

**RIORGANIZZAZIONE** I passi dopo la fusione

# Le prossime sfide di UnipolSai

Gli analisti promuovono i piani di Via Stalingrado. Ma, per rispettare gli obiettivi, il gruppo bolognese dovrà integrare le reti di vendita, unificare il contratto agenti, valorizzare il patrimonio immobiliare e riportare in attivo la ex controllata non assicurativa del gruppo Ligresti

**Massimo Restelli**

**U**nipolSai ha chiuso il 2013 con profitti più elevati rispetto alle attese e si prepara a distribuire ai soci mezzo miliardo di dividendi. Sul tavolo dell'amministratore delegato **Carlo Cimbri** ci sono però alcuni problemi da risolvere per rispettare gli obiettivi del piano industriale. A partire dalla tenuta dei margini del gruppo, dall'armonizzazione della rete di vendita e dal grande confronto commerciale in Italia con le Generali di **Mario Greco**; senza contare la necessità di rilanciare Unipol Banca, di valorizzare un patrimonio immobiliare che ammonta a 4,9 miliardi e di riportare in attivo parte delle controllate ricevute in eredità dall'ex gruppo Ligresti come AtaHotels, la Marina di Loano, le Tenute del Cerro (ex Saia-gricola) e il polo delle cliniche. Sullo sfondo resta infine il pericolo che, visto il ritardo accumulato da Bologna prima di trovare un accordo con Allianz per liberarsi degli asset considerati in eccesso dall'Antitrust, la procedura di inottemperanza avviata dall'authority porti a una sanzione.

**La sfida finanziaria e la guerra per il ramo vita** Gli analisti hanno promosso i conti di UnipolSai, convinti dai suoi risultati industriali e hanno alzato il target price dei titoli in Borsa,

**Dividendi**

UnipolSai ha stanziato 550 milioni di dividendi del bilancio 2013 che andranno a ripagare anche le cooperative azioniste della holding Finsoe dello sforzo profuso nel 2012 per sostenere l'acquisto del gruppo Fonsai. A fianco Carlo Cimbri, amministratore delegato di UnipolSai.

sulla scommessa che nei prossimi anni Bologna distribuirà un dividendo crescente sia come società operativa sia come holding Ugf, così da ripagare la fiducia di-

mostrata dalle cooperative azioniste al momento dell'acquisto dell'ex Fonsai. Uno studio di Mediobanca securities, firmato da **Gianluca Ferrari**, sottolinea le buone aspettative sia sui rami danni (nel 2013 il combined ratio è migliorato al 93,3%), sia sulla Rc auto, che mostra una pressione tariffaria in attenuazione e una ripresa sul fronte delle immatricolazioni, senza per questo ancora accompagnarsi a un significativo rimbalzo del numero dei sinistri. I tassi di interesse schiacciati quasi a zero dalla Banca Centrale Europea di **Mario Draghi** - prosegue Ferrari - sollevano tuttavia più di una incognita sull'andamento della gestione finanziaria, e in particolare sulla difficoltà di salvaguardare l'attuale redditività.

Senza contare che UnipolSai sarà poi chiamata a misurarsi con i concorrenti sul ramo vita. Comparto dove Bologna nel 2013 ha registrato una raccolta diretta da 6,1 miliardi (+9,1%), ma che sta ora assistendo a una generalizzata chiamata alle armi di banche e assicurazioni per aumentare di peso nella bancassurance. La prova più recente è l'atten-



zione riposta alle polizze da Intesa Sanpaolo, che nel nuovo piano industriale scritto dall'amministratore delegato **Carlo Messina** prevede la costituzione di un maxi-polo intorno a Fideuram vita e Intesa Sanpaolo vita, con le conseguenti centralizzazione del back office e unificazione informatica. Non si può poi certo trascurare la profonda riorganizzazione effettuata da Generali in Italia sotto la supervisione di **Philippe Donnet**, con la razionalizzazione dei marchi (scesi da dieci a tre) e l'integrazione delle strutture per spremere tutte le possibili sinergie.

