

Intervista

Passaggio del testimone tra Philippe Hebeisen e Jean-Daniel Laffely



Jean-Daniel Laffely e Philippe Hebeisen. Foto: Anoush Abrar

Philippe Hebeisen, dopo dieci anni al timone della Vaudoise come giudica l'evoluzione del Gruppo nel corso del suo mandato?

Philippe Hebeisen: L'industria delle assicurazioni in Svizzera ha attraversato un decennio molto positivo. Il Gruppo Vaudoise non ha fatto eccezione, stimolato dallo sviluppo economico dell'Arco lemanico, dall'orientamento storico al settore Non vita e, modestamente, da una gestione più dinamica al servizio di una visione ben precisa.

Si è trattato, insomma, di un periodo favorevole dalla fine della crisi dei *subprime* nell'autunno 2008 alla conclusione da record dell'esercizio 2019, poco prima della crisi sanitaria. Ammetto che è quasi frustrante che sia andato tutto così bene, visto che si dice che i veri condottieri si riconoscono nelle avversità! In realtà, non sono mancate le decisioni strategiche, sempre sostenute e convalidate dal nostro Consiglio d'amministrazione, dal ritorno alle nostre origini mutualistiche alla focalizzazione sul

mercato svizzero, passando da alcune riorganizzazioni per le quali è stato necessario dimostrare risolutezza.

Un bilancio invidiabile, contrassegnato da affari in crescita superiore al mercato e da una certa agiatezza nei fondi propri, il che non era il caso dieci anni fa.



Di quale/i successo/i va particolarmente fiero?

Philippe Hebeisen: Sicuramente del dinamismo e dello spirito di squadra in seno al Comitato di direzione, il che non esclude discussioni animate, nonché dell'eterogeneità di tale squadra, senz'altro allo stesso livello di quelle dei nostri grandi concorrenti sul mercato elvetico. Il primo compito di un dirigente è saper scegliere i propri collaboratori, nel caso ideale con competenze superiori alle sue, e dinamizzare la squadra. Il mio unico rimpianto è la poca presenza femminile in seno al Comitato di direzione.

Sono inoltre fiero di aver posizionato la Vaudoise dove merita sul mercato: si può fare ancora meglio, certo, ma ora godiamo di rispetto, anche nella Svizzera tedesca. Questo successo è il frutto dei buoni risultati, di un bilancio molto solido – al quale il mio successore ha notevolmente contribuito –, della sua immagine e della sua presenza

dinamica e vicina alla popolazione.

Anche in questo ambito ho un solo rimpianto, ossia non essere riuscito, a causa del crollo dei tassi di interesse, a dare un reale impulso al risparmio attraverso l'assicurazione Vita individuale, un settore in cui le necessità sono in aumento e incontestabili, e che mi interessava inoltre a titolo personale.

Rammenta un aneddoto particolare?

Philippe Hebeisen: Ho accumulato molti aneddoti, parecchi bei ricordi – solo belli – spesso legati alla mia posizione privilegiata nell'organizzazione di grandi eventi sportivi o culturali ai quali abbiamo partecipato. Posso svelare che in un'occasione, allo Schweizerhof di Zurigo – complice il fuso orario – mi sono svegliato cinque minuti prima di una conferenza stampa sui risultati annuali, giusto in tempo perché nessuno se ne accorgesse, a parte Nathalie Follonier-Kehrli, la nostra Segretaria generale, che cominciava già a preoccuparsi!

Nonostante lei sia ufficialmente «in pensione», ci può svelare i suoi progetti futuri?

Philippe Hebeisen: Sono innanzitutto molto contento di poter continuare ad accompagnare, seppur in un'altra funzione, la Vaudoise. Il mio obiettivo è conservare le cosiddette attività intellettuali a metà tempo, in parte in altri settori rispetto a quello assicurativo (come la Presidenza dell'Opera di Losanna e quale membro di Comitato di economiesuisse). Desidero inoltre dedicarmi finalmente a mia moglie e

alle mie figlie, che mi hanno visto poco negli ultimi anni, senza dimenticare la musica e vari sport, indispensabili per il mio equilibrio.

Ha un consiglio per il suo successore?

Philippe Hebeisen: Non ne ha bisogno, sa bene dove andare, anche se nessun GPS potrà indicargli il cammino. Una cosa è comunque certa: io ho avuto la fortuna di viaggiare in autostrada, a lui toccano ora le stradine di montagna!

Jean-Daniel Laffely, lei prende le redini del Gruppo Vaudoise. Qual è la visione principale che guida il suo operato?

Jean-Daniel Laffely: È un grande piacere e un onore assumere questo incarico dopo aver contribuito al magnifico percorso degli ultimi anni. La partenza è a dir poco in salita, ma per riprendere la metafora di Philippe possiamo dire che con i colleghi del Comitato di direzione e la cellula di crisi siamo riusciti ad affrontare i primi ripidi tornanti delle stradine di montagna!

Per quanto riguarda la mia visione del cammino da affrontare insieme, gli assicuratori devono pensare a lungo termine, e procedere con pazienza e perseveranza. Credo inoltre più nella prestazione collettiva che non in quella individuale, e sono quindi felice di poter contare su un Comitato di direzione molto motivato e competente.



Mi piace pertanto pensare a un orizzonte temporale fino al 2025, se non al 2030, un periodo durante il quale ambire a essere i numeri uno a livello di soddisfazione dei clienti, con conseguente ampliamento della nostra base di clientela e dei servizi a valore aggiunto.

