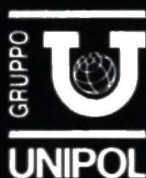


UNIPOL
ASSICURAZIONI

Verso il 1992
Towards 1992
Vers 1992



**Atti del seminario AECI
Milano, 10-11 marzo 1989**

***AECI Seminar - Proceedings
Milan, 10th-11th March, 1989***

**Séminaire de l'AACE - Compte rendu
Milan, 10-11 mars 1989**

UNIPOL
ASSICURAZIONI

Verso il 1992
Towards 1992
Vers 1992

English text at page 125
Version française à page 239

UNIPOL
ASSICURAZIONI

Verso il 1992

Introduzione

Quando questo "quaderno" dell'Unipol sarà in distribuzione, il progetto di costituzione di una holding europea fra alcune cooperative e mutue di assicurazione, aderenti tutte all'AECI, sarà diventato una realtà, o sarà prossimo a diventarlo. Altri progetti ed altri accordi di collaborazione tra cooperative e mutue di assicurazione sono nati o sono in via di elaborazione. Una dimostrazione di dinamismo e di apertura all'Europa.

Queste iniziative rappresentano lo sbocco operativo di alcune fra le molte proposte ambiziose avanzate nel corso del seminario che si tenne a Milano il 10 e l'11 marzo 1989, e di cui qui sono riprodotti integralmente gli interventi dei relatori e dei numerosi partecipanti.

Il seminario, nato alla conferenza AECI di Stoccolma nel luglio 1988 sotto la spinta del processo di concentrazione finanziaria in corso in Europa nei settori bancario ed assicurativo, era stato concepito soprattutto come "forum" in cui scambiare idee ed esperienze alla luce delle sfide del nuovo ambiente europeo, presentare le diverse forme di collaborazione tra mutue e cooperative di assicurazione in Europa, abbozzare strategie comuni, allacciare nuovi contatti, creare il clima, le premesse, per accordi di vario tipo e diverso contenuto, fare proposte, da concretizzarsi poi nei mesi e negli anni a venire.

E' a Milano che, per la prima volta, i massimi dirigenti delle cooperative e delle mutue di assicurazione europee si sono riuniti insieme per fare il punto della situazione "verso il 1992", nelle rispettive compagnie e nei rispettivi mercati, nonché per delineare - dallo scambio di idee, di esperienze e di progetti - le linee di un'evoluzione futura congiunta, operativa, eventualmente

societaria, al fine di fornire un miglior servizio all'utente europeo. Per l'occasione, erano state invitate anche cooperative e mutue di assicurazione non aderenti all'AECI, per coinvolgere nella medesima riflessione anche altre imprese di matrice societaria simile. Si sono ritrovate pertanto a Milano cinquanta società, in gran parte comunitarie, per un totale di circa cento partecipanti. Considerate singolarmente, le imprese che hanno partecipato al seminario sono imprese dinamiche, coprono quote anche molto significative dei rispettivi mercati nazionali, soprattutto nei rami afferenti alla persona. Ma era sempre mancato, a volte perché non ne veniva sentita l'esigenza, a volte perché la politica imprenditoriale - che d'altronde ha consentito loro di acquisire un peso economico considerevole - ne limitava il raggio d'azione al proprio paese, un raccordo societario europeo. Nell'insieme, le compagnie aderenti all'AECI coprono l'8% del mercato assicurativo europeo. Tuttavia, se inseriamo nel computo anche le altre strutture assicurative della cosiddetta "economia sociale", la quota di mercato sale al 14%.

Le società aderenti all'AECI, Associazione fondata nel 1978 e con sede a Bruxelles, assicurano più di 25 milioni di famiglie e danno lavoro a 170.000 persone. In termini di grado di penetrazione nella società, dunque, l'AECI occupa in Europa un posto di primissimo piano. Le cooperative e le mutue di assicurazione aderenti, pur nelle loro diversità, condividono i medesimi principi di solidarietà, di democrazia, di responsabilità sociale e di difesa degli interessi degli utenti.

Per il movimento cooperativo e mutualistico, il problema più impegnativo posto dal mercato unico europeo consiste nel maggior fabbisogno di capitali necessari per operare su scala europea, nonché per acquisire le dimensioni che consentano di essere competitivi a fronte delle grandi alleanze imprenditoriali e dei conglomerati finanziari costituitisi proprio in funzione dell'allargamento all'Europa comunitaria dei mercati nazionali.

E' in questo nuovo contesto che si giocherà la concorrenza del decennio 1990-2000. Anche le cooperative e le mutue di assicurazione si sono convinte della necessità di un rafforzamento dei legami reciproci, ed è pertanto arrivato a maturazione un progetto di concreta collaborazione europea.

Ma il raccordo europeo non vuole avere un'impronta unicamente negativa: contrastare, cioè, la concorrenza delle grandi imprese multinazionali alla rincorsa continua di acquisizioni. Da tale raccordo si cercano anche soluzioni positive ai problemi sorti all'interno di singole compagnie (per esempio, necessità di ridurre

i costi di gestione, realizzando, ove possibile, economie di scala, nell'interesse stesso dell'utenza). Su questo punto, si è svolto un dibattito molto serrato nella seconda parte del seminario, sulla base delle sollecitazioni avanzate dagli scandinavi con la presentazione di una nuova società, la Nordsam.

E' stato affrontato anche - per la prima volta in una riunione così ampia - il tema della sottocapitalizzazione delle imprese cooperative e mutualistiche: sono state adombrate delle soluzioni, frutto dell'esperienza di singole compagnie (i titoli partecipativi in Francia, i "Genußscheine" in Germania, la quotazione in Borsa in Italia). Le imprese cooperative e mutualistiche risentono infatti in misura notevole della difficoltà di reperire danaro fresco, senza peraltro perdere la loro specificità. Occorrono soluzioni compatibili con la loro impostazione (legame con i soci-assicurati, con le cooperative ed i soci delle cooperative, con le organizzazioni sindacali, con i consumatori). C'è anche una proposta di statuto per una società per azioni europea. L'AECI si è chiaramente pronunciata in favore della creazione di uno statuto giuridico europeo, che però tenga conto della specificità delle società cooperative e delle mutue. Tutti questi interrogativi - di modernizzazione, e nello stesso tempo di conservazione di una specificità ideologica, cooperativa e mutualistica - sono stati posti ed esaminati durante il seminario. Ovviamente, non sono state date o trovate risposte globali. Ma i partecipanti hanno riflettuto insieme - punto già di per sé molto importante - ed hanno continuato a riflettere durante il successivo seminario AECI del novembre 1989, tenutosi a Parigi, sui canali distributivi in quanto mezzi strategici per affrontare gli anni novanta. La lettura degli atti del seminario, qui riprodotti, darà luogo senza dubbio ad ulteriori riflessioni. Si annuncia di già un terzo seminario: a Vienna, il 9 maggio 1990, sull'assicurazione cooperativa e mutualistica e gli aspetti finanziari, giuridici e fiscali del mercato unico europeo.

Nel corso del seminario di Milano è stato ribadito a più riprese il ruolo chiave dell'AECI, sia in quanto organo di rappresentanza presso la CEE per l'elaborazione delle politiche comunitarie e della normativa europea, che in quanto cassa di risonanza delle esigenze, delle iniziative e delle scelte strategiche di ciascuna società aderente, dunque in quanto strumento di promozione della collaborazione tra le società aderenti, per rafforzarne la loro posizione sul mercato. Le compagnie di assicurazione cooperative e mutualistiche dispongono di uno strumento comunitario già pronto, conosciuto ed attivo: l'AECI, fra i cui compiti vi è quello di

far sentire agli organismi comunitari la voce di assicuratori interessati alle ripercussioni sociali del mercato unico europeo. Tale "mercato europeo" è caratterizzato da mercati assicurativi nazionali molto differenziati: ci sono mercati saturi, a popolazione in progressivo invecchiamento, i cui assicuratori sono perciò già da anni proiettati verso l'esterno; ci sono per contro mercati con enormi potenzialità di sviluppo, in quanto sotto-assicurati, e perciò ambiti dagli assicuratori stranieri (l'Italia e la Spagna, per esempio). Va osservato inoltre l'interesse crescente per il mercato europeo, agevolato dalla stessa legislazione comunitaria e dagli enormi mezzi finanziari a disposizione, degli assicuratori statunitensi e giapponesi. Ci sono mercati, infine, in cui parte del risparmio si era andato spostando dalle banche verso le assicurazioni: a questo fenomeno le banche hanno risposto inserendosi esse stesse nel mercato assicurativo, creando prodotti o servizi misti, ed esercitando con ciò una pressione molto forte sulle strutture puramente assicurative.

Non va dimenticato poi che il quadro geopolitico sta mutando molto rapidamente: quando si tenne il seminario, nel marzo 1989, si poteva esprimere inquietudine per l'avanzata delle destre nei paesi occidentali, mentre i paesi dell'Est europeo potevano ancora essere inquadrati in un blocco monolitico a matrice ideologica ed a struttura politico-economica uniforme. Oggi Repubblica Democratica Tedesca, Polonia, Ungheria, Cecoslovacchia, Bulgaria, Romania sono rientrati velocemente nella dinamica storico-politica europea. Per quanto concerne la Repubblica Democratica Tedesca, si riparla insistentemente di unificazione con la Germania Federale. La CEE può svolgere per questi paesi un ruolo cardine, non soltanto per gli aiuti economici, ma anche per un possibile ampliamento della rete delle interdipendenze europee.

Data la velocità di accadimento degli eventi, non è dato sapere quale sarà la situazione quando questo "quaderno" sarà in distribuzione. Le compagnie aderenti all'AECI non possono non risentire di questi macro-mutamenti e desiderano svolgere un loro ruolo nella cooperazione con i paesi dell'Est. I compiti dell'Associazione, dunque, si ampliano: le società aderenti ci chiedono, e giustamente, di essere sempre di più antenne ricettive e trasmettenti di ogni variabile significativa che si presenti in Europa.

Nel decennio 1990-2000 il compito più importante dell'AECI sarà quello di contribuire ai lavori degli organismi comunitari in favore dell'Europa unita, aiutando le imprese aderenti ad impostare le

linee strategiche più adeguate, sia per il loro potenziamento interno che per il rafforzamento dei legami reciproci.

Mi resta infine da ringraziare, in nome dell'AECl¹, l'Unipol per essersi fatta carico dell'organizzazione materiale del seminario, i relatori e tutti i partecipanti per il loro contributo alla riuscita del seminario.

Jeannine Devuyst
Segretario Generale dell'Associazione europea degli assicuratori cooperativi (AECl)

11 gennaio 1990

Elenco dei partecipanti

Austria
WIENER STÄDTISCHE

Karl Fink

Belgio
LA PREVOYANCE SOCIALE

Marcel Boussy
Jacques Forest
George Jasson

SMAP

Canada
THE CO-OPERATORS

John Jordan

Danimarca
ALKA

John Christiansen
Jens Peter Tranberg
Henning Kjaer

TRYG

Finlandia
KANSKA

Matti Packalén

Franca
GROUPAMA

Marcel Delacroix
Jean-Pierre Guy
Edouard de Bonnafos
Dominique Antoni
Jacques Vandier
Jean Simonnet
Guy de Saint-Victor
Jean Vayssettes

AMF
GMF
MAIF
MACIF

MAPA
SMAbtp

Germania Federale
CONCORDIA

Herbert Diel
Gerhard Pagels
Jürgen Plath
Wolfgang Günter
Karl Stecher

ÖFFENTLICHE VERSICHERUNGSGRUPPE

R + V GRUPPE

Giappone
ZENKYOREN

Hideki Aoki

Gran Bretagna
C.I.S.

MUNICIPAL MUTUAL INSURANCE
NATIONAL FARMERS UNION MUTUAL INS. CO.

William F. Webb
Charles F. McKeown
Gerald J. Lowthin
John R. Murray

Grecia
SYNETERISTIKI

Nicolas Colymvas
Demetrios Petalotis

Islanda
SAMVIN

Benedikt Sigurdsson

Italia
ASSIMOCO

ITAS
LAVORO E PREVIDENZA
MAECI
MEIE

PREVIAAC
SARA
SOCIETA' CATTOLICA

SOCIETA' REALE MUTUA

UNIPOL

Elio Parigi
Giuseppe Preti
Maurizio Picaglia
Lino Zavarisi
Remo Segnana
Mario Vallieri
Luciano Villa
Luigi Cicchitti
Adele Barbieri
Pietro Dalla Serra
Eugenio Ferioli
Massimo Perdicchi
Giulio Bisoffi
Luciano Petrucciani
Nicola Lauletta
Pier Carlo Romagnoli
Giuseppe Solinas
Enea Mazzoli
Cinzio Zambelli
Vitaliano Neri
Giancarlo Brunello
Giovanni Consorte
Ivano Sacchetti
Maria Bettazoni
Roberto Paoletti
Vincenzo Ronga
Giancarlo Berti
Walter Cacciari
Arrigo Lepri
Franco Migliorini
Giancarlo Baldriga
Richard Dawson
Francesco Pagnetti
Massimo Saviotti
Lando Senesi
Donato Deganutti

Norvegia
SAMVIRKE

Svein Haugsvold

Paesi Bassi
COVEMA
DE CENTRALE

Hendrik P. Kasbergen
John C. Verheij

Portogallo
AÇOREANA

Antonio L. de Melo

Spagna
LAGUN ARO
MAPFRE

Gorka Knörr
Ignacio A. De Larramendi
Mayer Nahum
Carlos Sanzo
Gerardo Urchaga
Rafael Sevillano

UNIAL
MUTUA SEGUROS COMERCIO ALIMENTACION

Svezia
FOLKSAM

Hans Dahlberg
Bertil Ekdahl
Erland Strömbäck
Bengt Malmgren
Lars Johansson

KOOPERATIONENS PENSIONSANSTALT

Svizzera
COOP LEBEN

Willy Kellenberger

U.S.A.
NATIONWIDE

Ohmer O. Crowell

AECI

Jeannine Devuyst

AOA

Hideki Aoki

CIDB

John Jordan

GSACM

Thierry Jeantet
Bertrand Voyer
Philippe Moreau
Catherine Traca

ICIF

Terry H. Webb

ICRB

Vincenzo Adamoli

NORDSAM

Kent Granlund

UNIPOL FINANZIARIA

Gilberto Pazzeschi
Paolo Trabattoni

Il ruolo della cooperazione e della mutualità nell'Europa del 1992 e la sua applicazione al settore assicurativo

Enea Mazzoli. A nome dell'Unipol, che ospita il convegno indetto dall'Associazione europea delle cooperative e mutue di assicurazione, ho il gradito incarico di porgere a tutti un caloroso benvenuto.

Questo non è un convegno puramente tecnico, ma anche un'importante occasione d'incontro fra cooperative e mutue di assicurazione italiane ed europee, che non hanno occasioni frequenti di confronto e di scambio di esperienze. Un momento di verifica quindi, se vogliamo, di quanti siamo, delle nostre forze, dei nostri progetti, delle nostre idee guardando al futuro e, perché no?, nel tentativo di vedere anche se è possibile dipingere strategie comuni nell'interesse di tutti, di tutte le nostre società e, più in generale, del settore assicurativo visto come noi lo vediamo, dalla parte dell'assicurato.

Non è però mio compito fare un discorso di apertura, ma riferire soltanto qualche annotazione, principalmente di carattere organizzativo. Il discorso di apertura lo farà infatti Jacques Forest, dirigente emerito della Prévoyance Sociale del Belgio, nonché presidente della nostra Associazione europea delle cooperative e mutue di assicurazione.

Prima di dargli la parola, desidero ringraziarvi per essere qui numerosi: penso anzi di dar conto delle interessanti presenze che siamo riusciti a mettere insieme; non è più soltanto un dibattito fra pochi sui temi connessi al 1993: la riunione tende ad assumere aspetti un po' più ampi ed articolati. Ho il piacere di segnalare che sono presenti delegazioni della Concordia, della Öffentliche Versicherungsgruppe, della R+V Gruppe della Germania Occidentale; è presente inoltre una delegazione della Syneteristiki

della Grecia; per l'Italia, sono presenti rappresentanti di Assimoco, Itas, Lavoro e Previdenza, Maeci, Meie, Previaac, Sara, Società Cattolica di Assicurazioni, Società Reale Mutua ed una folta delegazione di Unipol che, in quanto organizzatori, hanno voluto vedere un po' più da vicino cosa avviene. Per l'Olanda, sono presenti rappresentanti della Covema e della De Centrale; per il Portogallo è presente un rappresentante della Açoreana; per la Spagna, sono presenti esponenti di Lagun Aro, MAPFRE, Unial, Mutua del Comercio de Alimentación; per il Regno Unito, sono presenti rappresentanti di C.I.S., Municipal Mutual Insurance, National Farmers Union Mutual Insurance Society; per l'Austria, c'è un rappresentante di Wiener Städtische; per la Finlandia, è presente la Kansa; sono inoltre presenti la Samvin dell'Islanda, la Samvirke della Norvegia e per la Svezia una delegazione della Folksam e una delegazione della Kooperationens Pensionsanstalt. Infine, per la Svizzera è presente la Coop Leben; per il Canada è presente un rappresentante dei Co-operators; per gli Stati Uniti, è presente un rappresentante di Nationwide; per il Giappone, un rappresentante di Zenkyoren. Naturalmente, poi, partecipa alla riunione, in rappresentanza dell'AECI, Jeannine Devuyst; ci sono inoltre Terry Webb, segretario della Federazione internazionale delle assicurazioni cooperative; Vincenzo Adamoli, il quale, oltre che direttore Unipol, lavora anche per l'ICRB; John Jordan, che rappresenta ad un tempo i Co-operators ed il CIDB; c'è poi Hideki Aoki, il quale rappresenta anche l'Associazione Regionale Asia-Oceania, che, analogamente all'AECI per l'Europa, è un'associazione regionale all'interno dell'ICIF. Per il Groupement des sociétés d'assurance à caractère mutuel, abbiamo Thierry Jeantet, Bertrand Voyer, Philippe Moreau, Catherine Traca; infine, per la prima volta, abbiamo fra di noi rappresentanti di parecchie mutue francesi aderenti al GSACM: fra di essi, Jacques Vandier, presidente della MACIF e presidente dello stesso GSACM. Insomma, si tratta di una riunione che possiede tutte le premesse per giungere a risultati significativi.

Veniamo ora al programma: questa riunione ha carattere di seminario, quindi di approfondimento. Nel programma vi sono due piccole variazioni, che preferisco enunciare subito. Dopo la relazione, che sarà svolta, come ho detto, da Jacques Forest, inizierà la discussione generale. Il carattere delle nostre discussioni è sempre - come dire - concentrato su domande o interventi non di respiro generale, ma su punti specifici, enunciati brevemente. Ci sarà poi una seconda relazione, divisa in due parti: tema della seconda relazione, "Cooperation between Cooperative

Insurance Societies in the Nordic Region". Questa relazione, anziché essere sviluppata interamente da Hans Dahlberg, sarà sviluppata per una prima parte dallo stesso Dahlberg, mentre una seconda parte verrà presentata da John Christiansen della Alka. Seguirà quindi, su questo tema di esperienze collaborative già in atto nei paesi della Scandinavia, una discussione che avrà come presidente Hans Dahlberg e, come moderatori, John Christiansen e Matti Packalén della Kansa. Nel pomeriggio, il programma dei nostri lavori, come previsto, avrà alla presidenza Jacques Forest, della Prévoyance Sociale del Belgio: sarà sviluppata da Thierry Jeantet la relazione "Forms of Collaboration amongst French Mutuai Insurers without Intermediaries and Their Development in Europe", in cui si parlerà fra l'altro della vendita di prodotti assicurativi senza intermediari, un grande tema della mutualità francese al quale noi - sia pure con grandi difficoltà - guardiamo con molta attenzione, preoccupati come siamo dell'andamento dei costi generali, che sono sempre il problema dominante delle nostre organizzazioni.

Credo di avere esaurito i preliminari. Darei senz'altro la parola a Jacques Forest per la relazione "The Role of Cooperation and Mutualism in Europe 1992 and Its Application to The Insurance Sector".

Jacques Forest. L'organizzazione di questo seminario viene al momento giusto: la prospettiva di un mercato unico europeo porta infatti tutti gli operatori assicurativi e finanziari in genere, a riflettere ed a valutare le proprie opportunità in un ambiente destinato a mutare. E' chiaro che il movimento cooperativo e la mutualità non sfuggono a questa riflessione, tanto più ardua in quanto si rapporta a due modi d'essere delle nostre strutture, che ad un tempo sono organizzazioni e movimenti. Questo approccio all'Europa del futuro rende così ancora più difficili le decisioni da prendere e gli orientamenti da seguire. Anche se l'Europa non si creasse nel 1993, ciò non toglie che a livello legislativo siano già state adottate misure importanti, che influenzano le decisioni tattiche e strategiche delle nostre società. Dal punto di vista legislativo risentiamo già di questo impatto. E del resto, a livello di Associazione, abbiamo ridato vita ad una serie di gruppi di lavoro sui problemi europei; stiamo poi preparando specifiche azioni nei confronti delle proposte avanzate dalla Commissione, nel campo della libera prestazione dei servizi nell'assicurazione auto, nell'assicurazione vita e in materia di diritto societario. Quanto ai nostri competitori, essi non restano inattivi. E' evidente

che la prospettiva di un mercato molto più importante attira la cupidigia di tutti i potentati finanziari. Il primo segno che l'Europa si sta creando lo si può cogliere a mio avviso, già da ora, in una restrizione dell'offerta. L'Europa ci è stata sempre presentata come la strada verso un allargamento dell'offerta; assistiamo invece a fusioni, acquisizioni, raggruppamenti fra compagnie di assicurazione, ma anche fra compagnie di assicurazione e banche. Il primo effetto dell'Europa che si sta realizzando è dunque una redistribuzione del potere finanziario nei paesi della Comunità europea. Fino ad ora queste grandi manovre - questo è il mio personale parere - hanno avuto poco a che fare con il risanamento del mercato assicurativo. Speriamo che questi raggruppamenti non portino ad abusi di potenze dominanti od a rilevanti restrizioni nella concorrenza tra gli attori del mercato assicurativo. Consentitemi un altro parere personale: non penso che il consumatore di assicurazioni, l'utente, si vedrà offrire prodotti fondamentalmente diversi da quelli che egli già conosce. Tutt'al più potrà sperare in un miglioramento del servizio che gli viene offerto, cosa che già non andrebbe male, oppure in un'evoluzione del rapporto qualità-prezzo, cosa anch'essa importante, e forse ancora in una certa diversificazione dei metodi distributivi.

Ci si può porre ora questa domanda: in ultima analisi, noi, società cooperative e mutue di assicurazione, con la nostra specificità, quale contributo possiamo dare alla costruzione dell'Europa? Sappiamo che la Commissione vuole essere neutrale rispetto alle nostre organizzazioni, al punto tale che non siamo mai riusciti finora a far riconoscere la nostra specificità in termini di Associazione. Per la Comunità, non siamo considerati ufficialmente interlocutori validi. E tuttavia i valori che difendiamo, vale a dire la solidarietà, la responsabilità ed il senso dell'interesse generale, sono alla base di qualsiasi società che si voglia moderna e generosa. Forse, comunque, c'è un barlume di speranza: nella nuova Commissione è stato nominato un commissario, Antonio Cardoso e Cunha, che ha fra le proprie attribuzioni l'economia cooperativa e mutualistica. E' stata creata anche una nuova Direzione Generale per l'Economia Sociale, la XXIII. E infine, di recente, il Comitato Economico e Sociale, che è organo consultivo della Comunità, ha creato al proprio interno un gruppo cooperativo molto attivo, che comprende due persone che fanno "molto rumore": e in un parere sui diritti sociali fondamentali, il Comitato Economico e Sociale ha riconosciuto come diritto fondamentale quello di costituirsi in cooperativa e mutua. Se questo parere avrà un seguito, ciò significa che sarà

probabilmente sempre più difficile rifiutare la forma cooperativa o la forma mutualistica per l'esercizio di un certo numero di attività, in particolare assicurative. A livello del Parlamento Europeo, inoltre, a seguito di risoluzioni importanti sul movimento cooperativo, dopo le prossime elezioni europee ci si può attendere la costituzione di un gruppo - o meglio di un gruppo misto - cooperativo. Dovremo evidentemente cercare di approfittare al massimo di questa corrente europea favorevole, per partecipare attivamente alle politiche ed ai programmi della Comunità, per fare infine riconoscere la nostra specificità nel settore assicurativo e per fare andare avanti un certo numero di dossiers. A tal fine, noi ci appoggiamo all'insieme dei settori di attività dell'economia sociale, cooperativa e mutualistica. Sapete che è stato costituito un comitato di coordinamento fra nove organizzazioni, nove federazioni di cooperative e di mutue: all'interno della CEE, questo comitato di coordinamento rappresenta 65 milioni di persone.

Penso che noi dobbiamo assolutamente far riconoscere la specificità del nostro movimento: si parla molto di Europa sociale, in effetti, ma - anche in questo caso, esprimo il mio parere personale - questa Europa sociale si va costruendo ad un livello relativamente basso, che resterà basso perché non vedo cedere facilmente personaggi come la Thatcher su un certo numero di diritti fondamentali dei lavoratori. Quanto a noi, nella nostra qualità di imprese cooperative e di mutue, siamo evidentemente favorevoli ad una certa libertà d'azione delle forze economiche, ma nella misura in cui il fine ultimo di questa azione sia una responsabilizzazione crescente degli attori della vita economica e sociale, vale a dire dei lavoratori ma anche e soprattutto, proprio in quanto cooperative di utenti, degli utenti stessi. Attualmente il clima non sembra favorevole a questa partecipazione. Le recenti peripezie politiche, l'emergere di significative forze reazionarie, in particolare del Fronte Nazionale in Francia, ma anche della destra nelle ultime elezioni di Berlino Ovest, rappresentano elementi di inquietudine. Anche nel piccolo Belgio, così pacifico, si è visto l'emergere di forze di estrema destra, reazionarie. Non voglio parlare dell'ambito culturale: tutto il mondo sa benissimo che sta riemergendo l'integralismo religioso. Credo dunque sia necessario che organizzazioni economiche come le cooperative e le mutue prendano l'impegno di combattere a fianco di coloro che lottano contro ogni fanatismo e per l'emancipazione di tutti i cittadini.

Nell'Europa del 1992 e del 1993, noi avremo dunque il dovere di essere degli interlocutori importanti, per le nostre idee,

certamente, ma anche per il nostro peso nell'economia. Evidentemente, noi possiamo - e un certo numero di cooperative e di mutue l'ha già fatto - acquistare delle società, creare delle filiali all'estero. E' già un passo importante nel riconoscimento del nostro peso economico; ma penso che, in quanto cooperative e mutue, la nostra vera sfida non sia solamente questa: è anche quella di essere aperti, di integrare, di responsabilizzare nel medesimo spirito i cooperatori ed i soci, qualunque sia la loro nazionalità. Abbiamo, credo, il dovere di esportare anche quello che facciamo all'interno dei nostri mercati, sviluppandolo negli altri paesi della Comunità che, evidentemente, saranno sempre meno stranieri. Dobbiamo discutere e negoziare fra di noi, tra partners eguali ma anche tra partners che a volte hanno degli orientamenti un po' diversi: credo si debbano accettare queste differenze. Penso anche che l'importanza che noi accordiamo alla piena realizzazione dell'uomo deve portarci a valorizzare tutto quello che concerne gli aspetti di formazione, educazione, approfondimento delle conoscenze, in modo tale da mobilitare in tutte le nostre aziende la creatività di tutti. In questi campi, nel passato - è forse un mea-culpa della nostra Associazione - abbiamo fatto troppo poco e in maniera insufficientemente sistematica.

Abbiamo anche un problema di comunicazione, interna ed esterna. E' un punto rispetto al quale abbiamo tutto l'interesse ad andare oltre le nostre frontiere nazionali. Ancora una volta, il messaggio che noi diffondiamo verso l'esterno deve essere coerente a tutti i livelli: regionale, nazionale, europeo. E soprattutto - ma la vostra presenza prova che non devo preoccuparmi troppo al riguardo - bisogna che l'Europa non sia per noi uno spauracchio che ci porta a piangerci addosso di fronte alle manifestazioni di potenza dei nostri competitori capitalistici. Noi dovremo strutturare le nostre relazioni in maniera tale da essere pronti a reagire molto rapidamente a qualsiasi minaccia contro una delle nostre società oppure a cogliere qualsiasi opportunità.

E al di là degli scambi di esperienze, che certamente arricchiscono, dovremo riunire le nostre forze nei settori in cui la mobilitazione delle risorse può eccedere la capacità di una società isolata. Non penso che spetti a me definire, sin dall'inizio di questo seminario, dove e come andremo a collaborare, né gli strumenti di cui avremo bisogno per farlo. Enea Mazzoli, che concluderà domani i lavori di questo seminario, avrà l'occasione di farlo. Ma si può già pensare alla creazione di holdings in comune, di centri di studi tecnici in comune, ove si possa lavorare ad un certo

numero di progetti. Come ho già detto, sono in ogni caso grato della vasta e qualificata presenza al seminario: essa testimonia una certa volontà di lavorare in comune, di informarsi, di andare al di là dell'informazione stessa. Ho la convinzione, per quanto mi riguarda, che la nostra attività europea possa essere esemplare e che possa rappresentare il primo passo verso ulteriori sviluppi, legati alla globalizzazione del mondo economico e finanziario. Mi auguro dunque che questo seminario sia il punto di partenza di fruttuose attività in comune, nell'interesse di tutte le nostre aziende e dei movimenti che noi rappresentiamo.

Enea Mazzoli. Con lodevole brevità Jacques Forest ha delineato i problemi che, dal punto di vista dell'Associazione, si pongono con urgenza: l'Europa dei dodici, il 1993 (che però noi dobbiamo affrontare guardando anche al di fuori dei dodici paesi). Non a caso seguirà poi una relazione presentata dall'amministratore delegato della svedese Folksam, che è fuori dall'Europa dei dodici. I problemi dell'Europa dei dodici quindi, però espressi guardando al mondo, e soprattutto al mondo più vicino a noi, a cominciare dall'Europa intera nella sua totalità storico-geografica.

Jacques Forest ha tra l'altro richiamato la nostra attenzione sui problemi della comunicazione; a me è piaciuto il passaggio laddove dice "la nostra comunicazione deve essere valida per l'interno delle nostre società, ma già commisurata al mercato che si va profilando, dunque l'Europa". Ha precisato che le cooperative e le mutue qui presenti sono tante e di tanti, diversi orientamenti, ma possiedono una base comune, l'essere dalla parte dell'utente: su questa base è possibile costruire collegamenti, collaborazioni. Jacques Forest ha infine accennato alla costruzione di una volontà comune e collaborativa per reagire alla politica delle concentrazioni e delle acquisizioni, che in Europa sta andando avanti a grandi passi; debbo dire che in Italia questa politica ha già operato forti interventi: non voglio italianizzare troppo questo mio invito alla discussione, ma rammento soltanto che il secondo gruppo italiano, dal punto di vista dell'operatività e della nascita, non è più in mani italiane. Indubbiamente la circolazione dei capitali può permettere questo ed altro, in Italia ed in Europa. Ma non dobbiamo chiedere protezionismi ed autarchismi, dice Jacques Forest, dobbiamo piuttosto essere pronti, con una nostra progettualità, con nostri programmi, a reagire a queste minacce di mercato, creando le nostre opportunità. Progetti speciali in comune, collaborazioni anche commerciali, holdings... ed io so, e posso già dirlo, ma qualcuno di voi lo dirà in modo specifico, che

ci sono già in Europa, fra di noi, numerosi casi di collaborazioni bilaterali o multilaterali, iniziate spontaneamente, che dobbiamo sviluppare. Jacques Forest ha chiuso accennando anche ad una possibile iniziativa europea che sia di livello mondiale.

A questo punto, credo di dovere sollecitare qualche intervento esemplificativo, significativo, qualche esperienza vissuta, che possano portare utili contributi alla discussione.

Herbert DieI: Signor presidente, lei ha affermato una cosa importante, vale a dire che le cooperative e le mutue devono collegarsi fra di loro al di là dei confini nazionali. E' stato detto che la seconda compagnia di assicurazione italiana non è più in mani italiane, e questo è un problema anche da noi. Una società capitalistica ha la possibilità, per il tramite azionario, di stabilire delle connessioni. Ora, nel caso delle cooperative e delle mutue, come è ipotizzabile qualcosa del genere? Soltanto attraverso accordi oppure vi sono anche altre possibilità?

Enea Mazzoli: Vorrei sollecitare il nostro amico Gorka Knörr, che secondo me ha qualcosa da dire. Visto che lo spazio c'è, lo pregherei di intervenire.

Gorka Knörr. Rappresento Lagun Aro, emanazione del gruppo cooperativo di Mondragón, nel Paese Basco della Spagna. Ritengo che ciò che ha portato il presidente Mazzoli a sollecitare il mio intervento sia stato precisamente il fatto che, da qualche tempo, stiamo lavorando insieme e che, ultimamente, si è parlato di intensificare maggiormente i nostri legami di lavoro, in un futuro molto prossimo. I nostri amici della Unipol sono stati in Spagna in più occasioni e speriamo di trovare qui gente pronta a parlare di progetti comuni ed a cercare di sviluppare questa collaborazione con un numero sempre maggiore di compagnie dell'AECI.

Noi siamo una compagnia giovane, con sei anni di vita, e dobbiamo gran parte di quello che siamo soprattutto alla nostra appartenenza all'AECI e, più concretamente, ai nostri compagni della Unipol, perché quasi tutte le persone che lavorano nella Lagun Aro hanno trascorso un periodo di formazione a Bologna. Come è stato già detto, ciò significa che abbiamo un terreno molto importante su cui muoverci. Siamo riuniti qui, però, non solo per i progetti bilaterali o multilaterali che già stanno sviluppandosi, ma per portare questo discorso molto più avanti.

Io credo che per le compagnie di assicurazione capitalistiche in Italia stia succedendo effettivamente quello che ci ha detto Enea

Mazzoli. Anche in Spagna sono in atto dei processi velocissimi, che ci preoccupano molto, e ritengo che ci debbano portare ad un progetto rapido di intervento sul mercato. Ritengo che sia anche un altro il motivo per cui ci siamo riuniti: lo dico perché sono convinto che le parole ed i concetti siano importanti quanto i fatti. Per le compagnie capitalistiche il concetto di "cooperazione" è un concetto commerciale, per le nostre compagnie il concetto di "cooperazione" è il concetto-base, la nostra filosofia nella conduzione degli affari.

Credo pertanto che in questa sede si debbano stringere maggiormente i nostri legami commerciali e si debba fare il possibile per dare impulso a progetti concreti di collaborazione. A volte, come è già stato detto poco fa, abbiamo la sensazione di parlare da molto tempo di collaborazione, ma di non essere mai arrivati a fasi concrete: ritengo che sia ora di passare all'azione. Chiaramente, ognuno di noi vive la situazione del proprio paese, però mai come in questo momento, almeno in Spagna, la velocità degli avvenimenti è stata così terribile: la situazione del mercato praticamente non la si riconosce da un anno all'altro.

Pier Carlo Romagnoli. Il presidente Mazzoli ha già detto tutto. Jacques Forest, che lavora e abita in Belgio, sede del Mercato Comune, all'inizio del suo discorso ha espresso un concetto che, almeno dal mio punto di vista, ci permette di interpretare un qualche suo dubbio che nel '92 il mercato comune entri in funzione. Se Jacques Forest ha al riguardo qualche chiarimento da darci, mi piacerebbe molto sentirlo.

Luigi Cicchitti. Ho sentito con interesse l'intervento di Jacques Forest, che ha sottolineato alcuni aspetti che riguardano la filosofia mutualistica ed altri che concernono invece le concretezze. Per quanto concerne la filosofia mutualistica, noi siamo tutti convinti della validità di questa filosofia, indipendentemente da quella che è la struttura giuridica della società. Perché una società può anche basarsi su una filosofia mutualistica e cooperativistica, anche senza averne la natura giuridica. Su questo siamo pienamente d'accordo: anche se lui non l'ha detto, lo dico io, perché è un punto importante. Invece, per far sì che dalle dichiarazioni filosofiche, di intenti, si possa realizzare veramente qualcosa che caratterizzi questa specificità di impresa, occorre passare ad azioni e progetti concreti. Anche questo aspetto è stato toccato da Jacques Forest. Ecco, io mi richiamo soprattutto a questo punto: noi dobbiamo operare prevalentemente in funzione del sociale. Oggi il profitto è

importante, ma il profitto dev'essere legato al sociale, perché se il sociale viene ben perseguito è anche fonte di profitto; altrimenti il profitto fine a se stesso si inaridisce.

Ecco, mi piacerebbe che da questa "convention" venissero dei suggerimenti o dei messaggi, o sortissero addirittura delle iniziative che potessero porsi alla base di una nuova partenza: porre le basi, cioè, perché anche in Italia si avvii un discorso concreto, dato che finora ci sono sempre state molte dichiarazioni di intenti nell'ambito del sistema mutualistico e cooperativistico, però ognuno opera prevalentemente nella propria individualità. Mi sembra che, anche in funzione dell'apertura del mercato comune, il momento sia favorevole per muoversi in modo da dare un segno concreto, per distinguere questo mondo da quello che si può caratterizzare come "capitalistico", che però ha dei fini che sono istituzionalmente e strutturalmente diversi da quelli del mondo delle mutue.

Jacques Forest. Vorrei in primo luogo rispondere alla domanda che mi è stata posta sulla realtà che ci attende nel 1993. Ho detto di nutrire alcuni dubbi circa la realizzazione del mercato unico europeo alla data che è stata prevista dalla Commissione. Mi spiegherò subito: anche se il mercato unico non si creerà nel modo in cui si spera, nel modo in cui se ne è parlato, comunque tutta una legislazione europea esiste già e sta influenzando in modo significativo il comportamento delle nostre aziende. La libertà di prestazione dei servizi in taluni campi esiste, esisterà, si approfondirà: dunque, a questo livello, non sono pessimista circa la funzionalità della normativa europea. I punti sui quali pongo degli interrogativi - non sono il solo a porli, ci sono anche commentatori influenti della vita europea che se li pongono -, riguardano soprattutto la politica sociale e la politica fiscale della Comunità.

Sapete che i mercati finanziari verranno liberalizzati fra poco; sapete anche che non sono state poste condizioni alla liberalizzazione di questi mercati. Una prima proposta di direttiva riguardante l'armonizzazione della fiscalità è stata presentata dalla Signora Scrivener, che è il Commissario incaricato di seguire i problemi fiscali a livello comunitario: avrete letto come me sulla stampa le reazioni assai violente a questa prima proposta di direttiva, che provenivano da un lato dai rappresentanti del Lussemburgo e dall'altro dalla Thatcher, in rappresentanza della Gran Bretagna. Quando si sa che, per prendere una decisione in materia fiscale, occorre l'unanimità degli Stati membri, ci si può

effettivamente chiedere se il mercato unico che era stato previsto si realizzerà rapidamente. Anche in materia di politica sociale, le attese sono molto diversificate: da un lato noi difendiamo quello che crediamo essere un diritto acquisito dell'Europa, vale a dire coperture sociali relativamente ampie, e dall'altro alcuni paesi non vogliono sentirne parlare e vogliono al contrario che la base sulla quale si farà l'armonizzazione delle politiche sociali nella Comunità non sia troppo vasta. Dunque, anche in questo caso, mi domando se sia possibile mettersi d'accordo e cominciare effettivamente la discussione o la realizzazione del mercato unico alla data prevista. Non ho quindi informazioni diverse dalle vostre: è in ogni caso un'opinione che mi faccio ascoltando i commenti degli uni e degli altri.

Mi sono accorto inoltre che all'inizio l'idea del mercato unico era un'idea "eccitante" per molti paesi. All'inizio se ne sono visti gli aspetti positivi, esaminando i risultati di questa integrazione economica a medio termine; si è passati sopra alla zona, o periodo, di transizione tra la situazione attuale e la situazione che si avrà tra quattro o cinque anni. Credo che non soltanto i responsabili politici, ma anche i cittadini europei, si rendano conto sempre di più che bisognerà attraversare un periodo relativamente difficile, perché i raggruppamenti, le ristrutturazioni aziendali, hanno immancabilmente creato dei problemi. Leggevo che, se venissero introdotte a livello europeo le misure fiscali proposte dalla Signora Scrivener, si andrebbe verso un buco considerevole delle finanze pubbliche in Belgio: questo buco potrebbe essere colmato soltanto attraverso un sensibile aumento delle imposte sul reddito. Bene, questo è il caso del Belgio, ma penso che in altri paesi sia più o meno la stessa cosa.

Da qui nasce la connotazione un po' pessimistica che può trasparire dal mio discorso, per quanto riguarda l'attuazione del mercato unico nel 1993. Insisto comunque che l'Europa c'è, è ben presente: le direttive europee pesano già e devono essere in ogni caso prese in considerazione nella politica quotidiana delle nostre aziende.

Il secondo punto sul quale vorrei intervenire fa seguito all'intervento di Luigi Cicchitti. Sono totalmente d'accordo con lui nel dire che non è la forma giuridica che conta, ma sono i fatti, i comportamenti delle aziende. Credo che nella nostra Associazione un certo numero di società non abbia la forma cooperativa o la forma di mutua: questo in quanto, nel rispetto delle diverse legislazioni nazionali, queste società hanno dovuto assumere la forma di società per azioni. In effetti, quello che bisogna guardare

è quanto è previsto dallo statuto per il funzionamento della società: in ultima analisi, a mio parere, il "guscio" ha pochissima importanza.

Il nostro amico tedesco ci ha chiesto come, a livello delle nostre aziende cooperative, possiamo intraprendere un certo numero di azioni in comune, collaborare. Ce lo dovrà insegnare anche questo seminario. E' un fatto certo però che tutti gli strumenti disponibili per le società per azioni e per le altre imprese possono essere utilizzati dalle società cooperative o dalle mutue, o da quelle che hanno uno spirito cooperativo e mutualistico, per realizzare proficue collaborazioni. Se però ci accorgiamo ad un certo momento che ci mancano degli strumenti, o che sarebbero necessari certi strumenti giuridici per la collaborazione tra cooperative e mutue - penso in particolare all'accesso al mercato dei capitali, ma anche a certe forme di collaborazione come il Gruppo di interesse economico che esiste in Francia e che forse non esiste in nessun altro paese -, abbiamo la possibilità di agire a livello di istituzioni europee, per domandare loro di tener conto delle nostre specificità e creare quegli strumenti che ci permettano di svilupparci sui mercati europei come i nostri competitori capitalistici "puri".

Un piccolo commento infine sulla risposta che è stata data dal nostro amico della Lagun Aro. Credo che, in ogni caso, Gorka Knörr abbia già dimostrato come, in certi casi, questa collaborazione possa attuarsi. Si tratta evidentemente di una società che decolla, che è in espansione: l'Unipol ha portato il proprio know-how, le proprie conoscenze; questi scambi di conoscenze non devono limitarsi alle società in fase di sviluppo. Ci sono dei settori nei quali alcune nostre società hanno già delle conoscenze ed un know-how notevoli: anche in questi casi può aversi uno scambio di apprendisti e, attraverso scambi di collaboratori, possono essere fatti utili apprendistati.

Hans Dahlberg. Sono contento di sentir dire che non è la forma giuridica che conta, quanto piuttosto il comportamento. Sono contento, perché è proprio intorno alla forma giuridica delle nostre organizzazioni che nel Nord Europa stiamo discutendo. Una cooperativa può essere costituita nella forma di società per azioni o di mutua. Una mutua è una mutua. Oggi, nel Nord Europa, abbiamo società mutue che si trasformano in società per azioni per poter sopravvivere. Quando si trasformano in società per azioni, lo fanno anche con l'intenzione di accedere al mercato azionario ed aumentare con ciò il loro capitale sociale. Ritengono di aver

bisogno di una più ampia base societaria per poter sopravvivere nella competizione futura. Folksam è una mutua e rimane una mutua, almeno per ora. Abbiamo avuto discussioni: cosa comporterà questo sviluppo, se saremo in grado di restare una mutua. Come sapete, la Svezia non è membro del Mercato Comune, ma la normativa è stata armonizzata rapidamente; in questo processo di armonizzazione, ho la netta sensazione che, ad essere favorita, sia la proprietà capitalistica. In futuro, sarà più difficile essere un'organizzazione avente un comportamento sociale ed una base sociale: penso perciò che sarebbe molto interessante capire se il timore che abbiamo nel Nord Europa è condiviso nel Sud Europa. Ci si potrebbe anche chiedere in quale misura noi, in quanto cooperative, stiamo rivedendo o rinnovando le nostre organizzazioni cooperative. Secondo me, si sta facendo molto poco. Gli unici esperimenti interessanti di cui abbia sentito parlare negli ultimi anni non vengono dall'Europa, ma dal Canada. So bene che i Co-operators, presenti alla conferenza, hanno preso parte ad un progetto interessante che mirava a rinnovare il pensiero organizzativo della cooperativa: il progetto, chiamato "progetto direzione futura", a sua volta aveva dato luogo ad un interessante dibattito all'interno dei Co-operators, che aveva originato un "progetto 'stakeholder'". Forse qualcuno dei Co-operators potrebbe spiegare di cosa si tratta.

Thierry Jeantet. Vorrei fornire un'informazione tecnica a seguito dell'intervento fatto da Hans Dahlberg circa il problema dei fondi propri. Vorrei dire semplicemente che in Francia, dopo il 1983 per quanto concerne le cooperative (ma dico subito che in Francia non si può esercitare l'attività assicurativa sotto forma di cooperativa), e dopo il 1988 per quanto concerne le mutue, le imprese dette dell'economia sociale possono emettere valori mobiliari specifici, che si chiamano "titoli partecipativi". Sono valori mobiliari senza diritto di voto, con un sistema di remunerazione misto, in parte fisso ed in parte variabile. Le cooperative ed ora le mutue di assicurazione sono interessate a questi titoli partecipativi, nella misura in cui essi consentono di fare appello al risparmio, e persino al risparmio pubblico, senza peraltro modificare il funzionamento cooperativo o mutualistico dell'impresa, poiché si tratta di strumenti che non comportano diritto di voto. Direi che questi strumenti sono un poco a metà strada fra quello che in Francia si chiama "obbligazione" e l'azione. Si tratta dunque di un tipo di risposta; è chiaro che una delle preoccupazioni che le mutue di assicurazione francesi possono avere è forse quella di

scambiare valori mobiliari di questo tipo con altre società cooperative o mutue che avessero dei diritti di emissione equivalenti nella Comunità economica europea. Questo, beninteso, nel quadro di un accordo più ampio.

Jacques Vandier. Hans Dahlberg ha sollevato un problema importante, parlando delle mutue che si trasformano in società per azioni con l'intenzione di avere accesso al mercato dei capitali. Ma questo pone delle questioni difficili: come sapere se una mutua che si trasforma in società per azioni conserva lo spirito cooperativo o mutualistico? Faccio una domanda ad Hans Dahlberg: in Danimarca la Topsisikring, che una volta era una mutua, si è trasformata in società per azioni. E' del parere che questa società abbia conservato lo spirito cooperativo e mutualistico?

Hans Dahlberg. Per quanto riguarda la specifica compagnia a cui Jacques Vandier ha fatto riferimento, non penso che essa abbia conservato il suo spirito mutualistico o cooperativo. Le compagnie che avevo in mente non erano cooperative, erano semplicemente delle mutue; ma la mia preoccupazione è se, negli anni a venire, non sarà praticamente impossibile, a causa dei maggiori capitali necessari, conservare la forma che abbiamo ora. Perché la concorrenza di quelli che hanno capitali molto maggiori sarà così dura che non ci saranno alternative.

Herbert Diei. In Germania, da alcuni anni a questa parte, abbiamo potuto constatare che le quote di mercato si stanno modificando a favore delle cooperative e delle mutue, dunque si stanno modificando positivamente. Aumenta l'importanza delle mutue. Col crescere delle dimensioni delle società, aumenta naturalmente anche il problema del capitale proprio. Questo problema dovrebbe essere più o meno lo stesso in tutto il mondo. Anche in Germania come in Francia, e per la Francia lo abbiamo sentito poco fa, abbiamo da alcuni anni la possibilità di emettere "Genußscheine" (titoli di godimento). Questi titoli partecipano alla formazione del capitale proprio in via subordinata, e non danno ai possessori alcuna possibilità di partecipare alla gestione o alla sorveglianza della società. Questi "Genußscheine" in Germania sono sicuramente poco amati e, nella discussione in corso se tale titolo sia il giusto strumento di finanziamento per le organizzazioni mutualistiche, le opinioni sono naturalmente divergenti.

Sorge allora una domanda: se si accettano in ultima analisi i "Genußscheine", sarà possibile, in un primo tempo all'interno della CEE, addivenire ad una normativa uniforme per quanto riguarda le condizioni, cioè diritti, doveri, maturazione degli interessi, etc., in modo tale da realizzare una cooperazione al di là delle frontiere attraverso lo scambio di "Genußscheine"? Se servisse allo scopo, non sarebbe forse necessario intervenire presso la CEE a Bruxelles?

Luigi Cicchitti. Prima ho toccato il tema, che è stato poi ripreso, dello spirito che è alla base degli operatori cooperativi, che rimane fondamentale sia nello statuto che nel comportamento. Ora vorrei invece toccare un altro tema, che è stato accennato all'inizio e che mi sembra di fondo: il tema dell'incontro, cioè della collaborazione europea tra le cooperative e le mutue. Però per parlare di collaborazione bisogna naturalmente fare in modo che si venga posti sullo stesso piano, come è stato accennato precedentemente, sotto l'aspetto fiscale e sotto l'aspetto della legislazione commerciale. Occorre, cioè, un'armonizzazione per quanto concerne la regolamentazione delle mutue e delle cooperative. Non conosco l'argomento in maniera approfondita e sarei grato ai colleghi se potessero darmi qualche informazione più approfondita in questo senso: se la legislazione nell'ambito comunitario è stata cioè armonizzata per quanto concerne la mutualità. Questo è un discorso che ritengo molto importante, perché se bisogna collaborare in vista del '92 - ma questo vale anche per le altre società - bisogna avere senz'altro una regolamentazione omogenea.

Precedentemente, anche Enea Mazzoli - riprendendo l'intervento di Jacques Forest - ha accennato a quelli che sono i modi di distribuzione più economici, al fine cioè di evitare che ci siano dei costi aggiuntivi, caratteristici di tutto il sistema della distribuzione in Italia e, penso, anche all'estero, indipendentemente dal fatto che si tratti di mutue o di società di capitali. All'estero si sente dire che esistono società che riescono a distribuire senza intermediari. Vorrei sapere da qualche collega come riesce ad operare, se non in un mercato captive, ed in quali altre forme. Perché se non ci sono degli intermediari ci sono dei costi fissi: e ora, l'uno equivale all'altro. Si tratterà di vedere: perché se io distribuisco tramite impiegati alla fine ho dei costi fissi che mi rendono una rigidità di distribuzione ancora più complessa di quanto non lo sia quella agenziale, che almeno ha un costo più flessibile. Ecco, gradirei avere qualche informazione in merito.

Enea Mazzoli. Certo Cicchitti ha solleticato parecchio gli amici delle mutue francesi. Posso anticipare che la loro sfida a noi tutti è su questo terreno. E' un elemento distintivo molto interessante. Direi di rimandare questo argomento alla discussione del pomeriggio, se Cicchitti e Thierry Jeantet sono d'accordo.

Jacques Vandier. Vorrei dire al nostro amico italiano che, se questo problema lo interessa, verrò personalmente a Milano il 20 aprile, nel quadro del CAPA, per spiegare ai dirigenti dell'assicurazione italiana come si possono vendere polizze di assicurazione senza intermediari.

Enea Mazzoli. Vorrei ulteriormente sollecitare la discussione. Secondo me, Cinzio Zambelli, il vice-presidente dell'Unipol, che voi tutti conoscete e che siede alla mia destra, avrebbe avuto pieno titolo per sviluppare un tema particolare fra i tanti che qui sono stati posti, e che ha provocato questo ping pong fra Hans Dahlberg e Jacques Vandier.

Problema: per seguire i propri progetti di sviluppo, alle cooperative ed alle mutue non basta l'accumulazione, né basta il capitale sociale sottoscritto. Perché voi sapete che crescere in assicurazioni vuol dire investire fortissimamente: margine di solvibilità, riserve tecniche, ma anche investimenti nella rete. E in effetti, Unipol già per due volte nella sua storia di 27 anni, s'è trovata di fronte a delle crisi di sviluppo crescente, con una sottocapitalizzazione che avrebbe potuto frenare questo sviluppo. Senza fare una lunga storia indietro, mi permetto di ricordare che soci dell'Unipol, società per azioni, erano fino a cinque anni fa soltanto cooperative e organizzazioni del mondo sindacale, del lavoro dipendente e del lavoro autonomo, cioè cooperative ed enti sindacali e professionali: i quali hanno seguito, con grande sacrificio ed impegno, la direzione dell'Unipol ogni qualvolta chiedeva sottoscrizioni di nuovo capitale sociale, per poter raggiungere obiettivi di sviluppo convincenti e possibili, fintantoché non hanno cominciato molto benevolmente a dirci: è vero che ci date risultato di servizio, è vero che guadagnate come impresa, ma a noi soci chiedete sempre soldi! All'opposto, dovrete darcene indietro. Insomma, c'è un punto di equilibrio: quando un'impresa, sia pure dell'economia sociale, comincia ad avere ambizioni di non essere più soltanto un'impresa marginale, ma di diventare un'impresa leader nella società, non si può - questa è stata la nostra conclusione - non ricorrere al mercato dei

capitali. Sono stati però processi, elaborazioni, discussioni difficili. Ma come? L'Unipol, che ha questa caratterizzazione, va in Borsa? E' un "inquinamento ideologico terribile". La gente ci seguirà? Gli assicurati, che ci hanno dato tanta fiducia, ci giudicheranno male? Abbiamo discusso non meno di due anni, sapete, al nostro interno, su queste questioni. E venne fuori questa soluzione, di quotare in Borsa solo il capitale privilegiato, cioè azioni privilegiate, "non-voting shares", azioni senza diritto di voto. Fu un successo superiore alle previsioni: una corsa, le file davanti alle sedi delle banche per poter avere una quota delle privilegiate. In sostanza, ci fu una risposta positiva, anche politica, anche sociale: anzi, direi che l'immagine sociale dell'Unipol, dopo la quotazione in Borsa delle privilegiate, si è accresciuta, non è calata. Perché si è visto in Unipol uno strumento più incisivo, più importante, non soltanto un piccolo episodio nella grande corsa fra le imprese dell'economia.

Il problema per noi era e resta il controllo dell'impresa: che deve restare in mani sicure, cooperative e dell'economia sociale. Dunque, la nostra conclusione fu, e resta: ricorrere, in un rapporto fiduciario, anche al libero mercato dei capitali, mantenendo però al movimento cooperativo o sindacale, mutualistico, il controllo della società. Questo è il punto. Penso che episodi successivi potranno andare in questa direzione. Le forme di cui si diceva, di titoli partecipativi od altro, di azioni di risparmio, delle stesse azioni ordinarie: ad esse si può fare ricorso se si mantiene il controllo della società. La nostra conclusione è la seguente: il mondo cambia, l'economia cambia, i criteri che fanno socialità e politica cambiano; noi non dobbiamo restare ancorati ai principi su cui - è vero - abbiamo fondato le nostre fortune e la nostra storia.

L'innovazione non è solo tecnologica, dev'essere anche di tipo societario nei rapporti comunitari. Porto un solo esempio e concludo: troviamo riuniti in questa sede rappresentanti di organizzazioni assicurative dell'economia sociale, d'Europa ma anche d'America o Giappone. Era concepibile, fino a qualche anno fa, che una mutua o una cooperativa guardasse al di fuori dei confini del proprio paese? Se qualcuno l'avesse fatto, sarebbe incappato nell'accusa di qualche forma di imperialismo. Era pensabile, venti anni fa, che una mutua o una cooperativa pensassero al paese vicino o anche a quello lontano, con l'obiettivo di svilupparvisi? Io vi potrei raccontare di importanti cooperative italiane di produzione e lavoro, che hanno cantieri in tutta Europa e in tutta l'Africa. E sono cooperative che, se non

percorrevano questa strada, limitando il proprio sviluppo, sarebbero prima o poi cadute. Noi qui oggi non ce ne siamo accorti, ma quando parliamo in termini di collaborazione internazionale, non siamo più quelli di venti o trenta anni fa. Siamo già cambiati. Allora cambiare, precorrere i tempi è uno dei modi, secondo noi, per mantenere i vecchi valori, aggiornandoli, ed essere al passo coi tempi.

Cinzio Zambelli. Io non ho molto da aggiungere a quello che ha detto Mazzoli, se non ringraziarlo per aver presentato uno dei punti nodali dell'esperienza Unipol: l'aumento della dimensione dei mercati, le dimensioni necessarie che devono acquisire le imprese rispetto a mercati più larghi e più ampi, e quindi i problemi dei mezzi propri, che noi chiamiamo della capitalizzazione. La tradizione e la storia del movimento cooperativo, e credo anche del movimento mutualistico, per decenni, in qualche caso per un secolo e passa, era basata essenzialmente sull'auto-accumulazione. Il risultato di gestione era sufficiente a fornire i capitali per lo sviluppo. In una fase di apertura dei mercati e di grandi cambiamenti tecnologici, spesso l'auto-accumulazione non è stata, né è più, sufficiente. E qui nascono delle difficoltà. D'altra parte, in tutti i paesi si pone questo problema: anche in Italia c'è un'azione da parte delle centrali delle cooperative per andare a modificare la legge che consenta una migliore remunerazione del capitale. Dall'altro lato, c'è l'esperienza un po' sul tipo dei titoli partecipativi francesi, che in Italia chiamiamo dei "soci sovventori", soci cioè che apportano dei capitali e non hanno diritto di voto, o hanno parziale diritto di voto. Ora, questo è un tema importantissimo.

L'ultimo concetto: noi, credo, siamo tutti d'accordo su due punti: fase di cambiamenti e necessità quindi di aggiornare tradizioni, forme, strutture, delle nostre società a questi cambiamenti. Io credo che tutto ciò possa essere fatto con meno difficoltà se si sviluppa la collaborazione: questa è una delle chiavi, direi con molto senso pragmatico. Certo, noi abbiamo dei principi, ci siamo affezionati, credo nella sostanza di tali principi - che fra l'altro ci hanno fatto diventare forti e che intendiamo difendere - pur adeguandoli e adeguandone le forme alla nuova realtà. Collaborazione come? Io non ho ricette: intanto però - fra l'altro, qui abbiamo diverse società mutue o cooperative o S.p.A. ma con carattere cooperativo-mutualistico come l'Unipol italiana - i rapporti fra di noi sono, come fanno anche gli altri amici stranieri, insufficienti. Credo che la collaborazione si possa sviluppare

intanto a livello nazionale, dove probabilmente è più facile (non dico che le difficoltà in assoluto siano minori) e poi anche, e soprattutto, a livello internazionale. Le esperienze scandinave - ce ne parleranno gli amici - sono da questo punto di vista estremamente interessanti. Collaborazione a livello nazionale, collaborazione a livello internazionale, anche con strumenti nuovi: penso a forme vere e proprie di società di capitali, dove ognuna delle nostre società apporti certe quote di capitale, che possono servire per uno sviluppo, una collaborazione, a livello tecnologico ma anche per essere più presenti nei mercati dove i nostri movimenti sono più deboli. L'Italia è uno dei mercati che ha delle grosse prospettive di sviluppo, la Spagna pure, credo molti altri. Come siamo presenti in quei mercati? Credo che diventi poi importante anche per essere forti ciascuno nel mercato in cui è insediato e che conosce molto bene.

John Jordan. Posso fornire alcune risposte da una prospettiva nord-americana o canadese. E' stato detto che io sono qui sotto due vesti: come rappresentante dei Co-operators e del CIDB. In effetti, sono qui anche sotto una terza veste, quella di rappresentante dell'Associazione Nord-Americana dell'ICIF, di cui quest'estate, a Toronto, ospiteremo la prossima riunione. Uno dei temi dell'incontro sarà la globalizzazione, particolarmente nella misura in cui essa incide sull'assicurazione cooperativa nella situazione nord-americana. L'ultima assemblea plenaria dell'Associazione - cioè l'ultima prima di Stoccolma - aveva affrontato un tema simile, vale a dire l'uso delle joint-ventures. Tutti noi, all'assemblea, restammo sorpresi dalla varietà e dall'estensione delle joint-ventures che virtualmente i soci nord-americani dell'ICIF hanno già avviato. Su quel fronte, c'è stata realmente un'esplosione di attività. Penso alle joint-ventures in un senso molto elastico, tale da abbracciare tutte le iniziative inter-societarie che sono state avviate in questi ultimi anni.

Anche il tema di questo seminario è per noi di grande interesse. Penso che proprio in questo momento esso rivesta un interesse particolare per l'America del Nord, a causa dell'accordo di libero scambio che si è concretizzato due mesi fa tra il Canada e gli Stati Uniti. Concettualmente, questo accordo di libero scambio è certamente più limitato della Comunità europea, ma, a tempo debito, credo che esso metterà alla prova i confini degli assicuratori nord-americani, canadesi e statunitensi. Siamo già vedendo alcuni casi in cui almeno una cooperativa di assicurazioni canadese, aderente all'ICIF, ha acquisito una

Compagnia negli Stati Uniti: stiamo cominciando a dire che il confine tra gli Stati Uniti ed il Canada - da una prospettiva cooperativa - è permeabile. In effetti, penso che la domanda intorno alla quale si sviluppa il dibattito sia: "possiamo cooperare in un solo paese?". Questa è una grandissima sfida per il sistema cooperativo. E in un certo senso questa è una domanda che vorrei porre qui: penso sia facile, per la maggior parte di noi, in quanto dirigenti di cooperative di assicurazione, affrontare questo concetto, perché tendiamo a vedere le opportunità nell'espansione in attività più internazionali. La nostra esperienza, anche all'interno del Canada, è di crescita in parte attraverso fusioni ed incorporazioni all'interno del sistema cooperativo. Nello stesso tempo, la nostra esperienza ci dice che sono le persone provenienti dalla base dell'organizzazione che spesso incontrano maggiori difficoltà. Mentre i dirigenti avvertono l'aumentare delle opportunità, esse avvertono una sensazione di perdita, come se l'organizzazione si allontanasse da loro, non fosse più così vicina a loro, perché si sta impegnando in aree più ampie, perché sta affrontando cose che sono più difficili per loro da capire. E così, quando Enea Mazzoli sottolinea il bisogno del controllo democratico, il bisogno di conservare il controllo all'interno della base cooperativa e sindacale, penso che ciò sia vero. Penso però anche che sia sempre più difficile, quando si comincia a pensare in termini internazionali. Mi chiedo se altri l'abbiano riscontrato. E' più facile discuterne qui: sarebbe diverso se noi fossimo fuori dalla porta e qui dentro, al nostro posto, ci fossero rappresentanti dei soci o della base democratica delle nostre organizzazioni. Ritengo perciò che parte della sfida contenuta nell'idea di andare oltre alla cooperazione in un solo paese consista nel trascinare, in qualche modo, anche i soci dell'organizzazione.

Nel nostro contesto, ritornando a quanto Hans Dahlberg ha detto circa il progetto dei Co-operators di cercare di coinvolgere anche il fronte democratico, noi, nella nostra organizzazione, siamo arrivati ad un concetto diverso, che abbiamo chiamato "multi-stakeholder" (a multi-partecipazione). So che "stakeholder" è una parola che gli interpreti si divertiranno a tradurre: è in parte un gioco di parole, perché soltanto una lettera separa "stakeholder" da "stockholder", l'azionista. Ma si tratta di un concetto molto diverso; fondamentalmente, si tratta di un concetto che attribuisce un potere a tutti coloro che "co-producono", cioè contribuiscono col loro lavoro a produrre il risultato dell'organizzazione.

Abbiamo individuato fondamentalmente queste persone: il personale, gli utenti e, per così dire, il gruppo, il centro, che

fornisce la coesione fra le diverse parti dell'organizzazione. Così, stiamo gradualmente cercando di trasformare le nostre attuali organizzazioni in queste forme a "stakeholder", dove il controllo è realmente condiviso dai tre gruppi maggiori che compongono l'organizzazione. Si tratta di un processo difficile: per ora l'abbiamo introdotto in quattro società, quattro cooperative che sono socie dei Co-operators, e lo stiamo gradualmente estendendo ad altre.

Così, riassumendo, per noi queste due giornate sono di grande interesse: siamo molto interessati ad esplorare le possibilità di ulteriori contatti ed ulteriori collegamenti con altre cooperative e mutue di assicurazione, compresa la possibilità di uno scambio societario, per contribuire a creare un legame organico tra più assicuratori cooperativi e per vedere se possiamo trovare forme per andare oltre la cooperazione in un solo paese.

Luigi Cicchitti. Su alcune cose che volevo dire mi ha preceduto John Jordan. Comunque, mi volevo richiamare ad alcuni argomenti che sono stati toccati sia da Enea Mazzoli che da Cinzio Zambelli, e che in pratica tendevano a spiegare l'adeguamento ai tempi che cambiano. Nel mio precedente intervento avevo fatto riferimento alla necessità di ricorrere ad elementi di congiunzione, che potessero passare attraverso azioni o progetti specifici, concreti, per dare la dimostrazione di vivere lo spirito della mutualità e della cooperazione: ciò a livello non solo italiano, ma anche europeo ed internazionale. Questo è un momento in cui, appunto perché i tempi stanno cambiando, la cooperazione e la mutualità possono esprimere nuovi ed articolati valori, superando agevolmente i confini nazionali. Anche le più piccole mutue hanno in pratica bisogno di confrontarsi con i partners europei, perché se rimangono chiuse nel proprio guscio è difficile che possano acquisire competitività o diventare migliori. E allora bisogna necessariamente superare le barriere nazionali. Però, per superare tali barriere, non ci sono strumenti idonei, a livello mutualistico, che consentano di costituire delle super-mutue, né esiste una legislazione: può darsi che possa esistere, fra sette, otto, dieci anni, ma attualmente o si ricorre ad uno strumento giuridico istituzionale, che è quello della figura della società per azioni, o si pongono le basi per essere pronti a possibili joint-ventures. Ritengo allora che si debbano creare le condizioni affinché queste joint-ventures avvengano prevalentemente fra coloro che vivono la stessa filosofia, in modo da poter essere pronti un domani a fare un salto di qualità, presentandosi al

mercato con il profilo sociale più valido. Questo senz'altro è un comune denominatore, che può condurci lungo la stessa via, per raggiungere determinati obiettivi, perché ritengo che il leit-motiv sia il "sociale", che deve essere tenuto presente costantemente, perché se la mutua o la cooperativa si distaccano dall'elemento sociale, in pratica diventano perdenti, perché non hanno più una propria qualificazione specifica.

Enea Mazzoli. Se non vi sono altri amici che chiedono di parlare, potremmo avviarcì alla conclusione di questa prima seduta del mattino, dando la parola a Jacques Forest.

Jacques Forest. Nella seconda parte del dibattito ci si è orientati verso i bisogni delle società cooperative, che si trovano di fronte a crescite importanti od a necessità di crescita. Si è parlato di tre poli, di fondi propri, della necessità di conservare il carattere cooperativo delle nostre imprese; si è anche affrontato il tema delle collaborazioni possibili tra imprese e si è accennato al problema delle joint-ventures. Per quanto concerne i fondi propri, credo originino effettivamente discussioni e problemi notevoli nelle società che devono fare appello a denaro fresco. Perché? Perché c'è sempre questo timore di perdere un poco la propria anima facendo appello a modalità di finanziamento che non sono, per cultura, quelle adottate dalle cooperative e dalle mutue. Dunque, ciò pone problemi ai dirigenti delle imprese cooperative e mutualistiche, che devono fare un piccolo "aggiornamento" culturale, tale da integrare i nuovi strumenti finanziari. Questo avviene in più direzioni: da un lato, si può cercare di evitare il problema, cercando di trovare degli strumenti che, pur facendo appello alla Borsa, non mettano in pericolo il controllo della società (e credo che Thierry Jeantet ci abbia spiegato quello che è accaduto al riguardo in Francia). Credo del resto che questo sia uno degli orientamenti verso i quali, a livello di Associazione, auspichiamo di andare, nella difesa di determinati interessi cooperativi. Noi vorremmo che a livello europeo ci fosse questo genere di "titoli partecipativi".

C'è l'esperienza Unipol, dove si è avuta l'emissione di titoli non partecipativi. Credo che in ogni caso la conclusione da trarre sia che bisogna cogliere le opportunità che si presentano. Dobbiamo mettere in opera tutta la nostra immaginazione per cercare di sfruttarle al massimo. Credo che l'Unipol ne sia un buon esempio. Penso anche che questo si iscriva in tutto un processo di rivalutazione culturale della Borsa. Credo che in tutti i paesi della

Comunità si sia fatto appello a quello che è stato chiamato il capitalismo popolare. Si è cercato di orientare i risparmiatori verso la Borsa attraverso una serie di misure: in Belgio, ad esempio, ci sono state misure di incentivazione fiscale per chi investiva in Borsa. Effettivamente, a livello di imprese cooperative, noi abbiamo sentito queste misure come forme di concorrenza sleale, perché i nostri competitori potevano fare appello a denaro fresco, grazie agli incentivi fiscali, mentre noi, non quotati in Borsa, non abbiamo beneficiato di questo nuovo apporto di capitale fresco. Dunque, manifestamente, bisogna trovare delle soluzioni, bisogna fare appello all'immaginazione per raccogliere questo capitale popolare, pur avendo ben presente che questo ha un'implicazione: il capitale raccolto va poi remunerato. Dunque, questo vuol dire che bisognerà far apparire comunque degli utili che in precedenza non si era necessariamente obbligati a far apparire, perché occorrerà distribuire una parte delle sostanze delle società cooperative. Ci si potrebbe porre allora una nuova domanda: non si disperde forse un poco delle sostanze della cooperativa o della mutua agendo in questo modo? E c'è sempre il cambiamento culturale, che pure può intervenire. Noi vediamo cambiare abbastanza rapidamente il comportamento dei risparmiatori: chi ha potuto fare appello alla Borsa durante un certo periodo di tempo, non è detto continui a giovare di questo strumento. Ci possono essere dei cambiamenti nell'approccio che si ha ai mercati borsistici: in molti paesi, la ripercussione del crac borsistico dell'ottobre 1987 ha, per un certo periodo di tempo, tenuto fuori dalla Borsa non poche persone. La Borsa si è ripresa molto velocemente, è chiaro, anche se un certo numero di risparmiatori ha conservato un po' di diffidenza nei suoi confronti. Quanto alla conservazione del carattere cooperativo, non credo di dover ritornare su quanto è stato fatto dall'Unipol e ritengo sia molto interessante al riguardo anche l'esperienza dei Co-operators. L'allontanamento dell'impresa cooperativa dai suoi soci, dai suoi assicurati, pone un problema: non ho certo delle soluzioni già pronte, credo occorra approfondire questo problema. Ci si può d'altronde chiedere se non occorra cercare di integrare le persone che ci apportano del capitale. Esse ripongono fiducia nella società. Dobbiamo lasciare fuori queste persone, fermo restando che manteniamo il controllo della nostra impresa? Ma come interessare queste persone alla vita della società? Credo che questo sia un lavoro di emancipazione che dobbiamo fare nel movimento cooperativo. Certamente il problema dei mezzi propri è uno dei nodi importanti che sono stati evidenziati: è un punto che

affrontiamo a livello di Associazione, sia da soli sia con le altre forme e federazioni cooperative esistenti all'interno della Comunità. E' evidente che questo problema deborda ampiamente dai confini della Comunità, e che qualsiasi soluzione venga trovata in questo campo da una delle società mutue o cooperative merita di essere esaminata. Credo si debbano realizzare al proposito circuiti informativi un po' più efficaci ed efficienti.

Enea Mazzoli. Credo di poter dire che questo avvio di seminario ha risvegliato in noi molto interesse, molta attenzione, grazie ai numerosi elementi di riflessione portati da Jacques Forest e da tutti gli amici che sono fin qui intervenuti. Possiamo considerare chiusa questa prima parte. Nella ripresa, avremo alla presidenza Hans Dahlberg, che presenterà la seconda relazione insieme con John Christiansen e Matti Packalén.

Collaborazione fra compagnie di assicurazione cooperative nel Nord Europa

Hans Dahlberg. Stiamo per affrontare un argomento intitolato "Collaborazione fra compagnie di assicurazione cooperative ...", con l'aggiunta della precisazione "nel Nord Europa". Penso potremmo esaminarlo come un vero e proprio "caso". Lasciatemi dire anche, prima di iniziare, che quello che stiamo per discutere è abbastanza concreto. Nella sessione precedente, sono state avanzate richieste di azioni concrete. Questa lo è. Quando partimmo con questo progetto eravamo pieni di spirito cooperativo; non ci domandammo quale dovesse essere il nostro ruolo, ma quale fosse lo scopo: aumentare cioè la nostra forza in quanto assicuratori cooperativi, oltre che accrescere il nostro ruolo, realizzando un compito legato al comportamento sociale. Anche John Jordan, nel suo intervento, ha detto che è importante sviluppare la cooperazione, a tutti i livelli. Io penso che questo potrebbe essere un progetto del genere: perlomeno, va al di là delle frontiere. Il caso che descriveremo è stato realizzato attraverso la partecipazione congiunta a Nordsam.

Abbiamo chiamato questo progetto Nordsam: "Nord" sta per "nord" e "sam", che è la seconda parte della parola, è un suffisso molto comune nel vocabolario scandinavo: "sam" significa "essere insieme" in qualche modo. Lo ritroviamo anche nel nome di alcuni dei soci: Samvirke, la compagnia norvegese, inizia con "sam", Folksam termina con "sam". I proprietari di Nordsam sono: Alka di Copenhagen, Folksam di Stoccolma, Kansa di Helsinki, Samvirke di Oslo. Devo dire, a titolo informativo, che queste cooperative di assicurazione hanno sui rispettivi mercati un ruolo molto simile. Nei vari paesi, lavoriamo sul medesimo segmento di mercato. Abbiamo sul mercato grosso modo lo stesso profilo: siamo anche

tutti molto interessati a tenere un comportamento sociale ed avere una coscienza sociale. Il Consiglio di Amministrazione di Nordsam comprende gli amministratori delegati delle quattro compagnie: John Christiansen, il sottoscritto, Matti Packalén e Thor Andreassen, che è l'amministratore delegato della norvegese Samvirke e che è anche il presidente del Consiglio di Amministrazione di Nordsam. L'ufficio di Nordsam si trova a Stoccolma, nei locali della Folksam, e l'amministratore delegato è Kent Granlund.

Vorremmo fare la presentazione di Nordsam, nello spazio di tempo che ci è stato dedicato, in questo modo: io fornirò i retroscena della collaborazione, l'obiettivo di Nordsam; parlerò del lavoro che si sta facendo ed un poco anche degli sviluppi futuri. La seconda parte, che verrà presentata da John Christiansen, si basa su ulteriori considerazioni: come continuare a crescere. La sua parte comprende la collaborazione europea su base commerciale, perché una collaborazione di questo tipo, quale ne è lo scopo ultimo. E poi, noi tre insieme, formeremo una sorta di "panel" per condurre la discussione e rispondere alle domande che sicuramente verranno fatte dopo la nostra presentazione.

Qual è e qual era il retroscena per la creazione di Nordsam? Sono due, in realtà. In primo luogo, c'era l'idea di creare una società che sviluppasse prodotti e servizi assicurativi nuovi: questa idea nacque quando ci si rese conto che, per avere successo, le compagnie di assicurazione dovevano avere la conoscenza di nuove relazioni con i consumatori, nonché l'abilità e le risorse per realizzarle. Come ottenere un nuovo rapporto con il consumatore? Come gestire, per esempio, tutto il nuovo movimento ambientalista, i nuovi stili di vita che stanno emergendo? Idem dicasi per le nuove relazioni societarie: abbiamo discusso in altri seminari su come affrontare il rapporto fra banche ed assicurazioni, la finanza, etc. Dobbiamo avere nuovi partners di vario tipo: alcuni di noi l'hanno già fatto. Avete, per esempio, un altro esempio di organizzazione a tre livelli negli Stati Uniti, un'organizzazione che sta andando oltre il proprio ruolo di assicuratore auto attraverso l'offerta di un certo numero di servizi, che si basano sulle attività di altri partners: ma bisogna trovarli, questi partners. Alla Folksam stiamo discutendo la questione delle attività del tempo libero: potrà sembrarvi strano, ma il problema è come fornire questi nuovi servizi e come trovare nuovi partners per gestirli. C'è la questione delle nuove reti, delle nuove tecnologie, che possiamo affrontare in quanto investimento o in quanto possibilità di aiuto per essere più efficienti: quale tipo di

rete andiamo ad installare? So che uno dei nostri concorrenti, in Svezia, ha creato recentemente una rete informatica: una compagnia di assicurazione entra nell'informatica per accumulare nuova tecnologia. Sta diventando inoltre importante la questione della segmentazione del mercato: le donne, ad esempio, in quanto futuri assicurati. Registriamo un enorme aumento del segmento donne, per i rischi della persona, la vita, l'auto, etc. Come lo affrontiamo? Come segmentiamo il mercato per essere efficienti? Lo sviluppo dei mercati: bisogna stabilire dei sistemi di "feedback". E' facile a dirsi ma difficile a farsi. Dobbiamo avere organizzazione e risorse.

Le nuove tecnologie per la distribuzione e la comunicazione: stiamo pensando come distribuire le nostre polizze. Prima si è parlato dei brokers: come gestire il nostro portafoglio senza i brokers? Come gestirlo in modo tale da essere efficienti nel raggiungere i consumatori? La nostra rete di uffici è sufficientemente efficiente? La rete agenziale è sufficientemente efficiente, oppure dobbiamo trovare altre strade? Come accedere alle forze di lavoro, ai posti di lavoro? In tutti questi casi, sono necessarie nuove tecnologie. Cito anche la flessibilità: nel nostro ambiente i cambiamenti stanno avvenendo ad un ritmo estremamente veloce, lo si è già detto. La programmazione a lungo termine forse non funziona più tanto bene. Dobbiamo anche essere creativi: la creatività è un aspetto importante del successo. Abbiamo parlato di tutto questo e siamo giunti alla conclusione che dovevamo unire le nostre forze: ci sono strade nuove, ma ciascuno di noi, preso singolarmente, aveva mezzi e risorse limitati per far fronte a questa nuova situazione. E' stato perciò abbastanza naturale per noi mettere insieme le risorse per ridurre i costi ed ottenere i vantaggi derivanti dalle economie di scala, avvantaggiandoci degli effetti sinergici del nostro lavoro. Questa è stata la prima parte, direi la prima ragione per dare vita a Nordsam.

La seconda ragione è stata di natura diversa. Nell'area scandinava, noi collaboravamo da decenni: ci incontravamo regolarmente in conferenze delle cooperative di assicurazione scandinave, avevamo un esecutivo che si riuniva nei periodi intercorrenti, ci scambiavamo esperienze e forze. Circa quindici-venti anni fa, decidemmo di avviare progetti in comune, di essere più orientati al progetto, così fissammo un certo numero di progetti nell'area scandinava, per gestire lo sviluppo dei prodotti, il marketing, i sinistri, i servizi di liquidazione. Ma abbiamo impiegato quasi dieci anni prima di renderci conto che

non ne veniva fuori niente di molto concreto. Si facevano molti incontri, molte discussioni, ma ci mancava il vero e proprio prodotto commerciale. Così, un paio di anni fa, il nostro esecutivo si riunì a Reykjavik: dicemmo che, per le ragioni sopra esposte, ma anche a causa del fatto di avere materializzato molto poco, dovevamo trovare altre strade, basate sull'interesse commerciale. Che cosa eravamo capaci di fare? Ciascuno di noi, che cosa era capace di fare? Definiamolo, e che questo sia poi la base per fare qualcosa di concreto. Lavoriamo in modo imprenditoriale.

La creazione di Nordsam è stata realizzata con una procedura graduale. Cominciammo con l'identificare, quanto a Nordsam, le attese dei quattro proprietari. Che cosa si attendeva, ciascuno di noi? Poi diffondemmo l'idea di Nordsam, dei suoi obiettivi e delle sue aree di attività, all'interno delle quattro compagnie socie, in modo tale che non soltanto il "top management", ma anche il "middle management" avesse un'idea di quello che stavamo per fare. E poi, finalmente, cominciammo il lavoro vero e proprio.

Nordsam vuole essere uno strumento strategico per fare affari. Durante una fase temporanea, in cui Nordsam dovrà darsi un'organizzazione e ricercare la propria linea di produzione, sarà ovviamente impossibile che Nordsam produca un utile. Ma a lungo termine Nordsam deve guadagnarsi la vita da sola, non può vivere con i sussidi dei suoi soci.

Ma l'obiettivo economico è una collaborazione commerciale nell'area scandinava pienamente sviluppata, che dia ai soci un rendimento rispetto al capitale investito, corrispondente all'interesse ottenibile sul normale mercato finanziario. Il modo - la strategia - per conseguire questo obiettivo economico consiste nel seguire la medesima procedura che venne seguita per la costituzione di Nordsam.

Guardiamo alla procedura passo per passo. Decidemmo che dovevamo cominciare in piccolo. Di solito, quando si entra nell'idea di fare un prodotto di questo tipo, si mettono insieme molte riflessioni, molte risorse, per presentare un caso ben ponderato e circostanziato: può succedere che il caso sia così ponderato e così circostanziato che alla fine il treno è partito prima che noi arriviamo alla stazione con la valigia. Decidemmo così che dovevamo cominciare in piccolo. Facemmo un lavoro di base, continuammo il lavoro preparatorio con una preventiva stima dei costi (studi di fattibilità, studi di pre-fattibilità); il terzo passo fu la distribuzione dell'informazione; il quarto, la formazione; poi ci dicemmo che dovevamo coinvolgere consulenti esterni ed interni. Dopo tutti questi passi, nominammo il management: ed ora eccoci

qui con le joint-ventures. Lasciate che vi mostri, a titolo di esempio, come noi lavoriamo. Avevamo un abbozzo di idea: ciascuno di noi aveva indicato le aree di maggior interesse. E' spettato e spetterà poi a Nordsam attivare e generare le idee, i progetti completi ed il concetto commerciale. Naturalmente, questo implica che il management di Nordsam deve conoscere bene le strategie delle varie compagnie socie, i loro desideri. Il management di Nordsam deve stilare una classifica delle idee in ordine di importanza, presentando quelle prescelte al Consiglio di Amministrazione, che decide se tali idee possano trasformarsi in progetto. Se il Consiglio decide in questo senso, nominiamo un capo-progetto (possiamo nominare un capo-progetto interno alle nostre quattro compagnie; dovrei aggiungere che il personale di Nordsam è minimo: ci sono soltanto due persone che di fatto ne coordinano le attività; poi acquisiamo i capi-progetto e gli esperti dalle nostre rispettive compagnie). Ma possiamo cercare i capi-progetto anche al di fuori delle compagnie socie: per esempio, adesso abbiamo un esperto in informatica per progetti di formazione che riteniamo essere di una certa importanza. Dopodiché, per quanto concerne prodotti, servizi, concetti commerciali, firmiamo accordi per la prosecuzione del progetto, le provvigioni, la vendita, la proprietà e l'organizzazione.

Vorrei darvi alcuni esempi concreti, tre progetti. Abbiamo parecchi progetti in produzione, a stadi diversi, ma mi limiterò ad illustrarne tre. Il primo: migliorare e commercializzare sistemi informatici. Questo è un concetto commerciale secondo il quale un sistema informatico sviluppato da una delle quattro società può essere migliorato all'interno di Nordsam. Il primo stadio del processo di sviluppo è consistito in uno studio di fattibilità condotto da Nordsam. Il sistema è stato poi aggiustato per venire incontro ai bisogni di un'altra compagnia socia. Ad uno stadio successivo, il sistema verrà rivisto per abbracciare magari un altro ramo assicurativo: con ciò si sarà trasformato in un sistema plurifunzionale, atto pertanto ad essere venduto ad altre parti interessate al di fuori della cerchia dei co-proprietari di Nordsam. Si può aggiungere anche che un terzo co-proprietario, a seguito di un qualche lavoro correlato, può aggiungere ulteriori parti al sistema. Un secondo esempio riguarda i servizi di ricerca e sviluppo, vale a dire, la vendita di prodotti sviluppati dalla divisione "ricerca e sviluppo" di una delle società co-proprietarie allo scopo di abbassare i costi dei sinistri. Sto pensando ai seggiolini di sicurezza per bambini studiati dalla Folksam nel quadro di un concetto integrato di assicurazione auto. Questo è un

altro caso in cui Nordsam agirà come intermediario fra i co-proprietari e, per esempio, altri gruppi di assicurazione, con l'obiettivo di utilizzare il potenziale di una produzione su grande scala.

Un terzo esempio è un'organizzazione per i motociclisti, utilizzando concetti esistenti in ambiti diversi mediante la loro riformulazione ed il loro ulteriore sviluppo per meglio adattarli alle esigenze delle quattro società co-proprietarie. Nordsam mira alla creazione di un'organizzazione scandinava per i motociclisti, basata su parti di un concetto di "club del tempo libero" in origine sviluppato e diffuso dal movimento sindacale in uno dei paesi scandinavi. Una volta fondato, il "club motociclistico scandinavo", in quanto concetto commerciale, potrà essere ulteriormente sviluppato/riformulato per funzionare su base europea in cooperazione con le parti interessate. Alcune parole riguardo ulteriori sviluppi. I mercati in cui Nordsam intende operare sono, in ordine di priorità: in primo luogo, naturalmente, i paesi scandinavi; in secondo luogo, i paesi del mercato comune e, in terzo luogo, altri paesi. Stanno uscendo ora i nostri primi prodotti: prodotti concepiti per i mercati scandinavi, vale a dire, per le quattro compagnie socie. Verrà presto il momento di guardare ancora più avanti, nei mercati che vengono subito dopo nella lista delle priorità. Ora, che cosa può offrire Nordsam alle compagnie di assicurazione europee? Nordsam può esportare know-how, il che significa che Nordsam può offrire concetti, know-how ed idee che hanno dimostrato in pratica di funzionare. Nordsam può anche offrire prodotti da utilizzare nella vendita di assicurazioni, sia direttamente che indirettamente. Il vantaggio, per le compagnie operanti all'interno del mercato comune, consisterà nella possibilità di acquistare un pacchetto ad un costo inferiore. Consentitemi di sottolineare in questo contesto uno degli obiettivi di Nordsam: ripartire i costi per la ricerca e lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi assicurativi, fornendo i vantaggi delle economie di scala, cosa che porterà alla realizzazione dell'idea cooperativa: i prodotti migliori, al prezzo più basso possibile, a vantaggio dei consumatori.

John Christensen. Abbiamo, nel movimento cooperativo, un'organizzazione che sta facendo un lavoro estremamente utile, l'AECI. L'AECI, fra l'altro, si occupa delle questioni politiche, giuridiche, strutturali, collegate alla CEE. Ma l'AECI in quanto tale non opera su basi direttamente commerciali. Io penso che ci sia l'esigenza di una collaborazione commerciale su basi di

flessibilità, che operi con progetti concreti su base cooperativa europea. A causa dei veloci mutamenti che stanno avvenendo nei vari mercati della CEE - una tendenza che sicuramente andrà accelerandosi mano a mano che ci avvicineremo al primo gennaio 1993 - penso che ci sia l'esigenza di grandi volumi per poter condurre un'attività assicurativa razionale. Quando i vari mercati dei paesi CEE diventeranno, in futuro, più omogenei e terribilmente grandi, si creeranno nuove condizioni per la conduzione dell'attività assicurativa. Per questo motivo propongo di creare, o di studiare la possibilità di creare, una rete commerciale europea posseduta dagli assicuratori europei aventi un'immagine cooperativa, su base egualitaria e mutualistica. L'intento di questa rete - la potreste anche chiamare un'alleanza strategica - sarebbe di creare una piattaforma che possa originare la possibilità di esercitare un'attività assicurativa cooperativa sui mercati nazionali ma con i vantaggi derivanti dalle economie di scala, tenendo conto delle condizioni specifiche di ciascun mercato, in particolare: le differenze culturali, le differenze etniche, le differenze giuridiche, le differenze strutturali e le differenze nelle condizioni di mercato. Lo scopo della rete è quello di essere un primo passo verso lo sviluppo di un più stretto rapporto fra gli assicuratori cooperativi europei; in secondo luogo, quello di essere un catalizzatore e, terzo, quello di rimuovere gli ostacoli commerciali.

Ha un valore sia il risultato dello sviluppo di una tale rete commerciale che il processo di sviluppo in sé e per sé. Il processo ha un proprio valore, che può essere spesso ulteriormente sviluppato. L'essenza del ragionamento sta nello scoprire e nell'esaminare i rapporti tra le compagnie disposte a collaborare, individuando quali effetti sinergici possano essere ottenuti. In questo tipo di ragionamento è necessario evitare il punto di vista tradizionale, cioè scoprire il maggior valore possibile di sostanza o volumi. La concentrazione, lo sforzo, dovrebbero focalizzarsi invece su dove possano essere trovati interessanti extra-valori in una prospettiva di sinergia e di miglioramento. Attraverso un ragionamento di questo tipo sarà possibile costruire nuovi valori sul proprio mercato, nonché creare reti globali o alleanze strategiche. Vista in una prospettiva europea, fine 1992, la situazione in cui ogni compagnia si occupa esclusivamente di se stessa potrebbe essere benissimo la via alla distruzione, o comunque un modo per perdere la propria indipendenza. Riassumendo, lo scopo primario della rete è di coltivare la possibilità di esercitare l'assicurazione cooperativa con i vantaggi

derivanti dalle economie di scala sui singoli mercati nazionali, oltre al beneficio di avere alle spalle molte compagnie di assicurazione e grandi risorse - molte persone e molti soldi. Lo scopo ultimo della cooperazione attraverso la rete, o alleanza strategica, che ho proposto, è: in primo luogo, la creazione di un'identità comune per gli assicuratori cooperativi e affini, specialmente sul mercato dei consumatori nella CEE, tenuto conto dei fondamenti del Trattato di Roma, cioè "la libera circolazione delle persone, dei servizi, dei capitali e delle merci". Io penso che in futuro molte persone, molti giovani, si sposteranno da un paese CEE per lavorare in un altro paese CEE, e forse dopo un paio di anni, o molti anni, ritorneranno al loro paese di origine, per esempio quando avranno raggiunto l'età della pensione. Quelle persone hanno bisogno della copertura assicurativa lungo tutto l'arco della loro vita e la rete potrebbe facilitare le esigenze assicurative di quelle persone, attraverso il trasferimento automatico delle polizze da una compagnia in un paese ad una compagnia in un altro paese, se entrambe aderiscono alla rete. A questo proposito potrei indicare il primo vantaggio visibile di un'identità comune: la fiducia che le persone in vacanza all'estero avverteranno vedendo apparire il nome ben noto del loro assicuratore. In secondo luogo, la creazione di alleanze commerciali più forti a vantaggio dei clienti o dei consumatori. Potremmo ripetere qui uno degli obiettivi di Nordsam, quello di dividere i costi per la ricerca e lo sviluppo di prodotti e servizi assicurativi nuovi, fornendo i vantaggi derivanti dalle economie di scala e portando così alla realizzazione dell'idea cooperativa, cioè il miglior prodotto possibile al minor prezzo possibile a beneficio del consumatore.

Dovremmo procedere passo dopo passo, cominciando in piccolo, usando l'esperienza fatta con Nordsam. Le condizioni economiche e insieme lo scopo della rete, in una prima fase, potrebbero essere quelli che l'interesse del capitale investito nella rete deve coprire le spese di gestione dell'attività durante i primi due o tre anni. Il primo passo potrebbe essere di incaricare qualcuno, per esempio Nordsam, di intervistare persone strategicamente rilevanti (direttori generali ed alti dirigenti). Scopo delle interviste sarebbe di assicurare che la rete, una volta creata, si basi sull'accettazione generale del ragionamento retrostante l'idea. Come risposta immediata, la prima azione da parte vostra sarebbe di esprimere le vostre reazioni a questo invito. Contattate dunque, per favore, Kent Granlund, durante o dopo la conferenza.

Così il mio messaggio di chiusura è: cominciamo a parlare su una base costruttiva e individuiamo dove stiamo. Ma non dobbiamo parlare troppo a lungo, perché il 1992-93 arriverà più rapidamente di quanto voi non ve l'aspettiate, ed i nostri concorrenti si stanno muovendo. Essi saranno ben preparati per il 1993. L'interrogativo è: noi lo saremo?

Matti Packalén. Vorrei illustrare i motivi che fecero coincidere in Nordsam i nostri interessi. Lo farò esprimendo anche alcune impressioni che ho tratto dal dibattito, perché si sposano con la mia personale filosofia sullo sviluppo futuro e, forse, possono anche far pensare.

Inizierò dal mio argomento preferito, cioè me stesso. La mia esperienza viene dall'industria manifatturiera. La mia ultima occupazione è stata in un gruppo industriale, dove gestivo circa 25 aziende, con una linea di prodotti che comprendeva tutti i tipi di prodotti di metallo (acciaio, elettronica, robotica, armi). La teoria delle cosiddette economie di scala mi è conseguentemente familiare. Sono stato anche coinvolto in parecchi casi di voltafaccia con alcune aziende, perciò ho un profondo rispetto delle frizioni culturali esistenti all'interno di una azienda e fra più aziende. Questi sono fattori importanti rispetto a quanto sto per dire.

