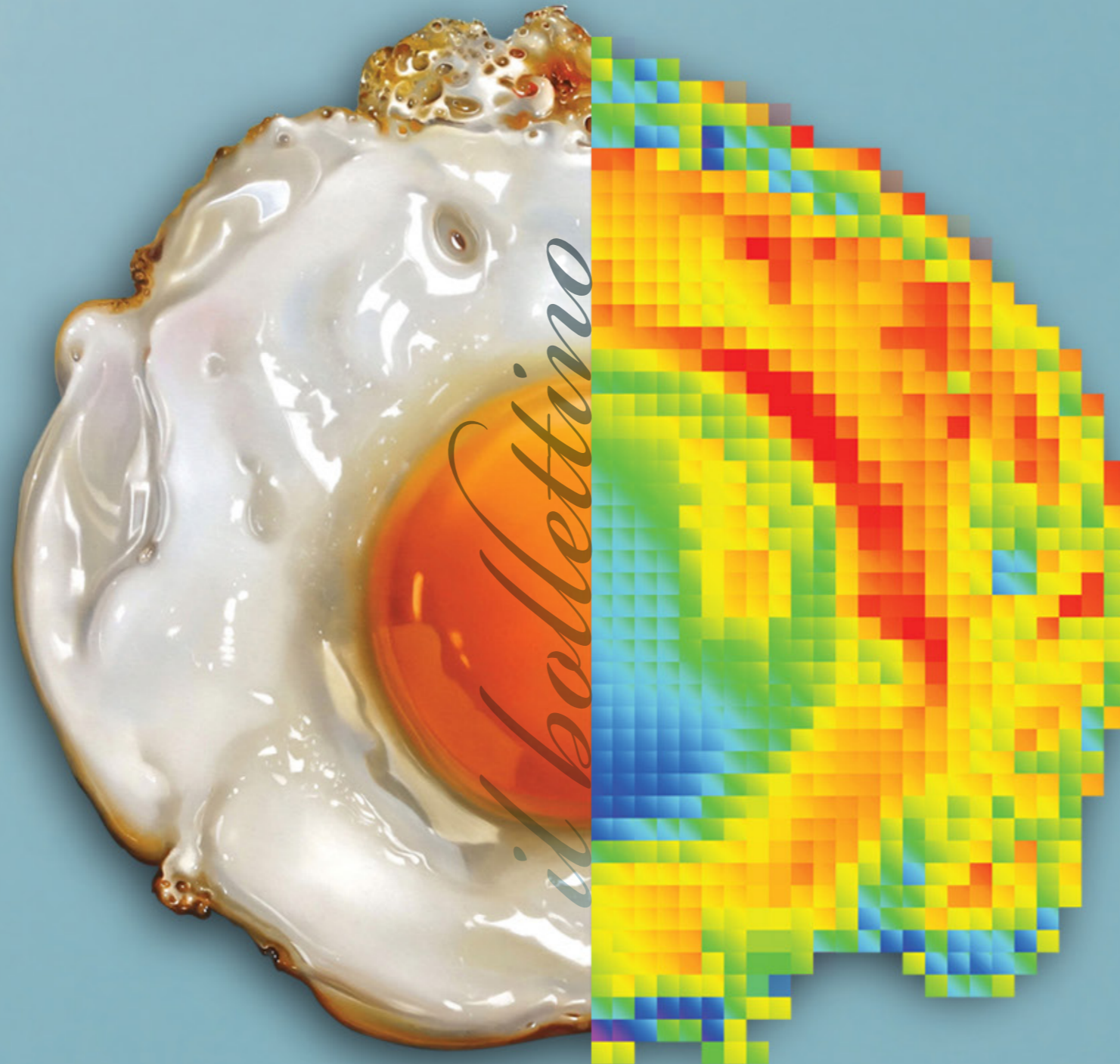


---

**il bollettino**

Rivista del Gruppo Generali dal 1893  
Numero 3 – Serie 13 – Dicembre 2015

---



T R A N S F O R M A T I O N S

Le dichiarazioni e i contributi riportati negli articoli sono sotto la completa responsabilità dei soggetti che li esprimono.

## 04 Editoriale

# Community first

- 06 Clima estremo: una nuova realtà
- 11 COP21: Raggiunto un accordo sul clima
- 16 Il volto odierno delle migrazioni dinamiche
- 20 Radici basche e avanguardia  
– Intervista con Josean Alija
- 26 Expo 2015 e alimentazione globale  
– Intervista con Livia Pomodoro

# We, Generali

- 30 Trasformazione digitale e nuovi modelli di customer relationship
- 34 Client Heroes – Le nuove sfide dei cambiamenti climatici

# Business & Strategy

- 40 Generali e ICTP partner nella ricerca sismica
- 42 L'impatto dei Big Data sul customer behavior  
– Intervista con il Group CDO Elena Rasa
- 46 Una gestione più rapida dei sinistri grazie ai droni
- 49 Dossier – The Future in Your Daily Life

# Twist

- 52 CityLife Milano – Vivere dinamico nel centro città
- 56 Darwin, dove l'ecologia e il lavoro cooperativo s'incontrano
- 60 Nuove tendenze: il design degli ambienti lavorativi
- 65 L'antica Palmira: unica, originale e ormai perduta
- 71 Quella volta che Picasso incontrò Canova

## L'opera

Si ringrazia l'artista olandese Tjalf Sparnaay che ha concesso l'uso della sua opera *BMG Fried Egg* per la copertina di questo numero.

Nato a Haarlem nel 1954, Tjalf Sparnaay è un artista autodidatta che, sin dall'inizio del suo percorso professionale nel 1987, si è dedicato allo stile che lo stesso definisce "mega-realismo." Sparnaay è oggi considerato uno dei rappresentanti di spicco dell'iperrealismo contemporaneo. Tra le immagini di grande effetto rappresentate nelle sue opere compaiono uova fritte, hamburger succulenti, patatine fritte coperte di maionese e ketchup, un gelato cremoso con un ombrellino di carta in cima e dolci colorati, ma anche bambole Barbie, una lattina di Coca-Cola accartocciata, un mazzo di tulipani di plastica avvolti nel cellophane e altre nature morte. L'artista ingrandisce le immagini fino a renderle enormi, per consentire allo spettatore di riscoprire oggetti considerati banali o quotidiani. Come lo stesso Sparnaay ha affermato, "Attraverso i miei quadri voglio che lo spettatore riviva la realtà e ritrovi l'essenza di oggetti diventati estremamente comuni. Il mio intento è ridurre il soggetto al DNA della struttura universale in tutta la sua bellezza, che definisco 'la bellezza del quotidiano.'" Le opere di Sparnaay sono state esposte nei musei di tutto il mondo, e capita spesso di incontrarle nelle gallerie d'arte di Londra e New York.

***BMG Fried Egg***  
2013  
80 × 80 cm  
pittura ad olio

## La copertina

L'uovo. Il primo embrione. La vita. Le trasformazioni.

L'edizione di dicembre *del bollettino* affronta il tema dell'evoluzione delle cose partendo da questi concetti fondamentali. Il mondo sta cambiando a grande velocità e le comunità, principali responsabili del cambiamento, faticano a loro volta ad adattarsi. Di recente si è svolta una delle conferenze sul cambiamento climatico più importanti a livello internazionale dai tempi di Kyoto, nel 1997. Cosa abbiamo fatto fino ad oggi, e cosa dovremo fare per mantenere vivibile il nostro ambiente? Abbiamo assistito alla pubblicazione di studi che confermano che le nostre abitudini alimentari devono necessariamente cambiare, e il dibattito sul cibo è di nuovo di attualità. Big data, cifre, lettere, pixel; la raccolta di dati sulle comunità è oggi una priorità essenziale e la gestione sapiente delle informazioni richiede nuove prospettive e professionalità. In copertina, un uovo fritto dipinto a olio è sottoposto a un'analisi termografica, con l'obiettivo di sollecitare i lettori a porsi una serie di domande essenziali per i nostri tempi.

## Ringraziamenti

Tjalf Sparnaay  
Elena Scovazzi  
Paolo Larconelli  
Giorgio Morpurgo  
Filippo Giorgi  
Matteo Russo  
Giuseppe Genelletti  
Fabio Bressan  
Debora Zanette  
Claudia Barnaba  
Aaron Maines  
Lorenzo Savorelli  
Irene Margon  
Fabrizio Giraldi  
Claudio Sforza  
Giuseppe Pavanello  
Antonio Cataruzza  
Eric Barrière  
Massimo Goina  
Alberto Fanelli  
Elisa Eterno  
Elisabetta Kluzer  
Valeria Conigliaro  
Lucia Silva  
Massimo Livi Bacci  
Lorenzo Taucer  
Francesco Orsi  
Federico Morosi  
Roberta Cercenà  
Tomáš Hrbek  
Tomáš Volejník  
Francesca Gasperi  
Simone Coggi  
Marco Marini  
Clelia Mora  
Dario Luise  
Maria Teresa Grassi  
Alessandro Cargnelli  
Gabor Dani  
David Korosic

# Transformations



di Simone Bemporad  
 Head of Group Communications  
 and Public Affairs  
 Editor in chief

Generali si trova nel mezzo di un profondo cambiamento culturale che la riporta a competere tra i leader nel mercato globale in uno scenario ormai definitivamente client-oriented. Vogliamo essere la prima scelta per clienti che sono oggi tecnologicamente avanzati, e che chiedono il massimo livello di servizio. Confidiamo di poter essere i migliori e i più veloci ad

adattarci a questo trend, per garantire la soddisfazione del nostro cliente e lo sviluppo del nostro business.

La strategia annunciata nel 2015 dal Group CEO Mario Greco traccia una svolta. Un cambio nel paradigma culturale e nel business. Non parliamo solamente di saper leggere il cambiamento, o di adattarci ai nuovi scenari in evoluzione, ma di interpretarli ed essere protagonisti nella trasformazione. Guidarla non è più solo un'opzione. In questo contesto, la trasformazione per la quale abbiamo costruito solide basi nei mesi recenti assume ancora nuovi significati e suggerisce visioni del prossimo futuro. In questo numero del *bollettino* ci proponiamo di capirne alcune, dai grandi temi globali alle community, dal business alla cultura.

Il recente passato ha dimostrato che anche grandi aziende, apparentemente dinamiche, hanno perso l'opportunità di interpretare i segnali di cambiamento ed evolvere così il proprio business. Pensiamo ad esempio a Kodak, l'azienda ideatrice della tecnologia alla base delle moderne macchine digitali, che tuttavia ha ignorato il calo nelle vendite di pellicole fotografiche e la necessità di abbracciare

il digitale. Oppure a Olivetti, incapace di far convergere l'innovazione con gli standard qualitativi che l'azienda si era imposta, quando i margini del mercato dei personal computer iniziavano a scendere. O ancora a Nokia, che non ha saputo leggere nell'avvento degli smartphone la profonda trasformazione in corso nel mondo della comunicazione, che da vocale stava rapidamente transitando verso il traffico dati.

Interpretare i cambiamenti, guardare sufficientemente avanti nel tempo, immaginare di essere abbastanza flessibili non solo per accontentare le esigenze globali di oggi, ma per dare risposta anche a quelle delle prossime generazioni. Ecco di cosa parliamo in Generali. E come vogliamo uscire dalla nostra comfort zone.

Pensiamo ad esempio ai nostri clienti di 65-75 anni: quando sono nati non esistevano televisione, lenti a contatto o carte di credito. Niente fast food, instant coffee o terapie di gruppo. Doveva ancora nascere il mondo dei personal computer, dei big data e "word" era semplicemente la traduzione inglese di "parola." La velocità del cambiamento che viviamo oggi è qualcosa che sarebbe

stato difficile da immaginare in passato, e i consumatori di oggi sono proiettati verso il futuro più di allora.

Generali intende portare il suo contributo alla discussione sui grandi temi globali che subiranno significative trasformazioni nel prossimo futuro. Le nuove sfide dell'alimentazione, una diversa mobilità delle cose e la migrazione delle genti, il talento e il ruolo della persona nella società di domani, il rispetto del pianeta in cui viviamo e i tangibili cambiamenti climatici sono soltanto alcuni degli argomenti che vogliamo affrontare.

Per interpretare questa vision, anche il *bollettino* si sta trasformando. Con "The future in your daily life" la rivista assume il compito di indagare i "futuri" possibili, intercettare le macro tendenze in atto, offrire un punto di vista e contenuti utili per le scelte che ogni giorno si prendono in azienda, come nelle comunità in cui viviamo.

Il modo migliore per prevedere il futuro è quello di contribuire a crearlo. Insieme.

