

El seny de la planificació

Josep Cercós Martí (Barcelona, 1945) és delegat i director general de les societats del Grup Winterthur Assegurances de l'estat espanyol des de l'any 1983. En aquesta entrevista parla de la transformació del món de l'assegurança, de la crisi de l'estat del benestar i de l'Illa Diagonal.

—Vaig entrar en el món de les assegurances com hauria pogut entrar en qualsevol altre. Necessitava treballar i estudiar alhora. Les companyies asseguradores feien jornada intensiva. Aquest era l'horari que necessitava per a poder continuar estudiant a la tarda.

La meua primera feina va ser per a mi un instrument. Jo m'hi donava, feia la feina i cobrava. El que m'importava era acabar la carrera. Havia enfocat els meus estudis per poder entrar a treballar en el sector industrial.

Tot dóna la sensació d'un ordre natural, quasi transparent. El discurs expositiu és correcte i fàcil de seguir. Les expressions "racionalitzar", "en la línia correcta" i "eficàcia" prenen en ell el sentit exacte, la dimensió precisa. Res és superflu. Res té l'aparença de relliscar pel pendent vertiginós de l'atzar. Tot és fluid i dinàmic. Ni ràpid ni lent. Cordial fins on toca i a la distància justa, sembla que sempre s'hagi mogut per camins ordenats. Als 18 anys va prendre la decisió adequada sense saber-ho. Volia estudiar per enginyer i necessitava treballar per les tardes. Entrar a Winterthur era la millor opció. No volia quedar-s'hi. Preferia la indústria al sector serveis. Però s'hi va quedar per no anar-se'n. La seva carrera ascendent ha estat imparable però no precipitada

En la seva vida professional ha tingut —té— molts càrrecs. Des dels estrictament professionals fins als de representació de la societat civil, com ser membre de la Cambra de Comerç de Barcelona o del Consell Social de la Universitat Pompeu Fabra. Però és fàcil intuir que la primera responsabilitat definitiva va ser la de dirigir el departament de recursos humans i planificació de Winterthur. Fa molt temps d'allò. Josep Cercós, des del seu despatx de la plaça de Francesc Macià veu la *sky line* de la nova Barcelona, no la de les nits a vora del mar, sinó de la Barcelona financera que pugna per ser potent sense perdre l'elegància senyoriuola.

—*Senyor Cercós, als 38 anys ja era director general. Ha anat massa de pressa en la vida professional?*

—Crec que no. A aquesta edat, ja havia passat per bastants camps de batalla en el sector de l'assegurança. Vaig entrar en aquesta companyia l'any 1963 amb la intenció de quedar-m'hi dos anys. Després volia passar al món de la indústria. Però la història no va anar així.

—*Per què només volia quedar-s'hi dos anys?*



ció, una manera de ser

—És a dir, que la capacitat de planificació a llarg terme ja la tenia d'estudiant?

—Quin remei!

—Ara planificar és una de les seves feines principals?

—Planificar a llarg terme forma part d'una manera de ser que em ve tant de la meua educació com de la meua posició en el món del treball. Potser, aquesta manera d'actuar i de pensar, també em ve de l'afecció a jugar a escacs. Això t'obliga a una disciplina, a pensar

Josep Cercós. "Aquests últims quatre anys els accidents han baixat d'una manera sensible; per tant, seguim una bona direcció."

CARME PUERTOLAS



sempre en jugades anticipades.

—Jugar a curt terme és fracassar?

—Has de saber combinar una visió estratègica a llarg terme amb una capacitat d'actuació a curt terme.

—El món de les assegurances s'ha transformat molt aquests últims anys. Per exemple, l'assegurança de l'automòbil dels anys 70 i la dels anys 90 no tenen res a veure. La visió estratègica hi ha estat determinant?

—Quan vam entrar a la Comunitat Europea el sector anava molt endarrerit. Hi havia un sol tipus de contracte i tarifa, uniforme per a totes les companyies. Amb la liberalització moltes companyies estrangeres decideixen d'entrar al mercat espanyol. Es produeix una febre d'adquisicions i de fusions. D'una situació de polítiques i preus controlats es passa a una competència molt forta. Aquesta situació coincideix amb el fet que l'explosió de l'economia espanyola propicia la incorporació de molta gent jove i sense experiència que s'incorpora a la motorització en un moment en què les infraestructures viàries són deficientes. A tota aquesta situació canviant i crítica, cal afegir-hi que no hi havia cap mena d'instrument per a treballar racionalment. Per exemple, no hi havia ni un sistema estadístic vàlid. Amb uns problemes tan considerables decidim de canviar les coses.

