

Ottenere il massimo dalla valutazione del broker

Il processo di RFP

Settembre 2024

HOWDEN

INDICE

- 4** Introduzione
- 5** Chi invitare?
- 6** Incontri con i Broker
- 8** Il prossimo passo - inviare una richiesta di offerta
- 11** Cosa includere nella tua RFP
- 13** Conclusioni



“Per facilitare il processo decisionale, potrebbe essere utile ponderare i requisiti in ordine di importanza”

Introduzione

Un processo di “conceptual review” del broker o un processo di RFP (Request for Proposal) è forse il modo più comune per gli insurance buyer di nominare un nuovo broker partner e può essere organizzato e gestito come si desidera.

In qualità di maggiore broker indipendente al di fuori degli Stati Uniti, con un'attività che abbraccia diversi tipi di settore, siamo coinvolti in un gran numero di RFP. Di conseguenza, abbiamo creato questo documento per condividere la nostra esperienza dal punto di vista del broker e fornire indicazioni su come i clienti possono ottenere i migliori risultati da una gara d'appalto.

Il vantaggio principale di un processo formale di RFP per gli insurance buyer è la flessibilità. Questo documento raccoglie

una serie di osservazioni e raccomandazioni basate su decenni di esperienza, ma rappresenta, in ultima analisi, una valutazione comunque soggettiva. Ognuno deve scegliere lo stile e il processo più congeniale per sé, al fine di prendere una decisione informata sul broker con cui intende collaborare.

Ad ogni modo, come primo step vale sempre la pena capire perché si sta effettuando la valutazione: solo così infatti si riuscirà a organizzare il resto del processo. Gli obiettivi possono comprendere:



È importante che il processo rifletta i vostri principi chiave: perché sia così, dovrete stabilire protocolli chiari a cui i broker devono attenersi. In caso di necessità, il team di Howden è a vostra disposizione per guidarvi in modo dettagliato tra le varie opzioni.

Chi invitare?

Più broker si invitano a partecipare alla gara d'appalto, maggiore sarà il carico di lavoro, soprattutto se si organizzano sessioni di domande e risposte o si estende l'accesso a più stakeholder della propria azienda. È ragionevole aspettarsi che ogni broker concorrente voglia incontrare i responsabili delle decisioni e capire esattamente cosa volete ottenere.

Alla fine, ogni risposta andrà letta, valutata e giudicata con un punteggio e i broker selezionati avranno l'opportunità di presentarsi di persona. Una volta presa la decisione finale, è consuetudine per i broker non selezionati richiedere un incontro di debriefing.

Vale quindi la pena di riflettere seriamente su chi invitare alla gara d'appalto.

Concentratevi su quei broker che hanno dedicato del tempo a conoscervi e capire la vostra attività. Evitate di invitare solo broker con un profilo molto simile. Se intendete invitare solo tre o quattro broker, cercate di selezionarli in modo trasversale in termini di competenze, dimensioni e presenza globale.

Se volete invece invitare più di tre broker, vi suggeriamo di organizzare una fase di preselezione. La preselezione può implicare diverse tipologie di domande, da quelle sulla situazione finanziaria e sulla CSR (Corporate Social Responsibility), a domande più ampie sulla capacità e sull'esperienza del team.

“Rivolgere una RFP in modo speculativo a broker che non conoscete **comporterà un dispendio di tempo e risorse**”



“È importante invitare solo i **broker che si ritiene abbiano l'infrastruttura, le risorse, l'impronta globale e l'esperienza necessarie per gestire il vostro programma**”

