

CONFAGI

Diversi ma insieme

Al congresso di Monte Carlo, prima uscita pubblica della confederazione, i presidenti dei tre gruppi fondatori lo hanno detto a chiare lettere: «vogliamo parlare con la mandante a una sola voce». Ma senza intaccare in alcun modo l'indipendenza di Anagina, Gaag e Unat. Che resterà inalterata

Maurizio Montagna

«**A**ggregazione». Anzi: «Aggregazione». È questo lo slogan che ha caratterizzato il primo congresso di Confagi, organizzato a Monte Carlo il 10 e l'11 novembre, a quasi un anno dalla nascita della struttura che ha federato tre gruppi agenti (Anagina, Gaag e Unat, rigorosamente in ordine alfabetico). «Aggregazione», si diceva. Un termine che - recita una nota - «nasce dalla condivisione di obiettivi e strategie e dall'esigenza di rappresentare un'unica voce nel dialogo con la compagnia mandante». Ma che sembrerebbe, in fondo in fondo, suggerire anche un percorso (attivo, dato il chiaro gioco di parole che appare nello slogan) verso l'unifica-

zione fra i tre gruppi agenti che formano Confagi. E invece non è così. Lo ha spiegato **Davide Nicolao** a margine dell'assemblea monegasca. «La fusione rappresenterebbe più un danno che altro», ha affermato al *Giornale delle Assicurazioni* il presidente di Anagina. «Sarebbe solo un passo formale, dato che poi l'autonomia dei tre gruppi resterebbe intatta. Ma gli iscritti perderebbero la loro identità e scomparirebbe il loro marchio. Cosa di certo non gradita agli iscritti». Mentre i tre brand, anche se le vecchie denominazioni sono state cancellate dalla riorganizzazione di Generali, sopravvivono proprio nei loro gruppi agenti.

Le vecchie identità sopravvivono Che le identità storiche resistano al piano di aggregazione interna voluta dal **Leone Alato**, lo si capisce fin dalla cena di gala, che apre ufficialmente il convegno. Non è insolito, infatti, sentire un agente chiedere se il suo interlocutore sia «ex Toro», «ex Ina Assitalia» o «ex Lloyd Italiano». Insomma: insieme sì, ma ognuno con la casacca (o almeno il distintivo) che ha sempre portato, e che magari ha ereditato dai genitori e, in alcuni casi, anche dai nonni. La cena di gala, per come è strutturata, ha però anche l'obiettivo di avvicinare





Apertura serale
Il congresso Confagi si è aperto con la cena di gala, che ha visto anche la partecipazione della cantante soul sudafricana Keeniatta Baird (sotto)



gli agenti delle tre vecchie reti, attraverso eventi legati al lavoro (come le premiazioni degli intermediari con più anni di mandato o gli interventi dei tre presidenti e dei vertici della mandante), ma anche allo spettacolo (protagonista della serata, la cantante soul sudafricana Keeniatta Baird).

Excursus storico Il programma entra, però, nel vivo la mattina seguente, alla Salle d'Or dell'Hotel Fairmont, quando la conduttrice Vira Carbone, giornalista Rai, introduce gli ospiti e i tre presidenti. Che fanno un po' il bilancio di questo primo anno di Confagi, parlando anche un po' di futuro.

A partire con un *excursus* storico sui motivi che hanno portato tre gruppi a federarsi è Mariagrazia Musto, presidente di Unat. «Il processo di integrazione che ha portato a Generali Italia ha accorpato cinque reti agenti. Il fatto di doverci confrontare con nuove strategie, dove alcuni aspetti della nostra vita assicurativa precedente assumevano un ruolo un po' marginale, ha causato un certo sbandamento nei responsabili dei gruppi: per capire fino in fondo la situazione ci abbiamo impiegato un po' di tempo». Ad aiutare i gruppi a uscire da questa situazione ci ha pensato la fase di *roll out*, «che ci ha costretti a sederci allo stesso tavolo. Qui abbiamo iniziato a parlarci. A lavorare insieme. Prima come concorrenti. Poi l'essere *outsider* (rispetto al gruppo aziendale degli agenti "storici" Generali, ndr) ci ha accomunato. Avevamo partenze diverse ma le stesse modalità di relazionarci. Siamo tre gruppi agenti che hanno esigenze diverse, sia per relazioni, sia per mix».