Questa mattina mi è parso che il dibattito ruotasse attorno ad un tema. C'era il generale timore dell'ingresso di capitali immensi, che ci avrebbero inghiottito col semplice potere schiacciante dei loro bilanci. Ora, come ho detto, nell'industria è il concetto di costo per unità che dà un senso alle economie di scala, almeno in una certa misura. Nella mia carriera biennale nell'industria dei servizi, e specialmente nelle assicurazioni, non sono stato in grado di localizzare nessun punto in cui fosse applicabile il concetto cosiddetto delle economie di scala. In questo caso, la sostanza, la taglia della compagnia non gioca un ruolo distintivo. Naturalmente, le compagnie maggiori possono assumere rischi maggiori, ma in realtà si tratta per lo più di immaginare come alleviare il rischio. Non credo che siamo in grado di avere un grande conservato: un grande conservato non ha un valore in sé e per sé. Ora, le economie di scala non si applicano oggi al settore assicurativo, ma sarebbero applicabili nel caso in cui noi, compagnie di assicurazione, consentissimo al prodotto di diventare un bene di consumo. Questo è il pericolo maggiore. Analogamente, se tutti producessero la medesima macchina, esattamente il medesimo prodotto, alla fine sarebbe il produttore più ricco a prendersi il 100% del mercato. Così, quello che dobbiamo fare è evitare che

l'assicurazione diventi un bene di consumo, un prodotto standard che ha un preciso costo per unità. Quello che dovremmo avere è un pacchetto, una soluzione, che comprenda l'assicurazione pura, ma accoppiata, come Hans Dahlberg ha detto, con altri servizi: parlo di pacchetti ad hoc, fatti su misura. Dovremmo farlo, comunque, in maniera efficiente, combinando la differenziazione con l'efficienza in termini di costo. Non è semplice. Questa mattina abbiamo parlato anche di ampliare la base societaria, di far entrare nuovi investitori. Fondamentalmente, penso che sia una semplificazione, ma anche abbastanza esplicativa. Ci sono due ragioni, secondo me, perché un investitore sia interessato a portare capitali nelle nostre compagnie di assicurazione. O vendiamo le nostre azioni ad un prezzo molto basso, per cui le attività di bilancio hanno un valore maggiore di quanto non appaia dal prezzo per azione: anche questo, naturalmente, crea un interesse. Oppure abbiamo delle idee commerciali che creano fiducia nell'investitore, l'opinione che la nostra sia una compagnia che può avere ed ha un'alta probabilità di dare un utile, creare denaro. La seconda ragione è quella più valida; ma è valida anche la prima, sia pure a lungo termine. Dunque, quel che se ne trae è che una compagnia che attragga gli investitori deve avere un'idea commerciale ben precisa, un servizio particolare, che possa volgersi in un utile. Ora, io penso di dissentire da quanto ha detto Forest questa mattina, che cioè i prodotti essenzialmente sono gli stessi e non ci si aspetta cambiamenti nel prodotto in quanto tale. Io no, me li aspetto. Per sopravvivere oltre gli anni Novanta, ognuno di noi deve pensare intensamente a quello che esattamente offriamo ai clienti ed a come gestirlo in maniera efficiente in termini di costi. Per fortuna, l'elaborazione automatica dei dati, nelle sue ultime soluzioni, consente una certa flessibilità di gestione. Valore aggiunto, questa è la parola chiave. Ora, la filosofia di base della Kansa è espressa nelle parole precedenti. In questo contesto, Nordsam è per noi parte della cosiddetta gestione "per temi". Io penso che chiunque, in quanto dirigente, abbia avuto un'esperienza di gestione "per temi". Questo è un tema: vai ad un seminario, ne trai una buona idea, ritorni in ufficio, inviti un tizio addetto allo sviluppo, o chiunque ti ispiri fiducia, e gli dici che vorresti studiare una certa cosa. Ora, succede che a volte quella certa cosa venga studiata perché tu sei il più alto in grado, e si suppone che ti si obbedisca: ma quello che normalmente succede è che l'idea viene sepolta, sepolta sotto una pila di carta, corrispondenza di tutti i giorni. Quello era un tema, magari un segnale molto piccolo, ma avrebbe potuto avere un

grande significato in futuro: invece, si perde in mezzo alla carta. Ora, la gestione "per temi" è una parte centrale nel processo di programmazione di qualsiasi compagnia. A questo riguardo, Nordsam ci offre un aiuto. E' un organismo indipendente; ci sono persone che possono studiare gli argomenti concordati, approfondirli; ci sono altre persone che possono portare a termine il progetto, in modo tale che vi sia un risultato. E' per questo che Nordsam è interessante per noi. Un'altra cosa: Nordsam opera su base commerciale: ha un capitale azionario che, secondo i nostri calcoli, si esaurirà, se non viene realizzato nulla, in tre anni. Questo è il ciclo vitale della compagnia se non fa nulla che possa far affluire denaro fresco. Mi piace questo concetto, perché spinge ad uno sforzo razionale e limitato per conseguire un risultato in un breve periodo di tempo. La terza cosa che ci piace, e mi piace, in Nordsam è - penso che sia opera soprattutto di Kent Granlund e Hans Dahlberg -, il Consiglio di Amministrazione. Chi siede in Consiglio? Non sono le persone, ma i titoli che essi hanno. I consiglieri sono tutti direttori generali o presidenti: tutti hanno il potere di spingere i risultati all'interno delle nostre varie organizzazioni. Ho detto che ho un gran rispetto per le frizioni culturali nelle organizzazioni, ma tutti qui dentro conoscono anche il caso in cui una buona, ma piccola, idea, viene uccisa e schiacciata dal resto dell'organizzazione, per ragioni umanissime, come sempre succede. Ora, per garantirci da questo rischio, abbiamo creato un Consiglio così com'è oggi. Penso dunque che questo sia un modo d'azione concreto. Economie di scala: forse c'è un qualche Henry Ford seduto in questa sala, che ha l'"idea" che può risolvere il problema dell'Europa del 1992 tutto in una volta. Di solito, la vita è più frammentata. Penso che l'approccio graduale sia il migliore. Questo è un ottimo primo passo.

Jacques Vandler. Sono già andato a Stoccolma, alla Folksam, ed ho avuto occasione di fare conoscenza con la Nordsam e Kent Granlund. Trovo che sia una iniziativa estremamente interessante. Mi chiedo se non potremmo fare altrettanto, creando per esempio quella che potremmo chiamare "Sudsam". Ma ho un'altra domanda da fare: sono rimasto un poco sorpreso nel vedere che i rappresentanti di Folksam o di Kansa si preoccupano del 1993 e dell'apertura del grande mercato unico europeo. Comprendo che John Christiansen se ne preoccupi, perché il suo paese ha avuto l'imprudenza di aderire all'Europa, cosa che non ha fatto la Norvegia. Ma vorrei sapere in che cosa il mercato comune del 1993 avrà delle conseguenze per la Finlandia, la Svezia, la Norvegia.

Altra domanda: la Folksam, la Samvirke o la Kansa hanno l'intenzione di creare una filiale in Danimarca per poter avere accesso facilmente alle opportunità offerte dal grande mercato unico europeo?

Herbert Diel. E' una soluzione interessante quella che Nordsam ha presentato. La si potrebbe definire un organismo di servizio e consulenza? C'è l'intenzione, prima o poi, di trasferire ai membri delle quattro società anche un potere decisionale riguardo Nordsam?

Enea Mazzoli. Più che una domanda, alcune considerazioni. Diceva Matti Packalén: non vedo economie di scala nell'impresa di assicurazione, se ho capito bene. Ma io debbo dire che le vedo. Faccio quindi qualche considerazione per avere poi una risposta. Per esempio, un'impresa di assicurazione può avere 100 punti di vendita, ne può avere 500. Credo che dalla differenza nella vendita nasca sicuramente un contributo alle spese generali che sempre ci sono e che fanno di questo contributo economia di scala. Sono quindi d'accordo che non è automatico che la grande dimensione abbia valore in sé, se la grande dimensione fa grandi costi. Non è automatico, ma al di sotto di certi valori lo è, che la piccola dimensione faccia alti costi. Del resto, l'esempio Nordsam fa economia di scala sulla produzione e sui costi di idea e di progettazione, costi che vengono divisi fra i quattro soci, o ricavi che possono aumentare fra i quattro soci. Quindi, non scarterei il concetto della dimensione, che si può raggiungere anche al di fuori della concentrazione in un'unica azienda di produzione, ma non vorrei sottovalutassimo l'economia di scala. E il prodotto assicurativo? Chiunque può fare un prodotto assicurativo nuovo: due mesi dopo che è uscito, chiunque altro lo può copiare. Quindi, qui c'è qualcosa che non ho capito bene. Alla fine, che cosa c'è per me di valido? Che l'elemento più forte nella competizione, per tutti noi, è avere costi bassi, costi competitivi, indipendentemente dalla dimensione. Ma la dimensione aiuta i costi a scendere. Penso dunque che vada chiarito come lo sforzo di collaborazione, anche societaria, anche di investimento, esemplificato da Nordsam, vada forse alla ricerca di questa competitività di costi, per non avere strutture ripetitive nelle quattro compagnie. Debbo dire, per non essere frainteso, che io approvo molto l'idea di Nordsam, ma in una chiave di economia di scala raggiunta al di fuori delle quattro imprese che la costituiscono.

Hans Dahlberg. Jacques Vandier ha chiesto "Perché Europa?" per la Finlandia, la Svezia e la Norvegia, dal punto di vista del mercato comune. Anche se questi tre paesi non sono membri del mercato comune, lo sentono come cosa estremamente vivida, qualcosa con cui i Governi dei paesi convivono tutti i giorni. Il fatto è che le leggi locali - parlo per la Svezia, ma credo avvenga lo stesso in Norvegia e Finlandia -, stanno cambiando ad una velocità senza precedenti, per potersi armonizzare col mercato comune. Naturalmente, alla fin fine ci chiediamo se in futuro diventeremo membri del mercato comune. Anche se non siamo formalmente membri del mercato, l'Europa è per noi una realtà presente. Quanto alla seconda domanda di Vandier, la Folksam non ha pensato di aprire un'agenzia in Danimarca, ma poiché ha una compagnia di riassicurazione internazionale, con un ufficio in Inghilterra, è già con un piede o due nel mercato comune.

John Christiansen. Penso che Alka possa servire da piattaforma d'ingresso nella CEE per altri paesi scandinavi, e naturalmente utilizzeremo questa piattaforma, quando se ne presenterà la possibilità. Ma il nostro accordo è quello che ciascuno di noi continui a lavorare nel proprio rispettivo mercato e che magari si esca insieme, e si faccia insieme qualcosa in Europa. Penso che il tempo lo dimostrerà.

Matti Packalén. La Finlandia è un paese con cinque milioni di abitanti, che vivono di esportazioni. Perciò, anche se siamo fuori dalla Comunità Europea, e probabilmente lo saremo per molto tempo, dobbiamo semplicemente avvicinare i nostri sistemi giuridici ed armonizzare la nostra vita commerciale secondo le regole dell'Europa unita. Qualcuno ha detto una volta che i cinque milioni di finlandesi su una popolazione di 320 milioni di europei avrebbero un potere di voto in teoria inferiore al 2%, ma, in pratica, ancora leggermente inferiore.

Siamo un mercato piccolo: abbiamo molte barriere culturali, la più piccola delle quali è la lingua. Bene, il mercato è di difficile penetrazione per qualsiasi straniero, e dubito che una grossa compagnia sia tanto interessata da arrivare a "prendere" la Finlandia con la forza, se mi consentite l'espressione. Abbiamo l'esempio di grandi banche che si sono stabilite in Finlandia, come la Chase, la più grande banca del mondo. Non sono riuscite a conquistare il mercato a causa delle barriere culturali. Non ci sono norme realmente protezionistiche, ma la Finlandia resta un mercato molto difficile da conquistare e la domanda è "è grande

abbastanza da interessare qualcuno?”. Dunque, al momento, è un po’ difficile dire quale sarà l’impatto della comunità europea sulla Finlandia; un primo effetto, comunque, è il cambiamento della normativa, l’internazionalizzazione delle società industriali e, in altre aree, le fusioni. Quanto al comparto assicurativo, non mi aspetto grandi fusioni.

Hans Dahlberg. Herbert Diel, come Jacques Vandier, trova che il concetto di Nordsam sia interessante. Bene, almeno fino ad ora, non abbiamo ragionato in termini analoghi a quelli che Diel ci sta suggerendo. Alla Nordsam, ci atteniamo strettamente al concetto che abbiamo appena spiegato. Per rispondere alle domande di Enea Mazzoli, invece, vorrei girare il microfono a Matti Packalén.

Matti Packalén. Parliamo di spese generali. Penso che il mio argomento chiave - atteso che entrambi, Mazzoli, stiamo semplificando la materia - è giustappunto quello di capire meglio. In primo luogo, quanto al concetto di spese generali, questo si inserisce perfettamente nel quadro se il prodotto assicurativo è considerato un prodotto di massa, un bene di consumo. Se l’assicurazione, in quanto prodotto, è lo stesso e rimane lo stesso, si arrivano a calcolare le spese generali per pezzo venduto: è in questo caso che entrano in gioco le economie di scala. Lei ha detto che chiunque può fare un prodotto assicurativo: sì, questo è vero, specialmente se lo si fa alla vecchia maniera, o perlomeno in quella che noi consideriamo la “vecchia maniera”, cioè per ramo: l’assicurazione auto è così, ed è così una certa assicurazione “casualty”, l’assicurazione della casa ... sapete, attualmente noi abbiamo circa 80 “prodotti”.

Ora, se vi spostate nell’ottica del consumatore, quello che il consumatore vuole è la sicurezza. Tutti conoscono il concetto di “pacchetto” di assicurazioni, ma un “pacchetto” che sia realmente flessibile deve tener conto, in primo luogo, dell’individuo che compra l’assicurazione. Ha un’età diversa, ha due o tre bambini oppure nessun figlio, è sposato o non lo è, ha una casa o non ce l’ha... gli stili di vita sono diversi, e così differiscono ampiamente le esigenze di sicurezza. Ecco dove possiamo personalizzare, ecco il “pacchetto”, il pacchetto flessibile di cui stavamo parlando: e qui non si applicano, non si possono applicare bene, le economie di scala. Qui stiamo parlando di un pacchetto di servizi che ha una “faccia” diversa ogni volta che il pacchetto viene venduto. Così, non vale l’equazione matematica diretta “grande è meglio”. Ora, lei ha detto anche di avere avuto difficoltà, quando eravate una

piccola compagnia, rispetto alle più grandi. Penso che lei volesse dire che c'è una dimensione critica al di là della quale si è okay, cioè, si è liberi di fare quello che si vuole. Beh, entro una certa misura è vero, ma voglio citare come esempio la Finlandia. Recentemente, da una grossissima compagnia di assicurazione è nato, per distacco, qualcos'altro: alcuni dirigenti hanno creato una propria compagnia vita ed ora stanno creando anche una compagnia "property" e "casualty", indirizzata soltanto alle persone. Stanno prosperando, stanno guadagnando, tutto il settore se ne avvantaggia. Come è possibile? E' possibile perché l'autorità di vigilanza ha detto quanto deve essere il capitale minimo necessario. In questo modo, se riesci a raccogliere quella certa somma di danaro, i tuoi assicurati sono al sicuro. Quella è la tua massa critica. Poi si potrebbe passare al punto successivo, come il processo produttivo, che si identifica con le macchine per l'elaborazione dei dati che bisogna assolutamente avere. Ora, questo è ciò a cui mi riferivo quando ho detto che l'attuale sistema dell'elaborazione dei dati consente alla macchina di crescere insieme con la compagnia, non come avviene nell'industria manifatturiera. Nell'industria manifatturiera, quando devi aumentare le tue dimensioni devi acquistare nuove macchine, per cui le tue spese generali salgono alle stelle. Qui è possibile comprare un hardware che essenzialmente resta inalterato, mentre compri il software mano a mano che cresci, ad un prezzo sempre più basso. Così, nel guscio vuoto non ci sono grandi cose da mettere: le autorità di controllo dicono quanti soldi devi avere per avviare una compagnia, per cui hai il minimo necessario per sopravvivere un certo numero di anni. Dopodiché, qualunque siano gli altri costi, non c'è nulla che crei la massa critica. E' l'immaginazione che conta, è il modo in cui vengono confezionati i prodotti, mentre chiunque è in grado di comprare le macchine per la produzione. Tutti hanno esattamente le stesse possibilità. Quanto al sistema, questa compagnia sta ora introducendo il sistema SAA, le cui buone soluzioni sembrano applicabili in questo caso. Ho dimenticato di citare, fra le mie osservazioni iniziali, una cosa che è importante e che garantirà la tua sopravvivenza, dopo che sarai stato efficiente ed avrai venduto i tuoi pacchetti di prodotti in modo efficiente ed avrai gestito con efficienza l'elaborazione automatica dei dati, e cioè la tua clientela. Il controllo della clientela è il vero elemento chiave. In qualche modo, devi far sì che i tuoi clienti si leghino a te: devi conservarli, aprire un dialogo con loro costantemente; devi discutere con loro le novità, non con tutti ovviamente; ci sono metodi di marketing

diretto che consentono di raggiungere persino un gran numero di clienti con una certa rappresentatività, in modo tale da avere risposta e feedback. Ci sono dunque metodi per conseguire un buon controllo della clientela. Per stare ai fatti: nessuno al mondo lo fa benissimo, alcuni sono però più efficienti di altri. Penso che al settore assicurativo si potrebbe validamente consigliare di parlare, per esempio, con il settore della vendita al consumo o con l'American Express: come gestiscono i loro ordini di corrispondenza, come gestiscono la loro clientela. C'è sempre qualche nuova metodologia da cui trarre insegnamento.

Jacques Forest. Credo che il concetto di Nordsam, così come ci è stato spiegato, sia un'idea molto attraente, ma mi pongo una serie di domande circa il suo funzionamento reale. Mi ero annotato il problema dello schedario della clientela, che è stato d'altronde menzionato poco fa: mi chiedo se non ci siano dei problemi rispetto al livello al quale sono pervenute le diverse società. Poniamo che la compagnia "A" disponga già di uno schedario della clientela ben elaborato, ben messo a punto e che, dall'altro lato, la compagnia "B" non disponga di questo strumento. Le due compagnie possono trarre la stessa utilità da una collaborazione all'interno di Nordsam? Allargo un poco il dibattito: c'è ad un certo punto un certo numero di dispositivi tecnici - penso in particolare agli elaboratori, ai sistemi di gestione che vengono utilizzati - che costituiscono un pre-requisito per un'efficace collaborazione con Nordsam o con un'altra organizzazione che si possa andare a realizzare? Dunque, riassumendo la mia domanda: non è necessaria una certa armonizzazione a livello del funzionamento delle compagnie stesse che partecipano a Nordsam? Questa è la mia prima domanda, senza parlare dei problemi di lingua, che sono incredibilmente complicati in qualsiasi collaborazione internazionale. Suppongo che nella vostra organizzazione si utilizzi una sola lingua. In fin dei conti, se si va verso l'Europa, si potranno porre in questo settore, probabilmente, grossi problemi. La seconda domanda concerne i prodotti di massa. Ho capito che la "chiave", così come è stata definita, consiste da un lato nella flessibilità e dall'altro in una gestione dei costi molto attenta. Mi chiedo allora se, in rapporto a quell'orientamento, non vi sia un altro orientamento, che non è poi così semplice e che dunque finisce col fare in modo che i prodotti assicurativi restino dei prodotti di massa. Non è la tendenza naturale: la tendenza naturale è appunto quella di aggiungere sempre elementi nuovi, di diversificare i prodotti, di renderli più complessi. Credo che il fatto

di conservare in ogni caso una certa semplicità nei prodotti richieda soprattutto un'attività notevole, molta immaginazione, molta perseveranza. Al contrario, non sono sicuro che cercare di conservare il prodotto assicurativo come un prodotto di massa sia in ultima analisi la via migliore; credo anzi sia molto più difficile da seguire di quanto non si immagini, perché la tendenza naturale va verso la flessibilità.

Hans Dahlberg. Per quanto riguarda i prodotti di massa, lascerò la parola a Matti Packalén. Cerco invece di portare il contributo di un esempio. Nella compagnia che rappresento abbiamo sviluppato un particolare seggiolino per bambini. E' unico, si basa su un lavoro di ricerca di tre anni; lo abbiamo studiato insieme con le autorità del nostro paese preposte alla sicurezza del traffico, ed insieme con le aziende produttrici. Le attrezzature necessarie per produrre questo seggiolino per bambini sono di nostra proprietà. Adesso noi della Folksam vendiamo questo seggiolino per bambini sul mercato: è unico, sarà unico per due o tre anni. Il Gruppo Volvo lo sta studiando e ci vorrà un po' di tempo perché riescano a copiarlo. Comunque, questo seggiolino per bambini, commercializzato in modo molto particolare insieme con la copertura assicurativa, per cui sul mercato risultano inseparabili, potrebbe essere commercializzato anche sugli altri mercati scandinavi, perché gli interessi sono analoghi. Ma la Folksam non ha i mezzi per farlo; non ne abbiamo le risorse, siamo solo assicuratori sul mercato svedese: per noi è dunque molto semplice passare questa attività alla Nordsam. Nordsam opera come qualsiasi altra azienda di consulenza, con la differenza che è posseduta anche da altre tre compagnie di assicurazione scandinave. Nordsam può allora, per conto nostro, cercare di commercializzare il prodotto attraverso la Samvirke, la Kansa, l'Alka. Noi non dobbiamo preoccuparcene. Allo stesso modo, se il prodotto avrà negli altri paesi scandinavi lo stesso successo che ha avuto in Svezia, Nordsam potrà commercializzarlo con i partners europei che fossero interessati. Non siamo noi a doverlo fare. Questo è un esempio molto semplice: nella nostra lista di prodotti ci sono altri esempi interessanti, ma questo, ai fini esplicativi, è ideale.

Matti Packalén. Quanto al fatto che i problemi linguistici possono influenzare la nostra cooperazione, non penso che ci siano enormi difficoltà: naturalmente, il mio svedese sta migliorando ed il mio danese non migliorerà mai, ma questo si può superare ... voi

sapete bene che noi abbiamo alcuni punti in comune, abbiamo vissuto congiuntamente certi periodi storici.

Ora, quanto agli standards: qual è il livello di sviluppo delle varie compagnie nei vari campi? Ho parlato estensivamente di vari punti di efficienza e probabilmente vi ho dato l'impressione che noi siamo bravi nei settori che ho menzionato. Ma non lo siamo, non lo siamo assolutamente. Stiamo cercando di diventare bravi. Bene, quello che voglio comunicarvi è lo spirito, il retroscena della nostra strategia: come stiamo operando, qual è la filosofia. Nel modo di pensare non c'è pertanto nessuna differenza. Penso che tutti noi della Nordsam, da ogni incontro anche frettoloso - perlomeno così è dal mio punto di vista - ricaviamo un proficuo scambio di idee.

Ora, quanto ai prodotti di massa: se ho capito bene la domanda, quello che Jacques Forest ha detto è che è in atto la tendenza ad aggiungere nuove caratteristiche ai prodotti. I prodotti cambiano continuamente, vengono fatte innovazioni, e così via. Esatto: c'è una tendenza in questo senso. Nel mondo attuale, dove i sistemi di supporto sono quelli che sono, basati sui diversi rami, noi abbiamo attualmente, nel nostro centro elettronico, circa 16 sistemi per 80 prodotti, su un portafoglio di 400.000 clienti. Possiamo immaginare quanto sia facile fare un errore. Ora, se un prodotto viene cambiato, in un ambiente come questo insorgono dei problemi: ci vuole qualcosa, e quel qualcosa è il sistema di supporto. Bisogna creare un sistema che sia di facile uso; i primi sistemi di questo tipo su scala commerciale stanno uscendo proprio adesso. Per consentire cambiamenti di prodotto, deve esserci la possibilità di mettere insieme un sistema sufficiente di supporto flessibile.

Venendo alla flessibilità, non sono molti i fattori che devono essere cambiati: la franchigia, per chi la vuole, o per chi l'accetta un po' più alta; le case possono essere fatte in mattoni o di legno, possono bruciare in fretta o più lentamente: le variabili effettive non sono poi tante. Il resto è soltanto materia di marketing; perciò, se si può rispondere a quelle domande, da questo modo di pensare esce un enorme numero di combinazioni. Per la sopravvivenza degli assicuratori c'è, anzi deve esserci, un sistema di supporto che sia sufficientemente flessibile da consentire dei cambiamenti. Al momento c'è una contraddizione, c'è una discrepanza, ma questo è un fenomeno che non esisterà più in futuro.

Luigi Cicchitti. Ho avuto la sensazione che la vostra diversità e la vostra caratteristica sia quella di una metodologia particolare di approccio al prodotto o al servizio. Che non è quella di avere dei

prodotti particolari, che possono essere esportati sul piano internazionale: il prodotto può essere modulato a seconda di quelli che sono i ritorni delle informazioni in chiave di marketing dai singoli mercati. Non credo che i prodotti di massa, soprattutto quelli a cui accennava prima Forest, non siano esportabili solo perché ogni realtà ha le sue esigenze, i suoi vincoli, ha delle frequenze particolari che praticamente non corrispondono a quelle della Svezia o di altri paesi. Ma la metodologia aiuta a superare gli scarti tra diverse realtà, grazie al supporto di un'efficiente elaborazione informatica.

Per quanto riguarda invece i grandi rischi, a quanto ho capito, potete dare un supporto a chi eventualmente vuole entrare in joint-venture con voi. Però, ritornando a quello che è il tema di fondo di questo convegno, che occorre cioè anche una tipicizzazione dei prodotti sotto l'aspetto mutualistico, ritengo che ci sia senz'altro una possibilità. Perché soprattutto nel prodotto vita, che ha un contenuto altamente finanziario, è possibile affrontare le realtà dei vari paesi senza avere particolari caratteristiche di differenziazione, in quanto questi prodotti, nel loro contenuto finanziario, mirano solo a caratterizzarsi per l'ottimizzazione nel ritorno agli assicurati. Avete anche richiamato la necessità che questi progetti vengano sviluppati insieme: varie compagnie hanno delegato a voi il compito di svilupparli. Avete però sottolineato che questo deve basarsi su interessi commerciali comuni, in assenza dei quali non può esserci un interesse reciproco ad accordi di cooperazione.

Per quanto concerne l'aspetto commerciale di una rete commerciale europea, diretta o indiretta, che può essere creata, credo che in pratica possa portare a benefici di economie, più che di scala, di scopo. Questo perché le economie di scala noi le realizziamo più che altro nella gestione dei servizi, cioè nei costi fissi; quando però cerchiamo economie nella distribuzione, non si tratta più di economie di scala in senso proprio, ma di economie di scopo, in quanto ci si avvale di una rete di distribuzione che mira a determinati scopi, che integrano le varie presenze, le varie realtà, finanziarie, assicurative o di altro tipo. Si è anche paventato il pericolo della facile "copiatura" del prodotto in tempi brevi. Se il prodotto viene studiato a tavolino, credo sia facile copiarlo. Ma se il prodotto è frutto di un'analisi in chiave di marketing molto approfondita (elaborato attraverso simulazioni e serie storiche), se qualcuno lo imita, può darsi che venda lo stesso prodotto, però non ha in mano le redini del prodotto e non riesce ad avere lo stesso risultato.

Ritenete infine che nella collaborazione sia indispensabile, per velocizzare il flusso delle informazioni, una rete telematica allargata, analoga a quella Rinet che è stata fatta per la riassicurazione, o alla Rita, che è stata fatta in Italia? Il modo di comunicazione deve essere economico, perché se la comunicazione è molto dispendiosa e anti-economica, in pratica non c'è più l'interesse, perché il "plus" che dobbiamo dare in più alla clientela è un "plus" che viene assorbito al momento originario.

Gorka Knörr. Sull'esperienza di Nordsam, io ho ascoltato tre interventi, di cui due relazioni. Di Nordsam, ricordo la prima volta che ne venimmo a conoscenza: fu in occasione del decimo anniversario dell'AECI, quando Strömbäck per la prima volta ci fece sapere della sua creazione. Hans Dahlberg ci ha effettivamente mostrato un'esperienza concreta, dotata già di un piano comune di lavoro, mentre alcuni aspetti sono stati commentati da Matti Packalén, sicuramente con sufficiente interesse.

Però io ho anche ascoltato un intervento molto diverso di John Christiansen che, oltre all'esperienza di Nordsam, ci ha parlato di una commercializzazione europea, di trasferimenti delle polizze da un paese all'altro, etc. Ritengo sia necessario approfondire questo tema. In ogni caso, mi vengono in mente alcune domande che non si riferiscono tanto al 1993 ma al 1989, al 1990, al 1991. Oggi, per esempio, noi lavoriamo nel ramo auto con garanzie complementari come l'assistenza, e per via di questo cediamo affari a compagnie che non appartengono al nostro settore cooperativo. Probabilmente esiste la possibilità di cedere affari a società vicine all'AECI ed in genere al movimento cooperativo, affari che ora cediamo ad una terza società mercantile. Altro esempio: in Spagna sta per essere pubblicato un decreto sulla coassicurazione comunitaria. Credo che dobbiamo fare dei passi senza aspettare un altro tipo di progetto, come può essere la raccolta di partecipazioni di cui parlava Jacques Vandier, o la creazione di "Sudsam", o joint-ventures, etc., per intervenire sul mercato, per esempio sul nostro. Nel nostro, come voi già sapete, due sono le caratteristiche principali: una è che praticamente il movimento cooperativo non esiste e l'economia sociale ha scarso rilievo, mentre ci si attende un accrescimento brutale nel settore delle assicurazioni.

Hans Dahlberg. Cicchitti e Mazzoli hanno fatto commenti sui nuovi prodotti e sulla facilità di copiarli. E' esatto. E' facile copiare un testo scritto: comunque, poiché questo testo scritto deve essere commercializzato e deve essere gestito amministrativamente, riteniamo che il vantaggio competitivo consista nell'abilità di costruire sufficienti ed efficienti sistemi di elaborazione informatica. E' sul versante dell'informatica che si può avere un ottimo vantaggio. Ne abbiamo ora un esempio recente in Svezia, quando la Folksam ha introdotto sul mercato in novembre un nuovo prodotto assicurativo vita, che è abbastanza rivoluzionario rispetto a quanto avevamo prima. I nostri concorrenti non sono in grado di commercializzare niente di simile, perlomeno per otto mesi dal momento in cui l'abbiamo lanciato, perché non dispongono dei necessari sistemi di elaborazione informatica. Se siamo allora tanto bravi da introdurre sul mercato, con un approccio di marketing altrettanto forte, con un effetto dirompente altrettanto marcato, un qualsiasi prodotto, allora avremo comunque un certo vantaggio temporale. Penso che questo tipo di esperienza, le conoscenze in materia di elaborazione informatica su come costruire i sistemi di supporto - come ha detto Matti Packalén -, siano estremamente importanti. Una delle cose che ricordo dei nostri incontri alla Nordsam sono le discussioni che abbiamo avuto su questo argomento. Nordsam è stato un fattore di intermediazione molto importante, facendo in modo che il nostro livello di conoscenza, dal lato del management, aumentasse, e questo non soltanto con riferimento alle nostre diverse compagnie, ma anche con riguardo alle novità esterne, per essere più avanti degli altri, per essere in cima. Per poter essere efficienti in futuro, penso dovremo trovare delle reti efficienti, molto vicine, in aree diverse, in settori diversi. Ma prima dobbiamo esaminare in quali aree.

Matti Packalén. E' stata detta una cosa molto interessante circa l'esportazione di prodotti "finiti". Ora, in Finlandia abbiamo lanciato un pacchetto flessibile. Si tratta di un prodotto che comprende tutto: esclude soltanto le assicurazioni obbligatorie, come l'assicurazione della responsabilità civile automobilistica. Queste finora sono escluse: ma tutti i rischi "property" e "casualty" sono inclusi. E' stato lanciato all'inizio dello scorso novembre. Ha avuto un enorme successo, sta andando molto bene. Lavoriamo con un sistema di supporto informatico. Quanto all'esportazione: penso che l'idea sia interessante ed allettante, ma, per quanto ci riguarda, dico: parliamone tra un anno.

John Christiansen. Occorre a mio avviso cercare di costruire qualcosa di simile a quanto abbiamo fatto con Nordsam, cioè cercare qualche iniziativa concreta da fare insieme. Penso anche che dovremmo guardare i nostri concorrenti, quelli privati. Loro vanno al di là delle frontiere. Prendete per esempio uno dei grandi, l'Allianz. Penso che l'Allianz abbia comprato compagnie pressoché dovunque in Europa e posso immaginare che, il primo gennaio 1993, l'Allianz avrà propri uffici in tutta Europa. Oggi quegli uffici possono non chiamarsi Allianz, ma credo che il primo gennaio 1993 verrà cambiato il nome su tutti gli uffici ed il nome Allianz sarà in tutta Europa. Una cosa di cui credo dovremmo cominciare a discutere è per esempio un'identità comune, in quanto movimenti cooperativi, società cooperative: abbiamo gli stessi obiettivi, abbiamo - in alcuni casi - pressoché la stessa base sociale.

Deve esserci qualche momento in cui possiamo cominciare a scoprire queste cose: Hans Dahlberg ha detto che noi, in Scandinavia, abbiamo discusso per quindici-venti anni e poi, alcuni anni fa, ci siamo detti: "Ora dobbiamo smetterla, dobbiamo fare qualcosa di concreto ed avviare alcuni progetti". Quello che propongo è: cominciamo pure a parlare, ma non continuiamo a farlo per dieci anni, facciamolo il più rapidamente possibile, ma non per più di due anni. Cominciamo con una o due cose: cominciamo in primo luogo a vedere se possiamo trovare qualche strada. Penso che Gorka Knörr si riferisse all'assicurazione viaggio: ora, noi abbiamo firmato alcuni accordi con assicuratori auto europei nel caso in cui i nostri assicurati viaggino ed abbiano problemi con l'auto, e così via. Penso che dovremmo esaminare questo aspetto e vedere se non si possa creare una rete. Accade oggi che alcuni dei nostri clienti viaggino molto in Europa e non sempre sappiano dove andare se hanno un sinistro. Pertanto, se potessimo elencare i nomi delle cooperative di assicurazione - lo potremmo fare anche subito - sarebbe una buona idea, ma se l'assicurato potesse anche ritrovare un'identità molto simile a quella nota a casa propria, avrebbe più fiducia in questa gente. Penso perciò che possiamo trovare qualcosa, senza cercare di risolvere tutti i problemi sin da subito. Cerchiamo di trovare alcune iniziative concrete e l'organismo che le possa gestire.

Vorrei dire anche che Nordsam, per esempio, è una creatura di queste quattro compagnie: penso che, dalla nostra cooperazione nella Nordsam, noi trarremo molti benefici. Hans Dahlberg ha parlato dei seggiolini per bambini: non saremmo stati in grado di

fare investimenti per lo studio di queste cose, ma ora, con Nordsam, lo possiamo fare. Voi potreste dire che io potrei andare alla Folksam e chiedere la licenza per vendere in Danimarca gli stessi seggiolini, ma non potrei farlo. Posso invece andare alla Nordsam e dire: okay, li introdurrò in Danimarca insieme con un'assicurazione auto dell'Alka. Per l'uso di questa autorizzazione percepisco delle provvigioni. E' un fatto che le compagnie piccole non dispongono delle risorse necessarie per fare studi in molti settori. Noi li faremo insieme e ne trarremo beneficio, migliorando la nostra immagine sui nostri mercati. D'altra parte, anche le compagnie piccole hanno delle buone idee, ma, ancora una volta, dispongono di risorse inferiori. Adesso noi possiamo passare queste idee alla Nordsam, dove persone molto qualificate le svilupperanno o ci diranno se un'idea non può funzionare. Quel che voglio dire è che se potessimo dar vita ad una società europea - una "Eurosam", se potessimo chiamarla così - e se pensassimo a quante idee abbiamo messo insieme, noi avremmo un organismo che potrebbe utilizzarle, metterle a frutto. Naturalmente, su base commerciale, perché noi esistiamo per concludere affari, per i nostri assicurati, per i nostri clienti, per i nostri soci.

Forme di collaborazione fra le mutue di assicurazione francesi senza intermediari e riflessioni sulle prospettive europee

Jacques Forest. Vorrei introdurre Thierry Jeantet, che è il Segretario generale del GSACM e ci presenterà le forme di collaborazione sviluppate dalle mutue di assicurazione in Francia, aggiungendo alcune riflessioni sulle prospettive europee del Groupement.

Thierry Jeantet. Tenterò di presentarvi le realizzazioni comuni delle società aderenti al GSACM. Fra alcuni istanti dirò quale può essere la traduzione di questa espressione barbara di "assicurazione a carattere mutualistico": potrà sembrare complicata ad alcuni di voi, e cercherò in una seconda parte di riflettere circa le trasposizioni che se ne possono fare sul piano europeo. Ma vorrei dire in primo luogo che in questa sala ci sono i realizzatori delle esperienze di cui andrò a parlare, il presidente Jacques Vandier, in particolare, ma anche altri, che potranno completare più che utilmente quello che sto per dirvi. Sono loro che hanno concretamente realizzato sul campo ciò di cui vi parlerò ed io non sono altro che un portavoce dell'insieme. Voglio dirvi anche che, beninteso, ciò di cui parleremo non costituisce necessariamente un modello. Non ne abbiamo in nessun caso la pretesa, ma, come i nostri amici scandinavi, noi vogliamo presentarvi una certa realtà, che è quella delle società di assicurazione a carattere mutualistico francesi. Allora, in primo luogo credo che sia importante presentarvi molto rapidamente il GSACM, che è nato nel 1964 ed è oggi un sindacato di categoria che raggruppa dodici società francesi (ma devo aggiungere che, tenuto conto delle modifiche statutarie intervenute alla fine del

1988, il GSACM consente ormai l'ammissione di soci europei ed il primo socio del resto - ve ne parlerò fra poco - ha un proprio rappresentante in questa sala).

Parliamo allora delle società di assicurazione a carattere mutualistico. Vorrei dire subito che si tratta di società mutue o a forma mutualistica ai sensi del diritto francese, ma che operano, tutte quante, senza intermediari remunerati con provvigioni, senza agenti, senza brokers. Credo occorra sottolineare che le varie società hanno pressoché tutte una caratteristica socio-professionale: questo è uno degli aspetti organizzativi della assicurazione mutualistica senza intermediari francese. Molto rapidamente, vorrei dirvi che fra i nostri membri abbiamo dunque: l'AGPM, che è l'Associazione Generale di Previdenza Militare (aderente dal primo gennaio 1989); l'AMF, che è l'Assicurazione mutua dei tesoriери e dei contabili della pubblica amministrazione; l'Assicurazione Mutua Universitaria, AMU, che copre in realtà principalmente l'assicurazione degli studenti; la Garanzia Mutua dei Funzionari, GMF; la mutua di assicurazione degli artigiani, ma anche, per così dire, dei lavoratori autonomi francesi (MAAF); poi la MACIF, che è la mutua di assicurazione dei dipendenti del commercio e dell'industria; la MAIF, che è la mutua degli insegnanti francesi; la MAPA, che è la mutua di assicurazione del settore alimentare; la MATMUT - dunque, la Matmut ha un carattere meno socio-professionale, ma si appoggia su di un altro movimento mutualistico, di cui si può dire che è di fatto la filiale - parlo della mutualità sociale; poi c'è la Mutua Fraterna di Assicurazione (MFA), che copre in particolare i rischi relativi ai taxi; c'è poi fra i nostri soci la SMAbtp, che è la mutua di assicurazione dell'edilizia e dei lavori pubblici, e infine la SMACL, che è la mutua di assicurazione degli enti locali.

Penso che siate stati colpiti dal tipo di ripartizione dei ruoli che ha caratterizzato le nostre società, perlomeno nei primi tempi. Aggiungerò dunque a questa lista la SMAP, che è il nostro primo membro europeo, la Società Mutua delle Amministrazioni Pubbliche del Belgio, a cui speriamo si andranno ad aggiungere altre mutue o cooperative di assicurazione senza intermediari che volessero lavorare più direttamente con il nostro Groupement.

Vorrei sottolineare brevemente che - a lato del GSACM - esiste beninteso la piramide delle assicurazioni mutue agricole, che sono parimenti delle società di assicurazione senza intermediari, cugine molto strette, ma che hanno una propria organizzazione molto integrata, completamente integrata, mentre - lo capite bene - il nostro GSACM non è altro che un'associazione di società che

hanno una loro autonomia. L'insieme delle società aderenti al GSACM rappresenta il 48% del mercato dell'assicurazione auto francese e circa il 40% del mercato dell'assicurazione dell'abitazione delle persone: per contro, sono molto più giovani per quanto concerne l'assicurazione vita e la previdenza integrativa, poiché al momento rappresentano appena il 6% del mercato. La SMAbtp invece, di cui vi parlavo poc'anzi, è leader nel mercato assicurativo del settore edile.

Credo che dobbiate rendervi conto che il GSACM è nato nel 1964, ma, più che un semplice punto di partenza, è da considerarsi piuttosto come la realizzazione di un'iniziativa in comune, nella misura in cui la storia delle nostre società dimostra che esse si sono largamente sorrette l'una con l'altra al momento della loro successiva creazione. Quello che definisce le nostre società è un certo numero di criteri, che posso passare in rassegna rapidamente: la forma giuridica, ne ho parlato poco fa, di mutua o di forma mutua; il loro carattere piuttosto socio-professionale, anche se esso ha una certa tendenza ad attenuarsi; l'assenza del fine di lucro; la gestione partecipativa, mutualistica o cooperativa; se volete, il loro sistema di vendita senza intermediari remunerati su base provvigionale, punto sul quale occorre insistere e che è stato menzionato a più riprese, nonché la loro preoccupazione - e credo che anche questo sia uno dei punti che sono stati menzionati - di proporre ai soci dei prodotti semplici - tenderei a dire quasi standardizzati, ma esagererei un poco - e dunque la loro volontà di venire incontro alle esigenze concrete degli utenti; è questa somma di criteri che ha consentito il raggruppamento delle società e la loro solidarietà, molto pratica, di cui parleremo.

Il GSACM in quanto tale ha tre ruoli: un ruolo classico di sindacato professionale, che rappresenta queste dodici società nei confronti dello Stato francese, e che è ora l'interlocutore di un certo numero di strumenti europei, per esempio l'AECI. Il suo secondo ruolo è di studio per i problemi tecnici: esistono dei comitati permanenti che vertono un po' su tutti gli argomenti, giuridici, sociali e finanziari. E' in questo quadro - vorrei sottolinearlo perché credo che sia un punto nel quadro europeo che avremo l'occasione di menzionare -, che il GSACM ha praticamente inventato il sistema convenzionale di liquidazione dei sinistri in Francia; esiste, per esempio, tra le nostre società ed alcune altre una convenzione relativa alle lesioni personali che si basa in particolare sul principio del no-fault e sulla nozione di perizia medica comune. Dopo che il GSACM ha lanciato la nozione di convenzione, essa si è molto estesa, ma è stato il GSACM a prendere l'iniziativa.

Accennerò appena al fatto che, da poco tempo, il GSACM è diventato sindacato di datori di lavoro.

Ma in terzo luogo, e vorrei un poco insistere su questo punto, il GSACM è diventato, dopo la sua nascita nel 1964, un luogo in cui si discutono, si immaginano, si preparano, a volte si gestiscono, degli strumenti in comune, degli strumenti economici comuni, ai quali partecipano in genere tutte le società, anche se non obbligatoriamente. Nei primi tempi, una delle principali realizzazioni del GSACM è stata la riassicurazione, con la negoziazione in comune di trattati di riassicurazione, in particolare per l'auto ed il rischio locativo, il che significa che le nostre società hanno saputo mettersi insieme per negoziare, con l'appoggio del loro broker, Le Blanc et Nicolay, dei trattati comuni, cosa che evidentemente dà loro, sul mercato della riassicurazione, il peso che vi potete immaginare. Dall'altro lato, esse hanno realizzato molto rapidamente una sorta di pool di riassicurazione per le tranches non coperte dai trattati comuni. E' evidentemente uno dei punti importanti della vita del GSACM.

Ma non esiste soltanto il GSACM: c'è tutto quello che è stato creato al di là del GSACM, ma che è stato spesso pensato al suo interno. Vorrei allora distinguere fra un certo numero di organismi che non hanno tutti la medesima natura. Rispetto a quello che è stato detto questa mattina a proposito della Nordsam, credo che occorra sottolineare che le società francesi hanno creato degli strumenti la cui natura muta in funzione dell'obiettivo che si è voluto perseguire. Non c'è, per così dire, quella nozione di società unica che avrebbe delle funzioni estremamente ampie, come è il caso della Nordsam, anche se le comparazioni devono essere fatte con prudenza, nella misura in cui la Nordsam, come potete vedere, ha una natura un po' diversa.

Ci sono in primo luogo le associazioni che, per così dire, prolungano quello che può essere il GSACM e un sindacato professionale. Vorrei rapidamente menzionare una di esse, che è l'associazione di ricerca e studio per il risparmio e la pensione (AREPER). In realtà, il GSACM, anziché creare al proprio interno un semplice comitato di lavoro sui problemi dell'assicurazione vita, ha preferito praticare un'apertura e lavorare su questo tema con altre società vita, filiali di altre famiglie vicine alla nostra, in particolare filiali delle assicurazioni mutue agricole, ma anche filiali della Federazione nazionale della mutualità francese, FNMF. Si tratta dunque, per così dire, di un GSACM-bis, specializzato nell'assicurazione vita, ma aperto ad altri partners. L'AREPER ha

un tipo di funzionamento ed un ruolo comparabili, in un certo senso, a quelli del GSACM.

Ci sono altre associazioni, e vorrei citarne una, che in origine era nel GSACM, ma che peraltro in seguito si è allargata a tutte le compagnie di assicurazione, ivi comprese le compagnie private e pubbliche tradizionali. Si tratta di una associazione di ricerca sulle lesioni personali, l'AREDOC, che mette in comune un certo numero di riflessioni, ma anche un certo numero di strumenti di analisi relativi ai problemi del danno corporale: questa associazione è stata creata da un medico-consulente di una delle mutue di assicurazione. In seguito questa associazione, che aveva sede presso il GSACM, ha assunto dimensioni maggiori.

Credo che in questa occasione sia più importante concentrarsi sulle filiali che sono state create dalle società di assicurazione a carattere mutualistico francesi. Allora, in primo luogo esse si sono impossessate di una struttura giuridica francesissima, il Gruppo di interesse economico. In alcuni casi, anziché gestire esse stesse un certo numero di sinistri, separatamente l'una dall'altra, le nostre società hanno deciso di farlo in comune, perché hanno ritenuto che queste attività o fossero troppo nuove o fossero molto specifiche e potessero meritare effettivamente una gestione in comune. Gli esempi sono molteplici. Vorrei citare quello di NAVIMUT, che si occupa dell'assicurazione delle imbarcazioni da diporto. E' stato creato da parecchie nostre società; lo scopo di questo Gruppo di interesse economico è quello di studiare e mettere in pratica tutti i mezzi atti a facilitare e sviluppare l'attività delle società aderenti per la copertura dei rischi dell'assicurazione marittima e dei trasporti. Insisto sul fatto che questo strumento non fa altro che gestire dei sinistri e che i rischi restano evidentemente a carico di ciascuna società. Questo Gruppo di interesse economico è stato creato abbastanza presto, poiché è stato fondato nel 1972 da quattro mutue, a cui poi sono andate ad aggiungersi altre quattro mutue o filiali di mutue (MAAF, MACIF, MATMUT, MFA, MAPA, AMF, SMACL, SAGENA, filiale di SMAbtp). NAVIMUT ha una certa importanza, poiché gestisce oggi le pratiche relative a 77.000 unità, che rappresentano circa il 10,8% delle unità immatricolate e recensite nel 1988 dall'Ufficio per la navigazione da diporto.

Un secondo esempio di Gruppo di interesse economico costituitosi nel medesimo spirito ed avente dunque il medesimo tipo di funzione, unicamente di gestione dei sinistri, è quello che è stato costituito per la difesa legale. Si chiama JURIMUT, è stato costituito più tardi, nel 1983, da parecchie società ed è destinato

ad offrire alle mutue aderenti (AMF, MAAF, MACIF, MAIF, MATMUT, MFA, MAPA, SMACL) tutti i mezzi atti a consentire una gestione economica dei servizi di informazione, consulenza ed aiuto giuridico. Comprende due sezioni, per così dire: una che è destinata alla gestione dei mezzi di documentazione giuridica che sono necessari per eseguire gli studi richiesti dalle società aderenti, ed una seconda sezione che è destinata a gestire i mezzi necessari per fornire le prestazioni alle società aderenti che offrono garanzie oppure servizi di informazione, consulenza ed aiuto giuridico ai propri assicurati. Vedete bene qual è lo spirito: si tratta unicamente di gruppi di gestione che si sono rivelati operativi e la cui trasposizione a livello europeo è probabilmente possibile in un certo numero di casi (avrò l'occasione fra poco di parlarvene).

In effetti, dovrei aggiungere a questa lista un altro esempio, quello del Gruppo di interesse economico MUTAVIE - MAAF-VIE, che è lo strumento gestionale di due compagnie di assicurazione sulla vita, MUTAVIE e MAAF-VIE (MUTAVIE, dal canto suo, è una società per azioni che riunisce parecchie società "utilizzatrici"). Questo Gruppo di interesse economico si presta peraltro ad accettare al proprio interno altre società di assicurazione sulla vita.

Ma le società di assicurazione a carattere mutualistico francesi non hanno creato soltanto questo tipo di strumento: per far fronte ad altre preoccupazioni, sono state spinte a creare degli strumenti di natura diversa. Nel quadro della loro politica di diversificazione e nel quadro della loro volontà di fornire dei prodotti complementari ai loro soci, esse sono state spinte a fare un certo numero di altre realizzazioni in comune, in particolare nel campo dei prodotti finanziari e del credito. Per esempio, per quanto concerne il credito per l'acquisto e per la riparazione dell'auto, esse hanno creato nel 1968, dunque quattro anni dopo la creazione del GSACM, una società di credito che si chiama SOCRAM, ed il cui scopo è quello di offrire ai soci delle mutue un servizio di credito semplice, rapido, a prezzo di costo, per il finanziamento dell'acquisto e della riparazione dei veicoli. La SOCRAM dunque, che è una società per azioni a capitale variabile, utilizza gli uffici delle mutue per presentare i propri servizi e delega la firma degli assegni, molto semplicemente, ai suddetti uffici. E' uno strumento, come potete vedere, che è strettamente collegato alle mutue aderenti (GMF, MAAF, MACIF, MAIF, MAPA, MATMUT, MFA) e che viene utilizzato direttamente dai loro uffici. La SOCRAM ha un certo successo: oggi, i crediti concessi ammontano ad oltre 2 miliardi di franchi, mentre erano di poco inferiori a 1 miliardo e

500.000 franchi nel 1985. La SOCRAM non viene utilizzata da tutte le nostre mutue, perché alcune società hanno le loro proprie banche, per cui o utilizzano di preferenza la loro banca, oppure la utilizzano in modo concomitante o concorrente - credo che sia onesto dirlo, per delineare il panorama della realtà.

Esistono poi diversi strumenti di altra natura e qualcuno, nel settore finanziario, è destinato in verità a venire incontro alle esigenze di gestione interna delle società. E' il caso per esempio di OFIVALMO, una società per azioni creata nel 1971 da un certo numero delle nostre società (GMF, MAAF, MACIF, MAPA, MATMUT, MFA, oltre ad alcuni partners esterni), concepita per evitare gli oneri di intermediazione bancaria, che oggi presenta una gamma di nove SICAV, senza contare alcuni altri prodotti che essa propone alle società "madri" per la gestione della loro tesoreria. Oggi, le attività di OFIVALMO ammontano a 6 miliardi di franchi.

Nel quadro delle operazioni di diversificazione, di cui vi parlavo poco fa, e dunque di offerta di prodotti complementari agli assicurati, le nostre società hanno creato delle strutture che sono a metà strada tra la società per azioni ed il Gruppo di interesse economico, anche se hanno la forma giuridica della società per azioni. Mi spiego. Penso in particolare a due società che operano nel settore dell'assistenza, Inter Mutuelles Assistance (IMA) e MUTUAIDE. Accade che le nostre società abbiano creato successivamente, o piuttosto separatamente, due società: le assicurazioni mutue agricole e la Garanzia Mutua dei Funzionari hanno creato MUTUAIDE Assistance, mentre le altre società (MAAF, MAIF, MACIF, MATMUT, etc.), hanno creato Inter Mutuelles Assistance. Credo che sia interessante soffermarsi su uno dei due esempi: Inter Mutuelles Assistance, che è giuridicamente una società per azioni, ma di cui si può dire che funziona un poco come un Gruppo di interesse economico, poiché i costi sostenuti per gli assicurati di ciascuna delle mutue azioniste vengono addebitati alle rispettive mutue, mentre le spese di gestione vengono ripartite secondo una certa perequazione. Inter Mutuelles Assistance interviene per i veicoli in tutti i paesi d'Europa, ivi compresa l'Unione Sovietica, i paesi del bacino del Mediterraneo e nel resto del mondo. Per darvi un'idea delle dimensioni di questa società, Inter Mutuelles Assistance ha gestito 120.000 dossiers nel 1988, di cui 17.000 di assistenza medica. Si può dire che Inter Mutuelles Assistance è la più importante società di assistenza in Francia. Non è molto conosciuta, comincia ad esserlo ora, semplicemente perché essa sta dietro ognuna delle società di assicurazione a

carattere mutualistico, che in realtà ne offrono automaticamente il servizio nel quadro del contratto auto. Per gli assicurati, in un certo senso, è pressoché invisibile: i suoi servizi appaiono legati al prodotto, per esempio, della MACIF o della MAPA o della MATMUT. Credo sia importante sottolineare qui, nel quadro appunto di queste discussioni europee, che le mutue francesi hanno deciso di permettere di volta in volta delle cooperazioni con società di assicurazione europee, secondo modalità che porteranno queste mutue o cooperative di assicurazione a diffondere esse stesse il prodotto dell'assistenza. Penso avrete senz'altro delle domande al riguardo, su questa politica di apertura all'Europa e a partners europei praticata da Inter Mutuelles Assistance.

Questi non sono i soli prodotti o servizi complementari che le nostre società offrono. Come vedete, ce n'è già tutta una serie, ma non è terminata. Vorrei citarne altri, e in particolare il servizio che le nostre società offrono ormai in materia di controllo tecnico e di riparazione dell'auto, servizio d'altronde che esse non offrono esclusivamente ai loro soci-assicurati. CE.CO.MUT, che è una società per azioni, è stata dunque creata dalle mutue del GSACM: il suo scopo è quello di intervenire, in quanto operatore, sul mercato del controllo tecnico dell'auto, per la costituzione e l'animazione di una rete di centri di controllo - voi sapete che in Francia la normativa in materia è stata rafforzata quest'anno, per cui ci sono dunque dei bisogni nuovi, si è aperto nel nostro paese un mercato nuovo. CE.CO.MUT ha, per così dire, stipulato degli accordi con centri di controllo indipendenti, indipendenti dalla costruzione e dalla riparazione dell'auto. CE.CO.MUT tiene molto a questa nozione di indipendenza dei suoi centri di controllo, a cui questa società offre un potenziale di comunicazione ma anche un supporto tecnico e logistico notevole. E' evidente che si tratta di un servizio complementare interessante per i soci, nella misura in cui essi hanno la garanzia di una certa qualità del servizio, nonché di una buona ripartizione di questa rete sul territorio francese, perché ci sono già 180 centri e si spera che l'anno prossimo ce ne siano forse 200. Si tratta di una società che è, io credo, in pieno sviluppo.

Ci sono altri tipi di società che non sono necessariamente visibili ai soci di base, ai clienti di base, ma che mirano a migliorare il servizio ed a migliorare, evidentemente, la gestione delle società. Penso in particolare, nel settore dell'auto, visto che ne abbiamo appena parlato, ad un organismo che si chiama D'ARVA e che ha lo scopo di facilitare e di accelerare lo scambio di informazioni tra

assicuratori, periti e riparatori. E' una sorta di rete a valore aggiunto che tratta con l'elaborazione informatica numerosi documenti e ne assicura la trasmissione - per esempio, gli incarichi dati dagli assicuratori ai periti, le denunce di sinistro, le perizie, le fatture delle riparazioni. Direi dunque che è un sistema che mira a migliorare la gestione, ad accelerare le comunicazioni ed a razionalizzarle.

Come potete vedere, dunque, nella panoplia degli strumenti che sono stati creati dalle società di assicurazione a carattere mutualistico, ci sono dei gruppi di gestione che hanno uno scopo limitato, che mirano unicamente a gestire dei dossiers, mentre i rischi restano nelle varie società; ci sono delle filiali, che sono destinate piuttosto ad offrire dei prodotti o dei servizi complementari - citavo poco fa, per esempio, le società di assicurazione sulla vita o SOCRAM, la società di credito; ci sono delle società che sono piuttosto destinate a migliorare la gestione, e cito per esempio nuovamente OFIVALMO. Come potete vedere, si tratta di organizzazioni che hanno una natura ed un ruolo diversi. E' per questo che il percorso che è stato seguito per lunghi anni, chiaramente, non è assolutamente della medesima natura di quello che ci è stato spiegato, in maniera molto interessante, dai nostri amici dei paesi scandinavi. Si tratta probabilmente di un percorso complementare. Occorre accennare al fatto che le società di assicurazione a carattere mutualistico non si limitano assolutamente a questo: senza soffermarmi troppo, vorrei comunque segnalare che esse hanno finito col fare investimenti in comune in altri settori, per esempio nel settore del turismo od in quello alberghiero, nel settore del capitale di rischio ed in altri ancora, o in via collaterale rispetto all'attività assicurativa, o perché hanno condotto delle operazioni insieme con imprese dell'economia sociale aventi un'altra natura. E poi, beninteso, fanno delle iniziative in comune, per esempio nel campo del mecenatismo, per sostenere la Società nazionale di salvataggio in mare, una fondazione che crea posti di lavoro. Lascio stare tutto questo per il momento: voglio soltanto indicare che tra le nostre società vi è tutta una serie di stadi di intervento. Credo che vi abbia colpito il fatto che non ho fatto altro che parlarvi di Gruppo di interesse economico o di società per azioni. Questo significa che le società di assicurazione a carattere mutualistico francesi hanno scelto, per le loro filiali, per i loro gruppi, delle formule giuridiche classiche: qualcuno ha detto questa mattina che quello che conta è l'obiettivo, quello che conta anche è conservare il controllo o dividerlo intelligentemente fra più enti. Va sottolineato

il fatto che in Francia non si può utilizzare la struttura cooperativa per le attività assicurative. D'altra parte, c'è un altro strumento giuridico che potrebbe essere utilizzato adesso, l'Unione di economia sociale, che consente a società mutue e ad altre imprese dell'economia sociale, siano esse pubbliche o private, di allearsi, ma questo statuto giuridico, del tutto originale, esiste soltanto dal 1983. Ora, come avete visto, tutta una serie di strumenti di cui vi ho parlato è stata creata prima del 1983. Allora, senza pretendere in alcun modo, ancora una volta, di presentare un modello da ricopiare - credo che non sarebbe ragionevole dire una cosa del genere - occorre interrogarsi sulle trasposizioni o sulle riflessioni ispirate da queste ultime, per le collaborazioni tra mutue e cooperative di assicurazione in Europa.

Beninteso, quello che conta è la scelta delle strategie, è la definizione di obiettivi comuni. E' questo l'elemento premiante, più di ogni altro, come è stato largamente sottolineato. Ma vorrei rapidamente interrogarmi, assumendome piena responsabilità, perché i rappresentanti delle società aderenti al GSACM esprimeranno poi il loro parere e conferiranno un tono particolare al nostro intervento.

Tra cittadini europei c'è beninteso la possibilità di stipulare degli accordi "moralì", quali patti di non-aggressione, per cui ciascuno resta a casa propria, ma accettando di stabilire l'un con l'altro una sorta di sistema informativo circa le modalità di funzionamento, le modalità di distribuzione, le attività. Ne esistono, di questi accordi "moralì", in Francia, in particolare tra società mutue e cooperative che si occupano dell'assicurazione delle collettività locali. Esistono altri accordi di questo tipo, ma credo che il modo in cui essi sono praticati in questo momento da alcune società mutue e cooperative di assicurazione delle collettività locali in Francia sia sintomatico di una modalità che, forse, rappresenta il primo stadio di collaborazione.

Il secondo stadio di collaborazione comprende le cooperazioni in materia di know-how, tecniche e servizi. Può trattarsi allora di mettere a punto dei mezzi di ricerca comuni, per immaginare prodotti e servizi che possano essere poi proposti e venduti separatamente. Può trattarsi anche di mettere a punto degli strumenti che siano trasferibili da una società all'altra, nel settore informatico, per esempio. Credo che questo sia uno degli obiettivi di Nordsam, come ci è stato ampiamente descritto; quello che è stato detto, in particolare circa la possibilità di scambiarsi tecniche informatiche efficienti, mi è parso molto interessante. Si può trasporre questa idea alla nozione del controllo tecnico dei veicoli,

per esempio, alla nozione di perizia, al problema del controllo dei costi di riparazione degli autoveicoli. Si possono immaginare parecchi esempi di collaborazione. A questo si potrebbe aggiungere anche, in maniera complementare, l'idea di effettuare degli scambi di quadri, di responsabili, nonché l'idea di fare degli stages di scambio per lavoratori delle diverse imprese. Tale stadio di cooperazione può essere estremamente concreto e andare abbastanza lontano.

Il terzo stadio di collaborazione può essere rappresentato dalla conquista di quote di mercato in comune e dalla ricerca di utili. Può essere il caso in cui una o più società abbiano messo a punto un determinato prodotto o servizio, direttamente o tramite l'intermediazione di una filiale, e siano d'accordo perché esso venga diffuso in uno o più paesi: dopotutto, per un certo aspetto delle sue attività, questo è un po' quello che propone Nordsam. E' anche quello che propone Inter Mutuelles Assistance, come dicevo poco fa. Può essere anche il caso in cui si abbia l'idea di creare direttamente in comune lo stesso prodotto o lo stesso servizio, stavolta attraverso una filiale comune del tutto nuova, pronta a che ciascuno lo venda sul proprio territorio o nel proprio settore. E' verosimile che alleanze di questo tipo si facciano in particolare nel campo dell'assicurazione vita o della previdenza integrativa: in ogni caso, si può vedere che i nostri concorrenti capitalistici intraprendono ampiamente questo tipo di strada, per nulla chiusa anche ai nostri tipi di società.

Partners europei possono poi anche decidere insieme di conquistare un mercato in un altro paese europeo, nel quale le cooperative o le mutue siano poco o nulla installate, oppure di allargare il loro campo di intervento nel proprio stesso paese. E' chiaro che la libera prestazione dei servizi, che andrà progressivamente attuandosi, favorirà sempre di più alleanze di questo tipo, con la creazione di filiali, di holdings e di altri strumenti comuni, sui quali avremo l'occasione di ritornare. Tutto questo pone evidentemente il problema di sapere se vi sia una "taglia" ideale per un gruppo di compagnie di assicurazione in Europa. A ciò non ho la risposta pronta ed è probabile che questa risposta sia estremamente complessa. Come è stato detto, ci sono in Europa delle mutue locali che hanno resistito benissimo, rimanendo aggrappate al terreno loro proprio. Ce ne sono altre che sono state spazzate via, perché la loro base era del tutto insufficiente: è, per esempio, il caso di alcune mutue locali spagnole, che stanno scomparendo. E' sempre possibile pensare che una società ancorata in un determinato ambito

socio-professionale, soprattutto una mutua che sia riuscita a restare una vera e propria associazione di utenti, resista meglio di altre alla concorrenza, modernizzando il proprio know-how. Ma si sa che questo non è per niente semplice, soprattutto in un periodo di despecializzazione, in cui persino la nozione di socio-professionalità, a cui i francesi sono molto attaccati, non è più così chiara come prima: è in atto infatti una relativa "banalizzazione". E' difficile separare, chiaramente come prima, i compiti e dunque le frontiere, i mercati: tutto questo spinge ad interrogarsi circa la necessità di un ravvicinamento e fino a quale punto. Quel che è certo è che, anche al di fuori del movimento della normativa europea di cui ha parlato Jacques Forest, la concorrenza si rafforza, i matrimoni tra società capitalistiche si moltiplicano e si è costretti a tenerne conto. Si è accennato poi al difficile problema delle economie di scala: non ritornerò su questo punto, ma è sicuro che si stanno costituendo attorno a noi delle società, o dei gruppi, o degli agglomerati potenti. E' forse necessario ricordare che l'Allianz, già nel 1987, aveva un volume d'affari superiore a 43 miliardi di franchi francesi, che diventano 30 miliardi per le Generali, e che anche l'UAP sta crescendo a ritmi vertiginosi. Evidentemente, queste realtà non possono essere negate.

Vorrei allora tentare rapidamente di chiedermi quali siano le forme che queste alleanze possono assumere, pur restando ben consapevole che l'obiettivo è più importante della forma. Ma bisogna anche rendersi conto che la gamma degli strumenti giuridici a livello europeo non è poi così estesa da non potersi chiedere quali siano gli strumenti giuridici utilizzabili, tanto più in quanto siamo delle cooperative e delle mutue, per cui abbiamo in primo luogo cura dell'utente e della soddisfazione dei suoi bisogni reali al costo più limitato possibile. Credo che un obiettivo sia anche quello di rispondere alla nuova ondata di consumerismo che sta nascendo in Europa, per il fatto stesso dell'europeizzazione, e che rende gli utenti più esigenti riguardo ai prodotti ai quali hanno accesso. E' chiaro che questa ondata di consumerismo, che non è che agli inizi, dovrebbe costituire un incoraggiamento per le nostre società che, a priori, per tali risposte sono piazzate meglio di altre. Alcuni hanno citato la possibilità di fare dei matrimoni tra imprese all'interno di ciascun paese, prima di giungere allo stadio propriamente europeo.

In Francia, l'ho appena dimostrato, ci si può evidentemente sposare sotto forma di società per azioni o di Gruppo di interesse economico. Qualcuno diceva che i francesi sono fortunati, perché

hanno lo strumento del Gruppo di interesse economico, che consente di gestire dei dossiers in comune. In effetti, forse questo strumento non esiste in tutti i paesi. Non ne sono sicuro, ma credo che effettivamente in Belgio non ci siano ancora strutture vicine al Gruppo di interesse economico francese, ma dopotutto in certi casi, per fare dei matrimoni, e senz'altro per gestire dei dossiers in comune, può essere utilizzata la cooperativa.

In Spagna - e certo lo chiariranno meglio gli amici spagnoli -, esiste un certo numero di strumenti che consentono un ravvicinamento, anche se non tutti sono utilizzabili nel settore dell'assicurazione. Esiste in Spagna la nozione di consorzio cooperativo, ma non so in quale misura lo si possa utilizzare; esistono anche degli strumenti speciali, come per esempio quello che è stato creato con la legge del 1984 per facilitare le fusioni tra le piccole mutue di assicurazione. Sono fusioni che assumono la forma di "unione temporale": l'"unione temporale" consente alle mutue di assicurazione che vogliono fondersi di farlo progressivamente lungo l'arco di cinque anni, durante i quali conservano la loro totale indipendenza giuridica. Non so se possa essere uno strumento molto operativo. In ogni caso, in Spagna è possibile anche costituire dei gruppi, ma con problemi fiscali, di imposizione a cascata, notevoli. Se non vado errato, in Spagna è in via di preparazione a livello legislativo un testo riguardante la nozione di Gruppo di interesse economico.

In Italia esistono - e gli italiani potranno parlarne meglio di me - delle formule originali, particolarmente quella del consorzio, che viene d'altronde ampiamente utilizzata in altri settori di attività dai nostri amici della Lega delle Cooperative. E' una sorta di Gruppo di interesse economico: si avvicina un poco al Gruppo di interesse economico francese, ma ha il vantaggio, diversamente dal Gruppo di interesse economico francese, di poter limitare la responsabilità dei soci. Credo che anche in Italia si stia riflettendo sulla nozione di Gruppo di interesse economico e che la normativa sia in corso di preparazione.

Credo che in Portogallo non ci siano degli strumenti veramente pratici. In Germania, se non vado errato, credo esista lo statuto della "società mista", che consente di creare un'alleanza tra una società a responsabilità limitata ed una società in accomandita, che consente di avere una doppia sede sociale, una nella Repubblica Federale Tedesca e l'altra all'estero. Anche questa è una formula di Gruppo di interesse economico, che non consente di esercitare direttamente l'attività assicurativa, ma che può permettere per esempio di sviluppare delle attività commerciali.

Terminerei prudentemente a questo punto la comparazione con il Gruppo di interesse economico francese, perché è probabile che sin da ora mi sia esposto a parecchie critiche, tentando di far credere che so quello che succede a casa dei nostri amici europei. Vorrei, concludendo, interrogarmi sulle strutture propriamente europee: esistono delle strutture che consentano dei matrimoni direttamente europei? Esiste una formula, oggi chiaramente definita, che è quella del Gruppo europeo di interesse economico, creata dalla CEE allo scopo di facilitare o di sviluppare l'attività economica dei suoi membri, di migliorare od accrescere i risultati di questa attività, ma va sottolineato che non ha l'obiettivo di realizzare in sé e per sé degli utili. La sua attività deve dunque ricollegarsi all'attività dei suoi membri. In ogni caso, la definizione dell'attività, dello scopo di questo strumento può essere molto ampia: si può mettere, per esempio, fra gli obiettivi del GEIE la ricerca e lo sviluppo in comune, l'acquisto e la vendita o la produzione in comune, la gestione di servizi specializzati. Il GEIE, tengo a sottolinearlo, può parimenti detenere delle partecipazioni, anche se non è lo strumento più flessibile ed ideale per detenerle. Sul piano fiscale, è uno strumento trasparente, perché l'imposizione avviene soltanto a livello dei membri. E' comunque uno strumento di facile creazione, in quanto può essere costituito fra due soli paesi. Va sottolineato che il GEIE si fonda sul principio di un "uomo - un voto", o, per meglio dire, "una società - un voto", ma in realtà sono previste numerose varianti. Il GEIE non deve avere un capitale minimo obbligatorio; per contro, come il Gruppo di interesse economico francese, la responsabilità dei membri per l'attività del GEIE è illimitata. Il GEIE diventerà uno strumento utilizzabile a partire dal primo luglio 1989, perché il suo recepimento nelle legislazioni nazionali è in corso nei vari paesi della CEE. Penso che sia uno strumento interessante: citavo poco fa le collaborazioni che sono state impostate tra società francesi, ad esempio per gestire dei dossiers di difesa legale o dei sinistri derivanti dalla navigazione da diporto. Si potrebbe immaginare esattamente lo stesso tipo di iniziativa a livello europeo, con un'eventuale trasposizione ad altre attività. Al momento attuale, si tratta del solo statuto propriamente europeo.

Si può dire che, nonostante tutto, alcuni paesi si sono ingegnati a realizzare degli statuti di natura europea, anche se magari sono fra i paesi più piccoli della CEE. I nostri amici lussemburghesi, che sono pieni di immaginazione, hanno creato lo statuto della società holding di diritto lussemburghese, molto interessante, che consente a società che diano vita ad holding di questo tipo di

acquisire delle partecipazioni sotto qualsiasi forma, in altre imprese lussemburghesi o, beninteso, straniere, e di gestire e valorizzare tali partecipazioni. Per le società partecipanti alla holding, è anche un modo di mettersi insieme per detenere valuta estera, effettuare investimenti di tesoreria, porsi dunque un poco sul mercato europeo, se non internazionale, dei capitali. Questo strumento consente anche di gestire valori mobiliari. E' dunque uno strumento interessantissimo, che beneficia per il momento - cosa che non fa piacere a Jacques Delors - di un certo numero di vantaggi fiscali, che dureranno finché potranno durare: chiaramente, nel quadro della CEE, questo strumento è perfettamente utilizzabile dalle società cooperative o mutue, e d'altronde la holding stessa può assumere la forma di società cooperativa.

Esistono altri strumenti "europei" o pseudo-europei di questo tipo: i nostri amici olandesi, che pure non mancano di immaginazione, hanno creato uno statuto giuridico di società holding di diritto olandese, che assomiglia un poco allo statuto lussemburghese. Va notato che questo strumento può consentire a società cooperative o mutue di dotarsi di uno strumento comune, di metterci dentro del denaro, per avere in ogni momento uno strumento di intervento che consenta loro di assumere delle quote in una società, di rilevarne una o di creare delle filiali in comune. E' uno strumento finanziario che può rivelarsi interessante.

Per terminare, occorre sottolineare che noi dobbiamo essere molto attenti, per fare in modo che a livello europeo non ci sia semplicemente, come è stato finora previsto, uno statuto opzionale per la società per azioni europea, ma anche uno statuto opzionale per la mutua e, beninteso, per la cooperativa. Penso occorra essere molto attenti al riguardo, perché se esistesse uno statuto opzionale per la mutua o la cooperativa nella CEE ci eviteremmo un certo numero di contorsioni ed eviteremmo di farci troppe domande: si tratterebbe di uno strumento relativamente ideale, anche se non adatto a tutte le circostanze.

Vorrei allora terminare questa fotografia della situazione francese e questo tentativo di riflessione sulle possibilità di un ravvicinamento europeo, dicendo che quello che ho esposto non può essere altro che l'inizio di un dibattito e non, chiaramente, una conclusione. Sembra che le società cooperative o mutue non si interessino alle OPA, alle operazioni di acquisto: non è un fatto del tutto casuale, penso, perché esse hanno un altro obiettivo, che è in primo luogo quello di soddisfare i loro utenti e di realizzare dei sistemi al miglior costo. Esse sono dunque alla ricerca di altri tipi

di strategia imprenditoriale. Penso semplicemente che esse devono interrogarsi sull'estensione della loro presenza in Europa domani, non soltanto nel senso geografico del termine, ma anche nel senso dei rami che esse intendono coprire: è notorio che, anche da questo punto di vista, sono in atto in Europa dei grandi cambiamenti. Direi che, una volta, era l'assicurazione dell'auto il prodotto leader: oggi si nota la spinta dell'assicurazione sulla vita e della previdenza integrativa. Questo pone dei problemi a tutti. Si nota anche che stanno nascendo dei nuovi bisogni in materia di assicurazione dell'azienda, delle piccole e medie imprese, in particolare: anche questo è un interrogativo per le compagnie. E' dunque in questo quadro che può ora partire la riflessione al nostro interno, sulla base delle informazioni che abbiamo tentato di portare alla conoscenza di tutti.

Jacques Forest. Credo che tutti si associno a me nel felicitarsi con il Groupement e con le società che ne fanno parte per la loro riuscita nella collaborazione, come ci è stato spiegato poc'anzi. Non posso impedirmi di accostare questa relazione a quella su Nordsam: in entrambi i casi, si tratta di gruppi di società composti da uomini che si conoscono bene e nutrono reciproca fiducia. La differenza può essere in uno dei motivi per cui il gruppo delle società scandinave ha dovuto attendere così a lungo prima di cominciare a collaborare con Nordsam: può essere il fatto che, dal lato scandinavo, ci troviamo di fronte a legislazioni diverse, mentre, dal lato francese, abbiamo comunque una base legislativa comune. Sembra comunque che, nella misura in cui si va verso l'Europa, verso una legislazione comune, ci sarà forse una maggiore volontà di trovare delle collaborazioni.

Jeannine Devuyt. Vorrei approfittare della relazione di Thierry Jeantet per dire che, a livello europeo, l'AECI sta conducendo un'azione in favore di uno statuto europeo per la cooperativa e la mutua e, non più tardi di ieri, siamo intervenuti presso il Parlamento Europeo affinché la settimana prossima i parlamentari ne discutano in seduta plenaria.

Luigi Cicchitti. Ho ascoltato con interesse la relazione di Jeantet e penso che con un po' di fantasia e un po' di buona volontà sia facilmente esportabile, sia pure con tutti i vincoli che sono stati sottolineati, questa via nuova per l'alleanza, che porta alla valorizzazione delle sinergie nella salvaguardia delle individualità giuridiche ed operative. In pratica, è stato sottolineato

ripetutamente che il discorso è mirato prevalentemente alle sinergie operative tra le varie compagnie che fanno parte del Groupement. Il GIE in Italia naturalmente non esiste, ma esistono delle forme analoghe, che possono essere forme associative o una fondazione, un ente morale, che praticamente consentano di valorizzare quelle sinergie che permettono di poter essere più competitivi in futuro. Ci sono dei vincoli in Italia anche per quanto riguarda i consorzi, ai quali si è fatto cenno, perché i consorzi esistenti hanno vincoli relativi all'aspetto fiscale - cioè di addebito e di caricamento delle prestazioni di servizio - del 19%, un gravame che ovviamente può neutralizzare ed annullare quelli che sono i benefici che derivano dall'aspetto sinergico. Occorrerebbe perciò senz'altro individuare quelle che sono le attività che possono formare oggetto di questo tipo di associazionismo superiore, e di quelle che invece comportano una maggior gravosità sotto l'aspetto dei caricamenti fiscali. Ritengo che alcune attività (quelle soprattutto di natura creativa - la ricerca, i nuovi prodotti, etc.) siano gestibili in comune, mentre altre, come la vendita e la liquidazione dei sinistri, non lo possono essere, perché ciò comporterebbe degli aggravamenti di costi rilevanti, fino a che l'intervento fiscale non consente di neutralizzare determinati oneri. Ritengo utile questo modo di aggregazione - che sia fondazione, che sia associazione, che sia GIE -, soprattutto per alcuni progetti specifici, che anche in Italia possono avere un avvenire. Siamo agli inizi della valorizzazione, per essere più competitivi sul mercato: mi riferisco ai prodotti per la terza età, al micro sistema sanitario; è indispensabile valorizzare tali prodotti, per poter disporre di uno strumento atto a contenere meglio i costi. Ci può anche essere un micro sistema per il controllo delle riparazioni degli autoveicoli: è stato sperimentato in Italia, senza effetti particolari, però credo che con buona volontà e migliori cure potrebbe senz'altro dare dei benefici. Altre aree di sinergia sono rappresentate da prodotti comuni, dal marketing, dall'informatica ed anche dall'assistenza, che in Italia è poco sviluppata. Ritengo che su queste linee ci si possa muovere, perché effettivamente l'aspetto sinergico di un raggruppamento di natura europea che consenta di varcare le frontiere potrebbe dare dei benefici a tutti i partecipanti.

Non ho sentito parlare invece di particolari "ricette" per elidere i costi di intermediazione: mi pare sia stato dato per scontato, data la struttura giuridica delle vostre società. Mi piacerebbe un approfondimento in questo senso.

Herbert Diel. Devo purtroppo ammettere che quello che ha detto Cicchitti per l'Italia vale anche per la Repubblica Federale Tedesca. Del resto, non c'è in Germania la possibilità di esercitare l'attività assicurativa nel quadro di una società in accomandita o di una s.r.l. Ciò è possibile soltanto nel quadro di una mutua o di un istituto di diritto pubblico. Abbiamo in Germania la possibilità, ai sensi del diritto commerciale, di creare fra due mutue un "Gleichordnungskonzern". Ora, la creazione di un "Konzern" o la cooperazione con un altro partner ha senso soltanto laddove siano conseguibili degli effetti sinergici. Questa mattina abbiamo sentito che il contenimento dei costi di gestione è un tema importante. Ma il "Gleichordnungskonzern" non ha alcun vantaggio fiscale, anzi per ogni prestazione deve essere corrisposta l'IVA. Questo "Gleichordnungskonzern" gioca proprio soltanto un ruolo limitato? A questo proposito, mi interesserebbe sapere se il Gruppo di interesse economico francese gode di vantaggi fiscali, in particolare per quanto riguarda l'IVA.

Thierry Jeantet. Vorrei ringraziare Herbert Diel, in primo luogo, per la precisazione che ha fatto circa i "Konzern", ricordandogli che in Francia effettivamente il Gruppo di interesse economico è parimenti fiscalmente trasparente, neutro. Per quanto concerne le domande che sono state poste da Cicchitti sui costi di intermediazione, vorrei dire che le nostre società, quando si sono ravvicinate, quando hanno costituito il Groupement, erano già delle mutue senza intermediari. Si sono tutte costituite su questo principio: sarei lieto se il presidente Vandier e altri rappresentanti che hanno creato queste mutue in Francia vi dicessero qualche cosa. Ma vi preciso che in novembre, a Parigi, avremo un seminario simile a questo, organizzato dal Groupement, che verterà unicamente sui problemi di distribuzione e che consentirà di approfondire queste domande, perché nel quadro dell'AECI abbiamo deciso di fare due seminari, quello di oggi sulle strategie e quello di novembre sui sistemi di distribuzione. Sul resto di quello che Cicchitti ha detto, prendo evidentemente atto delle sue posizioni, che vanno nel senso di cui parlavo poco fa, in particolare per quanto concerne le collaborazioni. Il problema della riparazione dei veicoli, il problema del controllo tecnico, nonché altri punti che Cicchitti ha menzionato, come l'assistenza, mi sembra siano effettivamente dei punti possibili di collaborazione.

Jacques Forest. Credo sarebbe interessante avere in particolare la reazione dei nostri amici della Nordsam, che hanno parlato del

loro modello, per sapere come vedono l'esperienza francese rispetto alla loro.

John Christlansen. Penso stiano accadendo molte cose in Francia. Voi avete dato vita ad una collaborazione fra molte compagnie, ma come andare al di là dei confini? Come stabilire delle compagnie in Francia, Italia, Danimarca, Svezia, al di fuori della CEE? Penso che quello che dovremmo fare è cercare di parlare un po' di più della vostra esperienza e dell'esperienza Nordsam. Forse potremmo cercare di fare qualcosa in comune. Non penso che dovremmo parlare soltanto di mutue o società per azioni, ma, come anche Jeantet ha detto, dobbiamo trovare il modo di andare oltre: che cosa possiamo fare per i consumatori? Bisogna trovare il modo per cominciare a fare qualcosa in comune.

Thierry Jeantet. In effetti, quello che John Christiansen propone è la costituzione di una rete di opportunità, con lo scambio di informazioni circa le opportunità che gli uni o gli altri vogliono veder sviluppare fra di loro, ma credo spetti ai rappresentanti delle società qui presenti dire i punti ai quali sono maggiormente interessati e le strategie che vorrebbero sviluppare in via prioritaria. Non abbiamo fatto altro che fotografare una situazione, quella francese, dicendo quali sono gli strumenti utilizzabili: ma è evidente che quello che conta sono le strategie che si vogliono realizzare, le priorità che si vogliono sviluppare. Credo spetti a voi dirlo. Gli amici di Nordsam hanno cominciato a lanciare l'idea di una rete comune attraverso l'Europa, che ha provocato alcune risposte a favore ed alcune contro. Suppongo che altri echi verranno dopo queste due giornate, ma ci sono probabilmente altre preoccupazioni. Vedo per esempio il mio amico Gorka Knörr che approva: credo sia interessante, per esempio, che ci dica su quali punti prioritari gli sembra che questa collaborazione debba stabilirsi.

Jacques Forest. Potrei intervenire a mia volta sull'insieme delle collaborazioni che sono state attuate dal Groupement. Mi sembra che ce ne siano due che hanno già un orientamento europeo e possono facilmente allargarsi.

Da un lato c'è JURIMUT, difesa legale. I nostri assicurati, i nostri soci, viaggiano in tutta l'Europa; possono avere dei problemi all'estero, che possono richiedere un intervento: credo che con JURIMUT si abbia un supporto e possa realizzarsi un'eventuale collaborazione.

C'è un altro settore nel quale la legislazione europea è intervenuta in maniera massiccia, un settore nel quale fra poco tempo ci sarà una liberalizzazione totale: è quello dei prodotti finanziari, dei SICAV, etc. Voi avete creato OFIVALMO, uno strumento, se ho ben capito, che vi consente di gestire in comune la vostra tesoreria. Credo che anche a questo livello vi sia forse una riflessione da fare, vale a dire la creazione di SICAV a livello europeo. A questo livello, si deve forse trovare una sinergia. Non so se questo serva ad incitare qualcuno ad approvare o disapprovare, oppure a stabilire che è del tutto impossibile, ma mi sembra in ogni caso che in queste due direzioni vi sia manifestamente una possibile sinergia a livello europeo.

Jacques Vandier. Prendo la parola nella mia qualità di presidente del Groupement. Jeantet non ha parlato di storia del Groupement: bisogna un po' capire come è nato, come è andato evolvendosi. All'epoca, diciamo all'inizio degli anni Sessanta, le mutue senza intermediari come le nostre erano fortemente minoritarie e malviste nel settore. Eravamo veramente il nemico da battere e in particolare - salvo alcune eccezioni - non potevamo aderire all'organismo professionale francese, che è la Federazione francese delle compagnie di assicurazione. Eravamo veramente del tutto esclusi e la creazione del Groupement fu all'epoca una reazione di difesa da parte di minoranze. Bene, queste minoranze sono cresciute e sono riuscite a farsi riconoscere un carattere loro proprio. Adesso, il Groupement è riconosciuto dalla pubblica Amministrazione, dalla Federazione e dal settore assicurativo nel suo insieme. All'inizio, è stata dunque una reazione di difesa, ma una volta che queste mutue sono riuscite a raggrupparsi in questo organismo professionale, è venuta loro l'idea di creare effettivamente qualcosa insieme, e bisogna dire che questo è stato molto più difficile. Tutte le creazioni di cui ha parlato Jeantet ...beh, il loro parto si è fatto nel dolore. Non è stato per niente idilliaco. Ascoltando gli amici scandinavi, ho avuto l'impressione che tutto sia avvenuto in modo idilliaco: spero sia stato effettivamente così e che loro siano d'accordo e si intendano su tutto. Posso dirvi che non è questo il caso delle mutue del Groupement, che erano spesso estremamente individualiste: ciascuna pensava di essere la depositaria della verità. Il fatto di avere creato qualcosa in comune, dunque di essersi imposti per mettersi d'accordo e transigere, è stato un grandissimo progresso. Questo vuol dire che oggi, quando per la forza delle cose siamo costretti a prendere in considerazione non soltanto l'esistenza del

futuro grande mercato unico europeo, ma anche l'esistenza dell'Europa e dell'AECI - perché noi consideriamo i nostri amici scandinavi, che non sono nella CEE, esattamente come gli altri -, il fatto insomma che siamo costretti ad aprirci all'Europa, fa sì che oggi noi siamo disponibilissimi a discutere con altri organismi non francesi, con i quali non siamo forse d'accordo su tutto, ma con cui siamo dispostissimi a metterci d'accordo. E' per questo che rispondo a John Christiansen che siamo aperti a qualsiasi forma di collaborazione che ci venga proposta.

Attualmente, in Europa, le mutue del Groupement non hanno granché: ce n'è una che ha creato una filiale in Spagna, ma che non ha ancora cominciato la propria attività. La mutua di cui sono presidente ha dei contatti con mutue o cooperative amiche: può essere che i nostri contatti sfoceranno un giorno in realizzazioni concrete. Voglio dire che nessuna porta è chiusa e noi pensiamo che effettivamente - di fronte a gruppi capitalistici potentissimi - beh, è bene che le società dell'AECI rinsaldino i loro legami e studino tutte le possibili iniziative da attuare in comune.

Gorka Knörr. Vorrei ricordare a Jacques Vandier che oggi, in Spagna, sulle riviste del settore assicurativo, quando ci si riferisce alle loro mutue si parla sempre di mutue "selvagge". Dal canto nostro, conosciamo i nostri amici francesi e sappiamo molto bene che si tratta di una cosa molto diversa. Detto questo, torno alle informazioni. Credo che il grande pregio della relazione di Thierry Jeantet - al di là del fatto di esserci effettivamente conosciuti negli ultimi anni nell'ambito dell'AECI, che è lo strumento che ci ha portati a questo seminario, istruttivo per tutti - è quello di essere stata molto suggestiva, perché ha sviluppato temi che nelle nostre rispettive compagnie vengono trattati in poche righe. Voglio dire che la sua relazione ha aperto percorsi e possibilità di collaborazione: voglio dirlo qui, in particolare, perché i nostri amici francesi, con cui abbiamo parlato, nonché gli altri nostri amici, sanno che noi viviamo in un paese molto complicato, dove, per ragioni politiche, c'erano diffidenze. Però devo anche dire, davanti a tutti i nostri amici europei e non europei, che ritengo che questi ostacoli vadano superati in modo tale da collaborare; in fondo, prima di essere spagnoli o francesi, credo che siamo cooperatori. D'altra parte, come ricordava un amico francese, siamo abituati a lavorare ciascuno nel proprio mercato e la prima resistenza che dobbiamo vincere per ampliare i nostri progetti ed i nostri orizzonti è la nostra stessa resistenza. Sono convinto che siamo tutti disposti a lavorare per un'impresa comune. A volte,

quando penso all'esperienza francese, come i nostri amici italiani che hanno parlato prima, mi trovo in disaccordo con il loro sistema distributivo, tanto diverso. Non vedo come in Spagna si possa attuare un sistema distributivo analogo a quello delle mutue francesi. In ogni caso, siamo disposti a lavorare insieme; abbiamo modeste dimensioni, però ritengo che possiamo trovare un accordo.

Vorrei ora ritornare a quello che ho detto stamani: l'intervento di Christiansen mi è sembrato molto interessante. Ritengo che, indipendentemente dalle joint-ventures, è necessario affrettare il passo per una interrelazione nel servizio, sin da ora. Penso che questo potrebbe riallacciarsi alla necessità di lavorare con un'immagine a livello europeo; ritengo infatti che, per chi è assicurato con una delle nostre compagnie nazionali, sia molto importante percepire una unità internazionale attraverso il servizio: per esempio con una rete di assistenza non solo per le auto, una rete di assistenza a livello europeo associata ad un'immagine cooperativa. Questo può essere, a mio avviso, un ulteriore elemento di forza.

Vorrei passare ora ad alcuni punti che sono più "pedestri", come si dice da noi. Come ho già detto stamani, si sta lavorando in questo momento in Spagna intorno a temi come la coassicurazione comunitaria. L'ho già detto questa mattina, ma voglio ripeterlo ora, dopo avere ascoltato l'intervento di Thierry Jeantet: credo nell'europesismo e, in quanto responsabile nella mia impresa del marketing dei prodotti, ritengo che siano molte le possibilità per cercare di cedere i premi, prima che agli altri, ai nostri amici europei.

Domènique Antoni. Intendo avvalorare quanto ha detto il presidente Vandier e cerco di offrire una sintesi di quelli che mi sembrano essere stati i nostri successi ed i nostri fallimenti, nella misura in cui può esserci nel GSACM una certa singolarità.

Per quanto concerne un primo punto, che è essenziale se si ragiona in una prospettiva europea, è chiaro che siamo riusciti, sul piano francese, a fare in modo che la nostra forma di organizzazione abbia diritto alla parola presso la pubblica Amministrazione. E' essenziale, credo, che sul piano della prospettiva europea ci si colleghi per fare molte cose insieme, ma è evidente che, se si potesse ottenere a livello europeo per le nostre organizzazioni la rappresentatività che abbiamo ottenuto in Francia grazie al GSACM, sarebbe già un grosso passo avanti, perché non dobbiamo dimenticare che il nostro avvenire si svolge

in parte a Bruxelles, in funzione delle direttive che vengono adottate e che possono essere a volte imbarazzanti nella vita quotidiana delle nostre imprese. Per sintetizzare, direi che i successi risiedono soprattutto in quanto abbiamo fatto in comune, con interessi evidentemente comuni. Per esempio, è vero che la negoziazione della riassicurazione per tutte le società del Groupement ha due vantaggi: ottenere delle buone quotazioni, cosa che non è trascurabile (per un effetto di massa, il nostro è il più grosso trattato di riassicurazione dell'Europa continentale); questo ci permette anche, indirettamente, di portarci dietro altre piccole società in via di sviluppo che ottengono, grazie alle società maggiori, possibilità di pools di riassicurazione di buona qualità e per di più delle quotazioni ragionevoli, che da sole, evidentemente, non otterrebbero. Questo è un aspetto che, teoricamente, l'ICRB sviluppa a livello ICIF, ma forse non in modo altrettanto esemplare e totale di quanto noi facciamo a livello delle mutue del Groupement. Altro successo: abbiamo messo in comune l'assistenza, anche se c'è stata qualche *défaillance* dal lato della GMF. Nell'insieme, è un grosso successo, perché anche in questo caso gli interessi sono chiaramente comuni e sono stati ben gestiti insieme. La stessa cosa vale per la negoziazione delle convenzioni: è vero, in compenso, e dobbiamo riconoscerlo, che quando si tratta di entrare nell'area della creazione dei prodotti, se non della creazione di organismi, ci si confronta con strategie che, fra le società aderenti all'insieme GSACM, possono essere eventualmente divergenti. Credo dunque che, per trarne una piccola sintesi personale, se a livello europeo possiamo combattere ed essere ben coscienti di quanto sia indispensabile l'aiuto ai nostri colleghi che si occupano di questi problemi, con tutti i nostri mezzi, in particolare presso i nostri amici politici locali, per ottenere una vera e propria rappresentatività europea, noi avremo fatto un notevole passo in avanti. Quanto al resto, ritengo che sia del tutto possibile ed indispensabile studiare come mettere in comune i nostri mezzi, perché i mezzi non sono concorrenti, mentre i prodotti o le strutture lo sono spesso.

