

## PRIMO PIANO

### Axa – XL è realtà

L'annuncio ufficiale è arrivato ieri: Axa ha completato l'acquisizione del gruppo XL. Nasce così il più grande player assicurativo globale del mercato danni e commercial lines. L'operazione ha dovuto ricevere l'approvazione degli azionisti del gruppo XL e, ovviamente, ha dovuto ottenere tutte le necessarie approvazioni normative.

Come già anticipato nei mesi scorsi, sotto il nuovo marchio Axa XL confluiscono tutte le attività di XL, di Axa Corporate Solutions e di Axa Art. In altre parole, sarà la divisione del gruppo Axa interamente dedicata ai grandi rischi per le aziende e ai rischi specialistici ed emergenti. Il ceo della nuova entità è Greg Hendrick, fino a ieri presidente e chief operating officer del gruppo XL. Hendrick entra anche a far parte anche del management committee di Axa.

Thomas Buberl, ceo del gruppo francese, commentando l'acquisizione l'ha definita "una pietra miliare significativa nella nostra ambizione strategica di migliorare ulteriormente l'equilibrio tra margine tecnico e finanziario. Questa transazione accelera la nostra trasformazione, consentendoci di presentare soluzioni e servizi avanzati a un numero maggiore di clienti, e offre opportunità per una significativa creazione di valore a lungo termine per i nostri stakeholder".

Beniamino Musto

## MANAGEMENT

### Quattro step per creare autonomia nel team

**L'eccessiva disponibilità del capo a rispondere a domande e risolvere problemi si trasforma in un boomerang per la squadra, in cui chi gestisce non trova continuità operativa e chi collabora non cresce nelle capacità e nelle competenze. Alcune semplici strategie aiutano a migliorare la situazione**

Chi gestisce persone lamenta spesso difficoltà a focalizzarsi su obiettivi specifici e a portare avanti le proprie attività al ritmo desiderato a causa delle continue interruzioni e richieste da parte dei collaboratori. L'errore, in perfetta buona fede, è quello di dare disponibilità illimitata per evitare di fare da collo di bottiglia nel processo decisionale e per dare supporto nel *problem solving*.

Questa modalità è estremamente gratificante per il manager, che si sente indispensabile, e per le sue persone, che si sentono al sicuro senza doversi assumere la responsabilità di scegliere.

Se è l'unica modalità con cui funziona il team, o quella prevalente, c'è però un problema: le persone non crescono e il leader non ha il tempo per occuparsi davvero degli aspetti più manageriali e strategici.

Molti dei miei percorsi di coaching sono incentrati proprio su questo passaggio fondamentale, dall'ottenere risultati agendo in prima persona a ottenerli attraverso l'azione dei collaboratori, resi man mano più autonomi e inclini ad assumersi responsabilità.

Il cambiamento avviene quando ci si rende conto che è indispensabile creare spazio e tempo per riflettere e per essere intenzionali nella propria azione manageriale, anziché farsi risucchiare dal vortice dell'operatività. È solo allora che si lascia andare il controllo e si crea lo spazio per essere strategici e far crescere il team. Il segreto è non far sentire i collaboratori abbandonati a se stessi. Indichiamo quattro strategie che consentono di raggiungere questo delicato equilibrio.

(continua a pag. 2)



© kasto - fotolia.com



INSURANCE CONNECT  
È SU TWITTER

Seguici cliccando qui

 Insurance  
Connect

(continua da pag. 1)

## 1. Anziché consigliare prima, domandate dopo

Fare *mentoring* e condividere la propria esperienza è essenziale per far crescere le persone. Tuttavia è dimostrato che si impara molto meno quando si ricevono consigli prima di affrontare una sfida lavorativa che quando si ha la possibilità di sperimentare successi e fallimenti, per poi discuterne col proprio capo. Provate a fissare dei momenti di condivisione strutturata con le vostre persone, creando uno spazio di confronto franco e trasparente, in cui chiedere: "Come è andata? Che strategie hai messo in atto? Cosa ha funzionato? Cosa faresti di diverso?". È fondamentale che ci sia un clima di fiducia, apertura e accettazione, altrimenti le vostre domande possono essere percepite come inquisitorie.

Se i vostri collaboratori non hanno ben chiaro fino a che punto possono agire in autonomia e quando è opportuno coinvolgerli, prendete in considerazione la prossima strategia.