Era «inevitabile», dunque, un processo di aggregazione (nel senso chiarito in precedenza) dove, precisa la Musto, le decisioni vengono prese solo se tutti e tre i gruppi sono d'accordo: «non a maggioranza, quindi, ma all'unanimità».

Più del 50% «Le nostre parole chiave sono differenza e unità», interviene Antonio Canu, presidente del Gaag (gruppo agenti Lloyd Italico). «Nessun gruppo nasce compatto, l'unità semplicemente la si costruisce. Più riusciremo a mettere insieme i diversi modi di pensare e lavorare, più riusciremo a costruire e consolidare un processo di unificazione con un percorso molto forte. Un percorso che, una volta, era chiamato "soggettivizzazione": metteva insieme uguaglianza e libertà, che spesso sono visti come antitetici. Ed è proprio il percorso che dobbiamo compiere».

«Questa è la nostra prima uscita pubblica dopo un anno di confronto», ricorda Davide Nicolao, presidente di Anagina. «E ormai ci muoviamo in maniera unita. È difficile che sul tavolo ci siano idee diverse.» E prosegue: «non siamo solo l'aggregazione di tre brand, di gruppi agenti di ex compagnie che sono andate a confluire nel progetto di Generali Italia. Oggi siamo molto di più: basti pensare che ogni 100 euro raccolti dalla compagnia, oltre 55 provengono



Primo congresso

Il primo congresso di Confagi si è svolto all'Hotel Fairmont di Monte Carlo. A fianco, un'immagine notturna dal porto di Monaco (La Condamine)

Tre presidenti

Da sinistra a destra, i tre presidenti di Confagi: Antonio Canu (Gaag), Mariagrazia Musto (Unat) e Davide Nicolao (Anagina), che hanno aperto i lavori

dal mondo Confagi. Ciò significa che noi siamo più della metà di Generali Italia, e un quarto del business mondiale del Leone. Che dire? La confederazione è il cuore commerciale della compagnia».

I punti critici Quali sono stati le situazioni più critiche del piano ideato dalla compagnia triestina? «Se devo individuare un momento critico, lo identifico nella parte iniziale della nostra integrazione», risponde Mariagrazia Musto. «In particolare modo, il processo di *renaming*, che dava più visibilità di una ex rete che a un'altra. Mentre Generali Italia è una compagnia nuova, ci sono cinque reti e tutti rappresentiamo un ex brand. Avere minore visibilità ha creato malcontenti tra noi gruppi e anche discriminazioni che hanno assunto toni abbastanza caldi. Questa vicenda appartiene al passato, ma ci è voluta tutta l'eleganza del-



la nostra relazione per archivarla. Fra l'altro, l'integrazione tra le nostre reti è stata traumatizzante per tutti. Tra di noi c'è stato chi ha completamente rinunciato alla propria identità di marchio senza dir nulla. E hanno dovuto affrontare complessità di passaggio su nuovi sistemi e nuovi prodotti, con le disfunzioni che una riorganizzazione del genere ha comportato. Ora c'è un tavolo: siamo sulla terraferma, bisogna cercare di capire le regole d'ingaggio. Saranno ancora destinatari di politiche».

Partner, non esecutori di ordini

«L'unificazione è stato un processo faticosissimo, difficile. In particolare per noi agenti», aggiunge Canu. «E l'integrazione non è ancora conclusa, né riteniamo si possa fare utilizzando modelli costruiti a tavolino, magari adatti solo a pochi e decisi unilateralmente. Qui si deciderà se ci vogliono esecutori di strategia aziendali oppure se, finalmente, avremo un ruolo di partner».

