

## PRIMO PIANO

## Lloyd's, indagine su John Neal

I Lloyd's hanno confermato di aver aperto un'inchiesta interna sull'ex ceo John Neal. Come ha specificato un portavoce del mercato londinese, l'indagine si è resa necessaria dopo che sono emerse "speculazioni di mercato su possibili violazioni delle policy aziendali". Nel dettaglio, un articolo del Wall Street Journal ha rivelato che John Neal avrebbe avuto una relazione con una dipendente dei Lloyd's prima di dimettersi dal suo incarico all'inizio del 2025. I Lloyd's hanno affermato di aver commissionato una revisione indipendente a ottobre e, una volta rilevato che "i processi interni della società non erano stati pienamente rispettati", di aver preso recentemente la decisione di rivolgersi a uno studio legale. Sempre secondo il quotidiano finanziario, sarebbe proprio l'apertura dell'inchiesta dei Lloyd's il motivo per cui è saltato la scorsa settimana il passaggio del top manager ad Aig. In un documento depositato alla Sec, le due parti specificavano che il passo indietro era stato deciso "di comune accordo" a causa di quelle che erano state definite "circostanze personali". Neal avrebbe dovuto assumere a dicembre l'incarico di presidente della divisione General Insurance di Aig, con un pacchetto retributivo stimato in 14,2 milioni di dollari.

Non è la prima volta che la vita privata del top manager interferisce con la sua carriera. Il Wall Street Journal, a tal proposito, ricorda che Neal nel 2017 si vide decurtare il suo compenso da group ceo di Qbe per non aver rivelato una relazione con la sua assistente. Il manager avrebbe lasciato la società pochi mesi dopo.

Giacomo Corvi

## MARKETING

## Le parole chiave della nuova customer experience

**Il Cetif Summit, organizzato ieri presso l'Università Cattolica di Milano, ha coinvolto tanti ospiti del settore finanziario e assicurativo, per approfondire i nuovi paradigmi dell'esperienza del cliente e dell'evoluzione delle reti distributive**

La customer experience è alla ricerca delle sue nuove parole chiave. L'evoluzione dell'esperienza del cliente non riguarda soltanto i servizi: i consumatori sono ormai abituati a una user experience formato **Amazon**, immediata, fluida e omnicanale. Tuttavia, esiste ancora, nel settore finanziario come in quello assicurativo, una distinzione importante tra mass market, retail e clienti che hanno bisogno di una consulenza evoluta: oggi è in atto un cambiamento di paradigma anche per la clientela private, più incline di prima a usare la tecnologia, a patto che al centro della discussione ci sia il valore del prodotto, in una relazione dinamica con il consulente.

Di questo, e molto altro, si è discusso durante il Cetif Summit, l'evento del centro di ricerca, organizzato ieri presso l'Università Cattolica di Milano e intitolato *Retail & Distribution 2025: Gen AI, consumer protection e smart advisory*.

Tanti gli ospiti del settore finanziario e assicurativo, in un susseguirsi di interventi e tavole rotonde, alla ricerca dei nuovi paradigmi della customer experience, delle parole chiave che determinano la relazione con il cliente e dell'evoluzione delle reti distributive.

### EFFETTI LIMITATI DA PLURIMANDATO E COLLABORAZIONI

In apertura, prima delle tavole rotonde della mattina moderate da **Federico Rajola**, ordinario di Organizzazione aziendale e direttore del Cetif, e da **Chiara Frigerio**, professoressa di Organizzazione aziendale e segretario generale del Cetif, è intervenuto **Giovanni Calabrò**, capo di gabinetto dell'Agcm, che ha tracciato un excursus sull'evoluzione della vigilanza e sui principali risultati degli interventi dell'Antitrust nel settore bancario e, soprattutto, assicurativo. "Il settore assicurativo italiano – ha spiegato – è da sempre aperto alla concorrenza e alla presenza di attori esteri, provenienti dall'Unione Europea e non solo, e tuttavia ha dinamiche peculiari: dopo la grande operazione di concentrazione tra **Unipol** e **Fonsai**, il nostro intervento ha permesso al mercato di ritrovare (attraverso delle dismissioni, ndr) una struttura in cui le quote sono più equilibrate, anche se esiste un leader chiaro nel mercato danni".