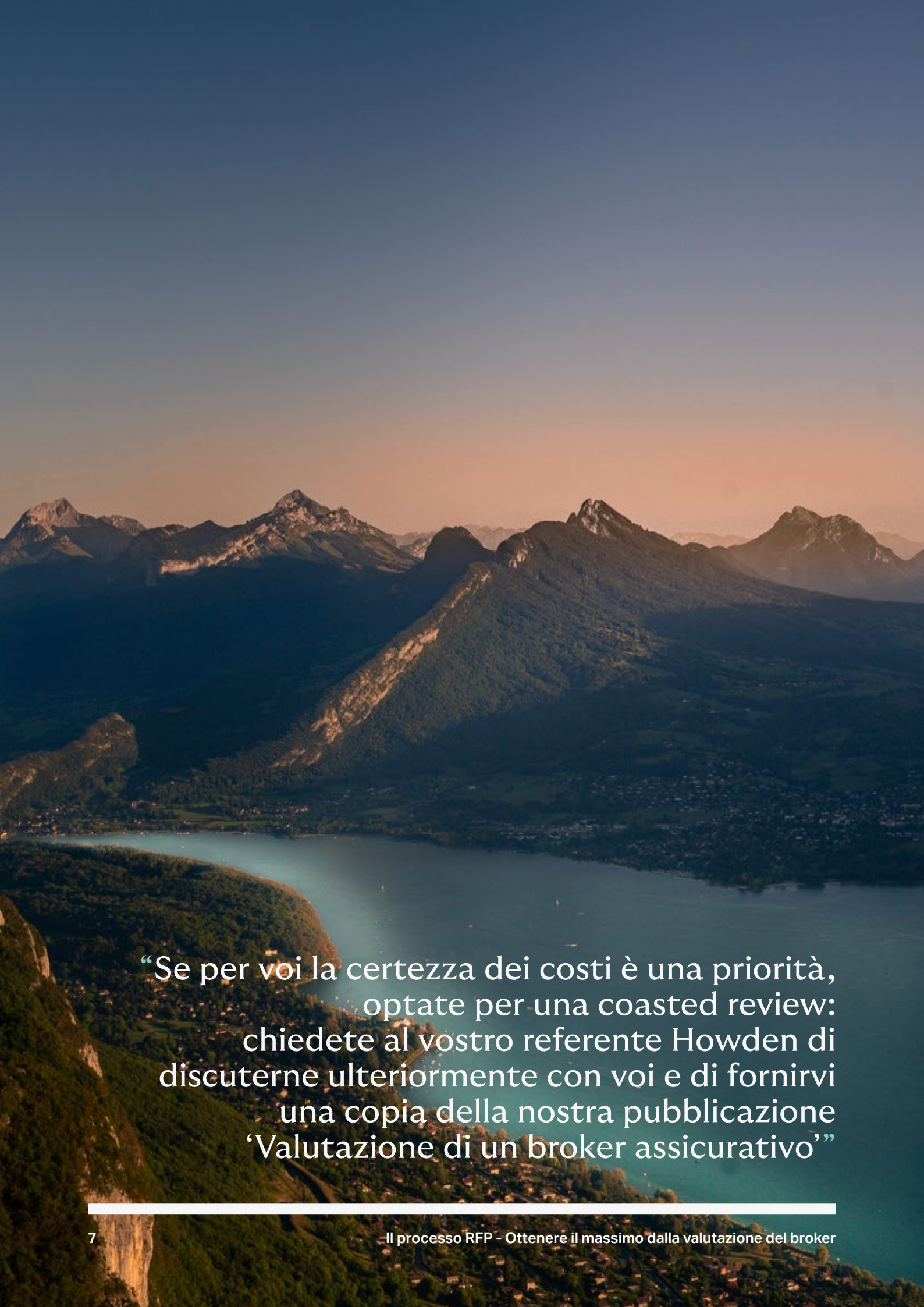
Incontri con i broker

Oltre a organizzare sessioni di domande e risposte più formali, prendetevi il tempo necessario per incontrare i potenziali broker e dare loro l'opportunità di visitare la vostra sede e conoscere i principali stakeholder. Allo stesso modo, vi consigliamo di incontrare i broker selezionati presso la loro sede.