Prosegue Canu: «c'è un'altra partita che inizieremo a giocare a breve. Anzi, il calcio d'inizio ha già avuto luogo: si tratta dell'inizio alle presidenze di un testo base che do-

All'unanimità

In Confagi, ha affermato Mariagrazia Musto, presidente di Unat, le decisioni vengono prese solo se tutti e tre i gruppi sono d'accordo: «non a maggioranza, quindi, ma all'unanimità»



Mandato unico

Antonio Canu, presidente del Gaag, è stato chiaro: nel percorso verso il mandato unico e gli accordi integrativi collettivi «non si devono assemblare cose non compatibili»

vrebbe poi formare il nuovo mandato unico. Ci è stato mandato un pezzo, che si chiama "lettera d'incarico" e traccia le linee».

Ma, sembra di capire, il percorso è ancora tutto da iniziare. Anzi, per utilizzare la metafora calcistica del presidente Gaag, la partita è ancora da giocare. «Il lavoro cen-



Donnet: «Adattiamoci al nuovo contesto»

Il group ceo di Generali, intervistato da Ferruccio De Bortoli, ha sottolineato che per una compagnia, il tasso di interesse è come l'ossigeno. Quindi, ha aggiunto, il mondo assicurativo dovrà comportarsi come si fa in montagna e imparare a fare sforzi con l'aria più rarefatta. Imparando rapidamente ad adeguarsi

Assicurazioni, ma non solo. **Philippe Donnet**, intervistato da **Ferruccio De Bortoli** nel corso del congresso Confagi, ha infatti toccato vari temi molto più generali. A cominciare dall'incertezza in cui versa l'economia mondiale, che ha un impatto, ovviamente, anche sul mondo della polizza. Incertezza che, secondo il group ceo di Generali, è ben lungi dal finire, «e noi, come compagnia assicurativa, dobbiamo convivere», dice Donnet. «Prendo a esempio la Brexit. Si apre un percorso politico e legale che è appena iniziato. Che cosa succede? Chi lo sa. Sull'elezione americana è un po' presto per fare dei commenti: bisogna capire quale sarà il tipo di leadership del nuovo presidente. Si avvicina poi il 4 dicembre, un evento politico che potrebbe avere un impatto sullo spread e quindi sulla nostra compagnia». Nessuna indicazione di voto, naturalmente, ma un generico appello a introdurre riforme. «Quello che conta è fare le cose, e su questo non c'è scelta. In Europa ci sono troppo debito pubblico e troppe tasse, situazione non certo ideale per la crescita economica, né per l'occupazione. Noi, come settore assicurativo, ci dobbiamo adeguare a questa situazione». Una situazione che non riguarda il domani, ma l'oggi. «C'è da una parte una grande

volatilità dei mercati azionari e un forte nervosismo, dall'altra tassi di interesse bassi», osserva Donnet. «Dovranno risalire nel futuro? Non si sa. Ho vissuto in Giappone e guidato una compagnia vita. Scoprendo che anche con tassi bassi è possibile lavorare. Non per niente il Giappone esiste ancora». Solo, aggiunge Donnet, dovremo operare «in modo diverso da come siamo abituati». Adeguarsi, dunque, sottolinea nuovamente Donnet. «Per un'azienda assicurativa, il tasso di interesse è come l'ossigeno. Quindi, dobbiamo

comportarci come si fa in montagna, fare sforzi importanti con l'aria rarefatta. Ma ci vuole allenamento. Questa è la nostra priorità: abituarci a funzionare in un sistema che, è nuovo per noi, ma non per il mondo. È sbagliato contare su una risalita, mi sembra più prudente lavorare come se non dovesse accadere. Meglio abituarsi ai tassi zero. Se calano i ricavi finanziari, dobbiamo averne di più dal nostro mestiere di assicuratori». Cioè la strada che molti indicano da anni al mondo della polizza.