Per quanto riguarda la distribuzione, ha argomentato Calabrò, fino a qualche anno fa si credeva che il plurimandato avrebbe cambiato radicalmente le cose ma, alla prova dei fatti, l'innovazione ha prodotto pochi effetti sulla concorrenza: "il plurimandato – ha detto Calabrò – ha migliorato alcune situazioni, ma gli agen-



ti monomandatari restano importanti anche dopo il passaggio al digitale, così come le collaborazioni A con A hanno avuto effetti limitati”.

## LA SPECIALIZZAZIONE DEI MODELLI

A proposito di digital, Calabrò ha ricordato come la “responsabilità degli operatori verso la tutela dei consumatori” sia un punto centrale nella digitalizzazione del mercato e nella mutazione dei processi.

Gli spunti dell'intervento dell'autorità sulla concorrenza sono stati approfonditi nella prima tavola rotonda sui trend evolutivi delle strategie distributive delle compagnie. L'evoluzione delle reti va al di là dell'omnicanalità e del tema della consulenza, in un contesto sempre più regolato a livello internazionale e nazionale.

In una realtà in rapida crescita come **Bper Banca**, che oggi ha cinque milioni di clienti e l'anno prossimo sarà la prima banca in Lombardia per numero di sportelli, è arrivato “il tempo della specializzazione dei modelli distributivi, con livelli di attenzione diversi per i vari target”, ha rivelato **Stefano Vittorio Kuhn**, chief retail & commercial banking officer della banca. “I clienti hanno un approccio ibrido – ha precisato Kuhn – e la digitalizzazione è pensata nel rispetto del tempo dei clienti. Ormai anche per la clientela affluente è possibile fare consulenza a distanza, così come possiamo costruire l'istruttoria per un mutuo senza che il cliente passi in filiale”. Quando si parla di specializzazione, le partnership di Bper possono contare su delle eccellenze di mercato: “la collaborazione con **UniSalute** – ha detto Kuhn – ci dà un'opportunità straordinaria perché permette alla rete di vendita di proporre una protezione completa, che va dal patrimonio alla salute”.

Ora che i contatti in presenza tra società finanziarie e clienti sono sempre più rarefatti, le poche occasioni di incontro sono preziose e la chiave è la consulenza integrata: “consulenza immobiliare, finanziaria, assicurativa e generazionale”, ha sottolineato Kuhn, ricordando l'importanza dei prossimi anni, quando ci sarà “un inedito passaggio di ricchezza tra una generazione e l'altra”.

## COSA VUOL DIRE, DAVVERO, PARTNER DI VITA

Sul tema dell'integrazione degli stili e delle attitudini della consulenza, **Generali Italia** è un brand relativamente giovane che ha integrato competenze molto diverse. Ne ha parlato **Marco Oddone**, chief marketing & distribution officer della compagnia, spiegando come sono stati creati tre modelli distinti per valorizzare le peculiarità delle agenzie, “che è l'unico canale distributivo che abbiamo in Italia e con cui abbiamo un rapporto molto diretto”, ha sottolineato. Il presidio territoriale resta essenziale per una grande realtà, anche nell'epoca della digitalizzazione e della vendita a distanza, ma il valore aggiunto è saper ottimizzare tutti i modelli d'agenzia. “Oggi siamo al quarto piano industriale di Generali Italia – ha continuato Oddone – e il nostro slogan *Partner di vita* non può rimanere sulla carta”. Ecco perché la relazione con i clienti richiede un investimento anche sull'aspetto comportamentale degli agenti: “occorre cambiare la percezione che a volte si ha dell'assicuratore, e far capire che è l'unico soggetto che può proteggere tutti gli aspetti della vita delle persone”, ha precisato Oddone.

La rete di Generali è chiamata per questo a “portare cultura”, in un paese che resta tra i più arretrati nella penetrazione di strumenti assicurativi per la protezione, cosa che, ha fatto notare Oddone, spiega gli oltre 40 miliardi di euro all'anno di spesa out of pocket nell'ambito della salute. “Non è facile – ha chiosato Oddone – cambiare il paradigma nella mente di un consulente: se vuoi essere partner di vita devi, prima di vendere, capire i bisogni delle persone”.

## RIDEFINIRE IL PRODOTTO ASSICURATIVO

Particolarmente interessante è stato l'intervento di **Alessandro Santoliquido**, ceo di **Unicredit Life Insurance**, che ha raccontato i grandi cambiamenti dell'area assicurativa della banca. “Dal punto di vista assicurativo – ha spiegato – stiamo cercando di sviluppare il modello più adatto per la nostra attività: fino al giugno scorso avevamo due joint venture attive con **Cnp** e **Allianz**, ora gestiamo un'unica struttura e abbiamo un rapporto diverso con la rete. Il prossimo anno – ha annunciato – abbiamo in cantiere un importante progetto di formazione”.