Per terminare vorrei dire che, in quanto francese, sono rimasto molto impressionato da Nordsam. E' vero che abbiamo provato invidia, ci sarebbero state troppe domande da fare. Spero davvero di veder prosperare questa esperienza, che in ogni caso - vista da un francese - sembra essere sfuggita alle traversie che possono essere le nostre, perché apparentemente alla Nordsam si individuano dei prodotti in comune, li si costruisce in comune ed è

chiaro che questo ci sembra - mi sembra, in ogni caso - del tutto esemplare, se è tutto così idilliaco come sembra.

John Christlansen. Si è parlato molto dell'atmosfera serena in cui è nata la Nordsam. Vorrei dirvi che finora è stata effettivamente serena e penso che possiamo dire di essere d'accordo su gran parte delle cose. Naturalmente, abbiamo delle discussioni: siamo in quattro, abbiamo anche quattro opinioni diverse, ma poi riusciamo a venirne fuori con un accordo. Ma dovrete considerare anche che proveniamo da quattro compagnie diverse, da quattro paesi diversi: pertanto non ci facciamo concorrenza nella vita quotidiana, per cui possiamo utilizzare le cose scoperte in un paese in un altro paese. Quanto ai prodotti: se c'è in un paese un prodotto che sembra essere buono, che si vende bene, che dà buoni risultati, allora questo prodotto può essere modificato, e utilizziamo la Nordsam per questo, per poterlo commercializzare in un altro paese. Così, non si tratta semplicemente di spostare un prodotto da un paese all'altro: lo modifichiamo per venire incontro alle condizioni, alla cultura, alle caratteristiche dell'altro paese. Penso abbiate capito che noi esercitiamo la nostra attività nei nostri rispettivi mercati, ma cerchiamo di utilizzare l'esperienza e le idee degli altri tre paesi. E Nordsam serve per fare tutte queste cose per noi.

Thierry Jeantet. Reagendo ad un certo numero di interventi, bisognerebbe dire che chiaramente non è sempre tutto roseo e in primo luogo certe società possono aver legittimamente voglia di perseguire strategie personali: una società può aver voglia di svilupparsi col proprio nome in più paesi, assumendosene i rischi ma anche i profitti. Perché no? Un altro tipo di strategia, che è stata evidentemente molto dibattuta, è quella di tipo solidaristico. E' evidente che uno degli elementi di interesse dell'esempio francese risiede nel fatto di dimostrare che queste strategie solidaristiche possono essere perseguite fra società che, all'inizio, non erano per nulla concorrenti, perché avevano caratteristiche socio-professionali molto pronunciate, ma che progressivamente hanno cominciato a farsi una concorrenza marginale e poi talvolta molto più accentuata, sia direttamente che attraverso le loro filiali. Cosa che non ha impedito un certo numero di realizzazioni in comune, anche al di là del Groupement. Da un lato, in seno al Groupement, oppure attraverso taluni organismi ad hoc, perché quando le mutue hanno cercato di scambiarsi informazioni si sono accorte che, in ogni caso, piuttosto che perdere tempo era meglio

scambiarsi direttamente le informazioni. Non è neanche sempre facile: ci sono dei casi in cui un certo dossier meriterebbe di essere ulteriormente approfondito. Penso per esempio al problema dei costi di riparazione auto. Non è un dossier facile, è un dossier rispetto al quale potremmo avere delle collaborazioni sul piano europeo. In altri casi, le mutue hanno ritenuto di poter lavorare insieme, perché si sono accorte che, francamente, non era necessario farsi concorrenza in quella determinata area: è il caso, per esempio, della gestione dei sinistri in rapporto al problema della mobilità geografica dei soci. E' probabile che questo sia effettivamente un soggetto di collaborazione, che occorrerebbe riprendere in seno all'AECI. Esiste già un certo numero di accordi bilaterali tra le società che sono presenti qui e credo potrebbero esserci degli accordi più vasti.

E' stato menzionato il problema del controllo tecnico dei veicoli: è un problema che ci interessa sempre di più in Francia, rispetto al quale alcuni paesi sono più avanti di noi. Riguardo all'insieme del problema della riparazione e del controllo tecnico, ci sono probabilmente degli scambi di esperienze o degli scambi di know-how che possono essere effettuati fra società che, per altri versi, possono ritrovarsi in concorrenza. Credo che l'esempio che ho tentato di fotografare dimostri anche che società in concorrenza fra di loro possono avere un interesse a gestire in comune un certo numero di dossiers, perché i prodotti che gestiscono sono magari molto nuovi e dopotutto hanno interesse a far fronte comune. E' stato un po' il caso della difesa legale, con la creazione, per esempio, di JURIMUT. Oppure, per esempio, i prodotti sono al margine delle loro altre attività e sono a volte specialistici: è il caso, per esempio, dell'assicurazione delle imbarcazioni da diporto in Francia. Si possono avere altri esempi e poi, beninteso, la concorrenza può essere combattuta facendo delle scelte di tipo nuovo, se si prende come esempio, a caso, il settore dell'assicurazione sulla vita e della previdenza integrativa, perché su questo tema sono in atto in Europa enormi battaglie tra le società capitalistiche: si può temere in effetti che in quest'area le compagnie cooperative e mutue siano o un poco assenti oppure, in ogni caso, in ritardo. In altre parole, occorre fare delle scelte fra le società cooperative e mutue che vorranno vendere - produrre e vendere, forse - dell'assicurazione vita e previdenza integrativa insieme e quelle che vorranno continuare a farsi concorrenza. Credo allora che spetti politicamente a ciascuna società definire fino a che punto essa voglia andare nell'eventuale limitazione della concorrenza, in funzione della natura della strategia che si

vuole scegliere. La panoplia delle realizzazioni possibili, lo si è visto oggi attraverso l'esempio di Nordsam o attraverso l'esempio francese, è abbastanza grande: altrettanto grande è la panoplia dei mezzi. Credo che uno degli aspetti interessanti, citato anche poco fa da Dominique Antoni, consista nella possibilità di appoggiare i grandi ma anche i piccoli. Credo che anche questo sia un aspetto interessante di una riflessione europea, quando si sa benissimo che alcune compagnie si sentono un po' isolate. Ci sono certamente dei possibili appoggi concreti, sia che questo avvenga attraverso la riassicurazione od altro. Per restare alla riassicurazione, se noi riteniamo che le nostre compagnie abbiano già fatto un certo numero di progressi in questo settore, mettendosi insieme e negoziando dei trattati di riassicurazione in comune, scambiandosi informazioni, accettando peraltro in quest'area di scoprirsi un poco rispetto alle altre, e dunque scambiandosi delle informazioni concrete, è probabile che, a livello europeo, di fronte a riassicuratori che non sono teneri, ci siano ancora parecchie cose da fare.

Vincenzo Adamoli. Non sono stati pochi gli esempi portati sul come poter lavorare insieme. Gli amici scandinavi ci hanno fatto vedere il loro "bambino", una creaturina nata solo qualche mese fa che dovrà prendersi cura della ricerca e dello sviluppo di determinate operazioni. Poi gli amici francesi ci hanno mostrato una struttura un po' più matura, nata - come ha detto bene il presidente Vandier - come difesa, ma che oggi è pronta. Allora, oggi abbiamo Nordsam ed abbiamo quella che potremmo chiamare "Francesam". La mia domanda, ed è la domanda che è emersa anche da quanto hanno detto Gorka Knörr e Luigi Cicchitti, è questa: come possiamo fare perché questa Nordsam e questa "Francesam" diventino una "Eurosam"? Come possiamo trovare un collegamento che da una parte tenga conto di questi aspetti delle nuove tecnologie, delle economie di scala, e dall'altra parte si concentri invece anche sui problemi dei servizi agli assicurati, intorno a cui si sviluppa l'esperienza francese? Mi sembra che in Italia si ammira molto quello che è stato fatto in Francia, anche perché ho l'impressione che la nostra ANIA non sia mai riuscita a fare per tutto il mercato quello che il Groupement è riuscito a fare per le sue mutue; c'è anche, forse, un senso di invidia nel vedere come questo mercato - nonostante le sue contraddizioni esterne - è riuscito a darsi uno strumento operativo agile e snello, che oltretutto mi sembra sia anche una specie di centro di profitto per tutta la struttura. Ecco, questo è un po' il messaggio che sta

uscendo: vedere se riusciamo a creare, con questi due modelli, un modello più ampio, che possa anche fornire risposte a Knörr, a Cicchitti, all'Unipol ed a noi tutti.

Thierry Jeantet. Non pretendo assolutamente che la mia sia una risposta: ci saranno forse ancora delle reazioni, oggi o domani e forse in seguito. Da un lato, il GSACM in quanto tale, come vi ho detto poco fa, è aperto direttamente alle società aderenti, per ora certamente società senza intermediari, ma anche, come voi ben sapete, ad altri interlocutori. D'altra parte, il GSACM ha incontrato la Nordsam a Stoccolma, poco tempo fa. E' chiaro che la questione sollevata dal nostro amico Vincenzo Adamoli si ricollega a quella sollevata anche da John Christiansen o da Gorka Knörr, vale a dire "come" fare. In partenza, c'è un problema di informazioni e di comunicazioni: per creare "Eurosam", occorre forse darsi i mezzi per condividere le opportunità e le richieste a cui si vorrebbe che gli altri rispondessero. Del resto c'è un problema trasversale, quello dell'analisi che gli uni e gli altri fanno del posizionamento delle compagnie di assicurazione cooperative e mutue rispetto alle esigenze dei nuovi consumatori. Penso che una delle risposte positive date dalle mutue francesi proviene dal fatto che esse hanno fatto progressivamente un'analisi sull'evoluzione delle esigenze dei consumatori, parlandone poi insieme. Evidentemente, fra le società dei paesi della CEE dovrebbe svolgersi un processo del medesimo tipo: dopotutto, questo è proprio quanto è cominciato ad accadere oggi, per esempio quando, ancora una volta, ci è stata proposta una rete commerciale europea, quando ho parlato delle aperture societarie auspiccate da Inter Mutuelles Assistance. E' probabile che ci siano altri argomenti: li ho citati prima, perciò non li riprendo. Mi sembra abbastanza chiaro - e parecchi di voi l'hanno detto - che non si può restare a braccia incrociate davanti alle manovre ed ai tentativi di conquistare il mercato attuati dal settore capitalistico tradizionale. Mi sembra altrettanto chiaro che, tenuto conto che le cooperative e le mutue di assicurazione sono spesso più avanti sul piano commerciale e tecnologico, anch'esse hanno assolutamente la forza di trovare una migliore collocazione nella CEE. Non penso che ci siano delle ragioni serie per essere timidi. Poco fa si parlava di maturità: c'è la maturità di oggi, ma penso che la sfida - non semplicemente quella del primo gennaio 1993, ma dell'Europa in marcia, qualunque siano le leggi ed i regolamenti -, la sfida lanciata dall'Europa, fa pensare che le cooperative e le mutue di assicurazione dovranno trovare la maturità di domani. Nel

momento in cui alcune di esse potevano pensare di essere pressoché arrivate al termine delle possibili collaborazioni e cooperazioni, perché si situavano in un quadro nazionale, scoprono altre possibilità di cooperazione, perché le regole del gioco, a causa dell'Europa, si stanno modificando più o meno brutalmente.

MAPFRE: un modello spagnolo di assicurazione mutualistica e la sua strategia internazionale

Hans Dahlberg. Cominciamo la seconda giornata del nostro seminario. Il programma odierno prevede due relazioni. La prima verrà presentata da Ignacio De Larramendi della MAPFRE, che illustrerà il modello spagnolo dell'assicurazione mutualistica e la sua strategia internazionale. E' un grande piacere per me dare il benvenuto a De Larramendi, che da 45 anni lavora in assicurazione ed è nella MAPFRE dal 1955. E' una persona molto nota a parecchi di noi, alle nostre organizzazioni.

Ignacio De Larramendi. Ormai sono quarantacinque anni che vivo nel mondo delle assicurazioni ed a questa età si hanno molte cose da raccontare, alcune delle quali possono essere utili per i colleghi che mi ascoltano.

In realtà, il mio rapporto con la Federazione internazionale delle cooperative di assicurazione è un rapporto antico, perché già ventotto anni fa avevamo cercato di aderire all'allora Comitato Assicurativo dell'ACI: è sempre stato un rapporto tra amici. La differenza tra assicurazione "istituzionale" (società per azioni, società cooperative) ed assicurazione "mutualistica" di solito è piccola: in Argentina, per esempio, ci sono cooperative di assicurazione e mutue di assicurazione, ed io non sono mai riuscito a capire qual è la differenza fra l'una e l'altra, a parte il fatto che le cooperative fanno parte di una associazione ad hoc. Oltre a queste due forme societarie, ci sono poi le società per azioni appartenenti a mutue o a cooperative, che quindi - visto che giuridicamente sono delle società di capitali - in pratica hanno uno spirito "istituzionale".

lo ho dedicato tutta la mia vita professionale - ho anche lavorato fra l'altro alla Royal Insurance - all'assicurazione "istituzionale". E per me parlare dell'assicurazione "istituzionale" è molto facile; è qualcosa che fa parte di me.

La MAPFRE ha un'origine agricola: per esempio, dal 1933 al 1955 la MAPFRE accettava esclusivamente proprietari terrieri fra i propri assicurati (in seguito entrerà nei dettagli). Noi abbiamo sempre perseguito un processo di sviluppo e questo sviluppo si è prodotto conservando il potere in mani "istituzionali": in altre parole, la MAPFRE controlla tutte le aziende che si sono via via diramate dalla MAPFRE. Questo è un concetto importante da ricordare: la fondazione, la nascita di questo ente non fu un prodotto della sinistra, quanto piuttosto della destra, la risposta dei proprietari terrieri alle leggi della Repubblica spagnola (1931-39). I proprietari terrieri, non avendo trovato un mezzo adeguato per proteggersi dai politici di Madrid, non si sa perché, scelsero a tal fine la forma associativa della mutua. Nel 1943 si produsse un fatto molto importante nella vita sociale e politica della campagna spagnola, perché la MAPFRE introdusse una "assicurazione sociale contro le malattie": si trattò di un'impresa temeraria, che la portò quasi al fallimento. L'operazione non era stata ben preparata, si lavorava un po' alla cieca: ci furono delle perdite e la MAPFRE rischiò quasi di scomparire.

Io arrivai alla MAPFRE nel 1955, proprio per riorganizzare la situazione in un momento veramente difficile, non per l'attività normale della MAPFRE, ma per i pessimi risultati di questo nuovo tipo di assicurazione contro le malattie. Ce l'abbiamo fatta e devo dire che siamo molto orgogliosi di avercela fatta. A parte questo momento problematico, che ebbe peraltro una soluzione abbastanza rapida, la MAPFRE, sin dal termine della guerra civile, andò spolicizzandosi completamente. Cominciò a lottare quindi non tanto sul versante politico, quanto sul mercato, che a volte è anche più difficile.

Cominciammo ad applicare una serie di principi che si possono addirittura definire "principi MAPFRE": voglio accennare a questi principi, perché - se analizziamo quello che abbiamo fatto e quello che vogliamo fare - devo dire che la MAPFRE non ha mai avuto una strategia imprenditoriale. Ci siamo basati su dei principi, ambiziosi peraltro, e su delle tattiche, non su delle strategie. Il nostro elemento propulsore è stata la tattica guerrigliera piuttosto che una strategia pianificata. Cioè, abbiamo sempre cercato, e ci siamo sempre vantati, di non avere un servizio programmazione.

Il primo principio della MAPFRE è il rispetto dell'uomo: la MAPFRE è un'azienda che ha sempre rispettato l'uomo. Il rispetto per l'uomo ha sempre prevalso su tutte le altre esigenze: l'uomo è l'unico elemento importante all'interno dell'azienda. Qualsiasi altro aspetto è secondario rispetto a questo "umanesimo" imprenditoriale. Devo dire che è una grossa soddisfazione per me aver partecipato a questa linea di pensiero, a queste preoccupazioni nei confronti dell'uomo. Alla MAPFRE, tutti erano considerati pariteticamente e tutti si sentivano parte attiva dell'azienda, la si chiami mutualistica o "istituzionale", per quanto oggi la struttura burocratica di una grande impresa - il sistema MAPFRE occupa oggi oltre 4.000 dipendenti - sia di ostacolo a questa linea d'azione basata sull'uomo.

Se il rispetto dell'uomo è il principio basilare, gli altri principi sono in un certo senso operativi, non sono solo filosofici ma di linea di condotta. Anzitutto la vicinanza al cliente, perché la MAPFRE assicurava all'inizio gli infortuni sul lavoro degli addetti all'agricoltura. Il salario era settimanale e veniva pagato il sabato: l'abitudine allora era di pagare senza dipendere da nessuno. Questo era un principio molto applicato da noi, perché "un tonto sul posto decide meglio di un furbo a 400 chilometri di distanza". Il tonto sa decidere, perché la sua semplicità di mente lo può aiutare, per quanto nello stesso tempo non sappia spiegare che cosa è successo. La vicinanza al cliente ci ha portato ad un decentramento molto accentuato (abbiamo ora 250 uffici decentrati, con molte filiali).

Un altro principio molto importante è la specializzazione. Abbiamo via via creato unità ad hoc separate, perché pensiamo che il servizio può essere ottimale solamente quando si è al corrente della tecnica, cosa che si può ottenere soltanto quando le persone lavorano full-time, al 100%, nella stessa mansione. Abbiamo perciò creato una serie di enti, del tutto separati, che lavorano sulla base di questo principio. Nel 1966, per un obbligo di legge (la legge di riforma della previdenza sociale), l'assicurazione degli infortuni sul lavoro venne separata da qualsiasi altra forma di assicurazione. Ci rendemmo conto che la specializzazione in materia di infortuni sul lavoro aveva dato origine ad un servizio molto più efficiente di quanto non avvenisse prima. Io, per esempio, che avevo lavorato nel settore degli infortuni sul lavoro, ho sempre difeso questo principio della specializzazione.

Un altro dei nostri principi è la preoccupazione nei confronti della qualità: noi stessi siamo convinti che non ci debba mai essere un ostacolo alla qualità del servizio. In pari tempo, il prezzo deve

essere il più ridotto possibile. Con questo, non voglio dire che ci riusciamo sempre: però è la nostra aspirazione.

Un altro principio è quello della trasparenza e del rispetto della legge. In realtà, perlomeno in Spagna, oggi la trasparenza si sta diffondendo e così l'ottemperanza alle norme giuridiche. Nel passato effettivamente si tentava, soprattutto in campo fiscale, di non rispettare del tutto le norme. La MAPFRE invece è stata un esempio luminoso di osservanza delle norme giuridiche. Quando ci sono delle trappole, di qualsiasi tipo, non ci può essere trasparenza: ma per noi la linearità, la trasparenza, sono principi fondamentali. Credo che sia grazie al rispetto di questo principio che abbiamo potuto continuare a crescere ed a svilupparci, come abbiamo fatto fino ad ora, senza grossi incidenti. Tutti, all'interno della MAPFRE, sono al corrente di quello che succede e tutti ne parlano.

Quanto ai principi della discrezione e dell'austerità, ci piace rappresentare un esempio nel mondo imprenditoriale, cioè ci piace non concedere privilegi speciali ai dirigenti: per esempio, non ci sono macchine di servizio, non ci sono concessioni o privilegi di questo tipo, non ci sono autisti privati. E' un concetto che abbiamo voluto sviluppare e che vogliamo difendere. All'inizio, per esempio, c'era un autista privato dell'azienda; ma ormai da trent'anni questa figura è scomparsa ed i nostri consiglieri di amministrazione guadagnano cifre abbastanza basse rispetto alla media del mercato spagnolo. Secondo noi, questo è un altro aspetto da non trascurare, che ha creato veramente uno spirito di corpo all'interno dell'azienda.

Un altro principio, o meglio un'altra qualità che ci preme sottolineare, è quello della flessibilità, del pragmatismo. Siamo flessibili di fronte ad ogni cambiamento, adattandoci a qualsiasi situazione che si possa verificare. Ci piace cambiare, non abbiamo delle norme fisse.

All'interno di questi principi, di base direi, vorrei commentare adesso alcune caratteristiche operative della MAPFRE, che testimoniano il nostro modo di agire. Non dico che abbiamo inventato noi questa idea nel mondo delle assicurazioni, ma certo l'abbiamo difesa: noi crediamo che l'assicurazione non consista soltanto nel risarcimento del danno, ma rappresenti anche un servizio addizionale, un servizio complementare per il cliente, durante tutto il periodo durante il quale il cliente è in copertura. Il servizio fa parte di questa filosofia dell'assicurazione ed è questo aspetto del "servizio" che ci ha permesso di fare dei grossi passi

avanti nel ramo auto e nel vita: nell'auto e nel vita oggi noi siamo i primi in Spagna e cerchiamo di continuare ad essere tali.

Ho già accennato alla specializzazione tecnica: sono convinto che l'assicurazione non debba essere considerata come una unità con tante varianti, quanto piuttosto come una cornice, una struttura, all'interno della quale vi sono vari tipi di assicurazione, tutte sullo stesso piano. Quindi, non si tratta di varianti tecniche di un concetto unitario, quanto piuttosto di strutture indipendenti, tutte sullo stesso piano, tutte egualmente efficienti. Voglio insistere sulla specializzazione. Quando ci si addentra nel concetto di specializzazione, si trovano sempre nuovi modi per prestare il servizio al cliente. Ci sono molte aziende, in Spagna, che sono esempio di buon operato, ma, secondo me, hanno fatto un errore; ho parlato molto con loro, ma non sono riuscito a convincerli: hanno mantenuto una struttura globale, con tutti i rami sotto lo stesso direttore tecnico, con lo stesso direttore di marketing, con le stesse modalità di distribuzione. Noi, invece, abbiamo sempre separato i rami, perché ci siamo resi conto che questa specializzazione accentuata ci permette di entrare nei dettagli del mondo dell'assicurazione. Per questo non siamo compresi dai nostri colleghi, perché siamo diversi. Nel ramo auto, per esempio, stiamo preparando adesso la separazione totale fra l'assicurazione dei danni a cose e l'assicurazione delle lesioni alla persona. Colui che si occupa, per esempio, delle lesioni alla persona non ha niente a che vedere con colui che si occupa degli altri sinistri.

Vorrei ora sottolineare l'importanza del nome: in questo senso, siamo stati un po' pionieristici, essendo stati seguiti da americani e giapponesi. Anche l'Unipol ne è un esempio. L'importanza del nome: noi abbiamo creato la "magia" del nome, crediamo nella "magia" del nome, e quando ci siamo staccati dagli infortuni sul lavoro è stato un momento drastico. Gli altri assicuratori, quelli a fini di lucro, utilizzavano gli interessi dei lavoratori, il sudore dei lavoratori, per i propri utili. Questa separazione completa è stata la benvenuta. Però abbiamo mantenuto il nome, perché MAPFRE significa "Mutualidad (de Seguros) por la Agrupación de Propietarios de Fincas Rusticas de España". La gente storpiava spesso il nome ("mapere", "manfre" o roba del genere), ma a noi premeva conservare l'immagine ed il nome, per cui abbiamo creato addirittura una fondazione (1976). Perché tutto quello che può dare un buon nome si dirama poi sulle attività istituzionali portate avanti dall'azienda, che sono in verità più nell'interesse

della comunità che nell'interesse dell'azienda. Tutto questo non deve andare perduto.

Vorrei soffermarmi sui metodi di gestione. I nostri metodi di gestione si basano soprattutto sull'informatizzazione, sulla massima informatizzazione. Dopo alcuni mesi dal mio arrivo alla MAPFRE, cominciammo la meccanizzazione con una macchina perforatrice lentissima: da quel momento, abbiamo continuato lungo questa strada insistentemente, continuamente. Siamo stati i primi assicuratori, per esempio, ad introdurre in Spagna il telefax; adesso siamo terzi negli scambi fra le centrali di fibre ottiche Ibercom. Ebbene, noi siamo sempre stati tra i primi in questo settore, perché siamo sempre stati convinti che non si possa perdere tempo a fare degli studi di fattibilità nel settore dell'informatica: bisogna entrarci, assolutamente e tempestivamente. Uno dei principi di coloro che vogliono diventare internazionali è quello di essere costantemente informati. Abbiamo un esempio in Italia: in Italia abbiamo una partecipazione importante in una piccola compagnia con sede in Sicilia, la Progress Insurance; due mesi fa, abbiamo deciso che nel 1990 introdurremo un sistema informatico che stiamo approntando per la nostra compagnia di Buenos Aires e che rappresenta veramente la punta di diamante nella elaborazione dei dati (è flessibile, e pertanto adatto alle piccole unità, mentre il sistema MAPFRE è grosso e non può essere applicato alle piccole unità).

Un altro concetto è quello della revisione dei conti permanente, su base consolidata. La nostra è stata la prima azienda che ha offerto al pubblico dei bilanci consolidati e certificati da revisori dei conti internazionali. Neanche le banche lo fanno; solo ora la Banca di Spagna si è posta l'obiettivo di una certificazione trimestrale, in modo tale che i conti trimestrali possano essere presentati su base consolidata. Il nostro obiettivo è identico; fra l'altro, non c'è obbligo di legge, ma è nostra intenzione, ferma intenzione, che nel 1990 si riescano a produrre bilanci consolidati ogni tre mesi. Francamente, non saremmo potuti arrivare a questa proliferazione di società se avessimo accantonato i problemi: non è possibile nascondere i problemi, senz'altro non è possibile farlo alla fine dell'anno fiscale, e non deve esserlo neanche alla fine dei trimestri. Perché è soltanto se siamo al corrente delle situazioni che è possibile intervenire e correggere gli errori: se invece non ne siamo al corrente, non possiamo apportare correttivi.

Altro aspetto da sottolineare è quello che io chiamo di "ingegneria strutturale". Il nostro obiettivo, quello di avere una crescita ambiziosa, non sarebbe stato possibile senza mantenere il

controllo in mani "istituzionali". E questo, a sua volta, non sarebbe stato possibile senza adeguati sistemi di ingegneria strutturale e finanziaria. Questo è stato della massima importanza per noi. Riparlerò più avanti di questo principio, ma vi anticipo per ora che abbiamo creato una holding di holdings che, se non interverranno ostacoli, in futuro - nell'anno 2000 - si articolerà in una serie di unità coordinate istituzionalmente, ma nello stesso tempo molto autonome. Secondo me, questa strategia di ingegneria strutturale è stata molto brillante (si abusa spesso della parola "ingegneria", ma qui la trovo proprio adeguata).

Ho parlato all'inizio di assicurazione "istituzionale", alla quale tutti voi appartenete, tutti noi apparteniamo. E' veramente importante mantenere lo spirito mutualistico in unità che non sono giuridicamente delle mutue; per mantenere questo spirito, i piani sono difficili e complicati, sono piani di democratizzazione territoriale. Un gruppo come il nostro ha 1.500.000 assicurati,...e sono tanti. Le grandi e le piccole mutue sono dominate, direi, dai quadri dirigenti: è un fatto, non solamente in Spagna ma anche negli altri paesi. A noi, invece, interessa creare dei consigli regionali: a noi interessa, e lo stiamo già facendo quest'anno, organizzare delle assemblee territoriali nelle varie zone del paese. Noi non abbiamo seguito la suddivisione politica del paese, ma abbiamo creato una nostra propria struttura. Questa è una linea di democratizzazione territoriale che ci interessa mantenere, conformemente al nostro spirito.

Abbiamo poi promosso delle fondazioni: il nome MAPFRE secondo noi possedeva moltissime potenzialità. Ecco perché abbiamo creato la Fondazione MAPFRE Sicurezza, che ormai ha quindici anni di vita ed un capitale di circa un miliardo di pesetas, con un volume d'affari di 100 milioni di pesetas l'anno. Non ci sono spese; tutto il lavoro viene svolto dai dirigenti di MAPFRE e dai relativi segretari: quindi ci sono unicamente prestazioni di servizio. Questa fondazione, è un onore per la MAPFRE in questo senso, si dedica soltanto al settore sicurezza: per la sicurezza ci eravamo già mossi, creando alcuni enti, ma secondo noi non era sufficiente. L'anno scorso, abbiamo creato la Fondazione MAPFRE America ed io ne sono il presidente: il suo scopo principale è quello di promuovere attività legate all'America, all'America Latina soprattutto, dove la MAPFRE è presente, come potrete vedere quando parlerò poi dell'aspetto internazionale.

Credevamo di dover fare qualcosa per il cinquecentenario, che non è importante soltanto per l'America. In realtà, nel 1492 tre fatti sono successi per la Spagna: la scoperta dell'America, la conquista di

Granada e la cacciata degli ebrei. E noi vogliamo commemorare questi fatti, non tanto per un'arida celebrazione quanto per trarre spunto da tali fatti per stabilire delle connessioni importanti: l'Islam e la Spagna, i sefarditi e l'America. Abbiamo perciò creato, alla fine dell'anno scorso, la Fondazione MAPFRE Cultura, che si occuperà prevalentemente di arte. Nel 1989 creeremo la Fondazione MAPFRE Medicina e nel 1990 la Fondazione MAPFRE Educazione.

Un altro aspetto importante è la creazione del difensore dell'assicurato, l'ombudsman. Siamo noi ad aver introdotto in Spagna questo principio: il "proboviro" è un'istituzione di origine medioevale, aragonese. Non so se gli scandinavi saranno d'accordo, con i loro "ombudsmen", ma comunque quello che abbiamo fatto noi è nuovo per la Spagna. Ovviamente, non è nuovo per l'Europa.

L'aspetto istituzionale viene da noi risolto creando unità separate per il controllo; abbiamo un sistema di comitati, con un'enorme specializzazione: ci sono dei comitati di direzione che riuniscono direttori appartenenti a varie aree. Questo ci permette di coordinare, in modo assolutamente capillare, una struttura molto libera, molto sciolta, come la nostra, e ci consente di controllarne i principi di base.

Finora ho fornito un quadro generale del modello e dei principi MAPFRE. Adesso vorrei brevemente passare ai dati concreti, dati che poi serviranno per comprendere le nostre realizzazioni strategiche internazionali. Da un lato, abbiamo i dati di base del comparto assicurativo: la nostra dimensione è di 191 miliardi di pesetas (obiettivo per il 1989), corrispondenti a 1.660 milioni di dollari al cambio di 115 pesetas per un dollaro. Abbiamo poi attività finanziarie molto importanti, per quanto forse non molto omogenee: i redditi derivanti dagli investimenti finanziari ammonteranno presumibilmente nel 1989 a 9 miliardi di pesetas (78 milioni di dollari). Sempre restando fra i dati patrimoniali, è interessante guardare a quanto è ammontata nel 1988 la capitalizzazione in Borsa della Corporación MAPFRE, cioè 91.021 milioni di pesetas (791 milioni di dollari). I 191 miliardi di pesetas di cui prima possono sembrare previsioni ottimistiche, ma credo che ci riusciremo, perché probabilmente la base societaria si allargherà, anche se le quote forse non aumenteranno: secondo me, sono già abbastanza alte. La Mutualidad de Seguros possiede un 53-54% della Corporación MAPFRE, acquisito ad un costo molto inferiore rispetto al suo valore di Borsa.

Il patrimonio del sistema MAPFRE, comprendente la Mutualidad de Seguros, la Corporación MAPFRE e la Mutua Patronal de Accidentes de Trabajo, è ammontato nel 1988 a 152.103 milioni di pesetas (1.323 milioni di dollari). E se il valore del dollaro non cambia, questo ci dà un ordine di idee che ci permette un punto di partenza molto importante per nuove operazioni, per nuovi obiettivi: diventare cioè i protagonisti dell'Europa del futuro. In Spagna eravamo forti, ma in Europa non eravamo granché. Ebbene, adesso ci interessa diventare anche protagonisti dell'Europa del futuro.

C'è poi un altro quadro che vorrei delineare brevemente, cioè la presenza della MAPFRE all'estero. Abbiamo 32 società in 18 paesi e 4 continenti, ma in realtà il nostro rischio non è molto alto. Alcuni dicono: voi parlate tanto, ma fate poco! Effettivamente hanno ragione, perché siamo abbastanza prudenti: i nostri investimenti all'estero ammontano a 7 miliardi di pesetas (61 milioni di dollari) e non è molto. Sono soldi suddivisi fra l'Europa (4,5 miliardi di pesetas, 39 milioni di dollari), gli Stati Uniti, l'America Latina. In America Latina sembra che il rischio sia maggiore, ma in realtà io non sono d'accordo: a me fanno più paura gli Stati Uniti, dove abbiamo investimenti per 1,5 miliardi di pesetas (13 milioni di dollari). Abbiamo inoltre 1 miliardo di pesetas (9 milioni di dollari) investiti in beni immobiliari di prima qualità (noi, in Spagna, siamo molto a favore degli investimenti immobiliari): questi sono altrettanti appoggi logistici per la nostra presenza in America Latina. Vedete quindi che, nell'insieme, con 7 miliardi di pesetas abbiamo una presenza all'estero abbastanza consolidata. Non ci sono però molte società all'estero: soprattutto sono piccole, ed è piccolo il rischio. Effettivamente, quanto agli investimenti immobiliari, finora essi sono stati eccellenti: per esempio, l'ultima operazione è stata l'acquisto per 3 milioni di dollari di un edificio a Buenos Aires per la nostra sede ufficiale; dopo quindici giorni, ci hanno offerto 9 milioni di dollari: un'ambasciata voleva installarvisi.

Dopo avere accennato a questi concetti generali, vorrei ora soffermarmi sul come abbiamo agito. Ci siamo mossi seguendo una determinata evoluzione strutturale. La MAPFRE fa parte di un sistema di strutture, di unità operative, chiamato "MAPFRE 92". Quindi, la MAPFRE è la holding del gruppo MAPFRE e sta diventando una holding di holdings: ci sono cinque unità operative, ognuna delle quali è del tutto autonoma, del tutto autosufficiente. Una unità operativa agisce nel settore assicurativo, ma ce ne sono altre, in altri settori. Hanno un grosso vantaggio: possiedono

autonomia, vantaggio strutturale cui ho già accennato, ed i managers di più alto livello, che sono presidenti dei Consigli di amministrazione delle varie unità, hanno veramente una soddisfazione dal lavoro. Non è la stessa cosa essere vice-direttore generale del sistema MAPFRE ed essere presidente, per esempio, di MAPFRE Vida. Direi che siamo riusciti a costituire delle unità veramente autonome, creando una motivazione, un rispetto, una partecipazione in coloro che ci lavorano, perché tutti sono autonomi dal punto di vista decisionale.

Questo consente alla Corporación MAPFRE una importante attività autonoma in Borsa. In futuro, la Mutualidad de Seguros non riuscirà a conservare più del 50% della Corporación MAPFRE: ha dei limiti, perché non investe le riserve tecniche, soltanto le riserve libere. Quanto all'attività in Borsa, grazie a questa nostra flessibilità, avrà un impulso. Non solo: la flessibilità ci permette una espansione diversificata. Quelli della MAPFRE Vida, per esempio, non si preoccupano molto di quello che facciamo nel ramo auto o in America, perché loro hanno una propria struttura ed una propria strategia. Non sono, per così dire, coinvolti dai problemi e dagli errori che fanno altre unità. Secondo me, questa è una base di grande importanza.

Vorrei ora descrivervi queste unità. Da un lato, abbiamo le unità funzionali, che sono di appoggio alle unità operative: quella legale, quella del personale, dell'informatica ... perché supportano tutte le altre, con una struttura molto snella. Poi abbiamo le unità operative: l'assicurazione auto, che si concentra nella Mutualidad de Seguros, l'assicurazione vita, nella MAPFRE Vida, etc. Ciascuna delle unità operative controlla altre società o conclude accordi in autonomia: la MAPFRE Vida, per esempio, ha appena concluso con Indosuez un contratto di esclusiva per operare sul mercato dei valori mobiliari. Altri accordi sono stati fatti nel settore delle pensioni e della revisione dei conti. Ebbene, ciascuna unità operativa ha una propria struttura separata ed autonoma. La Corporación MAPFRE, holding e nello stesso tempo compagnia di riassicurazione del gruppo, ha una società in Cile (Euroamérica Seguros) ed un'altra, controllata parzialmente, in Belgio.

Stiamo poi creando una rete di partecipazioni internazionali: a tal fine, è stata creata un'altra società, la MAPFRE Internacional. Noi vogliamo che abbia la propria contabilità, la propria attività amministrativa separata. L'ultima attività alla quale mi sto dedicando è il credito: abbiamo una presenza specializzata nel settore del credito al consumo (MAPFRE Finanzas), con metodi moderni, siamo i primi nel leasing (MAPFRE Leasing) e quest'anno

ci auguriamo di creare addirittura una banca MAPFRE e una società immobiliare (all'attivo del sistema MAPFRE figuravano nel 1987 oltre 36 miliardi di pesetas di proprietà immobiliari, pari a 313 milioni di dollari). Abbiamo infine delle mini-unità, piccole entità che si stanno sviluppando. Forse non è bene chiamarle unità, ma magari in futuro riusciranno a diventarlo: la prevenzione dei rischi, promossa dalla Fundación MAPFRE, e poi un'area del tutto nuova, che svilupperemo, e cioè la divisione tecnica.

Vorrei adesso parlare della nostra presenza nelle varie città del mondo. Questo sistema delle unità operative è molto importante e, come dicevo, soprattutto dal punto di vista strategico ogni unità operativa ha perseguito una propria presenza internazionale. Poco a poco, cerchiamo di entrare anche in aree diverse, non giocoforza nel settore assicurativo. In alcune città, peraltro, abbiamo soltanto partecipazioni minoritarie, senza il controllo.

Questa strategia - o meglio, questa tattica - non è una strategia qualsiasi: la stiamo portando avanti sulla base di un'idea organica. Gli "imperialisti" sono di solito quelli che ritengono di sapere tutto, di avere il messaggio giusto: mah, non so, probabilmente abbiamo un po' la stessa convinzione. Abbiamo una vocazione speciale per l'America Latina, per l'America spagnola, perché la nostra cultura è quella, perché ci sentiamo obbligati a contribuire allo sviluppo istituzionale di questi settori in America Latina, partendo ovviamente dall'assicurazione e poi allargandoci a tutti gli altri. La sentiamo come una specie di missione: quindi, contro la volontà di tutto il mondo, a noi interessa questa politica latino-americana. Poi c'è ovviamente il Portogallo: fra la Spagna ed il Portogallo ci sono sempre stati scontri, o rancori, se vogliamo, ma oggi con la presenza alla CEE dei due paesi forse siamo più uniti, siamo in Europa, ci sentiamo europei. Ho sempre detto che l'Europa finisce ai Pirenei, dove incomincia l'America: magari è un concetto tutto mio, però ... Vogliamo essere degni protagonisti dell'Europa del futuro. Vogliamo collaborare alla creazione di un ponte fra i paesi di cultura portoghese e spagnola e la Comunità europea. Noi, Portogallo e Spagna, siamo nel mezzo e dobbiamo servire da ponte. D'altra parte, ci sentiamo anche un po' nordafricani. Le isole Canarie, ad esempio, sono spagnole: geograficamente sono in Africa, ma anche un po' in America, se vogliamo; le Canarie sono al crocevia di tre continenti. Il Nord Africa è molto legato alla nostra storia: e parlare del Nord Africa, degli aspetti culturali dell'Islam, significa parlare anche di gran parte della storia spagnola.

Oggi, poi, non si può pensare di essere qualcuno nell'assicurazione senza avere una presenza anche negli Stati Uniti e in Estremo Oriente. Come potete vedere, la nostra presenza all'estero è veramente diversificata: prima l'America Latina, poi l'Europa, Portogallo incluso, e tutto il resto è un po', per così dire, "aggiunto". Questa è la nostra linea strategica. Come ho detto, a noi piacerebbe che questa strategia portasse ad una molteplicità di unità operative, in modo tale da avere una presenza internazionale veramente capillare. Tale presenza ci permetterebbe di avere delle teste di ponte dovunque, soprattutto là dove ne vale veramente la pena e, lo ripeto, non solamente nel settore assicurativo. Nel mondo e nell'Europa del futuro ci saranno sempre più unità ed idee come la nostra, laddove ci siano delle strategie diversificate e non come hanno fatto gli inglesi (ho lavorato in una compagnia inglese), che si concentravano esclusivamente nell'assicurazione industriale. Ovviamente, in tal caso, lo sviluppo è limitato in partenza.

Alcuni ci chiedono come facciamo, com'è che ce l'abbiamo fatta. Ebbene, abbiamo viaggiato moltissimo. Tutti quelli della MAPFRE viaggiano molto, i nostri colleghi dicono che magari esageriamo. Ma è certo che abbiamo conosciuto moltissime persone, ci siamo fatti moltissimi amici. D'altra parte, abbiamo mantenuto la nostra agilità operativa. Quando entriamo in un mercato, cerchiamo di farlo nel modo e, soprattutto, nel momento, più opportuno, sempre all'insegna della rapidità. L'operazione più importante fu l'acquisizione del controllo della Caja Reaseguradora de Chile, che ha detenuto il monopolio in quel paese per sessant'anni. Ebbene, siamo stati rapidissimi: siamo arrivati a razzo, non ci abbiamo pensato molto e abbiamo colto l'occasione. Era stato un inglese a parlarci di questa opportunità: a New York, questo inglese ci aveva detto che stavano cercando di interpretare la normativa cilena, per vedere se era il caso, da parte loro, di comprare quella società. Noi, invece, abbiamo deciso dall'oggi al domani. Siamo arrivati, abbiamo deciso e adesso ci siamo resi conto che, nonostante il rischio, è stata una buona operazione. Abbiamo sempre lavorato con amici. La nostra strategia ci ha permesso di farci moltissimi amici, dappertutto. La MAPFRE è diventata un'entità di amici, ed in realtà le decisioni vengono prese sulla base dell'amicizia, dell'amicizia sincera, non della complicità. D'altra parte, non è sempre possibile evitare rischi: ma comunque non ne corriamo neanche di troppo gravi. Per esempio, noi siamo amici della Reale Mutua: non abbiamo un contratto, ma cerchiamo di aiutarci reciprocamente (a dire il vero, finora sono

stati loro ad aiutarci più di quanto noi non abbiamo fatto con loro). Questo dimostra che noi cerchiamo di stabilire rapporti di amicizia non soltanto con le persone, ma anche con le società. In questa rete di amicizie, per esempio, ci sono sette od otto mutue (mi sto riferendo adesso alla rete cattolica in Italia).

Vorrei fare adesso alcuni commenti di chiusura su quella che è la struttura delle unità operative che abbiamo realizzato, una struttura che si può paragonare a quella giapponese, perché i giapponesi utilizzano lo stesso nome per unità per altri versi molto autonome. Non hanno un controllo assoluto, loro, credo, come noi. Perché questa è l'epoca dei pescecani e dobbiamo difenderci da questi pescecani. Il gruppo Sumitomo, per esempio, o la Mitsubishi, lavorano in vari settori, ma il nome, la magia del nome, apre tutte le porte. I giapponesi sono stati capaci di trasformare le proprie idee medioevali, feudali, trasportandole nelle moderne aziende, perché sono riusciti a mantenere non solamente l'interesse per l'utile, ma anche lo spirito di corpo, la sudditanza compatta di tutti coloro che lavorano nell'azienda. La nostra strategia è questa: avere una struttura che ci permetta di assorbire fondi esterni sufficienti per una grande espansione, sia in Spagna che fuori, senza perdere il controllo. Abbiamo incominciato nel 1955, quando io sono entrato. Nel 1970 abbiamo creato MAPFRE Vida e MAPFRE Industrial, realizzando una prima specializzazione. Nel 1981 abbiamo trasformato alcune società finanziarie nella Corporación MAPFRE, abbiamo accentrato in Borsa tutte le azioni ed in questo modo abbiamo fatto un grosso passo avanti. Nel 1981, dunque, è stato quotato in Borsa per la prima volta il nome MAPFRE; nel 1983 - il cinquantenario della MAPFRE - abbiamo fatto un ulteriore sforzo per aumentare il nostro capitale e abbiamo avuto successo. Grazie a questo aumento di capitale, abbiamo investito nel settore internazionale nell'ambito del sistema "MAPFRE 85". Adesso siamo già proiettati nel sistema "MAPFRE 92", che aspira a trasformare il gruppo in una holding di holdings. Posso dire che nei miei ultimi anni di vita professionale creeremo il sistema "MAPFRE 2000", in cui ci sarà anche una banca. Per necessità personali, voglio realizzare il sistema "MAPFRE 2000" fra l'89 ed il '90.

Tutto questo insieme di cose, tutti questi principi, rappresentano il mio messaggio personale, il mio messaggio di 45 anni di vita professionale, che volevo trasmettervi, e soprattutto trasmettere alle generazioni future, a tutti coloro che si occuperanno in futuro di questa attività. Perché questo spirito "istituzionale" deve essere difeso, non può essere sottoposto a questo capitalismo selvaggio,

molto più selvaggio delle mutue selvagge cui si è accennato ieri. Ci devono essere degli enti come la MAPFRE, o altri simili, che siano veramente all'altezza della situazione.

Questo è il mio ultimo intervento pubblico nell'assicurazione europea (è un caso?): ho voluto infatti veramente "tagliare" le mie attività nel mondo assicurativo, perché mi voglio dedicare ad altre attività. Martedì prossimo sarà l'ultima volta che io parlerò davanti ad un pubblico spagnolo. Oltretutto, ho problemi di salute che rallentano un po' l'attività. Ma veramente, è stata per me una grossa soddisfazione parlare qui, di fronte a questo gruppo di rappresentanti delle assicurazioni cooperative. E infine, vorrei dire che nonostante l'apparente anarchia della MAPFRE - tutti pensano che alla MAPFRE ci sia anarchia - in fisica la novità, m'hanno detto, è la fisica del caos. Il futuro sta nel caos e noi siamo quindi assolutamente di moda. Dobbiamo gestire il caos, senza dimenticare mai il principio del rispetto dell'uomo e degli amici.

Hans Dahlberg. Ringrazio a nome di tutti De Larramendi: sono sicuro che la sua relazione ha suscitato molte proficue riflessioni. Siamo orgogliosi di essere stato l'ultimo gruppo europeo davanti al quale ha parlato: lo ringraziamo per aver deciso di offrire proprio a noi questa validissima esperienza. La sua relazione è stata piena di forza: ci ha presentato una compagnia che non è semplicemente una compagnia di assicurazione, ma un'organizzazione che opera nel campo della sicurezza, un'organizzazione dinamica con una forte base culturale. E' una combinazione di attaccamento alla responsabilità sociale e di spirito imprenditoriale, con un'alta efficienza commerciale. Ci ha spiegato che alla MAPFRE è in atto un processo continuo di mutamento ed anche che hanno un'avanzata strategia internazionale, che ci ha presentato documentandola con molti fatti.

Herbert DieI. L'intervento di De Larramendi non può fare effettivamente altro che entusiasmarci; il racconto dello sviluppo di MAPFRE è affascinante ed i loro progetti quasi tolgono il respiro. Ma in questo mondo è notorio che niente nasce dal niente: ora, in quanto gruppo di mutue di assicurazione, mi interessa sapere come MAPFRE finanzia le proprie attività.

Ignacio De Larramendi. Noi finanziamo la nostra attività con un sistema di sostegno struttural-finanziario. In un primo tempo, l'abbiamo finanziata realmente con gli utili, attuando un

auto-finanziamento. Però non era sufficiente, per cui abbiamo avuto necessità di quello che ho chiamato "sistema di sostegno struttural-finanziario" per continuare la nostra attività. La Corporación MAPFRE ha una presenza molto importante e si sta rivelando come uno dei titoli più significativi della Borsa spagnola. Ho segnalato che, in un lavoro recentemente presentato al mondo dalla Stanley Morgan, un istituto di New York con cui non abbiamo nessuna relazione, tra i cinquanta titoli dell'Europa del '92 l'unico titolo spagnolo che compariva era quello della Corporación MAPFRE. Finora ci è stato facile ampliare il nostro capitale in modo soddisfacente e speriamo di continuare a farlo in futuro. Il nostro problema non consiste però in questo: sta nel fatto che vogliamo mantenere sempre la maggioranza, ma verrà un momento in cui i nostri aumenti di capitale saranno limitati dalla capacità che ha la Mutualidad de Seguros di dedicare riserve libere per questo, posto che le riserve tecniche non vengono impiegate a tale scopo. Non lo avremmo fatto comunque, però, perché la legislazione spagnola lo proibisce e, credo, con molta ragione. Così si evita la speculazione e noi abbiamo sempre speculato poco in ogni attività.

Dunque, questo è il sistema MAPFRE. E poiché crediamo di avere più idee che non fondi, dati i limiti cui ho accennato prima, stiamo progettando e preparando la creazione, in alcuni dei vertici operativi, di nuove holdings. La Corporación diventerà una holding di holdings, diversa pertanto dalle holdings, e non solo manterrà la propria presenza in Borsa ma, a loro volta, le holdings avranno un loro finanziamento esterno, senza che la Mutua MAPFRE perda il controllo maggioritario.

D'altra parte, soltanto una parte degli utili viene distribuita, perché una parte viene conservata per l'auto-finanziamento. Un'altra parte dei fondi proviene invece dal finanziamento esterno di Borsa. Posso dire che la MAPFRE, grazie a questa politica, è un ente straordinariamente ricco. I nostri utili occulti, che non compaiono in alcun modo nei bilanci, sono parecchio superiori ai premi che la MAPFRE ha incassato l'anno scorso e prevede di incassare quest'anno - circa 55 miliardi di pesetas (51 miliardi di pesetas nel solo ramo auto). Però quelli che sono veramente utili occulti sono quelli dati dalla raccolta di danaro fresco nelle Borse del mondo intero: siamo uno dei pochi titoli spagnoli quotati alla Borsa di New York, per esempio.

Gerardo Urchaga. Non sono neutrale quando parlo della MAPFRE e della personalità di De Larramendi. Ci tengo a dire chiaramente

che ho iniziato la mia carriera alla MAPFRE, che ne sono molto orgoglioso e che in fondo mi ha aiutato molto, nel mio curriculum, l'indicazione di questa origine. Detto questo, passo all'intervento di De Larramendi, che oserei definire "delizioso", anche perché il ritorno alle origini ringiovanisce. Ma, al di là di questo, fra le domande poste e quanto ha detto De Larramendi, cioè che questo sarà il suo ultimo intervento pubblico, non resisto: non voglio lasciarmi sfuggire l'opportunità di chiedergli di chiarirmi un dubbio. Questo convegno non è politico, però è certo che ha alcune connotazioni di tipo ideologico, ispirato com'è verso un determinato modo di sentire. Credo che la mia domanda sia opportuna.

Vediamo: parecchi anni fa la MAPFRE era chiaramente il "locomotore" del settore assicurativo spagnolo. Era molto più avanti, se non in cifre, perlomeno qualitativamente: era quella più avanti per i progetti e per il livello puramente tecnico. Perché la MAPFRE ha deciso di appartarsi, anche se non istituzionalmente? Lo dico con tutto il rispetto e l'affetto che provo, ma la MAPFRE non ha giocato la carta di trainare tutto il settore spagnolo. Capisco che per la MAPFRE sia stato molto meglio, perché senza gli altri si cammina più speditamente e più facilmente, però credo che abbia rinunciato a questa carta, e dev'esserci un motivo importante. Al di là degli aneddoti, di essere o non essere nell'UNESPA, credo che la MAPFRE ad un certo punto abbia rinunciato a giocare questa carta, che chiaramente le spettava.

Ignacio De Larramendi. E' una domanda delicata: ci sono due modi per influire in un settore, uno di questi è con la politica e l'altro è con l'esempio. Credo che noi, con la nostra attività, con il nostro dinamismo, in un momento in cui eravamo praticamente l'unica organizzazione dinamica in Spagna, abbiamo esercitato un'influenza sul settore attraverso l'esempio. Non credo che abbiamo rinunciato a qualcosa, è vero anzi il contrario. Noi abbiamo anticipato cose che, pur essendo note, non erano state ben chiarite. L'assicurazione supera le frontiere professionali e le frontiere geografiche. Noi entrammo nel settore del credito al consumo nel 1961: da lì ebbe inizio la fase di diversificazione della MAPFRE. La nostra vocazione finanziaria è il futuro, e nel futuro l'assicurazione deve restare vincolata, in un modo o nell'altro, alla componente finanziaria. Non so se come lo facciamo noi o come lo fanno gli altri; però, in un modo o nell'altro, questo è un obiettivo istituzionale. D'altra parte abbiamo superato, vogliamo superare, le frontiere geografiche, perché l'assicurazione si unirà, si

coordinerà, specialmente in Europa. Ma è proprio questo l'oggetto del nostro convegno; la cooperazione europea ha un'identità simile, per quanto la mia identità sia un po' diversa: però l'oggetto del convegno è questo, ed è importante.

Penso che ci siamo mantenuti coerenti a quanto abbiamo sempre fatto; voglio dire anche che il mio obiettivo professionale, quello che vorrei fare, è dare vita ad una buona compagnia di assicurazione spagnola, potente, che nel medesimo tempo possa essere dominante in attività di altri settori. Però, deve essere l'assicurazione a dominare, non ad essere dominata. E, d'altra parte, desidero che questa compagnia sia spagnola. Mi sta bene se francesi, svedesi, italiani o tedeschi vengono in Spagna, però credo che non sia un bene, per qualunque paese, che qualcosa di tanto importante come l'assicurazione - soprattutto oggi che l'assicurazione ha una maggiore valenza finanziaria - sia dominata da qualche altro settore, o da qualche altro paese, per il quale l'assicurazione sia solo uno strumento e non un obiettivo. Credo sia un bene il superamento delle frontiere, però ciascun paese dovrebbe avere alcune istituzioni leader, con potere decisionale al proprio interno. Lo dico per la Spagna, ma lo dico anche per il Portogallo e per l'America: la nostra politica non è di avere partecipazioni di maggioranza, ma partecipazioni minoritarie in società che siano di esempio, perché crediamo che non sia opportuno applicare delle decisioni adottate in altri paesi. Non è bene, a mio avviso, per la Spagna; io non dico che non vada bene in assoluto, però non va bene che una compagnia di assicurazione sia controllata dall'esterno. E se non è bene per la Spagna, non è bene neanche per l'Argentina, o per il Messico o per qualunque altro paese. Penso proprio, dunque, che la nostra non è una politica di rinunce: abbiamo semplicemente giocato la nostra carta in un modo diverso. E se ora non siamo il "locomotore", se mai lo siamo stati ...ebbene, questo è il destino delle cose.

Gorka Knörr. Appartengo al gruppo cooperativo di Mondragón, che De Larramendi conosce molto bene. Non posso affermare, come l'amico della UNIAL, la compagnia fondata dal sindacato socialista in Spagna, di aver lavorato alla MAPFRE, semplicemente perché è da poco tempo che lavoro nel mondo dell'assicurazione. Sicuramente, se avessi una maggiore anzianità, sarei passato anch'io attraverso l'esperienza MAPFRE. Desidero esprimere, trasmettere a De Larramendi anche quello che lui già sa, cioè il rispetto del gruppo cooperativo di Mondragón nei suoi confronti. De Larramendi è stato spettatore

dell'espansione della nostra iniziativa e, secondo quanto mi raccontava ieri, ha assistito precisamente alla fondazione della mutualità delle cooperative a Mondragón.

Detto questo, vorrei fare due osservazioni sul suo intervento, anche se molte altre cose hanno suscitato il mio interesse: però queste due cose mi sembra possano essere utili anche per i nostri amici stranieri. Nella politica di investimenti e di acquisizioni della MAPFRE si può vedere chiaramente, per esempio, che la MAPFRE ha acquisito il controllo della Mutua Guanarteme nelle Isole Canarie. Ci è già stato spiegato che questo si deve alla posizione geografica, o meglio geopolitica, delle Canarie; tuttavia, se guardiamo ai movimenti di acquisizione che si sono prodotti in Spagna, in particolare di compagnie oscillanti fra uno e tre miliardi di pesetas, credo che praticamente soltanto due non siano passate di mano. Ma, che io sappia, non c'è stato movimento di offerta da parte della MAPFRE. E' forse perché la MAPFRE confida di più nel proprio sviluppo, piuttosto che nello sviluppo attraverso l'acquisizione di altre compagnie, con i problemi che questo comporta? Questa è la mia prima domanda.

Per quanto riguarda i problemi, o i pericoli, che dovremo affrontare a causa della concorrenza dei grandi gruppi, e non soltanto europei, che cosa ne pensa De Larramendi?

Luigi Cicchitti. Il quadro della molteplicità di iniziative intraprese dalla MAPFRE è di per sé eloquente del dinamismo e delle finalità aziendali perseguite. La quantità delle società e delle fondazioni create trae origine dall'obiettivo della specializzazione e della qualità del servizio, in quanto elemento attraente del mercato. Mi domando però: ci sono anche altre ragioni, di ordine fiscale, di opportunità derivanti dalla legislazione civile e commerciale spagnola, che portano a questo orientamento, a queste decisioni? Ritengo inoltre che in questo contesto debba esserci una parte di servizi conservati in comune, quantomeno per perseguire delle economie di scala, delle sinergie, che non potrebbero altrimenti dare i risultati che dà, dal punto di vista del conto economico, la MAPFRE. Quali sono questi servizi che vengono conservati istituzionalmente in comune?

Desidererei ancora conoscere l'incidenza delle spese generali e di amministrazione, al lordo delle imputazioni ai conti tecnici, sui premi danni e vita, nonché l'incidenza degli oneri di acquisizione sugli stessi premi danni e vita.

Quali sono infine i benefici economici, oltre alla qualità del servizio, al rapporto umano, che la MAPFRE offre agli assicurati?

Cioè, c'è un bonus di fine anno? C'è un trattamento particolare nel contenimento dei costi delle polizze, cioè dei servizi?

Ignacio De Larramendi. Vorrei anzitutto rispondere a Gorka Knörr. Non solamente ho assistito alla creazione di Lagun Aro, perché prima della sua nascita le assicurazioni del gruppo cooperativo venivano fatte dalla MAPFRE: nel 1946 il gruppo di Mondragón fu creato proprio nella casa di un fratello di mia madre, che era maestro a Mondragón. In realtà, si trattò di una scuola professionale: a noi, a me ed alla MAPFRE, piace difendere questa nostra origine, ne siamo orgogliosi. Dopo questo accenno di natura nostalgica, risponderò alla prima domanda di Gorka Knörr.

Noi non abbiamo fatto acquisizioni e non ci ha mai interessato farne, perché riteniamo che sia molto difficile fondere, unire culture diverse. Quanto alla mutua delle Canarie, la Guanarteme, è un discorso diverso, perché non abbiamo acquisito la mutua Guanarteme, ma tra la Guanarteme, che era la numero due quanto a volume d'affari nelle Canarie, e la MAPFRE, che era il numero uno, esisteva un rapporto d'amicizia molto profondo. Loro avevano sempre lavorato con noi, ci avevano anche rappresentati, a volte: abbiamo quindi costituito una società per azioni, in cui la fondazione Guanarteme detiene il 45%, in proporzione all'incasso premi. Ormai sono sei mesi che la cosa si è avviata e direi che il nostro è un modo diverso di lavorare: abbiamo creato una vera e propria istituzione, i cui azionisti sono da una parte la fondazione e dall'altra gli assicurati della MAPFRE, con un rapporto di 45 a 55. Però il nostro scopo non è mai stato quello di acquisire delle compagnie di assicurazione, perché francamente il costo è troppo elevato.

Voglio passare adesso alle domande fatte dall'amico italiano. Nelle fondazioni ci sono delle politiche istituzionali; non ci sono dei vantaggi di natura fiscale, però c'è un obiettivo di partenza. La prima fondazione, la più importante, è depositaria del nome MAPFRE. Nel 1966, la legge divise l'originaria mutua MAPFRE in due mutue: una per gli infortuni sul lavoro e un'altra per gli altri rami. Ci trovammo di fronte allora al problema del nome: per questo abbiamo creato la fondazione, che ha la proprietà del nome MAPFRE, onde evitare qualsiasi futuro inconveniente. Ecco, questo è stato l'unico motivo, di natura del tutto pratica. Tutto il resto, anche se magari non sempre azzeccato, è di natura idealistica.

Quanto ai servizi comuni, ce ne sono molto pochi, perché non sono poi così necessari, secondo noi. Le nostre sedi sociali sono del

tutto separate, e questo già da molti anni: ci piace essere in unità piccole. Il Ced è in comune, però adesso anche il Ced verrà separato: per quanto ci siano reti alle quali partecipiamo in modo unitario, ci saranno delle unità funzionali composte da dieci persone al massimo. In realtà, ci interessa essere separati, perché secondo noi gli attriti costano più di quanto non riesca a farci risparmiare il fatto di stare insieme. Abbiamo poi una rete capillare di vendita, con 13 centri e molti uffici provinciali: questa rete capillare di agenti o di uffici che vendono polizze direttamente è comune. C'è poi il servizio legale, che è un'altra unità funzionale. In precedenza avevo fatto riferimento alle unità funzionali: sono queste quelle che prestano un servizio comune. Il tutto viene coordinato attraverso la partecipazione a comitati di direzione. C'è un Consiglio di amministrazione, ovviamente, seguendo un po' l'esempio tedesco. Ci sono poi dei comitati di direzione, in modo tale che le decisioni non vengano accentrate in un punto unico, ma vengano suddivise. Sul territorio, abbiamo invece delle commissioni territoriali. Come si vede, questi sono gli unici servizi comuni: la mia eredità sarà questa. Quanto più piccolo sarà il numero di questi servizi comuni, tanto meglio sarà. Le unità funzionali sono, se vogliamo, delle unità complementari.

Quanto alle spese generali, sono diverse nei vari rami: fare una media di queste spese mi sembra sbagliato, perché le medie sono sempre fuorvianti. Nel ramo auto abbiamo spese ammontanti al 26%, ma vogliamo ridurre questi costi fino al 20%, se ci sarà possibile. C'è la Mutua Madrileña in Spagna che ha il 7-8% di spese, e questo è il nostro obiettivo, un esempio al quale tutti aspirano: difficile però, francamente. Lavora con un 7% di spese ed ha entrate finanziarie pari al 30% dei premi; lavora ovviamente solo a Madrid, i servizi sono a Madrid e tutto va bene. Noi lavoriamo con una percentuale di spese abbastanza più bassa rispetto agli inizi e speriamo di riuscire a far scendere questo coefficiente al di sotto del 20% in un paio di anni, il che in generale significa dieci punti in meno rispetto alla concorrenza. Non so come lavorano queste cosiddette mutue "selvagge" francesi che, in un certo senso, sono abbastanza simili alla MAPFRE. Adesso abbiamo un programma col quale si può calcolare automaticamente, di continuo, la proiezione dei costi e degli utili: si tratta di un software molto complesso, ed impiegheremo un anno per metterlo a punto. Quello che posso aggiungere è che noi, alla MAPFRE, non abbiamo dei giri "nascosti": tutti i nostri costi vengono ammortizzati nell'arco dell'anno, ivi compresi i costi di

acquisizione del ramo vita, che sono notevoli. Questo è un altro dei principi che difendiamo.

Qual è il vantaggio per gli assicurati? E' il prezzo, il prezzo basso: effettivamente, gli assicurati vengono da noi perché ritengono che la nostra offerta, in termini di prezzi e servizio, sia veramente notevole. Quando abbiamo creato la MAPFRE Vida, per esempio, l'abbiamo fatto sulla base di una partecipazione del 90%, ma non degli utili della società, che sono sempre artificiali, quanto piuttosto dei rendimenti finanziari: quindi, il 90% delle entrate finanziarie andava agli assicurati ed il 10% alla società. Questa è stata una mossa molto generosa, che pertanto ha avuto un grande successo. Altri concorrenti non hanno osato. Noi continuiamo, in questi ultimi tre-quattro anni, a dare il 12% l'anno, per quanto l'inflazione sia stata abbastanza bassa in questo periodo. Questa mi sembra una politica importante. Circa le vendite nel ramo vita, deteniamo il 20% del mercato per le polizze a premio ricorrente: tutto questo si deve alla consistenza del rendimento che gli assicurati ricevono.

Hans Dahlberg. Con queste ulteriori domande e risposte, che si sono andate ad aggiungere alla relazione di De Larramendi, penso che abbiamo molti fatti interessanti da "digerire". Con un altro applauso a De Larramendi, in onore dei suoi 45 anni di attività assicurativa, concludiamo la prima parte di questa sessione.

Riassumendo e guardando avanti: le scelte strategiche

Hans Dahlberg. Siamo ora giunti alla parte finale del seminario, e cioè alla relazione "Riassumendo e guardando avanti: le scelte strategiche". Enea Mazzoli ci introdurrà su questo tema.

Enea Mazzoli. In parte seguirò il testo che avevo preparato, ma in parte farò riferimento alle discussioni ed alle tesi presentate in questi due giorni, com'è giusto per chi deve tentare di riassumere il dibattito e ricavarne il senso di marcia, per l'Associazione e anche per ciascuno dei nostri enti. Spero concordiate con questo sforzo, con questo tentativo. D'altronde, un seminario non può e non deve decidere, ma quando riesce deve approfondire, seminare tesi ed indirizzi, sui quali fare germogliare frutti.

Anzitutto, vorrei soffermarmi sulle scelte strategiche. Io credo che l'AECI possa e debba giocare un ruolo determinante sia nell'Europa dei dodici che nell'Europa geografica e politica più vasta, tradizionalmente intesa. In vista del 1993, in presenza di queste ambizioni, nascono problemi per molti di noi. Il primo: al di là dei buoni risultati di molti dei nostri enti, qualche volta dei successi, bisogna - credo - accettare che la dimensione localistica e la forza di coesione, pur essendo ancora aspetti motivanti, hanno perso valenza in questi anni. Modelli di sviluppo plasmati da riferimenti e realtà locali, o ideali, come nel caso della cooperativa o della mutua, sono secondo molti di noi messi in crisi - al presente e in prospettiva - dall'innovazione di processo e di prodotto, dalla globalizzazione dei servizi, dalla internazionalizzazione, in specifico, dal mercato unico dei dodici paesi, se si compirà - anche se qualcuno ha avanzato dubbi. Non da ora, ma già da qualche anno, in Italia ed in altri paesi, lo sviluppo non è più soltanto da

coesione variamente motivata, per noi ideale: c'è uno sviluppo che è anche da selezione, innovazione e concentrazione. Mi chiedo: in una realtà di mercato sempre più selettivo, sempre meno coeso da motivazioni ideali e locali, noi, dell'assicurazione cooperativa e mutualistica, ce la faremo? Nella realtà dell'internazionalizzazione spinta delle produzioni, delle reti, dei mercati, l'impresa cooperativa o mutualistica, in specifico quella assicurativa e finanziaria, ce la farà?

Abbiamo tutti fiducia nel nostro lavoro, ma credo che dobbiamo porci questo problema. Certo che, per farcela, strutture, scelte e strategie tradizionali devono essere in molti casi cambiate, guardando all'oggi ed al domani. Ce l'hanno dimostrato, a loro modo, un po' tutti i relatori e coloro che sono intervenuti con domande, in queste due intense giornate.

Come cambiare? Ci sembra intanto di poter affermare che la cooperazione e la mutualità di assicurazione non devono tentare fughe in avanti su spinte ideologiche o mitologici ritorni alle origini. Piuttosto, manteniamola questa ambizione, palesata da tutti, di rifiutare un ruolo interstiziale nella società in cui viviamo; piuttosto, facciamo sforzi per ricercare e trovare nuovi valori della socialità e del solidarismo, in uno slancio di innovazione che non è solo tecnologico, ma è anche dei principi e delle idee-guida. In alcuni settori del movimento mutualistico e cooperativo assicurativo e, più in generale, in Italia ed in Europa, movimenti interessanti di concentrazione, di diversificazione, di polifunzionalità sono stati fatti. In sostanza, mentre l'autopropulsione ideale e ideologica si fa calante, ovunque in Europa, in alcuni casi siamo già passati dalla coesione ideologico - solidaristica alla coesione che io definirei "di mercato", cioè alla difesa efficace degli interessi concreti dei mutualisti e dei operatori.

Questo è un processo non facile, per enti come i nostri spesso nati sul solidarismo proletario, processo che è stato aggravato anche da problemi di gestione e di ristrutturazione. Per tutti noi, nelle realtà diverse in cui viviamo, il problema è cambiare, ma trascinando insieme a noi i nostri soci, il nostro mondo, l'humus politico, professionale, sociale, sindacale, che in ogni paese ci ha generato, in condizioni diversissime. Senonché, la storia del movimento mutualistico e cooperativo assicurativo non è una storia di sinergie pianificate: è una storia di germinazione spontanea, diffusa. Fare sinergie ad ampio raggio territoriale, a raggio nazionale, è già difficile: figuriamoci a livello europeo ed internazionale.

Il mio sarà un discorso di indirizzo generale, non credo che debba essere di tipo tecnicistico. E allora non vi stupirà se faccio, con qualche accordo di principio con Jacques Forest e con Hans Dahlberg, qualche affermazione: per esempio, in Europa, anche nella legislazione dell'Europa dei dodici, mi pare di poter ricavarne che non esiste una sinistra sociale o politica europea, nonostante enti tipo l'Internazionale Socialista, od altri. I sindacati, dai quali molti dei nostri enti promanano, sono tutte organizzazioni rigorosamente nazionali e spesso corporative, quindi sotto-nazionali, nonostante le Confederazioni internazionali, che però sono enti privi di capacità di intervento. Il capitalismo è già internazionale, soprattutto sul piano bancario, finanziario, assicurativo. Con una punta d'orgoglio, potremmo dire che noi, assicuratori delle cooperative e delle mutue, un pochino di internazionalità l'abbiamo già introdotta, con l'AECI, con l'ICIF, con gli Uffici di sviluppo, con altri enti che promanano dall'ICIF, ma direi anche con le collaborazioni bilaterali che fra i nostri enti, a livello di regione (quindi quella europea, quella nord-americana - ne parlava John Jordan), hanno già una storia di piccoli, modesti passi avanti. In altre parole, prima ancora che nascessero teorizzazioni del nuovo livello internazionale, settori e imprese cooperative e mutue si sono mossi in questo senso. Ce l'ha spiegato poco fa la MAPFRE, ce l'hanno spiegato altri relatori. Potrebbe esserci una scelta diversa, la scelta della nicchia in cui chiudersi per mantenersi a lungo con maggiore o minore sicurezza. Noi non esitiamo a dire che saremmo contrari a questa scelta. Se qualcuno di noi lo facesse, potrebbe rimediare per qualche tempo a certe situazioni, potrebbe anche addirittura giovare, ma a medio-lungo termine la realtà di mercato lo metterebbe in difficoltà. La nostra scelta deve essere quella di procedere ad un livello più elevato, affrontando i problemi difficili che nascono; procedere in questa direzione significa, per chi vi riesce, acquisire quel vantaggio competitivo che ci lascerà protagonisti, non solo nei singoli paesi, ma anche nell'Europa e nel mondo del futuro. Vantaggio competitivo anche su cose apparentemente limitate, ma che sono poi anche il succo del nostro lavoro: quell'esempio del seggiolino per bambini Folksam che, usato nell'auto, introduce un elemento di valutazione tecnica differenziata nella R.c.auto, per me è un esempio molto suggestivo di capacità di innovazione nel prodotto che, se mantenuta come linea di competizione permanente, ci metterebbe in condizione di affrontare meglio la competizione interna del nostro paese e, perché no?, l'idea poi di esportare queste innovazioni fra mutue e

fra cooperative potrebbe essere vincente. Ma credo che le mutue e le cooperative, all'interno di ciascun singolo paese, senza preconcetti e senza pianificazioni troppo rigorose, forme di collaborazione di questo genere le potrebbero proporre. Non penso ad un polo cooperativo-mutualistico all'interno del settore, ma indubbiamente la collaborazione fra di noi potrebbe essere non mistificante per il consumatore e fruttifera dal punto di vista dell'immagine: è ciò che l'amico spagnolo chiamava la "magia", la "magia" della parola, che in qualche caso si è un po' appannata, si è un po' persa nel confronto di competitori che hanno scoperto il consumerismo e su quel piano, giustamente, vengono all'attacco. Hanno fatto bene quegli enti che hanno iniziato ad articolare i propri interventi di mercato su nuovi campi, ad esempio su quello finanziario: lo ha fatto la MAPFRE, ma l'ha fatto anche l'Unipol. Per dare un esempio: nel 1989 l'Unipol, il gruppo Unipol - ormai non è più soltanto una compagnia di assicurazione, ma opera nel campo finanziario, del turismo e del terziario avanzato - farà poco più di 1.000 miliardi di lire di assicurazione, ma quasi 400 miliardi di attività finanziarie o del terziario. Ed in ciò, fra l'altro, c'è anche un ritorno assicurativo: c'è, soprattutto, l'uscita da una situazione di mono-prodotto, che è sempre troppo esposta ai rischi non tanto della competizione - perché quella è una battaglia che si fa a parte - ma degli alti e dei bassi del mercato settoriale. Quindi, ci si muove in questo senso; debbo anche dire che, con politiche di acquisizione e creazione di nuovi enti, anche il Groupement ci ha dimostrato di saper uscire dal campo rigidamente assicurativo e mono-aziendale, mono-imprenditoriale, per giungere a forme societarie - la società per azioni è la scelta prevalente - di collaborazione e di interventi sul mercato, che ci fanno cambiare, che ci fanno affrontare meglio il mercato. Perché cambiare? Perché indubbiamente - debbo farla, questa affermazione - questa mutazione, questo cambiamento non nasce in noi da una voglia di omologazione capitalistica, che sarebbe una sconfitta gravissima ed irreparabile, ma dal volere stare oggi, come quaranta o cento anni addietro, presenti nella realtà sociale del nostro tempo, nei nuovi bisogni della società di oggi e di domani, nei nuovi bisogni assicurativi e del risparmio popolare di oggi, inesistenti cinquant'anni fa. E dunque, dobbiamo affrontarli creando situazioni e strumenti idonei e nuovi.

E' possibile per noi, all'interno delle nostre realtà, questa mutazione, questo cambiamento, senza stravolgere i principi? Noi pensiamo di sì. E' un problema complesso, di capacità progettuali, di strategie e politiche nuove, di investimenti importanti, che hanno

portato alcuni di noi all'idea - poi realizzata con successo - di accedere al mercato privato dei capitali. Anche questo non per voglia di capitalismo, ma per avere i mezzi necessari per seguire lo sviluppo: uomini, struttura, reti. Insomma, bisogna riproporci un'architettura unitaria, protesa ai minori costi, ai nuovi bisogni ed ai principi di sempre. E se ragioniamo in termini di mercato, di competizione internazionale, di reti di vendita, ci rendiamo conto che con i progressi della telematica e dell'informatica - vedi Nordsam, Folksam - fare sinergie, fare reti pluri-settoriali e pluri-servizi è possibile. E sarà di grande vantaggio, e vincente, per chiunque vi riesca in anticipo, come attesta la tesi sviluppata da Hans Dahlberg insieme a Matti Packalén ed a John Christiansen. Occorre quindi muoversi su questo piano e tenere sempre presente che lo scontro sui mercati non è solo uno scontro di tecnologie e professionalità raffinate; essendo scontro anche di interessi e di capitali, è fatalmente molto spesso anche scontro sociale.

In questa competizione, che ci coinvolge in pieno, forse siamo svantaggiati dal punto di vista delle risorse e qualche volta anche delle capacità imprenditoriali. Lo confessiamo. Ma due o tre vantaggi li abbiamo. Il primo sarebbe quello di avere una chiara strategia come sistema di imprese, che dobbiamo rendere sempre più dinamico, innovativo, professionalizzato: mi riferisco anche al nostro retroterra sociale, sindacale, cooperativo, restando sempre dalla parte dell'utente, del socio, del consumatore. Il secondo motivo di forza potrebbe essere che, realizzando larghi spazi di democrazia industriale e partecipazione, o coesione, all'interno delle nostre imprese, portiamo pur sempre valori che necessariamente sono solo nostri, se lo vogliamo fare, ma non è che ciò sia per definizione: questa è la tesi di John Jordan, che riteniamo suggestiva e degna della massima attenzione. La ripresa continua dei temi della democrazia interna come elemento di valenza, addirittura sul mercato oltreché nei rapporti interni. Infine, il terzo elemento potrebbe stare in una politica di alleanze organiche a livello nazionale fra di noi, ma anche a livello europeo, con le forze amiche e le imprese consorelle e affini: alleanze su progetti, su programmi particolari, anche aperte a imprese private e pubbliche, purché il controllo - ecco qui l'anima nostra, che deve restare - sia nelle nostre mani. In questo modo, io rispondo positivamente alla domanda "ce la faremo, oppure no?". E' anche giusto dire che in Europa e nel mondo abbiamo numerosi casi di successo, assicurativo, finanziario, cooperativo e mutualistico. Ma abbiamo anche casi di fallimento: quest'ultimo arriva sempre col

distacco dalla rispettiva realtà sociale. Il lavoro nostro ed il rigore ci rendono ottimisti, se riusciremo a mantenerci sempre collegati con la nostra realtà sociale.

Non sappiamo con certezza se il 1993 vedrà un'Europa unita dei dodici paesi: l'incertezza nasce anche, come ci ha spiegato Jacques Forest, dai problemi nazionali che abbiamo. Ma in quella prospettiva ci possiamo muovere, pensando che finora alla fin fine anche i paesi, le economie e le imprese più in difficoltà hanno tratto in qualche modo beneficio, se hanno saputo adeguarsi, dall'allargamento dei mercati. Un esempio: l'Europa dei dodici - 320 milioni di abitanti - ha un fatturato assicurativo di circa 200 miliardi di Ecu. Gli altri sei paesi dell'Europa occidentale rappresentano un fatturato di altri 40 miliardi di Ecu. Solo le assicurazioni cooperative e mutualistiche facenti parte di questa nostra Associazione europea rappresentano insieme una quota di mercato in questa Europa di oltre il 7%. Posso pensare che altre strutture assicurative dell'economia sociale, sino ad ora non collegate all'AECI (e qui presenti ne abbiamo molte, della Spagna, del Regno Unito, dell'Italia, della Germania), rappresentino perlomeno un ulteriore 7%. Per comprendere meglio la dimensione, questo comparto dell'economia sociale assicurativa avrebbe un volume di premi pari a circa due volte e mezzo quello del maggior gruppo assicurativo tedesco, che lascio innominato, o quello di una veneranda istituzione assicurativa d'oltre Manica, che lascio innominata. Badate bene, non è che qui si voglia suggerire la formazione di una Allianz Coop o di una Coop Lloyd, non siamo degli utopisti, anche se un pizzico di utopia è un po' il sale della nostra minestra: noi tutti siamo in enti che altro non sono se non utopie realizzate, se vogliamo guardare le cose con l'occhio dello storico. Quindi, niente Coop Lloyd, niente Allianz Coop, però questi indici dovrebbero farci riflettere, a livello politico ed a livello anche, se volete, societario, commerciale.

Non servono modelli da imitare, e quindi sforzi in questo senso; quello che serve è avere presenti queste riflessioni e comportarci con coerenza. Per quanto riguarda noi, mutue e cooperative, non c'è soprattutto o solo da concentrarci o da comprar quote, perché se la nostra politica fosse questa non andremmo molto lontano, anche se avessimo mezzi superiori a quelli che abbiamo. Compriamo pure, se lo valutiamo possibile e conveniente, però ci sono altre vie più consone a noi, alle nostre politiche, ai nostri mezzi, alle nostre filosofie. Dunque, occorre riassumere nuova capacità politica di dialogo con le società nazionali in cui viviamo,

elaborare al nostro interno di più, cercare di più nuove idee originali e nuove vie fra di noi di collaborazione.

Concludendo: sul piano della competizione, a decidere chi potrà affermarsi o meno è sì la grande dimensione ma, come ci hanno dimostrato gli amici della Nordsam, è soprattutto la qualità dei servizi e dei prodotti ed i bassi costi. E circa le collaborazioni, spinte fino alle partecipazioni societarie fra di noi, dobbiamo esaltare le nostre affinità di mutue e di cooperative, le nostre affinità di principi e di filosofie aziendali e alla fine, se vogliamo, di marketing. Nella distribuzione dei prodotti siamo in presenza di esperienze diverse: le più interessanti ci sembrano quelle delle mutue senza intermediari, anche laddove, come in Italia, se ne vede difficile l'applicazione. Penso che non si debba ricopiarle acriticamente, ma pensare di accompagnare, alle nostre reti di vendita tradizionali, canali di vendita diversificati ed anche alternativi: non è proibito, quando ci si muova alla ricerca dei minori costi e del miglior servizio. In Italia, in Europa, fra le mutue, fra le cooperative, non abbiamo un collegamento informatico di nessuna natura, di settore, fra imprese assicurative private e mutualistiche. E questo potrebbe essere un tema di un qualche seminario dell'Associazione, fra i numerosi che potremmo identificare in futuro. Pensiamo al pagamento dei premi, all'assistenza sinistri, pensiamo al mantenimento del rapporto di fedeltà del nostro assicurato. Insomma, se volessimo metterci sul piano delle collaborazioni ed anche delle integrazioni, parecchio ci sarebbe da fare. Ma fra l'altro l'Europa mutualistica e cooperativa non parte da zero. Come Unipol, ciò lo realizzammo nel 1973, con una partecipazione simbolica della Prévoyance Sociale, incrociata con noi, ed una partecipazione consistente della Volksfuersorge, che ebbero un risultato davvero importante sull'Unipol di allora. Mi riferisco anche alle numerose forme di collaborazione fra le mutue francesi senza intermediari, presentate da Jeantet; mi riferisco al rapporto in Spagna fra Unipol e Lagun Aro; mi riferisco all'esperienza di Nordsam, fra Folksam, Samvirke, Kansa e Alka, con l'obiettivo di software, nuovi prodotti, nuove iniziative commerciali. Sono esempi questi, tutti, da imitare, alla luce delle nostre specifiche situazioni. Non esito dunque, in estrema sintesi, a proporre in linea di principio a questo seminario un orientamento comune fortemente determinato alle collaborazioni fra di noi, bilaterali e multilaterali, sul piano degli scambi di informazioni e di know-how, sul piano commerciale e dell'assistenza agli assicurati delle consorelle, sul piano della coassicurazione e della riassicurazione, sul piano di nuove

joint-ventures sia sui nostri vecchi mercati che sui nuovi, e non ultimo sul piano dello scambio di quote. Questi rapporti si stanno intraprendendo e penso si solidificheranno in modo produttivo.

Ho concluso e vi ringrazio per l'attenzione. Mi auguro che al prossimo incontro si possano presentare, ad un'assemblea importante e qualificata quanto questa, esperienze fatte, risultati concreti, che diano nuovo slancio e nuove ampie prospettive per lo sviluppo futuro delle cooperative e delle mutue di assicurazione in ciascuno dei nostri paesi, in ciascuna delle nostre imprese, in Europa.

Hans Dahlberg. Enea Mazzoli ha ben riassunto questo evento storico. Ha individuato le cose essenziali, quello che sta accadendo al nostro settore; ha individuato le nostre peculiarità storiche e sociali, ciò che è stata la nostra forza ma che ora è in pericolo: dal movimento popolare ai servizi offerti dalla società nel suo insieme. Ha individuato i nostri concorrenti nel settore capitalistico, che si stanno muovendo molto velocemente. Ci schiacceranno oppure riusciremo a contrastarli?

Questo è un evento storico, nel senso che ora stiamo cominciando un processo implicito nel titolo del seminario. Nel titolo si parla di Europa del 1992, ma forse dovremmo fare come De Larramendi, quando è andato un po' oltre: che cosa vogliamo realmente essere nel 2000? Che cosa saremo? Che cosa dovremmo fare insieme per diventare veramente forti?

Dominique Antoni. Voglio dire soltanto quanto personalmente abbia apprezzato il contributo del nostro amico Mazzoli, perché credo che egli abbia ben posto i problemi fondamentali. Vorrei aggiungere un'altra nozione: uno degli elementi essenziali del contesto europeo è che noi ci troviamo globalmente in un paese, il paese europeo, il cui tasso di natalità è negativo, e uno degli elementi della concorrenza europea si situa a questo livello, tanto più in quanto il denaro è al nord, ma le possibilità di sviluppo dei mercati sono al sud. Partendo da questo punto, quale riflessione possiamo fare a livello delle nostre compagnie? In primo luogo, raramente siamo dei giganti, il che significa che la strategia più semplice per noi consiste spesso nell'organizzarci per conservare le nostre quote di mercato di fronte alle fortissime potenze finanziarie che, a volte, detengono da sole investimenti pari a quelli di tutte le nostre società messe insieme. Se si ragiona in questo modo, e se non si dimentica che dobbiamo restare molto vicini alla nostra base sociale, mi sembra - e Mazzoli d'altronde lo

ha detto - che abbiamo due assi di collaborazione importanti: la struttura, che è l'AECI, deve consentirci di essere ben informati circa l'evoluzione dei prodotti e l'evoluzione dei mercati. Se si vuole essere dei buoni assicuratori, pur limitandosi al mercato francese o al mercato italiano, oggi non si può non sapere quello che si fa in Svezia, quello che si fa in Spagna, quello che si fa un po' dappertutto in Europa. Credo che abbiamo una struttura di cui pochi assicuratori dispongano, tanto più interessante in quanto le nostre rispettive dimensioni rendono più viva l'inquietudine che una delle nostre società possa passare sotto il controllo di un'altra, perché in verità poche società al nostro interno sono suscettibili di poter controllarne un'altra finanziariamente.

Penso ci sia un secondo punto sul quale possiamo tentare di organizzare delle sinergie: è che è chiaro che, in determinate ipotesi, ci occorreranno dei capitali, in particolare nel caso di un attacco vigoroso su di un determinato mercato da parte di un concorrente particolarmente potente e nel caso in cui si abbia una volontà propria di sviluppo. Credo che questi due programmi, da un lato le sinergie derivanti dalle conoscenze dei mercati e dei prodotti e dall'altro le sinergie finanziarie, siano già dei punti di contatto importanti, che ci consentirebbero di conservare meglio le nostre quote di mercato, cosa che a mio parere resta il nostro obiettivo primario.

Jacques Forest. Potrei forse aggiungere qualcosa come presidente dell'AECI. Credo sia stata lanciata la palla a più riprese nel campo dell'AECI e si sia insistito molto - nella relazione di Mazzoli ed ora nell'intervento di Antoni - sull'importanza di avere un circuito informativo molto rapido tra di noi, di poter reagire rapidamente. Credo che Mazzoli, nella propria relazione, abbia accennato a certi difetti delle nostre organizzazioni: questi difetti erano lentezza nelle decisioni e lentezza nell'analisi. Queste lentezze sono forse dovute al fatto di non avere ancora un sistema informativo tra di noi sufficientemente efficiente. Credo di poter annunciare qui d'altronde che questo problema è stato discusso in seno all'Associazione e che, se non mi sbaglio, ma Jeannine Devuyst potrebbe contraddirmi se non è vero, abbiamo deciso di affrontare questo problema. Mazzoli è già andato molto più lontano, perché lui ha parlato di un'informazione molto più strutturata, di uno scambio di informazioni attraverso grandi mezzi telematici: credo occorra analizzare questa proposta e, certamente, noi siamo disponibili ad analizzarla e quantificarla.

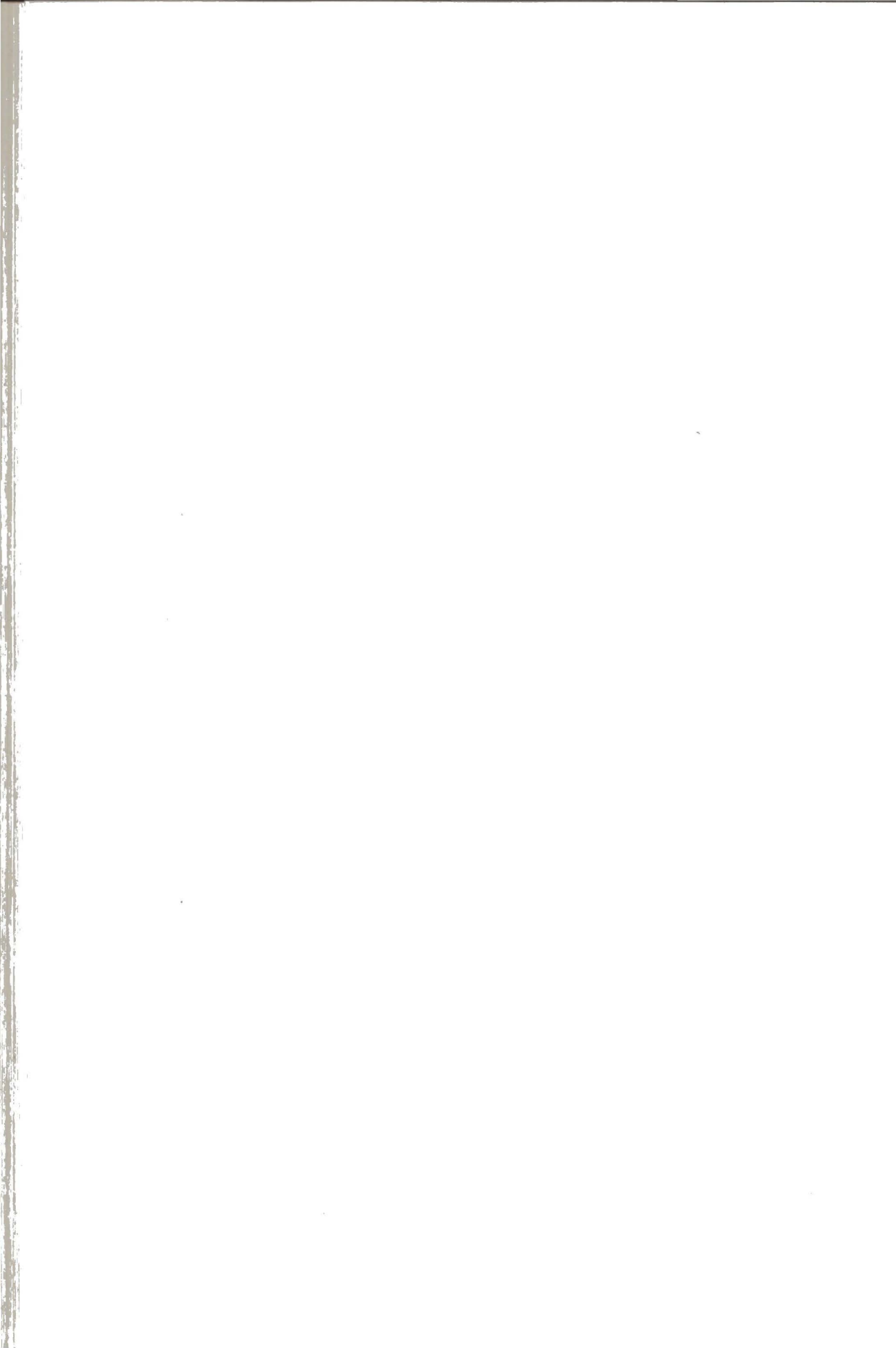
Quello che volevo aggiungere, ma non è una conclusione, è che credo che - sia con le esperienze analizzate ieri, l'esperienza Nordsam da un lato e l'esperienza del GSACM dall'altro, e forse anche con l'intervento di De Larramendi, che ci ha detto quanto sia importante lavorare con gente che si conosce bene e in cui si ha fiducia - forse questa riunione ci dia infine l'occasione di conoscerci meglio, e soprattutto di imparare ad avere fiducia reciproca. Credo che nessuna collaborazione sia possibile se non attraverso uomini che nutrono reciproca fiducia, se non attraverso un certo numero di uomini che sostengono le idee ed i valori che noi difendiamo.

Hans Dahlberg. Dò per scontato dunque che l'AECI organizzerà un "follow-up", non sappiamo bene quando, ma sospetto che un invito ci arriverà fra uno o due anni. Sarà interessante, allora, vedere quello che è stato realizzato nel frattempo. La Comunità europea si basa sul Trattato di Roma: ho letto un libro sei mesi fa in cui si diceva che alcuni dei partecipanti ai lavori non compresero appieno le dinamiche e le energie che si misero effettivamente in moto quando il Trattato entrò in vigore. Invece, si è avviato un interessante processo che ha portato a quella che ora è una consistente realtà. Concludiamo dicendo questo: qui a Milano, non molto lontano da Roma - forse l'AECI e l'Unipol hanno scelto questo posto perché Milano è oggi uno dei maggiori centri finanziari europei - noi abbiamo dato l'avvio ad un processo che potrebbe avere lo stesso interessante sviluppo, per quanto su scala più modesta, ma comunque per noi molto importante. Vorrei allora concludere questo seminario ringraziando tutti, e, da questo lato del tavolo, ringraziando gli organizzatori, l'AECI e l'Unipol, per averci portato a Milano ed averci consentito di partecipare a questa interessante discussione.

Jacques Forest. Vorrei a mia volta ringraziare ancora una volta gli amici dell'Unipol per l'organizzazione di questo seminario: credo che ciascuno di noi abbia potuto apprezzare la qualità dell'accoglienza dei nostri amici italiani. Ringrazio anche tutti coloro che hanno partecipato a questa riunione e tutti coloro che hanno accettato di intervenire e di contribuire, nel loro piccolo, alla riuscita di questo seminario. E certamente, in quanto presidente dell'Associazione, ringrazio le società aderenti ma anche tutti coloro che hanno voluto ravvivare questo seminario con la loro presenza.