Ciò sarà possibile solo con una strategia chiara che pone il cliente al centro delle nostre preoccupazioni e concretizzata attraverso i nostri progetti di trasformazione digitale lanciati a pieno regime quest'anno. Chi mi conosce sa che non scenderò a compromessi sulla crescita redditizia e sulle finanze del Gruppo, punti ancor più fondamentali in questo particolare periodo.

Quali sono le principali sfide che il Gruppo dovrà affrontare nel settore assicurativo?

Jean-Daniel Laffely: Vedo cinque sfide principali: innanzitutto, portare a termine la trasformazione digitale, in secondo luogo rafforzare l'offerta di prodotti per una clientela sempre più connessa, senza

per questo dimenticare chi preferisce stare alla larga dall'informatica. Ricordiamo che sono i clienti a scegliere in che modo interagire con noi. Poi, rispondere all'evoluzione dei mercati, con le sfide che ne conseguono, e in quarto luogo approfittare della nostra solidità finanziaria per sviluppare il Gruppo. Infine, offrire una proposta di valore che ci differenzi, adattandoci al contempo ai cambiamenti sociali. Tutto ciò dovrà essere realizzato in un periodo economicamente complicato, dal quale dovremo uscire vincenti.

Quali sono i progetti ai quali tiene in modo particolare e sui quali desidera concentrare le sue energie?

Jean-Daniel Laffely: Si tratta dei progetti che riguardano i nostri assi di sviluppo, tra i quali la trasformazione digitale, il posizionamento del cliente al centro della nostra attenzione, lo sviluppo aziendale e l'efficacia dei nostri progetti. Il potenziamento della nostra attività principale passa da una presenza più capillare in Svizzera tedesca e romanda in determinati segmenti di mercato. Ciò avviene anche con una distribuzione omnicanale, in primo luogo tramite la nostra rete di agenzie, determinanti per allacciare e mantenere relazioni di fiducia con i nostri clienti, secondariamente attraverso la rete di intermediari e partner, che va consolidata, e il commercio digitale, destinato ad assumere maggiore importanza nel prossimo futuro.

Per raggiungere questi obiettivi, dobbiamo adottare soluzioni moderne, il che spiega i molti progetti in corso nell'ambito della trasformazione digitale. Dobbiamo essere realisti e al contempo ambiziosi, a tutto beneficio della clientela, della nostra rete di distribuzione e dei nostri collaboratori.

In questo periodo segnato da una ripresa a tappe, quale messaggio desidera trasmettere ai suoi collaboratori e ai clienti?

Jean-Daniel Laffely: Per prima cosa, ringrazio di cuore tutte le persone che si impegnano senza sosta per gestire questa crisi. Dal mese di marzo, viviamo circostanze del tutto inaspettate e abbiamo dovuto adeguare i nostri comportamenti e le nostre abitudini dall'oggi al domani. Alla Vaudoise, durante la serrata abbiamo introdotto il telelavoro per tutti e stiamo procedendo a un rientro graduale dei collaboratori al posto di lavoro. Facciamo tutto quanto in nostro potere per garantire loro un ambiente sano e sicuro. In questo periodo, è inoltre fondamentale restare al fianco dei nostri clienti e ascoltare le loro preoccupazioni, abbiamo quindi attuato diverse misure per sostenere le PMI e gli indipendenti colpiti dalle misure di lotta alla pandemia. I clienti che desiderano recarsi di persona nelle nostre agenzie sono i benvenuti: abbiamo adottato un dispositivo per garantire la sicurezza di tutti. Il rispetto delle raccomandazioni delle autorità rimane tuttavia responsabilità individuale di ciascuno.

Ci può dire qualcosa di più sulla salute della Vaudoise?

Jean-Daniel Laffely: Gli effetti della crisi si fanno sentire, prima di tutto sui fondi propri, il che è dettato principalmente dall'evoluzione dei mercati finanziari. Abbiamo inoltre registrato un lieve calo dei premi Non vita rispetto al 2019, mentre per le prestazioni la situazione varia secondo il settore. Abbiamo inoltre indennizzato i nostri clienti aziendali che avevano stipulato una copertura Epidemia. I casi di

perdita di guadagno in seguito a malattia aumentano, diminuiscono invece gli infortuni e le malattie. Per il nostro 125°, avrei certamente preferito un anno più sereno!

Come vede la Vaudoise tra dieci anni?

Jean-Daniel Laffely: Tra dieci anni... avrò 135 anni! E io avrò raggiunto l'età della pensione, almeno secondo le disposizioni attuali. Prevedo che la Vaudoise sarà riuscita a superare le sfide menzionate in precedenza, sarà ancora un partner affidabile e riconosciuto nel settore assicurativo, e avrà completato la sua offerta con servizi supplementari. Raggiungeremo il nostro obiettivo di essere i numeri uno a livello di soddisfazione dei clienti e continueremo a rendere fieri i nostri collaboratori. Insomma, una Vaudoise in splendida forma grazie a loro!

Vuole dire qualcosa al suo predecessore?

Jean-Daniel Laffely: Ringrazio sinceramente Philippe Hebeisen per gli undici anni in cui è stato alla testa del Gruppo. Prima ha peccato di eccessiva modestia quando ha ripercorso le decisioni che ha dovuto prendere in qualità di CEO. È stato una guida capace di ascoltare e di guadagnarsi la fiducia del Consiglio d'amministrazione e dei collaboratori. Lo ringrazio anche per il suo sostegno nel corso del periodo durante il quale ho potuto affiancarlo. Credo di poter dire a nome di tutti che siamo fieri di aver avuto un condottiero carismatico e capace di incarnare i valori della Compagnia.

Foto: Anoush Abrar