

# PRONTI PER IL RILANCIO

di MARIA ROSA ALAGGIO

---

SUPERATA LA FASE  
DI RISANAMENTO,  
AL CENTRO DEL PIANO  
TRIENNALE 2014-2016  
DI ITALIANA ASSICURAZIONI  
RIMANE LA RETE  
AGENZIALE,  
CON LA NECESSITÀ  
DI NON PERDERE MAI  
DI VISTA IL RIGORE TECNICO  
E LA SOSTENIBILITÀ FUTURA  
DELLA COMPAGNIA.  
PER IL NUOVO DIRETTORE  
GENERALE, ANDREA  
BERTALOT, SI TRATTA ANCHE  
DI SAPER CONCILIARE  
L'INTERMEDIAZIONE  
TRADIZIONALE CON  
UNA NUOVA ANIMA  
DIGITALE. ECCO COME

**Andrea Bertalot**  
*direttore generale di Italiana Assicurazioni*

---



**U**na strategia di crescita basata sulla centralità del canale agenziale, sull'efficienza organizzativa, l'ottimizzazione dei processi e una costante attenzione ai costi. Dopo una necessaria fase di risanamento, agli inizi di febbraio, **Italiana Assicurazioni**, pronta per il rilancio, ha presentato un piano di supporto commerciale 2014-2016 per gli agenti, che punta allo sviluppo della raccolta premi tramite una duplice azione: la realizzazione, attraverso il coinvolgimento della rete agenziale esistente, dello sviluppo del settore auto/non auto a tassi superiori a quelli di mercato e l'apertura di un numero selezionato di nuove agenzie (sfruttando le migliori opportunità presenti sul mercato).

Questi obiettivi sono oggi concepibili a seguito della razionalizzazione già condotta negli ultimi esercizi, che ha visto la compagnia impegnata in una rigorosa ristrutturazione del portafoglio e nella selezione delle agenzie.

L'ingresso di **Andrea Bertalot**, che da inizio 2014 ha assunto la carica di direttore generale della compagnia, era stato annunciato e preparato da tempo con l'obiettivo di segnare un cambiamento all'insegna della continuità, nel rispetto della filosofia del gruppo **Reale Mutua**, a cui Italiana Assicurazioni appartiene, senza però trascurare gli interventi oggi necessari allo sviluppo.

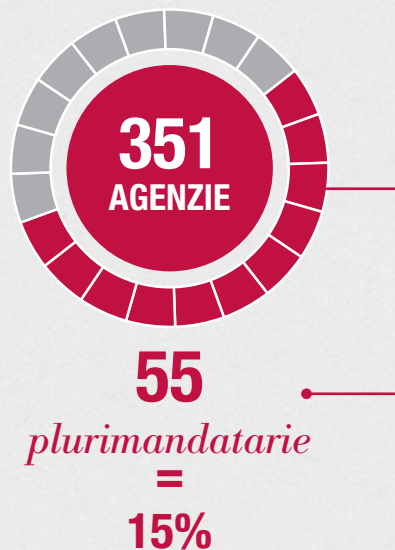
L'azione di risanamento ha dovuto imprimere una svolta rispetto al passato, partendo dall'individuazione di sacche di inefficienza nella rete, con interventi sui portafogli laddove si riteneva non ci fosse equilibrio tecnico. Oggi Italiana Assicurazioni si presenta al mercato con una raccolta premi di **779 milioni di euro**, in crescita del 2,9% rispetto al 2012, con un'incidenza dei premi danni non auto, sul totale danni, del 47,6%, contro un 43,1% del 2012 e un 39,7% del 2011 (*dati al dicembre 2013*). Per il 2014, inoltre, la compagnia stima di raggiungere un risultato di esercizio pari a **17 milioni e 796,3 milioni** di euro di premi contabilizzati (cfr. box p.20). "La nostra priorità per quest'anno – dichiara Bertalot – è il mantenimento, anche se in presenza di un'inversione del ciclo del premio medio, di un significativo livello di redditività tecnica del comparto auto, privilegiando azioni di difesa del portafoglio e una crescita dello stesso in termini di volumi e qualità". Alta è anche l'attenzione all'equilibrio tecnico del ramo non auto e allo sviluppo del valore del portafoglio vita, tenendo conto dell'esigenza di accrescere il volume delle riserve tecniche attraverso la