A questo si aggiunge l'attivismo delle Poste di **Massimo Sarmi** con Poste vita (+25% a 13,2 miliardi la raccolta del 2013) e la svolta di Allianz Italia che, mentre comprava da UnipolSai gli 1,1 miliardi di premi che Bologna doveva cedere per ordine dell'Antitrust, ha spinto con determinazione sul digitale per ottimizzare lavoro ed efficacia delle agenzie.

**Il nodo della rete** La fusione tra Unipol e l'ex gruppo Fonsai è, naturalmente, cosa fatta, ma rimane da fare gran parte del lavoro per integrare le rispettive reti di vendita, uniformando un'offerta



#### Rete leggera

**Franco Elena** (a sinistra), direttore generale di Unipol, ha illustrato agli intermediari il nuovo modello di "agenzia leggera". Ma i sindacati temono che, alla fine, il gruppo assicurativo finirà anche per operare forti tagli alla rete: per questo hanno chiesto un confronto con il direttore delle risorse umane e organizzazione, **Giuseppe Santella** (a fianco).

prodotti che oggi, a parte pochi casi, vede in vantaggio gli agenti ex Unipol anche sotto il profilo del costo finale, con la conseguenza di favorire qualche travaso di clientela "infragrupo".

Il piano interno, oltre all'unificazione dei sistemi operativi, prevede entro fine anno la migrazione di tutte le agenzie Fonsai sul software Unipol e poi quella dell'ispettorato sinistri. Da più parti si scommette però che Cimbri potrebbe decidere nel corso del 2015 un ulteriore sfoltimento della nuova rete UnipolSai, attualmente composta da 5 mila agenzie circa, per ri-

mediare alle numerose sovrapposizioni dei marchi sul territorio, soprattutto nei centri minori. Al momento Bologna sta semplicemente studiando la fotografia del mercato ma i sindacati confederali sono in pre-allarme: le 5 mila agenzie UnipolSai, secondo alcune stime delle parti sociali, equivalgono a circa 18mila dipendenti e oltre 10mila produttori. Ecco perché le forze sociali hanno chiesto un confronto con il direttore delle risorse umane e organizzazione, **Giuseppe Santella**. «Dopo la chiusura degli accordi relativi al Fondo di solidarietà per l'assorbi-



mento degli esuberanti (le adesioni sarebbero prossime al 73% del bacino ndr) e alla cessione degli asset (più di un miliardo di portafoglio, circa 500 dipendenti, circa 880 agenzie) imposta dall'Antitrust, l'attenzione di tutte le organizzazioni sindacali si rivolge a un attento esame delle parti del piano industriale UnipolSai relative alla riorganizzazione della rete commerciale», sottolinea **Gio-**

**batta Martini** della Uilca. «Nessuno», mette in chiaro il sindacalista, «contesta il diritto dell'azienda di razionalizzare come meglio crede la struttura di vendita per renderla più agile e performante, ma anche in questa fase del processo di riorganizzazione aziendale il sindacato non può e non deve restare al palo. Le agenzie impiegano migliaia di lavoratrici (il 90% della forza lavoro). Un piano industriale che non tenga conto della necessità di raggiungere i giusti equilibri quali/quantitativi, rispettosi delle esigenze aziendali e delle necessità vitali dei lavoratori meno tutelati e con meno redditi, potrebbe essere foriero di gravi tensioni sociali».

**Il nuovo contratto agenti e le agenzie "leggere"** Senza dubbio Bologna si vuole dotare di un canale distributivo il più possibile "alleggerito" da incombenze burocratiche e documentazione cartacea: le necessarie ma "improduttive" incombenze del back office e i dati dei clienti saranno gestiti direttamente dalla sede centrale, lasciando agli assicurati la possibilità di consultare via internet la propria posizione, comunicare variazioni o denunciare un sinistro grazie a processi di firma elettronica. Il sistema avvertirebbe quindi l'agente di riferimento, cui sarebbe comunque chiesto di concentrarsi sulla nuova produzione e su un servizio di consulenza continuativo ed esteso all'intera clientela.