## 2. Create confini chiari per il processo decisionale

A volte, le persone fanno fatica a stabilire cosa devono gestire autonomamente e cosa va oltre il loro livello di responsabilità. Questa ambiguità si supera chiarendo il senso del ruolo di ciascuno ed esplicitando quando sono ammissibili errori all'interno di quel ruolo. Un esempio è la catena di hotel Hilton, in cui è chiaro a tutti che il ruolo dei dipendenti è quello di creare un'esperienza eccellente per il cliente. Ogni volta che qualcuno prende una decisione basata su quella motivazione, se per caso fa un errore, viene comunque apprezzato e non biasimato. L'effetto collaterale? Pensiero creativo a tutti i livelli, clienti fidelizzati, successo aziendale.

Le prime due strategie sottintendono una cultura costruttiva dell'errore: quanto siete disposti a lasciare spazio perché le persone sperimentino, anche sbagliando?

## 3. Fate regolarmente riunioni e/o incontri *one to one* con i diretti riporti, date chiare indicazioni su momenti di disponibilità per gli altri

Il team ha bisogno del vostro tempo, per essere guidato e per condividere. Strutturate in modo chiaro la vostra disponibilità, evitando di essere accessibili costantemente. Dedicate tempo ogni settimana a incontrare ciascuno dei vostri diretti riporti: se si sentono responsabilizzati a prendere decisioni in autonomia e hanno chiaro fino a che livello di responsabilità possono spingersi senza coinvolgervi, si abituano rapidamente a tenere dubbi e domande in *stand by* fino all'incontro settimanale, magari arrivando da soli alla soluzione. Il vantaggio? Più autonomia per loro, meno interruzioni per voi.

Se siete in una posizione senior e volete comunque mantenere un certo grado di accessibilità da parte delle persone che non riportano direttamente a voi, dedicate del tempo strutturato all'ascolto di problemi o situazioni particolari. È importante che le persone sappiano che c'è un momento e uno spazio per parlarvi, e che va usato con rispetto.

## 4. Siate meno disponibili (in termini di tempo)

Vi sarà capitato di essere fuori sede, non reperibile per mezza giornata, e di trovare una serie di messaggi dalle vostre persone del tipo:

- (primo messaggio) "Ciao, so che sei impegnato oggi, ma c'è un problema, se riesci chiama"
- (secondo messaggio) "Probabilmente sei ancora impegnato, se riesci a staccare un attimo..."
- (terzo messaggio) "Tranquillo, abbiamo risolto".

Se il capo è meno disponibile, il team risolve i problemi in autonomia più spesso. In realtà, un capo troppo disponibile è un limite: quando il team continua a portare problemi da risolvere e a fare domande, e il capo risolve e risponde, si innesca uno schema che indebolisce (o impigrisce) il team.

Le ultime due strategie vi obbligano a creare spazio per essere intenzionali e strategici nella vostra azione manageriale. Siete pronti a investire nella vostra leadership, o preferite l'alibi delle interruzioni e dell'operatività?



© shutter\_in - istockphoto.com

**Mariella Bisaccia,**  
coordinatrice del Master Life Skills di Cineas

INTERMEDIARI

## Fpa, Anapa rilancia le "cinque domande"

**L'associazione plaude all'incontro del 19 settembre ma ribadisce le questioni del disaccordo con i nuovi organismi di gestione di Fonage**

Anapa Rete ImpresAgenzia è fiduciosa che nella riunione convocata dal Fondo pensione agenti, il consiglio di amministrazione fornirà risposte "puntuali e precise". È quanto auspica l'associazione degli intermediari dopo l'iniziativa di Fpa, che ha invitato i delegati dell'assemblea del fondo eletti nella lista *Insieme per il cambiamento* a un incontro con il consiglio di amministrazione. Le due parti s'incontreranno il prossimo 19 settembre e in quella sede i delegati ribadiranno le richieste di chiarimenti che da tempo Anapa ha inoltrato ai nuovi organismi di gestione di Fonage.

Nel prendere atto di quest'occasione di confronto, l'associazione guidata da Vincenzo Cirasola, vuole che Fpa risponda pubblicamente a cinque domande precise già più volte presentate alla nuova gestione. "Le cinque domande in oggetto – spiega Cirasola in una nota – non hanno alcun fine strumentale, se non quello di fare chiarezza una volta per tutte su aspetti della gestione del fondo stesso che interessano i propri associati e, più in generale, i numerosi agenti di assicurazione, attivi e pensionati (e rispettivi superstiti), che a seguito del commissariamento, si sono visti falcidiati (mediamente del 40%) i loro risparmi e la loro previdenza e si sono rivolti ad Anapa per richiedere assistenza".