La cultura e l'affiatamento sono estremamente importanti: vedere come i vostri potenziali broker lavorano quotidianamente e sfruttare l'occasione per incontrare il team vi fornirà molte più informazioni di quelle che potreste raccogliere limitandovi a esaminare i report scritti.

Prima di inviare la RFP a un gruppo di broker, provate a rispondere alle seguenti domande:





“Se per voi la certezza dei costi è una priorità,
optate per una coasted review:
chiedete al vostro referente Howden di
discuterne ulteriormente con voi e di fornirvi
una copia della nostra pubblicazione
‘Valutazione di un broker assicurativo’”

Passo successivo:

inviare una Request For Proposal

Per la fase principale del processo dovrete emettere una richiesta di offerta, altrimenti detta Request For Proposal (RFP) o talvolta anche Invitation to Tender (ITT), ovvero bando di gara. La richiesta deve includere tutte le questioni che desiderate sollevare, nonché un invito a fornire informazioni di supporto, come bozze di Service Level Agreement, Termini e condizioni contrattuali, ecc.

Elementi chiave di un buon processo RFP

Stile del report

Evitando di essere troppo prescrittivi su come volete che vengano formulate le risposte, riceverete sicuramente report molto più creativi da parte dei broker. L'uso di portali online e di fogli Excel può rivelarsi utile per l'attribuzione dei punteggi nelle gare d'appalto, ma frena la creatività dei broker, che avranno così più difficoltà a differenziarsi dalla concorrenza.

“Raccomandiamo di spiegare chiaramente il sistema di assegnazione dei punteggi e di permettere ai broker di **rispondere nel modo che preferiscono**: questo ne stimolerà la creatività e vi aiuterà a distinguere una proposta efficace da una meno incisiva”

“Imporre una limitazione del numero di pagine consente di confrontare le proposte dei broker in modo omogeneo. In genere, è **sufficiente una risposta di 20-40 pagine**, a seconda della complessità della RFP e del vostro programma assicurativo”

Lunghezza del report

È probabile che dobbiate valutare le proposte di più broker, pertanto è meglio evitare di ricevere report lunghi centinaia di pagine! Molte aziende impongono una limitazione del numero di pagine, cosa che consigliamo vivamente anche noi, in quanto garantisce che i report dei broker si concentrino sulle questioni chiave. Scoraggiate l'inclusione di svariati allegati, brochure e dichiarazioni di capacità: i broker devono riuscire a illustrare in modo convincente la loro proposta nel corpo principale della risposta.

Costi del programma

Se chiedete ai broker di presentare premi indicativi, dovrete includere insieme alla RFP anche informazioni dettagliate sul processo di underwriting. Questo approccio non è raro, ma dovete essere pronti a ricevere ulteriori domande da tutti i broker partecipanti. Un processo Q&A graduale, in cui le risposte vengono condivise con tutti i broker, vi permetterà di effettuare una valutazione equa.

I premi indicativi (senza approccio al mercato) vanno trattati con cautela: i broker possono considerare il vostro rischio in modo diverso o preparare condizioni basate su strutture diverse, che possono essere difficili da confrontare equamente. Inoltre, il mercato si sta muovendo a una velocità quasi senza precedenti, il che significa che i premi indicativi potrebbero non riflettere in modo veritiero la reale situazione a distanza di mesi.

“Consigliamo di non cercare premi sul mercato finché il processo di RFP non sarà concluso e non sarà stato nominato un broker. Ciò infatti potrebbe creare distorsioni del mercato e compromettere le future relazioni con gli assicuratori”

“Elaborate una matrice di punteggio che non tenga conto solo della risposta scritta, ma che rifletta l'impegno e l'approccio del broker durante l'intero processo”

Criteri decisionali

Valutare l'abilità e l'affidabilità di broker concorrenti può essere difficile; ecco perché può risultare utile confrontarli durante l'intero processo non solo sulla base dei report e delle presentazioni. Una RFP molto prescrittiva si tradurrà in risposte dettagliate, che tuttavia potrebbero spesso sembrare molto simili. Pubblicare una matrice del punteggio all'inizio del processo garantirà condizioni di parità per tutti, con assoluta trasparenza.