# Community first

Il contesto in cui viviamo sta attraversando un momento di profonda trasformazione dovuta al manifestarsi di fenomeni estremamente complessi, per la vastità e la magnitudo degli impatti che possono avere.

Il World Economic Forum li definisce “rischi globali” e, nell’ultima edizione del *Global Risk Report*, ne ha messo in evidenza l’interdipendenza che rende tali rischi ancora più imprevedibili. Un esempio tra tutti: i cambiamenti climatici, che sono l’effetto di una inadeguata gestione delle attività umane e la causa di eventi climatici estremi che provocano carestie, migrazioni, ineguaglianze...

Nel 2015 molte sono state le iniziative a livello internazionale che hanno affrontato questi temi. In particolare, in dicembre, si è tenuta a Parigi la ventunesima Conferenza delle Parti (COP)

delle Nazioni Unite con lo scopo di sottoscrivere un accordo globale sul clima. Generali, attraverso Generali France, ha partecipato attivamente all’iniziativa a testimonianza degli impegni dichiarati nella sua Politica per l’Ambiente e il Clima, e nell’ambito della più ampia strategia di Social Responsibility di Gruppo.

Questi temi vengono approfonditi nella prima parte di questo numero del *bollettino*, che si apre con una panoramica sul cambiamento climatico. Gli articoli successivi accompagnano il lettore a comprendere come il cambiamento climatico innesci un concatenarsi di effetti che provocano conseguenze di natura sociale ed economica come immigrazione e fame. L’obiettivo di questi articoli è di stimolare ulteriormente la riflessione sul ruolo del Gruppo Generali nella transizione verso un’economia e una società più

sostenibili, nell’ottica di una protezione dagli impatti che questi rischi possono avere, ma anche delle opportunità che si possono cogliere.

di Lucia Silva



FOTO: DAVID LIVINGSTON / GETTY IMAGES

Molte persone sono scettiche nei confronti dei cambiamenti climatici, ma la realtà dei fatti spesso si manifesta in modo violento. Nel 2009, Banksy, noto esponente della street art, ha scritto a grandi lettere rosse "I don't believe in Global Warming" su un muro affacciato sul Regent's Canal di Camden, nel nord di Londra

# Clima estremo: una nuova realtà

Secondo gli esperti climatici, i fenomeni meteorologici estremi sono destinati a intensificarsi e il 2016 sarà l'anno più caldo mai registrato finora. Ed è probabile che anche le temperature minime raggiungeranno nuovi livelli.

*di Filippo Giorgi*

## PERCHÉ DOBBIAMO PREOCCUPARCI DEI CAMBIAMENTI CLIMATICI

I cambiamenti climatici rappresentano una delle principali sfide scientifiche, tecnologiche, socio-economiche e politiche del XXI secolo. Secondo il Gruppo intergovernativo sui cambiamenti climatici (IPCC) delle Nazioni Unite, il più autorevole foro scientifico di scienze climatiche a livello mondiale, il riscaldamento del pianeta è ormai un fenomeno incontestabile. Le prove scientifiche comprendono l'aumento delle temperature globali terrestri e oceaniche di circa 0.85 °C (rispetto all'inizio del XX secolo), il ritiro di gran parte dei ghiacciai, la riduzione del manto nevoso e dei ghiacci marini (specialmente la calotta polare), l'aumento del livello del mare (20 cm circa dall'inizio del XX secolo), e lo scioglimento del permafrost. I climatologi sono inoltre convinti al 95% che questo fenomeno sia in gran parte dovuto all'incremento della concentrazione di gas a effetto serra (GreenHouse Gases, GHG) prodotti dall'uomo. Il principale responsabile è l'anidride carbonica (CO<sub>2</sub>) prodotta dalla combustione, specialmente di combustibili fossili, che ha causato un costante aumento delle concentrazioni di CO<sub>2</sub> nell'atmosfera negli anni, passando dai livelli preindustriali di 270-280 ppm (parti per milione) a oltre 400 ppm in tempi recenti. Altri GHG, come il metano, hanno registrato tassi di crescita analoghi. Se le emissioni di GHG prodotti dall'uomo

## ZONE COSTIERE A RISCHIO E CONSEGUENZE LEGATE AL CLIMA

Abitanti che vivono in zone costiere depresse

Fonte: NASA, 2009; Columbia University, GRUMP 2008; UN-Habitat, 2009; ISOCARP Congress, 2009; UNFCCC, 2005

- Dati non disponibili
- Paesi non coinvolti
- 0,1-10%
- 10-20%
- 20-50%
- Oltre il 50%

continueranno a crescere, anche il riscaldamento globale aumenterà e ancor più velocemente di quanto avvenuto finora. Le proiezioni dei modelli climatici prevedono un ulteriore aumento della temperatura fino a un massimo di 4-5 °C entro la fine

Perché dovremmo preoccuparci del riscaldamento globale? Il meteo e il clima fanno da sfondo a molte delle attività di una società, e dunque ogni cambiamento è destinato a esercitare un effetto sulle nostre vite. Gli effetti del riscaldamen-

del ciclo idrologico” dovuta alla maggiore concentrazione di acqua ed energia di un’atmosfera più calda. Tra le sue varie manifestazioni, questo fenomeno si presenta con l’aumento della frequenza e dell’intensità di eventi meteorologici estremi, dalle inondazioni alla siccità. In altre parole, con l’aumento della temperatura le piogge sono più intense, mentre tra un fenomeno atmosferico e l’altro si verificano periodi di clima secco più prolungati, aumentando il rischio di alluvioni, siccità e ondate di calore. Questo è uno dei segnali più chiari emersi sia durante le osservazioni negli ultimi decenni sia

**Siamo disposti a rischiare di incorrere in conseguenze gravissime per non dover pagare un prezzo accessibile oggi?**

del XXI secolo, nel caso in cui gli scenari più estremi prospettati dall’IPCC dovessero verificarsi.

to globale sono diversi e sfaccettati, ma vorrei evidenziarne tre in particolare. Il primo è la cosiddetta “intensificazione

## COSA AVVERREBBE SE IL LIVELLO DEL MARE SI INNALZASSE DI UN METRO?

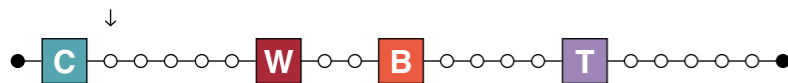
Oltre il 23% della popolazione mondiale vive in prossimità del mare o nei pressi di ampi delta fluviali, regioni in cui gli umani hanno costruito grandi insediamenti urbani nel corso della storia, destinati a espandersi rapidamente nei prossimi decenni. Appare dunque chiaro come un aumento del livello del mare fino a un metro potrebbe avere conseguenze devastanti. Milioni di persone in paesi geologicamente depressi come il Bangladesh sarebbero costrette a sfollare, intere isole e atolli dell'Oceano Pacifico verrebbero inondate e l'agricoltura danneggiata dall'intrusione dell'acqua marina. L'aumento del livello del mare renderebbe insufficiente il sistema di dighe dell'Olanda e costringerebbe molte grandi città, da New York a Tokyo, a spendere milioni di dollari per la costruzione di barriere artificiali marittime e altre infrastrutture per contrastare le maree. Secondo uno studio recente, negli USA i costi per fronteggiare un innalzamento di un metro del livello del mare sarebbero pari a 156 miliardi di dollari (il 3% del PIL). Sono molte le regioni situate in corrispondenza dei delta (pensiamo al Mississippi, al Rio delle Amazzoni e al Nilo), di ampie baie e mari interni come la Baia di San Francisco, il Maine o il Mar Mediterraneo, che patirebbero gli effetti di questo fenomeno. Le preoccupazioni principali riguardano Londra, Bangkok e New York, ma anche Shanghai e Mumbai, Alessandria d'Egitto e Il Cairo, Amsterdam, Calcutta, Guangzhou, Miami, Tianjin, Ho Chi Minh City, Tokyo e Dacca: se l'innalzamento dovesse realmente verificarsi, tutte queste città finirebbero sotto il livello del mare.

## PERCHÉ L'EFFETTO SERRA SI STA INTENSIFICANDO?

Le emissioni di gas serra derivanti da attività umane sono cresciute esponenzialmente dalla prima rivoluzione industriale (dal 1760 circa al periodo compreso tra il 1820 e il 1840)

## DA QUALI ATTIVITÀ UMANE DERIVANO LE EMISSIONI DI GAS SERRA?





nelle proiezioni climatiche, con conseguenze potenzialmente molto gravi per le regioni coinvolte. Il secondo effetto è l'aumento del livello del mare legato allo scioglimento dei ghiacciai e delle calotte di ghiaccio (come la Groenlandia) e all'aumento delle correnti calde. Le proiezioni attuali indicano un possibile innalzamento globale del livello del mare fino a un massimo di un metro entro la fine del secolo. Questo fenomeno avrebbe effetti devastanti sulle aree costiere (mareggiate, alluvioni, intrusioni saline), destinate a essere sempre più popolate nei decenni a venire. Il terzo effetto del riscaldamento globale è lo scioglimento dei ghiacciai, importanti bacini idrici per miliardi di persone; è dunque evidente come il loro scioglimento rischi di ridurre la disponibilità di acqua dolce e mettere a repentaglio la sicurezza alimentare di un ampio segmento della popolazione mondiale.

Si potrebbe affermare che il clima della Terra è da sempre in evoluzione – basti pensare al succedersi di ere glaciali e interglaciali – ma i cambiamenti cui assistiamo durante questo secolo si stanno verificando molto più rapidamente rispetto al passato. Inoltre, un riscaldamento sostenuto e su larga scala che si protragga per centinaia di anni potrebbe causare cambiamenti semi-irreversibili (chiamati anche punti critici o tipping points) in grado di modificare drasticamente il clima del pianeta, come lo scioglimento della Groenlandia e della calotta glaciale

dell'Antartide occidentale (con un innalzamento del livello del mare di oltre dieci metri), o il collasso della circolazione oceanica. È evidente che, se associato ad altri stress ambientali come l'inquinamento atmosferico e idrico, la degradazione del suolo e la perdita di biodiversità, il riscaldamento globale possa diventare un fattore importante nell'ostacolare lo sviluppo sostenibile delle società. Questa realtà coinvolge soprattutto i paesi in via di sviluppo, maggiormente esposti ai cambiamenti climatici e privi delle risorse necessarie per attivare adeguate politiche di risposta. Una distribuzione irregolare delle conseguenze dei cambiamenti climatici potrebbe inoltre aggravare i conflitti regionali e sociali legati alla disponibilità di risorse naturali e alla vulnerabilità agli stress climatici.

Di fronte a questo scenario, l'interrogativo che dobbiamo porci è il seguente: cosa possiamo fare per prevenire le conseguenze più gravi dei cambiamenti climatici? Abbiamo già superato il punto di non ritorno? Gli effetti del riscaldamento globale dipendono prevalentemente dalle quantità di GHG nell'atmosfera; maggiore è la concentrazione, e maggiore sarà il riscaldamento e il suo impatto. Oggi il livello di riscaldamento considerato sotto la soglia di rischio è 2 °C oltre le temperature pre-industriali, ovvero poco più di un grado rispetto alle temperature globali odierne. Per tenere la situazione sotto controllo è necessario stabilizzare le concentrazioni di CO<sub>2</sub> a 450-500 ppm

## A CHE PUNTO SIAMO E COSA CI ASPETTA?

## QUALI CONSEGUENZE SONO STATE IDENTIFICATE?

L'alterazione degli equilibri attuali indotta dall'aumento dei gas serra porta con sé numerose conseguenze



## Filippo Giorgi

Filippo Giorgi ha ottenuto un Dottorato di Ricerca (Ph.D) presso la School of Geophysical Sciences del Georgia Institute of Technology, in Atlanta, Georgia, USA, nel 1986. Dal 1986 al 1998 è stato ricercatore del National Center for Atmospheric Research (NCAR) di Boulder, Colorado, USA. Nel 1998 si trasferisce all'Abdus Salam International Centre for Theoretical Physics (ICTP) di Trieste, dov'è tuttora responsabile della sezione di Fisica della Terra (ESP). Giorgi è un esperto internazionale sulla modellistica climatica, sul tema della variabilità e dei cambiamenti climatici, sulle interazioni tra la chimica e il clima e tra la biosfera e l'atmosfera. È autore di oltre 280 pubblicazioni su riviste scientifiche internazionali ed è incluso nella Highly Cited List del 2001 (l'0,1% degli scienziati più citati negli ultimi 20 anni) nel campo della Geofisica. Fa parte di numerosi comitati scientifici internazionali e dal 2002 al 2008 è stato uno dei membri del Gruppo intergovernativo sui cambiamenti climatici (IPCC), vincitore del premio Nobel per la pace nel 2007.