Al contrario, Fpa sostiene che non ci siano aspetti da chiarire, in quanto ciò che c'era da dire è stato già spiegato nelle riunioni precedenti dell'assemblea. A questo proposito, la scorsa settimana, il Fondo aveva inviato una seconda diffida ad Anapa, dopo quella del gennaio 2017. "Sosteniamo – ha continuato Cirasola – che nulla vi sia di retorico nelle suddette questioni e non comprendiamo davvero come possano esistere domande che non richiedano risposte. E se anche, come si sostiene nella diffida, tutto sarebbe già stato ampiamente chiarito tempo addietro, non afferriamo la ragione che impedisce, eventualmente, di risponderci riaffermando ciò che sarebbe già stato detto".



Vincenzo Cirasola, presidente di Anapa Rete ImpresAgenzia

Le cinque domande cui Anapa fa riferimento riguardano vari aspetti. L'associazione chiede di vedere il dossier redatto all'epoca dal commissario straordinario di Fpa, Ermanno Martinetto; ritiene la comunicazione sui numeri del fondo "propagandistica" e "basata su ipotesi che già in passato non sono state rispettate"; rimprovera allo Sna di aver rifiutato "tutte le ipotesi di risanamento proposte dal commissario" al fine di mantenere la prestazione definita, cosa che comunque "dovrà in futuro essere verificata anno per anno sulla base delle risultanze del bilancio tecnico e all'aggiornamento dei calcoli attuariali, per evitare il rischio di un altro buco prospettico"; e chiede infine "che siano comunicate meglio le positive modifiche post risanamento, che consentono anche ai nuovi iscritti di accedere alle prestazioni definite del fondo senza versare gli arretrati e l'over rispetto al tasso tecnico di mantenimento, frutto della gestione appena conclusa".

Fabrizio Aurilia

Insurance Daily

Direttore responsabile: Maria Rosa Alaggio [alaggio@insuranceconnect.it](mailto:alaggio@insuranceconnect.it)

Editore e Redazione: Insurance Connect Srl – Via Montepulciano 21 – 20124 Milano

T: 02.36768000 E-mail: [redazione@insuranceconnect.it](mailto:redazione@insuranceconnect.it)

Per inserzioni pubblicitarie contattare [info@insuranceconnect.it](mailto:info@insuranceconnect.it)

Supplemento al 13 settembre di [www.insurancetrade.it](http://www.insurancetrade.it) – Reg. presso Tribunale di Milano, n. 46, 27/01/2012 – ISSN 2385-2577

## RAMO DANNI STRATEGIE E STRUMENTI PER LO SVILUPPO

20 SETTEMBRE 2018

MILANO — Palazzo delle Stelline, Corso Magenta 61 — 9.00 - 13.00

Chairman Maria Rosa Alaggio  
*Direttore di Insurance Review e Insurance Trade*

09.00 - 09.30 – Registrazione

09.30 - 09.50 – **Ramo Danni: scenario di mercato e politiche di riequilibrio del portafoglio**  
*Ed Morgan, Milliman managing director Italy & CEE*

09.50 - 10.10 – **Predictive Analytics: come cambiano i modelli organizzativi nelle compagnie?**  
*Nicola Biscaglia, principal di Milliman*  
*Andrea Rapetti, direttore generale di Linear, Gruppo Unipol*

10.10 - 10.30 – **Applicazioni pratiche**  
*Mariangela Grieco, head of UW motor & no motor di Zurich Connect*  
*Alessandro Zanetti, senior consultant di Milliman*

10.30 - 11.00 – **INTERVISTA: Strategie per la competitività del Ramo Danni**  
*Alessandro Santoliquido, amministratore delegato di Amissima Assicurazioni*  
*Francesco La Gioia, ceo del Gruppo Helvetia Italia*

11.00 - 11.30 – Coffee break

11.30 - 13.00 – **TAVOLA ROTONDA: Dalle informazioni al presidio dei processi e della relazione con il cliente**  
 *Davide Consiglio, responsabile area Analytics di Generali Italia*  
 *Alberto Cucinella, direttore assicurativo di Sara Assicurazioni*  
 *Alida Galimberti, chief marketing officer di Zurich Italia*  
 *Roberto Manzato, chief insurance officer di Poste Vita e di Poste Assicura*  
 *Marco Peracchio, business development di ConTe.it*  
 *Andrea Rapetti, direttore generale di Linear, Gruppo Unipol*