—I l'assegurança de l'automòbil comença a pujar-se.

—Quan hi ha aquesta situació, el públic l'única cosa que veu és que cada cop l'assegurança és més cara i no comprèn les raons d'aquest encariment. El món de l'assegurança dels automòbils enlloc del món no dona grans beneficis. S'ha de gestionar amb uns marges molt estrets. Això fa que quan hi ha desequilibris, com els que es produïen al mercat espanyol, les pèrdues puguin ser molt grans.

El primer que fem és crear un sistema estadístic i ens adonem que a Espanya hi ha més accidents que no als altres països. Com a companyies asseguradores podem optar per pujar la prima a mesura que el preu de les indemnitzacions pugés. Però això hauria estat una falsa solució, perquè la gent no hauria pogut pagar. Per tant vam cercar solucions vàlides. El primer que fem és reduir despeses. Per una banda fem una informatització important i, per una altra, acordem amb el Consell General d'Agents d'Assegurances una moderació de les comissions.

Però, sobretot, el que fem és posar-nos al costat d'aquells qui propugnen una mobilitza-

ció de la societat per a eliminar accidents de trànsit. Això va des de programes de formació per a joves fins a plans d'ajuda als te-traplèctics o la medicalització dels helicòpters de la Guàrdia Civil a fi que la intervenció sigui més ràpida en cas d'accident.

—Però continua havent-hi més accidents que no als altres països, oi?

—És un problema provocat, fonamentalment, per l'actitud dels conductors. Totes les mesures preses han aportat una baixa del nombre d'accidents. Aquests últims quatre anys han baixat d'una manera sensible; per tant, seguim una bona direcció.

—Què queda per resoldre?

—El problema de la gent jove es resol força bé. Hi ha gent jove molt responsable. La introducció de la figura del bonus/malus per les companyies ha estat un estímul. Un altre problema que es resol prou bé és el de l'alcohol. L'única assignatura que encara resta pendent és la de la velocitat. Això ve d'uns hàbits culturals que costaran de canviar. No hi ha miracles, és important que treballem en aquesta via, però fins d'aquí a uns cinc anys no es començarà a notar.

—Vostè fou un dels impulsors del bonus/malus.

—Ha estat una tasca impressionant veure com s'ha anat millorant. Però s'ha de dir que la gent és prudent. Més d'un 80% es troba en la zona del bonus i un 20% a la del malus.

—El problema de la velocitat no ve dels vehicles mateixos?

—Dir que, si no es pot córrer més de 120 km/hora, que no fabriquin cotxes que corrin més és fer de-

magogia. Plantejar les coses així és fer un fals problema. El que sí que és cert és que gairebé tots els fabricants basaven la publicitat em allò que més agrada a la gent, la velocitat, quan és la causa més gran d'accidents greus. En aquest sentit els fabricants també canvien i fonamenten la publicitat en aspectes de seguretat.

—Per què l'assegurança ha passat a formar part de la vida de tothom?

—La societat ha evolucionat i ha madurat. La gent va més informada, és més exigent i més conscient que ha de protegir el futur. I ho ha de fer a un preu raonable. Si se li crema la casa no pot tenir els diners que li costa fer una casa nova al banc; no hi ha ningú que pugui finançar això.

—Quines assegurances són imprescindibles per a viure bé?

—La de vida, la de jubilació, la sanitària i la del cotxe, si en tens.

—La crisi de l'estat del benestar vol dir que tothom ha de tenir assegurança sanitària i de jubilació?

—Tant a Catalunya com al País Valencià hi ha molta tradició d'assegurances sanitàries a una mútua. Es dona el cas que hi ha famílies que tenen tres menes d'assegurances. Això és molt ineficaç, s'han d'evitar les duplicitats de pagament. Per una altra banda, allò que no es pot continuar pagant és la Seguretat Social, perquè va contra els pressupostos de l'estat, contra el dèficit públic i contra la competitivitat de les empreses. Per tant, s'hi ha de trobar una solució diferent.

—Proposa, doncs, que es perdin els drets aconseguits durant anys?

—Hi ha solucions que no impliquen perdre aquests drets. Ara, si no es fan els canvis necessaris, sí que es perdran. Els mercats cada vegada són més oberts i l'únic camí és fer un país potent. Això vol dir crear una estructura de capital industrial i social molt més sofisticada, cosa que no es pot fer sense sacrificis. La gent haurà de fer-ne, les empreses també i els polítics hauran d'assumir el desgast de dir coses que són veritat encara que siguin desgradables.