## COME AGIRE D'ORA IN POI

Mitigare gli effetti, riducendo le emissioni del 10-20% ogni decennio

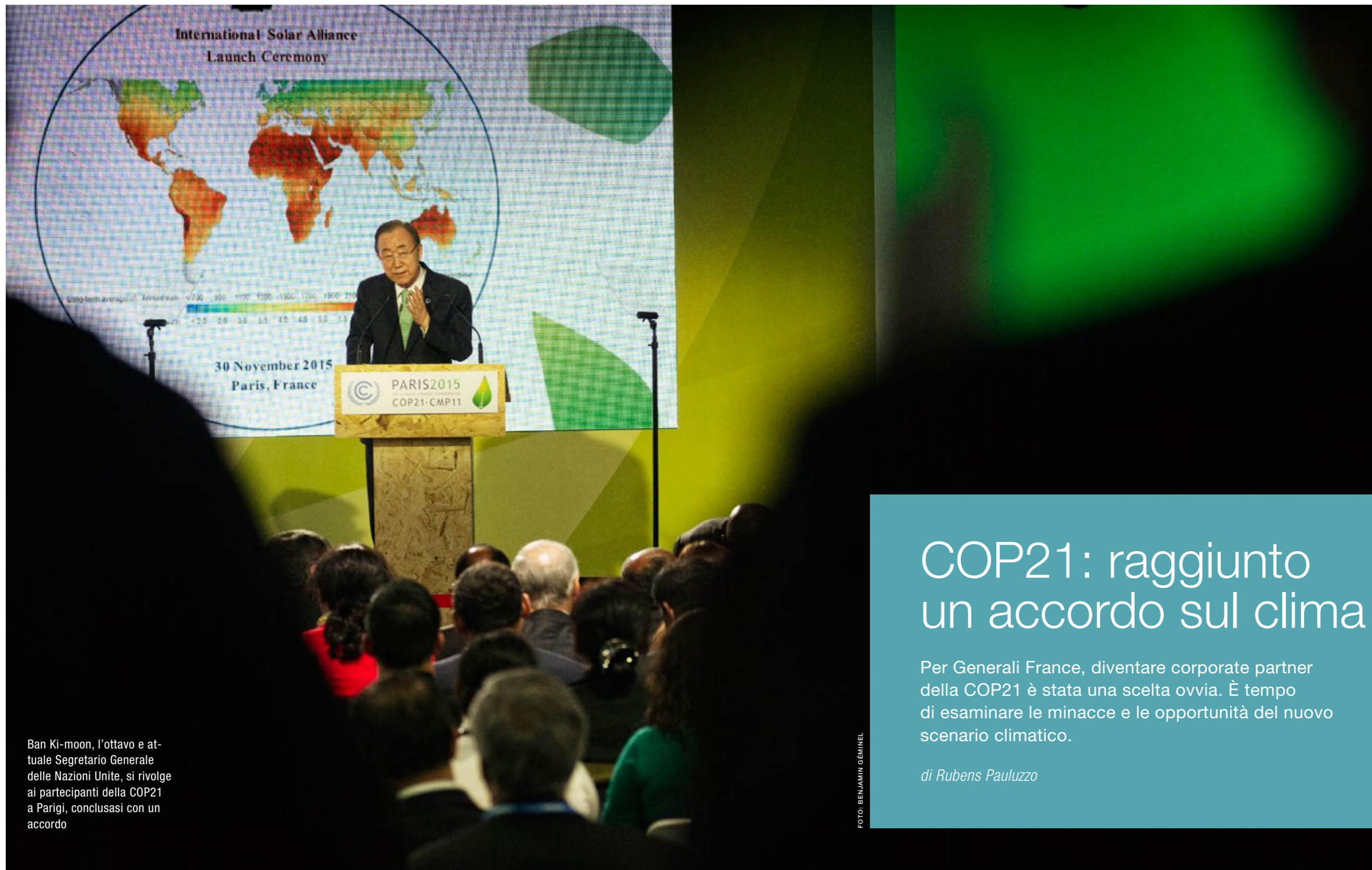
(rispetto al valore attuale di 400 ppm), il che richiede a sua volta una riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> di circa il 20% entro il 2020, e del 50-70% entro il 2050.

La riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> prevede fundamentalmente il passaggio a un sistema energetico meno dipendente dal carbone, ovvero un utilizzo ridotto dei combustibili fossili. Secondo le stime dell'IPCC, il contributo più efficace al raggiungimento di questo obiettivo nel breve periodo (cioè nei prossimi decenni) sarà il miglioramento dell'efficienza energetica mentre, se guardiamo al lungo termine, la transizione alle energie rinnovabili (solare, eolica, idroelettrica, geotermica) offre un notevole potenziale per la riduzione delle emissioni di carbonio. Com'è ovvio, questa conversione dei sistemi energetici prevede un costo, pertanto l'interrogativo da porsi è se la soglia dei 2 °C sia raggiungibile senza compromettere la crescita economica globale. L'IPCC ha calcolato che, per conseguire l'obiettivo, il costo previsto è di circa il 4-5% del PIL globale entro il

2050. Se consideriamo che il PIL mondiale aumenta mediamente di alcuni punti percentuali all'anno, il raggiungimento dell'obiettivo implicherebbe soltanto un ritardo di qualche anno per l'economia globale rispetto alla data limite del 2050, un prezzo che varrebbe la pena di pagare al fine di prevenire le conseguenze più gravi del riscaldamento globale.

Il riscaldamento climatico diventa quindi una questione legata a un giudizio di valore. Siamo disposti a rischiare di incorrere in conseguenze gravissime sul clima per le prossime generazioni,

per non dover pagare un prezzo accessibile oggi? Finora i negoziati mondiali tra i governi non hanno portato a una posizione consensuale, mentre sta emergendo una nuova consapevolezza e un appello al cambiamento da parte della società civile, parallelamente allo sviluppo e all'utilizzo crescente di tecnologie ecologiche. È auspicabile che le nazioni accolgano questo appello e ne diventino portavoce ai negoziati previsti per l'undicesima sessione della Conferenza delle Parti (COP), in programma a Parigi nel dicembre del 2015.



# COP21: raggiunto un accordo sul clima

Per Generali France, diventare corporate partner della COP21 è stata una scelta ovvia. È tempo di esaminare le minacce e le opportunità del nuovo scenario climatico.

*di Rubens Pauluzzo*

Ban Ki-moon, l'ottavo e attuale Segretario Generale delle Nazioni Unite, si rivolge ai partecipanti della COP21 a Parigi, conclusasi con un accordo

FOTO: BENJAMIN GEMINEL

Oltre 190 paesi sono riuniti dal 30 novembre all'11 dicembre 2015 a Le Bourget, nei pressi di Parigi, per partecipare alla Conferenza delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici (COP21). Obiettivo primario dell'evento era il raggiungimento di un accordo su una riduzione sostanziale delle emissioni di gas a effetto serra (GHG). Un intervento per contenere l'innalzamento della temperatura globale sotto la soglia dei 2 °C rispetto ai livelli preindustriali è oramai un passo indispensabile per evitare conseguenze irreparabili. Questa è la sfida che i partecipanti alla COP21 hanno dovuto affrontare.

Per Generali France, l'impatto dei cambiamenti climatici è motivo di forte preoccupazione; il fenomeno non rappresenta soltanto una minaccia al benessere dei suoi clienti, ma implica anche nuove sfide per la gestione dei rischi associati. I cambiamenti climatici hanno provocato l'intensificarsi di eventi "naturali"

in condizioni di grave difficoltà. Questa nuova realtà ha sconvolto non soltanto gli equilibri ambientali di tutto il mondo, ma anche quelli economici.

Il settore assicurativo è coinvolto in prima persona da questo fenomeno. I danni agli immobili sono destinati ad aumentare, come anche le conseguenze nocive sulla salute e l'aumento dei decessi causati dalle ondate di calore e da un'alterata distribuzione geografica di determinate malattie. Le ondate di calore sempre più frequenti, assieme all'inquinamento atmosferico e al dislocamento di alcuni insetti, scatenano l'insorgere di malattie tropicali come la febbre dengue anche nel mondo occidentale. Partendo da queste considerazioni, da oltre un decennio Generali France ha scelto di mettere i cambiamenti climatici in cima al suo elenco di priorità a livello sociale. La collaborazione con COP21 nelle vesti di partner ufficiale si inserisce in quest'ottica ed è stata dunque una scelta ovvia.

**Contenere l'innalzamento della temperatura sotto i 2 °C rispetto ai livelli preindustriali**

(cicloni, tempeste, temporali, alluvioni, siccità e ondate di calore), causando un maggior numero di danni in un intervallo di tempo ristretto e un conseguente aumento dei sinistri, lasciando gli assicurati

La buona notizia è che gli assicuratori possono contare su potenti leve per promuovere l'adozione di politiche per la riduzione del riscaldamento globale e favorire l'adattamento ai cambiamenti

in corso. Questi strumenti si basano sulla gestione delle risorse e l'incoraggiare i clienti a intraprendere comportamenti più rispettosi dell'ambiente.

Parigi ha ospitato anche l'undicesima sessione della riunione delle parti del Protocollo di Kyoto del 1997. Il protocollo è stato esteso fino al 2020

Parigi



**CONFERENZE DELLE NAZIONI UNITE SUI CAMBIAMENTI CLIMATICI**

<b>1995</b> <b>COP 1</b> Mandato di Berlino	<b>2001</b> <b>COP 6</b> Bonn, Germania	<b>2006</b> <b>COP 12 / CMP 2</b> Nairobi, Kenya	<b>2012</b> <b>COP 18 / CMP 8</b> Doha, Qatar
<b>1996</b> <b>COP 2</b> Ginevra, Svizzera	<b>2001</b> <b>COP 7</b> Marrakech, Marocco	<b>2007</b> <b>COP 13 / CMP 3</b> Bali, Indonesia	<b>2013</b> <b>COP 19 / CMP 9</b> Varsavia, Polonia
<b>1997</b> <b>COP 3</b> Kyoto, Giappone	<b>2002</b> <b>COP 8</b> New Delhi, India	<b>2008</b> <b>COP 14 / CMP 4</b> Poznań, Polonia	<b>2014</b> <b>COP 20 / CMP 10</b> Lima, Perù
<b>1998</b> <b>COP 4</b> Buenos Aires, Argentina	<b>2003</b> <b>COP 9</b> Milano, Italia	<b>2009</b> <b>COP 15 / CMP 5</b> Copenaghen, Danimarca	<b>2015</b> <b>COP 21 / CMP 11</b> Parigi, Francia
<b>1999</b> <b>COP 5</b> Bonn, Germania	<b>2004</b> <b>COP 10</b> Buenos Aires, Argentina	<b>2010</b> <b>COP 16 / CMP 6</b> Cancún, Messico	<b>2016</b> <b>COP 22 / CMP 12</b> Marrakech, Morocco
<b>2000</b> <b>COP 6</b> L'Aia, Paesi Bassi	<b>2005</b> <b>COP 11 / CMP 1</b> Montreal, Canada	<b>2011</b> <b>COP 17 / CMP 7</b> Durban, Sudafrica	<b>2017</b> —



FOTO: BENJAMIN GEMINEL

I delegati della COP21 festeggiano la conclusione dell'accordo



## Generali France è partner ufficiale di COP21

La compagnia del Gruppo Generali è da sempre impegnata con una serie di iniziative in costante sviluppo per aiutare la clientela a ridurre le emissioni di gas serra e a controllare più da vicino i rischi collegati.



Il Gruppo ha inoltre affrontato il tema delle trasferite lavorative e dei tragitti casa-lavoro nella sua travel policy, con l'obiettivo di ridurre i gas serra prodotti dai trasporti.



La società fornisce consulenza ai suoi 800.000 clienti corporate e professionisti tramite Generali Performance Globale, il programma di valutazione delle prestazioni avviato nel 2006. Andando a considerare ogni singolo aspetto della Corporate

Social Responsibility (CSR) nell'analisi dei rischi, Generali France aiuta i propri clienti a ridurre il potenziale impatto ambientale e la loro impronta di carbonio, guidandoli verso una maggiore sostenibilità.



L'impegno si estende anche alla politica interna di Generali France relativa al consumo energetico dei nostri uffici e all'utilizzo di risorse naturali (carta, acqua, ecc.). Citiamo come esempio gli edifici Innovatis e Wilo, che hanno ricevuto la certificazione HQE Exploitation (High Environmental Quality - Operations).