Tassi come l'ossigeno

«In Europa ci sono troppo debito pubblico e troppe tasse, situazione non certo ideale per la crescita economica, né per l'occupazione», ha affermato Philippe Donnet.

Nella foto, da sinistra a destra, il group ceo di Generali con Ferruccio De Bortoli



trale che ci aspetta è proprio quello sul nuovo mandato unico», osserva Canu. «Dobbiamo smarcare questa prima fase, poi ci saranno la parte economica e quella integrativa dei nostri accordi».

Difficile capire che cosa ne verrà fuori; più facile auspicare quello che né il mandato unico, né gli accordi integrativi collettivi dovranno essere. E cioè «dei Frankenstein che assemblano cose non compatibili», dice Canu. «Piu la compagnia porta dentro di sé tutto quello che è trasformabile della nostra esperienza e migliore sarà il risultato».

Ottimismo? Pessimismo? Forse è ancora presto giudicare. Ma, dice Canu (che di recente non è stato affatto tenero con le scel-

te della compagnia) afferma: «abbiamo dirigenti con cui condividiamo parole chiave, tra cui la voglia di cambiamento radicale. Spero che saremo così bravi a costruire il mandato unico che tutti lo sceglieranno. Volontariamente. Anche quelli che potrebbero, per anzianità, conservare quello vecchio».

In chiusura di giro, Nicolao tratteggia la sua idea di intermediario. «Nel 2016 si sente ancora il concetto di agente "controparte". Ma di che cosa? Facciamo tutti lo stesso lavoro. Nelle sedi di tutti i giorni devo dimostrare che il nostro rapporto non è di controparte ma di partner. Sta a loro a decidere: se ci vogliono controparti, ci porteremo di conseguenza».

La replica A stretto giro di posta, la replica di Marco Sesana. Il ceo e general manager di Generali Italia, intervenuto al congresso insieme al group ceo **Philippe Donnet** e vari altri esponenti del gruppo, preferisce puntare su un discorso più generale, che mira a promuovere il concetto di coesione.

Ed esordisce: «vorrei chiedervi come siete arrivati qui a Monte Carlo. Immagino che qualcuno sia venuto in automobile, altri in treno, altri ancora in aereo. Ognuno, voglio dire, è arrivato in modo diverso. Ma ora siamo tutti in questa sala. Credo che sia la stessa cosa che due anni fa è capitata a Generali Italia, e più di recente a Confagi: ci sono esperienze e partenze diverse, ma poi è sta-

ta creata l'unione. Per avere un'identità coesa bisogna superare diversità ed esperienze passate e porsi obiettivi comuni. E, ma più importante: seguire gli stessi valori. Non è facile. Ma se siamo venuti tutti qui, qualcosa vorrà dire: stare in poltrona è più facile che viaggiare per raggiungere una sala convegni». Tutto ciò mentre il mondo assicurativo sta attraversando un «cambiamento di mercato, che si unisce a una situazione critica», afferma l'amministratore delegato della compagnia triestina. «Sappiamo che l'auto sta vivendo momenti difficili - e credo che questo trend proseguirà alcuni mesi; stesso discorso per il vita (e penso che, in questo caso, dovremo aspettarci anni di tassi bassi e volatilità). Metà della nostra ricchezza è nella casa, che continua a non essere molto assicurata. Però», chiosa Sesana, «è nelle difficoltà che si vedono gli atleti migliori». Le richieste operative degli agenti sono state numerose. Come ha risposto la compagnia? «Ci avete chiesto più agilità e semplificazione. Ce le chiede anche il mercato. Siamo partiti con un tipo di progetto che - credo - coinvolge voi prima degli altri. Il cambiamento non lo stiamo facendo da soli ma con voi. Ci sono giorni in cui mi dite di essere molto contenti, altri giorni in cui, invece, siete molto scontenti e altri in cui non vi sento. In ogni caso», dice Sesana, «credo che chi è venuto a trovarci in compagnia stia ve-