Abbreviazioni

- ACI = Alleanza cooperativa internazionale
AECI = Associazione europea degli assicuratori cooperativi
ANIA = Associazione nazionale fra le imprese assicuratrici italiane
AOA = Associazione di Asia ed Oceania all'interno dell'ICIF
CAPA = Comitato d'azione per la produttività nelle assicurazioni
CEE = Comunità economica europea
CIDB = Ufficio per lo sviluppo dell'assicurazione cooperativa
GEIE = Gruppo europeo di interesse economico
GIE = Gruppo di interesse economico
GSACM = Gruppo delle società di assicurazione a carattere mutualistico
ICIF = Federazione internazionale delle assicurazioni cooperative
ICRB = Ufficio internazionale per la riassicurazione cooperativa
IVA = Imposta sul valore aggiunto
OPA = Offerta pubblica di acquisto
RINET = Rete telematica riassicurativa ed assicurativa
RINA = Rete italiana telematica assicurativa
SAA = Architettura delle applicazioni di sistema
SICAV = (azioni di) Società di investimento a capitale variabile
UNESPA = Unione spagnola delle imprese di assicurazione e di capitalizzazione



UNIPOL
ASSICURAZIONI

Towards 1992



Introduction

By the time this Unipol "note-book" is published, the project for the foundation of a European holding comprising a number of insurance cooperatives and mutuals, all members of the AECl, will have been fulfilled, or at any rate it will be very close to becoming a reality. Other projects and agreements on collaboration amongst cooperative and mutual insurers have either been launched already or they are in the process of being worked out. This is a proof of dynamism and open-mindedness towards Europe.

These initiatives amount to a practical demonstration of some of the many ambitious proposals put forward during the seminar held in Milan on March 10-11, 1989. Reproduced here in an unabridged form are the comments and speeches made by the speakers and by the numerous participants.

This seminar was born from the AECl conference held in Stockholm in July 1988 and drew inspiration from the process of financial concentration ongoing in Europe in the banking and insurance sectors: it had mainly been conceived as a "forum" in which to exchange ideas and experiences in view of the new European scenario. Its aim was to present the various forms of collaboration being undertaken amongst mutual and cooperative insurers in Europe, to sketch out joint strategies, to set up new contacts, to create the atmosphere and the premises underpinning various kinds of agreement and with different kinds of contents, to make proposals to be put into effect over the months and years to come. In Milan the top managers of the European cooperative and mutual insurers gathered together for the first time to assess the ongoing situation "towards 1992" in the respective companies and markets. They also outlined - taking into account the exchange of ideas,

experiences and plans - the points of a shared future operative development, possibly on a corporate level, in order to provide a better service to the European consumer. Cooperative and mutual insurers not belonging to the AECl were also invited for the occasion so as to involve other companies having a similar social background in the same debate. Hence, fifty companies came together in Milan, mostly from the European Economic Community, totalling about a hundred participants.

Taken one by one, the companies that took part at the seminar are dynamic companies; they hold significant shares of their respective national markets, above all in the life-related branches. But something that had always been absent was a Europe-wide business link, at times because the actual need for it was not felt, while at times because the entrepreneurial policy - that had allowed the businesses to acquire substantial economic prowess - limited their scope to their own country. Taken as a whole, the companies belonging to the AECl cover 8% of the European insurance market. However, if we also add to that figure the other insurance organizations of the so-called "économie sociale", then the market share rises to 14%.

The companies belonging to the AECl, an Association founded in 1978 and with its head office in Brussels, insure more than 25 million families and provide work for 170,000 people. So, in terms of the extent of societal penetration the AECl occupies a major position in Europe. The member insurance cooperatives and mutuals, in spite of their differences, share the same principles of solidarity, democracy, social responsibility and defence of consumers' rights.

For the cooperative and mutual movement, the most important problem posed by the single European market consists of the increased need for capital to operate on a European scale; another problem is to be of a size that allows the companies to be competitive vis à vis great business alliances and financial conglomerates set up specifically to cope with the widening of the national markets within the European Community.

It is in this new context that the competition of the decade from 1990 to 2000 will be set. Even the cooperative and mutual insurers are convinced of the need to strengthen their reciprocal links, and so a project of concrete European collaboration has come into being. But this European link is not meant to have a solely defensive slant, i.e. opposing the competition of the great multinational companies that are continuously seeking out new acquisitions. From such collaboration positive solutions are sought as well, to solve the

problems that have arisen inside the individual firms (e.g. the need to reduce running costs, by realizing economies of scale wherever possible, in the interests of the consumers themselves). This point stimulated an exciting debate in the second part of the seminar, following on from ideas generated by the Scandinavians with the presentation of a new company called Nordsam.

Another theme discussed - for the first time in a large-scale meeting - was the theme of the lack of capital means in the cooperative and mutual companies. Some solutions were suggested, the fruit of the experiences of individual companies (the issue of stakeholding certificates in France, the "Genußscheine" in Germany and stock market listing in Italy). The cooperative and mutual companies indeed suffer from significant difficulties in raising fresh liquidity, without giving up their specific identity. Solutions are needed that are compatible with the companies' statutory nature (a bond with the members/policy-holders, the cooperatives and their members, the trade unions and the consumers). There was also a proposal for a statute for a European joint stock company. The AECl openly declared itself in favour of setting up a European legal statute that must not however disregard the special nature of the cooperatives and mutuals. All of these questions - regarding the modernization and at the same time the preservation of a specific cooperative and mutual ideology - were posed and examined during the seminar. Of course, far-reaching and exhaustive answers were neither given nor found. But the participants thought things over together - and this in itself is already a very important step forward - and they continued to discuss matters during the following AECl seminar in November 1989, held in Paris, on the theme of distribution networks as strategic means in facing up to the challenges of the Nineties. A reading of the Acts of the seminar, written out here, will doubtless provide a chance for further reflection. A third seminar has already been announced for Vienna on 9th May 1990, on cooperative and mutual insurers vis à vis the financial, legal and fiscal aspects of the single European market.

During the Milan seminar the key role of the AECl was underscored several times, both as an organ of representation at the EEC to work out Community policies and laws, and also as a forum to voice the needs, initiatives and strategic choices of each member company, to reinforce their positions in the market. The cooperative and mutual insurance companies have at their disposal a ready-made, well-known and active Community instrument: viz. the AECl, amongst whose tasks are to make the

Community hear the voice of the insurers interested in the social repercussions of the single European market.

That "European Market" is characterized by highly differentiated national insurance markets: some markets are saturated, with a progressively ageing population, whose insurers have for years thus been looking to the outside. On the other hand, there are markets with enormous growth potential, in that they are underinsured, and are thus hungrily sought-after by foreign insurers (Italy and Spain, for instance). Furthermore, there is a growing interest in the European market, helped along by European Community legislation itself and by the enormous financial resources available, on the part of the American and Japanese insurers. Lastly, there are markets in which part of the savings have shifted away from the banks towards the insurance companies: the banks have responded to this phenomenon by entering the insurance market as well, by creating new products or mixed services, and thus exercising very strong pressure on the pure and simple insurance set-ups.

Moreover, it should not be overlooked that the geo-political picture is also changing very rapidly: when the seminar was taking place in March 1989, we were able to express disquiet over the advance of reactionary forces in Western countries, while the countries of Eastern Europe could still be labelled as being part of the monolithic bloc with a standardized ideological ethic and politico-economic structure. Today the German Democratic Republic, Poland, Hungary, Czechoslovakia, Bulgaria and Rumania have rapidly rejoined the European historical and political dynamic. As concerns the German Democratic Republic, unification with the Federal Republic of Germany is being discussed incessantly. The EEC can play a key role in these countries, not only as regards economic aid but also as regards the possible enlargement of the network of European interdependence.

Given the speed at which events are taking place, it is not yet known what the situation will be like by the time this "note-book" will be in distribution. The companies adhering to the AECl cannot help being affected by these macro-changes and desire to carry out their role in the future cooperation with the Eastern bloc countries. Thus the tasks of the Association are getting wider: the member companies ask us, and quite rightly so, to act increasingly like both receivers and transmitters of every significant change that occurs in Europe.

In the decade from 1990 to the year 2000, the most important task of the AECI will be to contribute to the works of the Community institutions to encourage the growth of a united Europe, by helping the member companies to lay better tailored strategic policies, both for their internal reinforcement and for the enhancement of reciprocal links.

Last of all, I should like to thank Unipol on behalf of the AECI, for having taken on the practical organization of the seminar; I should also like to thank the speakers and all the participants for their contributions towards having made the seminar such a success.

*Jeannine Devuyst
Secretary General of the Association of European Cooperative Insurers (AECI)*

11th January 1990



List of Participants

Austria <i>WIENER STÄDTISCHE</i>	<i>Karl Fink</i>
Belgium <i>LA PREVOYANCE SOCIALE</i> <i>SMAP</i>	<i>Marcel Boussy</i> <i>Jacques Forest</i> <i>George Jasson</i>
Canada <i>THE CO-OPERATORS</i>	<i>John Jordan</i>
Denmark <i>ALKA</i> <i>TRYG, Henning Kjaer</i>	<i>John Christiansen</i> <i>Jens Peter Tranberg</i>
Finland <i>KANSA</i>	<i>Matti Packalén</i>
France <i>GROUPAMA</i> <i>AMF</i> <i>GMF</i> <i>MAIF</i> <i>MACIF</i> <i>MAPA</i> <i>SMAbtp</i>	<i>Marcel Delacroix</i> <i>Jean-Pierre Guy</i> <i>Edouard de Bonnafos</i> <i>Dominique Antoni</i> <i>Jacques Vandier</i> <i>Jean Simonnet</i> <i>Guy de Saint-Victor</i> <i>Jean Vayssettes</i>
German Federal Republic <i>CONCORDIA</i> <i>ÖFFENTLICHE VERSICHERUNGSGRUPPE</i> <i>R + V GRUPPE</i>	<i>Herbert Diel</i> <i>Gerhard Pagels</i> <i>Jürgen Plath</i> <i>Wolfgang Günter</i> <i>Karl Stecher</i>

Greece
SYNETERISTIKI

*Nicolas Colymvas
Demetrios Petalotis*

Iceland
SAMVIN

Benedikt Sigurdsson

Italy
ASSIMOCO

ITAS
LAVORO E PREVIDENZA
MAECI
MEIE

PREVIAAC
SARA
SOCIETA' CATTOLICA

SOCIETA' REALE MUTUA
UNIPOL

*Elio Parigi
Giuseppe Preti
Maurizio Picaglia
Lino Zavarisi
Remo Segnana
Mario Vallieri
Luciano Villa
Luigi Cicchitti
Adele Barbieri
Pietro Dalla Serra
Eugenio Ferioli
Massimo Perdicchi
Giulio Bisoffi
Luciano Petrucciani
Nicola Lauletta
Pier Carlo Romagnoli
Giuseppe Solinas
Enea Mazzoli
Cinzio Zambelli
Vitaliano Neri
Giancarlo Brunello
Giovanni Consorte
Ivano Sacchetti
Maria Bettazzoni
Roberto Paoletti
Vincenzo Ronga
Giancarlo Berti
Walter Cacciari
Arrigo Lepri
Franco Migliorini
Giancarlo Baldriga
Richard Dawson
Francesco Pagnetti
Massimo Saviotti
Lando Senesi
Donato Deganutti*

Japan
ZENKYOREN

Hideki Aoki

Netherlands
COVEMA
DE CENTRALE

*Hendrik P. Kasbergen
John C. Verheij*

Norway
SAMVIRKE

Svein Haugsvold

Portugal
AÇOREANA

Antonio L. de Melo

Spain
LAGUN ARO
MAPFRE

Gorka Knörr
Ignacio A. De Larramendi
Mayer Nahum
Carlos Sanzo
Gerardo Urchaga
Rafael Sevillano

UNIAL
MUTUA SEGUROS COMERCIO ALIMENTACION

Sweden
FOLKSAM

Hans Dahlberg
Bertil Ekdahl
Erland Strömbäck
Bengt Malmgren
Lars Johansson

KOOPERATIONENS PENSIONSANSTALT

Switzerland
COOP LEBEN

Willy Kellenberger

United Kingdom
C.I.S.

William F. Webb
Charles F. McKeown
Gerald J. Lowthin
CO.
John R. Murray

MUNICIPAL MUTUAL INSURANCE
NATIONAL FARMERS UNION MUTUAL INS.

U.S.A.
NATIONWIDE

Ohmer O. Crowell

AECI

Jeannine Devuyst

AOA

Hideki Aoki

CIDB

John Jordan

GSACM

Thierry Jeantet
Bertrand Voyer
Philippe Moreau
Catherine Traca

ICIF

Terry H. Webb

ICRB

Vincenzo Adamoli

NORDSAM

Kent Granlund

UNIPOL FINANZIARIA

Gilberto Pazzeschi
Paolo Trabattoni



The Role of Cooperation and Mutualism in the Europe of 1992 and its Application to the Insurance Sector

Enea Mazzoli. *On behalf of Unipol, which is hosting the Meeting organized by the European Association of Insurance Cooperatives and Mutuels, I would like to give everyone here a warm welcome. This Meeting is not purely technical, but it is also an important chance for Italian and European cooperatives and mutuels to meet, as they have few opportunities to come together and exchange experiences. So it is a chance to see, as it were, how many we are, how strong we are, our plans, our ideas. It is also an attempt to see if it is possible to draw up joint plans in everyone's interest, in the interest of all our companies and, more generally, of the insurance sector as we see it, that is, on the side of the consumer.*

It is not my task to make the opening speech, though; I just have to make some brief comments, mainly of an organizational kind. This is because Jacques Forest will make the opening speech. He is emeritus director of the Belgian Prévoyance Sociale, as well as being the Chairman of our European Association of Insurance Cooperatives and Mutuels.

Before handing over to him, I would like to thank you for coming here in such large numbers: indeed I think I shall mention the interesting participants we have been able to bring together here; it is no longer a debate limited to just a few people about a few issues linked to 1993: this meeting tends to acquire wider and more complex importance. I have the pleasure to mention the names of the following delegations present here: Concordia, Öffentliche Versicherungsgruppe, R + V Gruppe of West Germany; there is also a delegation of Syneteristiki from Greece; for Italy there are representatives of Assimoco, Itas, Lavoro e Previdenza, Maeci, Meie, Previaac, Sara, Società Cattolica di Assicurazioni, Società

Reale Mutua and a large delegation from Unipol that, as organiser, want to see what is actually happening from close-up. For Holland, there are representatives from Covema and De Centrale; for Portugal there is a representative of Açoreana; for Spain there are managers of Lagun Aro, MAPFRE, Unial, Mutua del Comercio de Alimentación; for the United Kingdom there are representatives of the C.I.S., the Municipal Mutual Insurance, the National Farmers' Union Mutual Insurance Society; for Austria, there is a representative of Wiener Städtische; for Finland, we have Kansa; there is also Samvin of Iceland, Samvirke from Norway and a delegation of Folksam for Sweden, as well as a delegation of Kooperationens Pensionsanstalt. Finally, Switzerland is represented by Coop Leben; for Canada, there is a representative of the Co-operators; for the United States there is a representative of Nationwide; for Japan there is a representative of Zenkyoren. There is of course also, as representative of the AECl, Jeannine Devuyst. There is also Terry Webb, secretary of the International Cooperative Insurance Federation; Vincenzo Adamoli, who, apart from being a Unipol manager, also works for the Reinsurance Bureau; John Jordan, who represents both the Co-operators and the Cooperative Insurance Development Bureau. Then there is Hideki Aoki, who represents the Asia-Oceania Regional Association, which like the AECl for Europe, is a regional association within the ICIF. For the Groupement des Sociétés d'Assurance à Caractère Mutuel, we have Thierry Jeantet, Bertrand Voyer, Philippe Moreau and Catherine Traca. Lastly, we have among us for the first time representatives of many French mutuels adhering to the GSACM: among them Jacques Vandier, Chairman of MACIF and Chairman of the GSACM itself. In short, it is a meeting that has all the ingredients needed to reach important results.

Now let's go on to the programme: this meeting is going to be rather like a seminar, going deeply into matters. There are two slight changes to the programme, which I'd like to announce straight away. After the speech to be delivered by Jacques Forest, the general discussion will begin. Our discussions will always focus on questions or statements that are brief and to the point. Then there will be a second speech, divided into two parts: the theme of the second speech will be: "Cooperation between Cooperative Insurance Societies in the Nordic Region". This report will not be delivered wholly by Hans Dahlberg - he will do the first part, while John Christiansen of Alka will present the second part. Afterwards, on this theme of collaborative experiences already

underway in Scandinavian countries, there will be a discussion with Hans Dahlberg as Chairman, and John Christiansen and Matti Packalén as moderators. In the afternoon our work schedule, as planned, will see Jacques Forest as Chairman: Thierry Jeantet will deliver a speech entitled "Forms of Collaboration amongst French Mutual Insurers without Intermediaries and their Development in Europe", in which the sale of insurance products without intermediaries will be discussed, a great issue concerning the French mutuals that we are observing very carefully, worried as we are of the trends in general costs, which are always the dominant problem facing our organizations.

I think I have gone through all the preliminary points. Now I'll hand over to Jacques Forest for his speech on "The Role of Cooperation and Mutualism in Europe 1992 and its Application to the Insurance Sector".

Jacques Forest. *This seminar is being organized at the right moment in time: in fact, the prospect of a single European market is encouraging everyone in the insurance and financial fields to reflect upon and assess their own chances in a setting which is bound to change. It is obvious that the cooperative and mutual movements cannot escape this assessment: the matter is made all the more complicated by the dual-role of our structures, being both business organizations and movements at the same time. This approach to the Europe of the future makes the decisions to be taken and the directions to be followed even more difficult. Even if Europe were not created in 1993, that doesn't mean that on a legislative level no important measures have been adopted, measures that influence the tactical and strategic decisions of the companies we represent. From the legislative point of view, we are already feeling this impact. And in any case, from the Association standpoint, we have launched a number of work-groups to study European problems; we are also preparing specific measures with respect to proposals made by the Commission, in the field of the freedom to provide services in motor vehicle liability insurance and life assurance, as well as in the field of company law. As for our competitors, they are not lying dormant. It is clear that the prospect of a much more important market attracts the greed of the financial powers-that-be. The first sign that Europe is in the making can, in my opinion, already be seen in a decrease in supply. Europe has always been presented to us as the road towards a widening of supply; instead, not a single week goes by without mergers, takeovers, a pooling of insurance companies or insurance*

companies and banks. The first effect of the Europe that is in the making is therefore the redistribution of financial power in the European community countries. These great transactions have so far - this is my personal opinion - had no significant relationship with the recovery of the insurance market. We hope that these market poolings do not lead to a misuse of dominant power, or to significant restrictions being applied on competition by the main actors in the insurance market. I would like to give another personal view: as concerns the insurance consumer, the user, there is little chance he will be offered products that are basically different from the ones he already knows. At most he may hope in an improvement in the service he is being offered, which is not bad, or an improvement in the price-quality ratio, which is also important, or even perhaps in a diversification of the distribution methods.

Now we can ask ourselves this question: what contribution can we, the mutual and cooperative societies, with our special characteristics, make to the building of Europe? We know that, with regard to our organizations, the Commission wishes to be neutral, to such an extent that we haven't so far managed to have our special nature as an Association recognized. For the Community, we are not officially considered to be a valid party. But in any case the values that we are defending, that is, solidarity, responsibility and a sense of common interest, are at the basis of any modern, giving society. There is perhaps one sign of hope: Antonio Cardoso e Cunha, who has been nominated in the new Commission, has among his tasks that of taking care of the cooperative and mutual economy. A new Directorate-General has been opened for the "économie sociale": the DG XXIII. Finally, the Economic and Social Committee, a consultative body of the EEC, has recently set up a very active cooperative group, which includes two "outspoken" people: and in an opinion adopted regarding basic social rights, the Economic and Social Committee has recognized the fact of setting up a cooperative or mutual organization as a basic right. If this opinion is carried through, then this means that it will probably be more and more difficult to refuse the cooperative or mutual form in the management of a certain number of activities, especially insurance ones. Furthermore, on a European Parliament level, following some important resolutions concerning the cooperative movement, a cooperative group - or rather a mixed cooperative group - will probably be set up after the coming European elections. It is up to us to profit as much as possible from this favourable European trend, in order to actively take part in the

Community's policies and programmes, to let our specific nature be known and to sow the seeds for the future. To this end, we can seek support from the whole sector of activities to be found in the "économie sociale", including the cooperative and mutual economy. You know that a co-ordination committee has been set up: it is made up of nine organizations, nine federations of cooperatives and mutuals, and represents 65 million people within the EEC.

I think we must absolutely make our specific nature be known: people often speak about a "social" Europe, but - even here I am expressing my own personal opinion - this "social" Europe is being built on a relatively low level, that will remain low because I don't envisage people like Mrs. Thatcher giving up easily on a certain number of workers' basic rights. As far as we are concerned, being as we are cooperative and mutual societies, we are evidently in favour of allowing the economic powers a certain freedom of action, but only as long as the aim is to achieve a growing level of responsibility on the part of the agents involved in economic and social life, i.e. the workers but also and above all, the users, as cooperatives of users. The present-day atmosphere doesn't seem to be suited to this kind of involvement. Recent political events, the emergence of significant reactionary forces, especially the National Front in France, but also the right-wing in West Berlin's last elections, represent an element of apprehension. Even in Belgium, such a small and peaceful country, we have seen the emergence of extreme right-wing, reactionary forces. I don't want to talk about the cultural field: the whole world knows very well that religious fanaticism is re-emerging. So I think it is necessary for economic organizations, such as cooperatives and mutuals, to take on the task of fighting besides those who battle against all forms of fanaticism and for the emancipation of citizens everywhere.

In the Europe of 1992 and 1993, we have the duty to act as important partners, through our ideas of course, but also through our importance in the economy. Of course, we can take over other companies and create branches abroad - as a number of cooperatives and mutuals has already done. It already is an important step towards the appreciation of our economic strength; but I think that for the cooperative and mutual societies, the true challenge doesn't just lie there: it is also a question of being open-minded, integrating and giving cooperative members and partners more responsibility for their actions, whatever their nationality is. I believe we have also the duty to export what we are doing within our own markets, by developing it in the other

Community countries which, evidently, will become less and less "foreign". We have to discuss and negotiate amongst ourselves, among equal partners who sometimes have differing positions: I believe we must accept these differences. I also think that the importance we afford to man's full development should lead us to upgrade all those aspects that concern training, education, the deepening of our knowledge, in such a way as to stimulate the creativity of everyone in our companies. In these sectors we have perhaps done too little in the past, or perhaps have done so unsystematically - and this is a "mea-culpa" of our Association. Communication, both internal and external, is also a point on which we are interested in overcoming national borders. Again, our external message has to be coherent at all levels, whether on a regional, national or European level. What is of utmost importance is - but your presence here shows that I shouldn't worry too much about it - that Europe should not be a scarecrow, that will lead us to shirk before our capitalistic competitors' show of might. We should set out our relationships in such a way as to be ready to react very quickly to any threat to one of our companies or to pick up any opportunities at hand.

And, apart from exchanging experiences that may however enrich us, we should gather our energies together in sectors in which the mobilization of resources can exceed the capacity of just one isolated company. I don't think that it is up to me to define, since the beginning of this seminar, where and how we shall be collaborating, nor what kind of tools we shall be needing to do so. Enea Mazzoli, who will conclude the proceedings of this seminar tomorrow, will have the chance to do so. We can already, however, think of establishing holdings or joint technical study-centres, where we could work at a certain number of projects. As I have already said, I am grateful for the large numbers and qualities of the people in attendance at this seminar: it bears witness to our willingness to work together, to get information, to go beyond the information itself. As far as I am concerned, I am sure that our European activity will be a model for everyone and that it will be the first step towards more far-reaching developments, linked to the globalization of the economic and financial world. I hope this seminar will be a spring-board for many fruitful joint initiatives, in the interests of both the companies and the movements we represent.

Enea Mazzoli. *With admirable brevity Jacques Forest has posed the questions that from the Association's point of view we are*

asking ourselves repeatedly: Europe of the Twelve, 1993 (which, however, we have to face by looking beyond the Twelve countries). It is not surprising that there will now be a speech by the Managing Director of the Swedish Folksam, which is outside the Europe of the Twelve. Hence the problems of the EEC will be expressed looking at the world, and above all at the world closest to us, starting from Europe as a whole in its historical and geographical totality.

Jacques Forest has amongst other things turned our attention to the problem of communication. I liked the point where he said "communication must be effective both within our companies and, as the market grows, within Europe". He pointed out that the cooperatives and mutuels present here are many, all with different orientations, and yet they have a common base, that of being on the consumers' side: on this basis you can make links, set up collaborations. Lastly, Jacques Forest mentioned the building-up of a shared desire to react to the policy of concentrations and acquisitions, which in Europe is steaming ahead. I must say that in Italy this policy has already made strong inroads: I don't wish to Italianize my invitation to the discussions, but I'd like to remind you that the second largest Italian group, from the point of view of its establishment and its business, is no longer in the hands of Italians. Undoubtedly the free movement of capital can allow this both in Italy and in Europe. But we mustn't ask for protectionism and autarky, says Jacques Forest, we have to be ready, with our plans and ideas to react to these market threats, by creating fresh opportunities. Special joint projects, even commercial collaborations, holdings ... and I know, and I can already say so, but some of you will say so specifically, that there are already in Europe amongst you many cases of bilateral or multilateral collaborations that have started spontaneously and that we have to develop. Jacques Forest ended by mentioning a possible European initiative on a world level.

At this point, I would like to invite somebody to comment with significant examples, some experiences that can add useful contributions to the discussion.

Herbert Diel. *Mr. Chairman, you have said something very important, that is, that the cooperatives and mutuels have to join up beyond national boundaries. It has been said that the second placed Italian insurance company is no longer in Italian hands, and this is a problem in our country, too. A capitalistic company has chances through the Stock Exchange to establish links. Now, in the case of the cooperatives and mutuels how can something of that*

kind take place? Only through agreements or are there any other chances?

Enea Mazzoli. *I would like our friend Gorka Knörr to speak, as I feel he has something to say. As there is time, please make your comments.*

Gorka Knörr. *I represent Lagun Aro, an offshoot of the cooperative group of Mondragón, in the Basque Region of Spain. I feel that what has led Mazzoli, the Chairman, to seek my views was the fact that we have been working together for some time: also, we have been talking about intensifying our working connections, in the near future. Our friends from Unipol have been to Spain on several occasions and we hope to find here people who are ready to speak about joint ventures and to try and develop this collaboration with an ever greater number of companions from the AECI.*

We are a young company, just six years old, and we owe much of what we are largely to our membership to the AECI, and more concretely, to our companions from Unipol, because nearly all the people who work for Lagun Aro have spent a training period in Bologna. As has already been said, this means we have a very important field to move in. We are meeting here, however, not just for the bilateral or multilateral projects which are already underway, but to carry on much further with this sort of development.

I think that for the capitalistic insurance companies in Italy what Enea Mazzoli has told us is actually happening. Even in Spain very rapid processes are underway, that worry us a lot, and I feel they will lead us to a plan for effective market intervention. I feel there is also another reason for our meeting: I say so because I am sure that words and concepts are as important as facts. For the capitalistic companies the concept of "cooperation" is a commercial concept; for our companies the concept of "cooperation" is the founding-stone concept, our philosophy for business undertakings.

So I think that here we have to strengthen our commercial links much more, and we have to do whatever possible to stimulate concrete plans of collaboration. At times, as has already been said a short while before, we have the feeling of having spoken of collaboration for a long time, but of never having reached a concrete phase: I feel that now is the time to go from words to actions. Of course, each one of us is living through an experience in his own country, but never has the speed of change been so

tremendous, at least in Spain - the market situation is completely different from one year to the next.

Pier Carlo Romagnoli. *The Chairman, Mazzoli, has already said everything. Jacques Forest, who works and lives in Belgium, the headquarters of the Common Market, at the beginning of his speech expressed a concept, that at least from my point of view, allows us to interpret some doubts that he has about the proper working of the common market in 1992. If Jacques Forest has something to say in that regard, I'd like to listen.*

Luigi Cicchitti. *I have listened with interest to Jacques Forest's remarks; he has underlined several aspects that regard mutual philosophy and other points that concern concrete matters. As regards mutual philosophy, we are all convinced of the worthiness of this philosophy, regardless of what the legal framework of that society is. Because a society can base itself on a cooperative and mutual philosophy, even without having the legal nature. We completely agree on this. Even if he didn't say so, I will, because it is an important point. On the other hand, in order for some philosophical declarations or declarations of intent to be transformed into something concrete that can characterize this kind of business, then you have to move on to practical work. Even this aspect was touched upon by Jacques Forest. Now I refer back mainly to one point: we have to operate largely on a social level. Today profits are important, but profit must be linked to social aspects, because if the latter is well taken care of, then it is also a source of profit: otherwise profit for profit's sake becomes an infertile goal.*

I would like this "convention" to bring forth suggestions and ideas, or even initiatives that could lay the foundations of a new starting point: a foundation so that in Italy too a practical theme can be developed, seeing that up to now there have been many declarations of intent within the mutual and cooperative system, and yet each one mainly operates in his own way. I feel that this is a good moment, in view of the opening of the common market, to act positively, to mark the difference between this world and the one that could be described as "capitalistic", which however has goals which are institutionally and structurally different from those of the world of the mutuals.

Jacques Forest. *I would first of all like to answer the question that I was asked, about what is awaiting us in 1993. I have said that I*

nurture some doubts about the setting up of the single European market by the date set by the Commission. I shall explain myself straight away: even if the single market does not become what it is hoped it will become, a European legislation already exists and is significantly influencing the behaviour of our companies. The freedom to provide services in certain fields exists, will exist and will spread: so, at this level, I am not pessimistic about the functioning of European law. The points I am querying - I am not alone in wondering, as there are other influential commentators on European life who ask the same questions - regard social policy and tax policy in the Community.

You know that the financial markets will be liberalized quite soon; you also know that no conditions have been laid down as to the liberalization of these markets: A first proposal for a directive concerning the harmonization of the tax regimes has been presented by Mrs. Scrivener, who is the Commissioner responsible for tax matters on a community level: you have read in the press, as I have, about the violent reactions to that initial proposal for a directive, that on the one hand came from the representatives of Luxembourg and on the other from Mrs Thatcher, representing Great Britain. When it is clear that to reach a decision in fiscal matters you need the unanimity of the member states, you can wonder whether the single market that was planned will be realized quickly. Even in questions of social policy, expectations are very diversified: on the one hand, we defend what we believe to be an acquired European right, in other words, relatively wide-ranging social cover, and on the other, some countries don't want to hear anything about it: instead, they want the basis upon which the harmonization of social policies should take place in the community to be smallish. So, in this case too, I wonder whether it will be possible to agree upon things and actually start talking about and creating the single market by the scheduled date. So my news is not much different from yours - in any case, mine is an opinion formed by listening to comments made here and there.

I also realized that at the beginning the idea of the single market was an "exciting" idea for many countries. At first the positive aspects were most evident, examining the results of this economic integration in the mid-term: what was overlooked was the period of transition between the present situation and the situation we shall be seeing in four or five years. I think that not only the politicians, but also the European citizens increasingly realize that they will have to go through a relatively hard period, as the mergers and company re-organizations have inevitably created

problems. I was reading that if the tax measures proposed by Mrs Scrivener were applied on a European level, then the result would be a significant deficit in Belgian public finance: this deficit could only be bridged by considerably increasing income tax. Well, this is the case for Belgium, but I think it is more or less the same thing in other countries.

It is here that a somewhat pessimistic feeling may come through in my talk, as regards the enactment of the single market in 1993. I do however insist that Europe exists, it is certainly making its presence felt: the European directives are already working and they must be taken into account in the everyday policies of our companies.

The second point I'd like to talk about follows Luigi Cicchitti's remarks. I wholly agree with him in saying that it isn't the legal status that counts, but facts, the behaviour of the companies. I think that in our Association a certain number of companies do not have a cooperative or mutual form: this is in order to abide by specific national legislation, according to which these companies have had to turn into joint-stock companies. Indeed, what we have to look at is what is laid down by the statute regulating the company's practice: in the end, I feel that the "shell" has very little importance. Our German friend has asked us how, on the level of our cooperative companies, we can undertake a certain number of joint ventures, how we can collaborate. This seminar will have to teach us this. It is certain, however, that all the instruments available for the joint-stock companies and for the other companies can be used by the cooperative or mutual societies too, or by those that have a cooperative or mutualistic spirit, so as to realize significant collaborations. If however we realize that we are lacking in tools or that it would be necessary to have certain legal instruments for collaboration between cooperatives and mutuals - I am thinking especially about access to the capital market, but also to certain kinds of collaboration such as the "Economic Interest Group" in France and that perhaps does not yet exist in any country - we have the chance to act on the level of the European institutions, to ask them to bear in mind our particularity and create those instruments that allow us to develop in European markets, like our "pure" capitalistic competitors.

A brief comment to finish on the answer given by our friend from Lagun Aro. I think that, in any case, Gorka Knörr has already demonstrated how, in certain cases, this collaboration may occur. It definitely implies a company that is taking off, growing: Unipol has brought its know-how, its experience; these exchanges of

experience must not be limited to developing companies. There are some sectors in which some of our companies already have knowledge and experience, and a lot of know-how; even in these cases there can be an exchange of apprentices and, through exchanges with collaborators, useful apprenticeships can be made.

Hans Dahlberg. *I am very happy to hear that it is not the legal shape that matters, but the behaviour that counts. I am very happy to hear this, because the legal shape of our organizations is something that we up in the North are discussing at great length at the moment. A cooperative can be formed as a joint-stock company or as a mutual society. A mutual is a mutual. Today we have up in the Nordic regions mutual companies that have turned into joint-stock companies, in order to survive in the future. When they change into joint-stock companies, they do that as they intend to enter the stock market and thereby broaden their capital base. They feel they require a larger capital base in order to survive against the competition of the future. Folksam is a mutual society and we have said that we shall remain as a mutual, at least for the time being. We have had many discussions about what this development will bring about and whether or not we will be able to stay mutual. We are not, as you know, a member of the Common Market, but the legislation has been harmonized; it has been harmonized very quickly and with this process of harmonization I get the distinct impression that it is capitalistic ownership that is encouraged. It will be harder in the future to act as an organization with a social outlook and a social base: so I think it would be very interesting to have an understanding as to whether the fear up in the Northern countries is something which is also feared down in Southern Europe. We can also wonder how far we as cooperatives - and now I am talking from a cooperative viewpoint - should revise or renew our cooperative organizations. According to me, very little will actually happen. The only interesting experiments that I have come across over the last few years have not come from Europe but from Canada. Well, I know that the Co-operators, who are also present here at the seminar, have taken part in an interesting project focussing on the renewal of the cooperatives' organizational thinking: the project they had called the "Cooperative Future Direction Project", has in turn led to an interesting discussion among the Co-operators, which they call the "Stakeholder Project". Perhaps we could have someone from Co-operators to point out what that actually means.*

Thierry Jeantet. *I'd like to provide some technical information following on from the comments made by Hans Dahlberg about the problem of financing. I'd just like to say that in France, as concerns the cooperatives after 1983 (but I'd like to mention right away that the insurance activity cannot be performed under the cooperative form), and after 1988 as concerns the mutuals, the companies of the so-called "économie sociale" have been allowed to issue specific investment certificates, called "stakeholding certificates". They are certificates without the right to vote, with a mixed system of remuneration, a fixed and a variable part. The cooperatives and now the insurance mutuals are interested in these stakeholding certificates, in that they allow to appeal to savings, and even to public savings, without, however, changing the cooperative or mutual working of the company, as it involves instruments that do not carry with them the right to vote. I'd say that these instruments are a sort of half-way between what is called "bond" and "share" in France. So it is a kind of response, a reaction; of course, one of the worries that the French mutuals may have is that of exchanging investment certificates of this kind with other cooperative or mutual societies that might have a right to issue which is equal within the EEC. All of this, let it be clearly understood, within the framework of a broader agreement.*

Jacques Vandier. *Hans Dahlberg has raised an important point, talking about the mutuals that turn into joint-stock companies with the aim of gaining access to the capital market. But this poses some difficult problems - how does one know if a mutual that changes into a joint-stock company keeps its cooperative or mutual spirit? I'll ask Hans Dahlberg a question: in Denmark Topsikring, which used to be a mutual, has turned into a joint-stock company. Do you think that this company has maintained its cooperative and mutualistic nature?*

Hans Dahlberg. *No, as far as the specific company you are referring to is concerned, I don't think it's retaining its mutual or cooperative spirit. The companies that I had in mind were not cooperative but were simply mutuals; my worry is whether in the years to come it will be almost impossible, because of the wider capital base required, to remain in the form in which we now are. Because the competition from those who have a much wider capital base will be so tough that there will be no alternative.*

Herbert DieI. *For some years now in Germany, we have been able to notice that market shares have been changing in favour of the cooperatives and the mutuals, so they are changing in a positive way. The importance of the mutuals is increasing. With the growth in size of the companies, the problem of own funds also grows. This problem should be more or less the same all over the world. Even in Germany, as in France, and for France we heard about it just a while ago, we have for some years had the chance to issue "Genußscheine" (entitlement certificates). These certificates are part of the creation of own capital in a subordinate way, and do not give the bearer any chance to take part in the management or supervision of the company. These "Genußscheine" are certainly not much liked in Germany and in the current debate as to whether that sort of certificate is the right financing instrument for the mutual companies, opinions are of course divergent.*

So a question arises - if the "Genußscheine" are accepted in the end, will it be possible at the beginning within the EEC, to develop a standard law as regards the conditions, i.e. rights, duties, maturity of interest etc., in such a way as to develop cooperation beyond the frontiers through the exchange of "Genußscheine"? If it were of any help, wouldn't it perhaps be necessary to act through the EEC in Brussels?

Luigi Cicchitti. *First I touched upon the theme which was later talked about again, that is the spirit which is at the basis of the cooperative statute, which remains of fundamental importance both in the statute and in our behaviour. Now I would like to touch upon another theme, which was briefly hinted at earlier and which I feel is fundamental: the theme of the meeting, that is, European collaboration between the cooperatives and the mutuals. However, to speak about collaboration you have to make sure we are all on the same plan both from the tax point of view and as regards commercial legislation. We need harmonization as regards the regulation of the mutuals and the cooperatives. I don't know the subject thoroughly and would be glad if my colleagues gave me some further information about it: that is, has the legislation in the community field been harmonized as concerns mutuality? This is something I feel is very important, because if we have to collaborate with a view to 1992 - and this is also true for the other organizations - you definitely need homogeneous regulations. Earlier, Enea Mazzoli too - picking up on what Jacques Forest had said - mentioned what the most economical distribution methods are, so as to avoid having additional costs, typical of the whole*

distribution system in Italy and, I think, even abroad, whether it regards mutuals or joint-stock companies. Abroad one hears of companies that manage to distribute without intermediaries. I'd like to know from a colleague how that works, if not in a captive market, in what other way. Because if there aren't any intermediaries there are fixed costs: and nowadays one is very much the same as another. It's a question of waiting and seeing. If I distribute through employees, in the end I have fixed costs that make my distribution even more complex in its rigidity, compared to agency distribution, which at least has a more flexible cost. Now, I'd like to have some more information on this issue.

Enea Mazzoll. *I'm sure that Cicchitti has tickled our friends from the French mutuals very much. Their challenge to us is in this field. It is a very interesting distinguishing feature. I'd say we should put this question off till the afternoon discussion, if Cicchitti and Thierry Jeantet agree.*

Jacques Vandler. *I'd like to say to our Italian friend that if this problem interests him, I will come personally to Milan on April 20th, within the CAPA framework, to explain to the managers of Italian insurance companies how insurance policies can be sold without intermediaries.*

Enea Mazzoll. *I would like to stimulate the discussion still further. In my opinion, Cinzio Zambelli, the Unipol Vice-Chairman, whom you all know and who is sitting on my right, has all the right credentials to develop a particular theme amongst the many that have been spoken about here, and that led to this ping-pong exchange between Hans Dahlberg and Jacques Vandier. Problem: in order to follow up their own development projects, accumulation is not enough for the cooperatives and the mutuals, nor is their paid-up capital. Because you know that to grow in the insurance world means investing heavily: the solvency margin, technical reserves, but also network investments. And in effect, Unipol has already twice in its twenty-seven year history found itself before a growing development crisis, with undercapitalization that could have slowed down that growth. Without going too far back in time, I'd like to remind you that the partners of Unipol, now a joint-stock company, were up to five years ago only cooperatives, trade unions and trade organizations, both in the realm of salaried staff and self-employed workers, that is, cooperatives and union and professional bodies. They have followed with great sacrifice*

and commit the Unipol management every time the latter asked for fresh subscriptions to new stock, in order to achieve practical growth targets, till they started telling us in a good-natured way: "it's true that you give us results in terms of services, it's true that you make money as a company, but we as partners are always being asked for money. On the contrary, you should be giving us some back". In short, there is a trade-off: when a company, even if it belongs to the "économie sociale", starts getting ambitious it can no longer be a marginal company, as it wants to become a leading business firm in society, you cannot help - and this was our conclusion - but turn to the capital market. There have however been processes, developments and difficult talks. But how come? Unipol, that has this characteristic, is being listed on the Stock Market? It's terrible "ideological pollution". Will people understand us? Our clients, who have given us so much trust, will they judge us badly? We discussed these issues for no less than two years, you know, within our company. And this solution came up, to list only the preferential shares on the stock market, i.e. "non-voting shares". It was a success that went beyond our highest expectations: a race, queues in front of bank branches to have an allocation of preferential shares. Basically, there was a positive response both politically and socially; actually, I'd say that Unipol's social image, after the flotation of the preferential shares on the stock market, has improved and not faltered. Because people saw a more incisive, more important Unipol, not just a sideshow in the great race between businesses in the economy.

Our problem was and still is the control of the company - it has to remain in safe hands: i.e. the cooperatives and the "économie sociale". So our conclusion was and still is: in a trusting relationship, you can turn to the free-moving capital market, provided you maintain control of the company in the hands of the cooperative, union or mutual movements. This is the point. I think that the subsequent episodes will go in this direction. The methods we were talking about, those of stakeholding certificates or others, savings certificates or ordinary shares: you can turn to them, provided you keep control of the company. Our conclusion is the following: the world changes, the economy changes, the criteria that mould society and politics change; we must not remain anchored to principles upon which anyway - it must be said - we have established our growth and our whole history.

Innovation is not only technological, it must also be on a societal level in community relations. I shall give one example and then

conclude: here we have gathered together representatives of insurance organizations belonging to the "économie sociale", from Europe but also from America and Japan. Was it conceivable a few years ago for a mutual or a cooperative society to look beyond the borders of its own country? If somebody had done so, he would have been accused of some kind of imperialism. Was it thinkable, twenty years ago, for a mutual or a cooperative society to consider a near or far-off country, with the aim of developing there? I could tell you about important Italian workers' cooperative productive societies, that have sites all over Europe and Africa. And they are cooperatives that would have gone bankrupt sooner or later had they not gone along this road, thus hampering their development. We here today did not realize it, but when we speak in terms of international collaboration, we are no longer the people of twenty or thirty years ago. We have changed. So change, keeping ahead of the times, is one of the ways, in our opinion, of maintaining old values, bringing them up to date, keeping abreast of the times.

Cinzlo Zambelli. *I haven't got much to add to what Mazzoli has said, except to thank him for having presented one of the key points of the Unipol experience: the increase in the size of the markets, the size firms need to take on with respect to larger and wider markets, and then the problems of self-financing, that we call capitalization. The tradition and history of the cooperative movement, and also I think of the mutualistic movement, was for decades and in some cases for over a century, based mainly on self-accumulation. The results were enough to provide capital for growth. In a phase where the markets are opening and technology is changing greatly, very often auto-accumulation is not enough. And this is where difficulties arise. On the other hand, every country is faced with this problem; even in Italy there's a move being made by the head organizations of the cooperatives to try and modify the law that allows a better return on capital. On the other hand, there is the experience rather like that of the French stakeholding certificates, which in Italy we call "supporting members": that is, members who provide capital but do not have the right of vote, or else they have a limited voting right. Now then, this is a very important theme.*

The last concept: I think we all agree on two points: a period of changes and therefore the need to update the traditions, set-ups and structures of our companies to these changes. I think that all of this can be done with less difficulty if collaboration increases: this is one of the key-points, I would say that with a great deal of

pragmatism. Of course, we have some principles, we are attached to them, I believe in the essence of these principles - which amongst other things have made us strong and which we intend to stand up for - but by adapting them and changing them to suit the new situation. What kind of collaboration? I have no recipes, and yet - by the way, here we have various companies, mutuals, cooperatives or joint-stock companies but with a cooperative-mutualistic nature like the Italian Unipol - relations amongst us, as other foreign friends also know, are inadequate. I think that collaboration can develop nation-wide, where it is probably easier (I don't mean in absolute terms that the difficulties are fewer), and then, especially, on an international level. The Scandinavian experiences - our friends will speak to us about them - are very interesting from this point of view. Collaboration on a national level, collaboration internationally, even with new instruments: I'm thinking of true and proper limited companies, where each one of our companies puts in certain stakes, that may serve for development, collaboration on a technological level but also in order to have a greater impact on the markets where our presence is weakest. Italy is one of the markets that has the greatest growth prospects, as well as Spain, and many others, I think. How are we present in those markets? I think it is important for each one of us to be strong in the market he is involved in and that he knows well.

John Jordan. *Perhaps I can say a few words in response from a North-American or Canadian perspective. In the introduction, it was mentioned I was here in two capacities: from the Co-operators and also as a representative of the CIDB. In effect, I am wearing a third hat: the weather doesn't really justify it, but the third hat is of the North-American Association of the ICIF, and we are hosting the next meeting of the Association in Toronto this summer. One of the themes of that meeting will be globalization, particularly as it affects cooperative insurance in the North-American context. The last full meeting of the Association - that is, prior to Stockholm - concerned a similar theme, namely the use of joint ventures. I think all of us at the meeting were astonished by the variety and extent of the joint ventures which virtually all of the North-American members of the ICIF have already ventured into. There has really been an explosion of activity on that front. I think of joint ventures in a very far-reaching sense, encompassing a range of inter-organizational initiatives that have been attempted over the past few years.*

The theme of this meeting was of great interest for us, too. I think it has a special relevance in North America right now, because of the Free Trade Agreement that started being enforced between Canada and the United States two months ago. The concept of this Free Trade Agreement is certainly more limited than the concept of the European Community, but it will nevertheless be testing, I believe, for the boundaries of the North-American insurers in Canada and in the United States. We are already seeing some cases where at least one Canadian cooperative insurer, a member of the ICIF, has purchased a company in the United States: we are beginning to say that the boundary between the United States and Canada is - from a cooperative perspective - permeable. In effect, I think that the question we are all wrestling with is: "can we have cooperation in one country?". That is a very big challenge for the cooperative system. And in many ways this is a question that I would like to raise here: I think it is easier for most of us in this room, that is, it's easier for senior managers of insurance cooperatives to deal with this concept, because we tend to see opportunities in a growing scale, in more international activities. Our experience, even within Canada, is growing in part through mergers and amalgamations within the cooperative system. At the same time, our experience is that it is the people coming from the base of the organization that often find it more difficult to comprehend. Whilst managers experience increased opportunities, they experience a sense of loss, of the organization moving away from them, of no longer being as close to them, because it's engaging in broader areas, dealing with things that are more difficult for them to understand. And so, when Enea Mazzoli puts the emphasis on a need for democratic control, the need for the control to be retained within the cooperative and the trade union base, I believe that it is very true. I also believe it is very difficult, increasingly difficult, when we start thinking in international terms. I wonder if you have felt that too. It is easier for us in this room to discuss that, than if we all were outside the door and if we were replaced by representatives of the membership or democratic side of our organizations. And so, part of the challenge, I believe, to make it possible for us to move beyond cooperation in one country is somehow to bring the members of our organizations along as well.

In our context, referring back to what Hans Dahlberg mentioned about the project of the Co-operators to try and develop along the democratic front as well, it has led us to a different concept in our organization, which we are calling the "multi-stakeholder" concept.

I know that "stakeholder" is a word that the translators will have a great deal of fun with: the word is in part a pun, a play on words, because only two letters separate "stakeholder" from "stockholder", from the owner of the shares. But it is a very different concept; basically, it's a concept which gives power to all the people who "co-produce", that is, work together to produce the results of the organization.

We basically visualize that as being the staff, the users and, in a sense, the group, the centre, which provides the cohesion across the different parts of the organization. So we are gradually trying to transform our organizations into these "stakeholder" forms, where the control is really shared by the three major groups that form the organization. It's a difficult process: we have now introduced that in four companies, four cooperatives that are part of the Co-operators, and we are gradually extending it to others.

So, in short, we feel that these two days's work are of great interest to us: we were very interested in exploring the possibilities for increased contacts and increased links with other cooperative and mutual insurers, including the possibility of an exchange of capital, to help create an organic link between a certain number of cooperative insurers and also to explore whether we can find ways to move beyond cooperation in just one country.

Luigi Cicchitti. *John Jordan has said some of the things I wanted to say. Anyway, I wanted to refer back to some of the points touched upon both by Enea Mazzoli and by Cinzio Zambelli, who basically tended to explain the changes needed to keep abreast with the times. In my previous account, I had referred to the need to turn to elements of cooperation that could materialize as specific, concrete actions or projects, in order to give proof of experiencing the spirit of mutuality and cooperation; that is, not only on an Italian level but also in Europe and beyond Europe. This is the moment when, just because times are changing, cooperation and mutuality can express new, elaborate values, easily overcoming national borders. Even the smallest mutuals need to compare themselves with their European partners, because if they stay closed up in their shell it is unlikely that they will gain in competitiveness or get better. So it is necessary to overcome national barriers. However, in order to do so, there are no suitable tools, on a mutualistic level, to allow the setting up of "super-mutuals", nor is there the right legislation: it could well be that it will exist in seven, eight or ten years, but at the moment you either turn to an institutional legal instrument, which is the*

joint-stock company, or you lay the foundations to get ready for possible joint ventures. So I feel that the right conditions have to be developed so that these joint ventures occur largely amongst those who have the same philosophy, in order to be ready one day to make a radical improvement in quality, setting ourselves up before the market with a more satisfactory social profile. This is undoubtedly a common denominator, that can lead us along the same path to achieve certain aims, as I feel that the leitmotif is the "social" aspect, which must always be borne in mind, because if mutuals or cooperative societies depart from the social element, they indeed become losers, because they no longer have their own specific qualities.

Enea Mazzoli. *If there are no other friends wishing to speak, we could go towards the conclusion of this first morning session, by handing over to Jacques Forest.*

Jacques Forest. *In the second part of the debate we have been oriented towards the needs of the cooperatives, that are faced with significant growth or the need to grow. We have spoken about three poles, about self-financing and about the need to preserve the cooperative nature of our companies; we have also dealt with the issue of possible collaborations between companies and we've hinted at the problem of joint ventures. As regards self-financing, I think there really are arguments and major problems in those companies that have to resort to fresh cash. Why? Because there's always the fear of losing a little of one's soul in appealing to those means of financing that are not, traditionally, the ones adopted by cooperatives and mutuals. So that poses problems for the managers of the cooperative and mutual companies, that have to do a bit of cultural "updating" to integrate the new financial instruments. This occurs in various directions: on the one hand, you can try to avoid the problem, trying to find instruments that, even though seeking a market in the Stock Exchange, do not endanger the control of the company (and I think that Thierry Jeantet has explained to us what has happened with regard to France). I think that this is one of the directions we hope the Association will take, in defence of clear-cut cooperative interests. We'd like to see stakeholding certificates of this kind available on a European level.*

There is the Unipol experience, where there was the issue of non-voting shares. I think that in any case the conclusion to be drawn is that you have to take the opportunities that come up. We

have to put all of our imagination to work to try and exploit the opportunities to the utmost. I think that Unipol is a good example of this. I also think that this can be attributed to a process of cultural re-evaluation of the Stock Exchange. I think that in all the Community countries appeal has been made to what has been called "popular" capitalism. People have been encouraged to turn their savings towards the stock market with certain measures: in Belgium, for example, there have been tax incentive measures for people who invest in the Stock Exchange. In effect, on the level of cooperative companies, we have felt these measures to be forms of unfair competition, because our competitors could appeal to fresh cash, thanks to tax incentives, while we, not listed on the stock market, have not benefited from this influx of fresh capital. So, clearly, we have to find solutions, we must use our imagination to collect this fresh capital from savers, although we have to remember the implication of all this: the capital collected has to be remunerated. So this means having to make some profits appear which earlier it wasn't necessary to do, because part of the funds of the cooperative companies will have to be distributed. So we could ask ourselves another question: wouldn't some of the funds of the cooperatives and mutuels be dispersed by acting this way? There's always the cultural change, that can also intervene. We can see the investors' behaviour changing quite rapidly: whoever was able to appeal to the Stock Exchange for a certain period of time is not sure of continuing to make use of this instrument. There may be changes in the approach to the stock markets: in many countries the repercussions of the stock market crash in October 1987 had for a certain period of time kept a large number of people out of the stock market. The stock market recovered very quickly, of course, even if a certain number of savers have preserved some mistrust towards it.

As regards the preservation of the cooperative nature, I don't think I need to go back over what has already been done by Unipol, and I feel it is very interesting to see the experience of the Co-operators in this respect, too. The distancing of the cooperative enterprise from its members, its policy-holders, poses a problem: I certainly don't have ready-made solutions, and I think we need to look into the problem more deeply. We can also ask ourselves whether we should integrate the people who bring in some capital. They put trust into the company. Do we have to leave out these people, taking it for granted that we maintain control over our company? But how do we get these people interested in the life of the company? I think this is a job of emancipation that we have to do

in the cooperative movement. Self-financing is certainly one of the most significant problems: it is a point we are facing on an Association level, both by ourselves and with other cooperative forms and federations existing within the Community. It is clear that this problem goes well beyond the Community's borders, and that any solution in this field which is found by one of the mutual or cooperative companies deserves to be examined. I think that more effective and efficient information circuits have to be put into practice.

Enea Mazzoli. *I think I can say that this beginning of the seminar has stirred up a lot of interest in us, a lot of attention, thanks to the numerous points of reflection brought to us by Jacques Forest and by all the friends who have spoken so far. We can consider this first part over. After the break, Hans Dahlberg will preside, and he will present the second paper along with John Christiansen and Matti Packalén.*

Collaboration between Cooperative Insurance Societies in the Nordic Region

Hans Dahlberg. *We are going to deal with a subject entitled "Collaboration among Cooperative Insurance Societies ...", to which is added "in the Nordic Regions". I think we could take this as a case which could be thought about fruitfully. Let me also say from the start that what we are about to discuss is rather concrete. In the session before the break, there were requests for concrete actions. This is perhaps in itself rather concrete. When we set out on this project we were full of cooperative spirit; there was no question about what our role should be, but rather what the purpose of it was: namely, to increase our strength as cooperative insurers and also to increase our role in fulfilling a task which is related to social behaviour. In his remarks John Jordan also said that it is important to develop cooperation at all levels. I think this might be just such a project: at least, it goes beyond boundaries. The case we are going to describe now has been realized through the joint ownership of Nordsam.*

We have named this project Nordsam: "Nord" stands for "North" and "sam", which is the second part of the word, is a very common feature in Scandinavian vocabulary: "sam" indicates a "togetherness" of some kind. We find it also in the names of some of the parent companies: Samvirke, the Norwegian company, starts with "sam", Folksam ends with "sam". The owners of Nordsam are: Alka in Copenhagen, Folksam in Stockholm, Kansa in Helsinki, Samvirke in Oslo. I should mention for your information that these cooperative insurers have a very similar role in their markets. We work in the same market segment in our individual countries. We have about the same profile in the market: we are also very concerned with social behaviour and social awareness. The Board

consists of the managing directors of these four companies: John Christiansen, myself, Matti Packalén and Thor Andreassen, who is the managing director of Samvirke in Norway and who is also the Chairman of the Nordsam Board. The head offices of Nordsam are situated in Stockholm, at the premises of Folksam, and the managing director is Kent Granlund.

This is how we would like to do this presentation in the time which is allocated to us: I'll give the background of the collaboration, Nordsam's aims; I'll speak about the actual work going on in Nordsam and a little bit about further developments as well. The second part, which John Christiansen will deal with, is based on further reflections: how we intend to grow. His part consists of European collaboration on a commercial basis; why there is such a collaboration; the aims of that collaboration. And then all three of us here will form a sort of "panel" to lead the discussion and answer questions, which I am sure will be prompted by our presentation.

What is and what was the background behind the setting up of Nordsam? There were actually two parts. The first part was the idea of establishing a development company for new insurance products and services: the idea was born when it was realized that the requisites for the success of the insurance companies of the future are a knowledge of, and an ability and resources to realize new consumer relations. How can we achieve new consumer relations? How do we handle, for example, the whole new environmental movement and the new life-styles which are appearing? The same applies to new partner relations: in other seminars we have discussed how to deal with banks and insurance, financing, etc.. We have to establish new partners of different kinds; indeed, several of us here have already done that. You have, for instance, an example of the three-layered organization in the United States, which is extending its role as a motor insurer by adding a number of services, services which are based on the activities of other partners; but you have to find those partners. In Folksam we are discussing the whole question of leisure-time activities: it might sound odd to you, but how do we add new services and how do we find new partners to handle them? You have the whole question of new networks, of the new technology, which we are faced with either as an investment or as a possibility of assisting us in being more efficient insurers: what kind of network do we establish for that? I know that one of our competitors in Sweden has recently formed a network on the computer side: an insurer goes into a computer network to form

new technology. The whole question of market segmentation becomes important as well: women, for instance, as future policy-holders. We have had a tremendous increase in the women's segment, on the personal lines, life, motor insurance, etc.. How do we handle that? How do we segment the market to be efficient? The development of markets: "feedback" systems are to be established. It is easily said but it is difficult to handle. We have to have organization and resources. The new technology for distribution and communication: we are thinking about how to distribute our insurances. Earlier brokers were mentioned: how do we handle our affairs without brokers? How do we handle our affairs to be efficient in reaching consumers? Is our office network efficient enough? Is the agent network efficient enough, or do we have to find other ways? How do we get out to the work-force, to the work-places? In all these cases, new technology is needed. I should also mention flexibility: changes in our environment occur very fast, as has already been said. Long-range planning perhaps does not work that efficiently any longer. We also have to be creative: creativity is an important feature of our success.

Well then, we discussed all of this and we reached the conclusion that we had to join forces: there are new ways, but each and every one of us had limited means and resources to deal with this new situation. So it was quite natural for us to combine resources to reduce costs and obtain large-scale advantages in order to capitalize on the synergetic effects of our work. This was the first part, I would say the first reason, for setting up Nordsam.

The second reason was of a different nature. In the Scandinavian area, we have had collaboration for decades: we used to meet regularly at the conferences of the Nordic cooperative insurers, we had an executive committee which met in-between, we exchanged experiences and resources. About fifteen to twenty years ago, we decided that we had to go into joint projects, to be more project-oriented, so we established a number of projects in Scandinavia, to handle product development, marketing, claims handling and claims services. But it took us almost ten years to realize that nothing very concrete had come out of it. There were a lot of meetings, lots of discussions, but we lacked a true and proper commercial product. So a couple of years ago we had a meeting in Reykjavik: we said that, because of the reasons which I have already outlined, but also because of the fact that we had achieved very little, we had to find new ways based on a commercial interest. What were we good at? What was each one

of us good at? Let us define that, and lay that down as a base for doing something concrete. Let us work in an entrepreneurial way. The creation of Nordsam was realized by a step-by-step procedure. We started out by identifying the four owners' expectations towards Nordsam. What did each of us expect? Then we made Nordsam and its aims and fields of activity known within the four owner companies, so that not only top management but also middle management had an understanding of what we were going to establish. And then, finally, we undertook the job itself.

Nordsam is intended as a strategic instrument for doing business. During a temporary phase, where Nordsam is building up its organization and conducting research into its line of production, it will of course be impossible for Nordsam to yield a revenue. But in the long-term Nordsam must pay its way and it cannot be subsidized by its owners.

But the economic goal is a fully developed commercial collaboration in the Nordic regions, giving its owners a revenue from the invested capital that corresponds to the actual interest that can be earned in the ordinary financial market. The way - the strategy - to reach that economic goal is to use the same procedure as when Nordsam was established.

Let us look at the step-by-step procedure. We decided that we had to start in a small way. Normally, when one goes in for a product like this, a lot of thinking, resources, and so on, are put together in order to present a very well considered and thought-over case: it might be so well considered and so well thought over that the right train has left the station before we get there with our suitcase. So we decided that we should start in a very small way. We did the basic groundwork, then continued with an extended groundwork with preliminary cost estimates (feasibility studies, pre-feasibility studies); the third step was information distribution; the fourth, training; then we also said that we had to contact external and internal consultants. After all these steps, we appointed the management: and now we are going in for joint ventures. Let me show you how we work by example. We had an outline idea: each of us had certain interest areas. Then it was up to Nordsam and it will continue to be up to Nordsam to activate and generate ideas, full projects and business concept. Of course, this means that Nordsam management must know the strategies and desires which the different member companies have very well. Nordsam management ranks the outline ideas in order of importance and presents the selected outlines to the Board of Directors, which decides whether they can become a project. If the Board decides

they can, we appoint a project leader (we can appoint a project leader from within our four companies; to this I should add that we are very small-staffed in Nordsam: there are only two people who actually coordinate things; then we hire the project leaders and the experts required from our respective companies). But we might also go outside member companies for project leaders: for example, we now have an EDP expert for training projects that we consider rather important. After that, as far as products, services, business concepts are concerned, we enter agreements about the continuation of the projects, commissions, sales, ownership and organization.

I should like to give you some concrete examples, three projects. We have several projects at different stages on the production line, but I am not going to illustrate more than three of them. The first one: refinement and commercialization of EDP-systems. This is a business concept according to which an EDP-system developed by one of the four owners may be perfected within the Nordsam framework. The first stage of the development process comprises a feasibility study conducted by Nordsam. The EDP-system is then adjusted to meet the needs of another owner. At a later stage, the system will be re-shaped to accommodate maybe another branch of insurance, whereby it will be developed into a multi-purpose system, well-adapted for sale to other interested parties outside the circle of the Nordsam co-owners. It may also be added that a third co-owner may, as a result of some related development work, contribute additional parts to the system. A second example relates to research and development services, that is, the sale of different products developed by the "research and development" division of one of the co-owners with the aim of lowering claim costs. I am now thinking of the child safety-seats developed by Folksam as a part of an integrated motor insurance concept. This is another example where Nordsam will act as an intermediary between its co-owners and, for example, other insurance groups, the objective being the utilization of potential large-scale production.

A third example is a motorists' organization, by using existing concepts in different environments and reshaping and developing them further to suit the needs of our co-owners. Nordsam aims at the establishment of a Nordic motorists' organization, based on parts of a "leisure-time club" concept, a concept originally developed and marketed by the trade union movement in one of the Nordic countries. Once established, the "Nordic motorists' club" as a business concept can be further developed and reshaped to

function on a European basis in cooperation with interested parties. A few words about further developments. The markets in which Nordsam intends to operate are the following, in order of priority: first of all, of course, the Nordic countries; secondly, the Common Market countries and, thirdly, beyond that. We now have our first products under way: products designed for the Nordic markets, that is, for the four owner companies. It will soon be time to look further ahead into the next markets on the priority list. Now, what can Nordsam offer to insurance companies in Europe? Nordsam can export know-how, which means that Nordsam can offer concepts, know-how and ideas which have proved to work in practice. Nordsam can also offer products for use in selling insurance either directly or indirectly. The envisaged benefits for companies within the Common Market will lie in the possibility of purchasing a package at a lower cost. Allow me to underline one of the Nordsam goals in this context: to share research and development costs for future insurance products and services, by providing large-scale advantages which will lead to the fulfilment of the cooperative idea: the best possible products, at the lowest possible prices, for the consumers' benefit.

John Christlansen. *In the cooperative movement we have an organization which is doing an extremely useful job, the AECl. The AECl has its working fields within the political, legal and structural questions concerned with the EEC. But the AECl as such is not working on a directly commercial basis. I think there is a need for commercial collaboration on a flexible basis, which works with concrete projects on a European cooperative basis. Because of the fast changes ongoing in the different markets in the EEC - a tendency which surely will speed up the closer we get to January 1st 1993 - I think there is a need for high volumes in order to conduct rational insurance business. When the different markets in the EEC countries in future become more homogeneous and enormously big, new conditions for the conducting of insurance business will be created. For this reason I propose we establish, or investigate the possibility of establishing, a European commercial network owned by the European insurers with a cooperative image, on an equal and mutual basis. The aim of this network - you could also call it a strategic alliance - would be to establish a platform which can create possibilities of conducting cooperative insurance business in national markets but with large-scale advantages, taking into account the special conditions of each market, especially cultural differences, ethnic differences,*

legal differences, structural differences and differences in market conditions. The purpose of the network is to be a first step towards the development of a closer relationship between the cooperative insurers in Europe; secondly, to be a catalyst and, thirdly, to remove commercial obstacles.

There lies a value both in the result of the development of such a commercial network and in the actual process of the development itself. The process has its own value, which can often be further developed. The essence in the reasoning is to discover and look upon the relations between the collaborating companies, and to find out where synergetic effects can be obtained. In such a reasoning it is necessary to avoid the traditional point of view, which is to discover the biggest possible value of substance or volumes. Concentration and effort should instead focus on where interesting extra-values can be found, in a perspective of synergy and improvement. Through such reasoning it will be possible to build up new values in one's own market, as well as establish global networks or strategic alliances. Viewed in a European perspective, by the end of 1992, the situation where each company is exclusively concerned with itself might very well be the route to destruction or at least a way of losing its independence. In short, the primary aim of the network is to cultivate the possibility of transacting cooperative insurance business in the respective national markets with large-scale advantages, reaping also the benefit of having a backing group of many insurance companies and large resources - in terms of people and money. The final aim of the cooperation through the proposed network, or strategic alliance, is first, the creation of a common identity for the cooperative and similar insurers, especially in the consumer markets in the EEC, taking the foundations of the Treaty of Rome into account, that is, "the free movement of persons, services, capital and goods". I think that in future many people, many young people, will move from one country in the EEC to work in another EEC country, and maybe after a couple of years, or many years, they will return to their country of origin, for instance when they have reached the age of retirement. Those people need insurance cover throughout their lives and the network could facilitate their insurance needs, by automatic transfers of policies from a company in one country to a company in another country, if both companies are members of the network. In connection to this I could point out the first visible benefit of a common identity: the confidence people on holiday abroad will feel by seeing the well-known name of their own insurer appear. Secondly, the

creation of stronger commercial alliances for the benefit of the customers or the consumers. Here we could repeat one of Nordsam goals, which is to share research and development costs for new insurance products and services, by providing large-scale advantages which will lead to the fulfilment of the cooperative idea, that is, the best possible product at the lowest possible price for the benefit of the consumer.

We should follow a step-by-step procedure, starting on a small scale, using the experience acquired in the setting up of Nordsam. The economic conditions, and simultaneously the network's aim in the first phase, could be that the interest in the capital invested in the network must pay the running costs of the activity during the first two or three years. The first step could be to commission someone, for instance Nordsam, to interview strategically relevant people (general managers plus other senior staff members). The purpose of these interviews would be to ensure that, once established, the network will be based on a general acceptance of the reasoning behind the idea. As an immediate response, the first action on your part is to communicate your reactions to this invitation. So please contact Kent Granlund during this seminar or afterwards.

So my closing message is: let's start talking on a constructive basis and find out where we stand. But let's not talk too long, because 1992-93 will come round more rapidly than you expect, and our competitors are on their way. They will be prepared for 1993. The question is: will we?

Matti Packalén. *What I would like to give you is the reasons why our interests overlapped in joining Nordsam. Let me do it by touching on a few impressions that I got from the discussions, because they tie in very well with my personal philosophy about future development and, maybe, they have some thought-provoking effects, too.*

Let me begin with my favourite subject, namely myself. My background is in manufacturing industry. My last position was in an industrial group, where I ran about 25 companies, with a product-line ranging from all kinds of metal-based products (steel, electronics, robotics, weaponry). Consequently, I am familiar at least with the theory of so-called economies of scale. I've also been involved in several turnaround situations with a few companies, therefore, I nurture a deep respect for the cultural frictions both inside a company and between companies. These are important factors for what I am going to say next.

This morning my impression was that the general discussion circulated around one theme. There was a general fear about immense capital coming in, swallowing us up with the sheer overwhelming power of their balance sheets. Now, as I said, in industry it is the unit-cost concept that gives sense to the economies of scale, to some extent at least. In my two year career in the services industry, and especially in insurance, I haven't been able to locate any point where a so-called economy of scale applies. The substance, the size of a company doesn't play a distinct role here. Of course, bigger companies can take bigger risks, but actually it is mainly a question of imagination as to how to alleviate the risk. I don't think we are able to take big retentions: a big retention doesn't have a value by itself. Now, the economies of scale in insurance industry don't apply today, but they could in the case we, the insurance companies, allow the product to become a commodity. This is the biggest danger. By analogy, if everybody makes the same car, exactly the same product, it's the richer manufacturer who takes the 100% market share eventually. So what we have to do is avoid insurance becoming a commodity, a standard product having a separate unit-cost. What we should have is a package, a solution, comprising pure insurance, maybe together, as Hans Dahlberg said here, with some other services: I mean, distinct packages, tailor-made packages. We would have to do it, however, in a cost-effective way, combining differentiation with cost-effectiveness. It's quite a task. This morning we talked also about broadening the capital base, getting investors in. Basically, I think that is an over-simplification, but I think a fairly explanatory one. I see two reasons why an investor should be interested in investing in our insurance companies. Either with selling our stock very cheaply, so that the substance in our balance sheet has more value than it appears to have per share price: that makes interest too, of course. Or else we have business ideas that arouse confidence in the investor, a belief that ours is a company that can and has a high probability of returning a profit, making money for itself. The second reason is more valid; but the first reason is valid too, although in a long-term. So what remains is that a company that attracts an investor must have a true and proper business idea, a distinct service, which can turn into a profit. Now, I think I am at variance from what Forest said this morning about the products being essentially the same and that no changes in the product itself are expected. I do, however, expect changes. In order to survive beyond the 1990's, each one of us has to think very hard about what it is exactly that we are offering the customers to buy

and how to run it in a cost-effective way. Fortunately, automatic data processing architecture, with its latest solutions, allows very flexible ways to handle that. "Value-added", that is the key-word. Now, the basic philosophy of Kansa is defined in those very words. In that light, we see Nordsam as part of a so-called "issue-management". I think that everybody as manager has had an experience in "issue-management". This is an issue: you go to a seminar, you get a good idea, you come to your office, you invite a development guy, or whoever you trust, and you tell him that you wish to explore something. Now, it happens that sometimes it gets explored because you are the chief executive officer, and you are supposed to be obeyed: but what normally happens is that the idea gets buried, buried under a pile of paper, everyday correspondence. That was an issue, maybe a very small signal, but it could have had a great meaning in future: instead, it gets lost in the paperwork. Now, "issue-management" is a very central part in the planning process of any company. Nordsam offers us help in that respect. It is an independent body; there are people who can study the agreed subjects and go deeper; there are other people who can run the project through, so as to have a result coming out of it. That is why Nordsam is interesting for us. A further point: Nordsam operates on a commercial basis: it has a share capital which we calculated will run out if nothing is achieved within three years. This is the life-cycle of the company, if it doesn't do anything that makes fresh cash flow in. I like that concept, because it presses us to produce a rational and limited effort to achieve a result in a short span of time. The third thing we like, and I like, in Nordsam is - I think it was Kent Granlund and Hans Dahlberg who really put a lot of weight behind it - the Board of Directors. Who sits on the Board? It's not the people themselves, but the titles they have. They are all managing directors or chairmen: all of them have the power to push the results through our respective organizations. I said that I have great respect for the cultural frictions within the organizations, but everybody in this audience is also familiar with a situation where a good, but small, idea gets killed and crushed by the rest of the organization, for very human reasons, as always happens. Now, just to provide a safeguard against that, we have created a Board as it is today. So I think that this is a concrete way of acting. Economies of scale: maybe there is some Henry Ford sitting in this audience, who has the one-off idea that can solve the Europe 1992 problem all in one go. Normally life is more fragmented than that. I think that the step-by-step approach is the best one. This is a very good first step.

Jacques Vandler. *I have already been to Stockholm, to Folksam, and I had the chance to get to know Nordsam and Kent Granlund. I find it is an extremely interesting initiative. I wonder if we could do just as much, by, for instance, setting up what we might call a "Sudsam". But I have another question to ask: I was rather surprised to see that the representatives of Folksam or Kansa are concerned about 1993 and the opening of the great single European market. I can understand that John Christiansen is concerned about it, as his country was imprudent enough to join Europe, something Norway didn't do. But I'd like to know what sort of consequences the 1993 Common Market will have for Finland, Sweden, Norway. Another question: do Folksam, Samvirke or Kansa intend to set up a branch in Denmark so as to have easy access to the opportunities offered by the single European market?*

Herbert DieI. *The solution presented by Nordsam is interesting. Could it be defined as a body of services and consultancy? Do they intend, sooner or later, to transfer to the members of the four companies a decision-making power in regard to Nordsam as well?*

Enea Mazzoll. *More than a question, just a few thoughts. Matti Packalén was saying: I can't see any economies of scale in insurance companies, if I've understood properly. But I have to say that I do see them. So I shall make a few points to get an answer back later. For example, an insurance company can have 100 sales points, or even 500. I think that the difference in sales generates a contribution to the general expenses which always exist and which make of this contribution an economy of scale.*

I therefore agree that it isn't automatic for large size to be of value in itself, if large size means large costs. It isn't automatic, but below certain values it is, as small size can make high costs. On the other hand, the Nordsam example makes economies of scale on production and on the costs of ideas and planning, costs that are shared out among the four partners, or earnings that can grow among the four partners. So I wouldn't discard the concept of size, which can also be achieved apart from the concentration into a single production company, but I wouldn't like to undervalue economies of scale. And what of the insurance product? Anybody can make a new insurance product: two months after it has come out, anyone else can copy it. Therefore, there is something here that I didn't understand. In the end, what good is left in it for me? It is that the strongest element in the competition for all of us is to get

lower costs, competitive costs, regardless of size. But size helps costs to fall. So I think it should be clarified how the effort to collaborate, even on a societal level, even with investments, exemplified by Nordsam, is aimed at the search for this cost competitiveness, so as not to have overlapping structures in the four companies. I must say, so as not to be misunderstood, that I very much approve of the idea of Nordsam, but in the light of economies of scale reached beyond the four companies that compose it.

Hans Dahlberg. *Jacques Vandier asked "Why Europe?" for Finland, Sweden and Norway, from the Common Market point of view. Even though these three countries are not members of the Common Market, it is an extremely lively issue for them, it is something which the Governments of the countries live with everyday. The fact is the local laws - I am speaking for Sweden, but I think the same happens in Norway and Finland -, have been changing at a speed which has never been experienced before, in order to harmonize with the Common Market. Of course, the ultimate thing is whether we shall some time in the future become members of the Common Market. Even if we are not formal members of the market, Europe is still an extremely real thing for us. As to the second question asked by Vandier, Folksam has not thought of establishing an agency in Denmark, but as it has an international reinsurance company, with an office in England, we have already got a toe-hold in the Common Market.*

John Christlansen. *I think that Alka could be a platform for other Nordic countries in the EEC, and of course we'll use that platform, when the possibility comes up. But we have an agreement, that we work in our different markets and that maybe we could go out together and do something further afield in Europe. I think that time will tell.*

Matti Packalén. *Finland is a country with 5,000,000 inhabitants who live on exports. So, even if we're outside the European Community, and probably we'll be outside for a long time, we simply have to associate our legal systems and harmonize our business life according to the rules of united Europe. Somebody once said that the five million Finns out of a population of 320 million Europeans would have a voting power of in theory less than 2%, but, in practice, still slightly less than that.*

We are a small market: we have a lot of cultural barriers, the smallest of which is the language. Well, the market is very hard to penetrate for any foreigner, and I doubt whether any big insurer would be interested enough to come and take Finland by force, if you don't mind the expression. We have the example of big banks who have established in Finland, like Chase, the world's biggest bank. They have not been successful in capturing the market, because of the cultural barriers. There are no really protectionist rules, but still Finland is a very hard market to capture and the question is "is it big enough for people to be interested?". So, it's a little ambivalent at the moment to say what the effect in Finland of the European community will be; a first effect, however, is the change of the legal system, the internationalization of industrial companies and mergers, in other areas. I don't expect any big mergers, you know, on the insurance side.

Hans Dahlberg. *Herbert Diel, like Jacques Vandier, thinks that the concept of Nordsam is interesting. Well, we haven't thought, at least so far, in terms that are in line with what Diel is suggesting. In Nordsam, we are sticking to the concept that we have just explained here. To answer the questions asked by Enea Mazzoli, instead, I would like to turn the floor to Matti Packalén.*

Matti Packalén. *Let us talk about general expenses. I think that my key-point - allowing that both of us, Mazzoli, are simplifying the matter - is just to get the point across. First of all, as to the concept of overheads, that is exactly what fits in with the picture, if an insurance product is considered as a mass product, a commodity. If insurance as a product is the same and remains the same, then you come to overheads per piece sold: that's when economies of scale come into the picture. You said that everybody can make an insurance product: yes, that's right, especially if you make it in the old-fashioned way, or at least in what we call the old-fashioned way, that is, per class of business: car insurance looks like this, and "casualty" insurance, "property" insurance, look like this ... you know, we have at the moment about 80 "products".*

Now, if you take the view of a consumer, what the consumer wants is security. Everybody is familiar with the concept of a "package" of insurances, but a "package" which is really flexible must first of all take the individual who buys the insurance into consideration. He has a different age, he has two or three children or no children at all, he is either married or not married, he's got a house or he hasn't...life-styles are different, and so one's needs for security

differ widely. That is where we can adjust, that is the "package", the flexible package we were talking about: and you don't, you can't, very well apply economies of scale there. What we are talking about here is a package of services that has a different "face" each time that a package is sold. So the direct mathematical equation "the bigger guy is better" is not valid. Now, you also said that you had difficulties, when you were a small company, versus the bigger ones. What I think you were saying is that there is a critical size after which you are okay, that is, you are free to do what you want. Well, to a certain extent that is true, but let me use Finland as an example. We have recently had a spin-off from a very big insurance company: a few executives started their own life company and now they are putting together a "property" and "casualty" company too, for private individuals only. They are thriving, they are making good money, it's a good thing for the whole sector. Why is that possible? It is possible because the regulators said how much minimum capital you have to have. In that way, if you put up that amount of money, your policy-holders are safe. That is your critical mass. Then we might take the next point, like the production process, which is the data processing installation that you have to have. Now, this is what I was referring to when I said that the present data processing architecture allows the installation to grow with the company, not like in manufacturing industry. In manufacturing industry, when you have to grow your capacity you buy new machinery and your overheads go depth-wise like that. Here it is possible to buy a set of hardware which essentially remains the same, and you buy the software as you grow, at a lower and lower price. So there is no great step to put in a nutshell: the regulators say how much money you have to have to start a company, so you have a minimum to survive a certain number of years. And then, whatever other costs you incur, there is nothing to create a critical mass. It's just your imagination, how you package your products, while the production machinery is within the scope of everybody's money to buy. Everybody has exactly the same possibilities. As to the EDP system, this company is now introducing the SAA system, whose good solutions seem to be applicable here. I forgot to mention one thing in my initial remarks, which is important and which will guarantee your survival, after you've been effective and sold your packages of products effectively and run your automatic data processing effectively, that is, your customer base. The control of the customer base is the key-issue here. You somehow have to get your customers to associate with you: you have to keep them, hold a

dialogue with them on a constant basis; you must discuss with them your new things, not with everybody, of course; there are direct marketing methods to reach even a large number of customers on a representative basis, so that you will be able to get response and feedback. There are methods to control your customer base effectively. Just to keep to facts: nobody does this in this world very well, but some are more effective than others. I think that the insurance industry might be well advised to talk, for instance, to the retailing side or American Express: how they run their mail orders, how they run their customer base. There is always some new methodology to learn from.

Jacques Forest. *I think that the Nordsam concept, as it has been explained to us, is a very attractive idea, but I would like to ask some questions about its actual workings. I had noted down the problem of customer files, which was also mentioned earlier: I wonder whether there are some problems with respect to the level the different companies have reached. Let us imagine that company "A" already has a well-developed customer portfolio, while on the other hand, company "B" doesn't have this instrument. Can the two companies make the same use of a collaboration within Nordsam? I shall widen the debate a little: is there at a given point a certain number of technical devices - I'm thinking especially of computers and the management systems that are used - that constitute a pre-requisite for an efficient collaboration with Nordsam or another organization that might be set up? So, to sum up my question: isn't a certain harmonization necessary on the level of the working of the very companies that are involved in Nordsam? This is my first question, without mentioning the language problems, that are incredibly complicated in any international venture. I suppose that in your organization only one language is used. In the end, if we are heading towards Europe, there could be big problems in this sector. The second question concerns mass products. I have understood that the "key", as it has been defined, on the one hand consists in flexibility and on the other in very careful cost-handling. I wonder then, whether in relation to that orientation, there might exist another orientation, which is not so simple and which ends up meaning that insurance products remain mass products. This is not the natural trend: the natural trend is indeed to continually add on new elements, to diversify the products, make them more complex. I think that the preservation of a certain simplicity in the products above all requires a significant amount of work, a lot of imagination, a lot of*

perseverance. On the contrary, I'm not sure that trying to preserve an insurance product as a mass product is in the end the best way; instead, I think that it is much more difficult to do than what one would imagine, as the natural tendency is towards flexibility.

Hans Dahlberg. *As to the question of mass products, I'll turn later on to Matti Packalén. Let me try instead to explain what I think with an example. In the company I represent we have developed a particular child-seat. It's unique, it is based on three years' research work; we have developed this together with the Road Safety Authorities in our country and with tool manufacturers. We own the manufacturing tools required for producing this child-seat. We in Folksam are now selling this child-seat on the market: it is unique, it will be unique for two or three years. The Volvo Group is after it and it will take them a certain time to copy it. However, this child-seat, marketed together with an insurance cover in a very specific way, by which they appear as inseparable on the market, could be also marketed on the other Nordic markets, because the interests are the same. But Folksam doesn't have the capacity to do this; we don't have the resources, we are only insurers on the Swedish market: for us it is very simple, then, to give this job to Nordsam. Nordsam acts as any other consultant firm, with the difference that it is also owned by three other insurers in the Nordic region. Nordsam can then, on our behalf, try to market this product through Samvirke, through Kansa, through Alka. We don't have to bother with it. In the same way, Nordsam can, if it has any success in other Nordic countries as good as in Sweden, market it with interested partners in the rest of Europe. We don't have to do that. That's a very simple example: there are other interesting examples in our product list too, but this, if one has to be explanatory, is ideal.*

Matti Packalén. *As to how the language problems will affect our cooperation, I don't think that we have very big difficulties there: of course, my Swedish is improving and my Danish never will, but that can be overcome ... you know that we have certain points in common, we had a joint history for a time.*

Now, about the standards: how advanced are the different companies in the different fields? I have talked at great length on various points of effectiveness and I have probably given you an impression that we are good at the sectors I have pointed out there. But we are not, absolutely not. We are developing them. Well, what I'd like to convey to you is the belief, the basic background of our strategy: how we are operating, what our philosophy is. Therefore

there is no difference in thinking. I think that everybody here in Nordsam gets from each meeting - at least I can say that from my point of view - a fruitful exchange of ideas.

Now, about mass products: if I've understood the question properly, what Jacques Forest said is that there is a trend towards adding new features to the products. Products change constantly, innovations are made and so on. Right: there is a tendency to do that. In the present world, where the backoffice systems are as they are, based on different branches, we have at the moment, in our computer department, about 16 systems to run about 80 products for about 400,000 customers. We can only imagine how easy it is to make a mistake. Now, if you change a product, there is a problem in an environment like that: something is needed, that is, the backoffice system. You have to create a system which is easy to use; the first systems of that type on a commercial scale are emerging right now. There must be a possibility to put together a sufficient flexible backoffice system to allow changes in the products.

As to the flexibility, there are not so many factors that have to be changed: the deductible, for those people who want it, or for those who accept a little higher deductible; houses can be made of bricks or wood, burn easily or less easily: the variables that you really change are not that many. The rest is just marketing business; therefore, if you can answer those questions, there are huge numbers of combinations that come out of that kind of thinking. There is, and there simply has to be, in order for the insurers to survive in this world, a backoffice system that can be flexible enough to allow changes. There is a contradiction, there is a discrepancy at the moment, but this is a phenomenon that will no longer exist in the future.

Luigi Cicchitti. *I have the feeling that your diversity and characteristics consist in having a special methodology in approaching a product or a service. It does not consist in having particular products, that can be exported on an international level: the product can be shaped according to the feedback in terms of marketing from each market. I don't think that the mass products, above all those Forest was referring to before, are not exportable only because each country and area has its own needs, its own restrictions, its own frequencies, that do not correspond to those of Sweden or other countries. But the methodology helps to overcome the differences between differing situations, thanks to the support from an efficient information processing system.*

As regards big risks, however, from what I have understood, you can give support to whoever wishes to enter a joint-venture with you. But going back to the main theme of this seminar, i.e. that we need products to be standardized from the mutualistic aspect, I feel there is certainly a chance. Because especially in the life branch, where there's a high financial content, it is possible to cope with the differing realities of various countries without having particular features of differentiation, in that these products, with their financial content, tend to differentiate themselves from others by the optimization of the return to the policy-holders. You have also mentioned the need for these projects to be developed together: various companies have given you the task of developing them. But you have also underlined the fact that this must be based on common commercial interests, in the absence of which there can't be any reciprocal interest in having agreements of cooperation.

As concerns the commercial aspect of a direct or indirect European commercial network, that could be set up, I believe that in practice it could bring about benefits in terms of economies, not so much of scale as of scope. This is because we realize economies of scale mainly in services management, that is, in the fixed costs; when however we seek economies in distribution, it's no longer a question of economies of scale pure and simple, but economies of scope, as we use a distribution network aiming at given goals, which embrace the various members, the various situations, financial, insurance or of any other kind. The fear of the risk of easy "copying" of the product in a short time has also been expressed. If the product is studied simply on theoretical grounds, then I think it's easy to copy. But if the product is the fruit of an analysis thoroughly carried out in a marketing sense (worked out with simulations and historical series), if someone imitates it, it may be that he'll sell the same product, but he hasn't got his hands on the reins of the product and isn't able to get the same result.

Lastly, do you think that you absolutely need a special computerized network for your collaboration, in order to speed up the flow of information? Should it be like RINET that was created for reinsurance, or like RITA that was created in Italy? The method of communication must be economical, because if communication is very costly and anti-economical, in practice there's no more interest, because the "extra" that we have to give to the customer base is an "extra" that is absorbed at the start.

Gorka Knörr. *As regards the Nordsam experience, I have listened to three speeches, two of which were reports. Of Nordsam, I recall the first time we had ever heard of it: it was at the tenth Anniversary of the AECl, when for the first time Strömbäck let us know about its creation. In effect, Hans Dahlberg has shown us a concrete experience, already set out with a common work programme, while some aspects have been commented upon by Matti Packalén, definitely with a good deal of interest.*

But I have also listened to a very different speech given by John Christiansen, who, apart from the Nordsam experience, has talked to us about European commercialization, transfers of policies from one country to another, and so on. I feel this theme should be looked into further. In any case, some questions come to my mind that do not so much apply to 1993 as to 1989, 1990 and 1991. Today for example, we work in the motor branch with supplementary guarantees as assistance, and for this we cede business to companies that do not belong to our cooperative sector. There is probably the chance to cede business to companies close to the AECl and in general to the cooperative movement, business that we are now ceding to a third capitalistic company. Another example: in Spain they are on the verge of issuing a decree on community co-insurance. I think we have to make steps ahead without waiting for another kind of project, like the collecting of stakes Jacques Vandier was talking about, or the creation of a "Sudsam", or joint ventures, etc., to intervene in the market, like ours, for example. In our market, as you already know, there are two main characteristics: one is that the cooperative movement hardly exists at all and the "économie sociale" is insignificant, while we are expecting a fierce growth in the insurance sector.

Hans Dahlberg. *Cicchitti and Mazzoli have commented upon new products and the ease with which they can be copied. That is right. It is easy to copy a written text: however, as this written text is to be marketed and has to be administered, we feel that the competitive advantage lies in the ability to build up adequate and efficient EDP systems. It is on the EDP side that you can have a very good advantage. We have a recent example now in Sweden, when in November Folksam introduced a new life assurance product on the market, which is quite revolutionary, compared to what we had earlier. Our competitors are not able to market anything similar, at least for eight months after the time we introduced it, because they don't have the required EDP systems. If we are then smart enough to introduce on the market, with such a strong market*

communications system, with such a dominating effect, any product whatsoever, we would have then still a certain time advantage. I think that this type of experience, the EDP knowledge on how to build up the back-up systems - as Matti Packalén mentioned - are extremely important. One of the things I got out of our meetings in Nordsam is the discussions we had in this area. Nordsam has been a very important intermediary factor in seeing to it that our knowledge level on the management side increased, and this not only about what goes on in our different companies, but also about what goes on elsewhere, so that we are ahead, we are at the top. In order to be efficient for the future, I think we have to find effective networks, very close together, in different areas, in different fields. But beforehand, we have to find out which areas these are.

Matti Packalén. *A very interesting point was made here, about the export of the products as such. Now, we have launched a flexible package in Finland. This is a product that comprises everything: it only excludes statutory insurance, like motor liability insurance. These are excluded so far: but all the "property" and "casualty" risks are included. It was launched in early November last year. It has been a tremendous success, it's still going very well. We are working with a backoffice system. About exports: I think it is an interesting and intriguing idea, but, as far as we are concerned, I say this: talk to us about that in a year.*

John Christiansen. *I think that we need to build something like what we did in Nordsam, trying to find some concrete tasks to do together. I also think that we should look at our competitors, the private ones. They go over their borders. Take for example one of the big ones, Allianz. I think that Allianz has bought companies in nearly every part of Europe and I can imagine that, by January 1st 1993, Allianz will have an office everywhere in Europe. These offices may not be called Allianz today, but on January 1st 1993, I think the name of all offices will be changed and there will be Allianz all over Europe. One thing I think we should start to discuss is for example a common identity, as cooperative movements, cooperative societies: we have the same goals, we have nearly - some of us at least - the same social background. There must be somewhere where we can try to find out this order: Hans Dahlberg said earlier that we have in the Nordic countries been discussing that for fifteen to twenty years and then, some years ago, we said: "Now we must stop, we must do something*

concrete and start up some projects". What I propose to you is this: let's start to talk, but let's not continue to do it over ten years, let's do it as quickly as possible, but for no longer than two years. Let's start with one or two things: let's first start to see whether we can find some new ways. I think that what Gorka Knörr referred to was travel insurance: now, we have signed some agreements with motor insurers around Europe when our policy-holders travel and have problems with their cars, and so on. I think that we should look into this aspect and see if we can set up a network. It happens today that some of our clients travel very much around Europe and don't always know where to go if they have a claim. Therefore, if we could put together the names of the cooperative insurers - we could even do it today - that would be a good idea, but if the policy-holder could also look upon an identity, which should be nearly the same as is known at home, then he would feel more confident in dealing with these people. So I think that we can take some small steps, without trying to solve all the problems at the beginning. Let's find some concrete tasks and find the organization that could handle this.

I also want to say that Nordsam, for example, is a baby of these four companies: I think that we shall benefit very much from this cooperation in Nordsam. Hans Dahlberg talked about car child seats: we wouldn't have been able to invest money in developing these things, but now, in Nordsam, we can do it. You can say that I could go to Folksam and ask for a licence to sell the same seats in Denmark, but I couldn't do that. Instead, I can go to Nordsam and say: okay, I'll introduce them in Denmark together with a motor car insurance with Alka. I earn commissions for using this authorization. It is a fact that small companies don't have the necessary resources to do investigations in many fields. We shall do this together and we'll benefit from that, increasing our image on our markets. On the other hand, even small companies have good ideas, but, here again, they have less resources. Now we can hand these ideas over to Nordsam, where very qualified people will develop them or find out whether or not the idea will work. What I mean is that if we ventured into a European society - a "Eurosam", if we could call it like that - and if we thought how many ideas we have put together, we'd have a body which could use them, develop them. Of course, on a commercial basis, because we are in this field to do business, for our policy-holders, our clients and our members.

**Forms of Collaboration
amongst the French Mutual Insurers without
Intermediaries
and their Development in Europe**

Jacques Forest. *I'd like to introduce Thierry Jeantet, the General Secretary of the GSACM, who will be presenting the kinds of collaboration developed by the insurance mutuals in France, also adding a few thoughts on the European prospects of the "Groupement".*

Thierry Jeantet. *I shall try to present the joint achievements of the companies adhering to the GSACM. In a few moments I shall say what the translation of the complex expression "mutual-based insurance" may be: it may seem complicated to some of you, and I shall try in the second part to reflect on the transpositions of it that can be made on the European level. But first of all I'd like to say that in this room there are the pioneers of the experiences I'm going to speak about, the Chairman Jacques Vandier, in particular, but others too, who may fill in any gaps in what I'm about to tell you. They are the ones who have concretely put into practice what I'm going to speak to you about; I am no more than just a spokesman. I also want to say, and let it be clear from the start, that what we'll be speaking about does not necessarily add up to a model. We are not making any claims, but, like our Scandinavian friends, we want to portray a certain picture to you, i.e. that of the mutual-based insurance companies in France. So in the first place I think it's important to quickly give you an outline of the GSACM, which was founded in 1964 and today is a trade organization that groups together twelve French companies (but I have to add that, according to the statutory changes made at the end of 1988, GSACM now allows the admission of European partners, and the*

first partner - I shall speak to you about him later - has a representative in this very room).