Per quanto concerne la riduzione dell'impatto ambientale interno all'azienda, Generali France ha stabilito una politica di gestione immobiliare e del patrimonio finanziario basata sul principio di responsabilità.

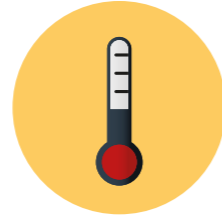


Di fronte allo scenario odierno e alle crescenti incertezze, Generali si sta impegnando a perfezionare l'elaborazione di modelli di rischio associati ai cambiamenti climatici, affiancata da un team di ricercatori che comprende uno

scienziato del clima e un geografo. È inoltre in corso la formazione di un team creativo che andrà a concentrarsi sull'introduzione dei principi di sostenibilità ambientale nella strategia di Generali.



Tutti i 195 paesi firmatari si impegnano a mantenere il riscaldamento globale ben sotto i 2 °C rispetto ai livelli preindustriali



Il progresso degli accordi presi sarà sottoposto a bilancio ogni cinque anni



1,5 °C è considerata una soglia più adeguata, oltre alla quale alcune nazioni insulari rischiano di essere sommerse



Cento miliardi di dollari minimo saranno versati ogni anno dal 2020 dai governi ricchi ai paesi poveri per sostenerne lo sviluppo e per aiutarli a fronteggiare le conseguenze dei cambiamenti climatici già in atto (desertificazione e inondazioni)

## SOLUTIONS COP21

Prima di diventare partner ufficiale di COP21, nel luglio del 2014 Generali France è entrata a far parte dell'iniziativa Solutions COP21, il cui obiettivo è mettere in evidenza azioni e progetti intrapresi da membri della società civile per ridurre l'impatto ambientale. Solutions COP21 è stata presente al Grand Palais di Parigi e a Le Bourget durante la Conferenza COP21. Anche Generali France ha partecipato a diversi eventi in programma in entrambe le location, compresi alcuni appuntamenti trasmessi in televisione.

## UN IMPEGNO CONDIVISO

L'uomo è la causa principale dei cambiamenti climatici. Proveniente dal mondo scientifico, questa consapevolezza è stata estesa ai rappresentanti politici e diplomatici di tutto il mondo, che hanno concordato di incontrarsi regolarmente sotto l'egida delle Nazioni Unite per affrontare il problema in modo diretto. Il loro obiettivo iniziale era il

raggiungimento di accordi internazionali mirati a ridurre (e limitare) le emissioni di gas a effetto serra e adattarsi ai cambiamenti climatici. Questo risale a oltre 20 anni fa. Le prime linee guida sullo sviluppo sostenibile furono tracciate per la prima volta a Rio de Janeiro nel 1992, e successivamente ampliate nel 1997 durante la conferenza di Kyoto. Dal 1995 in poi, i paesi firmatari della Convenzione sulla diversità biologica di Rio si sono incontrati con cadenza annuale alla conferenza sui cambiamenti climatici, la cosiddetta Conferenza delle Parti (COP).

Nel 1997, durante la terza edizione della COP, fu adottato il Protocollo di Kyoto. Per la prima volta, 38 paesi industrializzati si impegnarono a ridurre le loro emissioni di gas a effetto serra del 5,2% (in media) entro il 2012 rispetto ai livelli del 1990. L'adesione al protocollo era volontaria e furono stabilite percentuali di emissione personalizzate per ogni paese firmatario. Si decise inoltre di non applicare un target fisso ai paesi in via di sviluppo come la Cina, il Brasile e l'India, per non comprometterne lo sviluppo;

inoltre, questi paesi non erano considerati tra i responsabili dell'ulteriore effetto serra causato alla fine del XIX secolo dalle nazioni industrializzate. Per quanto riguarda gli Stati Uniti e il Canada, i due paesi scelsero di non aderire al protocollo o di non commentare.

La quindicesima edizione della COP, svoltasi a Copenaghen, è spesso ricordata come un fallimento. L'obiettivo era la conclusione di un accordo basato sul Protocollo di Kyoto, ma i partecipanti non riuscirono a raggiungere un consenso e il documento firmato non era legalmente vincolante. Sebbene la conferenza avesse reiterato la necessità di limitare il riscaldamento globale a 2 °C, i partecipanti non stabilirono nessun target quantitativo per la riduzione di emissioni di gas serra. Unica nota positiva fu la decisione da parte dei paesi industrializzati di creare il Fondo Verde per il Clima (Green Climate Fund), destinato a raggiungere i 100 miliardi di dollari entro il 2020 per il finanziamento di azioni mirate alla riduzione e all'adattamento ai cambiamenti climatici nei paesi del Sud del mondo.

I partecipanti alla COP21 hanno lavorato ai termini di un accordo che andrà a sostituire il Protocollo di Kyoto a partire dal 2020; l'obiettivo finale è l'adozione di un documento internazionale legalmente vincolante che rispetti il principio della differenziazione, secondo cui i paesi hanno responsabilità diverse nei confronti dei cambiamenti climatici. Ogni paese dovrà presentare il proprio contributo entro il 2015, il quale servirà come base di partenza per i negoziati di fine anno. La COP21 è stata dunque un evento di massima rilevanza, nel determinare se abbiamo la capacità di intraprendere le misure necessarie per contenere il riscaldamento globale sotto il limite di 2 °C.

Per garantire la transizione energetica e l'adattamento delle nostre società, saranno inoltre necessari investimenti nei decenni a venire. Sebbene il costo dell'inazione sia difficile da calcolare, esso potrebbe attestarsi tra il 5% e il 20% del PIL mondiale, rispetto all'1-2% del PIL previsto dagli interventi.



FOTO: JEFF J MITCHELL / GETTY IMAGES

# Il volto odierno delle migrazioni dinamiche

Le disuguaglianze di reddito e la molla demografica stimolano l'aumento dei flussi migratori e mettono l'Europa di fronte a un bivio, tra sviluppo e decrescita.

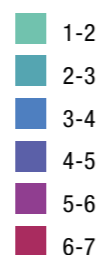
*di Massimo Livi Bacci, Professore di Demografia*

Migranti scortati dalla polizia attraverso i campi nel villaggio di Dobova a Rigonse, in Slovenia. È il 26 ottobre 2015. Migliaia di persone hanno attraversato a piedi il confine tra Croazia e Slovenia, mentre le autorità investono sempre più risorse nel tentativo di gestire la più grande ondata migratoria dai tempi della seconda guerra mondiale



## GLI EFFETTI DEI FLUSSI MIGRATORI SUL MONDO INDUSTRIALIZZATO

Un quarto di miliardo della popolazione del mondo ha un'esperienza migratoria alle spalle, secondo i calcoli delle Nazioni Unite. Sei migranti su dieci vivono nei paesi sviluppati, dove rappresentano circa l'11% della popolazione, una quota triplicata rispetto a mezzo secolo fa, a riprova del gran dinamismo del fenomeno. Questa crescita delle migrazioni, pur rallentate negli anni della crisi, è una naturale conseguenza del processo di globalizzazione, favorito dalle politiche degli stati e delle istituzioni internazionali (in particolare la WTO, World Trade Organization), che hanno liberalizzato i flussi finanziari e gli scambi di beni e servizi tra paesi. Peraltro, le politiche migratorie sono andate in senso opposto, perché gli stati hanno adottato politiche sempre più restrittive e hanno rafforzato i controlli all'immigrazione. Nonostante questo, i flussi migratori sono aumentati, sospinti dal crescente divario economico tra paesi poveri e paesi ricchi e dalla molla demografica generata dalla divergenza tra l'alto ritmo di sviluppo dei paesi poveri e la stagnazione, o la recessione, di quelli ricchi. Soccrono i numeri: la differenza nel reddito pro-capite (in dollari PPP, a parità di potere d'acquisto) tra tre grandi paesi ricchi (Stati Uniti, Giappone e Germania) e sette grandi paesi meno ricchi o poveri



(Cina, India, Indonesia, Nigeria, Sud Africa, Brasile e Messico) era di 25.000 dollari nel 1980, ed è cresciuta a 40.000 nel 2013. Altrettanto evidente è la divaricazione della forbice demografica: tra il 2015 e il 2050, la popolazione in età attiva (tra i 20 e i 65 anni) dei paesi sviluppati si contrarrà del 20%, mentre quella dei paesi meno sviluppati crescerà di una percentuale doppia.

Se consideriamo l'Europa (Russia inclusa), è utile dividere i settant'anni che ci separano dalla fine della seconda guerra mondiale in due fasi di uguale lunghezza: 1945-1980 e 1980-2015.

Aggiungiamo una terza fase, che si estende tal 2015 al 2050, per la quale le previsioni demografiche sono relativamente affidabili. Ebbene, nella prima delle tre fasi, che possiamo chiamare del "rigoglio demografico," la popolazione del continente è cresciuta di un terzo e i flussi migratori in entrata e in uscita si sono all'incirca equivalsi. Nella seconda fase, della "frenata e del ristagno," la crescita è diventata assai tenue, pari al 7%, nonostante l'apporto di un saldo migratorio netto di ben 40 milioni di persone. Nella terza e futura fase, del "declino," la popolazione risulterà in flessione,

nonostante l'apporto previsto di un consistente saldo migratorio, superiore a 30 milioni. Tra oggi e il 2050, quasi tutti i paesi europei (tranne Regno Unito, Francia, Svezia, Norvegia e Irlanda), qualora tenessero le porte chiuse ermeticamente alle migrazioni, conoscerebbero un calo demografico di varia intensità. La profonda debolezza demografica di gran parte dell'Europa si traduce anche in una potenziale diminuzione delle forze di lavoro – pur in presenza di sostanziosi aumenti dell'età alla pensione – e in un forte invecchiamento della sua composizione. Sono due fenomeni che possono

Una cartina mostra il tasso di fecondità totale nei vari paesi del mondo, aggiornato al 2015

Nota: Fatta eccezione per i dati riportati nel grafico (tratti dal CIA World Factbook 2015), tutti i dati di popolazione citati in queste pagine sono tratti da United Nations, World Population Prospects, The 2012 Revision, New York, New York, 2015. I dati relativi al 2050 derivano dalla cosiddetta "variante media" delle proiezioni, che si basano su ipotesi largamente condivise tra gli esperti.

essere contrastati da robuste iniezioni di tecnologia e dal miglioramento del capitale umano. Solo in parte, però. Le economie europee continuano a richiedere molta manodopera generica, nei settori dei servizi, delle costruzioni, dell'agricoltura: in difetto di un'offerta nazionale adeguata, i vuoti vengono riempiti da immigrati di scarse pretese, con i familiari ed i parenti che li accompagnano o li seguono.

È facile previsione dire che nei prossimi decenni l'Europa continuerà ad essere meta di consistenti flussi migratori. Tuttavia è in corso una mutazione delle forme migratorie tradizionali, e le normative faticano a tener dietro a una situazione in movimento. La migrazione per motivi di lavoro è regolata (in teoria) in base alle necessità del mercato, che però cambiano rapidamente, rendendo obsolete le scelte iniziali. Coniugi o figli al seguito, o ricongiunti al migrante, finiscono per entrare anch'essi nel mercato del lavoro, pur se arrivati come familiari; chi arriva per motivi di studio, completato il curriculum, preme per cercare lavoro; gli stagionali ripetono annualmente il loro percorso migratorio e cercano le vie per radicarsi; migranti arrivati con il progetto di rientrare in patria, dopo qualche anno decidono di insediarsi nel paese ospite, e migranti arrivati con intenzioni di radicamento optano per il rientro in patria. Questa fluidità di intenzioni e di programmi sta assumendo una frequenza di gran lunga



ULLSTEIN BILD / GETTY IMAGES

01

**01** La diciottenne Tuba Senol è campionessa mondiale ed europea di Taekwondo, oltre ad aver vinto diverse volte il titolo nazionale tedesco nella categoria +55. Qui è ritratta di fronte al centro sportivo Sport Oase

**02** Julian Bohbot è un immigrato marocchino trasferitosi prima a Parigi quindi a Montreal, dove ha recentemente aperto un rinomato ristorante kosher e una panetteria di grande successo. Delice Bistro presenta uno stile unico, con tanto modellino della Tour Eiffel stilizzato nel bel mezzo del ristorante



GLENN KOENIG / GETTY IMAGES

02

**03** Fatma Karadayi, un'avvocata turca impiegata presso uno studio legale turco-tedesco a Dortmund, nella Ruhr

**04** Studentessa si esercitano su un manichino per parrucchiere al centro di formazione professionale della Camera dell'Artigianato (Bildungszentrum Butzweilerhof der Handwerkskammer) di Colonia, in Germania. Negli ultimi anni le industrie tedesche hanno faticato a trovare apprendisti per riempire migliaia di posti di lavoro, e molti considerano l'arrivo di quasi un milione di immigrati come un'opportunità



ULLSTEIN BILD / GETTY IMAGES

03



SASCHA SCHUERMANN / GETTY IMAGES

04

**05** Aboud Ellias, un ex insegnante di lingua araba originario della Siria, serve un cliente presso il suo negozio a Fort-de-France in Martinica, dove si è stabilito nel 1978. La comunità siriana della Martinica, stratificata nel corso di diverse ondate migratorie, è composta da un migliaio di persone ben integrate nella società locale



NICOLAS DERNE / GETTY IMAGES

05

maggior rispetto al passato, diventando una normale – anziché occasionale – occorrenza. È la complessità e la mobilità delle società contemporanee che ne è la causa. Nel lungo periodo però, tendono a prevalere forme migratorie di insediamento e radicamento nelle società di arrivo, anche in quei paesi le cui normative le scoraggiano o le impediscono.