—Quina seria la seva resposta a la crisi de l'estat del benestar?

—La fórmula més convenient seria semblant a la que hi ha a Suïssa, la dels tres pilars. Un pilar de protecció social mínima, per a evitar les situacions límit o els casos d'indigència; un segon pilar, vinculat al treball; i un tercer pilar, que seria lliure. Això

vol dir que qui vulgui una protecció social més àmplia tindrà menys diners per al consum, perquè els haurà de posar a disposició d'una assistència sanitària millor o de la jubilació. Hi ha molta gent que va en aquesta direcció. Però no totes les empreses tenen la possibilitat de fer un fons de pensions col·lectiu, ni les persones estan disposades a destinar una part dels ingressos a la jubilació. Ara, això té avantatges perquè respresenta una inversió a llarg terme que dona estabilitat a l'economia.

—Creu que els polítics pensen com vostè?

—Els polítics crec que tenen pocs dubtes que aquesta és l'única via possible. Posar-ho a la pràctica no vol dir imposar-ho, sinó que la gent ho ha de votar. Aquí les coses es compliquen perquè hi ha d'haver la cultura suficient per tal que la societat pugui anar en aquesta direcció.

Les dades: Grup Winterthur Espanya

| | |
|-----------------|----------|
| Ingressos | 84.003* |
| Primes | 73.535* |
| Beneficis | 1.032* |
| Recursos propis | 400.000* |
| Treballadors | 1.202 |
| Oficines | 50 |

*En milions de pessetes



“Tant a Catalunya com al País Valencià hi ha molta tradició d'assegurances sanitàries a una mútua. Es dona el cas que hi ha famílies que tenen tres menes d'assegurances. Això és molt ineficaç, s'han d'evitar les duplicitats de pagament.”



—*L'Illa ha estat l'última gran operació immobiliària de Barcelona?*

—No, cada dia la premsa parla de moltes altres. Nosaltres no volíem fer la inversió més gran, volíem la inversió més eficaç.

—*Senyor Cercós, les cambres de comerç poden desaparèixer?*

—Les cambres han d'evolucionar, perquè així ho fa la societat. La Cambra de Barcelona té avantatge, en aquesta transformació. Fa tres anys que s'orienta a prestar serveis retribuïts a fi de buscar una rendibilització per unes vies que no siguin les quotes. Les Cambres han fet moltíssim pel desenvolupament de la societat i ho continuaran fent. Només cal veure el paper que fan a Anglaterra o a Alemanya. Fer desaparèixer les Cambres seria desarmar la societat civil.

—*Què li manca, a l'empresa catalana?*

—*L'Illa Diagonal ha estat una empresa arriscada?*

—No hi ha desenvolupament important sense risc. Per a invertir en el sector immobiliari són importants tres coses: emplaçament, emplaçament i emplaçament.

—...

—És per aquesta raó que l'Illa és a la Diagonal. En moments de crisi seguir aquesta política no és tan vulnerable. També vol dir que a menys marge de risc també hi ha menys benefici; però si ho gestiones bé, a llarg terme funciona.

—*Quina valoració fa del resultat?*

—Excel·lent.

—*Més que no esperava?*

—Ha estat dur i difícil. Al principi del 93, quan la crisi era forta, vam veure que havíem de fer un esforç per avançar l'obertura de manera que els comerciants poguessin aprofitar la campanya del mes de desembre. Aquest esforç va ser positiu i també el que han fet els comerciants. L'Illa s'ha consolidat i, cosa més important, ha consolidat tota una zona comercial.

—El que fa falta és estabilitat política i il·lusió col·lectiva. No aconseguir-ho seria imperdonable.

—*L'estabilitat política és difícil?*

—Jo no sóc polític

—*La seva vida professional ha estat fàcil?*

—És apassionant. Res que valgui la pena no és fàcil

—*La vida d'un executiu és dura?*

—És intensa. Treballa setze hores, però m'ho passo molt bé.

—*De què se sent més orgullós?*

[*Per primera vegada calla una llarga estona, mentre el casset espera que la seva veu trenqui el silenci. La mirada s'atura en el paisatge que es veu a través d'una finestra ben situada: la Diagonal. Una Barcelona dinàmica amb una perspectiva generosa és als nostres peus. Després de la immensitat, petits detalls càlids. La foto dels fills, un ram de flors naturals ben triat.*]

—En general em sento molt satisfet de tot el que he fet. Però sobretot em sento orgullós dels meus fills.

Assumpció Maresma