So we shall speak about the mutual insurance companies. I'd like to point out right away that they comprise mutual companies or mutualistic-like companies according to French law, that all operate without commissions-paid intermediaries, without agents, without brokers. I think I should stress that the various companies just about all have a socio-professional characteristic: this is one of the organizational aspects of French mutual insurance without intermediaries. Very quickly, I'd like to list our members: AGPM, which is the General Association of Military Insurance (adhering from January 1st, 1989); AMF, which is the Mutual Insurance Company of Accountants and Civil Servants; the University Mutual Insurance, AMU, which really just covers university students; the Civil Servants' Mutual Insurance, GMF; the French Craftworkers, but also, so to say, the Mutual Insurance of the Self-Employed (MAAF); then MACIF, which is the Mutual Insurance Company of the salaried staff of Retail shops and Industries; MAIF, which is the French Mutual Insurance of Teachers; MAPA, which is the Mutual Insurance for Food-related Professions; MATMUT - well, MATMUT has less of a socio-professional characteristic, but is attached to another mutual movement, of which it is indeed the branch - I'm talking about the "mutualité sociale"; then there is the Mutual Fraternal Insurance (MFA), which covers in particular the risks relating to Taxi Services; then we have SMAbtp among our members, which is the Mutual Insurance Company for the Construction Industry and Public Works, and, lastly, SMACL, which is the Mutual Insurance Company for Local Public Administrations. I think you have been quite struck by the kind of splitting of roles that characterizes our companies, at least in the early times. I'll add then to this list SMAP, which is our first European member, the Mutual Society for Public Administrations in Belgium, to which we hope other mutual or cooperative insurers without intermediaries who wish to work more directly with our Groupement will be added. I'd like to briefly underline that - besides GSACM - there is a pyramid of rural mutual insurances, that are equally intermediary-free insurance companies, very close cousins, having their own highly integrated, completely integrated organization though, whereas - as you can well understand - our GSACM is no more than a grouping of companies that have their autonomy. The companies adhering to the GSACM represent 48% of the French motor insurance market and about 40% of the homeowners' insurance market: on the contrary, they are much younger as

concerns the life assurance and the supplementary pension schemes, as they only represent 6% of the market at the moment. On the other hand, SMAbtp, which I mentioned earlier, ranks first in the building insurance market.

I think you should know that GSACM dates back to 1964, but 1964 was more than just a straightforward starting point: it was the achievement of a joint initiative, to the extent that the history of our companies shows that they have given one another strong sustenance at the time of their setting up. Our societies can be recognized thanks to a certain number of criteria, which I can briefly make a list of: their legal status, I talked about it earlier, of mutual or mutual-like status; their rather socio-professional nature, even if it has a tendency to be getting less and less relevant; the absence of the profit motive; their participative, mutual or cooperative, management; if you like, their sales system without commission-paid intermediaries, a point which we must insist upon and which has quite often been mentioned here, as well as their preoccupation - and I think that this is one of the points that has already been mentioned - with offering their members simple products - I would almost say standardized ones, but that would be overstating things a little bit - and finally their willingness to satisfy the practical needs of the users; these criteria have as a whole allowed the grouping together of the companies and their very practical sense of solidarity, that we shall talk about.

The GSACM itself has three kinds of role: the classic role of trade organization, representing these twelve companies before the French government and now it is also an intermediary of a certain number of European instruments, for instance, the AECI. In the second place, it has a role in studying technical issues: permanent committees operate in almost all the fields, legal, social as well as financial. It is within this framework - I'd like to underline this because I think it's a point in the European picture that we'll have the chance to mention -, that the GSACM has practically invented a standardized system for paying claims in France; there exists, for example, an agreement among our societies and some others concerning bodily injuries, which is based in particular on the "no-fault" principle and on the concept of joint medical expertise. After the GSACM had launched the idea of an agreement, it spread rapidly, but it was the GSACM that took the initiative. I'll just mention that the GSACM has recently become an employers' trade union.

But in the third place, and I'd like to insist a little on this point, the GSACM has become, after its foundation in 1964, the place where

joint instruments, joint economic instruments, are discussed, thought up, prepared and sometimes managed as well: in general, all companies take part in them, even if it is not compulsory. At first, one of the main realizations of the GSACM was reinsurance, with the joint negotiation of reinsurance treaties, in particular for motor vehicles and homeowners risks, which means that our companies have been able to get together, to negotiate joint treaties, with the support of their broker Le Blanc et Nicolay: this clearly gives them the weight on the reinsurance market that you can well imagine. On the other hand, our societies rather rapidly created a sort of reinsurance pool for the layers which are not covered by the joint treaties. This is evidently one of the most important points of the life of the GSACM.

But there doesn't exist only the GSACM: there is all what has been set up outside the GSACM, but has often been thought up within it. So I'd like to distinguish between a certain number of bodies that don't all have the same nature. With regard to what was said this morning about Nordsam, I think it's important to stress that French companies have set up some instruments whose nature changes according to the aims that are pursued. The notion of a single company, so to speak, that should have very wide-ranging functions, like Nordsam, doesn't exist, even if comparisons have to be made with caution, in that Nordsam, as you can see, has a slightly different nature.

In the first place there are the associations which extend what the GSACM may be as a professional union. I'd like to quickly mention one of them, which is the association for research into savings and pension schemes (AREPER). Actually, the GSACM, instead of creating a straightforward working committee on the inside on life assurance problems, preferred to provide an opening and work on this matter with other life companies, subsidiaries of other families close to ours, especially subsidiaries of agricultural mutual insurance societies, but also subsidiaries of the National Federation of French Mutuals, the FNMF. So it is a kind of second GSACM, specialized in life assurance, but open to other partners. AREPER's functions and role are comparable to GSACM's in a certain way.

There are other associations, and I'd like to mention one of them, which at the beginning operated within the GSACM, but later spread out to all insurance companies, including state-owned and private companies. It is an association for the research on bodily injuries, AREDOC, that pools together a certain number of brains, but also a certain number of instruments of analysis relating to the

bodily injuries' issues: this association was founded by a consultant physician of one of our insurance mutuals. Later on this association, which was located in the premises of the GSACM, grew larger.

I think that here and now it is more important to concentrate on the subsidiaries that have been founded by the French insurance mutual societies. Well, in the first place they have taken on a very French legal form, that of the "Economic Interest Group". In some cases, instead of handling a certain number of claims by themselves, separately one from the other, our companies have decided to do it jointly, because they felt that these activities were either too new or too specific and therefore deserved joint management. There are many examples. I'd like to mention that of NAVIMUT, which insures leisure boats. NAVIMUT was founded by several of our companies; the objective of this Economic Interest Group is to study and put into practice all the means that can help the business activities of its members in covering the maritime and transport risks. I insist upon the fact that this instrument does nothing but handle the claims, while the risks clearly remain the responsibility of the various companies. This Economic Interest Group was set up rather early, as it was founded in 1972 by four mutuals, whilst four more mutuals or subsidiaries of mutuals joined NAVIMUT later (MAAF, MACIF, MATMUT, MFA, MAPA, AMF, SMACL, SAGENA, subsidiary of SMAbtp). NAVIMUT is rather important, as it handles today the dossiers relating to 77,000 units, which represent about 10.8% of the units registered and filed by the Office for Leisure Navigation in 1988.

Another example of EIG which has been set up with the same spirit and thus having the same kind of function, solely that of handling claims, is that one which was set up for the legal protection. Its name is JURIMUT, it was set up later on, in 1983, by several companies and is destined to provide the member mutuals (AMF, MAAF, MACIF, MATMUT, MFA, MAPA, SMACL) with all the means required to achieve an economical management of information, consultancy and legal aid. It includes two sections, that is, one destined to manage the legal documentation required to carry out the research commissioned by the member companies, while the second one is destined to manage the means necessary to supply services to the member companies that offer guarantees, or information and consultancy services, as well as legal aid to their policy-holders. You can see what the spirit is quite clearly: it is exclusively management groups that have turned out to be operative and whose transfer on a European level could be

possible in certain cases (I'll have the chance to talk to you about that shortly).

In reality, I should add to this list another example, that of the Economic Interest Group MUTAVIE - MAAF-VIE, which is the management instrument of two life assurance companies, MUTAVIE and MAAF-VIE (as to MUTAVIE, it's a joint-stock company that brings together several "beneficiary" companies). This Economic Interest Group can, however, also accept the entry of other life assurance companies.

But the French insurance mutual societies haven't just set up this type of instrument: to cope with other problems, they have been stimulated to create instruments of another nature. Within the framework of their policies of diversification and of their will to provide their members with complementary products, they have been encouraged to create a certain number of other joint ventures, particularly in the fields of credit and financial products. For example, as regards credit for the purchase or repair of motor vehicles, they created in 1968, four years after the creation of GSACM, a credit company called SOCRAM, whose aim it was to supply the members of the mutuels with a straight-forward, quick, cost-price credit service to finance either the purchase or the repair of motor vehicles. So SOCRAM, which is a joint-stock company with variable capital, uses the local offices of the mutuels to present its own services and simply delegates the signing of the cheques to those offices. As you can see, it is an instrument strictly linked to its members (GMF, MAAF, MACIF, MAIF, MAPA, MATMUT, MFA) and is directly used by their offices. SOCRAM has had a considerable success: today the credit given out amounts to over 2 billion francs, whereas it was a little less than 1.5 billion francs in 1985. SOCRAM is not used by all our mutuels, as some societies have their own banks, so they either have a preference for their bank or else they use it in a concomitant or competitive way - I think it's honest of me to say so, in order to give an outline of the overall picture.

Furthermore, there are various instruments of another kind, some of which, in the financial sector, are going quite frankly to meet the needs of internal company management. This is the case, for example, of OFIVALMO, a joint-stock company set up in 1971 by a number of our companies (GMF, MAAF, MACIF, MAPA, MATMUT, MFA, to which we have to add some outside partners). OFIVALMO was conceived so that the mutuels would not have to pay commissions to credit institutions; today it has a range of nine SICAV's, without counting some other products proposed to its

"parent" companies to manage their treasury. Today OFIVALMO has assets of 6 billion francs.

In the framework of moves towards diversification, which I spoke to you about a short time ago, and the supply of complementary products to the policy-holders, our companies have set up organizations that are mid-way between the joint-stock company and the Economic Interest Group, although they have the legal form of the joint-stock company. I am thinking in particular of two companies that operate in the field of the assistance, Inter Mutuelles Assistance (IMA) and MUTUAIDE. It happens that our companies have subsequently set up, or should I say, separately, two companies: the agricultural insurance mutuals and the GMF have created MUTUAIDE Assistance, while the other companies (MAAF, MAIF, MACIF, MATMUT, and so on), have set up Inter Mutuelles Assistance. I think it would be interesting to reflect on one of the examples: an example is Inter Mutuelles Assistance which, from the legal standpoint is a joint-stock company, but in fact it operates as an EIG, since the costs it faces for the policy-holders of each one of the member mutuals are shouldered by each mutual, while its running costs are shared out according to a certain formula. Inter Mutuelles Assistance operates for vehicles in all the European countries, including the Soviet Union, as well as in the Mediterranean basin and world-wide. Let me give you an idea of the size of this company: in 1988, Inter Mutuelles Assistance handled 120,000 files, 17,000 of which for medical assistance. We can say that Inter Mutuelles Assistance is the most important assistance company in France. It is not very well-known, though it's started to get known, simply because it is behind each one of the mutual-based insurance companies, that in actual fact automatically offer that service in their motor-vehicle contracts. In a way, it is practically invisible for the policy-holders: its services appear to be linked to the product, for example, of MACIF, MAPA or MATMUT. I think it is important to underline here, within the framework of these European talks, that the French mutuals have decided to allow cooperation with European insurance companies on a time-by-time basis, according to procedures that will lead to these mutual or cooperative insurances spreading the assistance product themselves. I think that you'll certainly have questions to ask in this regard, about the policy of opening to Europe and to European partners as practised by Inter Mutuelles Assistance.

These are not the only complementary products or services that our companies offer. As you can see, there's a whole list, but it's still not finished. I'd like to mention a few others, and especially the

service that our companies now offer in car repair and technical control, a service that they don't just offer exclusively to their member policy-holders. CE.CO.MUT, which is a joint-stock company, was established by the mutuals adhering to the GSACM: its objective is to act on the market of motor-vehicle technical control, through the constitution and activation of a network of check-up centres - you know that in France legislation in this field has been introduced this year, so there are new needs and a new market has been created in our country. CE.CO.MUT. has in fact signed several agreements with independent check-up centres, that is, independent of any manufacturing or repairing of the motor vehicles. CE.CO.MUT is very much attached to this notion of independence of its control centres, to which it offers a communication potential but also a remarkable technical and logistic support. It is clear that it is an interesting complementary service for the members, as long as they can be assured the quality of the service, as well as of a good distribution of this network across the French territory, as it already includes 180 centres and should reach up to 200 by next year. I believe CE.CO.MUT is a company in full swing.

There are other kinds of society which are not necessarily visible to the ordinary members or to the ordinary clients, but that try to improve the service and clearly improve the company management. I am thinking in particular, in the motor vehicle sector, as we have just been speaking about it, of a body called D'ARVA, which aims at helping and accelerating the exchange of information amongst insurers, claims adjusters and repairers. It is a sort of value-added network that handles numerous documents with computerized techniques and it guarantees their dispatch - for instance, assignments made by insurers to claims adjusters, claims applications, expert assessments, repairs invoices. I should say that D'ARVA is a system which aims at bettering management, accelerating communications and rationalizing them.

As you can see, among the range of instruments that have been created by the mutual insurance companies, there are management groups that have a limited scope, and solely aim at handling files, while the risks are managed by the various companies; there are some subsidiaries, that are aimed at offering supplementary products or services - a short time ago I mentioned, for example, the life assurance companies or SOCRAM, a credit company; there are some companies that aim to improve management, and again I'll mention OFIVALMO. As you can see, they are all organizations that have different roles and

characteristics. Hence the road that has been followed for many years is clearly not of the same kind as what has been explained to us, in a very interesting way, by our friends from the Scandinavian countries. It is probably a complementary road instead. I would like however to briefly mention that some mutual insurance companies have made together joint investments in other sectors, such as in tourism and hotels, risk capital and others, or alongside the insurance business activities, or else they have carried out ventures together with companies from the "économie sociale" that have another background. And then, of course, they have also taken part together in other initiatives, such as in patronage activities, in support of the National Society for Life-Saving at Sea, a foundation that can create jobs. I'll leave all this to one side for the moment: I only want to point out that amongst our companies there's a whole range of levels of action. I believe the thing which struck you most is that I mentioned only economic interest groups and joint-stock companies. This means that the French mutual-based insurance companies have chosen both for their subsidiaries and for their groups, classical legal structures: someone said this morning that what matters is the objective, what matters is keeping controlling or sharing it out intelligently among a number of organizations. We must however underline the fact the cooperative set-up cannot be used in France for insurance activities. On the other hand, there is another legal instrument that can be used right now, the Social Economic Union, which allows mutual societies and other enterprises of the "économie sociale", whether they are public or private bodies, to make alliances with one another; and yet this original legal framework has only existed since 1983. Now, as you have seen, a whole range of the instruments I have spoken to you about was created before 1983. So, without in any way attempting to present a model to be copied - I think it wouldn't be reasonable to say anything of that kind - we have to think about the transpositions or thoughts inspired by the latter, in view of collaborations among insurance cooperatives and mutuals in Europe.

Let it be quite clear that what does matter is the choice of strategies, and the definition of common strategies. This is the major element, more than any other one, as has been widely stressed. But I'd briefly like to think about them, assuming full responsibility for this, as the representatives of the GSACM companies are going to express their views and are going to give our report a special tone.

European citizens have of course the possibility of stipulating "moral" agreements, such as non-aggression pacts, with everyone staying at home, but accepting to establish a sort of information system, information on operational methods, on distribution methods, on activities, amongst themselves. There are "moral" agreements of this kind in France, particularly among mutual and cooperative societies which insure local public institutions. There are other agreements of this kind, but I believe that the way they have been put into effect by some mutual and cooperative insurance companies of the local communities in France is symptomatic of a method that is perhaps the first stage in any collaboration.

The second stage of collaboration involves collaboration in terms of know-how, skills and services. It may then involve the development of joint means of research, so as to create products and services that will then be offered and marketed separately. It may also involve the development of instruments that can be transferred from one company to another, in information technology, for instance. I think this is one of the goals of Nordsam, as has been thoroughly described to us, especially as regards the chance to exchange efficient EDP techniques, which I found very interesting. We can also apply this idea to the concept of the check-ups of motor vehicles, for instance, to the concept of expertise, to the problem of checking of motor vehicle repair costs. We can imagine many examples of collaboration. To this list could be added, in a complementary way, the idea of carrying out exchanges of middle-management and top managers, as well as having periods of exchanges for employees of the various companies. That stage of collaboration could be extremely concrete and have considerable impact.

The third step for collaboration could be achieved by the joint conquest of market shares and thus the search for profit. This may be the case where one or more companies have developed a certain product or service, either directly or via a subsidiary firm, and agree to market in other countries: after all, for one aspect of its activities, this is what Nordsam proposes to do. This is also what Inter Mutuelles Assistance suggests, as I was saying earlier. This may also be the case, where some partners have the idea of jointly devising the same product or service, but through a completely new subsidiary company, ready to sell it on its own territory or in its own sector. It is possible that alliances of this kind will be developed, especially in the fields of life assurance and supplementary pension schemes: however, we may notice that our

capitalistic competitors have been making this kind of choice widely, a choice not at all shut to our kinds of company.

The European partners may also decide together to conquer a market in another European country, where the cooperative or mutual societies haven't got a strong foothold, or to widen their scope of action in their own country. It is clear that the freedom to provide services, which will progressively become more common, will certainly encourage alliances of this kind, with the creation of subsidiaries, holdings and other joint instruments, that we'll have the chance to go back to. This naturally poses the problem of saying what the ideal size for a group of insurance companies in Europe actually is. I don't have a ready answer and it is quite likely that it is an extremely complex issue. As has already been mentioned, in Europe there are some local-based mutuals which have withstood quite well, keeping tied to their own specific territory. There are other mutuals which have been swept away, because they didn't have a big enough basis: this is the case, for instance, of some Spanish local-based mutuals, which are gradually disappearing. It is always possible to imagine that a company anchored in a specific socio-professional sector, above all a mutual that has been able to remain a true users' association, can resist competition better than others, by modernizing its know-how. But everyone knows that it is not quite easy, above all in a period of de-specialization, when even the concept of socio-professionalism, which the French people are very attached to, is getting blurred: in fact, a process of "trivialization" is taking place. It is hard to separate, as before, tasks and borders, markets: all this leads us to wonder about the need to get closer and up to what an extent. What is certain is that, besides the trend in European legislation that Jacques Forest talked about, competition is getting stronger, mergers among capitalistic companies are multiplying and we have to bear this in mind. The difficult problem of the economies of scale has also been mentioned: I shan't go back over this point, but it's certain that companies and groups or powerful conglomerations are being set up around us. It should perhaps be borne in mind that Allianz had more than 43 billion francs in business turnover in 1987, while Generali had 30 billion francs, and that also UAP is growing at a tremendous pace. These events clearly cannot be neglected.

I'd like now to quickly try and see which legal forms alliances of this kind could acquire, although we have to be well aware that the objective is more important than the legal status. But we also have to realize that the range of legal instruments on a Europe-wide

level is not so great as not to know which legal instruments to choose from, all the more so as we are cooperatives and mutuals, and in the first place we have the users' interests in mind and the matching of their real needs at the lowest possible cost. I think that one objective is also to respond to the new wave of consumerism which is taking off in Europe, as a result of Europeanization itself, which renders the users more demanding as regards the products they are gaining access to. It is clear that this wave of consumerism, which is a new phenomena, should be a stimulus for our companies which are better placed than others for such a response. Some of you have mentioned the possibility of making mergers among companies within each country before reaching a right and proper European level.

What happens in France has already been examined: one can merge under the form of a joint-stock company or an Economic Interest Group. Somebody said that the French are lucky, because they have an instrument like the EIG, which allows the joint handling of files. Indeed, maybe this instrument does not exist in every country. I'm not sure, but I believe that in fact in Belgium no structures actually exist that are anywhere near to the French-style EIG, but after all, in certain cases, in order to merge, and certainly to handle files jointly, the cooperative can be used.

In Spain - and I'm sure our Spanish friends will clarify this better - there is a certain number of instruments that allow mergers to occur, even if not all of them can be used in the insurance sector. In Spain there is the concept of "cooperative consortium", but I don't know to what extent it could be used; there are also special instruments, such as the one that has been introduced with the 1984 law to aid the use of mergers among small insurance mutuals. These mergers take on the form of "temporal union", that allows the insurance mutuals that wish to merge to do so progressively over a five-year period, during which they maintain complete legal independence. I don't know if it would be a very functional instrument. In any case, in Spain it is possible also to set up groups, although there seem to be considerable taxation problems (VAT is payable twice, on a group level and on each single member). If I am not mistaken, a draft bill on the concept of EIG is being drawn up in Spain.

There are in Italy - and the Italians can talk about them better than I can - some original formulae, particularly the one of the consortium, that is also widely used in other business sectors by our friends of the League of the Cooperatives. It is a kind of Economic Interest Group; it has something in common with the

French Economic Interest Group, but it has the advantage, unlike the French EIG, of limiting its members' liability. I think that in Italy too, people are thinking about the concept of EIG and that a draft bill is in the pipeline.

I think that there are no truly practical instruments in Portugal. In West Germany, if I am not mistaken, I think there is the statute for the "mixed company", that allows the establishment of alliances between limited liability companies and limited partnership companies; this statute allows them to own a double head office, one in West Germany and the other one abroad. This is a sort of Economic Interest Group, too, which doesn't allow the direct practice of insurance business, but the development of, say, commercial activities. I'd be somewhat prudent at this point with my comparisons with the French EIG, because it may be that from this very moment I have left myself open to many criticisms, in trying to give the impression of knowing what's happening in the countries of our European friends.

As a conclusion, I'd like to talk about and pose questions on right and proper European structures: are there any structures that allow direct European mergers? There's the European Economic Interest Group, a formula which is now clearly defined: it was created by the EEC in order to aid and spur the growth of the economic activities of its members, to improve and increase business performance, but its aim is not to make profits for profits' sake. So its activities must be linked to its members' activities. However, the definition of such an activity, of the aims of this instrument may be very far-reaching: the EEIG's aims may, for instance, regard joint research and development, the joint purchasing and marketing or manufacturing of products, the running of specialized services. The EEIG, I wish to stress this point, can also have shareholdings in other companies, even if that isn't the most flexible or ideal instrument. From the taxation point of view, it is neutral, in that taxes are only levied on the members. It is, however, easy to set it up, as you only need two countries. It has to be made clear that within the EEIG, power is based on the "one-person-one-vote", or better, "one-company-one-vote" principle, but in actual fact there are many variations available. It is not necessary for the GEIE to have a compulsory minimum capital; on the other hand, like the French Economic Interest Group, liability is shared out amongst all the members to an unlimited extent. The EEIG can be used as instrument starting from July 1st, 1989, because member states are still amending their national regulations. I think it is an interesting instrument: I

mentioned earlier the kinds of collaboration that have been created amongst French companies, for example the handling of files for legal protection or claims originating from leisure boating. We could exactly envisage the same type of initiative on a European level, with the possibility of transferring it to other activities. At the present time, it amounts to the only truly European statute.

We can say that, notwithstanding everything, some countries managed to think up statutes of a European kind, even if they are among the smallest countries in the EEC. Our Luxemburg friends, who are brimming over with ideas, have created the statute for holdings under Luxemburg law; it is a very interesting statute, which allows the companies that set up this type of holding to acquire shareholdings, in whatever shape or form, in Luxemburg or, of course, foreign, companies, and they are allowed to profitably manage such stakeholdings. For the holding's partners, this also allows them to hold foreign currency, carry out investments and have a place in the European, if not international, capital markets. This instrument also allows the management of a portfolio of securities. It is therefore an extremely interesting instrument that at present benefits from a number of tax advantages - an aspect that Jacques Delors doesn't much appreciate. These advantages will last until they are allowed to last; of course, in the EEC framework, cooperative and mutual societies can use it fully while, on the other hand, the holding itself can take on the legal form of a cooperative society.

There are other "European" or pseudo-European instruments available: our Dutch friends, who certainly are not short of ideas either, have created the legal statute for a holding company under Dutch law, which is rather similar to the Luxemburg statute. It should be noted that this instrument lets cooperative or mutual societies have a joint instrument, to invest capital in, in order to have at any time an economic tool that allows them to acquire or take on stakes in other companies, or to establish joint subsidiary societies. It is a financial instrument that may turn out to be rather interesting.

To conclude, I should stress that we have to be very careful, so that on a Europe-wide level there isn't just an optional statute for the European joint-stock company, but also an optional statute for the mutual and of course for the cooperative. I think we have to be very careful in this regard, because if there were an optional statute for the mutual or for the cooperative in the EEC we would avoid a number of difficulties and having to ask too many questions: it

would be a relatively ideal instrument, even if not suited to every circumstance.

So I'd like to end this description of the French situation and this attempt to reflect on the chances of closer European collaboration, by saying that what I have laid down is no more than just the start of a debate and of course not its conclusion. It seems that cooperative or mutual societies are not interested in TOB and in acquisition transactions: this isn't at all accidental, I think, because they have another objective, which is in the first place to satisfy their clients and to create systems at the lowest possible cost. So they are seeking other kinds of entrepreneurial strategy. I just think they have to reflect on the spreading of their impact on tomorrow's Europe, not just in the geographical sense, but also in the sense of branches they intend to cover; everyone knows that from this point of view great changes are currently taking place in Europe. I'd say that once motor-vehicle insurance used to be the leading product: now there's a strong drive in life assurance and supplementary pension schemes. This poses problems for everyone. We can also see that new needs are growing in terms of company insurance, especially for small and medium-sized enterprises: this too is an issue for our companies to deal with. So it is within this picture that we can now begin to think amongst ourselves, on the basis of the information we have tried to bring to everyone's knowledge.

Jacques Forest. I think that everyone would agree with me in hoping that the Groupement and all the companies that go to make it up, succeed in collaborating in the way it was described to us just a moment ago. I cannot help but see parallels between this report and the one on Nordsam: in both cases, it's a question of groups of companies made up of men who know one another well and who nurture reciprocal trust. The difference may be in one of the reasons why the group of Scandinavian companies has had to wait so long to start collaborating with Nordsam: it may be because, on the Scandinavian side, we are faced with different legislation, while on the French side, we have a common legislative base. It seems, however, that as we head towards Europe, towards a common legislation, there may be a greater willingness to seek out collaborations.

Jeannine Devuyt. I'd like to pick up on Thierry Jeantet's talk to say that on a Europe-wide basis, the AECI is developing a policy in favour of a European statute for cooperatives and mutuals and

indeed, yesterday, we took steps at the European Parliament so that next week the parliamentarians would discuss it in plenary session.

Luigi Cicchitti. *I have listened to Jeantet's report with keen interest and I think that with a bit of imagination and goodwill this new way of forming alliances is easily exportable, in spite of all the limitations that have been pointed out; this new way of forming alliances leads to the maximization of synergies, while safeguarding legal and operative individuality. In practice, it was repeatedly underlined that the aim is mainly to achieve operative synergies among the various companies that make up the Groupement. Of course, the EIG does not exist in Italy, though there are analogous forms, that may be of an association and foundation kind, a "moral" institution, which virtually allow the upgrading of those synergies that give us the chance to be more competitive in future. There are some restrictions in Italy even as regards the consortiums, which we have been talking about, because the existing consortiums incur restrictions as regards the taxation aspect - i.e. the debiting and charging of the services rendered - a 19% charge that of course can neutralize and cancel out the benefits that may accrue from the synergetic aspect. So we should definitely single out those activities that can make up this special kind of association, and those which instead involve a greater levy in tax terms. I feel that certain activities (mainly those of a creative nature - research, new products, etc.) can be managed jointly, while others, such as underwriting and claims handling, cannot be managed that way, because that would involve a spiralling of costs, unless tax reliefs allowed us to neutralize certain costs. So I feel that this way of combining - whether it is a foundation, an association or an EIG - especially for several specific projects, is very useful, in Italy as well. We are just starting to upgrade our products, in order to be more competitive on the market: I'm referring to products for the elderly, to the health "microsystem"; it is imperative to properly exploit those products so as to have an instrument better tailored to containing costs at our disposal. There could also be a microsystem for the checking of motor vehicle repairs: it was tested in Italy, without any particular success, but with a bit more goodwill and more interest I think it could doubtlessly give good results. Other areas for synergies are represented by joint products, marketing, information technology as well as by assistance, which is hardly at all developed in Italy. I feel we can move along these lines, because in effect the*

synergetic aspects of a European-based grouping which allows us to cross national borders could provide benefits to all those involved.

Anyway, I haven't heard anyone speak of special "recipes" to cut down on intermediation costs: I feel it has already been taken for granted, given the legal framework of your companies. I'd like to look into this further.

Herbert Diel. *Unfortunately, I have to admit that what Cicchitti has said for Italy also applies to the German Federal Republic. In any case, in Germany there is no way of carrying out the insurance activity within the framework of a partnership or limited liability company. It is only possible within the framework of a mutual or a public law institute. In Germany we have the chance, under commercial law, to create a "Gleichordnungskonzern" between two mutuals. Now, the creation of a "Konzern" or the cooperation with another partner only makes sense where synergetic results may accrue. This morning we heard that the containment of management costs is an important issue. But the "Gleichordnungskonzern" has no tax advantages, indeed the VAT must be paid on each transaction. Does the "Gleichordnungskonzern" only play a limited role? In this regard, I'd like to know if the Economic Interest Group in France enjoys tax advantages, especially as regards the VAT.*

Thierry Jeantet. *First of all, I would like to thank Herbert Diel for the points he made about the "Konzern", reminding him that in France the Economic Interest Group is fiscally transparent and neutral. As concerns the questions asked by Cicchitti about the intermediation costs, I'd like to say that our companies, when they came together and set up the Groupement, were already mutuals without intermediaries. They all came together on this principle: I'd be grateful if Chairman Vandier and other representatives who have created these mutuals in France would say something about that. I should make it clear that in November in Paris we shall be having a seminar like this one, organized by the Groupement, which will solely focus on problems of distribution and will allow us to deepen these issues, because within the AECI framework we have decided to have two seminars, the one today on the strategies and the one in November on distribution systems. As regards the rest of what Cicchitti said, I am clearly aware of his standpoints, that go in the direction I was talking about earlier, in particular as concerns the collaboration. The problem of motor vehicle repairs,*

the problem of technical control, as well as other points mentioned by Cicchitti, such as assistance, do seem to me to be possible points where collaboration could be introduced.

Jacques Forest. *I think it would be especially interesting to have the reaction of our friends from Nordsam, who have spoken about their model, to know how they view the French experience with respect to their own.*

John Christiansen. *I think that there are a lot of things going on in France. You have set up collaborations among a lot of companies, but how does one go beyond one's borders? How can we establish companies in France, Italy, Denmark, Sweden and outside the EEC? I think that what we should do is to try and talk a little more about what you have experienced and what Nordsam has experienced. We might try to do something in common. I don't think that we should talk only about mutual or stockholding companies, but as Jeantet also said, we have to find a way to go beyond these things: what can we do for the consumers? A way must be found to try to start up something in common.*

Thierry Jeantet. *In effect what John Christiansen is suggesting is the constitution of an opportunities network, with the exchange of information as regards the opportunities that one member or another wishes to see grow amongst themselves, but I think that it's up to the representatives of the companies present here to say which points they are most interested in and the strategies that they'd like to develop most of all as priorities. We have done nothing more than photograph a situation, the French one, saying which instruments can be utilized: but it's clear that what counts are the strategies one wants to enact, the priorities one wants to develop. I think it's up to you to say so. The friends we have from Nordsam have started launching the idea of a common network throughout Europe, which has provoked some favourable reactions and some negative ones. I suppose that there will be other repercussions after this two-day seminar, but there are probably other concerns, too. I can see, for example, my friend Gorka Knörr who approves: I think it would be interesting for him to tell us which priority points he thinks this collaboration should be based upon.*

Jacques Forest. *I'd like to say something on the series of collaborations enacted by the Groupement. I feel that there are two that already have a European orientation and can easily spread.*

On the one hand there's JURIMUT, for legal protection. Our policy-holders, our members, travel all around Europe; they can have problems abroad, that might require some action: I think that JURIMUT provides the necessary support and can bring about future collaborations.

There is another sector in which European legislation has had a big impact, a sector in which there will soon be complete liberalization: it is the financial products sector, of the SICAV, etc.. You have created OFIVALMO, which is an instrument, if I have understood correctly, that allows you to have joint management of your treasury. I think that even at this level there may be something to think about, that is the creation of Europe-wide SICAV. On this level, we have to perhaps find a synergy. I don't know if this will help to motivate someone to approve or disapprove, or to decide that it is completely impossible, but I feel that in any case there is definitely the chance of having Europe-wide synergies in these two directions.

Jacques Vandier. *I shall now speak as Chairman of the Groupement. Jeantet hasn't spoken about the history of the Groupement: you have to understand how it was born, how it evolved. At that time, let's say at the beginning of the 1960's, the mutuels without intermediaries like ours were very much a minority and were badly looked upon in the sector. We were definitely the enemy to be defeated and in particular - but for a few exceptions - we couldn't join the French trade organization, which is the French Federation of Insurance Companies. We were really completely left out and the creation of the Groupement was at the time a minority defence reaction. Well, these minorities have grown and have managed to get their own character recognized. The Groupement is now recognized by State administration, by the Federation and by the whole of the insurance sector. At the beginning there was a reaction of defence, but once these mutuels had managed to group together in this trade organization, they had the idea of actually creating something together, and it must be said that this was much more difficult. All the creations Jeantet has talked about ...well, their "delivery" was very painful. It wasn't at all idyllic. Upon listening to our Scandinavian friends, I had the impression that everything has happened in an idyllic way: I hope it was really like that and they all agreed and saw eye-to-eye on everything. I can say that this is not the case of the mutuels of the Groupement, that were often extremely individualistic: each one thought it was in sole possession of the truth. The fact of having*

created something jointly, having made agreements and compromises, was an enormous step forward.

This means that today, when we just have to take into consideration not only the existence of a future great single European market, but also the existence of Europe and the AECI - because we consider our Scandinavian friends, who don't belong to the EEC, just like the others -, in short, the fact that we have to open up to Europe, means that today we are more than ready to discuss matters with other non-French bodies, with whom we may not agree on everything, but with whom we are more than willing to come to terms with. This is why I answer John Christiansen by saying that we are open to any form of collaboration that is suggested to us.

At the moment in Europe the mutuals of the Groupement don't have much: there's one that has set up a branch in Spain, but it hasn't started operating yet. The mutual I am Chairman of has some contacts with friendly mutuals or cooperatives: it may be that our contacts will mature one day into concrete ventures. I mean that no door is closed and we think that in effect - in the face of very powerful capitalistic groups - well, it's a good idea if the AECI companies reinforce their ties and study all the possible initiatives that can be carried out jointly.

Gorka Knörr. *I'd like to remind Jacques Vandier that today in Spain, in the insurance sector magazines, when people refer to their mutuals they always speak of "wild" mutuals. From our point of view, we know our French friends and know quite well that it involves something very different. Having said that, I'll go back to the facts. I think that the great merit of Thierry Jeantet's speech - apart from the fact of actually having known each other in the last few years within the field of the AECI, which is the institution that has brought them to this seminar, a great help for everybody - is that it was very significant as it developed themes that are dealt with in just a few lines by our respective companies. I mean that his report has opened up possible channels of collaboration: I want to say it here in particular, as our French friends, with whom we have spoken, as well as other friends of ours, know that we live in a very complicated country where, for political reasons, there is a lot of mistrust. But I have to say here, before our European and non-European friends, that these things should be overcome, because at bottom, before being Spanish or French, I think we are cooperators. Besides, as a French colleague was just saying earlier, we are all used to working in our own markets and the first resistance we have to overcome to enlarge our plans and our*

horizons is our very own resistance. I am sure that we are all willing to work on a joint task. At times, when I think of the French experience, like our Italian friends who spoke earlier, I am in disagreement with the distribution system, which is so different from ours. I don't see how, in Spain, one can enact a distribution system analogous to the one of the French mutuels. In any case, we are ready and willing to work together; we are not very big, but I feel we can come to some agreement.

I'd like now to go back to what I said this morning: Christiansen's remarks seemed very interesting. I feel that, regardless of the joint ventures, it is important to speed up the pace for inter-relations in services, starting from now. I think that this could be linked to the need to work with a Europe-wide image; indeed, I think that for the people insured with one of our national companies, it is very important to conceive an international unity through the services supplied: for example, with an assistance network not only for cars, a Europe-wide assistance network associated to a cooperative image. This may be, in my opinion, a further element of strength.

I'd like to move on to some points that may seem more "pedestrian", as we say. As I said this morning, in Spain we are now working on themes like community co-insurance. I've already said so this morning, but I want to repeat it now, after having heard Thierry Jeantet's remarks: I believe in "Europeanism" and, as a manager of product marketing in my own company, I feel there are many possibilities to try and cede premiums to our European friends before doing so to anyone else.

Domlnique Antonl. I intend to deepen what Chairman Vandier has said and will try to offer a summary of what seem to be our successes and our failures, to the extent that the GSACM may be rather peculiar.

As concerns the first point, which is essential if one reasons from a European perspective, it is clear that we have managed to make sure that our form of organization has a voice in the French State apparatus. It is essential, I think, that on the European level we have to join together in order to venture into new things, but it's clear that, if in Europe we could make the same impact as what has been achieved by our organizations in France thanks to the GSACM, it would be a big step forward, because we mustn't forget that our future partly unfolds in Brussels depending on the directives that are adopted and that can at times be an embarrassment in the daily lives of our businesses. To be brief, I'd say that the successes mainly lie in what we have done together,

with our mutual interests at stake. For example, it's true that the negotiation of reinsurance for all the companies in the Groupement has two advantages: to obtain good quotations, something which can't be neglected (ours is the largest reinsurance treaty in continental Europe); this also allows us indirectly to take along with us other small developing companies that can get the chance, thanks to the bigger companies, to set up pools of good-quality reinsurance, and moreover some reasonable quotations, which clearly they wouldn't get alone. This is an aspect which, in theory, the ICRB develops at ICIF level, but perhaps not in an exemplary way as we do on the level of the mutuals in the Groupement. Another success: we have established joint assistance, even if there was some "default" on the part of the GMF. On the whole, it's been a great success, because even in this case interests are clearly reciprocal and they are well managed. The same thing goes for the negotiation of accords: it's true, on the other hand, and we have to admit it, that when it's a question of entering a new area in product creation, if not the creation of new organizations, the companies within the GSACM have strategies that may be divergent. So I think that, to make a personal summing up, if at a European level we can battle and be well aware of how essential the help of our colleagues is, especially those who deal in these issues, especially our local political friends, so as to obtain a real Europe-wide representation, we would be taking a significant step forward. As regards the rest, I feel it is quite possible and also essential to study how to share out our means, because our means do not compete with each other, while products or organizations often do.

To finish, I'd like to say that as a Frenchman I was very impressed by Nordsam. It is true that we were envious, there would have been too many questions to ask. I really hope to see this experience prosper, which in any case - seen through a Frenchman's eyes - seems to have avoided running into the difficulties that we have had, because apparently at Nordsam joint products are singled out, they are developed jointly and to me this seems quite exemplary, if it's all so idyllic as it seems to be.

John Christlansen. *There has been much said about how smoothly things are going within the establishment of Nordsam. I'd like to tell you that it has been smooth up to now and I think we can say that we agree on most things. Of course, we do have our arguments: there are four of us, so we have four opinions, but in the end we come out in total agreement. But you should also take into account*

that we come from four different companies, four different countries: so we are not competitors in normal everyday life, we can use things discovered in one country in another country. As concerns the products: if there's a product in one country that seems good, selling well, having good results, then this product can be adapted, and we use Nordsam to change it and market it in another country. So it's not a product you just take from one country to another country: we tailor it to meet that country's conditions, culture, situation, and so on. I think that you should understand we are doing business in our own markets, but we try to use experiences and ideas from the other three countries as well. And Nordsam is a body that does all of these things for us.

Thierry Jeantet. *As a reaction to a number of remarks, I should say that it is obviously not always so rosy. In the first place, certain companies may feel like legitimately following up on their personal strategies: a company may feel like developing in several countries under its own name, taking on risks as well as profits. Why not? Another kind of strategy, which was clearly much debated, was the solidarity style strategy. It is clear that one of the elements of interest from the French experience is the fact of demonstrating that these solidarity strategies may be pursued by companies that at the beginning were not at all competitors, because they had very highly pronounced socio-professional characteristics, but that progressively started to compete with one another on a marginal level and then sometimes even more, both directly as well as through their subsidiaries. This is something that did not prevent a certain number of joint ventures, even beyond the Groupement. On the one hand, the ventures could take place under the auspices of the Groupement, or else through certain "ad hoc" institutions, because when the mutuels tried to exchange information they realized that, in any case, rather than waste time it was better to exchange the information directly. Even that is not always easy: there are some cases when a certain dossier would deserve to be examined more thoroughly. I'm thinking, for instance, of car repair costs. It isn't an easy dossier, it's a dossier we could collaborate on across Europe. In other cases, the mutuels believed they could work together, because they had realized that, quite frankly, it wasn't necessary to compete with one another in a certain specific area: it is the case of claims handling, for example, in relation to the problem of geographical mobility of their members. It is probable that this is indeed a subject of collaboration, that should be examined under the auspices of the AECI. There are already a*

certain number of bilateral accords among the companies that are present here and I think there could be some more far-reaching agreements.

The problem of the technical control of vehicles has already been mentioned: it's a problem that we are increasingly interested in in France, compared to some countries that are ahead of us. As regards the whole of the repairs and technical control issue, there are probably some exchanges of experiences and know-how that can occur among the companies that may, in other fields, be competing against one another. I think that the example I have tried to give also demonstrates that companies competing amongst themselves may be interested in jointly handling a certain number of dossiers, because the products they handle are perhaps very new and after all they have an interest in forming a common front. It was the case of legal protection, with the setting up of JURIMUT, for example. Or, for example, the products are on the fringes of their other activities and can at times be highly specialized: this is the case of the insurance for leisure boating in France, for example. There are other examples too, and so it should be clear that the competition can be beaten by making some pathbreaking choices, if you happen to take as an example the life assurance sector and the supplementary pension schemes sector, because in these areas there are now fierce battles raging in Europe amongst the capitalist companies: one fear may be that in this area the cooperative or mutual companies are either a little absent or behind. In other words, we have to make a choice between the cooperative and mutual companies that wish to sell - produce and sell, perhaps - some life assurance and supplementary pension schemes together and those who want to carry on competing with one another. So I think that each company should define what point it wants to reach in possibly limiting competition, depending on the nature of the strategy it wants to choose. The variety of the possible ventures, you've seen it today with the Nordsam example or the French example, is fairly large: the variety of means is just as large. I think that one of the interesting aspects, mentioned a short time ago by Dominique Antoni as well, consists in the chance of supporting the big as well as the small companies. I think that even this is an interesting point for European consideration, when we know very well that some companies feel a little isolated. And for this to come about through reinsurance or anything else, there are definitely possible concrete supports. In order to keep to reinsurance, if we feel that our companies have already made some progress in this sector, by getting together and negotiating

joint reinsurance treaties, exchanging information, concrete information, and so coming a bit out into the open, it is likely that on a European level, when faced with reinsurers, who are no push-overs, there will still be much to do.

Vincenzo Adamoli. *The examples that have been made here about how to work together are plentiful. Our Scandinavian friends have described their "child" to us, a brain-child born a few years ago and that will have the task of dealing with research and development into given transactions. Then our French friends have shown us a more established organization, founded - as Chairman Vandier rightly said -, as a defence but which today is ready. So today we have Nordsam and what we could call "Francesam". My question is one that follows up on what Gorka Knörr and Luigi Cicchitti said, and it is this: how can we make this Nordsam and this "Francesam" into a "Eurosam"? How can we find a connection which on the one hand takes into account new technology, economies of scale and on the other concentrates on the problem of services to the policy-holders, around which the French experience revolves? I feel that in Italy people very much admire what has been done in France, also because I have the impression that our ANIA has never been able to do for the whole market what the Groupement has been able to do for its mutuals; there's also perhaps a sense of envy in seeing how this market - in spite of its apparent contradictions - has been able to set up a versatile and agile operative instrument, and I feel that, apart from all else, it is a kind of profit-making centre for the whole set-up. So this is the message that is coming through: to see whether we manage to create, with these two models, a rather bigger one that can give some answers to Gorka, Cicchitti, Unipol and to all of us.*

Thierry Jeantet. *What I'm about to say is in no way an attempt to give a comprehensive answer: there may perhaps be some more reactions, today, tomorrow or perhaps later on. On the one hand, the GSACM as such, as I told you a short time ago, is open directly to its member companies: for now these companies are certainly without intermediaries, but they are also open, as you well know, to other outside companies. On the other hand, the GSACM met Nordsam in Stockholm a short while ago. It is clear that the question raised by our friend Vincenzo Adamoli is connected to the one raised by John Christiansen and by Gorka Knörr, in other words "how" to do it. In the first place, there's a problem of information and communication: to set up "Eurosam", you need to*

have the means to share the opportunities and the requests you'd like others to satisfy. Then there's a transverse problem, that of the analysis to be made of the standing of the cooperative and mutual insurers with respect to the needs of the new consumers. I think that one of the positive answers given by the French mutuels derives from the fact that they have progressively carried out an analysis into the evolution of consumer needs, and then they've discussed their findings together. Quite clearly, among the EEC insurance companies there should be a process of the same kind: after all, this is exactly what has started happening today, for example when, yet again, we were proposed a European commercial network, when I spoke of the societal openings wished for by Inter Mutuelles Assistance. It is likely that there are other arguments at stake: I've mentioned them before so I shan't go over that again. It seems quite clear - and many of you have said so - that you can't just look on passively and watch the manoeuvres and attempts to conquer the market enacted by the traditional capitalistic sector. I feel it is just as clear that, bearing in mind that the cooperative and mutual insurers are often ahead on the commercial and technological levels, even they have the strength to find a better position in the EEC. I don't think there are any serious reasons to be withdrawn. A short time ago we spoke of maturity: there's maturity today, but I think that the challenge - not just in terms of January 1993, but of Europe on the move, whatever the laws and regulations may be - the European challenge, makes us think that the cooperative and mutual insurers will have to achieve the maturity of tomorrow. At the moment in which some of them may have thought of having more or less arrived at the end of the possible collaborations and cooperations, because they were situated in a national perspective, they discover other opportunities to cooperate, as the rules of the game, as a result of Europe, are changing rather brutally.

MAPFRE: a Spanish Model of Mutual Insurance and its International Strategy

Hans Dahlberg. *Let's start with the second day of our seminar. The programme today contains two presentations. The first one is by Ignacio De Larramendi of MAPFRE, who is going to present the Spanish model of mutual insurance and its international strategy. It is a great pleasure for me to welcome De Larramendi, who has been in insurance for 45 years and with MAPFRE since 1955. He is a well-known person to many of us personally and to our organizations.*

Ignacio De Larramendi. *I have been working in the insurance world for forty-five years and at this age there are many things to tell, some of which may be useful for the colleagues who are listening.*

Actually, my relationship with the International Cooperative Insurance Federation dates back a long time, because even twenty-eight years ago we had tried to get MAPFRE into the old Insurance Committee of the ICA: it has always been a friendly relationship. The difference between "institutional" (joint-stock companies, cooperative companies) and "mutual" insurance is usually slight: in Argentina, for example, there are cooperative insurers and mutual insurers, and I never managed to understand what the difference between them is, except that the cooperative insurers adhere to an "ad hoc" association. In addition to that, there are the joint-stock companies owned by mutuals or cooperatives, which - as they are legally-speaking stock companies - do indeed have an "institutional" spirit.

I have dedicated all my professional life - I worked also for the Royal Insurance Company - to "institutional" insurance. It's easy for me to talk of "institutional" insurance; it's something which is part of myself.

MAPFRE has an agricultural origin: for example, from 1933 to 1955 MAPFRE only accepted landowners among its policy-holders (I'll go into that more deeply later). We have always pursued a development policy and this development has come about by keeping power in "institutional" hands: in other words, MAPFRE controls all of the enterprises that have progressively spun off from MAPFRE. This is an important concept to bear in mind: the creation, the founding of this institution wasn't the result of the political left-wing, but rather of the right-wing, the response of the landowners to the laws of the Second Spanish Republic (1931-39). As the landowners had not found adequate means to protect themselves from the politicians of Madrid, they chose - we don't know why - the form of the mutual to this end. In 1943 there was a very important event in the social and political life of the Spanish countryside, because MAPFRE introduced a "social illness insurance": it was a risky task, which almost led it to bankruptcy. The initiative had not been prepared properly, it was a leap in the dark: there were losses and MAPFRE almost got wiped out.

I arrived at MAPFRE in 1955, to re-organize the company at a really difficult moment, not for MAPFRE's normal business, but owing to the terrible results of this new kind of illness insurance. We made it in the end and I must say we are very proud of having done so. Apart from this difficult period, which however was resolved quite quickly, MAPFRE, till the end of the civil war, became completely de-politicized. Then it started battling not so much on the political side as in the market, which at times is even harder to do.

We started by applying a series of principles that can be even defined as "MAPFRE principles": I want to briefly mention these principles, because - if we analyse what we have done and what we want to do - I must admit that MAPFRE has never had an entrepreneurial strategy. We've based our action on principles, which are however ambitious, and on tactics, but not on strategies. Our energy has been guerrilla tactics rather than planned strategy. In other words, we have always tried, and we have always been proud of not having a planning department.

The first principle of MAPFRE is the respect for man: MAPFRE has always been an enterprise which respects man. Respect for man has always prevailed over all other needs: man is the only important element within the enterprise. All other aspects are secondary with respect to this entrepreneurial "humanism". I must say that it is a great satisfaction for me to have taken part in this way of thinking, although nowadays the bureaucratic structure of

a great enterprise - the MAPFRE system has over 4,000 employees - hinders a line of action based upon man.

If respect for man is the main principle, the others are in a way operative principles, not only philosophical, but a line of conduct. In the first place, closeness to the client, because at the beginning MAPFRE insured farmworkers' compensation for on-the-job accidents. The wages were weekly and were paid every Saturday: the habit then was to pay without depending on anyone. This principle was also much applied by ourselves too, because "an idiot on the spot can decide better than a wise guy 400 kilometres away". The fool can decide, because his simplicity of mind can help him, although at the same time he can't explain what has happened. The closeness to the client has led us to decentralize widely (we now have 250 decentralized offices, with many branch offices).

Another very important principle is specialization. We have gradually been creating separate "ad hoc" units, as we think that the service can only be excellent when you know the job, and this can only happen when staff work full-time, 100% in the same position. We have therefore created a set of separate bodies which work on the basis of this principle. In 1966 a law (the law which reformed the national welfare system) enforced the separation of on-the-job accidents insurance from any other form of insurance. We realized that specializing in the field of on-the-job accidents had provided a much more efficient service than ever before. As I have worked in this on-the-job accidents sector, I've always been in favour of this principle of specialization.

Our third principle is the commitment to providing a good-quality service: we are convinced that there must never be an obstacle to the quality of a service. At the same time, its cost must be as low as possible. I don't mean that we always manage to do that, but it's our goal.

Another principle is that of transparency and respect for the law. Actually, in Spain at least, transparency is now growing more widespread and so is respect for laws. Indeed, in the past people used to try not to respect the laws that much, especially in the tax field. Instead, MAPFRE has proven to be a shining example of obedience of the laws and regulations. When there are traps of any kind, there can't be any transparency: but for us straightforwardness and transparency are basic principles. I think that it was thanks to the respect for this principle that we have been able to carry on growing and developing, as we have done so far,

without any major hiccups. Everyone inside MAPFRE is aware of what's going on and everyone talks about it.

As to the principles of discretion and austerity, we like to be an example in the entrepreneurial world, that is, we don't like to concede special privileges to our managers: for example, we don't have company cars, there aren't any concessions or privileges of this type, there aren't any private chauffeurs. This is a concept that we wanted to develop and that we want to defend. At the beginning, for instance, there was a private company chauffeur; this role has disappeared now for over thirty years and our directors earn quite low amounts with respect to the average on the Spanish market. In our opinion, this is another aspect that shouldn't be overlooked; it has created an "esprit de corps" within the company.

Another principle, or better another quality that we wish to stress, is that of flexibility, of pragmatism. We are flexible towards any change, adapting to any situation that may occur. We like to change, we don't have fixed rules.

In the light of these basic principles, I'd now like to comment upon some operative characteristics of MAPFRE which bear testimony to our way of acting. I'm not saying that we have invented this idea in the insurance world, but we have certainly stood up for it: we feel the purpose of insurance is not just to pay off claims, but also to offer complementary services to clients, during the whole period that the client is being covered. The service is part of this insurance philosophy, and it is this element of the "service" which has allowed us to make huge steps forward in the motor and life branches: in both these branches we now rank first in Spain and we are trying to keep things that way.

I've already mentioned technical specialization: I'm sure that insurance mustn't just be considered as a unit with lots of variations, but rather a framework, a structure, within which there are various types of insurance, and all of them on the same level. Therefore, they are not technical variations on a single concept, but rather independent structures, all on the same level, all of them equally efficient. I want to stress the issue of specialization. If we go deeper into the concept of specialization, we can always find new ways to supply services to our clients. Many enterprises in Spain are examples of efficient working, but in my opinion they've made a mistake; I've spoken to them a lot but haven't been able to convince them: they have kept a global structure, with all the branches under the same technical manager, with the same marketing manager, with the same distribution methods. We, on the contrary, have always separated the branches, because we

realized that this heightened specialization has allowed us to go into the thick of the insurance world. It is for this reason that we are misunderstood by our colleagues, because we are different. In the motor branch, for example, we are now preparing the total separation of the damages to property from the insurance of bodily injuries. The person who handles bodily injuries has nothing to do with the person who handles other claims.

I should now point out the importance of a good name: in this area we were rather pioneering, as we were later followed by the Americans and Japanese. Unipol is an example of this too. The importance of a good name: we have created a certain "magic" in a name, we believe in the "magic" of a name, and when we split off from on-the-job accidents it was a dramatic moment. Other insurers, the profit-making ones, used the interests of the workers, the workers' sweat, for their own profits. This complete split was welcomed. But we kept the name, because MAPFRE means "Mutualidad (de Seguros) por la Agrupación de Propietarios de Fincas Rusticas de España". People often mispronounced the name (as "mapere", "manfre" or something like that), but we were keen to keep the image and the name, and we even set up a Foundation (1976). Because all the things that can give a good name get attached to the business activities undertaken by the company, that are really more in the interest of the community than of the actual company. All this must not be lost.

I'd like to say a few words about our management methods. Our management methods are based above all on computerization, on the utmost computerization. Some months after my arrival at MAPFRE, we started our computerization with a very slow card-puncher: from then onwards, we have continued along that road relentlessly. We were the first insurers, for example, to introduce a telefax in Spain; nowadays we are ranked third in the exchanges among the Ibercom fibre-optics stations. Well, we've always been among the first in this sector, as we are certain that you can't afford to waste time doing feasibility studies in the information technology sector: you have to get in there, unhesitatingly and fast. One of the principles of those who want to become international is to be constantly informed. We have an example in Italy: in Italy we have a significant stake in a small insurance company located in Sicily, called Progress Insurance; two months ago, we decided that in 1990 we shall install there a computer system that we are setting up for our company in Buenos Aires and it really is the best you can find in electronic data processing (it is flexible and therefore suited to small units, while

the MAPFRE system is bigger and cannot be applied to small units).

Another concept is that of permanent auditing, on a consolidated basis. MAPFRE was the first enterprise which published a group balance sheet audited by an international auditor. Even banks don't do that; only now does the Bank of Spain do three-monthly auditing, so that three-monthly accounts can be presented on a consolidated basis. We have the same objective; by the way, there isn't any legal obligation, but it is our intention, our firm intention, to achieve by 1990 a consolidated three-monthly balance sheet. Quite frankly, we wouldn't have been able to achieve this kind of proliferation of companies if we had put our problems aside: problems can't be hidden, it certainly isn't possible to do it at the end of the tax year, nor should it be possible at the end of the three-month periods. Only if we are aware of what is going on can we take steps to rectify mistakes: if we are not well-informed, though, we can't make any corrections.

Another aspect to be pointed out is what I call "structural engineering". Our aim to have an ambitious growth wouldn't have been possible without keeping control in "institutional" hands. And this, again, wouldn't have been possible without adequate structural and financial engineering systems. This was for us of the utmost importance. I will talk about this principle again later, but I'll just say that we have created a "holding of holdings" which, if no problems crop up, will - by the year 2000 - have taken the form of a set of institutionally coordinated, but at the same time very independent units. This strategy of structural engineering has in my opinion been quite brilliant (the word "engineering" is often misused, though I find it fitting here).

At the beginning I talked about "institutional" insurance, to which you all belong, we all belong. It is really important to uphold a mutual character in units which are not mutuals from the legal point of view; to maintain this character, plans are long and complicated, they are plans of territorial democratization. A group like ours has 1,500,000 policy-holders ...and that's a lot. Both big and small mutuals are dominated, I reckon, by chief executives: it is a fact, not only in Spain but also in other countries. On the contrary, we are interested with the creation of regional councils: we are interested with organizing, and we are already doing it this year, territorial assemblies in various areas of the country. We didn't heed the political subdivisions of the country, we instead created our own structure. This is a line of territorial democratization that we want to keep, in conformity with our character.

We have also set up a number of Foundations: in our opinion the name MAPFRE had a lot of potential. That's why we set up the MAPFRE Safety Foundation, which is fifteen years old and has a capital of about 1,000 million pesetas, with a yearly turnover of 100 million pesetas. There are no costs, all the work is done by MAPFRE's managers and secretaries, so there are only services rendered. This Foundation, and it's an honour for MAPFRE in this sense, is only devoted to the safety sector: we had already acted for safety by setting up some units, but we felt it wasn't enough. Last year we set up the MAPFRE America Foundation, and I am its Chairman: its main aim is to promote a number of activities linked to America, Latin America especially, where MAPFRE is present, as you will see when I'll speak about the international aspects. We felt we had to do something for the Fifth Centenary, which isn't important just for America. Actually, three events occurred in Spain in 1492: the discovery of America, the conquest of Granada and the expulsion of the Jews. And we want to commemorate these events, not so much to have arid celebrations, but to draw inspiration from these events to establish important links: Islam and Spain, the Sephardim and America. We thus created the MAPFRE Culture Foundation at the end of last year, and it will mainly deal in art. In 1989 we aim to set up the MAPFRE Medicine Foundation and in 1990 the MAPFRE Education Foundation.

Another important aspect is the creation of the policy-holder's "defender", the Ombudsman. We are the ones who introduced this principle in Spain: the "proboviro" is an institution of medieval, Aragon origin. I don't know if the Scandinavians will agree, with their "ombudsmen", but what we have done is new for Spain at least. Of course, this isn't new for Europe.

The institutional aspect has been solved by us by creating separate control units; we have a system of committees with enormous specialization: there are management committees that bring together managers belonging to various areas. This allows us to coordinate, in a thorough way, a free, loosely-held set-up like ours, and it allows us to control the basic principles.

So far I have given you a general picture of the model and principles of MAPFRE. Now, I'd briefly like to go on to concrete facts and figures, data that you need to understand our international strategic moves. On the one hand, we have the basic data regarding the insurance sector: our size amounts to 191,000 million pesetas (1989 objective), equal to 1,660 million dollars at an exchange rate of 115 pesetas per dollar. Then we have some very important financial activities, even though they may be lacking

in homogeneity: yields from financial investments are expected to total 9,000 million pesetas in 1989 (78 million dollars). Keeping to the assets data, it is interesting to view what Corporación MAPFRE stock market value amounted to in 1988, that is 91,021 million pesetas (791 million dollars). The 191,000 million pesetas mentioned earlier may seem like an optimistic forecast, but I think we'll make it, because the company basis will probably get larger, even if the shares probably won't increase: in my opinion, they are already high enough. The Mutualidad de Seguros owns about 53-54% of the Corporación MAPFRE, acquired at a cost much below the actual stock market value.

The MAPFRE system's assets, comprising the Mutualidad de Seguros, Corporación Mapfre and Mutual Patronal de Accidentes de Trabajo, totalled 152,103 million pesetas in 1988 (1,323 million dollars). And if the value of the dollar doesn't vary, this will grant us a very important springboard for new transactions and new goals, and thus become one of the major actors in the Europe of the future. We were strong in Spain but not much in Europe. Well, now we are keen on becoming leaders in Europe.

There is another picture that I would like to briefly outline, that is, the presence of MAPFRE abroad. We are involved in 32 companies in 18 countries and 4 continents, but actually our risk exposure is not very high. Some people say: you talk a lot, but don't do much. Indeed they are right, because we are rather cautious: our foreign investments amount to 7,000 million pesetas (61 million dollars), and that isn't that much. These investments include Europe (4,500 million pesetas, 39 million dollars), the United States and Latin America. People say that the risk is higher in Latin America, but actually I don't agree: I'm worried about the United States, where we have investments amounting to 1,500 million pesetas (13 million dollars). In addition to that, 1,000 million pesetas (9 million dollars) have been invested in prime quality properties (in Spain we are very much in favour of real estate investments): they constitute the logistic support for our transactions in Latin America. So you can see that on the whole, with 7,000 million pesetas in investments abroad we have a solid base. But we are not involved in many companies abroad: most of them are small and so the risk is small. Indeed, as regards our property investments, they have been excellent up to now: for example, our last transaction was the purchase of a building in Buenos Aires for 3 million dollars, to locate our official head office there; a fortnight later, we were offered 9 million dollars: an embassy wanted to move in there.

After mentioning these general concepts, I'd now like to talk about how we have been working. We have followed a specific structural development. MAPFRE belongs to a system of structures, of operational units, called "MAPFRE 92". MAPFRE is therefore the holding of the MAPFRE group and is going to become a "holding of holdings": there are five operational units, each one of them being fully autonomous, fully self-sufficient. An operational unit acts in the insurance sector, but there are other units in other sectors. They present a great advantage: they are autonomous, a structural advantage I've already mentioned, and the top managers, who are Chairmen of the Boards of the various units, really get lots of job satisfaction. It isn't the same thing to be vice-general manager of the MAPFRE System or Chairman, for example, of MAPFRE Vida. I would say that we've managed to create really autonomous units, generating motivation, respect, involvement from the staff, because everyone is independent from the decision-making point of view.

This allows Corporación MAPFRE a significant amount of independent activity on the share market. In future, the Mutualidad de Seguros will not be able to keep more than a 50% stake in Corporación MAPFRE: it has some restrictions, because it doesn't invest its technical reserves but only its free reserves. Our activity on the share market will be enhanced thanks to our flexibility. Furthermore, our flexibility allows us to achieve diversified growth. People working at MAPFRE Vida, for example, don't worry about what we are doing in the car branch or in America, because they have their own structure and their own strategy. They are not, so to say, affected by the problems and the mistakes made by other units. I feel that this fact is very important.

I'd like now to describe these units to you. On the one hand, we have the "functional units" that support the "operative units": the legal unit, the personnel unit, the EDP unit ...because they support all the others with a very streamlined structure. Then we have the operative units: car insurance, which is dealt with by the Mutualidad de Seguros, life assurance, by MAPFRE Vida, and so on. Each one of these units controls other companies or arrives at independent agreements: MAPFRE Vida, for example, has just signed an exclusive contract with Indosuez to operate on the securities market. Other agreements have been made in the pensions and auditing sectors. So each operative unit has its own separate and independent structure. The Corporación MAPFRE, which is the holding company and at the same time the group's

reinsurance company, holds a company in Chile (Euroamérica Seguros) and another one, partly controlled, in Belgium.

We are setting up a network of international investments, too: another company has been set up to this end, MAPFRE Internacional. We want it to have its own accounts, its own separate administration. The last activity I am going to mention is credit: we have a specialized outlet in the consumer credit sector (MAPFRE Finanzas), where we use the latest technologies, we are ranked first in the leasing sector (MAPFRE Leasing) and we hope this year to set up both a MAPFRE bank and a real estate company (more than 36,000 million pesetas in real estate, 313 million dollars, were assets of the MAPFRE system in 1987). Lastly, we've set up a number of mini-units, small bodies that are going to develop. It may not be quite right to call them units, but in future they might become as such: risk prevention, promoted by the Fundación MAPFRE, and then a completely new area, the technical division, which we're going to try and develop.

Now I shall give you an overview of the cities in the world where we work. This system of operative units is very important and, as I was saying, above all from the strategic point of view each operative unit has pursued its own international activity. Little by little, we have tried to enter different areas, not necessarily in the insurance sector. In some cities though, we only have minor shareholdings, with no control.

This strategy - or better, this tactic - isn't just any old strategy: we have been pursuing it on the basis of an organic idea. The "imperialists" usually are those who feel they know everything, they have the right message: well, I don't know, perhaps we have the same sort of conviction. We feel a special vocation for Latin America, for Spanish America, because that is our culture, because we feel obliged to contribute to the institutional development of these sectors in Latin America, starting of course from insurance and then broadening to all the others. We feel it's a sort of mission: therefore, against the will of the whole world, we are keen on this Latin-American policy.

Then there is Portugal, of course: there has always been a certain amount of friction, of hostility, between Spain and Portugal, but today, as both countries are members of the EEC, we are perhaps more united, we are in Europe, we feel like Europeans. I've always said that Europe ends where America begins, at the Pyrenees: it may be an entirely personal concept, but anyway ... We want to act as deserving protagonists in Europe's future. We want to collaborate in establishing a bridge between the countries of

Portuguese and Spanish culture and the European community. We, Portugal and Spain, lie in the middle and have to serve as a bridge. On the other hand, we also feel a little bit North Africans. The Canary Islands, for example, are Spanish: from a geographical point of view they are in Africa, but also a bit in America, if you like; the Canary Islands are at the crossroads of three continents. North Africa has many links with our history: talking about North Africa, about the cultural aspects of Islam, also means talking about a great deal of Spanish history.

Nowadays you can't think you're anyone in insurance without making your presence felt in the United States and in the Far East, too. As you can see, our presence abroad is really diversified: first Latin America, then Europe, Portugal included, and all the rest has been a bit "added on", if you like. This is our strategic policy. As I've already said, we would like this strategy to lead to a multiplicity of operative units, in order to have a really thorough-based international presence. This presence would allow us to have bridgeheads everywhere, especially where it is really worthwhile and, I should point it out again, not only in the insurance sector. In future, in Europe and in the rest of the world, there will be more and more units and ideas like ours, where there are diversified strategies and not where there aren't, like the British have done (I've worked for a British company), who concentrated solely on industrial insurance. Of course, in that case development is limited from the start. Some people ask us how we manage to do it, how we've made it. Well, we've done a lot of travelling. Everyone who works at MAPFRE travels a lot, our colleagues say that we perhaps travel too much. But it is certain that we've got to know a lot of people, that we've made a lot of friends. On the other hand, we have maintained our operative agility. When we enter a market we try to do it in the most appropriate way, and, above all, at the most appropriate moment, always with a view to being quick. Our most important step was the take-over of the Caja Reaseguradora de Chile, which had a monopoly there for sixty years. Well, we acted very quickly: we shot off the mark, we didn't take too long to think it over and took the chance. In New York, an English chap had told us about this opportunity: they were trying to understand Chilean legislation to see whether it was worth buying up the company themselves. Instead we decided the day after. We arrived, decided and now we have realized that in spite of the risk, it was a good deal. We have always worked with friends. Our business strategy has allowed us to make lots of friends, everywhere. MAPFRE has become an organization made up of friends, and actually decisions

are made on the basis of friendship, sincere friendship, not complicity. On the other hand, it isn't always possible to avoid risks: yet, we don't run heavy risks. For example, we are friends of Reale Mutua: there's no contract signed between us, but we try and help each other (frankly speaking, they've helped us more than we have them). This shows that we try and establish friendly rapports not only with people, but also with companies. There are, for instance, seven or eight mutuels in this amicable network (I'm referring to the Catholic network in Italy).

Now I'd like to make some closing comments on the structure of the operative units that we have set up: this structure can be compared to the Japanese one, as the Japanese use the same name for units that are independent. I don't think they have the kind of absolute control we have, anyway. Because ours is an era of sharks and we have to defend ourselves from them. The Sumitomo group, for example, or Mitsubishi, work in various sectors, but the name, the magic of the name, open all doors. The Japanese have been able to transform their medieval, feudal ideas, by transposing them into modern enterprises, because they've managed to keep an eye not only on the results, but also on esprit de corps, the solidarity of all the company's workers. This is our strategy: to have a set-up that allows us to attract the outside funds that are needed for large growth, both in Spain and abroad, without losing control. We started in 1955, when I joined. In 1970 we set up MAPFRE Vida and MAPFRE Industrial, realizing the first specialization. In 1981 we transformed some financial companies into the Corporación MAPFRE, we gathered together all the shares in the share market and this way we made a huge step forward. In 1981, therefore, MAPFRE was listed on the Stock Exchange for the first time; in 1983 - MAPFRE's 50th anniversary - we made another effort to increase our share capital and it was successful. Thanks to this capital increase, we invested in the international field within the framework of the "MAPFRE System 85". Now we are already aiming at "MAPFRE System 92", which is going to transform the group into a "holding of holdings". I think that in the last years of my professional life we'll be setting up the "MAPFRE System 2000", which should include a bank. Due to personal needs, I want to set up the "MAPFRE System 2000" by 1990.

This whole series of events, all these principles, add up to my personal message,, my message after 45 years of working life, a message I wanted to convey to you, and above all to future generations, to all of the people who will be involved in this business in the future. Because this "institutional" character must

be stood up for, it cannot be subdued by this "wild" capitalism, much "wilder" than the "wild" mutuals that were mentioned yesterday. There must be organizations like MAPFRE that are really ready to deal with events.

This is my last public speech in the European insurance sector (is this a coincidence?): indeed, I have really reduced my activities in the insurance area, because I want to devote myself to other things. Next Tuesday I'll be talking to a Spanish audience for the last time. Moreover, I'm suffering from ill health that has slowed me down. But really, it has been a great satisfaction for me to talk here to this group of cooperative insurance representatives. Lastly, I'd like to say that, notwithstanding the apparent anarchy of MAPFRE - everybody thinks that there is anarchy at MAPFRE - in physics I've been told that the novelty in physics is chaos. The future lies in chaos and so we are perfectly in fashion. We must manage chaos, without forgetting the principle of the respect for man and our friends.

Hans Dahlberg. *On behalf of everyone, I thank you very much indeed De Larramendi; I'm sure that his presentation has given us much food for thought. We are proud to be the last European group to whom he has spoken: we thank him for his decision to give us this very valuable experience. His presentation was forceful: he presented us with a company which is not merely an insurance company, but an organization which is in the business of safety, a dynamic organization with a strong cultural basis. It's a combination of keeping to social responsibility and entrepreneurship, with a high business efficiency. He has explained that MAPFRE is undergoing constant change and also that they have an advanced international strategy, which he has presented with factual details.*

Herbert DieI. *The speech given by De Larramendi has done nothing but arouse our enthusiasm; the history of the development of MAPFRE is fascinating and their plans for the future virtually leave us speechless. But in this world it is well known that nothing comes out of nothing: now, as a group of insurance mutuals, I am interested to know how MAPFRE finances its activities.*

Ignacio De Larramendi. *We finance our activities with a system of structural and financial support. At first, we really financed them through profits, enforcing a self-financing system. But that wasn't enough, so we needed what we called a "system of structural and*

financial support" in order to carry on our activity. On the Stock Exchange, the Corporación MAPFRE has had a significant impact and is turning into one of the major Spanish stocks. I have mentioned that in a paper recently issued by Stanley Morgan Incorporated, a New York institute with which we have no contact, the Corporación MAPFRE appeared among the fifty top Europe '92 stocks; it was the only Spanish one. Up to now it has been easy for us to enlarge our capital in a satisfactory way and we hope to continue to do so in the future too. Our problem doesn't lie there however: the problem is that we want to keep the majority shareholding all the time, but there will come a time when our capital increases will be limited by the capacity of the Mutualidad de Seguros to devote free reserves to this, provided that the technical reserves are not used to this end. We wouldn't have done so anyway, as Spanish law forbids it and, I think, rightly so. That way you avoid speculation and we have never speculated much in any activity.

So this is the MAPFRE system. And as we believe we have more ideas than funds, given the limits I have talked about before, we are thinking of and preparing the creation of new holdings in some of the operational areas. The Corporación will become a "holding of holdings", therefore different from other holdings, and not only will it maintain its presence on the Stock Exchange but in their turn the holdings will have their external financing, without the MAPFRE Mutual losing its majority shareholding.

On the other hand, only a part of the profits is distributed, because a part is saved for self-financing. The other part of the funds instead derives from financing outside the Stock Exchange. I can say that MAPFRE, thanks to this policy, is an extraordinarily rich institution. Our hidden profits, that do not appear on the balance sheets at all, are well above the premiums that MAPFRE earned last year and expects to earn this year - around 55,000 million pesetas (51,000 million pesetas just in the car branch). But the profits that really are hidden are the ones that come from the raising of fresh capital from the Stock Exchanges the world over: we are one of the few Spanish stocks listed in the New York stock market, for example.

Gerardo Urchaga. *I'd like to say that I am not neutral when I speak about MAPFRE and De Larramendi's personality. I'd like to say quite explicitly that I began my career at MAPFRE, that I'm very proud of that and that at bottom it helped me a lot to quote this reference in my curriculum. Having said that, I'd like to go on to De Larramendi's speech, which I'd go so far as to call "delightful",*

also because a return to our origins makes us feel younger. But, apart from that, among the questions asked and what De Larramendi said, that this will be his last public speech, I just can't keep something back: I don't want to miss the opportunity to ask him to clear up a doubt for me. This seminar is not political, but it is certain that it does have ideological connotations, inspired as it is by a specific way of seeing things. I think that my question is fitting.

Let's see: some years ago MAPFRE was definitely the "locomotive" of the Spanish insurance sector. It was well ahead, if not in figures, at least qualitatively: it was ahead in terms of projects and on the purely technical level. Why has MAPFRE decided to put itself to one side, even if not institutionally? I say so with all the respect and affection I feel, but MAPFRE has not played the card of dragging along the whole Spanish sector. I can see that it was much better for MAPFRE, because without the others you can get along much more quickly and easily, but I think that they gave up this chance, and there must have been an important reason. Apart from just a few anecdotes, of belonging or not belonging to UNESPA, I think that MAPFRE at a certain point decided not to play that card, which clearly it had.

Ignacio De Larramendi. *It's a delicate question: there are two ways to influence a sector, one of these is by political means and the other is by example. I think that we, with our activity, with our dynamism, in a period when we were practically the only dynamic organization in Spain, wielded our influence on the sector by way of example. I don't think we have given up on anything, the opposite may actually be true. We have anticipated things that, even though well known, had not been well cleared up. Insurance overcomes both professional and geographical frontiers. We entered the consumer credit sector in 1961: since then the phase of MAPFRE diversification started. Our financial vocation is the future, and in the future insurance must remain linked, in one way or another, to the financial component. I don't know whether it should be the way we do it or the way others do it; however, one way or another, this is an institutional objective. On the other hand, we have overcome and want to overcome, geographical frontiers, because insurance will become united, will be coordinated, especially in Europe. But this is the very object of our seminar: European cooperation has a similar identity, although my identity is somewhat different: yet this is the object of the seminar, and it is important.*

I think that we have remained coherent in everything we have always done; I also want to say that my professional objective, what I'd like to do, is to found a good Spanish insurance company, a powerful one, that at the same time could be dominant in activities from other sectors. However, it must be insurance that dominates, it mustn't be dominated. And on the other hand, I want this company to be Spanish. I don't mind if the French, Swedish, Italians or Germans come to Spain, but I think it is not good for any country that something as important as insurance - above all nowadays that insurance has a greater financial impact - to be dominated by some other sector, in which insurance is an instrument and not an objective, or to be dominated by some other country. I think that overcoming frontiers is good, but each country should have some leading institutions with decision-making power within its set-up. I say so for Spain, but also for Portugal and America: our policy is not to have majority stakeholdings, but minority stakeholdings in companies that can set an example, because we believe it is not right to apply decisions adopted by other countries. It isn't good, in my opinion, for Spain; I don't mean that isn't all right in all cases, but it's no good for an insurance company to be controlled from the outside. And if it's no good for Spain, then it's no good for Argentina either, or Mexico or any other country. So I really think that we have not given up: we have simply played our cards in a different way. And now if we are not the "locomotive", if ever we were ...well, this is how things are destined to be.

Gorka Knörr. *I belong to the cooperative group of Mondragón, that De Larramendi knows very well. I cannot state, like our friend from UNIAL, the company founded by the Socialist union in Spain, to have worked for MAPFRE, simply because I have only been working in the insurance world for a short time. If I were older I would certainly have gone through the MAPFRE experience.*

I would like to say to De Larramendi what he knows already, that is, the respect the cooperative group of Mondragón has for him. De Larramendi has been a spectator of the expansion of our initiative and according to what he told me yesterday, he witnessed the foundation of the cooperative mutuality in Mondragón.

Having said this, I'd like to make just two comments on his speech, even if many other things have aroused my interest: but these two things I feel may be useful for our foreign friends, too. In MAPFRE's investment and acquisition policy we can clearly see, for example, that MAPFRE has acquired the control of the Mutua Guanarteme in

the Canary Islands. We have been told that this was due to the geographical, or rather geopolitical position of the Canaries; however, if we look at the acquisition transactions that have taken place in Spain, especially of companies that oscillate between 1,000 million and 3,000 million pesetas, I think that only two have not changed hands. But as far as I know, there has been no offer on the part of MAPFRE. Was it so perhaps because MAPFRE trusts more in its own development, rather than in development through the acquisition of other companies, with the problems that this involves? This is my first question.

As regards the problems or dangers that we should be facing as a result of competition from large groups, and not just European ones, what does De Larramendi think?

Luigi Cicchitti. *The picture of the multiplicity of the initiatives undertaken by MAPFRE is eloquent in its dynamism and the business aims that are being pursued. The number of companies and foundations set up draws its origins from the objectives of the specialization and the quality of the service, as an attractive market element. I do wonder, though, if there are any other reasons, of a tax nature, of opportunities that derive from Spanish commercial and civil law, that lead to this orientation, to these decisions?*

I also feel that in this context there must be a part of the services kept jointly, at least so as to ensue economies of scale, synergies, that might not otherwise give the results they do give, from the economic point of view, in MAPFRE. Which are these services that are kept institutionally in common?

I'd also like to know the incidence of the general and administrative expenses, before their debiting on the technical accounts, on non-life and life premiums, as well as the incidence of the acquisition costs on non-life and life premiums. What are the economic benefits, besides the quality of the service, the human relationship, that MAPFRE offers its policy-holders? That is, is there a bonus at the end of the year? Is there a special treatment in cost containment of the policies, i.e. the services?

Ignacio De Larramendi. *First of all I'd like to give an answer to Gorka Knörr. Not only have I been a spectator of the creation of Lagun Aro, because before its birth the insurances of the cooperative group were made out by MAPFRE: in 1946 the Mondragón group was set up inside the home of one of my mother's uncles, who was a teacher in Mondragón. In actual fact, it was a technical school: for us and MAPFRE it is a pleasure to*

defend our origins, we are proud of them. After this nostalgic reference, I shall answer Gorka Knörr's first question.

We have not made any acquisitions and we have never been interested in making any, because we feel it is very difficult to merge and join together different cultures. As regards the mutual in the Canaries, the Guanarteme, that's another story, because we haven't acquired the Guanarteme mutual, but between the Guanarteme, which was the number two as regards business turnover in the Canaries, and MAPFRE, which was the number one, there had always been a relationship of deep friendship. They had always worked with us, they had also represented us, at times: so we set up a joint-stock company in which the Guanarteme Foundation holds 45%, in proportion to the premium income. By now it's six months that the venture started and I'd say that ours is a different way of working: we have created a real institution, in which the shareholders are the Foundation, on the one hand, and the policy-holders of MAPFRE, on the other, with a ratio of 45 to 55. However, our aim has never been to take over insurance companies, as quite frankly the cost is too high.

Now I'd like to look at the questions asked by our Italian friend. In the Foundations there are some institutional policies; there are no tax incentives, but there's a starting goal. The first Foundation, the most important, owns the name of MAPFRE. In 1966 the law established the division of the original MAPFRE mutual into two mutuels: one for on-the-job accidents and the other one for the remaining branches. We ended up then faced with the problem of the name: so we created the Foundation, which owns the name of MAPFRE, in order to avoid any future hitches. So this was the only real reason, of a wholly practical nature. All the rest, even if perhaps not always successful, is idealistic in nature.

As regards the joint services, there are very few of them, as they are not necessary, in our opinion. Our head offices are completely separate, and this has been the case now for many years: we like to be in small units. The EDP is shared, but even that will be separated: although there are networks that we participate in a united way, there will be some functional units made up of a maximum of ten people. In actual fact, we want to be separate, because in our opinion friction costs more than what can be saved by being together. Then we have a complete sales network, with 13 centres and many provincial offices: this thorough network of agents and offices that sell policies directly is jointly held. Then there's the legal service, which is another functional unit. Before I had referred to the functional units: they are the ones that perform

a joint service. Everything is coordinated through involvement in some management committees. There's a Board of Directors, obviously, following the German example a little. Then there are the management committees, in such a way that the decisions are not concentrated in a single point, but are subdivided. On the territory we have territorial commissions, instead. As you can see, these are the only joint services: my legacy will be this. The smaller the number of these joint services, the better things will be. The functional units are, if you like, supplementary units.

As regards the general expenses, these differ in the various branches: to make an average of these costs seems mistaken to me, because averages are always misleading. In the car branch we have expenses that amount to 26%, but we want to reduce these costs by up to 20%, if that is possible. There's the Mutua Madrileña in Spain that has 7-8% of costs, and this is our goal, an example we are all aiming at: but to be frank, it's hard. It operates with 7% of expenses and has financial earnings equal to 30% of the premiums; obviously it only works in Madrid, the services are in Madrid and everything is all right. We work with a percentage of costs which is quite low compared to the beginning and we hope to be able to reduce this coefficient to below 20% in a couple of years, which in general means ten points less than the competition. I don't know how these so-called "wild" French mutuals work; they are in a certain sense quite similar to MAPFRE. Now we have a programme with which we can calculate automatically and continuously the costs and profits projections: it involves very complex software, and we'll be taking a year to perfect it. What I can add is that we at MAPFRE haven't got any "hidden" business affairs: all our costs are paid off during the year, including the acquisition costs of the life branch, that are large. This is another one of the principles we defend.

What is the advantage for the policy-holders? It's the price, the low price: indeed, the policy-holders come to us because they feel that our offer, in terms of prices and service, is really good. When we set up MAPFRE Vida, for example, we did so on the basis of a 90% stakeholding, but not of the company profits, that are always artificial, but of the financial yield: so 90% of the financial income would go to the policy-holders and 10% to the company. This was a very generous move, that has had a huge success. Other competitors did not dare so much. We have been continuing, in these last three or four years, to give 12% per annum, even though inflation has been quite low in this period. This seems an important policy to me. As regards sales in the life branch, we hold 20% of

the market for the policies with recurrent premium: all this is due to the consistency of the yield that the policy-holders receive.

Hans Dahlberg. *With these further questions and answers added to De Larramendi's presentation, I think we have a lot of interesting facts to "digest". With another round of applause to De Larramendi, in honour of his 45 years' service in the insurance activity, let us close the first part of this session.*

Summing up and Looking ahead: the Strategic Choices

Hans Dahlberg. *We have now come to the final part of our seminar, that is, to the report entitled "Summing Up and Looking Ahead: the Strategic Choices". Enea Mazzoli will introduce this theme to us.*

Enea Mazzoli. *What will follow is partly the text I had prepared, but the other part will refer to the discussions and ideas presented over the past two days, as is fair for someone who has to try and sum up the debate and get a feel for its general direction both for the Association and for each one of our organizations taken individually. I hope you will agree with this effort, this attempt. On the other hand, a seminar cannot and indeed must not decide, but when it can it should deepen issues, throw up ideas and orientations, from which seeds can eventually bear fruit.*

First of all, I'd like to mention the strategic choices. I think that the AECI can and must play a significant role both in the Europe of the Twelve and in the wider geographical and political Europe, as it is traditionally understood. In view of 1993, given these ambitions, several problems arise for many of us. The first one is this: apart from the good results achieved by many of our organizations, and sometimes their success, we must accept - I believe - that the local-based dimension and the cohesive force, although they are still motivating aspects, have lost their drive over the past few years. Developmental models shaped by points of references and local situations, or ideal situations, as in the case of the cooperatives or the mutuels, are put in great difficulty - according to many of us - both at present and in the future, by innovation in processes and products, by the universalization of services, by internationalization, and, particularly, by the single-market of the

twelve community countries, if it does actually appear - as someone has advanced doubts. Not starting now, but for several years, in Italy and other countries growth has no longer derived only from a variously motivated, ideal "cohesion", but rather growth has come from selection, innovation and concentration. I ask myself this question: in an increasingly selective market context, less and less bound by idealistic and local incentives, will we from the cooperative and mutual insurances make it? In the new situation shaped by the internationalization driven on by production rates, networks and markets, will the cooperative and mutual companies in general and more specifically the insurance and financial ones pull through?

We all have faith in our work, but I do think we should ask ourselves this question. Of course, in order to make it we have to change traditional set-ups, choices and strategies for the near and long-term future. All the speech-makers have pointed this out, in their own way, as have all the question-makers, during these intense two days.

How can we change? We feel able to state that cooperative and mutual insurances must not try to escape for the sake of ideologism, nor should they attempt mythological returns to their origins. Instead we should keep up this ambition, which has been expressed by everybody, to reject an interstitial role in the society we live in; instead we should make efforts to seek and find new social values and solidarity, in the effort to innovate, which doesn't only involve technology, but also principles and leading ideas. In some sectors of the cooperative and mutual insurance movements and, generally, in Italy and in Europe, interesting steps towards concentration, diversification and multi-functionality have been made. In concrete terms, while idealistic, ideological self-propulsion has been falling everywhere in Europe, in some cases we have gone from "ideological-solidaristic" cohesion to what I'd call "market" cohesion, that is, an effective defence of the concrete interests of the mutual and cooperative members.

This process is not easy for organizations such as ours, often born from proletarian solidarity: at times this process has even been worsened by management and reorganizations problems. For all of us, in the different situations where we live in, the problem is how to go along new paths dragging along our members, our world, the political, professional, social and trade-union humus that gave birth to us in our respective countries, in very different conditions. The fact is, however, that the history of the mutual and cooperative insurance movements is not a history of planned

synergies: it is a history of widespread self-germination. Even creating synergies on a large territorial, national scale is difficult: just imagine how difficult it is to create them on a European and international scale.

My speech will be quite broad, I don't think it needs to be of a technical kind. And so you won't be surprised if I make a few declarations, on a few points of agreement in principle with Jacques Forest and Hans Dahlberg: for example, in Europe, even in the legislation of Europe of the Twelve, I feel there isn't a European social or political left-wing, in spite of organizations like the Socialist International, or others. The unions, which many of our organizations come from, are all rigorously national and often corporative organizations, so they are sub-national, in spite of the international Confederations, that however are bodies with no power to intervene. Capitalism is already international, especially in the banking, insurance and financial fields. With a touch of pride, we could say that we cooperative and mutual insurers, have already introduced a bit of international flavour with the AECI, the ICIF, the Development Bureaus, with other organizations that have spun off from the ICIF, as well as with the bilateral collaborations between our companies, on a regional level (I mean European, North-American - as John Jordan was saying earlier), that already represent small, modest steps forward. In other words, even before all the theorizing about the new international situation had started, cooperative and mutual sectors and companies had already made some moves. MAPFRE has explained it to us a short time ago, as have other speakers.

A different choice could be made, the choice of a niche in which to shut ourselves and stay for a long time in safe conditions. We don't hesitate to say that we would be against this choice. If one of us made such a choice, he might make it up for a bit of time in certain situations, he could even take advantage of it, but in the mid-to-long term the market would cause him a bit of trouble. Our choice should be to proceed to a higher level, by facing the difficult problems that arise; to follow this path means, for those who manage to do it, acquiring that competitive advantage which will allow us to act in a key-role, not only within each country but also in Europe and in the world of the future. A competitive advantage even in apparently limited things as well, but things that in the end are basic to our work: the example of the child-seat by Foksam, used in cars, introduces an element of technical assessment that is differentiated within the third-party motor liability sector; for me it is a very thought-provoking example of the capacity to innovate

in a product which, if kept as a permanent line of competition, would make us better able to face up to the competition inside our own country and, why not, the idea of exporting these innovations between mutuals and cooperatives could be a success. But I think that the mutuals and cooperatives, in each single country, without prejudices and over-rigid planning, could suggest forms of collaboration of this kind. I'm not thinking of a cooperative-mutualistic pole inside the sector, but undoubtedly collaboration amongst ourselves could not be mystifying for the consumer and fruitful from the point of view of our image: and what our Spanish friend called "magic", the "magic" of a word, which in some cases has faded somewhat, has been lost in the face of competitors who have discovered consumerism and, quite naturally, start to attack on that level. The organizations that have already started to work out new market policies in new fields have done well, for example in the financial field: MAPFRE has done it and so has Unipol. To give you an example: in 1989 Unipol, the Unipol group - it is no longer just an insurance company, but it also works in the fields of finance, tourism and the advanced tertiary sector - will make just over 1,000 billion lire in insurance, but nearly 400 billion lire in financial or tertiary activities. And in that, amongst other things, there is also an insurance return: there is above all the departure from a one-product situation, which is always too open to risks, not so much from the competition - because that's a battle which is carried on elsewhere - as from the highs and lows of the sectoral market. So we are moving in this direction; I should also say that with policies of acquisitions and the setting-up of new organizations, even the Groupement has shown it is able to get out of the rigid insurance and one-company-one-business field, to set up companies - the joint-stock company is the predominant choice - to collaborate and act on the market, which make us change and make us deal with the market better. Why change? Because undoubtedly - I have to say this - this mutation, this change isn't born inside us from a desire to achieve capitalistic standardization, which would amount to a serious and irreparable defeat, but from wanting to be today, like forty or a hundred years ago, in the middle of the social reality of our times, in the new needs of today's and tomorrow's society, in the new needs for insurance and mass savings, that were inexistent fifty years ago. So we have to deal with these issues by creating suitable, new instruments and conditions. Is this mutation, this change possible for us, under our own specific conditions, without overturning the principles? We think so. It is a

complex problem, a problem of planning skills, of new strategies and policies, of major investments, that have led some of us to thinking - later successfully accomplished - of gaining access to the private capital market. Again this was not done out of a desire for capitalism, but to have the means necessary to continue with growth: men, facilities, networks. In short, we have to reconsider a unitary architecture, aimed at lower costs, at the new needs and the age-old principles. And if we talk in market terms, in terms of international competition, of sales network, we realize that with the progress in telecommunications and information technology - viz. Nordsam and Folksam - it is possible to make synergies, multi-sectoral networks and multi-service networks. And there will be a significant advantage, a winning advantage, for anyone who gets a head start, as is demonstrated by the ideas put forward by Hans Dahlberg together with Matti Packalén and John Christiansen. So we have to move along this track and always bear in mind that the clash in the markets is not just a clash of sophisticated technologies and skills, but also a clash of interests and capital, and unfortunately also very often social conflict.

In this competition, which involves us completely, perhaps we are at a disadvantage from the point of view of resources and sometimes even in terms of entrepreneurial skills. We must admit it. But we do have two or three advantages. The first one is that of having a clear strategy as a company "system", that we have to make more and more dynamic, innovative and professional: I am also referring to our social, trade union and cooperative background, staying on the side of the consumer, the member, the user all the time. The second point of strength could be that by creating wide spaces for industrial democracy and participation or cohesion inside our companies, we bear values that continue to be ours alone, if we want to do so, but it isn't necessarily that way by definition: this is John Jordan's thesis, which we feel is thought-provoking and worthy of our utmost attention. That is, the reiteration of the points of internal democracy as an element of importance, on the market and not just in our inside relations. Lastly, the third element in our favour could be a policy of organic nation-wide alliances amongst ourselves, but also Europe-wide, with our friends and sister companies and the like: alliances on plans, special ventures, even open to private and public companies as long as the control - and this is our very nature, that can't change - stays in our hands. In this way, I answer affirmatively to the question "will we make it or not?". It is fair to say that in Europe and the world we have numerous examples of insurance, financial,

cooperative and mutual success. But we do also have examples of failure: the latter always occurs with a detachment from the respective social context. Our work and rigour make us feel optimistic, if we manage to keep in touch with our social background.

We don't know for certain whether 1993 will see a united Europe of twelve countries: uncertainty also springs from the domestic problems that we have, as Jacques Forest has explained. But we can move in that direction, considering that so far the countries, the economies and businesses most in difficulty have in some way drawn benefits from the widening of the markets, provided that they have adapted properly. An example: the twelve-nation Europe - 320 million inhabitants - has an insurance turnover of about 200 billion ECU. The other six countries of Western Europe represent a turnover of further 40 billion ECU. Just the cooperative and mutual insurance companies that make up this European Association represent altogether a market share of over 7% in Europe. I reckon that the other insurance organizations belonging to the "économie sociale", so far not linked to the AECI (and here today there are many, from Spain, Great Britain, Italy and Germany), at least represent a further 7%. So as to better understand the size, this section of the "économie sociale" has a premium turnover of about two and a half times that of the major German insurance group, which I shall not mention, or even that revered British insurance institution, which again I shall not state by name. Mind you, I am not suggesting the creation of a Co-op Allianz, or a Co-op Lloyd, we are not utopian, even if a bit of utopia is just what is needed: we all work for organizations that are nothing but actual utopias, if we want to look at things from a historical perspective. Therefore, no Co-op Lloyds, no Co-op Alliances, but these indices should give us food for thought, on a political but also, if you like, societal or commercial level.