Per quanto riguarda le provenienze, non è facile fare previsioni. Possiamo però supporre un forte rallentamento dei flussi in provenienza dai paesi dell'Europa orientale, in ragione, tra l'altro, dell'estrema debolezza demografica di questi paesi, con leve giovanili in forte diminuzione. Al netto di ulteriori sconvolgimenti politici, dovrebbero attenuarsi anche i flussi provenienti dall'Africa settentrionale e dal Medio Oriente, regioni nelle quali la crescita delle leve giovanili sta moderando il suo ritmo, in conseguenza del sostenuto declino della natalità degli ultimi due o tre decenni. Possiamo invece attenderci un rafforzamento della pressione demografica dall'Africa subsahariana, sempre più coinvolta nei processi di globalizzazione, in ragione della rapidissima crescita demografica (un raddoppio, da oggi alla metà del secolo). La grande incognita però è politica, e riguarda gli sconvolgimenti e i conflitti in corso dall'Ucraina alla regione mediorientale – con epicentro in Siria e in Iraq – in Libia, in Somalia, in Eritrea. L'Europa non è pronta a gestire le ondate di profughi con le politiche ordinarie

dell'accoglienza, manca di una coerente politica dell'asilo, molti paesi sono tentati di affrontare il problema con barriere esterne e passi indietro sull'acquis di Schengen e della libera circolazione nell'Unione. Una deriva pericolosa per la già traballante costruzione europea.

Tra i fenomeni sociali, la migrazione è quello che imprime il cambiamento più forte alle società del mondo ricco. I mi-

quella autoctona, e assai più disponibile a cambiare mansioni e luogo di lavoro.

Le dinamiche evolutive delle popolazioni mondiali, i loro effetti sul nostro modo di vivere e sulla società in generale, e la nostra capacità di gestire queste sfide contribuiranno a delineare il futuro dell'Europa. Le aziende devono tener presente che, in un futuro non molto distante, questi cambiamenti avranno un

---

### Nel lungo periodo prevalgono forme migratorie di insediamento e radicamento nelle società di arrivo

---

granti si inseriscono quasi ovunque nelle fasce più povere della popolazione, e in una prima fase determinano una crescita delle disuguaglianze, sia economiche, sia sociali. Generano nuove povertà, nuove forme di marginalizzazione ed esclusione. Ma rappresentano anche la fascia più dinamica, perché col tempo i loro salari e i loro redditi tendono a convergere con quelli dei nativi. I migranti sono pochi consumatori, ma forti risparmiatori, allo scopo di generare rimesse da inviare in patria e di investire nell'acquisto di una abitazione. I migranti generano impresa: durante la lunga crisi, in Italia, il numero delle imprese che fanno capo agli stranieri sono molto cresciute, mentre quelle con a capo imprenditori italiani sono sensibilmente diminuite. Inoltre la forza di lavoro immigrata è assai più mobile di

impatto profondo sulle quote di mercato; in particolare, le compagnie assicurative saranno chiamate a trasformarsi per riuscire ad attribuirsi queste porzioni di mercato e contribuire a migliorare la vita delle persone.

La crescita di comunità immigrate genera nuove forme e nuove modalità di consumo (alimentazione, abbigliamento, musica...) che vanno oltre la comunità di riferimento e penetrano nella società nativa. Tutto questo non deve farci perdere di vista le molteplici criticità che una migrazione mal governata può generare, sia per i migranti, sia per la popolazione ospitante. Ma è giusto dire che nelle società europee, demograficamente molto vecchie, e socialmente statiche, la migrazione genera un vitale dinamismo.



## Massimo Livi Bacci

Massimo Livi Bacci è Professore emerito di Demografia all'Università di Firenze; è Accademico dei Lincei e Presidente onorario della International Population Union. È fondatore della rivista online Neodemos e dell'omonimo sito web,<sup>1</sup> dedicati all'analisi di temi demografici e sociali. È stato Senatore della Repubblica per due legislature. Tra i suoi ultimi libri, *Amazzonia, l'impero dell'acqua* (2012); *A short history of migration* (2013); *Il pianeta stretto* (2015).

<sup>1</sup> [www.neodemos.info](http://www.neodemos.info)

Josean Alija ha saputo raffinare le proprie tecniche culinarie e spingersi oltre i confini della moderna cucina spagnola, in equilibrio tra innovazione e tradizione secolare

## Radici basche e avanguardia

Nell'universo culinario di Josean Alija, le verdure occupano un ruolo dominante. Grazie alla varietà di colori, aromi e consistenze presente nei suoi piatti, lo chef basco sta portando avanti un nuovo stile culinario avanguardista.

**INTERVISTA CON JOSEAN ALIJA**  
 di Acrobotik



Impegnato nelle cucine del Museo Guggenheim Bilbao da 17 anni, quattro dei quali alla guida del ristorante Nerua, riconosciuto come uno dei templi della cucina d'avanguardia, Josean Alija è oggi una delle personalità di maggior rilievo nel panorama dell'alta cucina internazionale.

Il suo stile, profondamente incentrato sul mondo vegetale, incarna come in una sorta di manifesto le sfide attuali e future a cui va incontro l'alimentazione. La cucina di Josean parte dai prodotti dell'orto che, da alimenti utilizzati tradizionalmente come semplici guarnizioni, si trasformano nei protagonisti di un'esperienza di degustazione inedita.

I colori, gli aromi e le diverse consistenze presenti nei suoi piatti diventano la traccia da seguire se si desidera interpretare il mondo della cucina nella sua globalità, dal rapporto tra cibo e salute alla riflessione attuale sull'impatto delle catene alimentari.

## UNA CUCINA ISPIRATA ALLA NATURA

**Secondo alcune ricerche, un terzo degli alimenti che produciamo finisce nella spazzatura. Gettiamo il cibo come se non avesse alcun valore. Ancora più grave è il caso della frutta e della verdura, se consideriamo che la prima selezione avviene direttamente nei campi, quando i prodotti che non soddisfano le caratteristiche**

Il Guggenheim Museum di Bilbao, progettato da Frank Gehry, ha cambiato la percezione delle persone nei confronti dell'arte e dell'architettura. Josean Alija è riuscito nello stesso intento per l'alta cucina, alla guida del ristorante Nerua



PHILLIP MAIWALD (NIKOPOLI)

**(in termini di forma, colore, dimensione ecc.) imposte dalle grandi catene di distribuzione non vengono nemmeno raccolti. Lavorare con le verdure, come lei ha scelto di fare, sembrerebbe quasi una provocazione, quasi a dimostrare il potenziale di alimenti a cui viene attribuito uno scarso valore o che addirittura vengono spesso evitati. Da dove nasce questa decisione?**

La mia cucina è ispirata alla natura e all'ambiente che mi circonda. Lavorare con le verdure è un modo intelligente di

attribuire valore a ciò che la natura ci offre e sfruttare tutte le risorse a nostra disposizione.

Nel mondo vegetale troviamo una grande varietà di prodotti con caratteristiche distinte. Recuperiamo valori come la stagionalità e la capacità di imparare a cucinare prodotti diversi, ma è altrettanto importante ampliare l'esperienza del cliente.

Abbiamo scelto di essere i primi a proporre una cucina avanguardistica a base di verdure, ingredienti che hanno cambiato il nostro modo di intendere il cibo. Tuttavia, la sfida più complessa

consiste nella creazione di una cultura delle verdure, il risvegliare un interesse nella società e negli altri professionisti; con gli anni siamo riusciti a fare in modo che si mangino più verdure nei ristoranti.

Lavorare con le verdure è anche un rischio, poiché esse richiedono un'estrema delicatezza nel prepararle. Con le verdure costruiamo una parte importante del nostro discorso culinario; sono prodotti versatili, gustosi ma anche complicati; ogni verdura rappresenta una sfida.

Preparando i nostri menù di anno in anno siamo in grado di ottenere una



ANDONI EPELDE

È la natura a dettare il ritmo in cucina, afferma Josean Alija. Per questo, il menù di Nerua cambia tre volte l'anno – in primavera, estate e autunno-inverno. La sua unicità risiede nella capacità di scegliere prodotti freschi al momento giusto, da mangiare appena raccolti

produzione alla carta che soddisfi le nostre esigenze. Lavoriamo a contatto diretto con il produttore seguendo il prodotto dalla semina al raccolto, il che ci consente di ottenere qualità e un risultato speciale.

Abbiamo inoltre a disposizione un terreno sul quale sperimentare nella produzione di semi, da condividere con produttori o cuochi di altre regioni o paesi. Storicamente la cultura gastronomica di un territorio si costruisce partendo dai prodotti locali e da quelli che, pur non essendolo in origine, diventano caratteri distintivi dei luoghi di destinazione. I prodotti che utilizziamo qui, che sentiamo come nostri, provengono da altri luoghi e non ci chiediamo né da dove né perché. Non abbiamo fatto altro che trasformarli in prodotti locali.

e aggiorniamo il menù tre volte l'anno: primavera, estate e autunno-inverno.

Ogni stagione usciamo dalle cucine del Nerua per selezionare i migliori prodotti assieme alle persone che li conoscono meglio, cioè i produttori. Senza il loro aiuto Nerua non esisterebbe; loro sono i nostri principali clienti e comprendono appieno l'importanza dei dettagli per noi. Questo è ciò che ci contraddistingue: raccogliere i prodotti al momento giusto per un consumo immediato.

**La nostra epoca è caratterizzata da un'unica costante: il cambiamento, sempre più rapido e radicale. Abbiamo raggiunto l'apice del benessere e sembra che l'alimentazione oggi rappresenti qualcosa in più del semplice nutrimento, soprattutto tra i giovani.**

---

**Le verdure sono versatili, gustose ma anche complicate; ognuna di esse è una sfida**

---

**Quanto conta essere consapevoli della qualità della materia prima per vivere appieno l'esperienza di degustazione, e fino a che punto è necessario illustrarla?**

Al ristorante Nerua lavoriamo soltanto con prodotti di stagione per garantire la massima qualità e freschezza. La natura detta il passo della nostra cucina

**Ritiene che una dieta a base di prodotti vegetali possa essere un motore del cambiamento verso un consumo più sano e sostenibile?**

Non concepisco una cucina che non sia sana e appagante, e questo vale per qualsiasi prodotto... La nostra è una cucina leggera ed essenziale, ma non usiamo soltanto verdure perché non

vogliamo autoimporci alcun limite. È importante mangiare la verdura, ma anche il pesce, i frutti di mare e la carne. La sostenibilità non va collegata a un solo tipo di alimenti, ma rappresenta un vero e proprio metodo di lavoro.

**Il concetto di “shelf life” (la vita media del prodotto sugli scaffali del supermercato), specialmente per la grande distribuzione, è e sarà la base del sistema produttivo alimentare. Tuttavia, allungare i tempi di conservazione e di esposizione è incompatibile con le qualità organolettiche dei prodotti. Un frutto che matura sull’albero e viene consumato poco dopo essere stato raccolto ha un sapore molto più intenso di uno che matura nei frigoriferi per diversi mesi. Secondo lei, è possibile conciliare la qualità degli alimenti con la loro accessibilità?**

Si tratta indubbiamente di mondi compatibili tra loro; io sono un difensore della qualità, della raccolta e del consumo dei

tramite i loro prodotti. Tutto si può fare; spetta alle persone provarci.