Casa telematica

«Metà della nostra ricchezza è nella casa, che però continua a non essere molto assicurata», ha affermato Marco Sesana, dal palco del congresso Confagi. Proprio a questo proposito, il ceo e general manager di Generali Italia ha annunciato una polizza abitazione con l'ausilio della telematica

Un quarto del business mondiale
«Ogni 100 euro raccolti dalla compagnia, oltre 55 provengono dal mondo Confagi», ha affermato Davide Nicolao, presidente di Anagina. «Ciò significa che noi rappresentiamo più della metà di Generali Italia e un quarto del business mondiale del Leone»

dendo che il cambiamento è evidente. L'anno scorso siamo partiti da un diagnostico di agenzia. Sono già stati avviati anche il preventivatore sui danni non auto, il modello di *field care* e il nuovo processo vita. Una cosa, però, è chiara: non vogliamo porre in atto un'asimmetria informativa tra l'agente e il cliente. Anzi, all'intermediario le informazioni debbono arrivare un po' prima che non all'assicurato».

E le polizze? Sesana risponde presentando il nuovo prodotto vita, che segue il trend generale che prevede il graduale addio alle gestioni finanziarie e il tentativo di rilancio del ramo III, pur «ammorbido» nella formula ibrida: la soluzione, ha assicurato Sesana, «è a volatilità controllata. Oltre a questa offerta, puntiamo molto sul prodotto casa, telematico». Per cercare di dare una scossa alla tradizionale sottoassicurazione nel segmento abitazione».

Puntiamo molto sul modello di business degli agenti», ha poi ripreso Sesana, quasi volesse rassicurare la platea di intermediari. «Puntiamo molto su di voi. Questo mondo è complicato: avere una persona di fiducia per il cliente è importante, e questa figura siete voi. Voi siete i co-creatori del nostro futuro, il nostro partner per fare questo. E spero che questo sia un punto di ripartenza per tutti. Ma solo cambiando quelle abitudini, nostre e vostre, che ci hanno portato fin qui, riusciremo a fare il meglio con i clienti. Che sono il nostro patrimonio». Insomma: un impegno a cambiare, sottoscritto ma anche chiesto agli intermediari.

Confronto serrato a porte chiuse Nel pomeriggio cala il sipario sulla prima parte del congresso e ne inizia un'altra,

riservata, però, ai «confederati» (cioè agli agenti Confagi) e agli esponenti di Generali. Niente stampa, niente ospiti. Donnet e Sesana hanno già lasciato la sala: tocca, quindi agli «operativi» Giancarlo Bosser (chief li-



fe & employee benefits officer), Stefano Gentili (chief marketing & distribution officer) e Massimo Monacelli (chief property & casualty and claims officer) risponde alle domande degli agenti. Domande che - ci rivela una nostra fonte presente al dibattito - sono decisamente «toste». Gli intermediari incalzano su vari temi: dai problemi del sistema informatico alla disdetta degli accordi integrativi, dal nuovo catalogo polizze ritenuto poco conveniente (anzi: peggiorativo) per la clientela, al sistema auto di prossima installazione - considerato «ingessato» e letale per l'autonomia degli agenti e la loro possibilità di applicare sconti. Dubbi anche sul vita e sul ritorno del ramo III. L'atmosfera via via si riscalda, e non poco. Segno che il confronto è ancora molto aperto, e lo sarà finché non si risolveranno i maggiori problemi sul tappeto. Segnale ben chiaro della situazione attuale sono le parole di Luca Capato: il vicepresidente vicario del Gagi, presente come ospite al congresso, ha detto al *Giornale delle Assicurazioni*: «prima, tra i vari gruppi non si parlava un granché. La compagnia ci ha fatto sgarbi tali da riuscire nell'impresa di facilitare un confronto costante tra di noi. Cosa mai accaduta. E ora ci vediamo con regolarità».