We don't need models to imitate or efforts in this direction; what we need however is not to neglect these thoughts and to behave coherently. As regards us mutual and cooperative insurers, it is not just or mainly a question of combining or buying stakes, because if that were our policy we wouldn't get very far even if we had more means compared to what we have today. We can buy of course, if we deem it possible and convenient, but there are other ways that are more in line with us, our policies, our means and our philosophy. So, we need to develop new policy skills in our exchanges with the national companies where we live, to process

more on the inside, to create more original ideas and new ways to collaborate amongst ourselves.

To conclude: as regards competition, what determines who can make an impact is large size on the one hand but above all, as our friends from Nordsam have pointed out, the quality of services and products and low costs. And as regards collaboration, driven towards company stakeholdings amongst ourselves, we have to emphasize our affinity as mutuals and cooperatives, our affinities of principles and company philosophies and, if we want, marketing too. In product distribution we are in the presence of different experiences: the most interesting ones seem to be those of the intermediary-free mutuals, even where, as in Italy, its application appears to be difficult. I don't think we should just copy uncritically, but think of combining diversified and alternative sales channels to our traditional sales networks: that isn't forbidden, when one heads towards the search for lower costs and a better service. In Italy, in Europe, amongst the cooperatives and the mutuals, we haven't got any sort of computerized link-up whatsoever, either sectoral, or amongst private and mutual insurance companies. And this could be the theme of a future seminar of the Association, one of the many we could organize in the future. Let's consider the payment of premiums, claims assistance, let's consider the maintenance of a relationship of trust with our policy-holders. In brief, if we wanted to work on the level of collaboration and even mergers, there would be a lot to be done. But cooperative and mutual Europe isn't starting from scratch. Unipol actually put that policy in practice back in 1973 with a symbolic stake of La Prévoyance Sociale, and with a significant stake of Volksfuersorge, which had a really major impact on Unipol then. I'm also referring to the numerous forms of collaboration that there are among the French mutuals without intermediaries that have been presented by Jeantet; I'm referring to the relationship in Spain between Unipol and Lagun Aro; I'm referring to the experience of Nordsam among Folksam, Samvirke, Kansa and Alka, with software, new products, new commercial initiatives within its aims. All of these examples are to be copied in the light of our specific situations. So I don't hesitate, in principle, to suggest very briefly to this seminar a common orientation strongly determined by bilateral and multilateral collaborations amongst ourselves, as regards the transfer of information and know-how, in the commercial and back-up assistance to our sister companies' policy-holders, in coinsurance and reinsurance, in new joint ventures both in our old markets as well as in new ones; and last but not least, in the exchange of shares. These relationships

are becoming more common and I think they'll consolidate in a productive way.

I have finished and thank you for your attention. I hope that at our next meeting we can present the experiences we have had to such an important and highly qualified assembly as this. We hope to present experiences and concrete results, that give greater incentives and wider prospects for the future development of the cooperative and mutual insurers in each of our countries, in each of our companies and in Europe.

Hans Dahiberg. Enea Mazzoli has summarized this historic event really well. He has pinpointed the essentials, what is happening to our industry; he has pinpointed our historic and social background characteristics, which have been our strengths but which are now being challenged: from the popular movements to the services provided by society as a whole. He has pinpointed who our competitors are in the capitalistic sector, who are now moving fast. Are we going to be overrun or are we going to give them a match? This is an historic event in the sense that we are now starting a process, a process is in the title of the seminar. In the title it says "Europe 1992", but perhaps we should do as De Larramendi did in putting the focus a bit beyond that: what do we actually want to be by the year 2000? What would we all be? How should we act together to be a strong force?

Dominique Antoni. I only want to say how much I have personally enjoyed our friend Mazzoli's contribution, because I think he has laid out the basic problems rather well. I'd like to add another point: one of the main elements in the European context is that we are globally situated in just one country, the European country, whose birth-rate is negative, and one of the elements of European competition is also at this level, all the more so in that money is in the North, but the prospects of growth in markets are in the South. Starting from this point, what can we say about our companies? In the first place, we are hardly giants, which means that the simplest strategy for us often consists in getting organized to maintain our market shares against the very strong financial powers that at times hold investments equal to those of all our companies put together. If we look at things this way and if we don't forget that we have to stay very close to our social base, I feel - and Mazzoli also said so - we have two important axes for collaboration: the structure, which is the AECl, must allow us to be well informed about the evolution of the products and the markets. If you want to

be good insurers, even limiting yourself to the French or Italian market, today you can't afford not to know what is going on in Sweden, or in Spain, or anywhere else in Europe. I think that we have a set-up that very few insurers have at their disposal, which is all the more interesting as our respective sizes make the concern that one of our companies may enter the hands of another very likely: in fact only a few of the companies in our set-up are able to control another one financially.

I think there's a second point where we could try and organize some synergies: it is clear that in certain situations we shall need capital, especially when there is a vigorous attack on a specific market by a particularly strong competitor, or when there is a desire to achieve growth. I think that these two programmes, on the one hand, synergies that derive from market and product knowledge, and on the other financial synergies, are important points of contact, that would allow us to maintain our market shares better, something which in my opinion remains our main objective.

Jacques Forest. *I could add something as the Chairmain of the AECI. I think the ball has been thrown into the court at various times in the AECI's half - and Mazzoli and Antoni have both insisted on the importance of having a very fast information network between all of us, to be able to react rapidly. I think that Mazzoli, in his speech, has mentioned certain faults in our organizations: these faults are the slowness in decision-making and slowness in analysis. This slowness is perhaps due to the fact of not yet having an information system among us which is sufficiently efficient. I think I can say, however, that this problem has been discussed at the Association and, if I'm not mistaken, but Jeannine Devuyst might contradict me if it weren't true, we have decided to face this problem. Mazzoli has already gone much further, because he spoke of much better organized information, of an exchange of information by means of great computerized systems: I think we need to analyze this proposal and, of course, we are willing to analyze and quantify it.*

What I wanted to add, but this is not a conclusion, is that I think that - both with the experiences analyzed yesterday, the Nordsam experience on the one hand and the GSACM experience on the other, and also perhaps with De Larramendi's speech, who told us that it's important to work with people we know and that we trust - perhaps this meeting will at last give us the chance to know one another better, and above all to learn to have mutual trust. I think

that no collaboration is possible if not through men who nurture mutual trust, who uphold ideas and values that we defend.

Hans Dahlberg. *I take it for granted then that the AECI will organize a follow-up, we don't really know when, but I would suspect that we will get an invitation in one or two years' time. It will be interesting then to see what has been achieved in the meantime. The European Community is based on the Treaty of Rome: I read a book six months ago in which it was stated that some of the participants who were invited didn't really understand the dynamics and the forcefulness of what was actually taking place when the Treaty came about. Instead, an interesting process started which has led to what has now become a very forceful reality. Let us conclude by saying this: here in Milan, not very far from Rome - perhaps the AECI and Unipol chose this place because Milan is one of the most forceful financial centres in Europe today - we have started a process which might have the same interesting development, though in a rather smaller scale, but nevertheless very important for us. I would then like to conclude this seminar by thanking you all and, from this part of the hall, thanking the organizers, the AECI and Unipol, for inviting us to Milan and for being able to take part in this interesting discussion.*

Jacques Forest. *I'd in turn like to thank my Unipol friends for having organized this seminar: I think that each one of us has enjoyed the quality of the welcome of our Italian friends. I also thank all of the people who have taken part at this meeting and have accepted to make comments and contribute to the success of the seminar of the seminar in their own way. And of course, as Chairman of the Association, I'd like to thank all of the member companies and also everyone who has brought life to this seminar with their presence.*

Abbreviations

AECI = Association of European Cooperative Insurers
ANIA = National Association of Italian Insurance Companies
AOA = Asia and Oceania Association of the ICIF
CAPA = Comité d'action pour la productivité dans l'assurance
CIDB = Cooperative Insurance Development Bureau
EDP = Electronic Data Processing
EEC = European Economic Community
EEIG = European Economic Interest Grouping
EIG = Economic Interest Grouping
GSACM = Groupement des sociétés d'assurances à caractère mutuel
ICA = International Cooperative Alliance
ICIF = International Cooperative Insurance Federation
ICRB = International Cooperative Reinsurance Bureau
RINET = Computerized Reinsurance and Insurance Network
RITA = Computerized Italian Insurance Network
SAA = System Application Architecture
SICAV = (shares issued by) Investment Companies with Variable Capital
TOB = Takeover Bid
VAT = Value Added Tax
UNESPA = Spanish Association of Insurance and Capital Redemption Companies

UNIPOL
ASSICURAZIONI

Vers 1992



Introduction

A la sortie de presse de ce premier "cahier" d'Unipol, le projet de constitution d'un holding européen entre certaines coopératives et mutuelles d'assurance, membres de l'AACE, sera devenu une réalité ou sera sur le point de l'être. D'autres projets et accords de collaboration entre assureurs coopératifs et mutualistes ont vu le jour ou sont en voie d'élaboration. Preuve de dynamisme et de prise de conscience européenne.

Ces initiatives sont la concrétisation de plusieurs des multiples propositions ambitieuses du séminaire qui s'est tenu à Milan, les 10 et 11 mars 1989 et dont sont rendues ci-après, de manière intégrale, les interventions des rapporteurs et des nombreux participants.

Le processus de concentration financière en cours dans les secteurs de la banque et de l'assurance en Europe a amené la Conférence de l'AACE de 1989, à Stockholm, à décider d'organiser ce séminaire. Celui-ci a été conçu comme un forum de discussion dans le but d'échanger les idées et expériences devant les défis du nouvel environnement européen, de présenter les diverses formes de collaboration entre les coopératives et mutuelles d'assurance en Europe, d'explorer les possibilités de stratégies communes, de nouer de nouveaux contacts, de créer le climat favorable à la réalisation d'accords de types et de contenus divers, de faire des propositions qui devraient aboutir à des réalisations concrètes dans les mois et années à venir.

C'est à Milan que, pour la première fois, les hauts dirigeants de coopératives et mutuelles d'assurances européennes se sont réunis pour faire le point de la situation à l'égard de l'Europe de 1992 dans les sociétés et marchés respectifs, et de tracer, à partir

d'échanges d'idées, d'expériences et de projets, les lignes d'une évolution future conjointe, opérationnelle et peut-être de partenariat, afin de mieux servir l'intérêt de l'utilisateur européen. Des coopératives et mutuelles d'assurances non adhérentes à l'AACE mais ayant des origines socio-économiques similaires, avaient également été invitées, afin de les associer à une même réflexion. Cinquante sociétés, en grande partie en provenance des pays de la Communauté européenne, se sont ainsi retrouvées à Milan, avec un total d'une centaine de délégués.

Les entreprises ayant participé au séminaire de Milan sont toutes des entreprises dynamiques qui, sur leur propre marché national, ont acquis des parts significatives, surtout dans le domaine de l'assurance des particuliers. Mais il n'y avait pas eu de véritables alliances au niveau européen, tantôt parce que la politique de ces sociétés limitait leur action à leur propre pays. Politique qui leur a permis d'ailleurs d'acquérir un poids économique considérable. Ensemble, les membres de l'AACE occupent 8% du marché de l'assurance européen. Toutefois, si l'on considère toutes les sociétés d'assurance appartenant au secteur dit de l'économie sociale, la part de marché s'élève à 14%.

Les sociétés membres de l'AACE, fondée en 1978 et ayant son siège à Bruxelles, assurent 26 millions de familles et occupent 170.000 personnes. En terme de degré de pénétration de la population, l'AACE occupe donc en Europe une place de tout premier plan. Les coopératives et mutuelles d'assurance adhérentes, malgré leur diversité, sont liées par les mêmes principes: solidarité, démocratie, responsabilité sociale, défense des intérêts des usagers.

Les préoccupations primordiales du mouvement coopératif et mutualiste face au marché unique européen concernent en tout premier lieu, les moyens pour opérer à l'échelle européenne et acquérir la dimension permettant de faire face aux grandes alliances et conglomérats financiers qui se constituent, suite à l'ouverture des marchés nationaux.

C'est dans ce nouveau contexte que se jouera la concurrence de la décennie 1990-2000. Aussi, les sociétés coopératives et mutuelles d'assurances sont persuadées de la nécessité de renforcer leurs liens et l'idée d'une collaboration européenne effective est arrivée à maturité.

Toutefois, ce rapprochement européen a encore une autre dimension que celle de faire face à la concurrence des grandes entreprises multinationales qui sont à la poursuite continuelle d'acquisitions. C'est aussi la recherche de réponses aux questions

à l'intérieur des sociétés individuelles, par exemple la nécessité d'agir sur les frais de gestion et de réaliser des économies d'échelle, cela dans l'intérêt même des usagers. A ce niveau, un débat très animé a eu lieu lors du séminaire suite aux idées avancées par les membres scandinaves lors de la présentation de la nouvelle société Nordsam.

Le problème de l'accès aux capitaux rencontré par les entreprises coopératives et mutuelles a également - pour la première fois dans une assemblée aussi large - été examiné: des solutions possibles ont été avancées, tenant compte de l'expérience propre de certaines sociétés (par exemple, les titres participatifs en France, les "Genußscheine" en Allemagne, la cotation en Bourse en Italie). En effet, les entreprises coopératives et mutuelles souhaitent trouver de nouveaux apports de capitaux sans perdre leur spécificité. Il faut des solutions compatibles avec la position de ces entreprises vis-à-vis de leurs sociétaires, des mouvements coopératifs et populaires et de leurs membres, des usagers. Il y a aussi le projet de société anonyme européenne. L'AACE s'est évidemment prononcée en faveur de la création d'un statut juridique européen tenant compte des spécificités des sociétés coopératives et mutuelles. Tous ces problèmes de modernisation, et en même temps le souci de garder la spécificité philosophique, coopérative et mutuelle, ont été exposés et étudiés au courant du séminaire. Des réponses globales n'ont sans doute pas été avancées. Mais les participants ont réfléchi ensemble - point très important en soi - et ont continué à réfléchir lors du séminaire de l'AACE qui a eu lieu en novembre 1989, à Paris, sur la distribution de l'assurance comme moyen stratégique pour affronter la nouvelle décennie. La lecture des actes du séminaire reproduits ci-après suscitera sans doute de nouvelles réflexions. Déjà un troisième séminaire est annoncé: à Vienne, le 9 mai 1990, sur l'assurance coopérative et mutuelle et les aspects financiers, juridiques et fiscaux du marché unique européen.

Au cours du séminaire de Milan, le rôle clef de l'AACE a été souligné à plusieurs reprises, tant comme organe de représentation auprès de la Communauté Européenne lors de l'élaboration de politiques et législations européennes, que comme lieu de résonance des souhaits, des initiatives, des choix stratégiques de chacune des sociétés adhérentes, donc comme outil de promotion de la collaboration entre les membres, afin de renforcer leur position sur le marché. Les sociétés coopératives et mutuelles d'assurances ont à leur disposition un instrument européen structuré, connu et actif: l'AACE, dont une des missions

est de faire entendre la voix de ses adhérents auprès des institutions communautaires, c'est-à-dire la voix des assureurs préoccupés par les intérêts des usagers dans le marché unique européen.

Ce marché européen est caractérisé par des différences nationales très importantes: il y a des pays à population vieillissante, ayant un marché saturé, les assureurs desquels s'étant orientés depuis des années déjà vers l'étranger; d'autres pays par contre ont encore des potentialités de développement énormes compte tenu de la sousassurance y existante et sont donc plus particulièrement visés par les assureurs étrangers, par exemple l'Italie et l'Espagne. En outre, on observe un intérêt croissant de la part des assureurs américains et japonais pour le marché européen, favorisé par la législation européenne même, ainsi que par les énormes moyens financiers dont ils disposent. Enfin, l'on constate, dans certains pays, le déplacement de l'épargne bancaire vers l'assurance, ce qui incite les banques à s'introduire à leur tour sur le marché de l'assurance en créant des produits et services mixtes et exerçant ainsi une pression très forte sur les structures d'assurances pures.

En outre, on assiste à une mutation très rapide du cadre géopolitique: au moment du séminaire, en mars 1989, on pouvait exprimer des inquiétudes quant à l'avance des forces réactionnaires dans les pays occidentaux, les pays de l'Europe de l'Est étaient encore réunis en un bloc monolithique à matrice idéologique et à structure politico-économique uniforme. Aujourd'hui, la R.D.A., la Pologne, la Hongrie, la Tchécoslovaquie, la Bulgarie, la Roumanie sont entrés rapidement dans la dynamique historico-politique européenne. En ce qui concerne la République Démocratique Allemande, on reparle de manière insistante de sa unification avec l'Allemagne occidentale. La CEE peut développer pour ces pays un rôle cardinal non seulement en ce qui concerne les aides économiques, mais aussi dans le but d'une amplification des liens européens.

Etant donné la rapidité de la survenance des événements, il est difficile de prévoir la situation au moment de la distribution du présent "cahier". Les sociétés adhérentes à l'AACE s'intéressent à ces macro-mutations et souhaitent jouer un rôle dans la coopération avec les pays de l'Est. Les tâches de l'AACE, dès lors, s'amplifient: les sociétés adhérentes lui demandent, à juste titre, d'être toujours plus une antenne réceptrice et transmettrice des changements significatifs en Europe.

Pour la décennie 1990-2000, l'AACE se fixe comme mission la plus importante, celle de contribuer aux travaux des Institutions Européennes en faveur de l'Europe unie, et d'aider les sociétés adhérentes dans leurs choix stratégiques, tant au niveau interne qu'au niveau des liens interentreprises.

Enfin, il me reste à remercier, au nom de l'AACE, Unipol pour avoir pris en charge l'organisation matérielle du séminaire, les orateurs et participants pour leurs riches contributions.

Jeannine Devuyst

Secrétaire Général de l'Association des assureurs coopératifs européens (AACE)

11 Janvier 1990

Liste des participants

Autriche WIENER STÄDTISCHE	Karl Fink
Belgique LA PREVOYANCE SOCIALE SMAP	Marcel Boussy Jacques Forest George Jasson
Canada THE CO-OPERATORS	John Jordan
Danemark ALKA TRYG	John Christiansen Jens Peter Tranberg Henning Kjaer
Espagne LAGUN ARO MAPFRE UNIAL MUTUA SEGUROS COMERCIO ALIMENTACION	Gorka Knörr Ignacio A. De Larramendi Mayer Nahum Carlos Sanzo Gerardo Urchaga Rafael Sevillano
Etats-Unis NATIONWIDE	Ohmer O. Crowell
Finlande KANSA	Matti Packalén
France GROUPAMA AMF GMF MAIF MACIF MAPA SMAbtp	Marcel Delacroix Jean-Pierre Guy Edouard de Bonnafos Dominique Antoni Jacques Vandier Jean Simonnet Guy de Saint-Victor Jean Vayssettes

Grèce
SYNETERISTIKI

Nicolas Colymvas
Demetrios Petalotis

Islande
SAMVIN

Benedikt Sigurdsson

Italie
ASSIMOCO

ITAS
LAVORO E PREVIDENZA
MAECI
MEIE

Elio Parigi
Giuseppe Preti
Maurizio Picaglia
Lino Zavarisi
Remo Segnana
Mario Vallieri
Luciano Villa
Luigi Cicchitti
Adele Barbieri
Pietro Dalla Serra
Eugenio Ferioli
Massimo Perdicchi
Giulio Bisoffi
Luciano Petrucciani
Nicola Lauletta
Pier Carlo Romagnoli
Giuseppe Solinas
Enea Mazzoli
Cinzio Zambelli
Vitaliano Neri
Giancarlo Brunello
Giovanni Consorte
Ivano Sacchetti
Maria Bettazzoni
Roberto Paoletti
Vincenzo Ronga
Giancarlo Berti
Walter Cacciari
Arrigo Lepri
Franco Migliorini
Giancarlo Baldriga
Richard Dawson
Francesco Pagnetti
Massimo Saviotti
Lando Senesi
Donato Deganutti

PREVIAAC
SARA
SOCIETA' CATTOLICA

SOCIETA' REALE MUTUA
UNIPOL

Japon
ZENKYOREN

Hideki Aoki

Norvège
SAMVIRKE

Svein Haugsvold

Pays-Bas
COVEMA
DE CENTRALE

Hendrik P. Kasbergen
John C. Verheij

Portugal
AÇOREANA

Antonio L. de Melo

République Fédérale Allemande
CONCORDIA

Herbert Diel
Gerhard Pagels
Jürgen Plath
Wolfgang Günter
Karl Stecher

ÖFFENTLICHE VERSICHERUNGSGRUPPE
R + V GRUPPE

Royaume-Uni
C.I.S.

William F. Webb
Charles F. McKeown
Gerald J. Lowthin
CO.
John R. Murray

MUNICIPAL MUTUAL INSURANCE
NATIONAL FARMERS UNION MUTUAL INS.

Suède
FOLKSAM

Hans Dahlberg
Bertil Ekdahl
Erland Strömbäck
Bengt Malmgren
Lars Johansson

KOOPERATIONENS PENSIONSANSTALT

Suisse
COOP LEBEN

Willy Kellenberger

AACE

Jeannine Devuyst

AAO

Hideki Aoki

BDAC

John Jordan

BIRC

Vincenzo Adamoli

FICA

Terry H. Webb

GSACM

Thierry Jeantet
Bertrand Voyer
Philippe Moreau
Catherine Traca

NORDSAM

Kent Granlund

UNIPOL FINANZIARIA

Gilberto Pazzeschi
Paolo Trabattoni



Le rôle de la coopération et de la mutualité dans l'Europe de 1992 et son application au secteur de l'assurance

Enea Mazzoli. Au nom d'Unipol qui accueille le congrès organisé par l'Association des assureurs coopératifs et mutuels européens, j'ai l'honneur de vous souhaiter à tous la bienvenue.

Il ne s'agit pas là d'un congrès purement technique, mais plutôt d'une importante occasion de rencontre entre coopératives et mutuelles d'assurance italiennes et européennes, qui n'ont pas fréquemment l'opportunité de confronter et d'échanger leurs expériences.

Une sorte de bilan, autrement dit, concernant nos forces, nos projets, nos idées sur l'avenir et - pourquoi pas? - une tentative de tracer des stratégies communes dans l'intérêt de tous, de toutes nos sociétés et plus généralement, du secteur des assurances comme nous le considérons, c'est à dire du côté de l'assuré.

Il ne m'appartient pas cependant de prononcer un discours d'ouverture, mais de faire part de quelques observations, ayant trait principalement à l'organisation. Le discours d'ouverture sera prononcé par Jacques Forest, dirigeant émérite de la Prévoyance Sociale de Belgique et président de notre Association des assureurs coopératifs et mutuels européens.

Avant de lui donner la parole, je désire vous remercier d'être venus si nombreux et je voudrais dire un mot sur l'assistance qui se trouve en ces lieux; elle atteste que nous n'avons plus à faire seulement à un débat entre quelques participants sur les thèmes liés à 1993: la réunion tend en effet à s'élargir à des thèmes plus vastes. J'ai donc le plaisir de souligner la présence des délégations de Concordia, de Oeffentliche Versicherungsgruppe, de R+V Gruppe de l'Allemagne de l'Ouest; de Syneteristiki de la Grèce; l'Italie, quant à elle, est représentée par Assimoco, Itas,

Lavoro e Previdenza, Maeci, Meie, Previaac, Sara, Società Cattolica di Assicurazioni, Società Reale Mutua ainsi que par une importante délégation d'Unipol qui, en tant qu'organisatrice, a voulu se rendre compte personnellement de ce qui se passe. La Hollande est représentée par Covema et De Centrale; le Portugal a un représentant de Açoreana; l'Espagne est représentée par Lagun Aro, MAPFRE, Unial, Mutua del Comercio de Alimentación; le Royaume-Uni par C.I.S., Municipal Mutual Insurance, National Farmers Union Mutual Insurance Society; l'Autriche est également présente avec Wiener Städtische ainsi que la Finlande avec Kansa; à signaler en outre la présence de Samvin pour l'Islande, de Samvirke pour la Norvège ainsi que d'une délégation de Folksam et de Kooperationens Pensionsanstalt pour la Suède. Enfin, pour représenter la Suisse, nous avons la Coop Leben; pour le Canada, un représentant des Co-operators; pour les Etats-Unis, un représentant de Nationwide et enfin pour le Japon un représentant de Zenkyoren. Jeannine Devuyt participe naturellement à la réunion en tant que représentante de l'AACE; nous avons également parmi nous Terry Webb, secrétaire de la Fédération internationale des coopératives d'assurances; Vincenzo Adamoli, qui outre ses fonctions de directeur d'Unipol, travaille également pour le Bureau de réassurance coopérative; John Jordan, qui représente à la fois les Co-operators et le Bureau de développement de l'assurance coopérative; nous avons également Hideki Aoki qui est ici au nom de l'Association régionale Asie-Océanie, laquelle, au même titre que l'AACE pour l'Europe, est une association régionale à l'intérieur de la FICA. Nous avons ensuite les représentants du Groupement des sociétés d'assurance à caractère mutuel, à savoir Thierry Jeantet, Bertrand Voyer, Philippe Moreau et Catherine Traca; enfin, pour la première fois, nous avons parmi nous les représentants de plusieurs mutuelles françaises membres du GSACM: parmi eux, Jacques Vandier, président de la MACIF et président du GSACM. Bref, il s'agit d'une réunion dont tout laisse à penser qu'elle aboutira à des résultats significatifs.

Venons-en maintenant au programme: cette réunion a les caractéristiques d'un séminaire, et se propose donc un examen approfondi. Deux petites modifications sont intervenues dans le programme, dont je tiens à vous faire part immédiatement. Après la communication qui sera faite par Jacques Forest, la discussion générale commencera. Nos discussions se basent toutes sur des questions ou des interventions qui ne revêtent pas un caractère général mais concernent au contraire des points spécifiques

énoncés avec brièveté. Il y aura ensuite une deuxième intervention, divisée en deux parties, dont le thème sera "Cooperation between Insurance Societies in the Nordic Region". Hans Dahlberg développera la première partie, tandis que la deuxième sera présentée par John Christiansen de Alka. Suivra ensuite, toujours sur le thème des expériences de collaboration déjà mises sur pied dans les pays scandinaves, une discussion dont le président sera Hans Dahlberg et les animateurs John Christiansen et Matti Packalén de Kansa. Dans l'après-midi, après le déjeuner, le programme de nos travaux sera présidé par Jacques Forest, de la Prévoyance Sociale de Belgique: Thierry Jeantet fera une communication sur "Forms of Collaboration amongst French Mutual Insurers without Intermediaries and their Development in Europe", où sera abordée, entre autres, la vente de produits d'assurance sans intermédiaires, un grand sujet de la mutualité française que nous considérons avec la plus grande attention - malgré les difficultés importantes que nous rencontrons - préoccupés que nous sommes des coûts généraux, qui sont toujours le problème dominant de nos organisations.

Je pense maintenant être parvenu au terme de ces préliminaires. Je donnerai sans plus tarder la parole à Jacques Forest pour sa communication sur "The Role of Cooperation and Mutualism in Europe 1992 and its Application to the Insurance Sector".

Jacques Forest. L'organisation de ce séminaire vient à son heure: la perspective d'un marché unique Européen conduit déjà chacun des opérateurs sur le marché de l'assurance et sur le marché financier en général en Europe à réfléchir et à évaluer ses chances dans un nouvel environnement. Le mouvement coopératif et mutualiste n'échappe évidemment pas à cette réflexion, qui est d'autant plus ardue qu'elle est de deux types: nous sommes à la fois des organisations et des mouvements. Cette approche de l'Europe future rend ainsi encore plus difficiles les décisions et les orientations à prendre. Si l'Europe ne se crée pas en 1993, il n'est pas moins vrai qu'au niveau législatif des mesures importantes ont déjà été prises, qui vont influencer les décisions tactiques et stratégiques de nos sociétés. Nous ressentons déjà cet impact du point de vue législatif et au niveau de l'Association, d'ailleurs, nous avons redonné vie à une série de groupes de travail sur les problèmes Européens; nous préparons aussi des actions au sujet des projets de la Commission, dans le domaine de la libre prestation des services en assurance auto, en assurance vie et en droit des sociétés. Nos concurrents, quant à eux, ne restent pas

inactifs. Il est évident que la perspective d'un marché beaucoup plus important attire les convoitises de toutes les puissances financières. Le premier signe que l'Europe se crée, me semble-t-il, nous le voyons d'ores et déjà dans une restriction de l'offre. On nous a toujours présenté l'Europe comme allant vers un élargissement de l'offre; au contraire, nous voyons des absorptions, des prises de participation, des regroupements de sociétés d'assurances, mais également de sociétés d'assurances et de banques. Le premier effet de l'Europe qui va se mettre en place est donc une redistribution du pouvoir financier dans les pays de la Communauté Européenne. Jusqu'à présent, ces grandes manoeuvres - c'est un avis personnel - ont eu peu de rapport avec l'assainissement du marché de l'assurance. Nous espérons que ces regroupements ne vont pas conduire à des abus de puissances dominantes ou à des restrictions de concurrence importantes entre les acteurs du marché de l'assurance. C'est aussi un avis personnel que je vais exprimer maintenant: je ne pense pas que le consommateur d'assurances, ou que l'utilisateur d'assurances va se voir offrir des produits fondamentalement différents de ceux qu'il connaît actuellement. Tout au plus pourra-t-il espérer une amélioration du service qui lui est offert, ce qui n'est déjà pas mal, ou une évolution du rapport qualité-prix, ce qui est important aussi, et peut-être encore une certaine diversification des méthodes de distribution.

Et maintenant on peut se poser la question: nous, sociétés coopératives et mutuelles d'assurance, finalement, avec notre spécificité, quel accent pouvons-nous apporter à la construction de l'Europe? Nous savons que la Commission se veut neutre par rapport à nos organisations, à tel point que nous n'avons pas réussi jusqu'à présent à faire reconnaître la spécificité de notre Association. Nous ne sommes pas considérés officiellement comme un interlocuteur valable pour la Communauté. Et pourtant les valeurs que nous défendons, c'est-à-dire la solidarité, la responsabilité et le sens de l'intérêt général, sont à la base de toute société moderne et généreuse. Quand-même il y a peut-être quelques lueurs d'espoir: on a nommé, à la nouvelle Commission, un commissaire, Antonio Cardoso e Cunha, qui a dans ses attributions l'économie coopérative et mutualiste. On a aussi créé une nouvelle Direction Générale pour l'Economie Sociale, la Direction Générale XXIII. Et enfin, tout récemment le Comité Economique et Social, qui est l'organe consultatif de la Communauté, vient de créer en son sein un groupe coopératif très actif, qui comporte deux membres qui font beaucoup de bruit; dans

un avis sur les droits sociaux fondamentaux, le Comité Economique et Social a reconnu comme droit fondamental celui de se constituer en coopérative et mutuelle. C'est-à-dire qu'il va probablement - si cet avis est suivi d'effets - être de plus en plus difficile de refuser la forme coopérative ou la forme mutuelle pour exercer un certain nombre d'activités, notamment les activités d'assurance. Au niveau du Parlement Européen, suite à des résolutions importantes sur le mouvement coopératif, on peut s'attendre aussi, après les prochaines élections Européennes, à la constitution d'un groupe - ou mieux un intergroupe - coopératif. Nous devons évidemment essayer de profiter au maximum de ce courant Européen favorable pour participer activement aux politiques et programmes de la Communauté, pour faire enfin reconnaître notre spécificité dans le secteur de l'assurance et pour faire avancer un certain nombre de dossiers. Nous nous appuyons pour cela sur l'ensemble des secteurs d'activité de l'économie sociale, coopérative et mutualiste. Vous savez qu'un Comité de Coordination a été constitué entre neuf organisations, neuf fédérations de coopératives et de mutuelles et ce Comité de Coordination représente 65 millions de personnes au sein de la CEE.

Je pense que nous devons absolument faire reconnaître la spécificité de notre mouvement: on parle beaucoup d'Europe sociale en effet, mais - c'est encore un avis personnel que j'é mets - cette Europe sociale va se construire sur un plancher relativement bas, qui restera bas, parce que je ne vois pas très facilement céder un personnage comme Mme Thatcher sur un certain nombre de droits fondamentaux des travailleurs. Quant à nous, en tant qu'entreprises coopératives et mutualistes, nous sommes bien évidemment favorables à une liberté d'action des forces économiques, mais pour autant que le but ultime de cette action soit une responsabilisation croissante des acteurs de la vie économique et sociale, c'est-à-dire des travailleurs d'une part, mais aussi et surtout, en tant que coopératives d'usagers, des usagers. Nous vivons actuellement un climat qui ne semble pas favorable à cette participation. Les péripéties politiques récentes, l'émergence de forces réactionnaires importantes, notamment du Front National en France, mais aussi de la droite dans les dernières élections à Berlin-Ouest représentent également une inquiétude. Même dans la petite Belgique si pacifique, on a vu l'émergence de forces d'extrême droite, réactionnaires. Je ne veux pas parler du domaine culturel: tout le monde est bien conscient d'une ré-émergence de l'intégrisme religieux. Je crois dès lors que

il est nécessaire que des organisations économiques comme les coopératives et les mutuelles prennent l'engagement de combattre aux côtés de ceux qui luttent contre tout fanatisme et pour l'émancipation de tous les citoyens.

Dans l'Europe de 1992 et 1993, nous aurons donc le devoir d'être des partenaires importants, par nos idées bien sûr, mais aussi par notre poids dans l'économie. Nous pouvons évidemment - et un certain nombre de coopératives et de mutuelles l'ont déjà fait - racheter des sociétés, créer des filiales à l'étranger. C'est déjà un pas important dans la reconnaissance de notre poids économique; mais je pense qu'en tant que coopératives et mutuelles, notre vrai défi n'est pas seulement celui-là: c'est aussi d'être ouverts, d'intégrer, de responsabiliser dans un même esprit les coopérateurs et les sociétaires, quelle que soit leur nationalité. Ce que nous faisons sur nos marchés internes, je crois que nous avons le devoir de l'exporter aussi et de le faire progresser dans les autres pays de la Communauté qui seront de moins en moins étrangers, évidemment. Nous devons discuter et négocier entre nous, entre partenaires égaux, mais entre partenaires qui ont parfois des orientations un peu différentes: je crois que nous devons accepter ces différences. Je pense aussi que l'importance que nous accordons à l'épanouissement de l'homme doit nous amener à valoriser tout ce qui concerne les aspects de formation, éducation, approfondissement des connaissances, de manière à mobiliser dans toutes nos sociétés la créativité de tous. Dans ces domaines, dans le passé - c'est peut-être un mea-culpa de notre Association - nous avons fait trop peu et de manière insuffisamment systématique.

Nous avons un problème de communication également, interne et externe. C'est un point sur lequel nous avons intérêt à dépasser nos frontières nationales. Encore une fois, le message que nous diffusons vers l'extérieur doit être cohérent à tous les niveaux: régional, national, européen. Et surtout - et là, votre présence prouve que je ne dois pas trop m'inquiéter là-dessus - il ne faut pas que l'Europe soit pour nous un épouvantail qui nous amène à nous lamenter frileusement sur nous-mêmes face aux manifestations de puissance de nos concurrents capitalistes. Nous aurons à structurer nos relations de manière à être prêts à réagir très rapidement à toute menace contre l'une de nos sociétés ou à toute opportunité.

Et au-delà d'échanges d'expériences enrichissantes, certes, il nous faudra rassembler nos forces dans les domaines où la mobilisation des ressources peut dépasser la capacité d'une

société isolée. Je pense que ce n'est pas à moi à définir, dès le début de ce séminaire, où et comment nous allons nous employer à collaborer, ni les outils dont nous aurons besoin pour le faire. Enea Mazzoli, qui conclura les travaux de ce séminaire demain, aura l'occasion de le faire. Mais enfin on peut déjà penser à la création de holdings en commun, de centres d'études techniques en commun, où on peut développer un certain nombre de projets. Comme je l'ai déjà dit, je vous sais en tout cas gré de votre importante et qualifiée présence aujourd'hui: elle témoigne une volonté de travailler en commun, de s'informer, d'aller au-delà de l'information. J'ai la conviction, quant à moi, que notre démarche Européenne peut être exemplaire et qu'elle peut représenter un premier pas vers des développements plus larges liés à la mondialisation du monde économique et financier. Puisse donc ce séminaire être le départ de fructueuses démarches communes, dans l'intérêt à la fois de toutes nos entreprises et des mouvements que nous représentons.

Enea Mazzoli. Avec une brièveté louable, Jacques Forest a soulevé les problèmes que l'Association doit aborder de toute urgence: 1993 et l'Europe des douze (des problèmes qui ne peuvent cependant pas être résolus sans sortir des frontières des douze pays). Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si le représentant d'un pays hors de la CEE, l'administrateur délégué de la société suédoise Folksam, parlera tout à l'heure. Il s'agit donc des problèmes de l'Europe des douze, mais exprimés en regardant le monde et surtout le monde qui nous est proche, en commençant par l'Europe considérée dans sa totalité historique et géographique.

Jacques Forest a entre autres attiré notre attention sur les problèmes de la communication; j'ai particulièrement apprécié le passage où il disait que "notre communication doit être valable pour l'ensemble de nos sociétés, mais qu'elle doit déjà être adaptée au marché qui se dessine, à savoir l'Europe". Il a précisé que les coopératives et les mutuelles ici présentes sont nombreuses, avec différentes orientations, mais qu'elles reposent toutes sur une base commune, celle d'être du côté de l'utilisateur: sur cette base, il est possible de construire des relations, des collaborations. Jacques Forest a enfin fait allusion à la construction d'une volonté commune de coopération pour réagir à la politique des concentrations et des acquisitions qui, en Europe, avance à grands pas; je dois dire qu'en Italie cette politique a déjà donné ses fruits. Je ne voudrais pas que mon invitation à la

discussion se transforme en un débat sur l'Italie, mais j'aimerais seulement rappeler que le deuxième groupe italien, du point de vue opérationnel et de sa naissance, n'est plus entre les mains des italiens. Sans aucun doute, la circulation des capitaux donne cette possibilité ainsi que d'autres, en Italie et en Europe. Mais nous ne devons pas rechercher le protectionnisme et l'autarcie, dit Jacques Forest, nous devons plutôt être prêts, avec nos projets et nos programmes, à réagir à ces menaces de marché, en créant nos propres opportunités, en développant des projets en commun et des collaborations au niveau commercial, en créant des holdings ...Néanmoins, je sais, et je peux bien le dire, même si certains d'entre vous en parleront plus en détail, qu'il existe déjà en Europe de nombreux exemples de collaborations bilatérales ou multilatérales, mises en oeuvre spontanément et que nous devons développer. A la fin de son exposé, Jacques Forest a même envisagé la possibilité d'une initiative européenne à envergure mondiale.

Je pense maintenant faire appel à quelques témoignages significatifs portant sur des expériences vécues, qui pourront être utiles à la discussion.

Herbert Diel. Cher président, vous avez fait une affirmation extrêmement importante, à savoir que les coopératives et les mutuelles doivent créer des liens au-delà des frontières nationales. Et pourtant, on vient de dire que la deuxième compagnie d'assurance italienne n'est plus entre les mains des italiens et ceci nous pose également problème. Par l'intermédiaire des actions, une société capitaliste a la possibilité d'établir des liens. Mais comment peut-on envisager une telle chose dans le cas des coopératives et des mutuelles? Seulement en passant des accords ou y a-t-il d'autres possibilités?

Enea Mazzoli. Vu qu'il reste du temps, j'aimerais inviter notre ami Gorka Knörr à prendre la parole car il me semble qu'il a quelque chose à dire.

Gorka Knörr. Je représente Lagun Aro, du groupe coopératif de Mondragón, dans le Pays Basque espagnol. Je pense que le président Mazzoli m'a prié d'intervenir parce que nous travaillons ensemble depuis quelques temps et que, dernièrement, il a été question d'intensifier nos relations de travail dans un avenir très proche. Nos amis de l'Unipol se sont rendus en Espagne à plusieurs reprises et nous espérons de trouver ici des gens prêts

à parler de projets communs et à essayer d'étendre cette collaboration à un nombre croissant de compagnies de l'AACE.

Nous sommes une jeune compagnie, qui a seulement six ans, et nous sommes grandement redevables de ce que nous sommes à notre appartenance à l'AACE et, plus concrètement, à nos camarades de chez Unipol car presque toutes les personnes qui travaillent pour Lagun Aro ont effectué un stage de formation à Bologne. Comme il a déjà été dit, nous avons un terrain très important sur lequel agir. Cependant, nous ne sommes pas réunis ici pour parler uniquement des projets bilatéraux ou multilatéraux qui ont déjà démarré, mais pour développer le sujet.

Je suis convaincu que les compagnies d'assurance capitalistes italiennes subissent effectivement le phénomène dont a parlé Enea Mazzoli. Même en Espagne, des processus extrêmement rapides sont en cours, ce qui nous inquiète beaucoup, et j'estime que nous devons réagir rapidement en développant un projet d'intervention sur le marché. Nous sommes d'ailleurs réunis pour une autre raison - je le dis parce que je suis convaincu que les mots et les idées sont aussi importants que les faits -. Pour les sociétés capitalistes, la notion de "coopération" est une notion commerciale, tandis que pour nos compagnies, c'est l'idée de base, notre philosophie dans la gestion des affaires.

Par conséquent, je crois que nous devons profiter de cette réunion pour consolider nos liens commerciaux et déployer nos efforts pour donner une impulsion aux projets concrets de coopération. Parfois, comme il vient d'être dit, nous avons la sensation de parler de coopération depuis longtemps sans jamais parvenir à concrétiser quoi que ce soit: je pense qu'il est temps de passer à l'action. Il est clair que chacun vit la situation de son pays, mais jamais comme aujourd'hui - tout du moins en Espagne - la vitesse des événements a été aussi terrible: la situation du marché change tellement qu'elle n'est pratiquement plus reconnaissable d'une année à l'autre.

Pier Carlo Romagnoli. Le président Mazzoli a déjà tout dit. Jacques Forest, qui travaille et habite en Belgique, où siège le Marché Commun, nous a laissé entendre, tout du moins en ce qui me concerne, qu'il nourrit quelques doutes sur l'entrée en fonction du marché commun en 1992. Jacques Forest pourrait-il nous fournir quelques éclaircissements à ce sujet? J'aurais grand plaisir à l'entendre.

Luigi Cicchitti. J'ai suivi avec intérêt l'exposé de Jacques Forest, qui a mis en évidence certaines facettes de l'esprit mutualiste et plusieurs aspects concrets. Nous sommes tous convaincus de la validité de l'esprit mutualiste, indépendamment de la structure juridique de la société. En effet, une société peut très bien adhérer à une philosophie mutualiste et coopérative sans en avoir la nature juridique. Sur ce point, nous sommes entièrement d'accord. Même si Jacques Forest n'en a pas parlé, je désirerais le faire car ce point est très important. Par contre, pour que les idées, les intentions puissent vraiment déboucher sur des faits qui caractérisent cette spécificité d'entreprise, il faut passer à l'action et mettre en oeuvre des projets concrets. Voilà le point qui me tient le plus à coeur: nous devons principalement nous employer en fonction de l'aspect social. Aujourd'hui le profit est important, mais il doit être lié à l'aspect social, parce que si celui-ci est abordé correctement, il est également source de profit; sinon, il se tarit et le profit devient une fin en soi.

J'aimerais que de cette "convention" naissent des suggestions ou des messages et, pourquoi pas, des initiatives qui puissent devenir les fondements d'un nouveau départ; il s'agit de jeter les bases, pour commencer, en Italie aussi, d'une action concrète vu qu'on a assisté, jusqu'à aujourd'hui, à de nombreuses déclarations d'intention sur le système mutualiste et coopératif, mais toutes individualistes. Il me semble que le moment est favorable, même en fonction de l'ouverture du marché commun, pour agir de façon à donner un signe concret capable de distinguer cet univers d'un autre, que l'on peut appeler "capitaliste", dont les objectifs ne sont cependant pas différents de ceux du monde des mutuelles.

Jacques Forest. Je voudrais en premier lieu répondre à la question qui m'a été posée au sujet de la réalité de ce qui nous attend en 1993. J'ai dit que j'avais certains doutes sur la réalisation du marché unique européen à la date qui a été prévue par la Commission. Je vais m'expliquer tout de suite: même si le marché unique ne se créera pas de la manière dont on l'espère, de la manière dont on a fait la promotion, il n'est pas moins vrai que toute une série de directives se mettent en place et influencent déjà d'une manière importante le comportement de nos sociétés. La liberté de prestation des services dans certains domaines existe, existera, s'approfondira: donc, à ce niveau, je n'ai pas de pessimisme quant à la création d'une législation européenne. Les points sur lesquels je me pose des questions - je ne suis pas le seul d'ailleurs à me poser des questions, il y a des commentateurs

influent de la vie européenne qui se posent les mêmes - concernant surtout la politique sociale et la politique fiscale de la Communauté.

Vous le savez, les marchés financiers vont être libéralisés d'ici peu; vous savez aussi qu'on n'a pas posé de conditions à la libéralisation de ces marchés. Un premier projet de directive au niveau de l'harmonisation de la fiscalité a été proposé par Mme Scrivener, qui est le Commissaire chargé de suivre les problèmes fiscaux au niveau de la Communauté: vous avez comme moi lu dans la presse les réactions assez violentes à ce premier projet de directive, qui étaient d'une part émises par les représentants du Luxembourg et d'autre part par Mme Thatcher, la représentante de la Grande Bretagne. Quand on sait que pour prendre une décision au niveau de la fiscalité il faut l'unanimité des Etats membres, on peut effectivement se poser la question de savoir si le marché unique qu'on avait prévu se mettra en place rapidement. Au niveau de la politique sociale aussi, les attentes sont très diversifiées: d'un côté, nous défendons ce que nous croyons être un acquis de l'Europe, c'est-à-dire des couvertures sociales relativement larges et, d'un autre côté, certains pays ne veulent pas en entendre parler et veulent au contraire que la base sur laquelle se fera l'harmonisation des politiques sociales dans la Communauté ne soit pas trop importante. Donc, là aussi, je me pose des questions sur la possibilité de se mettre d'accord et de commencer effectivement la discussion ou la réalisation du marché unique à la date prévue. Je n'ai donc pas d'informations qui soient différentes des vôtres: c'est une opinion en tout cas que je me fais en entendant les commentaires des uns et des autres.

Je me suis aperçu également qu'au départ, l'idée du marché unique était une idée très porteuse dans beaucoup de pays. Au départ, on en a vu les aspects positifs en examinant les résultats de cette intégration économique à moyen terme; on a fait une impasse sur la zone, ou la période de transition entre la situation actuelle et la situation dans quatre ou cinq ans. Je crois que de plus en plus, non seulement des responsables politiques mais des citoyens européens se rendent compte qu'il y aura une période relativement difficile à passer, parce que les regroupements, les restructurations d'entreprises ont inmanquablement créé des problèmes. Je lisais que, si l'on introduisait au niveau européen les mesures fiscales proposées par Mme Scrivener, on irait vers un trou considérable des finances publiques en Belgique: ce trou ne pourrait être comblé que par une augmentation importante des

impôts sur le revenu. Bon, c'est le cas de la Belgique, mais j pense que dans d'autres pays c'est plus ou moins la même chose. D'où la connotation un peu pessimiste qui peut apparaître dans mon discours, au niveau de la mise en place du marché unique en 1993. J'insiste que l'Europe est bien là, qu'elle est bien présente, les directives européennes pèsent déjà et doivent en tout cas être prises en considération dans la politique quotidienne de nos entreprises.

Le deuxième point sur lequel je voudrais intervenir fait suite à l'intervention de Luigi Cicchitti. Je suis tout à fait d'accord avec lui pour dire que ce n'est pas la forme juridique qui est importante, mais le fait, le comportement des entreprises. Je crois que dans notre Association un certain nombre de sociétés n'ont pas la forme coopérative ou la forme mutuelle: puisqu'au niveau de la législation nationale c'était comme ça, elles ont dû prendre une forme de société anonyme. En fait, ce qu'il faut voir, c'est ce qui est prévu dans les statuts pour le fonctionnement de cette société et la "coque" finalement n'a que très peu d'importance, à mon avis. Notre ami allemand nous a posé la question de savoir comment, au niveau de nos entreprises coopératives, nous pouvons prendre un certain nombre d'actions en commun, comment nous pouvons collaborer. C'est effectivement ce que ce séminaire devra nous apporter. C'est un fait certain que tous les outils qui sont disponibles pour les sociétés anonymes et pour les autres entreprises peuvent être utilisés par les sociétés coopératives ou mutuelles, ou celles qui ont l'esprit coopératif et mutuel, de manière à mettre en place des collaborations profitables. Mais, si nous nous apercevons à un certain moment qu'il nous manque des outils, ou que certains instruments juridiques seraient nécessaires au niveau de la collaboration entre coopératives et mutuelles - je pense notamment à l'accès au marché des capitaux, mais aussi à certaines formes de collaboration, comme le Groupement d'Intérêt Economique, qui existe en France et qui n'existe peut-être pas dans d'autres pays - nous avons la possibilité d'agir au niveau des institutions européennes, pour leur demander de prendre en compte nos spécificités et créer ces instruments qui nous permettent de nous développer sur les marchés européens comme nos concurrents capitalistes "purs".

Un petit commentaire enfin sur la réponse qui a été faite par notre ami de Lagun Aro. Je crois qu'il a déjà montré comment, dans certains cas, cette collaboration pouvait se mettre en place. Il s'agit évidemment d'une société qui démarre, qui est en expansion: Unipol leur a apporté un savoir-faire, une

connaissance: ces échanges de connaissances ne doivent pas se limiter aux sociétés en développement. Il y a des domaines dans lesquels un certain nombre de nos sociétés ont déjà des connaissances et un savoir-faire importants et il peut y avoir également à cet égard un échange d'apprentis et des apprentissages peuvent se mettre en place par échanges de collaborateurs.

Hans Dahlberg. J'ai eu le plaisir d'entendre que ce n'est pas la forme juridique qui compte, mais plutôt le comportement. Je suis content parce que nos organisations du nord de l'Europe sont justement en train de débattre sur la question juridique. Une coopérative peut avoir la forme d'une société anonyme ou d'une mutuelle. Une mutuelle est une mutuelle. Aujourd'hui, dans le nord de l'Europe, des sociétés mutuelles se transforment en sociétés anonymes pour pouvoir survivre. Quand elles se transforment en sociétés anonymes, elles ont également l'intention d'accéder au marché des actions et d'augmenter ainsi leur capital social. Elles estiment qu'elles ont besoin d'une plus grande base sociétariaire pour pouvoir survivre dans la compétition future. Folksam est une mutuelle et reste une mutuelle, tout du moins pour l'instant. Nous avons analysé les conséquences de cette évolution, et nous nous sommes posés le problème de savoir si nous serons en mesure de rester une mutuelle. Comme vous le savez, la Suède n'est pas membre du Marché Commun, mais la réglementation a été rapidement harmonisée avec celle de la communauté; mais j'ai la nette sensation que c'est la propriété capitaliste qui a tiré avantage de ce processus d'harmonisation. A l'avenir, il sera plus difficile d'être une organisation avec un comportement social et une base sociale: il serait donc très intéressant de comprendre si le sud de l'Europe éprouve les mêmes craintes que le nord de l'Europe. Nous pourrions aussi nous demander dans quelle mesure, en tant que coopératives, nous revoyons ou rénovons nos organisations. A mon avis, nous faisons bien peu de choses. Les seules expériences intéressantes dont j'ai entendu parler au cours de ces dernières années, ne viennent pas de l'Europe, mais du Canada. Je sais que les Co-operators présents à cette conférence ont pris part à un projet intéressant qui visait à rénover l'esprit d'organisation de la coopérative: à son tour, le projet, appelé "projet direction future" a soulevé un débat intéressant au sein des Co-operators qui a donné naissance à un "projet 'stakeholder'". L'un des Co-operators pourrait-il nous expliquer de quoi il s'agit?

Thierry Jeantet. Je voudrais apporter une information technique à la suite de l'intervention qui a été faite per Hans Dahlberg relative au problème des fonds propres. Je voudrais dire simplement qu'en France, depuis 1983, en ce qui concerne les coopératives (mais je dis tout de suite qu'en France on ne peut pas exercer l'activité d'assurance sous forme coopérative), et depuis 1988, en ce qui concerne les mutuelles, les entreprises dites d'économie sociale peuvent émettre des valeurs mobilières spécifiques, qui s'appellent "titres participatifs". Ce sont des valeurs mobilières sans droit de vote avec un système de rémunération mixte, une partie fixe et une partie variable. Les coopératives et maintenant les mutuelles d'assurance voient un intérêt dans ces titres participatifs, dans la mesure où ils permettent de faire appel à l'épargne, et même à l'épargne publique, sans modifier pour autant le fonctionnement coopératif ou mutualiste de l'entreprise, puisque c'est un outil qui ne comporte pas de droit de vote. Je dirais que cet outil est un peu à mi-distance entre ce qu'on appelle l'"obligation" en France et l'action. C'est donc un type de réponse et il est clair qu'une des préoccupations que peuvent avoir les mutuelles d'assurance françaises, c'est peut-être d'échanger des valeurs mobilières de ce type avec d'autres sociétés coopératives ou mutuelles qui auraient des droits d'émission équivalents dans la Communauté Economique Européenne. Ceci, bien entendu, dans le cadre d'un accord plus large.

Jacques Vandier. Hans Dahlberg a posé un problème important en parlant de mutuelles qui se transformaient en sociétés anonymes avec l'intention d'avoir accès au marché des capitaux. Mais ceci pose des questions difficiles: comment savoir qu'une mutuelle qui se transforme en société anonyme conserve bien l'esprit coopératif ou mutualiste? Je pose une question à Hans Dahlberg: au Danemark la société Topsisring, qui était autrefois une mutuelle, s'est transformée en société anonyme. Considère-t-il que cette société a conservé l'esprit coopératif et mutualiste?

Hans Dahlberg. Non, je ne crois pas que la société dont a parlé Jacques Vandier ait conservé son esprit mutualiste ou coopératif. Les sociétés que j'avais à l'esprit n'étaient pas des coopératives, mais simplement des mutuelles; ce qui m'inquiète, c'est de savoir si, à l'avenir, il ne sera pas pratiquement impossible, à cause de l'augmentation des capitaux nécessaires, de conserver la forme

actuelle. La concurrence de ceux qui ont des capitaux bien plus importants sera tellement dure qu'il n'y aura pas d'autres solutions.

Herbert Diel. En Allemagne nous avons constaté que depuis quelques années, les coopératives et les mutuelles tendent à augmenter leurs parts de marché; il s'agit donc d'une tendance positive. L'importance des mutuelles augmente. Naturellement, le problème des fonds propres augmente avec l'agrandissement des sociétés. Ce problème devrait être plus ou moins le même dans le monde entier. En Allemagne, comme en France, nous pouvons depuis quelques années émettre des "Genußscheine" (des titres de jouissance). Ces titres contribuent à la rémunération du capital et ne donnent aucune possibilité à leurs détenteurs de participer à la gestion ou à la surveillance de la société. Ces "Genußscheine" n'ont certainement pas bonne réputation en Allemagne et, dans le débat en cours pour savoir si un tel titre est une bonne solution pour le financement des organisations mutualistes, les opinions sont évidemment divergentes.

Alors une question se pose: si les "Genußscheine" sont acceptés, la CEE réussira-t-elle à uniformiser la réglementation sur les conditions, c'est-à-dire les droits, les devoirs, les intérêts, etc., afin de pouvoir réaliser une coopération au-delà des frontières grâce à l'échange de "Genußscheine"? Si cet échange s'avérait utile, ne serait-il pas nécessaire d'intervenir auprès de la CEE à Bruxelles?

Luigi Cicchitti. J'avais abordé la question, qui a ensuite été reprise, de l'esprit qui régit les coopératives et qui joue un rôle fondamental aussi bien dans les statuts que dans le comportement. Je voudrais maintenant parler d'un autre problème, qui a déjà été soulevé, et qui me semble fondamental: le problème de la rencontre, à savoir de la collaboration européenne entre les coopératives et les mutuelles. Mais pour parler de collaboration, il faut naturellement faire en sorte que l'on soit sur le même plan, comme il a déjà été dit, du point de vue fiscal et de la législation commerciale. L'harmonisation de la réglementation des mutuelles et des coopératives est donc nécessaire. Je ne suis pas un expert en la matière et je serais reconnaissant si mes collègues pouvaient me dire, avec plus de précision, si la législation relative aux mutuelles a été harmonisée à l'échelle communautaire. J'estime que ce problème est très important car, si nous devons collaborer en vue de 1992 - mais ceci est vrai pour toutes les autres sociétés -, il est indispensable d'avoir une réglementation homogène.

Enea Mazzoli, en reprenant l'intervention de Jacques Forest, a lui aussi fait allusion aux modes de distribution les plus économiques pour éviter les coûts supplémentaires qui sont caractéristiques de tout le système de distribution italien et, je pense, aussi étranger, indépendamment du fait qu'il s'agisse de mutuelles ou de sociétés de capitaux. A l'étranger, on entend dire qu'il existe des sociétés qui arrivent à distribuer sans intermédiaires. J'aimerais apprendre, de quelque collègue, comment il parvient à agir, s'il n'est pas sur un marché "captif", dans quelles formes. Parce que, s'il n'y a pas d'intermédiaires, il y a les coûts fixes: alors, l'un équivaut l'autre. Il faudra voir: si je distribue par mes employés, j'ai des coûts fixes qui paralysent mon système de distribution davantage que ne le feraient les agences qui, au moins, offrent une plus grande souplesse. Voilà, je serais heureux de recevoir quelques informations à ce sujet.

Enea Mazzoli. Il est certain que Cicchitti a touché quelques cordes sensibles chez nos amis des mutuelles françaises. Je peux d'ores et déjà prévoir que le défi qu'ils nous ont lancé, à nous tous, se disputera sur ce terrain. C'est un élément distinctif très intéressant. Je propose de renvoyer cette question à la discussion de cet après-midi, si Cicchitti et Thierry Jeantet sont d'accord.

Jacques Vandier. Je voudrais dire à notre ami italien que si ce problème l'intéresse, je viendrai personnellement à Milan le 20 Avril dans le cadre du CAPA pour expliquer aux dirigeants de l'assurance italienne comment on peut vendre de l'assurance sans intermédiaires.

Enea Mazzoli. Je voudrais faire avancer la discussion. A mon avis, Cinzio Zambelli, le vice-président de Unipol, que vous connaissez tous et qui est assis à ma droite, aurait été la personne la plus à même de développer le thème qui a provoqué cette partie de ping-pong entre Hans Dahlberg et Jacques Vandier.

Le problème est que ni l'accumulation, ni le capital souscrit ne suffisent aux coopératives et aux mutuelles pour la réalisation de leurs projets de développement. Vous savez tous que les assurances doivent investir énormément pour s'accroître: marge de solvabilité, réserves techniques, mais aussi investissements dans le réseau. En effet, pendant ses 27 ans d'histoire, Unipol a traversé deux crises de croissance, avec une sous-capitalisation qui aurait pu freiner ce développement. Sans vouloir remonter le cours de l'histoire, je me permets de rappeler que les actionnaires

de Unipol, qui est une société anonyme, étaient, jusqu'à il y a cinq ans, seulement des coopératives ou des organisations syndicales et professionnelles qui ont suivi, au prix de grands sacrifices, les orientations de Unipol à chaque fois qu'elle demandait la souscription de nouveaux capitaux sociaux pour pouvoir atteindre des objectifs convaincants et possibles, jusqu'à ce que ces actionnaires ont commencé très bénévolement à nous dire: "c'est vrai que vous nous fournissez un service, c'est vrai que l'entreprise est lucrative, mais à nous, vous demandez toujours de l'argent, alors que vous devriez nous en rendre". Bref, il existe un point d'équilibre: quand une entreprise, même de l'économie sociale, commence à avoir l'ambition de sortir de la marginalité et de devenir une entreprise leader dans la société, elle n'a qu'une solution - et telle est notre conclusion -, avoir recours au marché des capitaux. Un choix plutôt difficile. Mais comment, disait-on, Unipol qui a de telles caractéristiques sera cotée en Bourse? C'est une "terrible pollution idéologique". Les gens nous suivront-ils? Que vont penser les assurés qui nous ont tellement fait confiance? Nous avons débattu cette question pendant deux ans et nous sommes arrivés à la solution de ne coter en Bourse que le capital privilégié, c'est-à-dire les actions sans droit de vote ou "non-voting shares". Le succès a été supérieur aux prévisions avec des queues devant les guichets de banque pour avoir une part des actions privilégiées. Donc une réponse positive à tous les niveaux, même politique et social; je dirais même que, après la cotation en Bourse des actions sans droit de vote, l'image sociale d'Unipol ne s'est pas détériorée mais elle s'est améliorée. On a vu en Unipol un outil plus incisif, plus important, pas uniquement un petit épisode dans la grande course entre les entreprises de l'économie.

Pour nous le problème était et reste le contrôle de l'entreprise qui doit rester entre les mains sûres du mouvement coopératif et de l'économie sociale. Nous sommes donc arrivés à la conclusion d'avoir également recours, dans un rapport fiduciaire, au marché libre des capitaux tout en laissant le contrôle de la société au mouvement coopératif, syndical ou mutualiste. Voilà ce qui importe. Et je pense qu'à l'avenir nous continuerons dans cette direction. On peut recourir aux titres participatifs et autres, aux actions d'épargne et même aux actions ordinaires à condition de conserver le contrôle de la société. Notre conclusion est la suivante: le monde change, l'économie change, les critères qui font le social et la politique changent et quant à nous, nous ne

devons pas rester ancrés aux principes sur lesquels - il est vrai - nous avons fondé nos fortunes et notre histoire.

L'innovation n'est pas uniquement technologique, elle doit également être sociétaria dans les rapports communautaires. Je donne un seul exemple avant de conclure: des représentants d'organisations d'assurance de l'économie sociale d'Europe, et même d'Amérique et du Japon sont réunis ici. Il y a quelques années, était-il concevable qu'une mutuelle ou une coopérative franchisse les frontières de son pays? Si l'une d'elles l'avait fait, on l'aurait certainement accusée de quelque forme d'impérialisme. Était-il pensable, il y a vingt ans, qu'une mutuelle ou une coopérative pense au pays voisin, ou même lointain, avec l'objectif de se développer? Je pourrais vous citer le nom d'importantes coopératives italiennes de production qui ont des chantiers dans toute l'Europe et dans toute l'Afrique. Et ce sont des coopératives qui auraient tôt ou tard dû fermer si elles n'avaient pas choisi cette voie. Aujourd'hui, quand nous parlons de coopération internationale, nous ne nous sommes pas rendus compte que nous ne sommes plus ceux d'il y a vingt ou trente ans. Nous avons déjà changé. Selon nous, changer, devancer les temps est l'une des manières de conserver les valeurs d'autrefois en les actualisant au fur et à mesure des années.

Cinzio Zambelli. Je n'ai pas grand chose à ajouter à ce que vient de dire Mazzoli, je le remercie d'avoir présenté un des points essentiels de l'expérience Unipol: l'élargissement des marchés, les dimensions que doivent atteindre les entreprises pour survivre sur des marchés plus vastes et donc les problèmes de ses propres moyens que nous appelons la capitalisation. La tradition et l'histoire du mouvement coopératif, et je crois aussi du mouvement mutualiste, a essentiellement reposé, pendant des dizaines d'années et parfois même un siècle et plus, sur l'auto-accumulation. Le résultat de l'exercice suffisait à fournir les capitaux nécessaires à leur développement. Avec l'ouverture des marchés et les grands changements technologiques, l'auto-accumulation s'est souvent avérée insuffisante. D'autre part, tous les pays ont dû affronter ce problème. Par exemple, en Italie, les centrales des coopératives tentent d'intervenir pour modifier la législation afin d'obtenir une meilleure rémunération du capital; une expérience a été faite également un peu sur le type des titres participatifs français, qu'en Italie nous appelons des "subventionnistes", à savoir des sociétaires qui apportent des

capitaux mais n'ont pas le droit de vote ou un droit de vote partiel. Voilà une question extrêmement importante.

En dernier lieu je voudrais dire que nous sommes tous d'accord, tout du moins je crois, sur deux points: phase de changements et donc besoin d'adapter à ces changements la tradition, la forme et la structure de nos sociétés. Je pense qu'il est plus facile d'atteindre cet objectif en développant la coopération: voilà l'une des clefs, dirais-je, avec un fort sens pragmatique. Bien sûr, nous avons des principes, nous y sommes attachés et je crois à l'essence de ces principes - qui sont d'ailleurs à la base de notre force et que nous entendons défendre - mais en les adaptant à la nouvelle réalité. Quelle forme de coopération devons-nous adopter? Je n'ai pas de recette. Je peux cependant dire que nous avons ici des sociétés mutuelles ou coopératives ou encore des sociétés anonymes à caractère coopératif-mutualiste comme Unipol mais, comme le savent également nos amis étrangers, nos relations sont encore insuffisantes. Je pense que la collaboration pourrait commencer à l'échelle nationale, où elle est probablement plus facile (sans aller jusqu'à dire que les difficultés sont dans l'absolu inférieures) puis, et surtout, se développer à l'échelle internationale. Les expériences scandinaves sont, sur ce plan, extrêmement intéressantes. Des collaborations au niveau national et international comme nouveaux outils: je pense à de véritables sociétés de capitaux où chacune de nos sociétés apporte des parts de capital qui peuvent servir pour un développement et une collaboration technologique, mais aussi pour entrer sur les marchés où nous sommes actuellement plus faibles. L'Italie est un marché qui a de grosses perspectives de développement, comme l'Espagne et, je crois, beaucoup d'autres. Mais quelle place occupons-nous sur ces marchés? Je crois que pour occuper une place solide sur ces marchés, il est de plus en plus important de bien les connaître.

John Jordan. Je peux donner quelques réponses d'un point de vue nord-américain ou canadien. On a dit que je suis ici pour deux raisons, en qualité de représentant de Co-operators et de représentant du BDAC. En fait, je suis également ici en qualité de représentant de l'Association d'Amérique du Nord de la FICA que nous accueillerons cet été à Toronto pour sa prochaine réunion. L'un des thèmes de cette réunion sera la globalisation et, plus particulièrement, son influence sur les coopératives d'assurance en Amérique du Nord. La dernière assemblée plénière de l'Association, la dernière avant Stockholm, avait abordé une

question similaire, à savoir l'adoption des joint-ventures. Nous avons tous été surpris par la variété et le nombre des joint-ventures que les membres nord-américains de la FICA ont déjà mis en oeuvre. On a assisté à une véritable explosion d'activité. Je pense aux joint-ventures dans un sens très général qui comprend toutes les initiatives inter-sociétaires lancées au cours de ces dernières années.

Le thème de ce séminaire est également très intéressant pour nous. Je pense qu'en ce moment il revêt une importance particulière pour l'Amérique du Nord, à cause de l'accord de libre échange qui s'est concrétisé, il y a deux mois, entre les Etats-Unis et le Canada. Cet accord de libre échange est certainement plus restreint que celui de la Communauté européenne mais je crois qu'il mettra à rude épreuve les frontières des assureurs d'Amérique du Nord, du Canada et des Etats-Unis. Nous avons déjà l'exemple d'une coopérative d'assurance canadienne, adhérant à la FICA, qui a acheté une Compagnie des Etats-Unis et nous commençons à dire que, d'un point de vue coopératif, la frontière entre les Etats-Unis et le Canada est perméable. En fait, je pense que la question sur laquelle porte le débat est "pouvons-nous coopérer dans seul pays?". Voilà un très grand défi pour le système coopératif. Dans un certain sens, voilà la question que j'aimerais poser ici. Je pense qu'il est facile, pour la plupart d'entre nous, en tant que dirigeants de coopératives d'assurance, d'aborder cette question parce que nous sommes tous portés à voir notre expansion dans des activités plus internationales. Notre expérience, même à l'intérieur du Canada, est de se développer par l'intermédiaire de fusions et d'incorporations au sein du système coopératif et cette expérience nous a enseigné que ce sont les personnes provenant de la base de l'organisation qui sont les plus réticentes. Tandis que les dirigeants perçoivent l'intensification des opportunités, la base éprouve la sensation de perdre quelque chose, comme si l'organisation s'éloignait d'eux parce qu'elle entre sur des terrains plus vastes, parce qu'elle aborde des problèmes qui leur sont plus difficiles à comprendre. Ainsi, quand Enea Mazzoli souligne le besoin du contrôle démocratique, le besoin de conserver le contrôle au sein de la base coopérative et syndicale, je pense qu'il a raison. Mais nous pensons également que cet objectif est de plus en plus difficile à atteindre quand on commence à penser en termes internationaux. Je me demande si d'autres personnes ont constaté ce phénomène. Il est plus facile d'en discuter ici; ce serait différent si la base démocratique de nos organisations était à notre place. J'estime

donc qu'une partie du défi consistant à étendre la coopération au-delà de nos frontières est, en quelque sorte, celui d'entraîner avec nous les membres de l'organisation.

Pour en revenir à ce que Hans Dahlberg a dit sur le projet des Co-operators consistant à essayer d'entraîner également le front démocratique, nous sommes, au sein de notre organisation, arrivés à une solution différente que nous avons appelée "multi-stakeholder" (à multi-participation). Je sais que "stakeholder" est un mot que les interprètes s'amuseront à traduire: il s'agit en partie d'un jeu de mots, parce qu'une lettre seulement sépare "stakeholder" de "stockholder", l'actionnaire. L'idée est très différente: fondamentalement, ce concept attribue un pouvoir à tous ceux qui "co-produisent", c'est-à-dire qui contribuent, avec leur travail, à produire le résultat de l'organisation.

Nous avons fondamentalement identifié trois catégories: le personnel, les utilisateurs et, dans une certaine mesure, le groupe, le centre qui permet la cohésion entre les différentes parties de l'organisation. Ainsi, nous essayons graduellement de transformer nos organisations actuelles en "stakeholders" où le contrôle est réellement partagé entre les trois principaux groupes de l'organisation. Il s'agit d'un processus difficile: pour l'instant nous l'avons introduit dans quatre sociétés, quatre coopératives qui sont membres des Co-operators et nous l'étendons graduellement à d'autres compagnies.

En résumé, je dirai que nous suivons ces deux journées avec grand intérêt; nous voudrions les mettre à profit pour explorer les possibilités de nouveaux contacts et de nouvelles collaborations avec d'autres coopératives et mutuelles d'assurance, y compris celle d'un échange sociétaire pour contribuer à la création d'un lien organique entre plusieurs coopératives d'assurance et essayer de trouver le moyen d'élargir la coopération au-delà des limites nationales.

Luigi Cicchitti. John Jordan m'a précédé sur quelques points. Néanmoins, j'aimerais reprendre certains thèmes présentés par Enea Mazzoli et par Cinzio Zambelli qui tendaient à expliquer l'adaptation aux temps qui changent. Dans mon intervention précédente, j'ai fait allusion au besoin d'avoir recours à des éléments de jonction, capables de passer au travers des actions ou des projets spécifiques et concrets, pour démontrer que l'esprit de la coopération et de la mutualité est bien vivant, et non seulement à l'échelle italienne mais au niveau européen et

international. Actuellement, et justement parce que les temps sont en train de changer, la coopération et la mutualité peuvent exprimer de nouvelles valeurs, en franchissant facilement leurs frontières nationales. Même les plus petites mutuelles ont besoin de se confronter avec leurs partenaires européens, car elles ne peuvent pas devenir concurrentielles ou meilleures si elles restent fermées dans leur coquille. Il est donc nécessaire de franchir les barrières nationales, mais les mutuelles n'ont pas les outils appropriés, ni une législation qui permettent de construire des super-mutuelles: cette législation existera peut-être dans sept, huit ou dix ans, mais actuellement on peut avoir recours à un outil juridique institutionnel, celui de la société anonyme, ou bien on peut jeter les bases pour se préparer à des éventuelles joint-ventures. Dans ce cas, je pense qu'il faut créer les conditions pour que ces joint-ventures soient principalement réalisées avec ceux qui ont la même philosophie, de façon à être prêts pour faire un saut de qualité en se présentant sur le marché avec une image sociale valable. Il s'agit d'un dénominateur commun qui peut nous conduire sur la même voie pour atteindre des objectifs donnés, car j'estime que notre leitmotiv est l'élément "social" et que nous devons le garder constamment à l'esprit. En effet, si la mutuelle ou la coopérative oublie l'aspect social, elles deviennent perdantes parce qu'elles n'ont plus la spécificité qui les caractérise.

Enea Mazzoli. Si personne ne demande d'intervenir, nous pourrions commencer la conclusion de cette première matinée en donnant la parole à Jacques Forest.

Jacques Forest. Dans la deuxième partie de l'entretien, on s'est orienté vers les besoins que pouvaient rencontrer les sociétés coopératives, qui sont confrontées à une croissance importante ou à une nécessité de croissance. On a parlé de trois pôles, de fonds propres, de la nécessité de garder le caractère coopératif de nos entreprises; on a également abordé les collaborations possibles entre entreprises, et on a abordé le problème des joint-ventures. En ce qui concerne les fonds propres, je retiens qu'ils donnent effectivement naissance à des discussions et à des problèmes importants dans les sociétés qui doivent faire appel à des fonds propres nouveaux. Pourquoi? Parce qu'il y a toujours cette crainte de perdre un peu son âme en allant faire appel à un mode de financement qui n'est pas culturellement celui qui a été en vigueur dans les coopératives et les mutuelles. Donc, cela pose des

problèmes aux dirigeants des entreprises coopératives et mutuelles, qui doivent faire un petit "aggiornamento" culturel, de manière à intégrer les nouveaux instruments financiers. Cela va dans plusieurs directions: d'une part, on peut essayer d'éviter le problème, en essayant de trouver des instruments qui, tout en faisant appel à la Bourse, ne mettent pas en péril le contrôle de la société (et je crois que Thierry Jeantet nous a expliqué ce qui s'est passé en France à cet égard). Je crois d'ailleurs que c'est une des orientations vers lesquelles nous souhaitons aller au niveau de l'Association pour la défense de certains intérêts coopératifs. Nous souhaiterions qu'au niveau européen on ait ce genre de titres participatifs.

Il y a l'expérience Unipol, où on a émis des titres non participatifs. Je crois qu'en tous cas la conclusion, c'est qu'on doit saisir les opportunités qui se présentent. Nous devons mettre en oeuvre toute notre imagination pour essayer de les exploiter au maximum. Je crois que Unipol en est un bon exemple. Je pense aussi que c'est inscrit dans tout un processus de révalorisation culturelle de la Bourse. Je crois que dans tous les pays de la Communauté, on a fait appel à ce qu'on a appelé le capitalisme populaire. On a essayé d'orienter les épargnants vers la Bourse par toute une série de mesures diverses: en Belgique, il y a eu par exemple des mesures d'incitation fiscale à aller vers la Bourse. Effectivement, au niveau des entreprises coopératives, nous avons ressenti cela comme une concurrence déloyale, puisque nos concurrents pouvaient faire appel, grâce à ces incitations fiscales, à de nouveaux capitaux, tandis que nous, qui n'étions pas cotés en Bourse, nous n'avons pas bénéficié de cet apport nouveau de capital frais. Donc, manifestement, il faut trouver des solutions, il faut faire appel à l'imagination pour rassembler ce capital populaire, tout en ayant à l'esprit ses implications: ce capital, il faut le rémunérer. Donc, ça veut dire qu'il va falloir faire apparaître des bénéfices qu'on n'était pas nécessairement obligés de faire apparaître auparavant, parce qu'il va falloir distribuer une partie de la substance des sociétés coopératives. Donc, là peut-être, une nouvelle question pourrait se poser: est-ce qu'on ne perd pas un peu de la substance de la coopérative ou de la mutuelle en agissant de la sorte? Et il y a toujours le changement culturel qui peut aussi se produire. Nous voyons changer assez rapidement le comportement des épargnants: certains ont pu faire appel à la Bourse pendant un certain temps, mais il n'est pas dit que cet instrument va subsister à l'avenir. Il peut y avoir des modifications dans l'approche qu'on a des marchés boursiers: dans beaucoup

de pays, la répercussion du crack boursier d'Octobre 1987 a, pendant un certain temps, écarté toute une série de personnes de la Bourse. La Bourse s'est très vite rétablie, évidemment, même si un certain nombre d'épargnants est resté méfiant vis-à-vis de la Bourse.

Quant au maintien du caractère coopératif, je crois que je ne dois pas revenir sur ce qui a été fait chez Unipol et je crois que l'expérience des Co-operators est très intéressante aussi à cet égard. L'éloignement de l'entreprise coopérative de ses coopérateurs, de ses assurés, pose un problème: je n'ai évidemment pas de solutions à ce problème, c'est aussi un sujet qui mérite d'être approfondi. On peut d'ailleurs se poser la question de savoir s'il ne faut pas essayer d'intégrer les personnes qui nous apportent du capital. Elles font confiance à la société. Est-ce que nous devons laisser ces personnes en dehors, tout en conservant le contrôle des entreprises? Mais comment intéresser ces personnes à la vie de la société? Je crois que nous devons aussi faire un travail d'émancipation dans le mouvement coopératif. Certainement, le problème des fonds propres est l'un des noeuds importants qu'on a posé: c'est un point que nous abordons au niveau de l'Association, soit seuls, soit avec les autres formes et fédérations coopératives qui existent au niveau de la Communauté. Il est évident que cette question déborde largement des frontières de la Communauté et que toute solution trouvée par une des sociétés mutuelles ou coopératives mérite d'être examinée. Je crois que nous devons peut-être là aussi mettre en place des circuits d'information un peu plus efficaces et performants.

Enea Mazzoli. Je crois pouvoir affirmer que ce début de séminaire a éveillé un grand intérêt grâce aux nombreux points de réflexion que nous ont apportés Jacques Forest et tous les amis qui sont intervenus. Nous pouvons maintenant clôturer cette première partie. A la reprise, les travaux seront présidés par Hans Dahlberg qui présentera la deuxième intervention avec John Christiansen et Matti Packalén.

Collaboration entre coopératives d'assurance dans le Nord de l'Europe

Hans Dahlberg. Nous allons maintenant aborder le thème de la "Collaboration entre coopératives d'assurance..." - en précisant - "dans le Nord de l'Europe". Je pense que nous pouvons l'examiner comme un véritable "cas en soi". Avant de commencer, j'aimerais également ajouter que ce sujet est assez concret. Dans la session précédente, certains ont demandé de passer à l'action concrète. Celle-ci est concrète. Quand nous avons démarré ce projet, nous étions imprégnés d'esprit coopératif, nous ne nous demandions pas quel devait être notre rôle, mais quel était notre objectif: nous voulions augmenter notre force en tant qu'assureurs coopératifs et renforcer notre rôle en réalisant une action liée au comportement social. John Jordan a également dit qu'il est important de développer la coopération à tous les niveaux. Je pense qu'il pourrait s'agir d'un projet de ce genre; tout du moins, il franchit nos frontières. Le cas que nous décrivons a été réalisé avec la participation de quatre sociétés au sein de Nordsam.

Nous avons appelé ce projet Nordsam, formé du mot "Nord" suivi du suffixe "sam", qui est très courant dans la langue scandinave et qui signifie "être ensemble". Nous le retrouvons également dans le nom de certains adhérents comme Samvirke, la compagnie norvégienne, ou Folksam. Les propriétaires de Nordsam sont Alka de Copenhague, Folksam de Stockholm, Kansa de Helsinki et Samvirke d'Oslo. Je dois dire, à titre d'information, que ces coopératives d'assurance jouent un rôle similaire sur leurs marchés respectifs. Dans les différents pays, nous travaillons sur le même créneau de marché et nous nous présentons tous plus ou moins de la même manière. Nous attachons également tous une grande importance au comportement et à la conscience sociale. Le Conseil d'Administration de Nordsam comprend les administrateurs délégués des quatre coopératives: John

Christiansen, moi-même, Matti Packalén et Thor Andreassen qui est l'administrateur délégué de la société norvégienne Samvirke et le président du Conseil d'Administration de Nordsam. Les bureaux de Nordsam se trouvent à Stockholm dans les locaux de Folksam et l'administrateur délégué est Kent Granlund.

Nous avons pensé vous présenter Nordsam en suivant le schéma suivant: je commencerai par le moteur de la collaboration et les objectifs de Nordsam puis je parlerai du travail en cours et un peu des futures développements. La deuxième partie, qui sera présentée par John Christiansen examinera comment continuer à se développer. Il parlera aussi de la collaboration européenne sur une base commerciale, des raisons justifiant son instauration et de ses finalités. Enfin, nous formerons ensemble une sorte de "panel" pour conduire la discussion et répondre aux questions qui nous seront certainement posées après notre présentation.

Quel est et quel a été le moteur de la création de Nordsam?

En réalité, il y en a deux. En premier lieu, l'idée de créer une société d'assurance qui développe et offre des produits et des services nouveaux: cette idée est née quand nous nous sommes rendus compte que, pour réussir, les compagnies d'assurance devaient être capables d'établir de nouvelles relations avec les consommateurs, et devaient avoir l'habilité et les ressources pour y parvenir. Comment établir de nouvelles relations avec le consommateur? Comment gérer, par exemple, le nouveau mouvement de défense de l'environnement et les nouveaux styles de vie qui apparaissent? De même pour les relations entre sociétés: nous avons analysé, dans d'autres séminaires, comment aborder le rapport entre banques et assurances, le secteur financier, etc. Nous devons trouver de nouveaux partenaires, certains l'ont déjà fait. Par exemple, aux Etats-Unis, vous avez un autre cas d'organisation sur trois niveaux, une organisation qui va au-delà de son rôle d'assureur automobile en offrant un certain nombre de services qui se basent sur les activités des autres partenaires. Mais il faut les trouver, ces partenaires. Chez Folksam, nous sommes en train de discuter sur la question des activités du temps libre: cela peut vous sembler étrange, mais nous cherchons à savoir comment fournir ces nouveaux services et comment trouver de nouveaux partenaires pour les gérer. Nous avons le problème des nouveaux réseaux informatiques, des nouvelles technologies que nous pouvons aborder sur le plan des investissements et de l'aide qu'ils nous apporteront pour devenir plus efficaces. Mais quel type de réseau allons-nous installer? Je sais que l'un de nos concurrents, en Suède, a récemment installé

un réseau informatique: une compagnie d'assurance, donc, adopte l'informatique pour accumuler de nouvelles technologies. La question de la segmentation du marché devient de plus en plus importante: pensons simplement aux femmes en tant que futures assurées. Nous enregistrons une forte augmentation de la clientèle féminine pour l'assurance sur les risques individuels, l'assurance vie, l'assurance automobile, etc. Comment faisons-nous face à ce phénomène? Comment segmentons-nous le marché pour être efficaces? Le développement des marchés exige des systèmes de rétro-action, ce qui est facile à dire mais difficile à faire. Nous avons besoin d'organisation et de ressources. Les nouvelles technologies pour la distribution et la communication: nous sommes en train de chercher le moyen de distribuer nos polices. Nous avons d'abord envisagé les courtiers. Comment gérer notre portefeuille sans courtiers? Comment le gérer pour atteindre les consommateurs d'une manière efficace? Notre réseau de bureaux est-il suffisamment efficace? Nos agences sont-elles suffisamment efficaces ou devons-nous trouver une autre voie? Comment pouvons-nous atteindre les travailleurs sur leur lieu de travail? Dans tous ces cas, il faut de nouvelles technologies. J'ajouterais même beaucoup de souplesse. Dans notre milieu, les changements vont à un rythme extrêmement rapide, nous l'avons déjà dit. Il se peut que la programmation à long terme ne soit plus une solution. Nous devons aussi être créatifs: la créativité est un aspect important du succès.

Nous avons parlé de tout ceci et nous sommes arrivés à la conclusion que nous devons unir nos forces. Les solutions existent, mais aucun de nous, pris individuellement, n'avait les moyens et les ressources suffisantes pour faire face à cette nouvelle situation. Nous avons donc trouvé assez naturel de mettre nos ressources en commun pour réduire les coûts et obtenir les avantages offerts par les économies d'échelle en tirant profit des effets synergiques de notre travail. Voilà le premier motif qui nous a poussé à créer Nordsam.

La deuxième raison n'a pas la même nature. En Scandinavie, nous coopérons depuis des dizaines d'années, nous nous rencontrons régulièrement lors des congrès des coopératives d'assurance scandinaves, nous avons un conseil exécutif qui se réunissait entre ces congrès, nous échangeons nos expériences et nos forces. Il y a une vingtaine d'années, nous avons décidé de développer des projets en commun pour gérer, sur le territoire scandinave, le développement des produits, le marketing, les sinistres, les services de liquidation. Mais il nous a fallu presque dix ans pour

nous rendre compte que ces projets ne débouchaient sur rien de vraiment concret. Nous faisons beaucoup de rencontres, de nombreuses discussions mais le véritable produit commercial manquait. Ainsi, il y a deux ans, notre conseil exécutif s'est réuni à Reykjavik; d'une part pour les raisons que je viens d'exposer et aussi parce que nous avons réalisé bien peu et nous devons trouver une autre voie basée sur l'intérêt commercial. Que pouvions-nous faire? Que pouvait faire chacun de nous? Nous devons le définir pour faire quelque chose de concret. Nous travaillons avec un esprit d'entreprise.

La création de Nordsam a été réalisée graduellement. Nous avons d'abord identifié les attentes des quatre propriétaires. Qu'attendait chacun de nous? Ensuite, nous avons répandu l'idée de Nordsam, de ses objectifs et de ses secteurs d'activité à l'intérieur des quatre compagnies membres afin que non seulement les dirigeants, mais les cadres intermédiaires aient une idée de la voie que nous allions suivre. Finalement, nous avons commencé le travail proprement dit.

Nordsam entend être un outil stratégique pour faire des affaires. Pendant une phase temporaire, où Nordsam devra se donner une organisation et rechercher sa propre ligne de production, il sera évidemment impossible qu'elle produise des bénéfices. Mais à long terme, Nordsam devra avoir une autonomie financière sans avoir besoin de l'aide de ses adhérents.

Mais l'objectif économique est le plein développement d'une collaboration commerciale sur le territoire scandinave, capable d'assurer à ses membres un rendement par rapport au capital investi, correspondant à l'intérêt obtenu sur le marché financier normal. La stratégie à suivre pour réaliser cet objectif économique est la même que celle qui a été adoptée pour la construction de Nordsam.

Voyons comment nous avons procédé. Nous avons décidé de démarrer modestement. D'habitude, lorsque l'on envisage de faire un produit de ce type, on rassemble de nombreuses réflexions, de nombreuses ressources pour présenter un cas bien pondéré et circonstancié. Parfois le cas est tellement bien pondéré et circonstancié que le train est déjà parti quand nous arrivons à la gare avec notre valise. Nous avons alors décidé de commencer modestement. Nous avons d'abord jeté les bases de notre travail, puis nous sommes passés à une action préparatoire avec une estimation des coûts (études de faisabilité, études de pré-faisabilité). Le troisième pas a consisté dans la distribution de l'information et le quatrième dans la formation, puis nous avons

pensé qu'il fallait faire appel à des conseillers externes et internes. Après ces différentes étapes, nous avons nommé la direction et maintenant nous voilà avec les joint-ventures. Je vais vous illustrer, à titre d'exemple, notre façon de travail. Nous avons esquissé une idée: chacun de nous avait indiqué ses principales zones d'intérêt. Nordsam s'est chargé et se chargera de concrétiser les idées, de mettre en oeuvre les projets complets et le concept commercial. Naturellement, ceci implique que la direction de Nordsam doit bien connaître les stratégies et les attentes de chaque membre. La direction de Nordsam doit établir une classification des idées par ordre d'importance, en présentant les idées choisies au Conseil d'Administration qui décide si elles peuvent se transformer en projet. Si le Conseil d'Administration prend une décision qui va dans ce sens, nous nommons un chef de projet. Ce chef de projet peut être choisi parmi le personnel de nos quatre sociétés (j'aimerais ajouter que Nordsam a un effectif très réduit, comportant seulement deux personnes qui coordonnent de fait les activités), ou à l'extérieur. Par exemple, pour des projets de formation que nous estimons d'une certaine importance, nous avons fait appel à un expert en informatique. En ce qui concerne les produits, les services, les orientations commerciales, nous signons des accords pour la poursuite du projet, les commissions, la vente, la propriété et l'organisation. J'aimerais donner quelques exemples concrets concernant trois projets. Nous avons de nombreux projets à différents stades de réalisation, mais je me limiterai à en illustrer trois. Le premier poursuit l'objectif d'améliorer et de commercialiser les systèmes informatiques. Nous estimons qu'un système informatique développé par l'une des quatre sociétés peut être perfectionné à l'intérieur de Nordsam. Le premier stade du processus de développement a consisté en une étude de faisabilité réalisée par Nordsam. Le système a ensuite été adapté aux besoins d'une autre compagnie adhérente. Il pourra ultérieurement être ajusté pour couvrir une autre branche des assurances. Ainsi, il se sera transformé en un système multifonctionnel qui pourra être vendu à l'extérieur de Nordsam. Il est également possible qu'un autre co-proprétaire de Nordsam complète encore le système. Le deuxième exemple concerne le service de vente des produits qui a été développé par le département de "recherche et développement" de l'une des sociétés co-proprétaires dans le but d'abaisser les coûts des sinistres. Je pense aux sièges pour enfants étudiés par Folksam dans le cadre d'une recherche intégrée sur l'assurance automobile. Là encore, Nordsam agira

comme intermédiaire entre les co-propriétaires et, par exemple, avec d'autres groupes d'assurance dans le but d'utiliser le potentiel d'une production à grande échelle.

Le troisième exemple est une organisation pour les motocyclistes, qui a repris les concepts d'autres secteurs mais en les reformulant et en les développant pour les adapter aux besoins des quatre sociétés co-propriétaires. Nordsam vise à la création d'une organisation scandinave pour les motocyclistes, en partie basée sur l'idée de "club du temps libre" que le mouvement syndical a diffusé dans l'un des pays scandinaves. Après la fondation du "club des motocyclistes scandinaves", comme opération commerciale, celui-ci pourra être développé ou remanié pour fonctionner à l'échelle européenne en collaboration avec les sociétés intéressées. Quelques mots sur les marchés, par ordre de priorité, où Nordsam entend opérer: en premier lieu, naturellement, les pays scandinaves; en deuxième lieu, les pays du marché commun et en troisième lieu les autres pays. Nos premiers produits commencent à sortir. Ce sont des produits conçus pour les marchés scandinaves, c'est-à-dire pour les quatre sociétés de Nordsam. Il faudra bientôt élargir nos horizons vers les marchés suivants de notre liste des priorités. Mais que peut offrir Nordsam aux compagnies d'assurance européennes? Nordsam peut exporter son savoir-faire, ce qui signifie qu'elle peut offrir des idées, un savoir-faire et des idées qui ont fait leur preuves pratiques. Nordsam peut également apporter des produits pouvant être directement ou indirectement utilisés dans la vente d'assurances. L'avantage, pour les compagnies opérant à l'intérieur du marché commun est la possibilité d'acheter un "package" à un coût inférieur. Permettez-moi de souligner, à ce sujet, l'un des objectifs de Nordsam: répartir les coûts de la recherche et du développement pour les nouveaux produits et services, en offrant l'avantage des économies d'échelle, ce qui amenera à la réalisation de l'idée coopérative: de meilleurs produits au prix le plus bas possible, à l'avantage des consommateurs.

John Christlansen. Au sein du mouvement coopératif, nous avons une organisation, l'AACE, qui fait actuellement un travail extrêmement utile. L'AACE s'occupe entre autres des questions politiques, juridiques et structurelles, liées à la CEE. Mais l'AACE en tant que telle n'opère pas directement sur des bases commerciales. On perçoit l'exigence d'une collaboration commerciale sur des bases flexibles, laquelle pourrait se traduire

par des projets concrets sur une base coopérative européenne. Les mutations rapides qui se produisent sur les différents marchés de la CEE - tendance qui ira sans aucun doute en s'accélégrant à mesure que nous nous rapprocherons du 1er janvier 1993 - font apparaître l'exigence de grands volumes pour rationaliser l'activité des assurances. Lorsque les différents marchés de la CEE deviendront plus homogènes et prendront d'énormes proportions, de nouvelles conditions se créeront dans le secteur des assurances. C'est pourquoi je propose de créer, ou d'étudier la possibilité de créer un réseau commercial européen qui appartiendra aux assureurs européens coopératifs sur une base égalitaire et mutualiste. L'objectif de ce réseau - vous pourriez également l'appeler alliance stratégique - serait de créer une base permettant une coopération dans le secteur des assurances sur les marchés nationaux, mais avec les avantages des économies d'échelle, en tenant compte des conditions particulières de chaque marché dues à leurs différences culturelles, ethniques, juridiques et structurelles. Le but du réseau est de contribuer à établir un rapport plus étroit entre les coopératives d'assurance européennes, à servir de catalyseur d'énergies et enfin à éliminer les obstacles commerciaux.