13.00 - 14.00 – Buffet

Iscriviti su [www.insurancetrade.it](http://www.insurancetrade.it)  
Scarica il programma completo

Convegno

11 OTTOBRE 2018

MILANO

| 9.00 - 17.00

| Palazzo delle Stelline, Corso Magenta, 61

## INTERMEDIARI, PRONTI ALLA SVOLTA?

**Chairman Maria Rosa Alaggio**

*Direttore di Insurance Review e Insurance Trade*

09.00 - 09.30 – Registrazione

09.30 - 09.50 – **Vendere nell'era dell'Idd**

Presentazione dell'Osservatorio sulla distribuzione assicurativa  
*Giorgio Lolli, manager mercato finanza di Scs Consulting*

09.50 - 10.10 – **Scenario normativo e opportunità per gli intermediari**

*Jean-François Mossino, presidente della commissione agenti Bipar*  
*Antonia Boccadoro, segretario generale di Aiba*

10.10 - 10.30 – **L'insurtech come supporto alla vendita**

*Paolo Meciani, manager director di Bime Consulting*  
*Alberto Baccari, ceo di Namu*

10.30 - 10.50 – **Il servizio come valore per intermediari e cliente**

*Intervento a cura di Stefano Sala, amministratore delegato del gruppo per*

10.50 - 11.10 – **Tra rischi, sanzioni e nuovo business: così cambiano i comportamenti degli intermediari**

*Lorenzo Sapigni, direttore generale per l'Italia di Cgpa Europe rappresentanza generale per l'Italia*

11.10 - 11.30 – Coffee break

11.30 - 13.00 – **TAVOLA ROTONDA: Intermediari e compagnie a una svolta nella relazione con il mercato**

*Stella Aiello, presidente della Commissione Distribuzione di Ania*  
*Maria Luisa Cavina, responsabile servizi intermediari di Ivass*  
*Vincenzo Cirasola, presidente di Anapa Rete ImpresAgenzia*  
*Luca Franzì De Luca, presidente di Aiba*  
*Claudio Demozzi, presidente di Sna*  
*Vittorio Verdone, direttore affari istituzionali del gruppo Unipol*  
*e responsabile gestione normativa reti distributive di UnipolSai*  
*Luigi Viganotti, presidente di Acb*

13.00 - 14.00 – Pranzo

14.00 - 14.20 – **Presentazione del progetto di formazione per gli intermediari**

*Sergio Sorgi, vice presidente di Progetica*

14.20 - 14.40 – **Automotive e intelligenza artificiale rivoluzionano il settore assicurativo**

*Marco Lovisetto, general manager di Doctor Glass*

14.40 - 15.10 – **L'importanza della gestione della rete secondaria**

Presentazione dei risultati del sondaggio di Scs Consulting su subagenzie  
*Roberto Arena, vice presidente di Anapa Rete ImpresAgenzia*  
*Dario Piana, presidente del comitato gruppi aziendali di Sna e presidente del Gama*  
*Sebastiano Spada, presidente di Ulias*

15.10 - 15.30 – **Strumenti di business solution per le agenzie**

*Andrea Scarabelli, ceo di First Point*

15.30 - 17.00 – **TAVOLA ROTONDA: Prodotto assicurativo, un gioco di squadra tra compagnie e intermediari**

*Alberto Bambi, responsabile canale agenti di Das*  
*Fabrizio Chiodini, presidente di Ius Associati (intermediari UnipolSai Associati)*  
*Enea Dallaglio, ad di Innovation Team, gruppo Mbs Consulting*  
*Umberto D'Andrea, presidente dell'Associazione Agenti Allianz*  
*Marco Lamola, direttore distribuzione e marketing del gruppo Cattolica*  
*Dario Mannocci, presidente del Gruppo Agenti Itas Assicurazioni (Gaia)*  
*Stefano Passerini, presidente del Gruppo agenti assicurativi Amissima*  
*Andrea Pollicino, direttore commerciale di Sara Assicurazioni*

Main sponsor:



Official sponsor:



Iscriviti su [www.insurancetrade.it](http://www.insurancetrade.it)  
Scarica il programma completo