generazione di flussi netti positivi. In questo contesto si inserisce la nuova strategia commerciale di Italiana Assicurazioni: il recente ingresso di **Luca Colombano**, che ha assunto la carica di responsabile della direzione commerciale e mercato, va proprio a supporto della necessità di accogliere le linee della direzione tecnica per indirizzare e valorizzare le potenzialità della rete di agenzie. Ma da questi progetti passa soprattutto la sostenibilità futura di Italiana Assicurazioni che, proprio come la capogruppo, "chiede di lavorare per il mantenimento di un modello di compagnia basato su un codice etico, diffuso e condiviso in modo trasversale all'impresa. Per Bertalot, classe 1969, in Reale Mutua dal 1997 (prima come responsabile dell'*internal audit*, poi direttore della direzione amministrativa e della direzione tecnica rami elementari e vita, e successivamente direttore sinistri di gruppo), "si parla di orientamenti che si traducono in comportamenti concreti, sia interni sia verso l'esterno dell'impresa, generati da principi di correttezza, trasparenza e centralità del cliente".

## IL CONCETTO DI MODERNITÀ

Le incertezze di carattere politico e legislativo non lasciano indifferente, naturalmente, nessun manager di compagnia. L'attività del legislatore, come dimostra anche lo sfortunato iter di *Destinazione Italia* per il ramo auto,

## RETE AGENZIALE



## PREVISIONI E STIME

Le previsioni dei risultati 2013 di Italiana Assicurazioni parlano di un'inversione di tendenza nella ricerca di rigore tecnico, con segnali di ripresa e obiettivi di crescita per il 2014.

- **Risultato** previsto per l'anno 2013: 28,5 milioni di euro.
- **Premi contabilizzati** (dicembre 2013): 779 milioni di euro, in aumento del 2,9% rispetto a quelli del 2012.
- **Premi danni non auto**: incidenza sul totale premi danni del 47,6%, contro un 43,1% del 2012 e un 39,7% del 2011.
- **Combined ratio** previsto per il 2013: 93,8%, in riduzione di 3,6 punti percentuali rispetto al 2012 e di 12,3 punti percentuali rispetto al 2011.
- **Loss ratio dei rami danni** previsto per il 2013: 61,6%, in miglioramento di 6,2 punti percentuali rispetto al 2012 e di 14,8 punti percentuali rispetto al 2011.
- **Patrimonio netto** previsto per il 2013: 385 milioni di euro, in aumento di 18 milioni rispetto al 2012 e di 93 milioni rispetto al 2011.
- **Indice di solvibilità** previsto per il 2013: 236%, in miglioramento di 14 punti percentuali rispetto al 2012 e di 58 punti percentuali rispetto al 2011.

## Dati stimati per l'esercizio 2014:

- **Risultato d'esercizio**: 17 milioni di euro.
- **Premi contabilizzati**: 796,3 milioni.
- **Combined ratio**: 95,2%.
- **Loss ratio dei rami danni**: 63%.
- **Patrimonio netto pari**: 388 milioni di euro.
- **Indice di solvibilità**: 240%.
- **Investimenti**: 2.102 milioni di euro, al netto degli investimenti relativi a polizze con rischio di mercato a carico dell'assicurato.

è fondamentale ma troppo spesso caratterizzata da "interventi frequenti e devastanti per la programmazione degli investimenti delle compagnie", sottolinea Bertalot. Un altro importante elemento di incertezza per Italiana Assicurazioni è rappresentato dalle operazioni di concentrazione in corso sul mercato. Ecco allora che per la compagnia diventa fondamentale la capacità di investire nella modernità, dando al mercato la certezza di stare operando al massimo delle proprie possibilità.

"Questo per noi significa – spiega Bertalot – agire all'insegna di una modernità intesa come capacità di fornire il migliore servizio alla rete di agenti. La nostra rete agenziale è composta da **351 agenzie** di cui **55**, pari a circa il **15%**, in plurimandato. L'esito dell'indagine sull'attività degli aggregatori, sui quali oggi è puntata l'attenzione delle autorità di controllo e dei canali distributivi, sarà importante. Ma per Italiana Assicurazioni il ruolo degli aggregatori (e in generale dell'on line e delle tecnologie digitali), sarà utilizzato a sostegno del canale agenziale". La compagnia si sta muovendo su due fronti paralleli: da una parte le modalità di approccio tradizionale al mercato, dall'altra la realizzazione di progetti strategici che puntano a strutture *multiaccess* con l'utilizzo di canali web. "Il piano triennale del gruppo – aggiunge Bertalot – tiene conto della necessità di intermediazione tradizionale che deve conciliarsi con una nuova anima digitale".