Presentazione

I broker selezionati dovranno essere invitati a presentare le loro proposte entro 2-4 settimane dall'invio della risposta iniziale. Per ogni presentazione vanno previsti 60-90 minuti, di cui almeno la metà da dedicare alla sessione Q&A. È consigliabile incoraggiare una discussione libera. I broker dovrebbero presentarsi ben preparati, ma non tutti potrebbero sentirsi a proprio agio a parlare in pubblico; pertanto, un'atmosfera più rilassata potrebbe risultare più proficua per tutti.

Valutate se è il caso di fornire un piano per la presentazione, per evitare che i broker si dilunghino troppo a spiegare aspetti della loro proposta per voi meno importanti.

“Raccomandiamo di essere precisi su chi deve presentare e di limitare il numero di partecipanti: è meglio incontrare il team che svolgerà il lavoro, anche se non sono presentatori esperti”

Referenze e testimonianze

È consuetudine chiedere ai broker di includere nella loro risposta delle referenze e delle testimonianze a supporto di quanto dichiarato. Negli ultimi anni, a causa delle maggiori restrizioni imposte dal GDPR e dalle normative sulla conformità, i broker non

possono fornire i dati dei clienti senza un'esplicita autorizzazione. Sarà quindi difficile che i broker forniscano informazioni significative sui clienti e chiederanno comunque che le persone indicate non vengano contattate senza preventivo accordo.

Riservatezza

Assicuratevi che i broker invitati siano consapevoli del fatto che non possono rivolgersi al mercato finché non riceveranno istruzioni esplicite in tal senso. Qualsiasi discussione non autorizzata con gli underwriter può compromettere la futura attività di remarketing e influenzare negativamente l'esito della RFP.

“Si consiglia di chiedere a ogni broker concorrente di firmare un accordo formale di non divulgazione relativo alle informazioni fornite durante la valutazione”

Tempistiche

La questione delle tempistiche è molto importante all'inizio del processo. Dare ai broker concorrenti una scadenza ravvicinata può mettere alla prova la loro capacità di lavorare sotto pressione, ma avrà inevitabilmente un impatto sulla loro capacità di fornire una risposta creativa o di tenere conto delle vostre esigenze. Alcuni broker potrebbero addirittura ritirarsi, se ritengono che il tempo a disposizione non sia sufficiente per rispondere adeguatamente.

D'altro canto, però, una scadenza troppo lunga comporterà una durata eccessiva del processo, a discapito di tutti. Un lasso di tempo ragionevole per una valutazione approfondita è di quattro-cinque settimane tra l'emissione della RFP e la risposta finale dei broker. Le tempistiche dipendono anche dalle dimensioni dell'azienda, dai premi pagati, dalla complessità della gara d'appalto e dal numero di persone con cui i potenziali broker potrebbero avere bisogno di parlare.

Se il processo prevede anche una fase di preselezione, vanno aggiunte due settimane.

Le gare d'appalto più efficaci dovrebbero durare all'incirca 2-3 mesi, in genere comprensivi di:

PRESELEZIONE

Invito a partecipare

Fase Q&A

Presentazione della risposta scritta alla RFP

Broker selezionati per la presentazione

Trattative contrattuali

Nomina del broker prescelto

DEBRIEFING CON I BROKER

Cosa includere nella RFP

Informazioni di base

- Storia dell'azienda.
- Contatti per ulteriori informazioni/chiarimenti.
- Obiettivi della valutazione.
- Criteri di nomina/matrice di punteggio.
- Contratti di assicurazione da rivedere.
- Calendario del processo, comprese le principali scadenze.
- Dichiarazione di riservatezza e/o clausole di esclusione della responsabilità per la vostra azienda.
- Qualsiasi altra informazione ritenuta appropriata, in linea con i protocolli di procurement della vostra azienda.