Le résultat du développement d'un tel réseau commercial a autant d'importance que le processus de développement en soi. Ce processus a sa propre valeur qui peut souvent être ultérieurement développée. La base du raisonnement consiste à découvrir et examiner les rapports entre les compagnies disposées à collaborer, en déterminant les effets synergiques que l'on peut obtenir. Dans ce genre de raisonnement, il faut éviter l'optique traditionnelle qui consiste à rechercher la plus grande valeur possible de substance ou de volumes de primes. L'attention et l'effort devraient se concentrer au contraire sur la recherche d'autres valeurs rentrant dans une perspective de synergie et de développement. Grâce à un raisonnement de ce type, il sera possible de construire de nouvelles valeurs sur son marché et de créer des réseaux globaux ou des alliances stratégiques. Dans une optique européenne, fin 1992, la situation où chaque compagnie s'occupe exclusivement de ses propres intérêts entraînerait la disparition, ou tout du moins, la perte de son indépendance. En résumé, l'objectif principal du réseau est d'alimenter la possibilité d'exercer l'assurance sous forme coopérative en bénéficiant des avantages des économies d'échelle sur les différents marchés nationaux ainsi que du soutien de nombreuses compagnies d'assurance et de grandes ressources.

L'objectif final de la coopération à travers le réseau, ou alliance stratégique, que j'ai proposé, est en premier lieu la création d'une identité commune pour les coopératives d'assurance et les sociétés similaires, particulièrement sur le marché des consommateurs de la CEE, compte tenu des fondements du Traité de Rome, c'est-à-dire "la libre circulation des personnes, des services, des capitaux et des marchandises". Je pense qu'à l'avenir, on assistera à une grande mobilité de la main-d'oeuvre à l'intérieur de la communauté, surtout parmi les jeunes, et quelqu'un retournera probablement dans son pays d'origine après quelques années, lorsqu'il aura atteint l'âge de la retraite. Ces personnes ont besoin d'être couvertes pendant toute leur vie et le réseau pourrait faciliter leurs besoins en assurance grâce au transfert automatique des polices d'un pays à un autre, si les compagnies respectives adhèrent toutes deux au réseau. A ce propos, je voudrais signaler que le premier avantage concret d'une identité commune est la confiance que ressentiront les personnes se trouvant en vacances à l'étranger lorsqu'elles verront le nom familier de leur assureur. Deuxième avantage: la création d'alliances commerciales plus fortes avantageant les clients ou les consommateurs. Nous pourrions souligner ici l'un des objectifs de Nordsam: celui de partager les coûts pour la recherche et le développement de produits et de services d'assurance nouveaux, en offrant les avantages des économies d'échelle et en concrétisant ainsi l'idée de coopérative, autrement dit de fournir le meilleur produit possible au prix le plus bas possible pour le bénéfice du consommateur.

Nous devrions procéder par étape, en commençant modestement et en utilisant l'expérience acquise avec Nordsam. En un premier temps, l'intérêt du capital investi dans le réseau pourrait couvrir les frais de gestion de l'activité pendant les deux ou trois premières années. On pourrait d'abord charger quelqu'un, par exemple Nordsam, de s'entretenir avec des personnes ayant une importance stratégique (PDG et autres dirigeants). Ces entretiens auraient pour but de garantir que le réseau, une fois créé, s'appuie sur l'acceptation générale du raisonnement sous-jacent. Votre première tâche serait d'exprimer votre réaction à cette invitation. Je vous prierais donc de contacter Kent Granlund, pendant ou après la conférence.

Mon message de clôture sera donc le suivant: commençons à parler sur une base constructive et faisons le point de notre situation. Mais nous ne devons pas nous éterniser en discussions, car 1993 arrivera plus rapidement que vous ne pensez et nos

concurrents sont déjà en marche. Ils seront d'ailleurs bien préparés pour cette échéance. La question est donc de savoir si nous aussi, nous le serons.

Matti Packalén. Je voudrais illustrer les raisons qui ont fait converger nos intérêts vers Nordsam. Je ferai donc part de quelques impressions que j'ai eues pendant le débat, car elles correspondent à ma philosophie personnelle sur le développement futur et peuvent éventuellement donner à réfléchir.

Je commencerai par mon sujet préféré, à savoir moi-même. Mon expérience me vient de l'industrie manufacturière. J'ai été employé dernièrement dans un groupe industriel où je gérais environ 25 entreprises, avec une ligne de produits qui couvrait tous les types de produits en métal (acier, électronique, robotique, armes). La théorie des économies d'échelle m'est donc familière. J'ai également dû affronter quelques divergences d'opinion avec certaines entreprises, c'est pourquoi j'ai un profond respect pour les dissentiments culturels existant au sein d'une entreprise ou entre plusieurs entreprises. Ce sont là des facteurs importants par rapport à ce que je vais vous dire.

Ce matin, il m'a semblé que le débat portait sur un thème. On percevait une crainte générale de l'entrée d'énormes capitaux qui nous engloutiraient sous le poids de leurs budgets. Ores, comme je l'ai dit, dans l'industrie, c'est l'idée de coût à l'unité, tout du moins dans une certaine mesure, qui donne un sens aux économies d'échelle. Pendant mes deux années de carrière dans l'industrie des services, et plus particulièrement dans les assurances, je n'ai pas été en mesure d'identifier un seul secteur où appliquer la théorie des économies d'échelle. Dans ce cas, l'importance, la taille de la compagnie ne joue pas un rôle significatif. Naturellement, les compagnies plus importantes peuvent prendre de plus gros risques, mais en réalité il s'agit tout au plus d'essayer de minimiser le risque. Je ne crois pas que nous soyons en mesure d'avoir de grandes rétentions: de grandes rétentions n'ont pas de valeur en soi. Ores, les économies d'échelle ne s'appliquent pas au secteur des assurances, mais seraient applicables si nous, compagnies d'assurance, permettions au produit de devenir un bien de consommation. C'est là le plus grand danger. De même, si tout le monde produisait exactement la même machine, ou le même produit, le producteur le plus riche finirait par conquérir 100% du marché. Nous devons donc éviter que l'assurance devienne un bien de consommation, un produit standard ayant un coût précis à l'unité. Nous devons

viser un "package" qui inclue non seulement l'assurance elle-même, comme l'a dit Hans Dahlberg, mais aussi son association avec d'autres services: je parle de "packages" faits sur mesure. Nous devons nous y employer, quoi qu'il en soit, de façon efficace, en combinant différenciation et efficacité en termes de prix de revient. Ce n'est pas simple. Ce matin, nous avons également parlé du développement de la base sociétaire et de l'entrée de nouveaux investisseurs. Je pense fondamentalement qu'il s'agit là d'une simplification, même si elle est assez éclairante. Selon moi, deux raisons peuvent justifier l'intérêt d'un investisseur à amener ses capitaux dans nos compagnies d'assurance. Ou nous vendons nos actions à un prix très bas et notre actif a une valeur plus élevée que ce que laisse apparaître le prix par action, ce qui crée naturellement un intérêt. Ou bien nous avons des idées commerciales qui suscitent la confiance de l'investisseur, lui donnant à penser que notre compagnie peut avoir et a effectivement une probabilité élevée de rapporter un bénéfice. La deuxième raison est la plus valable; mais la première l'est également, quoiqu'à long terme. Donc, on en conclut qu'une compagnie qui attire les investisseurs doit avoir une idée commerciale bien précise, un service particulier qui puisse se transformer en bénéfice. Je pense m'éloigner de ce qu'a dit Forest ce matin, à savoir que les produits sont essentiellement les mêmes et qu'on ne s'attend pas à des changements dans le produit en tant que tel. Quant à moi, je les attends. Pour survivre au-delà des années 90, chacun d'entre nous doit réfléchir très attentivement à ce que nous offrons aux clients et à la manière de gérer ce produit de manière efficace en termes de coûts. Heureusement, le traitement automatique des données permet une certaine souplesse dans la gestion. Valeur ajoutée, tel est le mot-clé. La philosophie de base de Kansa est exprimée en ces termes.

Dans ce contexte, Nordsam fait partie de ce qu'on appelle la gestion "par thèmes". Je pense que tous les dirigeants ont eu une expérience de cette gestion. Voilà un thème: vous allez à un séminaire, vous revenez au bureau avec une bonne idée en tête, vous invitez une personne chargée du développement, ou quiconque vous inspire confiance et vous lui dites que vous voudriez étudier une chose bien précise. Seulement, il arrive que cette chose soit étudiée parce que vous êtes le plus haut placé et on suppose que l'on vous obéira: mais la plupart du temps cette idée est ensevelie sous une pile de papier et sous la correspondance quotidienne. C'était là un thème, peut-être un signe infime, mais qui aurait pu avoir une grande importance pour

l'avenir et le voilà qui se perd dans la paperasserie. Aussi, la gestion "par thèmes" occupe une place centrale dans le processus de programmation de n'importe quelle compagnie. A ce sujet, Nordsam nous est d'un grand secours. C'est un organisme indépendant où se trouvent des personnes qui peuvent étudier les thèmes convenus et les approfondir, et d'autres qui peuvent faire aboutir le projet pour déboucher sur un résultat concret. C'est pour cette raison que Nordsam nous intéresse. D'autre part, Nordsam travaille sur une base commerciale: elle a un capital d'actions qui, selon nos calculs, s'épuisera si rien n'est réalisé d'ici trois ans. Telle est la vie d'une compagnie qui ne fait rien pour faire affluer de l'argent frais. Ce concept me plaît car il incite à un effort rationnel et limité pour atteindre un résultat en peu de temps. La troisième chose qui me plaît et nous plaît chez Nordsam, - je pense que c'est là surtout l'oeuvre de Kent Granlund et Hans Dahlberg - c'est le Conseil d'Administration. Qui siège à ce Conseil? Ce ne sont pas les personnes mais leurs titres. Les conseillers sont tous des directeurs généraux ou des présidents: tous ont le pouvoir d'accélérer les résultats à l'intérieur de nos organisations. J'ai dit que j'ai un grand respect pour les dissentiments culturels au sein des organisations, mais tous ceux qui sont rassemblés ici savent également qu'une bonne idée, mais de petite envergure, peut être éliminée et écrasée par le reste de l'organisation, pour des raisons humainement compréhensibles. Aussi, pour nous prémunir contre ce risque, nous avons créé le Conseil tel qu'il apparaît aujourd'hui. Je pense donc que c'est là une façon concrète d'agir. Economies d'échelles: il y a peut-être un Henry Ford dans cette salle qui a l'"idée" pouvant résoudre d'un seul coup le problème de l'Europe de 1992. Habituellement, la vie est plus fragmentée. Je pense que l'approche graduelle est la meilleure. Celui-ci est une première démarche excellente.

Jacques Vandier. Je suis déjà allé à Stockholm, à la Folksam, et j'ai eu occasion de faire connaissance avec Nordsam et Kent Granlund. Je trouve que c'est une initiative extrêmement intéressante. Je me demande si nous ne pourrions pas en faire autant, en créant par exemple ce qu'on pourrait appeler "Sudsam". Mais j'ai une autre question à poser: j'ai été un petit peu surpris de voir que les représentants de Folksam ou de Kansa se préoccupent de 1993 et de l'ouverture du grand marché unique européen. Je comprends que John Christiansen s'en soucie, car son pays a eu l'imprudence d'adhérer à l'Europe, ce que n'a pas fait la Norvège. Mais je voudrais savoir en quoi le marché commun

de 1993 aura des conséquences sur la Finlande, la Suède, la Norvège. Autre question: est-ce que la Folksam, Samvirke ou Kansa ont l'intention de créer une filiale au Danemark afin de pouvoir avoir facilement accès aux facilités du grand marché unique européen?

Herbert DieI. La solution que Nordsam nous a présentée est intéressante. Pourrait-on la définir comme un organisme de service et de consultation? Est-ce que l'on a l'intention, à plus ou moins long terme, de déléguer également aux membres des quatre sociétés un pouvoir décisionnel au sujet de Nordsam?

Enea Mazzoll. Il s'agit plus de quelques considérations que d'une véritable question. Matti Packalén, si j'ai bien compris, disait: "je ne vois pas d'économies d'échelle dans l'entreprise d'assurance". Quant à moi, je dois dire que je la vois. Je ferai part de quelques considérations pour avoir ensuite une réponse. Par exemple, une entreprise d'assurance peut avoir 100 ou 500 points de vente. Je crois que la différence dans la vente permet sans aucun doute une contribution aux frais généraux qui existent depuis toujours et qui font de cette contribution une économie d'échelle.

Je suis donc d'accord sur le fait que la grande dimension n'a pas automatiquement une valeur en soi, si elle engendre des coûts élevés. Ce n'est pas automatique, mais en dessous d'un certain seuil, la petite dimension engendre forcément des coûts élevés. D'ailleurs, Nordsam offre un exemple d'économie d'échelle sur la production et sur le prix de revient des idées et de la conception. Ce prix de revient est partagé entre les quatre membres et chaque membre peut augmenter ses bénéfices. Aussi je n'écarterais pas le concept de la dimension que l'on peut atteindre également en dehors de la concentration en une seule entreprise, mais je ne voudrais pas que nous sous-évaluions l'économie d'échelle. Et le produit d'assurance? N'importe qui peut en créer un nouveau: deux mois après son apparition, n'importe qui d'autre peut le copier. C'est pourquoi il y a quelque chose que je n'ai pas compris. Qu'y a-t-il de valable pour moi en fin de compte? Que l'élément le plus fort dans la compétition, pour nous tous, c'est d'avoir des prix modestes et compétitifs, indépendamment de la dimension? Mais la dimension contribue à abaisser les prix de revient. J'estime donc qu'il faut savoir comment l'effort de collaboration, même sociétaire, même d'investissements, comme dans l'exemple de Nordsam, tend à la recherche de la compétitivité des prix, pour ne pas avoir des structures similaires dans les quatre compagnies.

Pour éviter les malentendus, je dois dire que j'approuve tout à fait l'idée de Nordsam, dans les limites toutefois d'une économie d'échelle conquise en dehors des quatre entreprises qui la constituent.

Hans Dahlberg. Jacques Vandier a posé la question: "Pourquoi l'Europe?" à propos de la Finlande, de la Suède et de la Norvège, en se plaçant dans l'optique du marché commun. Même si ces trois pays n'en font pas partie, ils le ressentent comme quelque chose d'extrêmement présent, quelque chose qui fait partie des réalités quotidiennes des gouvernements. Le fait est que les lois locales - je parle de la Suède, mais je pense que c'est aussi le cas de la Norvège et de la Finlande - évoluent à une vitesse sans précédents pour pouvoir s'harmoniser avec le marché commun. Naturellement, nous nous demandons si nous deviendrons un jour membres du marché commun. Même si nous ne sommes pas officiellement membres du marché commun, l'Europe est pour nous une réalité bien présente. Quant à la deuxième question de Vandier, je répondrai que la Folksam n'a pas pensé à ouvrir une agence au Danemark, mais, étant donné qu'elle a une compagnie d'assurance internationale, avec un bureau en Angleterre, elle a déjà un pied, si ce n'est les deux, dans le marché commun.

John Christiansen. Je pense que Alka peut faire office de tremplin pour l'entrée d'autres pays scandinaves dans la CEE, tremplin que nous utiliserons lorsque l'occasion se présentera. Cependant, notre accord stipule que chacun de nous continuera à travailler sur son propre marché, tout en envisageant la possibilité de sortir ensemble de nos frontières pour créer quelque chose en Europe. Je pense que l'avenir en apportera la preuve.

Matti Packalén. La Finlande est un pays de cinq millions d'habitants vivant d'exportations. C'est pourquoi, même si nous n'appartenons pas à la CEE, et cela encore probablement pour longtemps, nous devons simplement rapprocher nos systèmes juridiques et harmoniser notre vie commerciale selon les règles de l'Europe unie. Quelqu'un a dit un jour que les cinq millions de finlandais sur une population de 320 millions d'habitants auraient un pouvoir électoral représentant moins de 2% du total européen, mais en réalité, il est encore légèrement inférieur.

Nous constituons un marché modeste: nous avons de nombreuses barrières culturelles, dont la plus minime est celle de la langue. Certes, ce marché est difficile à pénétrer pour n'importe quel

étranger, et je doute qu'une grosse compagnie soit intéressée au point de parvenir à "prendre" la Finlande de force, si vous me permettez l'expression. Nous avons l'exemple de grandes banques qui se sont installées en Finlande, telles que la Chase, la plus grande banque du monde. Elles ne sont cependant pas parvenues à conquérir le marché à cause des barrières culturelles. Il n'existe pas à proprement parler de normes protectionnistes, mais la Finlande reste un marché très difficile à conquérir et on peut se poser la question de savoir s'il est assez grand pour intéresser quelqu'un. Pour le moment il est donc difficile de dire quel sera l'impact de la CEE sur la Finlande; les premières conséquences, quoi qu'il en soit, seront une nouvelle réglementation, l'internationalisation des sociétés industrielles et les fusions dans d'autres branches d'activité. Pour ce qui est du secteur des assurances, je ne m'attends pas à de grandes fusions.

Hans Dahlberg. Herbert Diel, comme Jacques Vandier, trouve que l'expérience de Nordsam est intéressante. Mais jusqu'à présent nous avons fait un raisonnement différent de celui que Herbert Diel nous a suggéré. Chez Nordsam, nous adhérons étroitement à la philosophie que nous venons de présenter. J'aimerais que Matti Packalén réponde aux questions de Enea Mazzoli.

Matti Packalén. Parlons des frais généraux. Je pense que mon sujet préféré - étant entendu que Mazzoli et moi nous simplifions la question - est justement celui de mieux comprendre. Premièrement, en ce qui concerne la question des frais généraux, on peut dire qu'elle s'insère parfaitement dans notre domaine si le produit d'assurance est considéré comme un produit de grande consommation, un bien de consommation. Si l'assurance, en tant que produit, est et reste la même, on arrive à calculer les frais généraux par unité vendue: c'est dans ce cas qu'entrent en jeu les économies d'échelle. Vous avez affirmé que n'importe qui peut créer un produit d'assurance et c'est vrai, surtout si on le fait "à l'ancienne", du moins dans l'acception que nous donnons à cette expression, à savoir par branche: l'assurance automobile l'est, l'assurance tous risques aussi, l'assurance de la maison,...car vous devez savoir que nous avons actuellement environ 80 "produits".

Cependant, si vous vous placez du point de vue du consommateur, vous vous apercevez que ce qu'il veut, c'est la sécurité. Tout le monde connaît le principe des "packages" d'assurance, mais un "package" vraiment flexible doit tenir compte en premier lieu de

l'individu qui achète l'assurance. Il a un âge variable, deux ou trois enfants, ou aucun, il est marié ou célibataire, il est propriétaire ou locataire...les styles de vie sont différents tout comme les besoins en matière de sécurité. Voilà où nous pouvons personnaliser, voilà le "package" flexible dont nous parlions: et là on n'applique pas, on ne peut pas appliquer convenablement les économies d'échelle. Nous parlons d'un ensemble de services ayant un "visage" différent chaque fois qu'on le vend. Aussi l'équation mathématique directe "ce qui est grand est mieux" n'est pas valable. Vous avez également évoqué les difficultés que vous avez rencontrées lorsque vous étiez une petite compagnie, par rapport aux plus importantes. Je pense que vous vouliez dire qu'il existe une taille critique au-delà de laquelle on est à l'aise, autrement dit, libre de faire ce que l'on veut. Ceci est vrai dans une certaine mesure, mais je veux citer l'exemple de la Finlande. Récemment, quelques dirigeants sont sortis d'une très importante compagnie pour créer une compagnie d'assurance vie et ils sont actuellement en train de créer une compagnie "property" et "casualty", qui s'adresse uniquement aux personnes. Elles prospèrent, font des bénéfices et tout le secteur en tire profit. Comment est-ce possible? Parce que l'autorité de contrôle a indiqué le montant du capital minimum nécessaire. Ainsi, si vous parvenez à rassembler cette somme, vos assurés sont à l'abri. C'est ce qui constitue votre "taille critique". On pourrait ensuite passer au point suivant, comme le processus de production qui s'assimile aux machines, désormais indispensables, pour le traitement des données. Voilà à quoi je faisais allusion lorsque j'ai dit que le système actuel de traitement des données permet à la machine de se développer au même rythme que la compagnie, à l'inverse de ce qui se produit dans l'industrie manufacturière. Pour s'agrandir dans l'industrie manufacturière, il faut acheter de nouvelles machines, ce qui augmente de manière exorbitante les frais généraux. Nous, nous pouvons acheter un matériel que nous conservons au cours des années, tandis que nous achetons le logiciel au fur et à mesure de notre croissance et à un prix de plus en plus bas. Ainsi, dans la coquille vide, il n'y a pas grand chose à mettre: les autorités de contrôle vous indiquent les sommes nécessaires pour démarrer une activité, ce qui vous laisse le minimum nécessaire pour survivre quelques années. Après quoi, quels que soient les autres frais, rien ne crée la "taille critique". Ce qui compte, c'est l'imagination, la façon dont sont confectionnés les produits, puisque n'importe qui est capable d'acheter des machines pour la production. Tout le monde a exactement les

mêmes possibilités. Quant au système, cette compagnie est en train d'introduire le système SAA, dont les procédés semblent pouvoir s'appliquer dans ce cas. J'ai oublié de citer, dans mes remarques initiales, un élément fondamental qui garantira votre survie après avoir vendu vos produits d'assurance de manière efficace et géré avec compétence le traitement automatique des données: il s'agit du contrôle de la clientèle. Le contrôle de la clientèle est le vrai élément-clé. Vous devez faire en sorte que les clients se lient à vous: vous devez les conserver et établir un dialogue permanent avec eux; vous devez discuter avec eux des nouveautés, pas avec tous évidemment; il existe des méthodes de marketing direct qui permettent de toucher un grand nombre de clients constituant un éventail représentatif, de manière à instaurer un échange. Il existe donc des méthodes assurant un contrôle efficace de la clientèle. Si l'on s'en tient aux faits, on observe que personne au monde n'y réussit parfaitement, mais certains sont plus efficaces que d'autres. Je pense que l'on pourrait conseiller au secteur des assurances de dialoguer, par exemple, avec le secteur de la vente des produits de consommation ou avec l'American Express afin de savoir comment ils gèrent leurs commandes par correspondance ou leur clientèle. Il y a toujours des enseignements à tirer d'une nouvelle méthodologie.

Jacques Forest. Je crois que le concept de Nordsam, tel qu'il a été expliqué, est une idée qui est très séduisante, mais je me pose une série de questions au niveau de son fonctionnement réel. J'avais d'ailleurs noté le problème du fichier client, qui vient d'être évoqué pour le moment. Je me demande s'il n'y a pas de problèmes au niveau de l'importance qu'ont prise les différentes sociétés. J'avais comme exemple une société "A" qui dispose déjà d'un fichier client bien élaboré, bien mis au point et d'autre part une société "B" qui, elle, ne dispose pas de cet instrument. Les deux sociétés peuvent-elles tirer la même utilité d'une collaboration au sein de Nordsam? J'élargis un peu le débat: est-ce qu'il y a, à un moment donné, un certain nombre de dispositifs techniques - je pense notamment aux ordinateurs, aux systèmes d'exploitation qui sont utilisés - qui sont un préalable à une collaboration efficace avec Nordsam ou avec une autre organisation qui puisse se mettre en place? Donc, si je résume ma question, est-ce qu'il n'y a pas une certaine harmonisation nécessaire au niveau du fonctionnement même des sociétés qui collaborent au sein de Nordsam? C'est ma première question, sans parler des problèmes de langue, qui sont incroyablement compliqués dans toute

collaboration internationale. Je suppose qu'au niveau de votre organisation on utilise une seule langue. Enfin, si l'on va vers l'Europe, on aura probablement des problèmes importants dans ce domaine. La deuxième question concerne les produits de masse. J'ai bien compris que la "clé", telle qu'elle est définie, c'est la flexibilité d'une part et d'autre part une gestion très stricte des coûts. Alors, je me demande s'il n'y a pas, par rapport à cette orientation-là, une autre orientation, qui n'est pas si simple que cela et qui est donc arrivée à faire en sorte que les produits de l'assurance restent des produits de masse. Ce n'est pas la tendance naturelle: la tendance naturelle est justement d'ajouter toujours des éléments nouveaux, de diversifier les produits, de les rendre plus compliqués. Je crois que le fait de garder une simplicité aux produits exige d'abord une activité très importante, beaucoup d'imagination, beaucoup de persévérance. Au contraire, je ne suis pas sûr que chercher à garder le produit d'assurance comme un produit de masse soit la solution meilleure finalement; je crois au contraire que c'est là un objectif beaucoup plus difficile à poursuivre que l'on ne croit, la tendance naturelle allant vers la flexibilité.

Hans Dahlberg. En ce qui concerne les produits de grande consommation, je donnerai la parole à Matti Packalén et me bornerai à apporter ma contribution au moyen d'un exemple. Dans la compagnie que je représente, nous avons mis au point un siège particulier pour enfants. Ce produit unique est le fruit de trois ans de recherche; nous l'avons étudié en collaboration avec les autorités de notre pays chargées de la sécurité routière et avec les entreprises de production. L'outillage nécessaire à la production de ce siège pour enfants nous appartient. A présent, Folksam vend ce siège sur le marché: il est unique et le restera pendant deux ou trois ans. Le groupe Volvo est en train de l'étudier mais il lui faudra un certain temps avant de pouvoir le copier. Quoi qu'il en soit, ce siège pour enfants est vendu de manière très particulière, à savoir avec la couverture d'assurance dont il est inséparable et il pourrait également être commercialisé sur les autres marchés scandinaves, car les intérêts sont semblables. Mais Folksam n'a pas les moyens de le faire; nous n'en avons pas les ressources car nous ne sommes que des assureurs sur le marché suédois: il est donc beaucoup plus simple de confier cette tâche à Nordsam. Nordsam fonctionne comme n'importe quel autre service conseil, à cette différence qu'elle appartient également à trois autres compagnies d'assurance scandinaves. Nordsam peut alors

essayer de commercialiser le produit pour notre compte par l'intermédiaire de Samvirke, Kansa et Alka. Nous ne devons pas nous en soucier. De même, si le produit a, dans les autres pays scandinaves, le même succès qu'il a eu en Suède, Nordsam pourra le commercialiser avec les partenaires européens intéressés. Ce n'est pas la Folksam qui devra le faire. Cet exemple est très simple, j'aurais pu vous donner d'autres exemples intéressants dans notre liste de produits, mais celui-ci est idéal dans un but explicatif.

Matti Packalén. Quant à l'influence que peuvent avoir les problèmes linguistiques sur notre coopération, je ne pense pas que l'on ait à faire face à de grosses difficultés: naturellement, j'améliore mon suédois alors que je ne ferai jamais aucun progrès en danois, mais c'est une difficulté surmontable ... vous savez fort bien que nous avons plusieurs points en commun et que nous avons traversé ensemble des périodes historiques.

Donc, venons-en à des considérations d'ensemble: quel est le niveau de développement des diverses entreprises dans les différents secteurs? J'ai longuement parlé des différentes compétences et je vous ai sans doute donné l'impression que nous sommes forts dans les différents secteurs que je vous ai mentionnés. Mais nous ne le sommes pas, nous sommes même loin de l'être. Nous essayons de l'être. Ce que je veux vous faire saisir, c'est l'esprit, le moteur de notre stratégie: comment nous agissons, quelle est notre philosophie. Dans la façon de penser il n'y a aucune différence. Je crois que nous tous, chez Nordsam, - du moins tel est mon point de vue - nous tirons de chaque rencontre, même brèves, des idées bénéfiques.

Pour ce qui est des produits de grande consommation, si j'ai bien compris la question, Jacques Forest a dit qu'on observe une tendance à ajouter de nouvelles caractéristiques aux produits. Les produits changent continuellement, de nouvelles innovations sont faites, et ainsi de suite. C'est exact: il y a une tendance dans cette direction. Aujourd'hui les systèmes de support sont ce qu'ils sont, basés sur diverses branches et nous avons dans notre centre électronique environ 16 systèmes pour 80 produits, sur un portefeuille de 400.000 clients. On peut imaginer comme il est facile de faire une erreur. Maintenant, si un produit est modifié dans un environnement comme celui-ci, des problèmes surgissent: il manque quelque chose et ce quelque chose c'est le système de support. Il faut créer un système qui soit facile à utiliser; les premiers systèmes de ce type commencent justement à être

commercialisés à grande échelle. Pour permettre des changements de produits, on doit avoir la possibilité de mettre sur pied un système de support qui soit suffisamment flexible.

En fait, cette flexibilité peut être obtenue sans de nombreux changements: la franchise, pour ceux qui la désirent ou pour ceux qui l'acceptent, un peu plus élevée; les maisons peuvent être faites en briques ou en bois et peuvent brûler rapidement ou plus lentement: les variantes effectives ne sont pas si nombreuses. Le reste n'est qu'affaire de marketing; cette façon de penser porte à un très grand nombre de combinaisons. Pour la survie des assurances, il faut absolument avoir un système de support suffisamment flexible qui permette des changements. Pour le moment, il y a une contradiction mais ce phénomène ne se produira plus à l'avenir.

Luigi Cicchitti. J'ai eu l'impression que votre diversité et votre caractéristique est le mode particulier selon lequel vous abordez le produit ou le service qui ne vise pas à avoir des produits particuliers pouvant être exportés à un niveau international: le produit peut être modulable selon les données de marketing qui parviennent des différents marchés. Je ne crois pas que les produits de grande consommation, en particulier ceux auxquels Forest faisait allusion, soient exportables, pour la simple raison que chaque réalité a ses exigences, ses obligations et des caractéristiques particulières qui ne correspondent pas à celles de la Suède ou d'autres pays. Mais la méthode d'approche aide à surmonter les écarts entre des différentes réalité, grâce à un support efficace de traitement des données.

Par contre, en ce qui concerne les grands risques, à ce que j'ai cru comprendre, vous pouvez apporter un soutien à ceux qui désirent éventuellement entrer en joint-venture avec vous. Cependant, pour en revenir au thème de ce congrès, à savoir la nécessité d'une caractérisation des produits dans l'optique mutualiste, j'estime qu'il existe sans aucun doute une possibilité. En effet, surtout dans le produit d'assurance vie, qui a un contenu hautement financier, il est possible d'aborder les réalités des différents pays sans faire de distinctions particulières, dans la mesure où ces produits, dans leur contenu financier, se caractérisent uniquement par l'amélioration du service offert aux assurés. Vous avez également rappelé la nécessité de développer ces projets ensemble: plusieurs compagnies vous ont confié la tâche de les développer. Vous avez cependant souligné que ceci doit se baser sur des intérêts commerciaux communs, sans

lesquels il ne peut pas y avoir d'intérêt réciproque en vue d'accords de coopération.

Quant à la création d'un réseau commercial européen, direct ou indirect, je crois qu'il peut apporter des avantages sur le plan des objectifs plus que sur celui des économies d'échelle. En effet, nous réalisons avant tout les économies d'échelle dans la gestion des services, c'est-à-dire dans nos coûts fixes; lorsqu'en revanche nous cherchons des économies dans la distribution, il ne s'agit plus d'économies d'échelle à proprement parler, mais d'économies d'objectif, dans la mesure où l'on s'appuie sur un réseau de distribution visant des buts précis, qui assimilent les différentes présences et les différentes réalités, celles des finances, des assurances ou d'autres domaines. On a aussi craint le danger de "plagier" facilement et rapidement le produit. Si le produit est le résultat d'une étude faite dans un bureau, je crois qu'il est facile de le copier, mais si c'est le fruit d'une étude de marché approfondie (élaborée grâce à des simulations et des séries historiques) et que quelqu'un l'imité, il se peut que cette personne vende le même produit mais elle ne pourra pas le contrôler et par conséquent n'obtiendra pas les mêmes résultats. Estimez-vous enfin que pour accélérer la circulation des informations dans la collaboration, il est indispensable de disposer d'un réseau télématique élargi, analogue au réseau Rinet qui a été créé pour le renouvellement des assurances ou au réseau Rita qui a été fait en Italie? Le mode de communication doit être économique, car s'il est coûteux et anti-économique, il n'est plus intéressant, puisque le "supplément de service" que nous offrons à la clientèle est absorbé dès le départ.

Gorka Knörr. J'ai écouté trois interventions, dont deux étaient des communications, sur l'expérience de Nordsam. Je me souviens que nous avons entendu parler de Nordsam pour la première fois à l'occasion du dixième anniversaire de l'ACE, lorsque Strömbäck nous a appris sa création. Hans Dahlberg nous a en effet illustré une expérience concrète, se traduisant déjà en un programme de travail commun, tandis que certains aspects ont été commentés de manière intéressante par Matti Packalén.

Mais j'ai également écouté une intervention très différente de John Christiansen qui, outre l'expérience de Nordsam, nous a parlé d'une commercialisation européenne, de transferts des polices d'assurance d'un pays à un autre, etc. J'estime qu'il est nécessaire d'approfondir ce sujet. Quoiqu'il en soit, il me vient à l'esprit quelques questions qui ne concernent pas tant 1993 mais 1989,

1990 et 1991. Aujourd'hui, par exemple, nous travaillons dans la branche automobile et offrons des garanties complémentaires comme l'assistance, ce qui explique que nous cédions des affaires à des compagnies qui ne font pas partie de notre secteur coopératif. Il est sans doute possible de céder des affaires à des sociétés proches de l'ACE et du mouvement coopératif en général, affaires que nous cédon maintenant à une troisième société commerciale. Autre exemple: en Espagne on s'apprête à publier un décret sur la co-assurance communautaire. Je crois que nous devons prendre des initiatives sans attendre un autre type de projet, tel que le recueil de participations dont parlait Jacques Vandier, la création de "Sudsam" ou les joint-ventures, etc., pour intervenir sur le marché, le nôtre par exemple. Notre marché, comme vous le savez, a deux caractéristiques principales: d'une part, le mouvement coopératif n'existe pratiquement pas et, d'autre part, l'économie sociale a peu d'importance, alors qu'on s'attend à une croissance brutale dans le secteur des assurances.

Hans Dahlberg. Cicchitti et Mazzoli ont fait des commentaires sur les nouveaux produits et sur la facilité à les copier. C'est vrai, il est facile de copier un texte écrit: toutefois, vu que ce texte écrit doit être commercialisé et géré administrativement, nous attachons une grande importance à la capacité de construire des systèmes efficaces pour le traitement des données. L'informatique est un excellent atout. Nous en avons un exemple récent en Suède, lorsqu'en novembre Folksam a lancé sur le marché un nouveau produit d'assurance-vie assez révolutionnaire par rapport à ce qui existait précédemment. Nos concurrents ne sont pas en mesure de commercialiser quelque chose de semblable, du moins dans les huit mois qui suivront son lancement, car ils ne disposent pas des systèmes de traitement des données appropriés. Si nous sommes capables d'introduire sur le marché un autre produit, grâce à une étude de marché aussi solide et avec un effet détonateur aussi marqué, nous aurons alors un avantage temporel certain. Je pense que ce type d'expérience et les connaissances en matière de traitement des données pour la construction des systèmes informatiques de support - comme l'a dit Matti Packalén - sont extrêmement importants. Je me souviens des discussions que nous avons eues sur ce sujet lors de nos rencontres à Nordsam. Nordsam a été un précieux intermédiaire, qui a contribué à augmenter notre niveau de connaissance, particulièrement celui de la direction, et ceci non seulement dans l'intérêt de nos différentes compagnies, mais aussi dans l'optique des nouveautés

extérieures, pour être en avance sur les autres et conquérir la première place. Pour pouvoir être compétitifs à l'avenir, je pense que nous devons trouver des réseaux efficaces, très proches, dans différentes sphères, dans différents secteurs. Mais nous devons avant tout déterminer lesquels.

Matti Packalén. Quelque chose de très intéressant a été dit au sujet de l'exportation de produits "finis". En Finlande, nous avons lancé un "package" flexible. Il s'agit d'un produit qui comprend tout à l'exception des assurances obligatoires, comme l'assurance responsabilité civile pour l'automobile. Elles ont été exclues jusqu'à présent mais tous les risques "property" et "casualty" sont compris. Il a été lancé début novembre: il a eu un énorme succès et continue à bien marcher. Nous travaillons avec un système de support informatique. Quant à l'exportation, je pense que l'idée est intéressante et attrayante, mais en ce qui nous concerne, je dis: reparlons-en dans un an.

John Christlansen. Il faut à mon avis essayer de construire quelque chose d'analogue à ce que nous avons fait avec Nordsam, c'est-à-dire trouver un projet concret à réaliser en commun. Je pense aussi que nous devrions regarder nos concurrents du secteur privé. Eux, ils franchissent les frontières. Prenez, par exemple, un des plus importants: Allianz. Je pense qu'Allianz a acheté des compagnies presque partout en Europe et j'imagine que le 1er janvier 1993, Allianz aura implanté ses bureaux dans toute l'Europe. Aujourd'hui, ces bureaux peuvent ne pas s'appeler Allianz, mais je crois que le 1er janvier 1993 on changera le nom de tous les bureaux et le nom Allianz sera présent dans toute l'Europe. Ce dont nous devrions commencer à discuter, c'est par exemple d'une identité commune, en tant que mouvement coopératif et sociétés coopératives: nous avons les mêmes objectifs et dans certains cas presque la même base sociale.

Il devra y avoir un moment où nous pourrons commencer à découvrir ces choses: Hans Dahlberg a dit que nous, scandinaves, avons discuté pendant quinze à vingt ans et qu'ensuite, il y a de cela quelques années, nous nous sommes dit: "Maintenant ça suffit: il faut faire quelque chose de concret et mettre des projets en oeuvre". Je propose donc de commencer à parler pourvu que la discussion ne dure pas dix ans; commençons le plus rapidement possible mais pas pour plus de deux ans. Commençons par une ou deux choses et essayons tout d'abord de trouver une orientation. Je pense que Gorka Knörr se référait à l'assurance

voyage; nous avons signé quelques accords avec des assureurs automobile européens au cas où nos assureurs qui voyagent auraient des problèmes de voiture. Je pense que nous devrions examiner cet aspect et voir si on ne peut pas créer un réseau. Il arrive aujourd'hui que nos clients fassent de fréquents déplacements en Europe en ne sachant pas toujours où se rendre en cas d'accidents. Par conséquent, si nous pouvions dresser la liste des coopératives d'assurance - nous pourrions le faire dès maintenant - ce serait là une bonne idée, mais si l'assuré pouvait avoir une identité très similaire à celle qu'il a dans son pays, il pourrait avoir une plus grande confiance en ces personnes. C'est la raison pour laquelle je pense que nous pouvons parvenir à un résultat sans essayer de résoudre tous les problèmes dès le départ. Essayons de trouver quelques initiatives concrètes et l'organisme qui puisse se charger de leur réalisation.

Je voudrais également dire que Nordsam, par exemple, est née de ces quatre compagnies: je pense que nous retirerons de grands bénéfices de notre collaboration avec Nordsam. Hans Dahlberg a parlé des sièges pour enfants: nous n'aurions pas été en mesure d'investir pour l'étude de tels produits, mais, avec Nordsam, nous pouvons désormais le faire. Vous pourriez répliquer que rien ne m'empêche d'aller chez Folksam demander la licence de vente de ces sièges pour le Danemark, mais en réalité c'est impossible. Je peux par contre aller chez Nordsam dire que je suis d'accord pour les introduire au Danemark avec une assurance automobile Alka. Je perçois une commission pour l'usage de cette autorisation car c'est un fait établi que les petites compagnies ne disposent pas des ressources nécessaires pour faire des études dans de nombreux secteurs. Nous les ferons ensemble et en tirerons des avantages, dont celui de l'amélioration de notre image sur nos marchés. D'autre part, les petites compagnies ont également de bonnes idées, mais encore une fois, ont des ressources inférieures. A présent nous pouvons faire partager ces idées à Nordsam, où des personnes très qualifiées les développeront ou nous diront si telle idée peut être rentable. Ce que je veux dire, c'est que si nous pouvions fonder une société européenne - une "Eurosam", pour ainsi dire - et si nous considérions toutes les idées mises en commun, nous aurions un organisme qui pourrait les utiliser et les mettre à profit. Sur une base commerciale, bien évidemment, car nous existons pour conclure des affaires, pour nos assurés, pour nos clients et pour nos membres.

Réalisations communes des sociétés d'assurances à caractère mutuel françaises et réflexions sur les perspectives européennes

Jacques Forest. Je voudrais vous présenter Thierry Jeantet, Secrétaire Général du GSACM, qui va nous présenter les formes de collaboration qu'ont développé ces sociétés d'assurance à caractère mutuel en France et va nous donner quelques réflexions sur les perspectives européennes du Groupement.

Thierry Jeantet. Je vais tenter de vous présenter les réalisations communes des sociétés membres du Groupement des sociétés d'assurance à caractère mutuel. Je m'expliquerai dans quelques secondes sur la traduction que l'on peut donner à ce terme barbare d'"assurance à caractère mutuel": cela peut paraître compliqué à certains d'entre vous et je tenterai dans une deuxième partie de m'interroger devant vous sur les transpositions que l'on peut en faire sur le plan européen. Mais je voudrais dire d'abord qu'il y a dans cette salle les réalisateurs de ces expériences dont je vais parler, le président Jacques Vandier notamment et d'autres, qui pourront compléter plus qu'utilement ce que je vais dire. Ce sont eux qui, sur le terrain, ont véritablement réalisé ce dont je vous parlerai et je ne suis là qu'un porte-parole d'un ensemble. Je veux dire aussi que ce dont nous allons parler bien entendu ne constitue pas obligatoirement un modèle. Nous n'avons en aucun cas cette prétention, mais, comme nos amis nordiques, nous voulons vous présenter une certaine réalité qui est celle des sociétés d'assurance à caractère mutuel françaises. Tout d'abord, je crois qu'il est important de vous présenter très rapidement le GSACM, qui est né en 1964 et qui est aujourd'hui un syndicat professionnel regroupant douze sociétés françaises (mais je dois ajouter que -

compte tenu des modifications de statuts intervenues à la fin 1988, notre Groupement admet désormais des partenaires associés européens, et le premier associé d'ailleurs - et je vais en parler tout à l'heure - est représenté dans cette salle).

Parlons alors des sociétés d'assurance à caractère mutuel. Je voudrais dire tout de suite qu'il s'agit pour nous de sociétés mutuelles ou à forme mutuelle au sens juridique français, mais qui sont toutes sans intermédiaires commissionnés, ni agents, ni courtiers. Je crois qu'il faut noter que les différentes sociétés ont presque toutes une caractéristique socio-professionnelle: c'est un des aspects de l'organisation de l'assurance mutuelle sans intermédiaires française. Très rapidement, je voudrais vous dire que nous avons parmi nos membres: l'AGPM, qui est l'Association Générale de Prévoyance Militaire (adhérente depuis le premier janvier 1989); l'AMF, qui est l'Assurance Mutuelle des trésoriers et des comptables de la Fonction publique; l'Assurance Mutuelle Universitaire, AMU, qui couvre en réalité l'assurance des élèves principalement; la Garantie Mutuelle des Fonctionnaires, GMF; la Mutuelle d'Assurance Artisanale, mais aussi peut-on dire des professions libérales de France (MAAF); la MACIF ensuite, qui est la Mutuelle d'Assurance des salariés du Commerce et de l'Industrie de France; la MAIF, qui est la Mutuelle des Instituteurs de France; la MAPA, qui est la Mutuelle d'Assurance des Professions Alimentaires; la MATMUT, quant à elle, a un caractère moins socio-professionnel, mais s'appuie sur un autre mouvement mutualiste, dont on peut dire qu'elle est la filiale de fait - et je parle là de la mutualité sociale; ensuite, il y a la Mutuelle Fraternelle d'Assurances (MFA), qui couvre notamment les risques relatifs aux taxis; vous avez ensuite, parmi nos membres, la SMAbtp, qui est la Mutuelle d'Assurance du Bâtiment et des Travaux Publics et enfin la SMACL, qui est la Mutuelle d'Assurance des Collectivités Locales.

Je pense que vous êtes frappés par le type de répartition des rôles qui caractérisait nos sociétés, tout au moins au départ. J'ajouterais donc à cette liste la SMAP, qui est notre premier adhérent européen, la Société Mutuelle des Administrations Publiques de Belgique, qui, nous l'espérons, sera rejointe par d'autres sociétés mutuelles ou coopératives d'assurance sans intermédiaires, qui voudraient travailler plus directement avec notre Groupement.

Je voudrais souligner au passage que - à côté du GSACM - il existe bien entendu la pyramide des assurances mutuelles agricoles, qui sont également des sociétés d'assurance sans intermédiaires et

des cousines très proches, mais qui ont leur propre organisation très intégrée, complètement intégrée, alors que - vous le comprenez bien - notre Groupement n'est qu'un Groupement de sociétés qui ont leur autonomie. L'ensemble des sociétés membres du GSACM représente 48% du marché de l'assurance automobile en France, environ 40% du marché de l'assurance habitation des particuliers: par contre, elles sont beaucoup plus jeunes en ce qui concerne l'assurance vie et retraite, puisqu'elles ne représentent guère que - pour l'instant - 6% du marché Français. D'autre part, la SMAbtp, dont je vous parlais tout à l'heure, est leader sur le marché de l'assurance construction.

Je crois qu'il faut que vous ayez conscience que le Groupement est né en 1964, mais qu'il est plutôt l'aboutissement d'une démarche en commun, plutôt qu'un simple point de départ, dans la mesure où l'histoire de nos sociétés montre qu'elles se sont largement appuyées les unes sur les autres au moment de leur création successive. Ce qui définit nos sociétés, c'est un certain nombre de critères, que je peux rappeler rapidement: la forme juridique, j'en ai parlé tout à l'heure, mutuelle ou à forme mutuelle; leur caractère plutôt socio-professionnel, même s'il y a une tendance à s'estomper; leur absence de but lucratif; leur gestion participative, mutualiste ou coopérative, si vous voulez; leur système de vente sans intermédiaires commissionnés, sur lequel il faut insister, et qui a été évoqué à plusieurs reprises, leur souci aussi - et je crois que c'est aussi un des points qui ont été évoqués - de proposer aux sociétaires des produits simples - j'aurais tendance à dire presque standardisés, mais j'exagérerais un peu - et donc leur volonté de répondre à des besoins concrets des usagers; c'est donc une batterie de critères qui a permis ce rassemblement de sociétés et leur solidarité très pratique dont nous allons parler.

Le Groupement lui-même a trois rôles: il a un rôle classique de syndicat professionnel représentant ces douze sociétés vis-à-vis de l'Etat français, et qui est l'interlocuteur maintenant d'un certain nombre d'institutions et d'outils européens, par exemple l'AACE. Il a deuxièmement un rôle d'étude pour les problèmes techniques: il existe des comités permanents qui portent un peu sur tous les sujets, juridiques, sociaux et financiers. C'est dans ce cadre, je voudrais le souligner parce que je crois que c'est un point que nous aurons l'occasion d'évoquer au niveau européen, c'est dans ce cadre que le Groupement a inventé le système conventionnel de règlement des sinistres en France: il existe par exemple entre nos sociétés et quelques autres une convention relative au recours

corporel basée notamment sur le principe du "no-fault" et sur la notion d'expertise médicale commune. Depuis que le Groupement a lancé la notion de convention, elle s'est beaucoup étendue, mais le GSACM a été présent à son initiative. Je soulignerais au passage que le Groupement depuis peu est devenu syndicat d'employeurs.

Mais troisièmement, et je voudrais un peu insister là-dessus, le Groupement est devenu depuis sa naissance en 1964 un lieu où se discutent, s'imaginent, se préparent, parfois se gèrent, un certain nombre d'outils communs, d'outils économiques communs, auxquels participent en général l'ensemble des sociétés, mais pas obligatoirement. L'une des principales réalisations du Groupement au départ a concerné la réassurance, avec la négociation en commun de traités de réassurance pour l'auto et les risques locatifs en particulier, ce qui veut dire que nos sociétés ont su se mettre ensemble pour négocier, avec l'appui de leur courtier, Le Blanc et Nicolay, des traités communs, ce qui leur donne évidemment sur le marché de la réassurance le poids que vous imaginez. D'autre part, elles ont mis en place très rapidement une sorte de pool de réassurance pour les tranches non couvertes par les traités communs. C'est évidemment un des points importants de la vie du Groupement.

Mais il n'y a pas que le Groupement en particulier: il y a tout ce qui a été créé au-delà du Groupement, mais qui a été souvent réfléchi au sein du Groupement. Je voudrais donc distinguer un certain nombre d'organismes qui n'ont pas tous la même nature. Je crois que, par rapport à ce qui a été discuté à propos de la Nordsam, il faut noter que les sociétés françaises ont créé des outils dont la nature change en fonction de l'objectif qui a été poursuivi. Il n'y a pas, si vous voulez, cette notion d'une société unique qui aurait des fonctions extrêmement larges comme c'est le cas avec la Nordsam, encore que les comparaisons doivent être prudemment exercées dans la mesure où la Nordsam a une nature un peu différente, comme vous allez le voir.

Il y a d'abord les associations qui, si vous voulez, prolongent ce que peut être un Groupement et un syndicat professionnel. Je voudrais rapidement citer d'abord l'une d'entre elles, qui est l'Association de recherche et d'étude pour l'épargne et la retraite (AREPER). En réalité, notre Groupement, au lieu de créer dans son propre sein un simple comité de travail sur les problèmes de l'assurance vie, a souhaité pratiquer l'ouverture et travailler sur ce thème avec d'autres sociétés vie, filiales d'autres familles proches de la nôtre, et particulièrement filiales des assurances

mutuelles agricoles, mais aussi filiales de la Fédération nationale de la mutualité sociale, FNMF. Il s'agit donc, si vous voulez, d'un Groupement-bis, spécialisé dans l'assurance vie, mais qui est ouvert à d'autres partenaires. L'AREPER a un type de fonctionnement et un rôle comparables, si vous voulez, à celui du GSACM.

Il y a d'autres associations, et je voudrais en citer une, qui est à l'origine du Groupement, mais qui s'est élargie ensuite à l'ensemble des sociétés d'assurance, y compris des compagnies privées et publiques traditionnelles. Il s'agit d'une association de recherche sur le dommage corporel, l'AREDOC, qui met en commun un certain nombre d'outils d'analyse relatifs aux problèmes du dommage corporel: cette association a été créée par un médecin-conseil d'une des mutuelles d'assurance. Ensuite, cette association, qui était installée dans nos murs, a pris une plus grande ampleur.

Je crois qu'il est plus particulièrement important aujourd'hui de mettre l'accent sur les filiales - ou les "outils filiales" - qui ont été créées par les sociétés d'assurance à caractère mutuel françaises. D'abord elles se sont saisies d'une structure juridique franco-française, le groupement d'intérêt économique. Dans un certain nombre de cas, nos sociétés, au lieu de gérer elles-mêmes un certain nombre de sinistres, chacune séparément, ont décidé de le faire en commun, parce qu'elles ont estimé que ces activités étaient soit très nouvelles, soit très spécifiques et pouvaient mériter effectivement un traitement commun. Il existe plusieurs exemples. Je voudrais donner celui de NAVIMUT, qui est un groupement d'assurance de la navigation de plaisance. Il a été créé par plusieurs de nos sociétés; l'objet de ce groupement d'intérêt économique est d'étudier et mettre en oeuvre tous les moyens propres à faciliter et à développer l'activité des membres pour la couverture des risques d'assurance maritimes et transports. J'insiste bien sur le fait que cet outil ne fait que gérer des sinistres et que les risques restent évidemment à la charge de chacune des sociétés. Ce groupement d'intérêt économique a été créé assez tôt, puisqu'il a été créé dès 1972 par quatre mutuelles et il a été ensuite rejoint par quatre autres mutuelles ou filiales de mutuelles (MAAF, MACIF, MATMUT, MFA, MAPA, AMF, SMACL, SAGENA filiale de SMABtp). NAVIMUT a une certaine importance puisqu'il gère aujourd'hui des dossiers relatifs à 77.000 unités, qui représentent environ 10,80% des unités immatriculées et recensées par le Bureau de la Navigation de Plaisance pour l'année dernière.

Un deuxième exemple d'un groupement d'intérêt économique constitué dans le même esprit et ayant donc le même type de fonction, uniquement de gestion des sinistres, c'est celui qui a été constitué pour la protection juridique. Il s'appelle JURIMUT, il a été constitué plus tard, en 1983, par plusieurs sociétés et il est destiné à offrir aux mutuelles adhérentes (AMF, MAAF, MACIF, MAIF, MATMUT, MFA, MAPA, SMACL) tous les moyens propres à permettre une gestion économique des services d'information, de conseil et d'aide juridique. Il comporte deux sections, si vous voulez: l'une qui est destinée à la mise en place de la gestion des moyens de documentation juridique nécessaires à l'exécution d'études demandées par les sociétés adhérentes et une deuxième section, qui est destinée à gérer les moyens nécessaires à la fourniture des prestations aux sociétés adhérentes, qui présentent des garanties ou des services d'information, de conseil et d'aide juridique à leurs sociétaires. Vous voyez l'esprit: il s'agit uniquement de groupements de gestion qui se sont révélés opérationnels et dont la transposition au niveau européen est probablement possible dans un certain nombre de cas (j'aurai l'occasion de l'évoquer tout à l'heure devant vous).

En fait, je devrais ajouter à cette liste un autre exemple, celui du groupement d'intérêt économique MUTAVIE - MAAF-VIE, qui est l'outil gestionnaire de deux sociétés d'assurance vie, MUTAVIE et MAAF-VIE, MUTAVIE étant elle-même une société anonyme qui rassemble plusieurs sociétés "utilisatrices". Ce groupement d'intérêt économique d'ailleurs s'apprête à accepter en son sein d'autres sociétés d'assurance vie.

Mais les sociétés d'assurance à caractère mutuel françaises n'ont pas créé que ce type d'outil: elles ont été amenées à répondre à d'autres préoccupations, à créer des outils qui ont une autre nature. Dans le cadre de leur politique de diversification et de leur volonté d'apporter des produits complémentaires à leurs sociétaires, elles ont été amenées à faire un certain nombre d'autres réalisations communes, notamment dans le domaine des produits financiers et de crédit. Par exemple, en ce qui concerne le crédit à l'achat et à la réparation automobile, elles ont créé dès 1968, donc quatre ans après la création du Groupement, une société de crédit, qui s'appelle SOCRAM, et dont le but est d'apporter aux sociétaires des mutuelles un service de crédit simple, rapide, à un prix de revient, pour le financement des véhicules et leur réparation. La SOCRAM, qui est donc une société anonyme à capital variable, utilise les bureaux des mutuelles pour présenter ses services et délègue tout simplement la signature des

chèques aux dits bureaux. C'est un outil, vous voyez, qui est branché sur l'ensemble des mutuelles adhérentes (GMF, MAAF, MACIF, MAIF, MAPA, MATMUT, MFA) et qui est utilisé directement par leurs bureaux. Elle rencontre un certain succès: aujourd'hui, son encours de crédits est de plus de 2 milliards de francs, alors qu'il était légèrement inférieur à 1 milliard 500.000 francs pour l'année 1985. La SOCRAM n'est pas utilisée par toutes nos mutuelles, puisque certaines sociétés ont leurs banques et utilisent de préférence leur banque filiale ou utilisent SOCRAM de manière concomitante ou concurrente. Je crois qu'il est honnête, pour faire le panorama de la réalité, de souligner cela.

Il existe d'autres outils et certains dans le domaine financier sont destinés en vérité à répondre au besoin de gestion interne des sociétés. C'est le cas par exemple de OFIVALMO, qui est une société anonyme créée dès 1971 par un certain nombre de nos sociétés (GMF, MAAF, MACIF, MAPA, MATMUT, MFA plus quelques partenaires extérieurs) et qui a été conçue comme une société "piège à commissions" qui aujourd'hui présente une palette de neuf SICAV, sans compter un certain nombre d'autres produits qu'elle propose aux sociétés mères pour la gestion de leur trésorerie. L'actif d'OFIVALMO aujourd'hui est de 6 milliards de francs français.

Dans le cadre des opérations de diversification, dont je vous parlais tout à l'heure, et donc d'apport de produits complémentaires aux sociétaires, les sociétés d'assurance à caractère mutuel ont créé des sociétés qui sont à mi-chemin entre la société anonyme et le groupement d'intérêt économique, même si elles ont le statut de société anonyme. Je m'explique: je pense particulièrement à deux sociétés qui travaillent dans le domaine de l'assistance, Inter Mutuelles Assistance (IMA) et MUTUAIDE. Il se trouve que nos sociétés ont successivement, séparément plutôt, créé deux sociétés: les assurances mutuelles agricoles et la Garantie Mutuelle des Fonctionnaires ont créé MUTUAIDE Assistance, et les autres sociétés (MAAF, MAIF, MACIF, MATMUT, etc.) ont créé Inter Mutuelles Assistance. Je crois que c'est intéressant de s'attarder sur l'un des deux exemples: Inter Mutuelles Assistance, qui est juridiquement une société anonyme, mais dont on peut dire qu'elle fonctionne un peu comme un groupement d'intérêt économique, puisque les coûts engagés pour les sociétaires de chacune des mutuelles actionnaires sont repercutés respectivement sur chaque mutuelle, tandis que les frais de fonctionnement sont répartis selon une péréquation. Inter Mutuelles Assistance intervient pour les véhicules dans tous les

pays d'Europe, y compris l'Union Soviétique, les pays du pourtour méditerranéen et dans le reste du monde. Pour vous donner une idée de la taille de cette société, Inter Mutuelles Assistance a traité 120.000 dossiers en 1988, dont 17.000 dossiers d'assistance médicale. On peut dire que Inter Mutuelles Assistance est la plus importante société d'assistance en France. Elle n'est pas très connue, elle commence maintenant à l'être, tout simplement parce qu'elle est derrière chacune des sociétés d'assurance à caractère mutuel, qui en réalité en offrent automatiquement le service dans le cadre du contrat auto. Elle n'est donc guère visible, d'une certaine façon, pour les sociétaires: ses services apparaissent comme des produits liés au produit, par exemple, de la MACIF ou de la MAPA ou de la MATMUT. Je crois qu'il est important de souligner auprès de vous, dans le cadre justement de ces discussions européennes, que les mutuelles françaises ont décidé de permettre au coup par coup des coopérations avec des sociétés d'assurance européennes, ceci selon des modalités qui conduiront ces sociétés d'assurance mutuelles ou coopératives à diffuser elles-mêmes le produit d'assistance. Je pense que vous aurez sans doute des questions sur ce sujet, sur cette politique d'ouverture sur l'Europe et sur des partenaires européens pratiquée par Inter Mutuelles Assistance.

Ce ne sont pas les seuls produits ou services complémentaires qu'offrent nos sociétés. Déjà toute une batterie, comme le voyez, mais elle n'est pas terminée. Je voudrais en citer d'autres et notamment le service que nos sociétés offrent désormais en matière de contrôle technique et de réparation automobile, service d'ailleurs qu'elles offrent au-delà de leurs propres sociétaires. CE.CO.MUT, qui est une société anonyme, a été créée donc par les mutuelles du Groupement: son objectif est d'intervenir en tant qu'opérateur sur le marché du contrôle technique de l'automobile, pour la constitution et l'animation d'un réseau de centres de contrôle - vous savez qu'en France la législation vient d'être renforcée dans ce domaine cette année et qu'il y a donc des besoins nouveaux, un marché nouveau qui vient de s'ouvrir dans notre pays. CE.CO.MUT a passé des accords avec des centres de contrôle indépendants de la construction et de la réparation automobile. CE.CO.MUT tient beaucoup à cette notion d'indépendance de ses centres de contrôle, auxquels cette société offre un potentiel de communication mais aussi un soutien technique et logistique important. Il est évident que c'est un service complémentaire intéressant pour les sociétaires, dans la mesure où ils sont assurés d'une certaine qualité du service, d'une bonne

répartition aussi de ce réseau sur l'ensemble de la France, puisqu'il y a déjà 180 centres et l'on espère que l'an prochain il y en aura peut-être 200. C'est une société qui est, je crois, en plein développement.

Il y a d'autres types de sociétés, qui ne sont pas visibles obligatoirement pour le sociétaire et le client de base, mais qui visent à améliorer le service, à améliorer évidemment la gestion des sociétés. Je pense notamment, dans le domaine de l'automobile, puisqu'on vient d'en parler, à un organisme qui s'appelle D'ARVA et qui a pour but de faciliter et d'accélérer l'échange d'informations entre assureurs, experts et réparateurs. C'est une sorte de réseau à valeur ajoutée qui traite par informatique de nombreux documents et assure leur transmission - par exemple, les missions données par des assureurs à des experts, les avis de sinistres, les rapports d'expertise, les factures de réparation. C'est donc un système, je dirais, visant à améliorer la gestion, à accélérer et rationaliser les communications.

Donc, vous voyez que dans la panoplie des outils créés par les sociétés d'assurance à caractère mutuel, il y a des groupements de gestion qui ont un but limité, qui visent uniquement à gérer des dossiers, alors que les risques restent dans chacune des sociétés; il y a des filiales qui sont destinées plutôt à offrir des produits ou des services complémentaires - je citais tout à l'heure par exemple les sociétés d'assurance vie ou SOCRAM, la société de crédit; il y a des sociétés qui sont plutôt destinées à améliorer la gestion, et je cite à nouveau par exemple OFIVALMO. Donc, vous voyez que ce sont des ensembles qui ont une nature et un rôle différents. C'est pour ça que la démarche qui a été suivie pendant des longues années n'est évidemment pas tout à fait de même nature que celle qui nous a été, et de manière très intéressante, expliquée par nos amis des pays nordiques. Elle est probablement complémentaire. Il faut noter au passage que les sociétés d'assurance à caractère mutuel ne s'arrêtent pas tout à fait là; sans m'appesantir plus longtemps, je voudrais quand même vous signaler qu'elles ont été amenées par ailleurs dans d'autres domaines à faire des investissements en commun, par exemple dans celui du tourisme et de l'hôtellerie, dans celui du capital-risque et dans d'autres domaines encore, soit de manière périphérique à l'activité d'assurance, soit parce qu'elles ont mené des opérations couplées avec des entreprises de l'économie sociale ayant une autre nature. Et puis, bien entendu, elles ont des actions communes, par exemple dans le domaine du mécénat, pour soutenir la société nationale de sauvetage en mer, une

fondation créatrice d'emplois. Je laisse cela pour l'instant un peu de côté, mais c'est pour vous indiquer qu'il y a toute une série d'étages d'intervention entre nos sociétés. Je crois que vous aurez été frappés par le fait que je ne vous ai parlé que du groupement d'intérêt économique ou de sociétés anonymes. Ce qui veut dire que les sociétés d'assurance à caractère mutuel françaises ont choisi pour leurs filiales et pour leurs groupements des formules juridiques classiques: quelqu'un a dit que ce qui compte c'est l'objectif, ce qui compte aussi c'est de garder le contrôle ou de le partager intelligemment à plusieurs. Il faut dire qu'en France on ne peut utiliser - il faut le souligner au passage - la structure coopérative pour des activités d'assurance. D'autre part, il y a un autre outil juridique qui pourrait être utilisé maintenant, l'union d'économie sociale, qui permet à des sociétés mutuelles et à d'autres entreprises d'économie sociale, voire des sociétés publiques ou privées, de s'allier, mais ce statut juridique tout à fait original n'existe que depuis 1983. Or, vous l'avez vu, toute une série d'outils dont je vous ai parlé ont été créés avant 1983. Alors, sans prétendre en aucune façon, encore une fois, présenter un modèle à recopier - je crois qu'il ne serait pas raisonnable de dire cela - il faut s'interroger sur les transpositions ou les réflexions que cela peut inspirer pour les collaborations entre sociétés d'assurance mutuelles et coopératives en Europe.

Bien entendu, ce qui compte, c'est le choix des stratégies, la définition d'objectifs communs. C'est cela qui prime avant toute chose, comme cela a été largement souligné. Mais je voudrais rapidement m'interroger devant vous, et en en prenant l'entière responsabilité, parce que les représentants des sociétés membres du Groupement donneront leur avis et une tonalité particulière à nos interventions.

Il y a bien entendu entre européens la possibilité de passer des accords "moraux", du type pactes de non-agression, chacun restant chez soi, mais avec une acceptation d'établir entre soi une sorte de système d'information sur les modes de fonctionnement, les modes de distribution, les activités. Ces accords "moraux" existent, notamment entre sociétés mutuelles et coopératives s'occupant d'assurance des collectivités locales en France. D'autres accords de ce type existent, mais je crois que la tactique d'un certain nombre de sociétés mutuelles et coopératives d'assurance des collectivités locales en Europe est symptomatique d'une pratique qui est peut-être le premier étage de collaboration avant d'aller plus loin.

Le deuxième étage de collaboration comprend les coopérations en matière de savoir-faire, de techniques et de services. Il peut être question à ce moment-là de mettre au point des moyens de recherche en commun pour imaginer des produits et des services qui peuvent ensuite être proposés et vendus séparément. Il peut aussi être question de mettre au point des outils transférables d'une société à une autre, en informatique par exemple. Je crois que c'est un des objectifs de Nordsam, comme il nous a été largement décrit; ce qui a été dit notamment sur la possibilité d'échanger des techniques informatiques performantes me semblait tout à fait intéressant. On peut transposer l'idée à la notion du contrôle technique des véhicules, par exemple, à la notion d'expertise, au problème du suivi des coûts de la réparation automobile. Il y a plusieurs exemples de collaboration que l'on peut imaginer. On pourrait ajouter, de manière complémentaire, l'idée de pratiquer des échanges de cadres, de responsables et de faire des stages entre salariés des différentes entreprises qui seraient échangés pour des durées déterminées entre nos sociétés. Le deuxième étage de coopération peut être extrêmement concret et aller assez loin.

Le troisième étage de collaboration peut comprendre la conquête de parts de marché en commun et donc la recherche d'excédents. Cela peut être le cas où plusieurs sociétés, ayant mis au point un produit ou un service, directement ou par l'intermédiaire d'une filiale, peuvent être d'accord pour qu'il soit diffusé dans un ou plusieurs pays: après tout, c'est un peu ce que propose Nordsam sur un autre aspect de ses activités. C'est aussi ce que propose Inter Mutuelles Assistance, je le disais tout à l'heure. Cela peut être l'idée de fabriquer directement en commun un même produit ou un même service à travers, cette fois-ci, une filiale commune entièrement nouvelle, quitte à ce que chacun le vende sur son propre territoire ou dans ses domaines. Il paraît vraisemblable que des alliances de ce type se noueront, notamment dans le domaine de l'assurance-vie ou de l'épargne-retraite: en tous cas, on voit que nos concurrents capitalistes empruntent largement cette voie, qui n'est pas du tout fermée à nos types de sociétés.

Et puis des partenaires européens peuvent également décider ensemble de conquérir un marché dans un autre pays européen, dans lequel les coopératives ou les mutuelles seraient peu ou pas du tout installées et d'élargir leur champ d'intervention dans leurs propres pays. Il est clair que la libre prestation des services, qui est progressivement mise en place, va favoriser de plus en plus les alliances de ce type, avec la création de filiales, de holdings et

d'autres outils communs sur lesquels on aura l'occasion de revenir. Tout cela pose évidemment la question de savoir s'il y a une "taille" idéale pour un groupe de sociétés d'assurance en Europe. Je n'ai pas de réponse à cette question et il est probable que cette réponse est extrêmement complexe. Comme on l'a dit, en Europe, il y a des mutuelles locales qui ont très bien résisté, en restant accrochées à leur propre terrain. Il y en a d'autres qui ont été balayées, parce que leur assise était tout à fait insuffisante: c'est le mouvement de disparition de certaines mutuelles locales en Espagne, par exemple. Il est toujours possible de penser qu'une société ancrée dans un créneau socio-professionnel, surtout une mutuelle qui a su rester une véritable association d'usagers, résiste mieux à la concurrence que d'autres en modernisant son savoir-faire. Mais on sait que ce n'est pas simple, surtout dans une période de déspecialisation, où même la notion de socio-professionnalité, à laquelle les Français sont très attachés, n'est plus aussi évidente qu'autrefois: il y a en fait une relative "banalisation". Il est difficile de se partager aussi clairement qu'avant les tâches et donc les frontières, les marchés: tout ceci amène à s'interroger sur la nécessité et l'importance d'un rapprochement. Ce qui est sûr, c'est qu'en dehors même du mouvement des textes européens qui a été indiqué par Jacques Forest, la concurrence se renforce, les mariages entre sociétés capitalistes se multiplient et on est bien obligé d'en tenir compte. On a évoqué ensuite le difficile problème de l'économie d'échelle: je n'y reviendrai pas, mais il est sûr qu'on est en train de constituer autour de nous des sociétés, des groupes, ou des ensembles, puissants. Est-ce qu'il faut vous rappeler que l'Allianz avait déjà en 1987 plus de 43 milliards de francs français de chiffre d'affaires, les Generali 30 milliards de francs français et que l'UAP aussi est en train de s'accroître très rapidement? On ne peut évidemment pas nier ces réalités.

Je voudrais alors tenter rapidement de m'interroger devant vous sur les formes que peuvent prendre ces alliances, tout en étant très conscient, encore une fois, que l'objectif est plus important que la forme. Mais il faut bien se rendre compte aussi que les gammes d'outils juridiques au niveau européen ne sont pas étendues au point de ne pas pouvoir s'interroger sur les outils juridiques qui sont utilisables, d'autant plus quand on est des coopératives et des mutuelles et qu'on a d'abord le souci de l'utilisateur et de la satisfaction de ses besoins réels à des coûts les plus limités possibles. Je crois que l'objectif est aussi de répondre à la nouvelle vague de consumérisme qui est en train de naître en

Europe, du fait même de l'eupéanisation, et qui rend les usagers plus exigeants sur les produits auxquels ils ont accès. Il est clair que cette vague de consumérisme, qui n'est que balbutiante, devrait être un encouragement pour nos sociétés, qui à priori sont mieux placées que d'autres pour cela. Un certain nombre d'entre vous ont évoqué la possibilité de pratiquer des mariages entre entreprises à l'intérieur même de chacun des pays avant d'en venir au stade proprement européen.

En France, je viens de le montrer, on peut se marier évidemment sous forme de société anonyme ou sous forme de groupement d'intérêt économique. Quelqu'un disait que les Français ont de la chance, parce qu'ils ont l'outil du groupement d'intérêt économique, qui permet de gérer des dossiers en commun. Cela n'existe peut-être pas véritablement dans tous les pays. Je n'en suis pas sûr, mais je crois effectivement qu'en Belgique, il n'y a pas encore de structures proches du GIE français, mais qu'après tout la coopérative peut être utilisée dans certains cas pour pratiquer des mariages, en tous cas pour gérer des dossiers en commun.

En Espagne - et nos amis Espagnols vont peut-être dire les choses mieux que moi - il existe un certain nombre d'outils permettant de se rapprocher, mais ils ne sont peut-être pas tous utilisables dans le secteur de l'assurance. Il existe en Espagne la notion de consortium coopératif, mais je ne sais pas dans quelle mesure on peut l'utiliser; il existe aussi des outils spéciaux, comme celui qui a été créé par la loi de 1984 pour faciliter les mouvements de fusion des petites mutuelles d'assurance. Ce sont des fusions qui prennent la forme d'"Union temporal", qui permet aux mutuelles d'assurance qui veulent fusionner de le faire progressivement sur une durée de cinq ans, au cours de laquelle elles conservent leur totale indépendance juridique. Je ne sais pas si ça peut être un outil très opérationnel. En tous cas, en Espagne, il est possible d'autre part de constituer des groupements, mais il y a des problèmes fiscaux, de cascade de fiscalité, importants. Je signale qu'en Espagne, si je ne m'abuse, un texte est en préparation au niveau législatif sur la notion de groupement d'intérêt économique. En Italie, il existe - et les Italiens pourront en parler mieux que moi - des formules originales, en particulier celle du "consorzio", qui est d'ailleurs largement utilisée pour d'autres activités par nos amis de la Lega des Coopératives. C'est une sorte de groupement d'intérêt économique, qui se rapproche un petit peu du GIE français, mais il a l'avantage de pouvoir, contrairement au GIE français, limiter la responsabilité de ses membres. Je crois qu'en

Italie aussi, on est en train de réfléchir à la notion de groupement d'intérêt économique et qu'une législation est en cours de préparation.

Je crois qu'au Portugal il n'y a pas d'outils véritablement pratiques. En Allemagne, si je ne m'abuse, je crois qu'il existe un statut de "société mixte" qui permet d'allier une société à responsabilité limitée et une société en commandite, qui permet d'avoir un double siège social, l'un en République Fédérale Allemande et l'autre à l'étranger. C'est là aussi une formule de groupement, qui ne permet pas d'exercer directement l'activité d'assurance, mais qui peut permettre par exemple de développer des activités commerciales. Par prudence, je m'en tiendrai là pour ce qui est de la comparaison avec le GIE français, parce qu'il est probable que d'ores et déjà je me suis exposé à plusieurs critiques, en tentant de faire croire que je savais ce qui se passait chez d'autres amis européens.

Je voudrais pour terminer, m'interroger sur les structures proprement européennes: est-ce qu'il existe des structures permettant des mariages directement européens? Il existe une formule, elle est aujourd'hui clairement établie, qui est le groupement européen d'intérêt économique créé par la CEE, dont le but est de faciliter ou de développer l'activité économique de ses membres, d'améliorer ou d'accroître les résultats de cette activité, mais il n'a pas - il faut le souligner - pour objet de réaliser des bénéfices pour lui-même. Donc, son activité doit se rattacher à l'activité de ses membres. La définition de l'activité, de l'objet, de cet outil peut être très large: on peut mettre dans l'objet d'un GEIE, par exemple, la recherche et le développement en commun, l'achat et la vente ou la production en commun, la gestion de services spécialisés. Le GEIE, je tiens à le souligner, peut également détenir des participations, même si ce n'est pas l'outil le plus souple et le plus idéal pour faire de la détention de participations. C'est un outil transparent fiscalement, puisque l'imposition n'a lieu qu'au niveau de ses membres. C'est quand même un outil assez facile à créer, puisqu'il peut être créé entre deux pays seulement. Il faut souligner que le GEIE repose sur le principe "un homme-une voix" ou "une société-une voix", si vous voulez, mais qu'en réalité de nombreux assouplissements sont prévus. Il n'est pas obligé d'avoir un capital minimum obligatoire; par contre, comme le groupement d'intérêt économique français, le partage de la responsabilité est sans limites entre les membres pour l'activité du GEIE. Le GEIE va devenir un outil utilisable à partir de juillet 1989, puisque les textes d'application sont en cours

d'adoption dans chacun des pays de la CEE. Je pense que c'est un outil intéressant: j'évoquais tout à l'heure les collaborations qui ont été établies entre sociétés françaises, par exemple pour gérer des dossiers de protection juridique, ou des sinistres de navigation de plaisance. On pourrait imaginer exactement le même type de démarche au niveau européen et transposer cela à d'autres activités. A l'heure où nous parlons c'est le seul statut véritablement européen.

On peut dire que malgré tout, certains pays se sont ingéniés à mettre en place des statuts de nature européenne, même s'ils sont situés parfois dans les plus petits pays de la CEE. Nos amis luxembourgeois, qui sont pleins d'imagination, ont imaginé le statut de société holding de droit luxembourgeois, un statut très intéressant, qui permet à des sociétés qui se constituent en holding de ce type, de prendre des participations sous quelque forme que ce soit, dans d'autres entreprises luxembourgeoises ou bien entendu étrangères, et qui permet de gérer et de mettre en valeur ces participations. C'est une manière aussi pour ces sociétés de se mettre ensemble pour détenir des devises étrangères, effectuer des placements de trésorerie, donc se placer aussi un peu sur le marché des capitaux européen, voire international. C'est un outil qui permet également de gérer des valeurs mobilières. C'est donc un outil tout à fait intéressant qui bénéficie pour l'instant - ce qui ne fait pas plaisir à Jacques Delors - d'un certain nombre d'avantages fiscaux qui dureront ce qu'ils dureront; bien entendu, dans le cadre de la CEE, il est tout à fait utilisable par les sociétés coopératives ou mutualistes, et d'ailleurs le holding peut lui-même prendre la forme de société coopérative.

Il existe d'autres outils "européens" ou pseudo-européens de ce type: nos amis néerlandais, qui ne manquent pas d'imagination non plus, ont créé un statut juridique de société holding néerlandaise, qui ressemble un peu au statut luxembourgeois. Il faut noter que cet outil peut permettre à des sociétés coopératives ou mutuelles de se doter d'un outil commun, d'y investir de l'argent, pour avoir à chaque instant un outil d'intervention leur permettant de prendre des parts dans une société, d'en acheter carrément une ou de créer des filiales en commun. C'est un outil financier qui peut se révéler intéressant.

Pour terminer, il faut souligner que nous devons être très vigilants, de façon à ce qu'au niveau européen il n'y ait pas simplement, comme cela est prévu maintenant, un statut optionnel de la société anonyme européenne, mais aussi un statut optionnel de la mutuelle et bien entendu de la coopérative. Je pense qu'il nous

faut être très vigilants à ce sujet, car s'il existait un statut optionnel de la mutuelle ou de la coopérative dans la CEE, cela éviterait de faire un certain nombre de contorsions et de se poser trop de questions: ce serait évidemment, pas pour tout, mais ce serait un outil relativement idéal.

Je voudrais terminer cette photographie de la situation française et cette tentative de réflexion sur les rapprochements européens en disant que ce que je vous ai exposé n'est peut être que le début d'un débat et surtout pas évidemment une conclusion. Il apparaît que les sociétés coopératives et mutualistes ne sont pas prises des OPA, des opérations d'achat: ce n'est pas tout à fait par hasard, je pense, parce qu'elles ont un autre objectif, qui est d'abord de satisfaire leurs usagers et de mettre en place des systèmes au meilleur coût. Elles sont donc à la recherche d'autres types de stratégie d'entreprise. Je pense simplement qu'elles doivent s'interroger sur l'étendue de leur présence en Europe demain, non seulement au sens géographique du terme, mais aussi au sens des branches qu'elles veulent couvrir: on voit bien qu'il y a aussi de grands changements en Europe de ce point de vue. Je dirais qu'autrefois l'assurance automobile était le produit leader: aujourd'hui, on voit la poussée de l'assurance vie et de l'épargne-retraite. Cela pose des questions à tout le monde. On voit aussi que de nouveaux besoins sont en train de naître en matière d'assurance d'entreprise, PME notamment: c'est aussi une interrogation pour les sociétés. C'est donc dans ce cadre que la réflexion entre nous peut peut-être s'engager maintenant, sur la base des informations que nous avons tenté de porter à la connaissance de tous.

Jacques Forest. Je crois que tout le monde s'associera à moi pour féliciter en tout cas le Groupement et les sociétés qui en font partie pour leur réussite dans les collaborations dont on vient de nous parler à l'instant. Je ne peux m'empêcher de faire un rapprochement avec l'exposé sur Nordsam: dans les deux cas, il s'agit de groupes de sociétés composés d'hommes qui se connaissent bien et qui se font confiance. La différence peut être une des explications pour lesquelles il a fallu attendre aussi longtemps au groupe des sociétés nordiques pour commencer à entrer dans cette collaboration, Nordsam: cela peut être le fait que nous nous trouvons du côté nordique devant des législations différentes et du côté français devant quand même une base législative commune. Il semble que dans la mesure où on va vers

l'Europe, vers une législation commune, il y aura peut-être plus de volonté pour trouver des collaborations.

Jeannine Devuyst. Je voudrais profiter de l'exposé de Thierry Jeantet pour dire qu'au niveau européen l'AACE est en train de mener une action en faveur d'un statut européen de la coopérative ou de la mutuelle et pas plus tard qu'hier, nous avons fait une démarche auprès du Parlement Européen pour que la semaine prochaine ils en débattent en séance plénière.

Luigi Cicchitli. J'ai écouté avec intérêt l'exposé de Thierry Jeantet et je pense que, avec un peu d'imagination et de bonne volonté, il sera facile d'exporter, même avec les limitations qui viennent d'être présentées, cette nouvelle alliance qui porte à la valorisation des synergies tout en sauvegardant les individualités juridiques et opérationnelles. En pratique, Jeantet a souligné à plusieurs reprises qu'il entend principalement les synergies opérationnelles entre les différentes compagnies faisant partie du GSACM. Naturellement, le GIE n'existe pas en Italie, mais il existe des formes analogues, pouvant être des formes associatives, des fondations, des personnes morales qui permettent de mettre en valeur les synergies afin de pouvoir devenir plus compétitifs à l'avenir. En Italie, les limitations concernent également les consortia, auxquels il a été fait allusion, parce que les consortia sont soumis à des charges fiscales de 19% sur les prestations de services, qui peuvent évidemment neutraliser et annuler les bénéfices provenant de l'aspect synergique. Il faudrait donc identifier les activités pouvant faire l'objet de ce type d'association supérieure et celles qui, au contraire, sont soumises à de plus fortes charges fiscales. J'estime que certaines activités (principalement les activités de nature créatrice, comme la recherche ou les nouveaux produits) peuvent être gérées en commun, tandis que d'autres, comme la vente et la liquidation des sinistres, ne peuvent pas l'être parce qu'elles comporteraient une augmentation des coûts si aucune mesure fiscale n'était prise pour neutraliser certaines charges. Je pense que ce mode d'agrégation est utile - qu'il s'agisse d'une fondation, d'une association ou d'un GIE -, surtout pour certains projets particuliers qui peuvent, en Italie aussi, avoir un avenir. Nous sommes au seuil de la valorisation et pour devenir plus compétitifs sur le marché - je me réfère aux produits pour le troisième âge, au microsystème sanitaire -, il est indispensable de mettre ces produits en valeur afin de disposer d'un outil capable de limiter les coûts. On peut

également penser à un microsystème pour le contrôle des réparations des véhicules: ceci a déjà été expérimenté en Italie, sans cependant donner de résultats particuliers, mais avec de la bonne volonté et plus de soins, il pourrait sans aucun doute porter des bénéfices. D'autres formes de synergies, qui sont peu développées en Italie, pourraient également être mises en oeuvre sur des produits communs, en partant du marketing, de l'information et même de l'assistance. Je pense que l'on peut avancer sur cette voie parce que l'effet synergique d'un regroupement de nature européenne, permettant de franchir les frontières, pourrait effectivement donner des bénéfices à tous les participants.

Par contre, je n'ai pas entendu parler de "recettes" particulières pour neutraliser les coûts des intermédiaires; il me semble que ceci a été donné pour sûr, vu la structure juridique de vos sociétés. Je souhaiterais recevoir des éclaircissements sur la question.

Herbert Diei. Je dois malheureusement admettre que les affirmations de Cicchitti sur l'Italie sont également vraies pour la République Fédérale d'Allemagne. Du reste, la législation allemande ne permet pas d'exercer l'activité d'assurance sous forme de société en commandite ou de société à responsabilité limitée. Seule une mutuelle ou un institut de droit public peuvent le faire. En Allemagne, le droit commercial nous offre la possibilité de créer un "Gleichordnungskonzern", mais la création d'un "Konzern" ou la coopération avec un autre partenaire n'a de sens que si des effets synergiques sont réalisables. Ce matin, nous avons écouté que la limitation des coûts de gestion est un point important, mais le "Gleichordnungskonzern" n'offre aucun avantage fiscal, au contraire, la TVA doit être versée pour chaque prestation. Ce "Gleichordnungskonzern" joue uniquement un rôle limité. A ce sujet, j'aimerais savoir si le groupe d'intérêt économique français a des avantages fiscaux et notamment en ce qui concerne la TVA.

Thierry Jeantet. Je voudrais d'abord remercier Herbert Diei pour la précision qu'il nous a apportée sur les "Konzern" et lui rappeler qu'en France le groupement d'intérêt économique est également fiscalement transparent, neutre. En ce qui concerne les questions qui ont été évoquées tout à l'heure par Cicchitti sur les coûts d'intermédiation, je voudrais dire que nos sociétés, lorsqu'elles se sont rapprochées, qu'elles ont constitué le Groupement, étaient déjà des mutuelles sans intermédiaires. Elles se sont constituées

sur ce principe: je serais peut-être heureux que le président Vandier et d'autres représentants qui ont fait ces mutuelles en France vous en disent quelques mots. Mais je vous précise que nous aurons en novembre à Paris un séminaire à l'image de celui-ci, organisé par le Groupement, qui portera uniquement sur les problèmes de distribution et qui permettra d'approfondir ces questions, parce que dans le cadre de l'AACE nous avons décidé de faire deux séminaires, celui d'aujourd'hui sur les stratégies et celui de novembre sur les systèmes de distribution. Sur le reste de ce que Cicchitti a dit, je prends évidemment acte des positions qu'il fait, qui vont dans le sens que j'évoquais tout à l'heure, notamment en ce qui concerne des collaborations. Sur le problème des réparations des véhicules, sur le problème des contrôles techniques, ou alors sur d'autres points que Cicchitti a évoqués, comme l'assistance, il me semble que ce sont effectivement des points de collaboration possibles.

Jacques Forest. Je crois qu'il serait intéressant d'avoir notamment la réaction de nos amis de la Nordsam, qui ont évoqué leur propre modèle, pour savoir comment ils voient l'expérience française par rapport à l'expérience de la Nordsam.

John Christiansen. Je pense qu'il se passe beaucoup de choses en France. Vous avez donné naissance à une collaboration entre de nombreuses compagnies, mais comment sortir de ses frontières? Comment établir des compagnies en France, en Italie, au Danemark, en Suède et en dehors de la CEE? Nous devrions essayer d'approfondir votre expérience et celle de Nordsam. Nous pourrions peut-être faire quelque chose en commun. Je ne pense pas que nous devrions nous limiter à parler de mutuelles ou de sociétés anonymes, mais comme l'a dit Jeantet, nous devons trouver la manière d'aller de l'avant. Que pouvons-nous faire pour les consommateurs? Il nous faut trouver un moyen pour commencer à faire quelque chose ensemble.

Thierry Jeantet. En fait, ce que John Christiansen propose, c'est la constitution d'un réseau d'opportunités, avec l'échange d'informations sur les opportunités que les uns ou les autres veulent voir développer entre eux, mais je crois que c'est aux représentants des sociétés de dire les points sur lesquels ils sont le plus intéressés et les stratégies qu'ils voudraient en priorité développer. Nous n'avons fait jusque là que photographier une situation, la situation française, et dire quels étaient les outils

utilisables, mais il est bien évident que ce qui compte, ce sont les stratégies que l'on veut mettre en oeuvre, les priorités que l'on veut développer. Je crois que c'est à vous de le dire. Les amis de Nordsam ont commencé à lancer une idée sur la notion d'un réseau commun à travers l'Europe, qui a provoqué quelques réponses pour et d'autres contre. Je suppose que vous aurez d'autres échos après ces deux journées, mais il y a probablement d'autres préoccupations. Je vois par exemple mon ami Gorka Knörr qui approuve: je crois qu'il sera intéressant par exemple qu'il dise sur quels points prioritaires il lui semble que cette collaboration doive s'établir.

Jacques Forest. Je pourrais à mon tour intervenir sur: l'ensemble des collaborations qui ont été mises en oeuvre par le Groupement. Il me semble qu'il y en a deux qui ont déjà une orientation européenne et qui peuvent très facilement s'élargir.

D'une part, il y a JURIMUT, protection juridique. Je crois que nos assurés, nos sociétaires, voyagent dans toute l'Europe; ils peuvent avoir des problèmes à l'étranger, qui peuvent nécessiter une intervention: je crois que, avec JURIMUT, il y a un support et une collaboration éventuelle qui peut se mettre en place.

Il y a un autre domaine sur lequel la législation européenne vient d'agir de manière importante, un domaine dans lequel il y aura une libéralisation totale dans peu de temps, celui des produits financiers, des SICAV, etc. Vous avez créé OFIVALMO, qui est un outil, si je comprends bien, qui vous permet de gérer en commun votre trésorerie. Je crois qu'à ce niveau là aussi, il y a peut-être une réflexion à faire, c'est-à-dire la création de SICAV au niveau européen. Il y a peut-être une synergie à trouver à ce niveau-là. Je ne sais pas si cela incite certains à approuver ou à désapprouver, ou à estimer que c'est tout à fait impossible, mais il me semble en tous cas que dans ces deux directions-là, il y a manifestement une synergie possible au niveau européen.

Jacques Vandier. Je prends la parole en qualité de président du Groupement. Jeantet n'a pas parlé de l'histoire du Groupement: il faut un peu comprendre comment il est né, comment il a évolué. A l'époque, disons au début des années soixante, les mutuelles sans intermédiaires comme les nôtres, étaient très minoritaires et mal vues de la profession. Nous étions vraiment l'ennemi à combattre et notamment - sauf quelques exceptions - nous ne pouvions pas adhérer à l'organisme professionnel français, qui est la Fédération française des sociétés d'assurance. Nous étions tout

à fait exclus et la création du Groupement était à l'époque une réaction de défense de minoritaires. Ces minoritaires ont grandi et ont réussi à faire reconnaître un caractère à eux. Maintenant, le Groupement est reconnu à la fois par les Pouvoirs Publics, par la Fédération et par l'ensemble de la profession. C'était au début une réaction de défense, mais une fois que ces mutuelles ont réussi à se regrouper dans cet organisme professionnel, il leur est venu à l'idée de faire des créations communes et là, il faut dire que ça a été beaucoup plus difficile. Toutes les créations dont a parlé Jeantet ...eh bien, leur accouchement s'est fait dans la douleur. Ça n'a pas été du tout idyllique. En écoutant nos amis scandinaves j'ai eu l'impression que tout s'est passé d'une façon idyllique: j'espère que cela s'est effectivement passé ainsi, qu'ils sont d'accord et qu'ils s'entendent sur tout. Je peux vous dire que ce n'est pas le cas des mutuelles du Groupement, qui étaient souvent extrêmement individualistes et qui pensaient chacune détenir la vérité. Le fait d'avoir fait des créations communes, donc d'être obligés de se mettre d'accord et de transiger, a été un très grand progrès.

Ce qui veut dire qu'aujourd'hui, où par la force des choses, nous sommes obligés de prendre en considération non seulement l'existence de l'Europe et de l'AACE - parce que nous considérons nos amis scandinaves, qui ne sont pas dans la CEE, exactement comme les autres -, le fait que nous soyons obligés de nous ouvrir sur l'Europe fait que nous sommes tout à fait disposés maintenant à discuter avec d'autres organismes non français, avec lesquels nous ne sommes peut-être pas d'accord sur tout, mais avec qui nous sommes tout à fait disposés à nous entendre. C'est pourquoi je réponds à John Christiansen que nous sommes ouverts à toutes formes de collaboration qui pourraient nous être proposées.

Actuellement, en matière d'Europe, les mutuelles du Groupement n'ont pas grand chose: il y en a une qui a créé une filiale en Espagne, mais qui n'a pas encore commencé ses activités. La mutuelle que je préside a des contacts avec des mutuelles ou des coopératives amies: peut-être que nos contacts déboucheront un jour sur des réalisations. Je veux dire qu'aucune porte n'est fermée et que nous pensons qu'effectivement - en face de groupes capitalistes très puissants - il est bon que les sociétés de l'AACE resserrent leurs liens et étudient toutes les actions possibles à faire en commun.

Gorka Knörr. J'aimerais rappeler à Jacques Vandier que les revues espagnoles du secteur des assurances se réfèrent toujours

à leurs mutuelles en termes de mutuelles "sauvages". Pour notre part, nous connaissons nos amis français et savons très bien que le terme n'est pas approprié. Ceci dit, je crois que l'exposé de Thierry Jeantet a le mérite - au delà du fait que nous nous connaissons personnellement vu que nous nous sommes rencontrés ces dernières années au sein de l'AACE, l'association qui nous a permis d'être aujourd'hui à ce séminaire, intéressant pour tous - d'avoir développé des questions que nos compagnies expédient normalement en quelques lignes. Je veux dire que son exposé a ouvert des voies et des possibilités de collaboration. Je m'adresse en particulier à nos amis français avec lesquels nous avons parlé, et à tous nos autres amis, qui savent que nous vivons dans un pays très complexe ayant éveillé, pour des raisons politiques, une certaine méfiance. Mais je voudrais ajouter, devant tous nos amis européens et non européens, que ces obstacles doivent être surmontés afin de collaborer, parce qu'au fond, avant d'être espagnols ou français, nous sommes des coopérateurs. D'autre part, comme le rappelait hier un ami français, chacun a l'habitude de travailler sur son propre marché et la première barrière que nous devons franchir pour étendre nos projets et nos horizons est notre propre résistance. Je suis convaincu que nous voulons oeuvrer pour une entreprise commune. Quelquefois, quand je pense à l'expérience française, je ne crois pas - tout comme nos amis italiens qui ont parlé tout à l'heure - que leur système de distribution, qui est si différent, puisse fonctionner. Je ne vois pas comment une distribution analogue à celle des mutuelles françaises puisse être réalisée en Espagne. De toutes façons, nous sommes disposés à travailler ensemble; nos dimensions sont modestes, mais je suis certain que nous pouvons parvenir à un accord.

J'aimerais maintenant revenir sur l'intervention de Christiansen qui m'a semblé très intéressante. J'estime que, indépendamment des joint-ventures, il est nécessaire d'accélérer le pas et de collaborer dès à présent pour la fourniture du service. Ces relations pourraient se rattacher à la nécessité de travailler avec une image à l'échelle européenne; je crois en effet que pour un assuré à l'une de nos compagnies européennes, il est très important de percevoir une unité internationale dans le service: par exemple, avec un réseau d'assistance au niveau européen associé à une image coopérative, et non seulement pour les automobiles. A mon avis, ceci pourrait devenir un autre point de force.

J'aimerais maintenant passer à quelques points plus terre à terre. Comme je l'ai déjà dit ce matin, on travaille actuellement en Espagne sur des sujets comme la co-assurance communautaire. Après avoir écouté l'intervention de Thierry Jeantet, je voudrais répéter que je crois dans l'europanisme et, en tant que responsable dans mon entreprise du marketing, je pense qu'il existe de nombreuses possibilités pour essayer de céder des primes à nos amis européens avant de les céder aux autres.