**Lei lavora a stretto contatto con i produttori, una categoria professionale che probabilmente soffre più di tutte le difficoltà legate alle dinamiche del mercato attuale. Lavorando senza intermediari, ha la possibilità di condividere con i produttori i medesimi obiettivi e le necessità. All’interno di questa catena alimentare breve, lei diventa l’unico anello di congiunzione tra produttori e consumatori. In che modo tutto ciò si riflette sul suo lavoro quotidiano (in termini di prezzi, cultura della responsabilità, ruolo social, ecc.)?**

Si tratta di un modo per difendere le mie radici, la cultura e le tradizioni del mio popolo, applicando criteri di sostenibilità, efficienza e buon senso. In tal modo sono in grado di offrire i prodotti migliori, senza perdere l’identità e dimostrando la ricchezza culturale e gastronomica dell’ambiente che mi circonda.

**Lavorare a contatto diretto con i produttori è un modo per difendere le mie radici, la cultura e le tradizioni del mio popolo**

prodotti. Mi impegno a creare una rete di produttori che mi permetta di poter offrire ciò che desidero ai miei clienti, accarezzando le stagioni e assaporandole

Per noi, sostenibilità significa azione e impegno, e per questo ci impegniamo a sostenere, mantenere e potenziare una rete di produttori dai quali rifornirci,

Spinaci stufati, latte di mandorla e olio d’oliva



JOSE LUIS LÓPEZ DE ZUBIRIA

Porro saltato, acini d'uva,  
brodo di pesce e prezzemolo

Kokotxas de bacalao  
(baccalà) al pil-pil



JOSE LUIS LÓPEZ DE ZUBIRIA



JOSE LUIS LÓPEZ DE ZUBIRIA

favorendo il perdurare di specie e prodotti molto specifici e creando un ambito di relazioni che consenta agli stessi produttori di mantenere il proprio stato.

**Il suo menù varia a seconda delle stagioni dell'anno. È una condizione necessaria per il suo lavoro o rappresenta piuttosto un'occasione di scoperta?**

È una decisione personale, ed è quello che ho sperimentato sin da piccolo. Nei “caseríos” (case tipiche dei Paesi Baschi) si mangia quello che l'orto ha da offrire, e la produzione viene raccolta e cucinata al momento. È il metodo migliore per avere prodotti della massima qualità.

Ogni aggiornamento del menù (al Nerua ne facciamo tre all'anno) è un processo che ha inizio un anno prima che la nuova carta venga effettivamente presentata ai commensali. La stagionalità definisce la nostra cucina, e l'inizio di questo processo è dettato dai prodotti offerti da ogni stagione. Quando si punta all'eccellenza, è necessario tenerlo presente.

Ho il privilegio di poter trovare attorno a me tutto ciò di cui ho bisogno per cucinare. Nel raggio di 10 km ho accesso a campagne, mare e montagna; questo mi permette di avere a disposizione ingredienti del giorno, incredibilmente freschi, e di utilizzare solo ciò di cui ho bisogno per dare vita a una cucina locale, e questo è un lusso. Posso affidarmi alla



natura, a produttori fedeli che considerano il Nerua come un loro progetto.

**In una fase storica caratterizzata da mobilità su scala globale e contaminazione, alcuni concetti – territorio, cultura, tradizione o valorizzazione della biodiversità – appaiono contraddittori. Secondo lei, è importante conciliare la dimensione locale con quella internazionale?**

Corriamo il rischio di farci trascinare verso la globalizzazione anche nel mondo dell'alta cucina o della cucina di avanguardia. Stessi prodotti, stesse tecniche, stesse presentazioni, ogni cosa

ricerche per mettere in valore i prodotti e le specie che rischiano di scomparire o di non essere utilizzati, praticare una cucina locale che sia innovatrice, e giocare con sapori, odori, colori e consistenze per raggiungere un risultato innovativo attraverso un prodotto noto. Questo ci emoziona realmente e ci fa sentire noi stessi, qui e ora.

**Spesso l'alta cucina viene intesa come sinonimo di complessità; al contrario, il suo approccio sembra essere ispirato ai principi della semplicità, pur basandosi sulla conoscenza profonda di ogni singolo ingrediente. Quanto investe nella ricerca?**

culinario puro, essenziale, senza fronzoli. Il reparto I+D può contare su cinque persone, che lavorano nel presente per costruire il futuro.

**Il mondo dell'arte contemporanea si rivolge sempre più a un pubblico di élite. Il linguaggio e i codici di espressione richiedono una preparazione culturale legata a ogni singolo ambito. Trovarsi di fronte alle avanguardie senza una minima preparazione porta con sé interpretazioni errate, incomprensioni e persino il rifiuto dell'opera. Nell'ambito dell'alta cucina si verifica lo stesso fenomeno?**

È stato fatto molto finora in questo senso ma rimane comunque molto da fare; è importante condividere la conoscenza per risvegliare l'interesse nelle persone, creare fiducia e aiutare i clienti a capire. La soddisfazione e il piacere vanno combinati. Ma tutte queste incertezze ci hanno spinti a migliorare il nostro lavoro e prenderci cura di ogni singolo dettaglio affinché tutto abbia un senso, e questo livello di coerenza richiede una grandissima attenzione. Nel mio caso, la ricerca e lo sviluppo, la riflessione, la passione e la convinzione del mio team hanno fatto sì che tutto avvenga senza ostacoli.

Per maggiori informazioni, visitate il sito di Josean Alija: [www.joseanalija.com](http://www.joseanalija.com)

**È essenziale studiare i prodotti in profondità, conoscerne le origini, gli utilizzi, le proprietà, il potenziale**

tende alla standardizzazione. Rischiamo di perdere di vista l'essenza e l'anima del territorio.

È molto interessante e fonte di ricchezza a livello personale l'aver accesso e condividere conoscenze a livello globale; questo fa sì che la cucina e qualsiasi altra disciplina possano evolvere a ritmi impensabili sino a poco tempo fa. Ma ciò che ci arricchisce veramente, ciò che è davvero intelligente e sostenibile è applicare queste conoscenze all'ambiente a noi prossimo, sfruttare le

La mia cucina ha iniziato a prendere forma nel 2000, ma è soltanto nel 2003 che ho capito il vero ingrediente del successo: la ricerca. Era essenziale studiare i prodotti in profondità, conoscerne le origini, gli utilizzi, le proprietà, il potenziale... Nasce così il processo creativo, la parte fondamentale della mia cucina. Analisi, riflessione, rivalutazione.

Da allora, grazie all'importante sostegno da parte del reparto di I+D (Ricerca e Sviluppo), ho continuato a perfezionare stagione dopo stagione il mio stile



**Josean Alija**

Josean Alija (Bilbao, 1978) comincia il suo percorso professionale all'età di 17 anni e coltiva il suo stile lavorando sotto la supervisione dei grandi maestri contemporanei della ristorazione. Un approccio purista che mette in primo piano gli aromi, le consistenze e i sapori, ma anche uno stile all'avanguardia, definito dallo chef Paul Bocuse "una delle cucine migliori della sua vita."

Alija vuole stupire chiunque sperimenti il risultato del suo lavoro, che esalta l'essenza della terra e i suoi prodotti. Ottiene numerosi riconoscimenti tra cui il Premio come Migliore giovane chef (2000), il titolo di Migliore chef internazionale assegnatogli da Identità Golose (2009) e il Premio all'Innovazione concettuale (2010). Nel 2011 Alija riceve la prima stella Michelin, mentre l'Accademia Internazionale della Gastronomia gli assegna il Prix du Chef de l'Avenir.

Nel 2014 esce "Nerua Guggenheim Bilbao, un viaggio verso l'essenza," dedicato al progetto dello chef del ristorante Nerua, all'interno del Museo Guggenheim Bilbao. Nel 2015 la prestigiosa rivista *Restaurant* inserisce per la prima volta Nerua tra i cento migliori ristoranti al mondo, direttamente al sessantottesimo posto.

FOTO: CLAUDIO SFORZA

# Expo 2015 e alimentazione globale

Il Milan Center for Food Law and Policy, fondato in occasione di Expo 2015, punta a diventare un polo di ricerca sulla nutrizione a servizio di una rete mondiale di informazione e documentazione.

**INTERVISTA CON LIVIA POMODORO**

di Francesco Orsi

Membro di spicco del settore giudiziario, giudice, difensore dei minori, autrice e amante del teatro, Livia Pomodoro è impegnata nel sensibilizzare l'opinione pubblica sul bisogno di modificare l'alimentazione globale





CLAUDIO SFORZA

“In ogni parte del mondo, la richiesta di regolamentazioni e azioni congiunte per combattere contro il rischio della fame è in crescita”

Nel corso del 2015 *il bollettino* ha dedicato uno spazio a Expo, ai suoi obiettivi e alle sue speranze. Concludiamo la nostra riflessione sul tema Nutrire il Pianeta, Energia per la Vita con questa intervista, un contributo alla discussione sui cambiamenti globali in tema di alimentazione.

Quello di Expo è un tema fondamentale nella sua dimensione globale. Generali è Official Insurer di Expo ed è presente ad Expo attraverso Genagricola, prima azienda agricola italiana per estensione e con vasta presenza in Europa. Generali è presente perché ne condivide il tema “nutrire il pianeta” e perché Milano è una delle principali sedi dell’azienda.

**In occasione di Expo lei ha contribuito a fondare con il Comune di Milano, Regione Lombardia, Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Milano e Società Expo 2015 S.p.A il Milan Center for Food Law and Policy (MCFLP) di cui è Presidente. Ci può dire la ragione e gli scopi dell’associazione?**

Il Milan Center for Food Law and Policy, sorto nel febbraio del 2014, ha come obiettivo quello di divenire punto di raccordo della ricerca sul tema della alimentazione attraverso la creazione di una rete di informazione e documentazione mondiale finalizzata a mettere a

disposizione del mondo politico ed istituzionale le parole del diritto. Ma accanto a questo percorso scientifico il MCFLP svolge un’attività che il mondo americano definirebbe di *advocacy*, cioè di sensibilizzazione delle opinioni pubbliche alle tematiche dei diritti e di promozione di iniziative destinate alla loro effettività.

**Lei ritiene che il diritto al cibo per ogni abitante del pianeta sia un obiettivo raggiungibile, soprattutto nell’accezione di diritto all’approvvigionamento del cibo rispetto ad ottenerlo come “beneficenza” da associazioni internazionali?**

Il tema dell’accesso al cibo (adeguato, secondo la definizione che ne fornisce un importante documento ONU) rappresenta, a partire da una ricerca divenuta famosa, compiuta dal Nobel indiano Amartya Sen, l’obiettivo cruciale. Per anni si è insistito sulla necessità di produrre di più per vincere la fame. Sen ha dimostrato che non si tratta di produrre di più; si produce già in maniera più che sufficiente. Il problema è la difficoltà che molti hanno di poter accedere al cibo.

**Oggi siamo a due terzi del percorso di Expo (intervista svolta ad agosto 2015, ndr) e se ne sente parlare più per il cibo nelle sue varie accezioni che non per “Nutrire il Pianeta.” A suo avviso**

**quali sono alcuni degli obiettivi raggiunti a livello di messaggio?**

Per quanto molti abbiano sottolineato lo “strabismo” di Expo – e cioè da un lato l’aspetto “fieristico,” dall’altro quello “serioso” della riflessione e dell’impegno in favore della nutrizione – questa divaricazione era difficilmente governabile. E dunque accontentiamoci del lusinghiero successo internazionale, dello standing dei visitatori e puntiamo semmai sul “dopo,” sull’eredità, la legacy di Expo.

**in tutto il mondo e con una profonda consapevolezza della propria responsabilità sociale come impresa – come potrebbe contribuire alla realizzazione dell’obiettivo Carta di Milano?**

Ci sono tante occasioni di valorizzazione e realizzazione degli obiettivi della Carta di Milano. Noi guardiamo ad esempio alla ripresa di un ruolo italiano nella cooperazione, stiamo quindi mettendo a punto una ricca progettazione (anche in base all’esito di rapporti convenzionali che

Ognuno di voi faccia qualcosa per contribuire non solo a sconfiggere la fame nel mondo ma anche a porre le premesse per assicurare un cibo adeguato alle esigenze di ogni individuo.

**Una domanda personale. Lei è stata per 14 anni Presidente del Tribunale dei Minori di Milano, al punto di guadagnarsi il titolo di “Mamma d’Italia”: quanto quella esperienza ha influito sulla sua decisione di dedicarsi, lasciata la magistratura, al tema della Carta di Milano dato che proprio i minori sono le prime vittime della mancanza di cibo?**

Mi piace pensare che alle istituzioni che mi hanno voluto alla guida di MCFLP, guardando alla mia esperienza, sia nato il convincimento che avrei potuto dare al Milan Center lo stesso impegno e la stessa dedizione che hanno conosciuto le tante creature del mondo cui mi sono dedicata.