SUGGERIMENTO

Includete tutte le informazioni che ritenete utili per aiutare i broker a comprendere la vostra attività e i vostri principali criteri decisionali. In questo modo otterrete risposte più adatte alle vostre esigenze.



Dati di underwriting

Se intendete chiedere una revisione del programma o un'indicazione di premio, dovrete includere le informazioni sul programma, compresi gli ultimi dati relativi alla fase di underwriting. Tali dati possono includere:

- Struttura attuale del programma, compresi limiti, franchigie e compagnie.
- Valori assicurati totali.
- Dati specifici per la sottoscrizione della polizza, come ad es. numero di veicoli, retribuzioni, fatturato (per territorio).
- 3-5 anni di storico sinistri (preferibilmente in formato elettronico con indicazione dei singoli sinistri).

SUGGERIMENTO

Siate chiari su ciò che volete ottenere dal processo e fornite i dati giusti in tal senso. Se non avete bisogno di una revisione del programma o di una indicazione di premi, anche i requisiti relativi ai dati richiesti saranno minori.

Domande esemplificative

Di seguito sono riportati alcuni esempi di ambiti tipici che potreste voler includere nella RFP:

- Vi preghiamo di fornire una breve panoramica della struttura della vostra azienda e di dimostrare la vostro posizionamento sul mercato.
- Descrivete la vostra esperienza internazionale.
- Fornite i nominativi del team proposto, compresa una breve biografia di ciascun membro e una descrizione del rispettivo ruolo nei nostri confronti.
- Descrivete i servizi e le capacità che ritenete vi distinguano dalla concorrenza.
- Descrivete le vostre modalità di transizione ideali, delineando le tappe e le date principali.
- Come utilizzerete la tecnologia per migliorare la nostra client experience e che soluzioni informatiche intendete proporre?
- Descrivete il vostro approccio tipico al mercato assicurativo e come intendete "proporre il rischio".
- Descrivete eventuali servizi aggiuntivi che ritenete possano essere utili alla nostra attività.
- Descrivete come gestireste le nostre richieste di risarcimento.
- Descrivete la struttura retributiva proposta.



Debriefing

Raccomandiamo di invitare tutti i broker a un incontro di debriefing e di spiegare le qualità che il broker aggiudicatario ha dimostrato durante il processo. Consigliate ai broker che non sono stati scelti di tenersi comunque in contatto con voi, per approfondire la conoscenza della vostra attività in vista di eventuali processi di valutazione futuri.

Contattateci

Una valutazione dei broker può essere un processo impegnativo. Noi di Howden siamo pronti a guidarvi nell'impresa, fornendovi una consulenza imparziale e obiettiva.

In caso di domande, si prega di contattare il proprio referente Howden o, in alternativa, di chiamare uno dei membri del nostro Major Account Development and Bid Management Team:

Stefano Perotti

Head of Bid Management

E-mail: stefano.perotti@howdengroup.com

Tel.: +39 329 0705549

Alessia Folli

Bid Management Specialist

E-mail: alessia.folli@howdengroup.com

Tel.: +39 02 54679238



Howden Italia S.p.A.

Sede legale
Via Arconati, 1
20135 Milano

direzionecommerciale@howdengroup.com
[PEC howden-italia@legalmail.it](mailto:PEC%20howden-italia@legalmail.it)
howdengroup.com
R.E.A. MI2617893 - P.IVA 11668410969
R.U.I. sezione B n. 000691645 del 09/09/2021

This document or any portion of the information it contains may not be copied or reproduced in any form without the permission of Howden. Howden Italia S.p.A. is registered in Italy under VAT number 11668410969.
Registered address: Via Arconati 1, 20135 Milano. Copyright © 2024