Unicredit crede molto nell'omnicanalità e la consulenza è fondamentale perché il valore del prodotto deriva proprio dal tipo di advisory. “Bisogna inserire il prodotto assicurativo nella protezione patrimoniale sia per il ramo vita sia per quello danni”, ha argomentato il top manager. Al momento Unicredit Life ha una doppia specializzazione in polizze unit-linked (due terzi della produzione contro un terzo di gestione separata di ramo I), e in contratti Tcm, con quota di mercato del 50% nella bancassicurazione: secondo Santoliquido, il prossimo step è “migliorare nell'offerta nel settore previdenza”.

## UN CIRCOLO VIRTUOSO TRA CONSULENTI E CLIENTI

Nella seconda tavola rotonda, moderata da Chiara Frigerio, i relatori hanno approfondito il rapporto tra fabbrica prodotto e reti di vendita, in un'ottica di maggior integrazione e cambiamento della governance.



Personalizzazione, digital e consulenza sono emerse come le parole chiave dal punto di vista commerciale. Come stanno cambiando le reti, ha chiesto Frigerio, nell'ambito di un modello di servizio evoluto? La concorrenza è molto elevata, ed è chiaro come la trasformazione digitale sia diventata uno strumento di retention. Al tavolo dei relatori si sono seduti **Fineco**, **Mediolanum**, in rappresentanza delle banche reti, e **Unipol**.

Fineco, ha spiegato **Romualdo Guidi**, l'head of products & services, è una banca fondata sulla propria rete di professionisti che ha in mano 158 miliardi di asset, di cui 80 nel settore private. I consulenti sono oltre 3160 e da due anni possono collaborare in team e condividere i clienti (1,8 milioni in totale). "Da sempre cerchiamo di capire come dare valore al cliente", ha sottolineato Guidi. "Essere nati digitali ci avvantaggia in termini di costi e semplificazioni", ha aggiunto, spiegando che Fineco "tratta il consulente come vorremmo che lui trattasse i clienti, così si crea un circolo virtuoso". Gli elementi fondamentali sono quindi consulenza evoluta, innovazione e formazione continua. In questo contesto l'intelligenza artificiale sarà sempre più importante, "soprattutto per quei consulenti che gestiscono 600-700 clienti", ha precisato Guidi. Con l'AI, "in pochi secondi siamo in grado di proporre un'offerta personalizzata", ha evidenziato il responsabile di Fineco.

#### UNA RETE DI IMPRENDITORI... CON ESPERIENZA

Il tema del valore per il cliente è un elemento chiave: solo così si agevola quella grande trasformazione che il settore finanziario-assicurativo auspica da anni. Ne è convinta **Silvia Migliavacca**, direttore demand, supply chain e coordinamento progetti strategici in Banca Mediolanum.

Con circa due milioni di clienti, anche quello di Mediolanum "è un modello che nasce con la rete, anche se la presenza territoriale sta crescendo", ha detto Migliavacca. "Noi uniamo la consulenza finanziaria a quella assicurativa", ha aggiunto, precisando che "nel percorso di digitalizzazione con l'AI vogliamo preservare il modello in cui il nostro primo cliente è il consulente". L'AI, secondo Migliavacca, è "l'abilitante per re-immaginare il ruolo del consulente finanziario di domani".

E in effetti è bene pensare al futuro della professione, giacché l'età media dei consulenti Mediolanum è di 55 anni: "la nostra - ha spiegato - è una rete di imprenditori che basa il proprio business su relazioni molto solide e di lunga data



© Alena Darmel - Pexels

con i clienti". Ma qualcosa sta cambiando: ad esempio, la percentuale di donne consulenti è molto bassa nella rete storica, ma tra i nuovi entranti la presenza femminile è marcata. "È un mestiere che si sta trasformando", ha commentato Migliavacca.