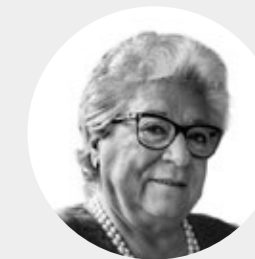
**Si produce cibo a sufficienza.  
Il problema è la difficoltà di accedervi**

**Quanto saranno cruciali i prossimi mesi per far sì che Expo non sia il ricordo di un evento di successo ma lasci una legacy?**

Non c’è più tempo da perdere: dobbiamo convincerci che questa esperienza ha dato all’Italia una nuova buona reputazione e sarebbe ora sciagurato buttarla al vento. **Un gruppo come Generali – presente**

stiamo finalizzando con altri quattro ministeri e università italiane e straniere) per trasformare il nostro apporto in concretezza di risultati.

**Qual è il messaggio che, in qualità di Presidente del Milan Center for Food Law and Policy, vorrebbe lasciare ai 75.000 dipendenti Generali in tutto il mondo?**



**Livia Pomodoro**

Livia Pomodoro è nata a Molfetta (Bari), si è laureata in giurisprudenza con il massimo dei voti, la lode e la menzione della commissione di laurea. Prima di essere nominata Presidente del Milan Center for Food Law and Policy il 17 febbraio 2014, Livia Pomodoro ha ricoperto diversi ruoli giudiziari e di responsabilità apicale quali la presidenza del Tribunale per i Minorenni di Milano dal 1993 al 2007 e la Presidenza del Tribunale di Milano dal 2007 a febbraio 2015.

Oltre ad essere chair dell’ISPAC e membro dell’ECOSOC presso le Nazioni Unite e avere ricevuto diverse onorificenze, l’attività di Livia Pomodoro si contraddistingue in maniera originale anche per la sua passione per il teatro e la conduzione dello Spazio Teatro No’hma di Milano, ideato dalla sorella scomparsa Teresa Pomodoro, attrice e drammaturga.

# We, Generali

L'elemento che distingue un'azienda internazionale di successo è il trovarsi in un perenne stato di cambiamento, alla ricerca degli strumenti più efficienti e diretti per sostenere le attività di compliance, sostenibilità finanziaria, redditività, marketing e altro ancora.

Per rispondere alle complessità del settore assicurativo, Generali ha avviato una trasformazione che ha contribuito a semplificare le procedure, a rispondere alle esigenze dei clienti con più rapidità e a far sentire la nostra presenza.

La nostra capacità di gestione delle emergenze e dei sinistri ha raggiunto un livello di eccellenza unico per l'Italia, con il trasferimento di tutte le attività assicurative presso la sede dell'evento catastrofico; l'articolo dedicato all'uragano di Dolo e all'esondazione del Lambro ne parla in dettaglio.

Solo così potremo convincere i potenziali clienti della nostra capacità di poter fare di più rispetto ai competitor e far sì che le persone pensino a Generali quando parlano di assicurazioni. Alla base di questa nuova leadership c'è la conoscenza. In un mondo in rapida evoluzione, le nuove tendenze possono apparire caotiche, ma è sufficiente osservare una cascata per alcuni secondi per notare un ritmo regolare. Ed è proprio nell'identificare e interpretare i pattern emergenti che il nostro know-how troverà la sua espressione.

Per rendere possibile tutto ciò, la nostra Società si sta trasformando, sviluppando nuove abilità, avviando programmi di formazione e incoraggiando una cultura che consenta a ognuno di dare il proprio contributo. Un esempio è Orion, il nostro sistema informatico globale di HR

a livello di Gruppo che utilizza la tecnologia cloud per allineare importanti processi di HR, favorendo al contempo la compliance nei vari paesi. Anche a Orion è dedicato un articolo di questa sezione.

Un altro esempio deriva dalle nuove architetture e piattaforme digitali che stanno modificando profondamente le nostre abitudini, capacità e ruoli, e favorendo l'emergere di nuove competenze per far fronte alle evoluzioni del mercato, a modelli di business flessibili e a scenari sempre più competitivi. Questi temi vengono approfonditi nell'articolo sulla Digital Transformation.

Da questo impegno emergerà un'azienda molto diversa, consentendo a *We, Generali* di dare un nuovo significato alla parola "trasformazione."

*La Redazione*



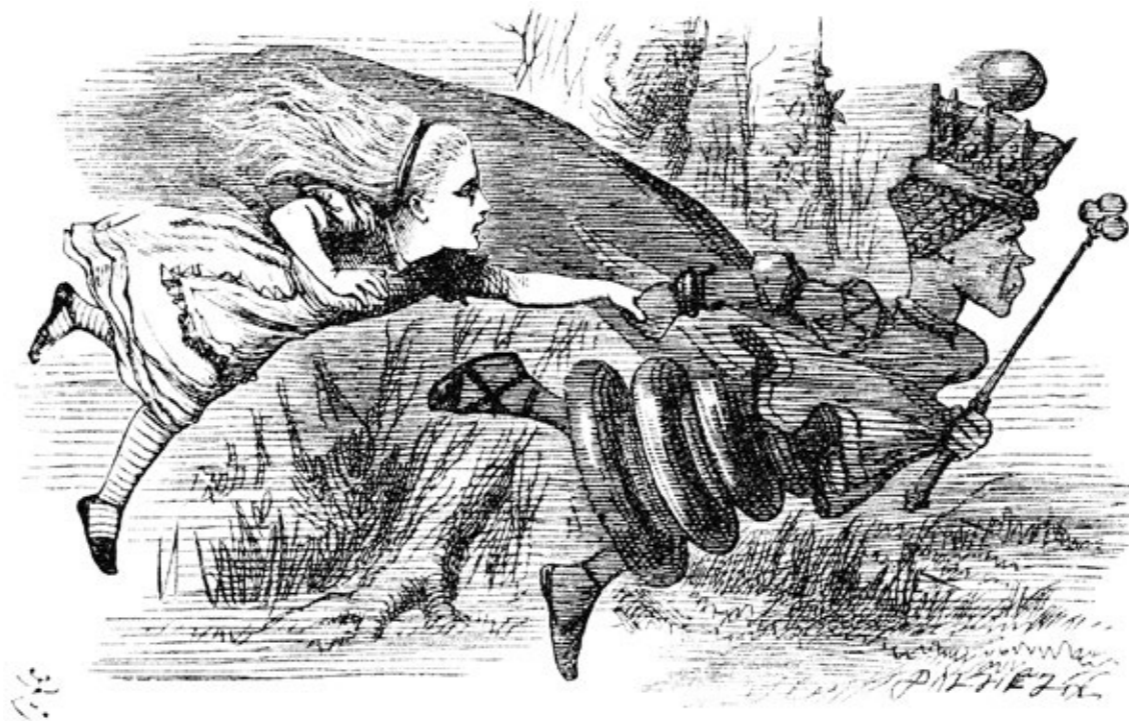
# Trasformazione digitale e nuovi modelli di customer relationship

La digital transformation ci porta a ridisegnare le relazioni con clienti e consumatori in virtù delle tecnologie digitali, sociali e mobili.

*di OpenKnowledge e Federico Morosi*

## PERCHÉ PARLIAMO DI DIGITAL TRANSFORMATION

Se fino a qualche tempo fa le imprese sembravano dubbiose se muoversi verso la social e digital transformation, i dati ci dicono, oggi, che il loro atteggiamento sta profondamente cambiando. La consapevolezza è maturata in questi mesi e ora il tema caldo non è più se e come trasformarsi, ma addirittura di come accelerare il cambiamento digitale. E proprio *Accelerate* si intitola l'ultimo libro di John P. Kotter, il guru internazionale dei processi di cambiamento organizzativo e di business. La dimensione della digital transformation più immediatamente percepibile è, sicuramente, quella del ripensare e ridisegnare la relazione con consumatori e clienti in virtù delle tecnologie digitali, sociali e mobili. Tutte le aziende sono chiamate, oggi, a progettare e orchestrare strategie di comunicazione, marketing, engagement e interazione molteplici (dalle app agli store fisici, dai canali digitali ai social media, dagli ambienti intelligenti agli oggetti interconnessi). Ma questa non è l'unica dimensione della digital transformation. Si tratta anche, sempre più spesso, della necessità di ripensare i modelli di business alla luce della disruption tecnologica in atto, dei processi di digitalizzazione, di smaterializzazione e di connettività ubiqua. Dal cloud computing all'internet delle cose, dall'API economy al business dello sharing, dalla service-dominant logic alla



“BEH, NEL NOSTRO PAESE” DISSE ALICE, ANCORA UN PO’ TRAFELATA, “DI SOLITO SI ARRIVA DA QUALCHE ALTRA PARTE – QUANDO SI CORRE PER TUTTO IL TEMPO CHE ABBIAMO CORSO NOI.”

“MA CHE PAESE LENTO!” ESCLAMÒ LA REGINA. “QUI, INVECE, TI TOCCA CORRERE PIÙ FORTE CHE PUOI PER RESTARE NELLO STESSO POSTO. SE VUOI ANDARE DA QUALCHE ALTRA PARTE, DEVI CORRERE ALMENO DUE VOLTE PIÙ FORTE.”

Il Paradosso della regina di Cuori,  
da *Attraverso lo specchio* di Lewis Carroll

economia della co-creation, nuovi modelli di generazione di valore si sono affacciati all’orizzonte.

### È tutta e solo una questione tecnologica?

La tendenza più comune è quella di considerare la digital transformation una questione prettamente tecnologica legata soprattutto ai canali di relazione con i consumatori o clienti e ai nuovi modelli di business che ne derivano. Tuttavia, non è l’unica prospettiva da cui poter guardare alla digital transformation e sempre più le aziende se ne stanno accorgendo. Un’ulteriore dimensione della trasformazione riguarda la necessità di ripensare le culture e le architetture interne

alle organizzazioni a beneficio e potenziamento dei dipendenti perché siano in grado di rispondere, con agilità, velocità e rilevanza, ai consumatori ingaggiati all’esterno con i nuovi ambienti, applicazioni e servizi. In questa prospettiva, le aziende si stanno muovendo nel progettare sistemi di knowledge management socializzati, digital workspace sempre più customizzati, mobili e in cloud, piattaforme di social learning in grado di accelerare e di scalare il corporate learning, non solo di scalare l’efficienza. È importante, dunque, riconoscere che l’accelerazione digitale non riguarda solo il passaggio a nuovi sistemi e a piattaforme di smart e social working più collaborative e in real-time supportati da sistemi avanzati di analytics. Sempre più emerge

la necessità di rivedere anche gli stili di management e di leadership per gestire ambienti e relazioni interne alle organizzazioni improntati alla collaboration.

### La trasformazione parte dall’interno

Lo vediamo nella nostra esperienza quotidiana, ma questo fenomeno è testimoniato anche dalla recente pubblicazione di molti libri sul tema. Citiamo, per tutti, l’ultimo libro di Charlene Lee intitolato *The Engaged Leader* che indica proprio la necessità per manager ed executive di improntare la propria leadership su modelli nuovi, più aperti, più collaborativi, più di ascolto partecipativo e trasformativo. Questo è uno snodo centrale per molte culture e pratiche organizzative

che sono abituate ad agire con stili di management e leadership ancora improntati al comando e controllo e non alla condivisione e alla partecipazione. È quello che definiamo “employee empowerment,” vale a dire la capacità che hanno le tecnologie digitali, mobili e collaborative di liberare il potenziale creativo e di valore dei dipendenti e dell’intelligenza collettiva che tutte le organizzazioni hanno intrinsecamente incorporato. Per fare questo è necessario predisporre, ovviamente, architetture e sistemi di people operation e management avanzati in grado di supportare task e processi in modalità smart, ma anche e soprattutto di sostenere nuove culture organizzative

freedom dei dipendenti (accompagnata dal giusto grado di accountability e di focus sui risultati) rappresenta uno dei trend organizzativi che maggiormente caratterizzano l’evoluzione del ruolo del dipartimento risorse umane e di gestione della workforce contemporanea e in prospettiva futura. La necessità di gestire i millennial, le nuove generazioni cresciute con stili di vita e dotazioni tecnologiche social e mobile, la necessità di motivare i dipendenti facendoli sentire parte creativa dell’organizzazione e contributori del successo dell’impresa, la necessità di gestire risorse umane che, sempre più, non sono in una relazione classica di dipendenza (si pensi a Uber e ai

### Ripensare i modelli di business alla luce della connettività ubiqua

in grado, ad esempio, di creare una cultura dell’innovazione non punitiva dell’errore, una cultura della collaborazione e dello sharing, una cultura delle community e del self-management, del learning continuativo e social.