Dominique Antoni. Je désire conforter les propos du président Vandier et essayer de vous donner une synthèse sur ce qui me semble avoir été nos succès et nos échecs, dans la mesure où il peut y avoir une certaine exemplarité en ce qui concerne le GSACM.

En ce qui concerne un premier point, qui est essentiel si l'on raisonne dans les perspectives européennes, il est clair que nous avons réussi à faire en sorte sur le plan français que notre forme d'organisation ait droit à la parole auprès des Pouvoirs Publics. Il est essentiel, je crois, que sur le plan de la perspective européenne on s'unisse pour faire beaucoup de choses ensemble, mais il est évident que si l'on pouvait obtenir sur le plan européen pour nos organisations la représentativité que nous avons obtenue en France grâce au GSACM, ce serait déjà un gros pas en avant, car n'oublions pas que notre avenir se déroule en partie à Bruxelles en fonction des directives qui sont prises et qui peuvent parfois être embarrassantes dans la vie quotidienne de nos entreprises. Pour synthétiser, je dirais que les succès sont surtout du côté des mises en commun, d'intérêts évidemment communs. Par exemple, il est vrai que la négociation de la réassurance pour toutes les sociétés du Groupement a deux avantages: obtenir de bonnes cotations, ce qui n'est pas négligeable (par un effet de masse, nous sommes le plus gros traité européen de réassurance de l'Europe continentale); cela nous permet aussi indirectement d'entraîner dans notre sillage d'autres petites sociétés en développement, qui obtiennent, grâce aux grosses sociétés, des possibilités de pools de réassurance de bonne qualité et de surcroît des cotations raisonnables, qu'elles n'obtiendraient pas à l'évidence seules. C'est un aspect que, en toute hypothèse, le BIRC développe au niveau de la FICA, mais peut-être pas de façon aussi exemplaire et totale que ce que nous faisons au niveau des mutuelles du Groupement. Autre succès: la mise en commun de l'assistance, même s'il y a eu quelques défaillances du côté de la GMF. Dans l'ensemble, c'est un gros succès, parce que là encore,

les intérêts sont clairement communs et ont bien été gérés ensemble. Même chose pour la négociation des conventions: il est vrai, en revanche, et nous devons le reconnaître, que lorsqu'il s'agit d'entrer dans le domaine de la création de produits, voire de création d'organismes, on se confronte aux stratégies qui peuvent être éventuellement divergentes des sociétés membres de l'ensemble GSACM. Donc, je crois que, pour en tirer une petite synthèse qui m'est personnelle, si nous pouvons au niveau européen déjà bien nous battre et bien être, conscients du caractère indispensable d'aider nos collègues qui sont chargés de ces problèmes, par tous nos moyens, notamment auprès de nos amis politiques locaux, à obtenir une vraie représentativité européenne, nous aurons fait un pas en avant important. Pour le reste, l'étude de mise en commun des moyens me semble tout à fait possible et indispensable, parce que les moyens ne sont pas concurrents alors que les produits ou les structures le sont souvent.

Pour terminer, j'ai été très impressionné, en tant que Français, par Nordsam. Il est vrai qu'on en avait envie, mais il y avait trop de questions pour en poser. J'espère bien que nous verrons prospérer cette expérience, qui semble en tout cas - vue par un Français - avoir échappé aux travers qui peuvent être les nôtres, puisqu'apparemment là on identifie des produits en commun, on les construit en commun et il est clair que ça nous semble - enfin, ça me semble en tout cas - tout à fait exemplaire, si c'est aussi idyllique que cela apparaît.

John Christiansen. On a beaucoup parlé de la sérénité de l'atmosphère dans laquelle Nordsam a été créée. J'avoue que, jusqu'à présent, elle a effectivement été détendue et je pense que dans l'ensemble nous sommes tous d'accord. Naturellement, nous avons eu des discussions; nous sommes quatre et nous avons aussi quatre opinions différentes, mais nous arrivons à nous mettre d'accord. N'oubliez pas, cependant, que nous provenons de quatre compagnies différentes et de quatre pays différents: nous ne nous faisons donc pas concurrence dans la vie quotidienne et nous pouvons ainsi utiliser dans notre pays ce qui a été découvert dans un autre. Quant aux produits, si dans un pays un produit est valable et se vend bien, alors il peut être modifié - et nous faisons appel à Nordsam pour cela - afin de pouvoir le commercialiser dans un autre pays. Ainsi, il ne s'agit pas de déplacer un produit d'un pays à un autre, mais de l'adapter aux conditions, à la culture et aux caractéristiques de l'autre pays. Je

pense que vous avez compris que chacun exerce son activité sur son propre marché, mais nous essayons d'utiliser l'expérience et les idées des trois autres pays. Voilà le rôle de Nordsam, nous aider à le faire.

Thierry Jeantet. Il faudrait dire, en réaction à un certain nombre d'interventions, qu'évidemment tout n'est pas toujours rose et d'abord, certaines sociétés peuvent avoir très légitimement l'envie d'avoir des stratégies personnelles: une société peut avoir envie de se développer sous son propre nom dans plusieurs pays, prendre des risques et aussi des profits à son compte. Pourquoi pas? Un autre type de stratégie qui, évidemment, est largement développée, est celui des stratégies solidaires. Il est évident que l'un des intérêts de l'exemple français, c'est de montrer que ces stratégies solidaires ont pu se développer entre des sociétés qui n'étaient pas tout à fait concurrentes au départ parce qu'elles avaient des caractéristiques socio-professionnelles assez prononcées, mais il faut préciser qu'elles sont devenues progressivement concurrentes aux franges et puis parfois beaucoup plus concurrentes, soit directement, soit par l'intermédiaire de leurs filiales. Ce qui n'a pas empêché un certain nombre de réalisations communes, et même au-delà du Groupement. D'une part, au sein du Groupement, ou à travers certains organismes, parce que quand elles ont cherché à échanger des informations elles ont estimé que de toute façon, plutôt que perdre du temps, il valait mieux échanger directement des informations. Ce n'est même pas toujours facile: certains dossiers mériteraient d'être encore traités. Je pense par exemple au problème du suivi des coûts de la réparation automobile. Ce n'est pas un dossier facile, c'est un dossier sur lequel nous pourrions avoir des collaborations sur le plan européen. Il y a d'autres cas, où elles ont estimé qu'elles pouvaient travailler ensemble, parce que techniquement il leur semblait que de toute façon il n'était franchement pas nécessaire de se faire concurrence sur ce type de sujet: c'est le cas par exemple de la gestion des sinistres par rapport au problème du déplacement des sociétaires. Il est probable que ce soit effectivement un sujet de collaboration et qu'il faudrait le reprendre au sein de l'AACE. Il y a un certain nombre d'accords bilatéraux entre des sociétés qui sont représentées ici et je crois qu'il pourrait y avoir des accords plus larges.

Le problème du contrôle technique des véhicules a été évoqué: c'est un problème qui nous intéresse de plus en plus en France et

sur lequel un certain nombre de pays ici ont une avance. Sur l'ensemble du problème de la réparation et du contrôle technique, il y a probablement des échanges d'expériences ou des échanges de savoir-faire qui peuvent être pratiqués entre des sociétés qui peuvent se retrouver concurrentes par ailleurs. Je crois que l'exemple que j'ai tenté d'analyser montre aussi que des sociétés concurrentes peuvent avoir intérêt à gérer en commun un certain nombre de dossiers, parce que les produits qu'elles gèrent sont soit très nouveaux et après tout elles se disent qu'elles ont intérêt à faire front en commun. On peut dire que pour la protection juridique ça a été un peu le cas dans la création de JURIMUT, par exemple. Ou parce que les produits sont à la marge de leurs autres activités et qu'ils sont parfois des spécialités: c'est le cas par exemple de l'assurance navigation de plaisance en France. On peut avoir d'autres exemples et puis, bien entendu, ensuite la concurrence peut se trouver limitée si on fait des choix d'une nouvelle nature, si on prend par exemple le domaine de l'assurance vie et de l'épargne-retraite, puisque d'énormes batailles sont en train de se développer en Europe entre sociétés capitalistes sur ce thème et que l'on peut craindre que les sociétés coopératives et mutualistes sont soit un peu absentes ou, en tout cas, en retard. C'est-à-dire qu'il y a des choix à faire entre les sociétés coopératives et mutualistes qui voudront vendre - fabriquer et vendre peut-être - de l'assurance-vie et de l'épargne-retraite et puis celles qui voudront continuer à se faire concurrence. Là, je crois que c'est aux politiques de chaque société de définir jusqu'où l'on veut aller dans la limitation éventuelle de la concurrence, en fonction de la nature de la stratégie qu'elles veulent choisir. La panoplie des réalisations possibles, on l'a vu depuis ce matin à travers l'exemple de Nordsam ou à travers l'exemple français, est assez grande: la panoplie des moyens l'est également. Je crois qu'un des aspects intéressants qui a été soulevé aussi par Dominique Antoni tout à l'heure, c'est la possibilité que les gros appuient les petits. Je crois que c'est aussi un aspect intéressant d'une réflexion européenne dont on sait très bien qu'un certain nombre de sociétés se sentent un peu isolées. Et que ce soit à travers les termes de la réassurance ou d'autres, il y a certainement des appuis concrets possibles. Pour prendre le thème de la réassurance, si nous estimons que nos sociétés ont déjà fait un certain nombre de progrès dans ce domaine en se mettant ensemble et en négociant des traités de réassurance communs, en échangeant des informations, en acceptant un petit peu d'ailleurs dans ce

domaine-là de se déshabiller les unes par rapport aux autres, et donc en échangeant des informations concrètes, il est probable qu'au niveau européen, face aux réassureurs qui ne sont pas des tendres, il y a aussi encore pas mal de choses à faire dans ce domaine.

Vincenzo Adamoli. Les exemples de collaboration n'ont pas manqué ici. Nos amis scandinaves nous ont présenté leur "nouveau-né", qui a seulement quelques mois et qui devra s'occuper de la recherche et du développement de certaines opérations. Ensuite, nos amis français nous ont illustré une structure un peu plus mûre, qui a été créée, comme l'a dit le président Vandier, pour se défendre mais qui est désormais prête. Donc aujourd'hui nous avons Nordsam et ce que nous pourrions appeler "Francesam". Voilà ma question, qui a d'ailleurs été soulevée par Gorka Knörr et Luigi Cicchitti: que pouvons-nous faire pour que Nordsam et "Francesam" deviennent "Eurosam"? Comment pouvons-nous établir des relations qui, d'une part, tiennent compte des nouvelles technologies, des économies d'échelle et, d'autre part, se concentrent également sur les problèmes des services fournis aux assurés, autour desquels se développe l'expérience française? Il me semble qu'il existe, en Italie, une grande admiration pour ce qui a été fait en France, aussi parce que j'ai l'impression que l'ANIA n'a jamais réussi à faire pour tout le marché ce que le Groupement a fait pour ses douze ou treize mutuelles; il y a peut-être aussi une pointe d'envie en voyant que ce marché - malgré ses contradictions extérieures - a réussi à construire un outil opérationnel souple et agile qui, par surcroît, me semble une source de profit pour toute la structure. Voilà à peu près le message que je voulais exprimer: savoir si nous pouvons créer, en partant de ces deux modèles, quelque chose de plus vaste qui puisse également apporter des réponses à Gorka Knörr, à Luigi Cicchitti, à Unipol et à nous tous.

Thierry Jeantet. Je ne prétends pas du tout, évidemment, que ce soit une réponse; il y aura peut-être encore des réactions aujourd'hui ou demain et par la suite. D'une part, le GSACM lui-même, comme je vous l'ai dit tout à l'heure, est ouvert directement aux membres associés, certes pour l'instant à des sociétés sans intermédiaires, mais vous savez bien qu'il est ouvert à d'autres dialogues. D'ailleurs, il y a peu, il a rencontré Nordsam à Stockholm. Il est clair que la question que vient de soulever notre ami Vincenzo Adamoli rejoint celle qui a été soulevée aussi par

John Christiansen ou par Gorka Knörr, c'est-à-dire "comment" ...Il y a un problème d'information et de communication au départ: pour faire "Eurosam" il faut peut-être se donner les moyens de se faire part des opportunités et des demandes auxquelles on voudrait que les autres répondent. D'ailleurs, il y a un problème transversal, celui de l'analyse que les uns et les autres font du positionnement des sociétés d'assurance coopératives et mutuelles par rapport aux besoins des nouveaux consommateurs. Je pense qu'une des réponses progressives qui ont été données par les sociétés d'assurance à caractère mutuel françaises vient du fait qu'elles ont fait progressivement une analyse de l'évolution des besoins et qu'elles en ont parlé ensemble. Evidemment, il faudrait que ce soit un processus du même type, qui se dégage entre sociétés des pays de la CEE: après tout, c'est bien ce qui commence à se passer aujourd'hui, par exemple lorsqu'encore une fois on nous a proposé un réseau commercial européen, lorsque j'ai parlé des ouvertures de partenariat que souhaite Inter Mutuelles Assistance. Il est probable qu'il y ait d'autres sujets; je les ai évoqués auparavant, donc je ne les reprends pas. Il me semble assez clair - et plusieurs d'entre vous l'ont dit - qu'on ne peut pas rester les bras croisés devant les manoeuvres et les tentatives de prise de marché que tente le secteur capitaliste traditionnel. Il me semble également assez clair que - compte tenu de l'avance souvent commerciale et technologique des coopératives et des assurances mutuelles -, elles ont tout à fait la force, elles aussi, de mieux s'installer dans la CEE. Je ne pense pas qu'il y ait des raisons sérieuses d'être timides. On parlait tout à l'heure de maturité: il y a la maturité d'aujourd'hui, mais je pense que le défi - pas simplement du premier janvier 1993, mais de l'Europe en marche, quels que soient les lois et les règlements - le défi lancé par l'Europe fait penser qu'il va falloir pour les sociétés coopératives et mutuelles d'assurance trouver la maturité de demain. Au moment où certaines d'entre elles pouvaient penser être arrivées presque au bout des collaborations et des coopérations possibles, parce qu'elles se situaient dans un cadre national, elles vont découvrir d'autres possibilités de coopération, parce que les règles du jeu, du fait de l'Europe, sont en train de se modifier plus ou moins brutalement.

MAPFRE: le modèle espagnol de l'assurance mutualiste et sa stratégie internationale

Hans Dahlberg. Nous commençons la deuxième journée de ce séminaire. Le programme d'aujourd'hui prévoit deux exposés. Le premier sera présenté par Ignacio De Larramendi de MAPFRE qui illustrera le modèle espagnol de l'assurance mutualiste et sa stratégie internationale. C'est avec grand plaisir que je souhaite la bienvenue à De Larramendi, une personnalité que la plupart d'entre nous connaît bien et qui travaille depuis 1945 dans les assurances et depuis 1955 chez MAPFRE.

Ignacio De Larramendi. Je vis dans le monde des assurances depuis quarante-cinq ans et, après si longtemps, j'ai beaucoup de choses à raconter dont certaines peuvent être utiles à mes collègues ici présents.

En réalité, mes relations avec la FICA ne datent pas d'hier puisque, il y a déjà vingt-huit ans, nous avons demandé d'adhérer au Comité d'assurance de l'ACI, comme il s'appelait à l'époque: nos relations ont toujours été amicales. La différence entre assurance "institutionnelle" (sociétés anonymes, sociétés coopératives) et assurance "mutualiste" est généralement floue. En Argentine, par exemple, il existe des coopératives d'assurance et des mutuelles d'assurance et, personnellement, je n'ai jamais compris la différence entre les unes et les autres, sauf que les coopératives font partie d'une association ad hoc. En plus de ces deux formes sociétaires, il y a des sociétés anonymes appartenant à des mutuelles ou à des coopératives et qui ont un esprit "institutionnel", vu que, juridiquement, ce sont des sociétés de capitaux.

J'ai consacré toute ma vie professionnelle (j'ai d'ailleurs également travaillé chez Royal Insurance) à l'assurance "institutionnelle" dont je peux parler avec facilité puisqu'elle fait désormais partie de moi.

MAPFRE a une origine agricole: par exemple, de 1933 à 1955, elle n'assurait que des propriétaires terriens (j'entrerais par la suite dans les détails). Nous avons toujours misé sur le développement et ce processus s'est concrétisé en conservant le pouvoir entre les mains "institutionnelles". En d'autres termes, MAPFRE contrôle toutes les entreprises qui ont été créées en son sein au cours des années. Il est important de remarquer que MAPFRE n'est pas née sur des idées de gauche, mais plutôt de droite, comme réaction des propriétaires terriens contre les lois de la République espagnole (1931-1939). Les propriétaires terriens, qui n'avaient pas trouvé la manière de se défendre contre les politiciens de Madrid, ont choisi - on ne sait pas trop pourquoi - la forme associative de la mutuelle. En 1943, un fait important a marqué la vie sociale et politique des campagnes espagnoles avec l'introduction, de la part de MAPFRE, d'une "assurance sociale contre les maladies": il s'agissait d'une entreprise audacieuse qui a porté MAPFRE au bord de la faillite. L'opération n'avait pas été préparée correctement, on travaillait à tâtons; les pertes qui ont suivi ont risqué de provoquer sa disparition.

Je suis arrivé chez MAPFRE en 1955, justement pour la sortir de cette mauvaise passe due aux résultats désastreux apportés par ce nouveau type d'assurance contre les maladies. Nous avons réussi et nous sommes très fiers d'y être parvenus. A part cette période difficile, d'où nous sommes sortis assez rapidement, MAPFRE, dès la fin de la guerre civile, s'est complètement dépolitisée. Elle a donc commencé à écarter la politique pour combattre sur le marché, qui est d'ailleurs parfois un terrain plus difficile.

Nous avons commencé à appliquer une série de principes que l'on peut même définir "principes MAPFRE", et que je désire présenter car, dans toutes ses réalisations, MAPFRE n'a jamais eu une stratégie d'entreprise. Nous nous sommes basés sur des principes, d'ailleurs ambitieux, et sur des tactiques, mais pas sur des stratégies. Notre moteur a été la tactique guerrière et non la stratégie planifiée. Nous avons toujours voulu travailler sans service de programmation et nous nous en sommes toujours vantés.

Le premier principe de MAPFRE est le respect de l'homme: MAPFRE a toujours respecté l'homme. Le respect de l'homme l'a

toujours emporté sur toutes les autres exigences: l'homme est le seul élément important à l'intérieur de l'entreprise. Tout autre aspect est secondaire par rapport à l'"humanisme" de l'entreprise. J'éprouve une grande satisfaction d'avoir participé à ce courant de pensée, à cette préoccupation vis-à-vis de l'homme. Chez MAPFRE, nous étions tous considérés sur une base égalitaire et nous nous sentions tous une partie active de l'entreprise, qu'on l'appelle mutualiste ou "institutionnelle", quoi que la structure bureaucratique d'une grande entreprise (le système MAPFRE a un effectif de plus de 4.000 personnes) représente un obstacle à cette ligne d'action basée sur l'homme.

Si le respect de l'homme est le principe de base, les autres principes sont, pour ainsi dire, opérationnels car ils ne sont pas philosophiques et ne dictent pas de lignes de conduite. Le premier consiste à rester proche du client, parce qu'au début, MAPFRE assurait les agriculteurs contre les accidents du travail. Le salaire était hebdomadaire et versé le samedi; à l'époque, on payait directement, sans intermédiaire. Nous avons beaucoup appliqué ce principe, convaincus qu'un "sot sur place prend une meilleure décision qu'un malin à 400 kilomètres". Le sot sait décider parce que sa simplicité d'esprit peut l'aider même s'il ne sait pas expliquer ce qui s'est passé. La proximité du client nous a porté à une forte décentralisation (nous avons actuellement 250 bureaux décentralisés avec de nombreuses filiales).

Un deuxième principe très important est la spécialisation. Nous avons, au cours des années, créé des unités spécialisées séparées car nous pensons que nous pouvons fournir un service optimal seulement si nous sommes au courant de la technique, et ceci n'est possible que si les personnes travaillent à plein temps, à 100%, dans la même fonction. Nous avons donc créé une série d'unités, totalement séparées, qui travaillent sur la base de ce principe. En 1966, à la suite de la loi de réforme de la protection sociale, l'assurance contre les accidents du travail devait être séparée de toute autre forme d'assurance. Et nous nous sommes rendus compte que la spécialisation en matière d'accidents de travail avait donné naissance à un service beaucoup plus efficace que précédemment. Ayant travaillé dans le secteur des accidents du travail, j'ai personnellement toujours défendu le principe de la spécialisation.

Un troisième principe est la recherche de la qualité. Nous sommes convaincus qu'aucun obstacle ne doit mettre la qualité du service en péril, et en même temps, le prix doit être le plus bas possible.

Je ne veux pas dire que nous y réussissons toujours, mais nous y aspirons.

Un autre principe est la limpidité et le respect des lois. En réalité, tout du moins en Espagne, la limpidité est de plus en plus répandue et, avec elle, le respect des normes juridiques. Par le passé, on tentait effectivement de frauder, surtout en matière fiscale, mais MAPFRE a toujours été un exemple lumineux quant à l'observation des normes juridiques. Nous refusons toute sorte de braconnage et nous croyons fermement dans la droiture et la limpidité. Je pense que c'est grâce à ce principe que nous avons pu continuer à nous développer sans gros incidents. Tout le monde, chez MAPFRE, est au courant de ce qui se passe: tout le monde en parle.

Quant aux principes de la discrétion et de l'austérité, nous sommes heureux de représenter un exemple dans le monde des entreprises et de ne pas accorder de privilèges à nos dirigeants: par exemple, nous n'avons pas de voitures de service, nous ne faisons aucune concession de ce type, et nous n'avons pas de chauffeurs particuliers. C'est un principe que nous avons voulu développer et que nous défendons. Au début, l'entreprise avait un chauffeur particulier, mais elle n'en a plus depuis trente ans et les membres du conseil d'administration gagnent des sommes inférieures à la moyenne du marché espagnol. A mon avis, cet aspect ne doit pas être négligé parce qu'il a vraiment créé un esprit de corps à l'intérieur de l'entreprise.

Un autre principe, ou mieux une autre qualité que nous tenons à souligner, est celui de la souplesse, du pragmatisme. Nous sommes flexibles face aux changements, en nous adaptant à toutes les situations. Nous aimons changer, nous n'avons pas de normes fixes.

A partir de ces principes, j'aimerais commenter certaines caractéristiques opérationnelles de MAPFRE qui sont le témoignage de notre façon d'agir. Je ne dis pas que nous avons inventé cette idée dans le monde des assurances, mais il est certain que nous l'avons défendue: nous croyons que l'assurance n'est pas seulement un dédommagement, mais qu'elle représente aussi un service complémentaire pour le client pendant toute la durée de sa couverture. Le service fait partie de cette philosophie et cet aspect du "service" est celui qui nous a permis de faire de grands pas dans la branche automobile et vie: nous occupons aujourd'hui la première place en Espagne pour l'assurance automobile et l'assurance vie et nous faisons notre possible pour ne pas la perdre.

J'ai déjà fait allusion à la spécialisation technique. Je suis convaincu que l'assurance ne doit pas être considérée comme une unité avec plusieurs variantes, mais plutôt comme un cadre - une structure - à l'intérieur duquel se trouvent différents types d'assurances, toutes sur le même plan. Il ne s'agit donc pas de variantes techniques d'un système unitaire, mais plutôt de structures indépendantes, toutes sur le même plan, toutes également compétentes. Je veux insister sur la spécialisation, car elle permet de découvrir de nouvelles manières pour fournir le service au client. Beaucoup d'entreprises en Espagne, qui sont des exemples de bon fonctionnement, ont à mon avis commis une erreur. J'ai beaucoup parlé avec ces entreprises, mais je n'ai pas réussi à les convaincre: elles ont conservé une structure globale, avec toutes les branches sous la responsabilité du même directeur technique, avec le même directeur de marketing et les mêmes méthodes de distribution. Nous, en revanche, nous avons séparé les branches car nous nous sommes rendus compte que la forte spécialisation nous permet d'entrer dans les détails du monde des assurances. Voilà pourquoi nos collègues ne nous comprennent pas, parce que nous sommes différents. En ce qui concerne l'assurance automobile, nous sommes en train de nous préparer pour séparer complètement l'assurance contre les dommages matériels de l'assurance contre les dommages corporels. Qui s'occupe des dommages corporels n'a rien à voir avec qui s'occupe des autres sinistres.

Je souhaiterais maintenant souligner l'importance du nom. En fait nous avons été un peu des pionniers, en ce sens, suivis par les Etats-Unis et le Japon. Unipol aussi en est un exemple. Nous, nous avons créé la "magie" du nom, nous croyons dans la "magie" du nom et le moment où nous nous sommes écartés des accidents du travail a été radical. Les autres assureurs, qui exercent leur activité dans un but lucratif, utilisaient les intérêts et la sueur des travailleurs pour leurs propres fins. Cette complète séparation a été la bienvenue. Mais nous avons conservé le nom, car MAPFRE signifie "Mutualidad (de Seguros) por la Agrupación de Propietarios de Fincas Rusticas de España". Les gens écorchaient souvent le nom ("mapere", "manfre" ou quelque chose de ce genre), mais nous tenions à conserver l'image et le nom et avons même créé une fondation (1976). Tout ce qu'un bon nom peut donner se répercute sur les activités de l'entreprise réalisées, en vérité, dans l'intérêt de la collectivité plus que dans celui de l'entreprise. Tout ceci ne doit pas être perdu.

J'aimerais m'arrêter sur les méthodes de gestion. Nos méthodes reposent principalement sur l'informatisation, sur le développement maximum de l'informatique. Quelques mois après mon arrivée chez MAPFRE, nous avons commencé le processus de mécanisation avec une perforatrice extrêmement lente: à partir de ce moment, nous avons toujours continué à parcourir cette voie, avec insistance. Nous avons été les premiers assureurs à introduire le télécopieur en Espagne; maintenant nous sommes les troisièmes dans les échanges entre les centrales de fibres optiques Ibercom. Donc nous avons toujours été parmi les premiers dans ce secteur, car nous avons toujours été convaincus que les études de faisabilité dans le secteur de l'informatique représentent des pertes de temps: il faut y avoir accès le plus rapidement possible, sans attendre. Pour exercer une activité à l'échelle internationale, il est nécessaire d'être constamment informés. Nous avons un exemple en Italie où nous avons une participation importante dans une petite compagnie, Progress Insurance, qui a son siège en Sicile; il y a deux mois, nous avons décidé d'y introduire un système informatique en 1990, que nous sommes en train de mettre au point pour notre compagnie de Buenos Aires et qui constitue ce qu'il y a de mieux dans le traitement des données (il est flexible, et convient donc aux petites unités, tandis que le système MAPFRE est trop gros pour y être appliqué).

Un autre point est la révision permanente des comptes, sur une base consolidée. Nous avons été la première entreprise à fournir au public des bilans consolidés et certifiés par des réviseurs aux comptes internationaux. Même les banques ne le font pas; la Banque d'Espagne vient seulement de se fixer l'objectif d'un bilan trimestriel certifié. De plus, aucune loi nous oblige à le faire, mais nous avons la ferme intention de produire des bilans trimestriels consolidés tous les trois mois d'ici l'an 1990. Franchement, nous n'aurions pas pu arriver à cette prolifération de sociétés si nous avions négligé les problèmes: il n'est pas possible de cacher les problèmes, encore moins à la fin de l'année fiscale, et ceci doit être également vrai pour la fin des trimestres. C'est seulement en étant au courant de la situation que l'on peut intervenir et corriger les erreurs, sinon aucune correction ne peut être apportée.

Je soulignerai un autre aspect, celui que j'appelle l'"ingénierie structurelle". Notre objectif ambitieux de nous accroître n'aurait pas pu être réalisé sans maintenir un contrôle "institutionnel" et, à son tour, ce contrôle n'aurait pas été possible sans des systèmes appropriés d'ingénierie structurelle et financière. Je reprendrai

plus tard cet aspect qui revêt pour nous une importance fondamentale, mais je peux vous dire d'ores et déjà que nous avons créé un holding de holdings qui, si aucun obstacle n'est rencontré, deviendra, d'ici l'an 2000, une série d'unités coordonnées de manière institutionnelle et autonomes à la fois. Selon moi, cette stratégie d'ingénierie structurelle a donné de brillants résultats (on abuse souvent du terme ingénierie, mais dans ce cas je le trouve bien choisi).

J'ai parlé au début d'assurance "institutionnelle" à laquelle vous appartenez tous et nous appartenons tous. Il est essentiel de garder l'esprit mutualiste dans les sociétés qui ne sont pas des mutuelles; pour maintenir cet esprit, les plans sont difficiles et compliqués, ce sont des plans de démocratisation territoriale. Un groupe comme le nôtre a 1.500.000 assurés..., ce qui est beaucoup. Les grandes et les petites mutuelles sont dominées - dirais-je - par les cadres dirigeants: c'est un fait, non seulement en Espagne mais dans les autres pays. Nous, en revanche, nous sommes intéressés par la création de conseils régionaux et cette année nous avons déjà commencé à organiser des assemblées territoriales dans les différentes zones du pays. Nous n'avons pas suivi la division politique du pays, mais nous avons créé notre propre structure. Ceci est une ligne de démocratisation territoriale que nous avons l'intention de maintenir, conformément à l'esprit qui nous anime. Nous avons ensuite promu des fondations: le nom MAPFRE, selon nous, offrait d'énormes possibilités. Voilà pourquoi nous avons créé la Fondation MAPFRE Sécurité, qui existe depuis quinze ans avec un capital d'environ un milliard de pesetas et un chiffre d'affaires de 100 millions de pesetas par an, réalisé sans aucun frais puisque tout le travail est fait par les dirigeants de MAPFRE et leurs secrétaires: il s'agit donc uniquement d'une fourniture de services. Cette fondation est un honneur pour MAPFRE, elle se consacre uniquement à la sécurité. D'autres sociétés avaient déjà oeuvré pour la sécurité, mais pas suffisamment. L'année dernière, nous avons fondé la Fondation MAPFRE Amérique et j'en suis le président. Son principal objectif est de promouvoir les activités liées à l'Amérique, principalement à l'Amérique Latine où MAPFRE est présente, comme vous le verrez quand je parlerai de l'aspect international.

Nous pensions devoir faire quelque chose pour le cinquième centenaire qui n'est pas important seulement pour l'Amérique. En réalité, 1492 a été l'année de trois événements pour l'Espagne: la découverte de l'Amérique, la conquête de Grenade et l'expulsion des juifs. Nous voulons commémorer ces événements, sans

tomber dans l'aridité mais pour acquérir des connaissances à partir des faits et établir des connexions importantes: l'Islam et l'Espagne, les séfarades et l'Amérique. Nous avons donc créé, à la fin de l'année dernière, la Fondation MAPFRE Culture qui s'occupera principalement de l'art. En 1989, nous créerons la Fondation MAPFRE Médecine et en 1990, la Fondation MAPFRE Education.

Un autre aspect important est la création du défenseur de l'assuré, l'ombudsman. C'est nous qui avons introduit ce principe en Espagne: le "prud'homme" est une institution d'origine médiévale et aragonaise. Je ne sais pas si les scandinaves seront d'accord, avec leurs "ombudsmen", mais ce que nous avons fait est nouveau pour l'Espagne, même si ce n'est pas nouveau pour l'Europe.

Nous résolvons l'aspect institutionnel en créant des unités séparées pour le contrôle; nous avons un système de comités, tous très spécialisés, avec des comités de direction qui réunissent les directeurs des différentes zones. Ceci nous permet de coordonner, à un niveau capillaire, les activités d'une structure extrêmement libre et souple comme la nôtre tout en contrôlant les principes qui sont à sa base.

Je viens de broser le tableau général du modèle et des principes MAPFRE. Maintenant, j'aimerais passer brièvement aux données concrètes qui vous serviront pour mieux comprendre nos réalisations stratégiques internationales. Je commencerai par le secteur des assurances. Notre chiffre d'affaires s'élève à 191 milliards de pesetas (objectif 1989) correspondant à 1.660 millions de dollars au change de 115 pesetas le dollar. Nous réalisons également des activités financières extrêmement importantes, bien que peu homogènes: les revenus dérivant des investissements financiers atteindront probablement 9 milliards de pesetas en 1989 (78 millions de dollars). Toujours sur le plan patrimonial, il est intéressant de signaler le montant de la capitalisation en Bourse de la Corporación MAPFRE en 1988, à savoir 91.021 millions de pesetas (791 millions de dollars). Les 191 milliards de pesetas pour le secteur des assurances peuvent vous sembler une prévision optimiste, mais je crois que nous y parviendrons parce que la base sociétaire s'élargira probablement, même si les quote-parts n'augmenteront vraisemblablement pas car, à mon avis, elles sont déjà assez élevées. La Mutualidad de Seguros possède 53-54% de la Corporación MAPFRE qui a été achetée à un prix très inférieur à celui de sa valeur en Bourse.

Le patrimoine du système MAPFRE, comprenant la Mutuality de Seguros, la Corporación MAPFRE et la Mutua Patronal de Accidentes de Trabajo, était de 152.103 millions de pesetas (1.323 millions de dollars) en 1988. Si la valeur du dollar ne change pas, cette somme nous permettra d'avoir un excellent point de départ pour de nouvelles opérations et pour de nouveaux objectifs en nous portant sur la scène de l'Europe de demain. En Espagne, nous étions forts mais en Europe nous ne valions pas grand chose. Maintenant, nous voudrions également devenir des protagonistes de l'Europe du futur.

J'aimerais également parler brièvement d'un autre aspect, à savoir la présence de MAPFRE à l'étranger. Nous avons 32 sociétés dans 18 pays et 4 continents mais, en réalité, nous ne courons pas de grands risques. Certains disent que nous parlons beaucoup mais que nous ne faisons pas grand-chose. Effectivement, ils ont raison, parce que nous sommes assez prudents: nos investissements à l'étranger s'élèvent à seulement 7 milliards de pesetas (61 millions de dollars), et sont partagés entre l'Europe (4,5 milliards de pesetas - 39 millions de dollars), les Etats-Unis et l'Amérique Latine. En Amérique Latine, le risque semble supérieur, même si, personnellement, je crains plus les Etats-Unis où nous avons investi 1,5 milliards de pesetas (13 millions de dollars). Nous avons également investi 1 milliard de pesetas (9 millions de dollars) en biens immobiliers de haute qualité (en Espagne, nous sommes très favorables aux investissements immobiliers). Donc vous voyez qu'avec 7 milliards de pesetas notre présence à l'étranger est assez solide. Cependant, nous avons peu de sociétés à l'étranger et elles sont surtout de petites dimensions; le risque est donc faible. Quant aux investissements immobiliers, ils se sont avérés excellents: par exemple, notre dernière opération a été l'achat d'un bâtiment à Buenos Aires pour notre siège officiel, au prix de 3 millions de dollars; quinze jours plus tard, on nous a offert 9 millions de dollars pour y loger une ambassade.

Maintenant je voudrais vous parler de notre mode d'action. Nous avons agi en suivant une évolution structurelle. MAPFRE fait partie d'un système de structures, d'unités opérationnelles, appelé "MAPFRE 92". MAPFRE est donc le holding du groupe MAPFRE et elle est en train de devenir un holding de holdings: nous avons cinq unités opérationnelles qui sont indépendantes les unes des autres et parfaitement autonomes. Une unité opérationnelle est une unité qui exerce son activité dans le secteur des assurances ou dans d'autres secteurs. Leur avantage est l'autonomie, et les

dirigeants de plus haut niveau, qui sont les présidents des conseils d'administration des différentes unités, tirent vraiment satisfaction de leur travail. Etre l'adjoint du directeur général du système MAPFRE ou être président, par exemple, de MAPFRE Vida, sont deux choses différentes. Je dirais que nous avons vraiment réussi à réaliser des unités autonomes, en créant des motivations, un respect et une collaboration parmi les personnes qui y travaillent, parce que chacun a un pouvoir décisionnel autonome.

La Corporación MAPFRE peut ainsi avoir une importante activité en Bourse tout à fait autonome. A l'avenir, la Mutuality de Seguros ne pourra pas conserver plus de 50% de la Corporación MAPFRE car elle n'investit pas les réserves techniques, seulement les réserves libres. Pour sa part, l'activité en Bourse subira une impulsion grâce à notre flexibilité. De plus, cette flexibilité nous permet une expansion diversifiée. Ceux de MAPFRE Vida, par exemple, ne se soucient pas beaucoup de ce que nous faisons dans la branche automobile ou en Amérique, parce qu'ils ont leur propre structure et leur propre stratégie. Ils ne sont pas, pour ainsi dire, concernés par les problèmes et par les erreurs des autres unités. Et selon moi, ce point est extrêmement important.

J'aimerais maintenant vous décrire ces unités. D'une part, nous avons les unités fonctionnelles, comme celles des questions légales, du personnel, de l'informatique, etc. qui servent de support aux unités opérationnelles parce qu'elles sont très souples. Puis nous avons les unités opérationnelles: l'assurance automobile, concentrée dans la Mutuality de Seguros, l'assurance vie, dans la MAPFRE Vida, etc. Chaque unité opérationnelle contrôle d'autres sociétés ou conclut des accords en toute autonomie: MAPFRE Vida, par exemple, vient juste de signer un contrat d'exclusivité avec Indosuez pour opérer sur le marché des valeurs mobilières. D'autres accords ont été passés dans le secteur des retraites et de la révision des comptes. Donc chaque unité opérationnelle a une structure indépendante et autonome. La Corporación MAPFRE, à la fois holding et compagnie de réassurance du groupe, a une société au Chili (Euroamérica Seguros) et une autre, partiellement contrôlée, en Belgique.

Nous sommes également en train de créer un réseau de participations internationales: pour cela, nous avons fondé une autre société, MAPFRE Internacional, qui aura sa propre comptabilité et une administration autonome. Enfin, la dernière activité dont je m'occupe est le crédit: nous avons une unité spécialisée dans le secteur du crédit à la consommation (MAPFRE Finanzas), qui utilise des méthodes modernes, nous occupons le

premier rang en matière de crédit-bail (avec MAPFRE Leasing) et nous souhaitons créer cette année une banque MAPFRE et une société immobilière (à l'actif du système MAPFRE figuraient en 1987 plus de 36 milliards de pesetas de propriétés immobilières, soit 313 millions de dollars). Nous avons enfin des mini-unités qui sont en train de se développer. Le terme unité n'est peut-être pas encore approprié, mais pourrait le devenir: elles concernent la prévention des risques, promue par la Fundación MAPFRE, et un secteur absolument nouveau qui est la division technique et que nous entendons développer.

J'aimerais maintenant parler de notre présence dans le monde. Ce système des unités opérationnelles est extrêmement important, principalement du point de vue stratégique, puisque chaque unité poursuit son propre objectif international. Nous essayons d'entrer peu à peu dans de nouveaux secteurs qui n'appartiennent pas forcément au domaine des assurances. D'ailleurs, nous avons dans certaines villes seulement des participations minoritaires, sans contrôle.

Cette stratégie ou mieux, cette tactique, n'est pas une stratégie quelconque: elle se base sur une idée organique. Les "impérialistes" pensent généralement tout connaître: mais n'avons nous pas la même conviction? Nous avons une vocation spéciale pour l'Amérique Latine, pour l'Amérique hispanique, parce que nous avons la même culture et nous nous sentons dans l'obligation de contribuer à son développement, en partant évidemment de l'assurance pour s'élargir ensuite à tous les autres secteurs. C'est une sorte de mission que nous ressentons et, contre la volonté du monde, nous tenons à cette politique latino-américaine.

Et puis, il y a évidemment le Portugal: l'Espagne et le Portugal ont toujours eu des frictions, nourri des rancœurs mais aujourd'hui, avec l'entrée des deux pays dans la CEE, nous sommes peut-être plus unis, nous sommes en Europe et nous nous sentons européens. J'ai toujours dit que l'Europe s'arrête aux Pyrénées, où commence l'Amérique: cette idée est peut-être très personnelle ... mais nous voulons être de véritables protagonistes de l'Europe du futur. Nous voulons participer à la construction d'un pont entre les pays de culture portugaise et espagnole et la Communauté européenne. Nous, espagnols et portugais, nous nous trouvons au milieu et nous devons servir de pont. D'autre part, nous nous sentons également nord-africains. Les îles Canaries sont espagnoles, mais géographiquement, elles sont en Afrique et même un peu en Amérique: les Canaries sont au carrefour de trois continents. De plus, l'Afrique du Nord est étroitement liée à notre

histoire: on ne peut pas parler de l'Afrique du Nord, des aspects culturels de l'Islam, sans considérer une grande partie de l'histoire espagnole.

Et puis, aujourd'hui, on ne peut pas jouer un rôle important dans les assurances sans être présents aux Etats-Unis et en Extrême-Orient. Comme vous pouvez le voir, notre présence à l'étranger est réellement diversifiée: d'abord, en Amérique Latine, puis en Europe, Portugal inclus, et tout le reste est pour ainsi dire "ajouté". Voilà notre ligne stratégique. Je disais, au début, que nous voudrions que cette stratégie porte à la multiplication des unités opérationnelles de façon à avoir une présence internationale vraiment capillaire. Cette présence permet d'avoir des bases de lancement partout, surtout là où elles valent vraiment la peine et, je le répète, non seulement dans le secteur des assurances. Dans le monde et l'Europe du futur, l'unité et les idées comme les nôtres se développeront de plus en plus, là où les stratégies seront diversifiées et non comme l'ont fait les anglais (j'ai travaillé dans une compagnie anglaise), qui se concentrent exclusivement dans les assurances industrielles. Evidemment, le développement est limité au départ.

Certains se demandent comment nous avons réussi. La réponse est simple, nous avons beaucoup voyagé. Tous les membres de MAPFRE voyagent beaucoup et même si nos collègues pensent que nous exagérons, nous avons connu beaucoup de monde et nous nous sommes fait beaucoup d'amis. D'autre part, nous avons maintenu notre souplesse opérationnelle. Quand nous entrons sur un marché, nous essayons de le faire selon le mode, et surtout au moment le plus opportun, toujours rapidement. L'opération la plus importante fut l'acquisition du contrôle de la Caja Reaseguradora de Chile, qui a détenu le monopole dans ce pays pendant soixante ans. Nous avons été rapides, nous avons sauté sur l'occasion sans y penser beaucoup. C'est un anglais qui nous a parlé de cette possibilité; il nous a dit qu'ils étaient en train d'essayer d'interpréter la législation chilienne pour évaluer s'ils avaient intérêt à acheter cette société. Par contre, nous avons pris une décision du jour au lendemain, nous avons acheté et maintenant nous savons que, malgré le risque, nous avons fait une bonne opération. Nous avons toujours travaillé avec des amis, car notre stratégie nous a permis de nous faire de nombreux amis un peu partout. MAPFRE est devenue un rassemblement d'amis et, en réalité, les décisions y sont prises sur la base de l'amitié, non de la complicité, mais de l'amitié sincère. D'autre part, les risques ne peuvent pas toujours être évités et, de toute façon, nous n'en

courons jamais de très graves. Par exemple, nous sommes les amis de Reale Mutua: nous n'avons pas de contrat mais nous essayons de nous aider réciproquement (même s'ils est vrai que, jusqu'à présent, ils nous ont beaucoup plus aidés que nous ne l'avons fait). Ceci prouve que nous essayons d'établir des relations amicales non seulement avec les personnes mais avec les sociétés. Ce réseau d'amitié regroupe sept ou huit mutuelles (je me réfère maintenant au réseau catholique en Italie).

J'aimerais maintenant conclure sur la structure des unités opérationnelles que nous avons réalisées; on pourrait la comparer à la structure japonaise, parce que les japonais utilisent le même mot pour définir des unités qui, dans un certain sens, jouissent d'une forte autonomie. Mais je crois que les japonais n'exercent pas le contrôle absolu sur ces unités que nous exerçons. Nous sommes dans une époque gouvernée par des requins et nous devons nous défendre. Le groupe Sumitomo, par exemple, ou Mitsubishi, travaillent dans plusieurs secteurs mais le nom, la magie du nom, leur ouvre toutes les portes. Les japonais ont réussi à transformer leurs idées médiévales et féodales en les transportant dans les entreprises modernes, parce qu'ils ont su non seulement garder l'intérêt pour les bénéfiques mais encore l'esprit de corps et la sujétion compacte des personnes travaillant dans l'entreprise. Notre stratégie est d'avoir une structure qui nous permette d'absorber suffisamment de fonds extérieurs pour une forte expansion en Espagne et à l'étranger, sans perdre le contrôle. Nous avons commencé en 1955, quand je suis entré. En 1970, nous avons fondé MAPFRE Vida et MAPFRE Industrial, en réalisant une première spécialisation. En 1981, nous avons transformé certaines sociétés financières dans la Corporación MAPFRE, nous avons concentré toutes les actions en Bourse et avons ainsi fait d'importants progrès. En 1981, le nom MAPFRE a été coté pour la première fois en Bourse; en 1983 - l'année du cinquantenaire de MAPFRE - nous avons fait un nouvel effort pour augmenter notre capital et nous avons réussi. Grâce à cette augmentation de capital, nous avons investi dans le secteur international dans le cadre du système "MAPFRE 85" et maintenant nous sommes projetés dans le système "MAPFRE 92", qui aspire à transformer le groupe en un holding de holdings. Avant la fin de ma carrière, nous créerons le système "MAPFRE 2000", qui comprendra également une banque. Pour des raisons personnelles, je veux réaliser le "système 2000" entre 89 et 90.

Toutes ces choses, tous ces principes représentent mon message personnel, un message issu de 45 ans de carrière que je voulais

surtout transmettre aux futures générations et à tous ceux qui s'occuperont à l'avenir de cette activité. J'estime que nous devons défendre cet esprit "institutionnel" qui ne doit pas être soumis au capitalisme sauvage, beaucoup plus sauvage que les mutuelles sauvages auxquelles il a été fait allusion hier. Il doit y avoir des organisations comme MAPFRE, ou d'autres analogues, qui soient vraiment à la hauteur de la situation.

Il s'agit de ma dernière intervention publique dans l'assurance européenne (un hasard, peu-être?), parce que je veux vraiment réduire mes activités dans le secteur de l'assurance, je veux m'occuper d'autres activités. Mardi prochain, je parlerai pour la dernière fois au public espagnol. De plus, j'ai des problèmes de santé qui ralentissent un peu mon activité. Mais c'est avec grande satisfaction que j'ai parlé ici, face à ce groupe de représentants des coopératives d'assurance. Enfin, je voudrais ajouter que l'anarchie apparente qui règne chez MAPFRE (car tout le monde pense que MAPFRE vit dans l'anarchie) est justement son atout pour l'avenir: en effet, on m'a dit qu'en physique, la nouveauté est le chaos. Le futur est dans le chaos et nous sommes donc tout à fait à la mode. Nous devons gérer le chaos sans jamais oublier le principe du respect de l'homme et des amis.

Hans Dahlberg. Au nom de tous, je tiens à remercier De Larramendi: je suis convaincu que son exposé a donné lieu à d'enrichissantes réflexions. Nous sommes fiers d'avoir été le dernier rassemblement européen devant lequel il ait parlé et nous le remercions de nous avoir fait profiter de cette expérience extrêmement constructive. Son exposé a été vigoureux: il nous a présenté une compagnie qui n'est pas simplement une compagnie d'assurance, mais une organisation qui oeuvre dans le domaine de la sécurité, un organisme dynamique ayant une base culturelle solide, un mélange d'attachement à la responsabilité sociale et d'esprit d'entreprise d'une haute efficacité commerciale. Il nous a expliqué que chez MAPFRE, un processus continu de changement est en cours, et qu'ils ont également une stratégie internationale développée qu'il nous a exposée au travers de nombreux faits.

Herbert DieI. L'intervention de De Larramendi ne peut en effet que susciter notre enthousiasme; le récit du développement de MAPFRE est fascinant et vos projets époustouffants. Mais dans ce monde, il est bien connu que rien ne se fait par hasard; aussi, en

tant que représentant d'un groupe de mutuelles d'assurance, je serais intéressé de savoir comment MAPFRE finance ses activités.

Ignacio De Larramendi. Nous finançons notre activité par un système de soutien structurel et financier. En un premier temps, nous l'avons en fait financée avec nos bénéfices, réalisant ainsi un auto-financement. Ce n'était cependant pas suffisant; c'est pourquoi nous avons dû recourir à ce que j'ai appelé "système de soutien structurel et financier" pour poursuivre notre activité. En Bourse, la Corporación MAPFRE est fortement présente et devient l'un des titres les plus significatifs de la Bourse espagnole. J'ai signalé que, dans un travail présenté récemment par Stanley Morgan, un institut de New York avec lequel nous n'avons aucun rapport, parmi les cinquante titres de l'Europe de '92, le seul titre espagnol présent était celui de Corporación MAPFRE. Il nous a été jusqu'à présent facile d'augmenter notre capital de manière satisfaisante et nous espérons pouvoir à l'avenir continuer à le faire. Mais ce n'est pas là notre problème: nous voulons rester majoritaires; le moment, cependant, viendra, où nos augmentations de capital seront limitées parce que la Mutualidad de Seguros ne pourra plus consacrer des réserves libres, étant donné que les réserves techniques ne sont pas destinées à cet usage. Quoi qu'il en soit, nous ne l'aurions pas fait, car la législation espagnole l'interdit, à juste titre, selon moi. On évite ainsi la spéculation et nous avons toujours peu spéculé dans chaque activité.

Ceci est donc le système MAPFRE et, comme nous croyons avoir plus d'idées que de fonds, vu les limites auxquelles j'ai fait précédemment allusion, nous sommes en train de préparer la création de nouveaux holdings. La Corporación deviendra un holding de holdings, différente cependant des holdings, dans la mesure où elle maintiendra sa présence en Bourse tandis que les holdings auront un financement extérieur, sans que la mutuelle MAPFRE perde son contrôle majoritaire.

D'autre part, une partie seulement des bénéfices est distribuée, l'autre étant conservée pour l'auto-financement. Une autre partie des fonds provient par contre du financement extérieur de la Bourse. Je peux affirmer que MAPFRE, grâce à cette politique, est devenue un organisme extrêmement riche. Nos bénéfices occultes, qui ne figurent en aucune manière dans nos bilans, sont considérablement supérieurs aux primes que MAPFRE a encaissées l'an dernier et prévoit d'encaisser cette année - environ 55 milliards de pesetas (51 milliards de pesetas dans la

seule branche automobile). Les bénéfiques occultes à proprement parler sont ceux qui proviennent de l'argent frais gagné dans les Bourses du monde entier: nous sommes, par exemple, un des rares titres espagnols cotés à la Bourse de New York.

Gerardo Urchaga. Je veux tout d'abord préciser que je n'ai pas un point de vue neutre lorsque je parle de la MAPFRE et de la personnalité de De Larramendi. Je tiens à dire clairement que j'ai commencé ma carrière chez MAPFRE, que j'en suis très fier et qu'au fond, cela a été un atout considérable dans mon curriculum. Ceci dit, je passe à l'intervention de De Larramendi, que je n'hésiterais pas à définir "délicieuse" car le retour aux sources nous donne l'impression de rajeunir. Mais mis à part cela, entre les questions posées et les déclarations de De Larramendi, j'ai peine à me contenir: je ne veux pas laisser passer l'occasion de lui demander d'éclaircir un de mes doutes. Ce congrès n'a pas un caractère politique, mais il est certain qu'il a quelques connotations de type idéologique, inspiré comme il l'est par une certaine sensibilité. Je crois que ma question vient à point nommé. Il y a quelques années, MAPFRE était clairement la "locomotive" du secteur des assurances en Espagne. Elle était bien plus en avance, si ce n'est dans les chiffres, tout du moins dans la qualité et plus particulièrement en ce qui concerne les projets et le niveau purement technique. Pourquoi MAPFRE a-t-elle décidé de s'isoler, même si ce n'est pas d'un point de vue institutionnel? Je le dis avec tout le respect et l'attachement que j'éprouve, mais MAPFRE n'a pas joué le rôle de moteur de tout le secteur espagnol. Je comprends que pour elle, cela ait été préférable, car sans les autres on avance plus rapidement et plus facilement, mais j'estime qu'elle a renoncé à ce rôle, et il doit y avoir à cela une raison déterminante. Au-delà des anecdotes, au-delà du fait d'adhérer ou non à l'UNESPA, je crois que MAPFRE, à un moment donné, a refusé ce rôle, qu'à l'évidence, il lui appartenait de jouer. Voilà tout.

Ignacio De Larramendi. Voilà une question délicate; il y a en effet deux manières d'avoir de l'influence dans un secteur: par la politique ou par l'exemple. Je crois qu'avec notre activité, notre dynamisme, à un moment où nous étions pratiquement la seule organisation dynamique en Espagne, nous avons exercé une influence sur le secteur grâce à l'exemple. Je ne crois pas que nous ayons renoncé à quoi que ce soit, bien au contraire. Nous avons anticipé des choses qui, bien que connues, n'avaient pas été

bien clarifiées. L'assurance dépasse les frontières professionnelles et géographiques. Nous sommes entrés dans le secteur du crédit à la consommation en 1961: c'est comme cela qu'à commencé la phase de diversification de MAPFRE. Notre vocation financière représente l'avenir, et à l'avenir l'assurance doit rester liée, d'une façon ou d'une autre, à la composante financière. J'ignore si, à cet égard, notre politique est meilleure que celle des autres; quoi qu'il en soit, ceci constitue un objectif institutionnel. Nous avons d'autre part franchi et nous voulons franchir les frontières géographiques, car l'assurance s'unira et se coordonnera, particulièrement en Europe. Tel est l'objet de notre congrès; la coopération européenne a une identité similaire, bien que la mienne soit légèrement différente: mais l'objet du congrès reste celui-ci, c'est ce qui nous importe avant tout.

Je pense que nous sommes restés toujours cohérents dans ce que nous avons fait; je veux également dire que mon objectif professionnel, mon désir, est de fonder une bonne compagnie d'assurance espagnole, puissante, qui puisse en même temps dominer d'autres secteurs d'activité. L'assurance doit cependant dominer et non être dominée. Je souhaite d'autre part que cette compagnie soit espagnole. Je ne vois rien de gênant à ce que français, suédois, italiens ou allemands viennent en Espagne, mais je ne crois pas que cela soit un bien, pour quelque pays que ce soit - surtout aujourd'hui, où ce secteur a acquis une plus grande puissance financière - que quelque chose d'aussi important que l'assurance soit dominé par un autre secteur, pour lequel elle serait un moyen et non un objectif, ou par un autre pays. Je crois que le dépassement des frontières est une bonne chose, mais chaque pays devrait avoir quelques institutions de référence, ayant le pouvoir décisionnel à leur intérieur. Je le dis pour l'Espagne, mais c'est également valable pour le Portugal et pour l'Amérique: notre politique ne consiste pas à avoir des participations majoritaires, mais des participations minoritaires dans des sociétés qui montrent l'exemple, car nous ne jugeons pas opportune l'application des décisions adoptées dans d'autres pays. Cela, à mon avis, ne convient pas à l'Espagne; je ne dis pas dans l'absolu mais dans la mesure où il n'est pas souhaitable qu'une compagnie d'assurance soit contrôlée de l'extérieur. Et si cela ne convient pas à l'Espagne, il en est de même pour l'Argentine, pour le Mexique ou pour tout autre pays. Je pense donc que nous ne baissons pas les bras: nous avons seulement joué une carte différente. Et si désormais nous ne sommes plus la

"locomotive", si tant est que nous l'ayons été, eh bien, c'est le destin qui en a décidé ainsi.

Gorka Knörr. J'appartiens au groupe coopératif de Mondragón que De Larramendi connaît très bien. Je ne peux pas, comme notre ami de l'UNIAL, la compagnie fondée par le syndicat socialiste en Espagne, affirmer avoir travaillé chez MAPFRE, pour la simple raison que je travaille depuis peu dans le secteur des assurances. Si j'avais plus d'ancienneté, je serais certainement passé par cette expérience.

Je désire exprimer à De Larramendi ce qu'il sait certainement déjà, à savoir le respect du groupe coopératif de Mondragón à son égard. De Larramendi a assisté au développement de notre initiative et, comme il me le racontait hier, il a surtout été présent lors de la fondation de la mutuelle des coopératives de Mondragón.

Ceci dit, je voudrais faire deux observations au sujet de son intervention, même si bien d'autres choses ont suscité mon intérêt: cependant, ces deux remarques me semblent utiles également pour nos collègues étrangers. Dans la politique d'investissements et d'acquisitions de MAPFRE, on peut voir clairement, par exemple, que celle-ci a acquis le contrôle de la Mutuelle Guanarteme des îles Canaries. On nous a déjà expliqué que ceci est dû à la position géographique, ou plus précisément géopolitique, de ces îles; toutefois, si l'on observe les mouvements d'acquisition qui se sont produits en Espagne, en particulier ceux des compagnies oscillant entre 1 et 3 milliards de pesetas, on constate que seulement deux d'entre elles n'ont pas changé de propriétaire. Mais, autant que je sache, il n'y a pas eu de mouvement d'offre de la part de MAPFRE. Ceci est-il dû au fait que MAPFRE a davantage confiance en son développement autonome qu'en un développement à travers l'acquisition d'autres compagnies, avec tous les problèmes que cela comporte? C'est là ma première question.

Que pense De Larramendi des problèmes ou des dangers que nous devons affronter à cause de la concurrence des grands groupes, non seulement européens?

Luigi Cicchitti. La multiplicité des initiatives entreprises par MAPFRE en dit suffisamment long sur le dynamisme et les objectifs de l'organisation. La quantité de sociétés et de fondations créées s'explique par l'objectif de la spécialisation et de la qualité du service, en tant qu'élément attractif du marché. Je me demande

cependant s'il existe d'autres raisons, d'ordre fiscal, ou ayant trait à la législation espagnole, qui justifient cette orientation et ces décisions.

J'estime que, dans ce contexte, il doit y avoir une part de services conservés en commun, tout du moins pour poursuivre des économies d'échelle, des synergies qui, autrement, ne pourraient pas aboutir aux résultats qu'obtient la MAPFRE du point de vue économique. Quels sont les services conservés en commun? Je désirerais aussi connaître l'incidence des frais généraux et administratifs, au brut des imputations aux comptes techniques, sur les primes dommages et vie, ainsi que l'incidence des frais d'acquisition sur les mêmes primes. Quels sont enfin les bénéfices économiques, si l'on fait exception de la qualité du service et du rapport humain, que MAPFRE fournit à ses assurés? Autrement dit, offre-t-elle un bonus de fin d'année? Y a-t-il un traitement particulier pour limiter les coûts des polices, c'est-à-dire des services?

Ignacio De Larramendi. Je voudrais tout d'abord répondre à Gorka Knörr. Non seulement j'ai assisté à la création de Lagun Aro, car, avant sa naissance, les assurances du groupe coopératif étaient du ressort de MAPFRE, mais, en 1946, le groupe de Mondragón fut créé chez un frère de ma mère, instituteur à Mondragón. En réalité, il s'agissait d'une école professionnelle: MAPFRE et moi, nous aimons défendre nos origines, nous en sommes fiers. Après cette parenthèse nostalgique, je répondrai à la première question de Gorka Knörr.

Nous n'avons jamais fait d'acquisitions et cela ne nous intéresse pas, car nous pensons qu'il est très difficile de fondre et de réunir des cultures différentes. Quant à la Guanarteme, la mutuelle des Canaries, c'est une autre affaire, car nous ne l'avons pas acquise; mais entre cette mutuelle, qui était la numéro deux des Canaries quant au chiffre d'affaires, et MAPFRE, qui était le numéro un, il existait un profond rapport d'amitié. Elle avait toujours travaillé avec nous et nous avait même parfois représentés: nous avons donc constitué une société anonyme, dans laquelle la fondation Guanarteme détient 45% du capital, proportionnellement aux primes encaissées. Cela fait maintenant six mois que cette société a été fondée et je dirais que nous avons une façon différente de travailler: nous avons créé une véritable institution dont les actionnaires sont d'une part les membres de la fondation et de l'autre les assurés de MAPFRE, dans une proportion de 45 et 55%.

Notre but n'a cependant pas été d'acquérir des compagnies d'assurance, car le coût est franchement trop élevé.

Je veux à présent passer aux questions posées par notre ami italien. Dans les fondations, il existe des politiques institutionnelles; aucun avantage fiscal, mais un objectif de départ. La première fondation, la plus importante, est dépositaire du nom MAPFRE. En 1966, la loi a scindé la mutuelle MAPFRE en deux mutuelles: l'une pour les accidents du travail et l'autre pour les autres branches. Nous nous sommes alors trouvés confrontés au problème du nom: c'est pour cela que nous avons créé la fondation détentrice du nom MAPFRE, afin d'éviter à l'avenir tout inconvénient. Voilà quelle a été la seule raison, de nature purement pratique. Tout le reste, même si certaines initiatives n'ont pas toujours été judicieuses, est de nature idéaliste.

Quant aux services communs, il y en a très peu, car à notre avis ils ne sont pas tellement indispensables. Nos sièges sociaux sont complètement séparés, et ceci depuis de nombreuses années: nous préférons travailler en petites unités. Le centre de calcul est commun mais maintenant il sera séparé et, bien qu'il existe des réseaux auxquels nous participons de manière individuelle, il y aura des unités fonctionnelles composées au maximum de dix personnes. En réalité, nous avons intérêt à être séparés, car selon nous les frictions nous coûtent beaucoup plus que ce que nous parvenons à économiser en étant ensemble. Nous avons ensuite un réseau de vente capillaire comprenant treize centres et de nombreux bureaux provinciaux: ce réseau d'agents ou de bureaux qui vendent directement des polices est commun. Vient ensuite le service légal qui est une autre unité fonctionnelle. Nous avons précédemment fait référence aux unités fonctionnelles: ce sont elles qui offrent un service commun. L'ensemble est coordonné par des comités de direction. Il y a évidemment un conseil d'administration qui suit un peu l'exemple allemand. Il y a ensuite des comités de direction, de sorte que les décisions ne sont pas centrées sur un seul point, mais réparties. Sur le territoire, nous avons par contre des commissions territoriales. Comme on peut le constater, ce sont les seuls services communs: tel sera mon héritage. Plus le nombre de ces services communs sera réduit, mieux ce sera. Les unités fonctionnelles sont, si vous voulez, des unités complémentaires.

Quant aux frais généraux, ils diffèrent selon les branches; aussi, en faire la moyenne ne me semble pas opportun, car les moyennes s'écartent toujours de la réalité. Dans la branche automobile, nos frais s'élèvent à 26%, mais nous avons l'intention de réduire ces

coûts à 20% si cela est possible. La Mutua Madrileña en Espagne a 7-8% de frais: cet exemple auquel tous aspirent, tel est notre objectif même s'il est difficile à atteindre. Cette mutuelle travaille avec 7% de frais et a des bénéficiaires financiers qui atteignent 30% des primes; évidemment elle travaille seulement à Madrid, et ne connaît donc aucun problème. Nous travaillons avec un pourcentage de frais légèrement inférieur par rapport au début de notre activité et nous espérons le faire redescendre en dessous de 20% d'ici quelques années, ce qui signifie en général dix points de moins par rapport à la concurrence. J'ignore comment travaillent les mutuelles "sauvages" françaises qui, d'une certaine façon, sont assez semblables à la MAPFRE. Nous avons maintenant un programme grâce auquel l'on peut en permanence calculer automatiquement la projection des coûts et des bénéfices: il s'agit d'un logiciel très complexe, et il nous faudra un an pour le mettre au point. Je peux ajouter qu'à MAPFRE nous n'avons pas de comptes "cachés": tous nos coûts sont amortis en un an, y compris les coûts d'acquisition de la branche vie, qui sont considérables. C'est là un autre des principes que nous défendons. Quels sont les avantages pour les assurés? Avant tout le prix modique: les assurés viennent en effet chez nous car ils estiment que notre offre, en ce qui concerne le rapport qualité-prix, est vraiment intéressant. Lorsque nous avons créé MAPFRE Vida, par exemple, nous l'avons fait sur la base d'une participation de 90%, non des bénéfices de la société, qui sont toujours artificiels, mais plutôt des rendements financiers: 90% des bénéfices financiers allaient donc aux assurés et 10% à la société. Ceci a été une initiative très généreuse qui a eu un vif succès. D'autres concurrents n'ont pas eu cet audace. Nous continuons, depuis trois ou quatre ans, à verser 12% par an, bien que l'inflation ait été assez basse durant cette période. Quant aux ventes dans le secteur des assurances vie, nous détenons 20% du marché pour les polices à prime récurrente: tout ceci grâce à la part consistante que les assurés reçoivent.

Hans Dahlberg. Désormais, avec toutes ces questions et ces réponses, qui sont venues s'ajouter à l'exposé de De Larramendi, je pense que nous avons de nombreux faits intéressants à "assimiler". C'est avec un autre applaudissement pour les 45 ans d'activité de De Larramendi que nous clôturerons la première partie de cette session.

Résumé et regard vers l'avenir: les choix stratégiques

Hans Dahlberg. Nous sommes maintenant parvenus à la partie finale du séminaire, à savoir l'exposé "Résumé et regard vers l'avenir: les choix stratégiques". Enea Mazzoli introduira ce sujet.

Enea Mazzoli. Je suivrai le texte que j'avais préparé mais je ferai également référence aux discussions et aux thèses qui ont été présentées lors de ces deux journées, comme il est de règle pour celui qui est chargé de résumer le débat et d'en tirer un fil conducteur, pour l'Association et également pour chaque organisme pris séparément. J'espère que vous approuverez cet effort et cette tentative. D'ailleurs, un séminaire ne peut et ne doit pas décider, mais il doit essayer d'approfondir et de semer des thèses et des orientations sur lesquelles faire bourgeonner des fruits.

Je voudrais tout d'abord m'attarder sur les choix stratégiques. Je crois que l'AACE peut et doit jouer un rôle déterminant aussi bien dans l'Europe des douze que dans une Europe géographique et politique plus vaste, c'est-à-dire prise dans l'acception traditionnelle du terme. Dans la perspective de 1993, ces ambitions sont source de problèmes pour la plupart d'entre nous. Le premier est qu'au-delà des bons résultats de nombre de nos organismes, il faut -je crois - accepter que la dimension locale et la force de cohésion, tout en restant des aspects encore stimulants, ont perdu de leur valeur ces dernières années. Des modèles de développement façonnés sur des références et des réalités locales, ou idéales, comme dans le cas de la coopérative ou de la mutuelle, risquent, selon beaucoup d'entre nous - présentement ou à l'avenir - d'être précipités dans la crise par l'innovation du

procédé ou du produit, par la globalisation des services, par l'internationalisation, en particulier, par le marché unique des douze, s'il se réalisera - même si certains ont exprimé des doutes à cet égard. Le fait ne date pas d'aujourd'hui, mais de quelques années: on observe en effet qu'en Italie et dans d'autres pays, le développement ne dépend plus uniquement d'une cohésion motivée par des intérêts divers, et pour nous idéale, mais qu'il existe un développement qui dépend de la sélection, de l'innovation et de la concentration. Je me demande, dans un marché de moins en moins compact au niveau des motivations idéales et locales, si nous, assureurs coopératifs et mutualistes, nous parviendrons à tirer notre épingle du jeu. Face à l'internationalisation avancée des productions, des réseaux, des marchés, l'entreprise coopérative ou mutualiste, en particulier celle des assurances et des finances réussira-t-elle à s'en sortir? Nous avons tous confiance en notre travail, mais je crois que nous devons nous poser ce problème. Il est certain que pour s'en sortir, il faut, dans de nombreux cas, modifier les structures, les choix et les stratégies traditionnelles, en tenant compte du présent et de l'avenir. C'est ce que nous ont démontré, à leur manière, un peu tous les rapporteurs et tous ceux qui sont intervenus par leurs questions, lors de ces deux journées de travail intensif.

Comment changer? Je crois que nous pouvons affirmer que la coopération et la mutualité dans l'assurance ne doivent pas tenter des fuites en avant en obéissant à des motivations idéologiques ou des retours mythologiques aux origines. Employons-nous plutôt à conserver cette ambition, exprimée par tous, de refuser un rôle interstitiel dans la société où nous vivons; tâchons plutôt de trouver de nouvelles valeurs de sociabilité et de solidarité, dans un élan innovateur non seulement technologique mais qui concerne également les principes et les idées directrices. Dans quelques secteurs du mouvement mutualiste et coopératif des assurances et, plus généralement, en Italie et en Europe, on a assisté à d'intéressants mouvements de concentration et de diversification. Ainsi, tandis que l'autopropulsion idéale et idéologique s'essouffle partout en Europe, certains entre nous sont déjà passés de la cohésion idéologico- solidaire à une cohésion que je définirais "de marché", c'est-à-dire à la défense efficace des intérêts concrets des mutualistes et des coopérateurs.

Ceci n'est pas un processus facile pour des organismes comme les nôtres, qui sont souvent nés de la solidarité prolétaire, processus qui s'est d'ailleurs aggravé à cause des problèmes de gestion et de restructuration. Pour nous tous, dans les différentes réalités où

nous vivons, le problème est de changer, en entraînant dans notre sillage nos assurés, notre monde, le substrat politique, professionnel, social et syndical, qui dans chaque pays nous a engendrés, dans des conditions très différentes. Toutefois, l'histoire du mouvement d'assurance mutualiste et coopératif ne se résume pas à une histoire de synergies planifiées: c'est une histoire de germination spontanée et répandue. Réaliser des synergies sur un territoire étendu ou à l'échelle nationale, est déjà difficile: on peut imaginer ce qu'il en est au niveau européen et international.

Mon discours sera un discours à orientation générale, je ne crois pas qu'il doive revêtir un caractère technique. Vous ne vous étonnerez donc pas si je fais, suite à des accords de principe avec Jacques Forest et Hans Dahlberg, quelques affirmations: par exemple, en Europe, même dans la législation de l'Europe des douze, il me semble qu'il n'existe pas une gauche sociale ou politique européenne, malgré des organismes comme l'Internationale Socialiste, ou autres. Les syndicats, dont émanent beaucoup de nos organismes, sont tous des organisations rigoureusement nationales et souvent corporatives, donc sous-nationales, malgré les confédérations internationales, qui sont cependant des organismes dépourvus de capacité d'intervention. Le capitalisme est déjà international, surtout au niveau bancaire, financier et des assurances. Nous pourrions dire, non sans une pointe d'orgueil, que nous, assureurs coopératifs et mutualistes, nous avons déjà introduit un peu de la dimension internationale, avec l'AACE, la FICA, le Bureau de Développement et d'autres organismes qui émanent de la FICA, mais également avec les collaborations bilatérales qui, entre nos organismes, au niveau régional (Europe, Amérique du Nord - John Jordan en a parlé), ont déjà à leur actif quelques petites, modestes initiatives. En d'autres mots, bien avant que le récent niveau international ait fait l'objet de théories, des secteurs, des entreprises coopératives et des mutuelles se sont engagés dans cette direction. MAPFRE nous l'a expliqué tout à l'heure ainsi que d'autres rapporteurs.

On pourrait faire un autre choix, celui de la coquille dans laquelle on s'enfermerait pour longtemps avec plus ou moins de sécurité. Nous n'hésitons pas à dire que nous nous opposerions à ce choix. Si quelques-uns d'entre nous le faisaient, ils pourraient apporter une solution provisoire à certaines situations, ils pourraient même en tirer profit, mais à moyen ou long terme, la réalité du marché les mettrait en difficulté. Notre choix doit se porter sur une action à un niveau plus élevé, en abordant les problèmes difficiles qui

apparaissent; agir dans cette direction signifie, pour celui qui y parvient, acquérir cet avantage compétitif qui nous permettra de rester les protagonistes, non seulement dans chaque pays, mais dans l'Europe et dans le monde de demain. Un avantage compétitif dans des domaines apparemment limités, mais qui n'en constituent pas moins la substance de notre travail: l'exemple du siège pour enfants Folksam qui, utilisé dans la voiture, introduit un élément d'évaluation technique différencié dans la responsabilité civile automobile, représente pour moi un exemple très significatif de capacité d'innovation dans les produits, capacité qui, si elle était conservée comme tactique permanente, nous permettrait de mieux aborder la concurrence à l'intérieur de notre pays et, pourquoi pas, ferait de cette idée d'échange d'innovations entre mutuelles et entre coopératives une idée gagnante. Mais je crois que les mutuelles et les coopératives, à l'intérieur de chaque pays, pourraient proposer des collaborations de ce genre sans préjugés et sans planifications trop rigoureuses. Je ne pense pas à un pôle coopératif-mutualiste à l'intérieur du secteur mais il est indubitable que la collaboration entre nous serait source de clarté pour le consommateur et avantageuse du point de vue de notre image: c'est ce que notre ami espagnol appelait la "magie", la "magie" du nom, qui dans certains cas s'est un peu brouillée et perdue face à la concurrence qui a découvert le consumérisme et se lance à l'attaque justement sur ce terrain. Les organismes qui ont commencé à orienter leurs interventions vers de nouveaux domaines, par exemple le domaine financier, ont eu raison: c'est le cas de MAPFRE, mais aussi d'Unipol. A titre d'exemple, en 1989, Unipol, le groupe Unipol - qui désormais n'est plus seulement une compagnie d'assurance, mais travaille aussi dans le domaine financier, du tourisme et du tertiaire avancé - fera un peu plus de 1.000 milliards de liras d'assurance mais presque 400 milliards grâce aux activités financières et au tertiaire. Et il y a en cela, un regain de l'assurance: il y a, surtout, le déblocage d'une situation de produit unique, qui est toujours trop exposée aux risques non pas tant de la concurrence - car c'est là une bataille qui est livrée à part - qu'aux fluctuations du marché sectoriel. On s'active donc dans cette direction; je dois également dire qu'avec une politique d'acquisition et de création de nouveaux organismes, le GSACM a également prouvé qu'il pouvait sortir du domaine étroit de l'assurance et de l'entreprise unique pour parvenir à des formes sociétaires - la société anonyme constitue le choix prédominant - de collaboration et d'interventions sur le marché, qui nous font évoluer et nous permettent de mieux aborder le marché. Pourquoi

évoluer? Parce qu'indubitablement - et cette affirmation doit être faite - cette mutation, ce changement ne naissent pas en nous d'un désir d'homologation capitaliste, ce qui serait une défaite très grave et irréparable, mais de la volonté d'être aujourd'hui, comme il y a quarante ou cent ans, présents à l'intérieur de la réalité sociale de notre temps, des nouvelles exigences de la société actuelle et future, et enfin des nouveaux besoins en assurance et en épargne populaire qui n'existaient pas il y a cinquante ans. Nous devons donc les aborder en créant des situations et des instruments nouveaux et appropriés.

Nous est-il possible toutefois de réaliser cette mutation et ce changement à l'intérieur de notre réalité sans bouleverser nos principes? Nous pensons que oui. C'est un problème complexe, concernant les capacités conceptuelles, les stratégies et les politiques nouvelles ainsi que les investissements importants qui ont amené certains d'entre nous à l'idée - qui a été concrétisée avec succès - d'accéder au marché privé des capitaux. Là non plus, pas par désir de capitalisme, mais pour avoir les moyens de poursuivre le développement, à savoir les hommes, les structures et les réseaux. Bref, il faut nous doter d'une architecture unitaire qui soit orientée vers des coûts moindres, des besoins nouveaux et qui tienne compte des principes de toujours. Et si l'on raisonne en termes de marché, de concurrence internationale et de réseaux de vente, on se rend compte qu'avec les progrès de la télématique et de l'informatique - il n'y a qu'à voir l'exemple de Nordsam et de Folksam - on est en mesure de réaliser des synergies, des réseaux englobant divers secteurs ou divers services. Ce sera là un atout considérable pour celui qui y réussira avant tout le monde, comme le prouve la thèse développée par Hans Dahlberg, Matti Packalén et John Christiansen. Il faut donc s'orienter dans cette direction en gardant toujours à l'esprit que la confrontation sur les marchés ne se réduit pas à une confrontation entre des technologies et des compétences raffinées; elle intervient également au niveau des intérêts et des capitaux, il est donc fatal qu'elle se transforme souvent en opposition sociale.

Cette compétition, dans laquelle nous sommes pleinement engagés, nous défavorise sans doute du point de vue des ressources et parfois, également, de celui des capacités d'entreprise. Nous l'avouons. Mais nous bénéficions de deux ou trois avantages. Le premier serait d'avoir une stratégie précise au niveau du système d'entreprises, que nous devons rendre de plus en plus dynamique, innovateur et professionnel; je me réfère également à notre base sociale, syndicale, coopérative, en restant

toujours du côté du client, du partenaire et du consommateur. Le deuxième point fort pourrait être que, par la réalisation de grands espaces de démocratie industrielle et de participation ou de cohésion, à l'intérieur de nos entreprises, nous soyons porteurs de valeurs qui nécessairement n'appartiennent qu'à nous. Ceci ne coule pas de source: telle est la thèse de John Jordan, thèse intéressante et digne de la plus grande attention pour la reprise continue des thèmes de la démocratie interne comme point de référence, non seulement sur le marché mais dans les rapports internes. Le troisième élément, enfin, pourrait consister en une politique d'alliances organiques à l'échelle nationale et même au niveau européen avec les forces amies et les entreprises consoeurs: des alliances sur les projets, sur les programmes particuliers, ouvertes également à des entreprises privées et publiques, pourvu que le contrôle - tel est l'esprit qui nous anime et qui doit subsister - soit entre nos mains. Aussi répondrai-je de manière positive à la question de savoir si nous réussirons. Il est également juste de dire qu'en Europe et dans le monde nous avons réussi à de nombreux niveaux: des assurances, de la finance, de la coopération et de la mutualité. Mais nous connaissons également des échecs qui proviennent tous de l'éloignement de notre réalité sociale. Notre travail et notre rigueur nous rendent optimistes, si toutefois nous réussissons à maintenir le contact avec notre réalité sociale.

Nous ne savons pas avec certitude si 1993 verra une Europe unie des douze pays: l'incertitude naît également, comme nous l'a expliqué Jacques Forest, des problèmes nationaux auxquels nous sommes confrontés. Nous pouvons cependant emprunter cette voie, en considérant que jusqu'à présent, les économies et les entreprises les plus en difficulté, si elles ont su s'adapter, ont fini par tirer quelques avantages de l'élargissement des marchés. Un exemple: l'Europe des douze - 320 millions d'habitants - a un chiffre d'affaires en assurance d'environ 200 milliards d'Ecu. Les six autres pays de l'Europe de l'ouest représentent un chiffre d'affaires supplémentaire de 40 milliards d'Ecu. Seules les assurances coopératives et mutualistes faisant partie de notre Association européenne représentent, au sein de cette Europe, une part globale de marché de plus de 7%. Je suis en droit de penser que d'autres structures d'assurance de l'économie sociale, qui jusqu'à présent, n'étaient pas liées à l'AACE (beaucoup sont ici présentes: d'Espagne, du Royaume-Uni, d'Italie, d'Allemagne) représentent au moins 7% de plus. Pour avoir une idée des dimensions, ce secteur de l'économie sociale des assurances

aurait un volume de primes égal à environ deux fois et demi celui du plus grand groupe d'assurances allemand, que je ne nommerai pas, ou celui d'un respectable organisme d'assurance d'Outre-Manche que je ne nommerai pas non plus. Attention: il n'est pas question ici de suggérer la formation d'une Allianz Coop ou d'une Coop Lloyd: nous ne sommes pas des utopistes même si un brin d'utopie est parfois le sel de notre activité: nous travaillons tous dans des organismes qui ne sont que des utopies concrétisées, si nous adoptons le point de vue de l'historien. Aussi, pas question de Coop Lloyd ou d'Allianz Coop; cependant, ces signes devraient nous donner à réfléchir au niveau politique ainsi qu'au niveau sociétaire et commercial.

Imiter des modèles ne sert à rien; ce qui est utile, c'est de garder à l'esprit ces réflexions et de nous comporter de manière cohérente. En ce qui nous concerne, nous, mutuelles et coopératives, nous ne devons pas nous fixer principalement ou uniquement sur la concentration ou l'achat de parts, car si telle était notre politique, nous n'irions pas très loin, même si nous avons des moyens supérieurs à ceux que nous avons actuellement. Nous pouvons certes acheter, si nous le jugeons possible et rentable, mais il existe d'autres solutions qui nous conviennent davantage, qui s'adaptent à nos politiques, à nos moyens et à nos philosophies. Il faut donc réacquérir une nouvelle capacité politique de dialogue avec les sociétés nationales dans lesquelles nous vivons, innover davantage au sein de nos organismes et chercher d'autres idées originales et d'autres modalités de collaboration entre nous.

En conclusion, sur le plan de la concurrence, le facteur d'affirmation sera certes la grande dimension mais surtout, comme l'ont démontré nos amis de Nordsam, la qualité des services et des produits ainsi que les coûts peu élevés. Quant aux collaborations, qu'on a poussées jusqu'aux participations sociétaires entre nous, nous ne devons pas exalter la ressemblance de nos mutuelles et de nos coopératives, de nos principes et de nos philosophies d'entreprise et à la rigueur de notre marketing. Dans la distribution des produits, nous sommes en présence d'expériences différentes: les plus intéressantes nous semblent celles des mutuelles sans intermédiaires, même là où, comme c'est le cas en Italie, on en voit mal l'application. Je ne pense pas que l'on doive les copier servilement, mais associer à nos réseaux de vente traditionnels des débouchés diversifiés et mêmes parallèles: cela n'est pas interdit, même lorsque l'on s'emploie à réduire les coûts et à améliorer les services. En Italie et en Europe, entre les mutuelles

et les coopératives, il n'existe aucune liaison informatique entre les organismes d'assurances privés et mutualistes. Ceci pourrait faire l'objet d'un des nombreux séminaires que l'Association pourrait organiser à l'avenir. Pensons au paiement des primes, à l'assistance en cas de sinistres, au rapport de fidélité à entretenir avec le client. Bref, si nous voulions nous placer au niveau des collaborations et même des intégrations, il y aurait beaucoup à faire. Mais l'Europe mutualiste et coopérative ne part pas de rien.

• A Unipol, nous l'avons compris en 1973, avec une participation symbolique de la Prévoyance Sociale, croisée avec nous, et une participation consistante de la Volksfuersorge qui eurent une incidence importante sur l'Unipol de cette époque. Je me réfère également aux nombreuses formes de collaboration entre les mutuelles françaises sans intermédiaires, présentées par Thierry Jeantet; au rapport existant en Espagne entre Unipol et Lagun Aro; à l'expérience que Nordsam a réalisée avec Folksam, Samvirke, Kansa et Alka, ayant pour objectif l'informatisation, de nouveaux produits et de nouvelles initiatives commerciales. Ce sont là des exemples à imiter, à la lumière de nos situations spécifiques. Je n'hésiterai donc pas, en résumé, à proposer à ce séminaire une ligne de conduite commune nettement orientée vers les collaborations entre nous, de type bilatéral ou multilatéral, au niveau des échanges d'informations et de savoir-faire, au niveau commercial, au niveau de l'assistance aux assurés des sociétés consoeurs, de la coassurance et de la réassurance, de nouvelles collaborations aussi bien sur les anciens que sur les nouveaux marchés et enfin au niveau important de l'échange de parts. Ces rapports sont en train d'être instaurés et je pense qu'ils se consolideront de manière constructive.

J'ai maintenant terminé et je vous remercie de votre attention. Je souhaite que lors de notre prochaine rencontre l'on pourra présenter à une assemblée aussi importante et qualifiée que celle réunie ici, des expériences et des résultats concrets qui puissent donner un nouvel élan et de nouvelles et larges perspectives pour le développement futur des coopératives et des mutuelles d'assurance dans chacun de nos pays, dans chacune de nos entreprises, en Europe.

Hans Dahlberg. Enea Mazzoli a bien résumé cet événement historique. Il a distingué l'essentiel, l'évolution de notre secteur, nos particularités historiques et sociales, ce qui a fait notre force mais qui est maintenant en péril: du mouvement populaire aux services offerts par la société dans son ensemble. Il a identifié nos

concurrents dans le secteur capitaliste qui progressent très rapidement. Nous écraseront-ils ou bien parviendrons-nous à leur faire obstacle?

Nous sommes face à un événement historique, dans la mesure où nous nous engageons dans un processus contenu implicitement dans le titre du séminaire. Celui-ci évoque l'Europe de 1992, mais peut-être devrions-nous, comme De Larramendi, aller un peu plus loin et nous demander ce que nous voulons réellement être en l'an 2000. Que serons-nous? Que devons-nous faire ensemble pour devenir vraiment forts?

Dominique Antoni. Je veux seulement dire combien j'avais apprécié personnellement la contribution de notre ami Mazzoli, car je crois qu'il a bien posé les problèmes fondamentaux. Je voudrais ajouter une autre notion: un des éléments essentiels du contexte européen est que nous sommes globalement dans un pays, le pays européen, qui est un pays en dénatalité et qu'un des éléments de la concurrence européenne se situe à ce niveau, d'autant plus que l'argent est au Nord, mais les possibilités de développement des marchés au Sud. A partir de là, qu'est-ce que nous pouvons faire comme réflexion au plan des sociétés que nous sommes? D'abord, nous sommes rarement des géants, ce qui veut dire que la stratégie la plus simple pour nous, c'est souvent de nous organiser pour conserver nos parts de marché face aux puissances financières très importantes qui sont seules détentrices parfois d'emplois voisins des nôtres collectivement. Si l'on raisonne comme ça, et si l'on n'oublie pas qu'on doit rester très proches de notre sociétariat, il me semble - comme d'ailleurs Mazzoli l'a dit - que nous avons deux axes de collaboration importants: la structure, qui est l'ACE, doit nous permettre d'être très au point sur les connaissances de l'évolution des produits et de l'évolution des marchés. On ne peut pas aujourd'hui - si l'on veut être un bon assureur, même en se limitant au marché français ou au marché italien - ne pas savoir ce qui se fait en Suède, en Espagne et partout ailleurs en Europe. Je crois que nous avons une structure dont peu d'assureurs disposent, d'autant plus intéressante que nos tailles respectives rendent les inquiétudes de prise de contrôle d'une de nos sociétés par une autre beaucoup plus présentes, puisqu'en vérité il y a peu de sociétés en notre sein qui sont susceptibles de pouvoir contrôler une autre financièrement.

Je pense qu'il y a un deuxième point où nous pouvons tenter d'organiser les synergies: c'est qu'il est clair qu'il nous faudra, dans certaines hypothèses, des capitaux, notamment en cas

d'attaque vigoureuse d'un concurrent particulièrement puissant sur un marché et en cas de volonté d'un développement original. Je crois que ces deux plans, d'une part les synergies des connaissances des marchés et des produits, et d'autre part les synergies financières, sont déjà des points de contact importants qui nous permettraient de mieux tenir nos marchés, ce qui à mon sens reste notre objectif premier.

Jacques Forest. Je pourrais peut-être ajouter quelque chose en tant que président de l'Association. Je crois que l'on a lancé la balle à plusieurs reprises dans le camp de l'Association et on a insisté très fort - dans l'exposé de Mazzoli et dans l'intervention de Dominique Antoni maintenant - sur l'importance d'avoir des liens d'information très rapides entre nous, pour pouvoir réagir rapidement. Je crois que Mazzoli a fait allusion dans son exposé à certains défauts de nos organisations: ces défauts étaient la lenteur dans les décisions et la lenteur dans l'analyse. Ces lenteurs sont peut-être dues au fait que nous n'avons pas encore un système d'information entre nous suffisamment efficace. Je crois que je peux annoncer ici d'ailleurs que ce problème a été traité au sein de l'Association et que, si je ne m'abuse - mais Jeannine Devuyt pourrait me contredire, si ce n'est pas vrai - nous avons décidé d'aborder ce problème. Mazzoli est déjà allé beaucoup plus loin, puisqu'il a parlé d'une information beaucoup plus structurée, d'un échange d'informations par des moyens télématiques importants: je crois qu'il faut analyser cette proposition et bien sûr nous sommes ouverts à la possibilité de l'analyser et de la budgétiser.

Ce que je voulais ajouter, mais ce n'est pas une conclusion, c'est que je crois que - à la fois dans les expériences qu'on a analysées hier, l'expérience Nordsam d'un côté et l'expérience du GSACM de l'autre, et peut-être aussi dans l'intervention de De Larramendi, qui nous a dit combien il était important de travailler avec des gens qu'on connaissait bien et en qui on avait confiance - peut-être que cette réunion nous donne l'occasion enfin de nous connaître, de mieux se connaître, et surtout d'apprendre à se faire confiance. Je crois qu'il n'y a pas de collaboration possible si elle ne passe pas par des hommes qui se font confiance, par un certain nombre d'hommes qui sont porteurs des idées et des valeurs que nous défendons.

Hans Dahlberg. Je ne doute pas un instant que l'AACE donnera un prolongement à cette réunion, nous ne savons pas précisément

quand, mais je pense qu'une invitation nous parviendra d'ici un ou deux ans. Il sera alors intéressant de voir ce qui aura été réalisé entre-temps. La Communauté européenne repose sur le Traité de Rome: il y a six mois, j'ai lu un livre où l'on disait que quelques-uns des participants aux travaux ne comprirent pas très bien les mécanismes et les énergies qui se sont mises en branle lorsque le Traité est entré en vigueur. Un processus intéressant s'est mis en marche, aboutissant à ce qui est maintenant une réalité concrète. Concluons par cette observation: ici, à Milan, qui est relativement proche de Rome - peut-être l'ACE et l'Unipol ont-elles choisi cet endroit parce que Milan est aujourd'hui un des plus grands centres financiers européens - nous avons déclenché un processus qui pourrait connaître le même développement, bien que sur une échelle plus modeste mais pour nous tout aussi importante. Je voudrais donc conclure ce séminaire en remerciant tout le monde, en commençant par les organisateurs, l'ACE et l'Unipol, de nous avoir conviés à Milan et de nous avoir permis de participer à cette intéressante discussion.

Jacques Forest. A mon tour, je voudrais remercier encore une fois les amis d'Unipol pour l'organisation de ce séminaire: je crois que chacun a pu apprécier la qualité de l'accueil de nos amis italiens. Je remercie aussi tous ceux qui ont participé à cette réunion et tous ceux qui ont accepté d'intervenir et de prendre leur petite part dans la réussite de ce séminaire. Et bien sûr, en tant que président de l'Association, merci aux membres, mais merci aussi à tous ceux qui ont bien voulu réhausser de leur présence ce séminaire.

Abréviations

AACE = Association des assureurs coopératifs européens
AAO = Association d'Asie et d'Océanie de la Fica
ACI = Alliance coopérative internationale
ANIA = Association nationale des sociétés d'assurance italiennes
BDAC = Bureau de développement de l'assurance coopérative
BIRC = Bureau international de réassurance coopérative
CAPA = Comité d'action pour la productivité dans l'assurance
CEE = Communauté économique européenne
FICA = Fédération internationale des coopératives d'assurances
GEIE = Groupement européen d'intérêt économique
GIE = Groupement d'intérêt économique
GSACM = Groupement des sociétés d'assurances à caractère mutuel
OPA = Offre publique d'achat
PDG = Président et directeur général
PME = Petites et moyennes entreprises
RFA = République Fédérale Allemande
RINET = Réseau téléinformatique de réassurances et d'assurances
RITA = Réseau téléinformatique italien d'assurances
SAA = Architecture d'applications de système
SICAV = (actions de) Sociétés d'investissements à capital variable
TVA = Taxe sur la valeur ajoutée
UNESPA = Union espagnole des sociétés d'assurances et de capitalisation

Indice

Contents

Table des matières

Verso Il 1992

Introduzione	pagina 7
Elenco dei partecipanti	pagina 13
Il ruolo della cooperazione e della mutualità nell'Europa del 1992 e la sua applicazione al settore assicurativo	pagina 17
Collaborazione fra compagnie di assicurazione cooperative nel Nord Europa	pagina 41
Forme di collaborazione fra le mutue di assicurazione francesi senza intermediari e riflessioni sulle prospettive europee	pagina 64
MAPFRE: un modello spagnolo di assicurazione mutualistica e la sua strategia internazionale	pagina 92
Riassumendo e guardando avanti: le scelte strategiche	pagina 113
Abbreviazioni	pagina 123

Towards 1992

Introduction	page 127
List of Participants	page 133
The Role of Cooperation and Mutualism in the Europe of 1992 and its Application to the Insurance Sector	page 137

Collaboration between Cooperative Insurance Societies in the Nordic Region	page 160
Forms of Collaboration amongst the French Mutual Insurers without Intermediaries and their Development in Europe	page 181
MAPFRE: a Spanish Model of Mutual Insurance and its International Strategy	page 207
Summing up and Looking ahead: the Strategic Choices	page 227
Abbreviations	page 237
Vers 1992	
Introduction	page 241
Liste des participants	page 247
Le rôle de la coopération et de la mutualité dans l'Europe de 1992 et son application au secteur de l'assurance	page 251
Collaboration entre coopératives d'assurance dans le Nord de l'Europe	page 275
Réalisations communes des sociétés d'assurances à caractère mutuel françaises et réflexions sur les perspectives européennes	page 298
MAPFRE: le modèle espagnol de l'assurance mutualiste et sa stratégie internationale	page 326
Résumé et regard vers l'avenir: les choix stratégiques	page 347
Abréviations	page 358

*La pubblicazione è stata coordinata da Tiziana Simoni con il contributo di Gabriele Cremonini
This edition was supervised by Tiziana Simoni with a contribution from Gabriele Cremonini
Cette publication a été coordonnée par Tiziana Simoni avec l'assistance de Gabriele Cremonini*