La strategia, non distante da quella seguita da Mediobanca con CheBanca! nel settore creditizio retail, è stata illustrata a gennaio ai rappresentanti degli agenti dal direttore generale **Franco Ellena**. Questo processo potrebbe inoltre essere ab-

**Al timone**

I manager che siedono nel "direttorio" di Unipol sono Franco Ellena, direttore generale della rete, Giuseppe Santella, direttore delle risorse umane e organizzazione, Gian Luca Santi (direttore generale pianificazione, immobiliare e società diversificate), Roberto Giay (direttore generale legale, societario e partecipazioni), Maurizio Castellina (direttore generale amministrazione e operations) e Matteo Laterza (direttore generale finanza). Da sinistra a destra: Santi, Giay e Laterza.

binato a un nuovo concept, magari con arredi unificati, e pensato per operare libero dalla carta.

La riorganizzazione corre di pari passo con la prevista estensione entro il 2015 a tutto il gruppo del nuovo contratto agenti di Unipol, basato sul *loss ratio* di agenzia. L'accordo, frutto di 18 mesi di trattative e voluto da Bologna per premiare i suoi agenti migliori e più performanti, assegna alla rete commissioni variabili dal 10% al 17%. «Abbiamo aperto il confronto e stiamo elaborando i dati», premette il presidente di Gasai (gruppo agenti Sai), **Jean-François Mossino**. Non vedo ostacoli perché si tratta di un buon patto, che deve tuttavia essere adattato alle peculiarità della rete ex Fonsai». Mossino è comunque convinto che la compagnia non tradirà la tradizione di dialogo con la rete, impostata nelle precedenti fusioni infragruppo curate da Ellena, e quindi non pensa che Bologna procederà a una massiccia chiusura forzata di agenzie. Il presidente di Gasai non nasconde tuttavia che il mercato è in forte evoluzione: in particolare secondo alcuni studi, l'avanzata della multicanalità e le differenti abitudini degli assicurati potrebbero far apparire velocemente in eccesso poco meno di un terzo delle circa 18 mila agenzie oggi attive in Italia con le insegne dei diversi gruppi assicurativi. L'avanzata dei servizi web e il rinnovato attivismo delle filiali bancarie stanno infatti disintermediando la rete di vendita, perché la clien-

tela, in mancanza di un reale servizio aggiuntivo, cambia compagnia alla ricerca del prezzo più conveniente.

**Gli altri business da risanare** Accanto a Ellena e Santella, gli altri manager che siedono nel "direttorio" di

**Cimbri** sono: **Gian Luca Santi** (direttore generale pianificazione, immobiliare e società diversificate), **Roberto Giay** (direttore generale legale, societario e partecipazioni), **Maurizio Castellina** (direttore generale amministrazione e operations) e **Matteo Laterza** (direttore generale finanza). Per tutti la priorità è centrare gli obiettivi posti al 2015, quando scade il piano industriale. Nel 2013 la peggior spina nel fianco del gruppo Ugf ha continuato a essere Unipol Banca (424 milioni di perdita prima delle tasse a causa di 306 milioni di accantonamenti sulle sofferenze e 126 milioni di svalutazioni), la controllata sembra però ora sulla via del risanamento. Restano poi da pianificare la valorizzazione di un vasto patrimonio immobiliare, stimato circa 4,9 miliardi e in cui figurano alcuni stabili di pregio come la Torre Velasca e la Torre Galfa (vedi art. a p. 44), la vendita della Marina di Loano (18 milioni di rosso), della società alberghiera AtaHotels (-23 milioni e da tempo alla ricerca di un cavaliere bianco), del business della sanità concentrato nelle cliniche fiorentine (-15 milioni) e nei poderi dell'ex Saiagricola (-13 milioni). ■