#### AGENTI-AMBASSADOR DELLA COMPAGNIA

E trasformazione è proprio la parola chiave secondo **Simone Tarchiani**, chief commercial officer di Unipol, che nel suo intervento ha ricordato, in primis, quanto il gruppo sia cambiato in questi ultimi 10 anni, cioè dopo l'acquisizione di Fonsai. Oggi, Unipol dispone di una rete di circa 1800 agenzie e altrettante sedi secondarie: "in totale 4000 agenti e 23mila collaboratori che cerchiamo di rendere sempre più specializzati", ha raccontato Tarchiani, ripercorrendo le tappe dell'integrazione. "Il nostro obiettivo - ha detto - è stato quello di avere il prima possibile un gruppo unico, integrato, con una rete che avesse regole uguali, cosa che ci ha consentito, oggi, di giungere a un modello omnicanale".

C'è da dire che la prima reazione degli agenti a questo modello fu di rigetto e prevalse, in prima istanza, la paura di essere disintermediati, ma poi la compagnia è riuscita a comunicare "la prospettiva e il vero valore" dell'iniziativa: oggi i nuovi clienti che arrivano in agenzia hanno un'età media molto più bassa di quelli che bussavano alle porte di un agente solo pochi anni fa. "I nostri agenti sono degli ambassador della compagnia", ha sottolineato Tarchiani.

Come ha commentato, in chiusura, Federico Rajola del Cetif, la consulenza finanziaria e assicurativa, in passato, ha vissuto anni difficili che avevano incrinato il rapporto di fiducia tra istituzioni finanziarie e consumatori. Ora le cose sono decisamente cambiate, ma l'evoluzione dei canali modifica la natura della consulenza e servono sempre nuove competenze, formazione e innovazione.

Fabrizio Aurilia



© Viada Karpovich - Pexels

Per approfondire su [www.insurancetrade.it](http://www.insurancetrade.it):

- [Omnicanalità: i principali motori della trasformazione](#)
- [Accenture, assicurazioni avanti con l'AI](#)



DALLE AZIENDE

## Assicurazione predittiva: dati e telematica ridisegnano la gestione del sinistro digitale

**Grazie ai dati provenienti dalle auto connesse e all'uso dell'intelligenza artificiale, la telematica permette alle compagnie assicurative di trasformare la gestione dei sinistri in un processo più rapido, accurato e predittivo**

Un tempo l'assicurazione era reattiva: interveniva solo dopo il danno. Oggi, grazie alla connettività e all'intelligenza artificiale, il paradigma si rovescia. La gestione del sinistro inizia nel momento stesso in cui avviene, o addirittura prima, trasformando un evento critico in un processo immediato, automatizzato e assistito.

### L'intelligenza del veicolo connesso

I [dati generati dai veicoli](#) connessi permettono di riconoscere un impatto, valutarne la gravità, localizzare il mezzo e attivare soccorsi in tempo reale. L'intelligenza artificiale analizza questi dati, supportando la compagnia nel passaggio da semplice ente di rimborso a partner di sicurezza e prevenzione.

L'intelligenza artificiale agisce come un nuovo perito digitale: analizza le dinamiche dell'incidente e confronta parametri e pattern, riducendo errori e frodi. Non sostituisce l'esperienza umana, ma la potenzia, introducendo un principio di equità misurabile nel processo valutativo.

### Le persone al centro della rivoluzione digitale

L'uso corretto dei dati genera trasparenza e rafforza la fiducia tra assicurato e compagnia. La telematica diventa così un linguaggio comune tra tecnologia e mobilità, capace di offrire esperienze personalizzate, percorsi di prevenzione e risposte rapide, misurabili e condivise. L'assicurazione predittiva e connessa non solo ottimizza la [gestione dei sinistri](#), ma permette anche di analizzare i casi per migliorare i modelli di rischio e ridurre la probabilità che si verifichino eventi futuri. Tuttavia, la tecnologia



da sola non basta; servono competenza, etica e capacità di interpretare i dati attraverso la sensibilità umana. L'intelligenza artificiale è uno strumento potente solo quando agisce in sinergia con le persone, trasformando i dati in decisioni e le analisi in relazioni. L'innovazione più autentica, infatti, nasce dall'equilibrio tra algoritmo e empatia, tra precisione digitale e sensibilità umana: è lì che si costruiscono fiducia, sostenibilità e valore duraturo.

### 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 email: [redazione@insuranceconnect.it](mailto:redazione@insuranceconnect.it)

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

Supplemento al 20 novembre di [www.insurancetrade.it](http://www.insurancetrade.it) – Reg. presso Tribunale di Milano, n. 46, 27/01/2012 – ISSN 2385-2577