## AGENZIE, RIDUZIONE DEI COSTI E DIVERSIFICAZIONE DI PRODOTTO

I programmi di Italiana Assicurazioni verso il canale agenziale si articolano su una complessa attività di valutazione delle capacità della singola agenzia, delle sue potenzialità sul territorio e del supporto che, a fronte di una fotografia della situazione il più possibile esaustiva, la compagnia è in grado di garantire agli agenti in termini di assistenza sui prodotti, quotazioni e servizi post vendita.

Questa revisione del modello di servizio per le agenzie richiede in parallelo, necessariamente, anche una ri-

organizzazione interna alla compagnia, con interventi strategici sulle strutture operative e sulle modalità di comunicazione con le agenzie e con i clienti, con l'obiettivo di costruire nuovi modelli di vendita capaci di ridurre in modo significativo i costi a carico degli intermediari. In tutto questo c'è la consapevolezza dell'importanza che potrebbe avere l'esito dell'istruttoria aperta dall'Autorità **Antitrust**, sul quale Bertalot esprime massima serenità, e dell'effetto che la stessa potrebbe determinare sull'attività della compagnia e delle agenzie. Come noto, il gruppo Reale Mutua rientra tra i sette gruppi assicurativi nei confronti dei quali è in corso un'istruttoria dell'Agcm volta a verificare se sussista un fascio di intese verticali, tra compagnie e reti di agenti, che, nel loro complesso, ostacolano o limitano la diffusione del plurimandato e che, pertanto, sono da ritenersi anticoncorrenziali. Al momento, tutte le compagnie coinvolte nel procedimento hanno presentato degli impegni aventi a oggetto alcune modifiche dei mandati e degli accordi/comportamenti con/verso le proprie reti agenziali. Italiana è conscia della portata di tali impegni e, in caso di loro accettazione da parte dell'Antitrust (con conseguente chiusura del procedimento senza accertamento dell'infrazione), è pronta ad adempiervi.

Il processo di valutazione degli impegni si concluderà a fine maggio.

Nel frattempo le attività del settore non possono fermarsi e ai tanti interventi organizzativi e operativi si affiancano valutazioni anche sul *mix di portafoglio* delle agenzie. “La grande sfida di Italiana Assicurazioni per il 2014 – prosegue Bertalot – è assecondare la discesa dei prezzi nell'Rc auto con azioni di riequilibrio che favoriscano la tenuta dei volumi, del numero di polizze in questo comparto. La contrazione in atto nell'Rc auto ci spinge a valorizzare quanto già raggiunto nel non auto, puntando a sviluppare ulteriormente questo ambito con strategie mirate”.

Ma la diversificazione del portafoglio non si limita a una maggiore diffusione dei prodotti non auto. “Anche nel

ramo vita – conferma Bertalot – abbiamo aspettative di sviluppo motivate dal fatto che i nostri agenti hanno dimostrato grandi capacità di vendita proprio in questo ambito”.

## **VERSO UNA MAGGIORE COMPrensione DEI BISOGNI**

Il ruolo degli agenti nella riorganizzazione del posizionamento dell'offerta è centrale: il momento di crisi e di difficoltà dei cittadini e delle imprese rende particolarmente preziose le competenze e il presidio sul territorio da parte degli agenti. Su questa convinzione, Bertalot intende valorizzare la funzione della rete nella relazione con il cliente, che non deve essere focalizzata sulla proposizione di un singolo prodotto ma sulla capacità di stimolare i bisogni assicurativi in modo più ampio. “Dagli agenti – precisa Bertalot – ci aspettiamo che il cliente venga accompagnato nella comprensione della totalità dei suoi bisogni, con un affiancamento che sappia individuare le aree di maggiore esposizione ai rischi così come le necessità latenti. L'ottica in cui operare non è l'attenzione a un *prodotto civetta* che riesca a trascinare altre polizze, ma è la componente di servizio che solo un agente di assicurazioni può tramettere alla clientela”. Per vocazione, Italiana Assicurazioni si rivolge al target delle famiglie e degli artigiani (al 30 novembre 2013 gli assicurati nel complesso erano 714.526). “La gamma di offerta, sia nei rami danni sia vita – conclude Bertalot – ci permette di fornire soluzioni assicurative complete. Agli agenti chiediamo di accompagnare il cliente nella selezione del portafoglio assicurativo: questa è una capacità cruciale e distintiva. Per migliorare la nostra presenza sul mercato punteremo sempre più sulla qualità di esecuzione, contando anche sulla nostra appartenenza al gruppo Reale Mutua, che contribuisce a rafforzare le nostre capacità di investimento, e sul lavoro degli intermediari, grazie ai quali siamo riconosciuti come una compagnia affidabile e solida”.