#### L’employee è al centro della trasformazione

Come ha raccontato Laszlo Bock, SVP People Operations in Google, nel suo recentissimo libro (*Work Rules*), “If you give people freedom, they will amaze you.” Questa dimensione di empowerment e

suoi driver o a Apple e i developer delle app), la necessità di prestare particolare cura all’individuazione (social recruiting) e allo sviluppo e alla conservazione dei talenti dentro una competizione sempre più spinta stanno rimettendo al centro di ogni organizzazione la dimensione umana. Si tratta di una sfida complessa e dai contorni in divenire: la costruzione di individualità umane digitali che siano in grado di poter crescere nelle loro potenzialità grazie alle tecnologie digitali e non di rimanere schiacciate e succubi del progresso e del cambiamento tecnologico.

#### Employee empowerment: le nuove frontiere

Abitudini, skill e ruoli vengono, dunque, profondamente ridisegnati dalle nuove architetture e piattaforme digitali. Sempre più spesso, inoltre, nuove competenze emergono in risposta all’emergenza di nuovi contesti di mercato, nuovi modelli di business, nuovi scenari competitivi. Sul fronte delle competenze digitali e di rete, per fare qualche esempio, l’introduzione di nuovi digital workspace collaborativi e social richiede abilità di relazione in rete e in community, ma anche, ad esempio, nuove capacità di scrittura e comunicazione: scrivere all’interno di un blog aziendale o partecipare ad un forum tra colleghi è diverso che scrivere un testo per una email o una circolare. E in questi ambienti, come anticipavamo, anche gli stili di management vanno adeguati per coltivare una social leadership che sia inclusiva e di influenza (non di comando e controllo classici). Così come, contribuire a generare nuove idee per servizi e prodotti partecipando ad un enterprise social network o una piattaforma corporate di idea generation richiede, da parte degli employee, di aver compreso e fatto proprie le nuove culture della collaboration, dell’innovazione partecipata e del decision-making condiviso. Indubbiamente, le nuove architetture e tecnologie digitali e di rete (il web 2.0) contribuiscono a supportare nuove forme organizzative (l’enterprise

2.0). Ma, come abbiamo raccontato, il driver ultimo del cambiamento è la cultura e la sua capacità di immaginare dinamiche organizzative che costruiscono processi e interazioni improntati, potremmo dire “nativamente,” all’employee empowerment.

### ORION: FACILITARE I PROCESSI DI HR PER UNA VITA LAVORATIVA PIÙ SEMPLICE

Uno degli obiettivi della nuova strategia di Generali consiste nell’intensificare il nostro impegno nella gestione delle performance e la nostra capacità di attirare e trattenere nuovi talenti all’interno del Gruppo. Queste ambizioni potranno realizzarsi soltanto attraverso lo sviluppo di una piattaforma di HRIS (Human Resources Information System) di Gruppo in grado di garantire solidità, modernità e semplicità. L’utilizzo nel tempo di una tale piattaforma ci permetterà di lavorare in modo più intelligente snellendo le procedure amministrative, semplificando lo scambio di conoscenze tra persone e la collaborazione all’interno della Società e risparmiando tempo nella stesura di report e presentazioni. Altri due fattori a favore dell’adozione e implementazione di un sistema HRIS sono, in primo luogo, il numero crescente di profili dirigenziali e talenti all’interno del Gruppo che verranno gestiti tramite processi di HR globali standard e coerenti e, in



Orion è la nostra piattaforma di HRIS (Human Resources Information System) in grado di gestire tutte le procedure amministrative. Composto da sette moduli di base, l'obiettivo di Orion è di allineare tutti i sistemi di HR all'interno del Gruppo in una singola piattaforma



secondo luogo, la necessità di semplificare la nostra architettura IT e adottare infrastrutture in uso a livello internazionale.

Orion Project, la nostra piattaforma globale di HRIS, s'inserisce perfettamente in questo scenario digitale. L'obiettivo di Orion è la creazione del primo sistema informatico di HR a livello di Gruppo: un'unica e semplice piattaforma basata su tecnologia cloud per allineare i principali processi gestionali di HR e favorire al contempo il rispetto della compliance locale in diversi paesi.

Orion è composto da due elementi principali: un database HR e sette moduli corrispondenti a sette sotto-processi chiave di HR. La funzione del database HR è quella di creare il primo deposito globale di informazioni sui nostri dipendenti. Le informazioni vengono quindi utilizzate per l'analisi dei dati di HR e per consentire i sette processi chiave di HR: (i) recruitment e pubblicazione annunci, (ii) definizione degli obiettivi, (iii) gestione delle performance e dei talenti, (iv) gestione dei piani di successione, (v) sistemi di incentivazione, (vi) apprendimento e (vii) social.

Entrando nello specifico, grazie a Orion siamo in grado di applicare tecnologie innovative per acquisire i migliori talenti e profili dirigenziali (i), pronti a unirsi a una società con grandi valori e una mission forte allineata ai loro principi. Aiutiamo queste figure a stabilire i loro obiettivi (ii), al fine di costruire un percorso professionale in costante crescita e permettere loro di raggiungere nuovi traguardi. Li affianchiamo nella valutazione delle loro performance per garantire un miglio-

ramento costante, allineando gli obiettivi dei singoli alla cultura e alla visione strategica dell'azienda (iii). Possiamo inoltre gestire la pianificazione della successione (iv), che ci permette di avere le persone giuste nel ruolo giusto garantendo continuità al nostro business. Possiamo rivedere e gestire i pacchetti retributivi

dei nostri dipendenti (v) e, non da ultimo, proporre i programmi di apprendimento più adatti facendo leva anche sulle funzionalità social (vi e vii). Al fine di mettere in atto queste procedure, Orion ci ha imposto di modificare la nostra cultura, di pensare a Generali come a una comunità e di collaborare per costruire un nuovo ambiente per i nostri processi di HR. Tutti questi elementi rappresentano al meglio Generali in questa importante fase di trasformazione.

Orion Project è iniziato nel luglio 2014, quando abbiamo scelto di adottare Oracle Fusion & Taleo Cloud Technology. La scelta di un approccio cloud-based è legata al massimo livello di innovazione offerto da questa tecnologia, che minimizza l'impatto sui database di dipendenti a livello locale. Il risultato è un sistema *user-centric* e realmente globale, che riflette il profilo internazionale

e informazioni in tempo reale. Il nostro team ha un carattere internazionale e abbiamo coinvolto e formato persone da vari paesi.

Nell'arco di un anno abbiamo implementato i sette moduli chiave per il nostro top management a livello globale e stiamo procedendo a estenderli ai Director. Abbiamo inoltre attivato centri di formazione per oltre mille persone e stiamo introducendo Orion a Hong Kong, Thailandia e in Generali Investment Europe. Ma le nostre ambizioni non si fermano qui e puntiamo a coinvolgere l'intera comunità dei dipendenti di Generali. Il primo passo in questa direzione è l'integrazione dei sistemi informatici dei singoli paesi con Orion tramite la creazione del core database HR: il programma prevede che il database venga attivato in tutti i paesi entro il 2018. Grazie a queste solide basi saremo in grado di aprire il dialogo sulla gestione delle performance a tutti i nostri dipendenti.

Dopo un anno dalla sua introduzione, Orion ha intrapreso una nuova direzione, aprendo a nuove prospettive in campo di HR analytics e dando vita a una trasformazione digitale in grado di attivare e semplificare tutti i processi di gestione HR in un modo nuovo e informatizzato: una soluzione semplice, smart ed efficiente che incoraggia una trasformazione culturale nel modo in cui il nostro Gruppo gestisce le sue persone e le persone gestiscono sé stesse.

---

**Orion ci ha imposto di modificare la nostra cultura,  
di pensare a Generali come a una comunità**

---

della nostra organizzazione e consente a ciascun utente di accedere alle proprie informazioni ovunque si trovi. Inoltre, si tratta di un sistema che può essere esteso a supporto di diverse pratiche di business all'interno dell'organizzazione, uno strumento collaborativo e analitico capace di fornire supporto alle decisioni

I nuovi pattern meteorologici caratterizzati da eventi sempre più estremi provocano danni di ampia portata in tutta Europa, imponendo alle compagnie assicurative di adeguare la capacità di risposta ai sinistri. Generali ha risposto alla sfida con l'introduzione di nuovi standard di valutazione rapida, flussi d'informazione costanti e contatti immediati

## Le nuove sfide dei cambiamenti climatici

Nel 2014-2015 l'Italia è stata toccata da un numero record di catastrofi naturali. Con l'incremento della frequenza e dell'intensità delle precipitazioni, sono aumentati anche i sinistri.

di Roberta Cercenà



FOTO: DARIO BELTRAME

Trombe d'aria, grandinate, bombe d'acqua, esondazioni, alluvioni e terremoti: sempre più frequentemente assistiamo al verificarsi di eventi naturali "estremi," che colpiscono il territorio italiano in modo improvviso e violento, causando ingenti danni e nel peggiore dei casi anche vittime.

Seppure differenti per intensità e localizzazione geografica, queste catastrofi sono accomunate dal fatto di scatenare tutta la loro energia in un lasso di tempo che va da poche ore a qualche giorno e su zone di territorio poco estese, generando centinaia ed a volte migliaia di sinistri, con conseguenze rilevanti sul patrimonio della popolazione e delle imprese.

Nei soli primi nove mesi del 2015, già nove fenomeni hanno registrato un impatto significativo dal punto di vista assicurativo, che per Generali Italia si è tradotto in circa 17.000 sinistri, stimati complessivamente superiori a 100 milioni di euro.

Ad esempio, il solo evento di forte vento abbattutosi sulla Toscana nei primi giorni di marzo ha provocato circa 7500 sinistri per oltre € 80 milioni.

La frequenza crescente con cui si verificano queste calamità ha evidenziato ulteriormente quanto siano necessarie precise metodologie per allertare, ingaggiare e coordinare tutti gli attori della filiera assicurativa interessati alla gestione dei sinistri, per garantire ai clienti elevati livelli di efficienza e di prestazione tecnica liquidativa, dal momento di prima

emergenza fino al ripristino funzionale dei beni danneggiati.

Nel 2015, l'area Claims di Generali Italia ha elaborato nuovi processi di "pronto intervento" e gestione dei sinistri sviluppati proprio in risposta a queste necessità, mentre alcune azioni vengono intanto già sperimentate sul campo in occasione di interventi in zone colpite da catastrofi naturali.

Il primo passo è il monitoraggio delle allerte meteo sui siti di informazione specializzata, per verificare poi immediatamente le conseguenze dei fenomeni.

Una volta accertata la gravità dell'evento, è importante intercettare correttamente tutti i sinistri causati e coordinare gli interventi di Generali Italia sul territorio: in prima battuta vengono contattate tutte le agenzie locali per segnalare l'evento, sensibilizzare al caso e condividere le indicazioni operative per la corretta apertura dei sinistri.

La rete di professionisti partner di Generali garantisce contatto immediato con il cliente e sopralluogo presso il sito danneggiato entro 24 ore: sono i primi livelli di servizio offerti agli assicurati, per far sentire la vicinanza della compagnia e valutare fin da subito gli interventi

prioritari per la messa in sicurezza di abitazioni e stabilimenti produttivi.

Contemporaneamente, a livello interno, un costante monitoraggio di tutte le attività svolte assicura un iter fluido e veloce delle varie fasi di gestione dei sinistri, la corretta valutazione della dimensione economica dell'evento e la risoluzione di qualsiasi criticità possa emergere, sia dal punto di vista tecnico che di rapporto con gli assicurati.

Così facendo, già a poche settimane dall'evento, la compagnia è in grado di erogare i primi pagamenti dei sinistri "semplici" e le anticipazioni di indennità per i sinistri "a maggiore complessità," superando in alcuni casi le tempistiche contrattuali, per permettere l'immediato sostegno economico ai clienti nelle attività di ripristino e riparazione.

Il recupero delle attività produttive è anche il fulcro di servizi innovativi in fase di sperimentazione da parte di Generali

distanze, sia fisiche che di valutazione tecnica, con tutti gli interlocutori, è importante garantire momenti di incontro e di confronto direttamente sul territorio interessato dall'evento; per questo, quando le dimensioni e caratteristiche del fenomeno lo richiedono, è anche previsto il trasferimento temporaneo in loco di tutte le attività assicurative, compresa la gestione delle liquidazioni.

Questo nuovo approccio alla gestione dei sinistri catastrofali ha già dato riscontri positivi in due occasioni recenti di cronaca nazionale: la prima è l'alluvione verificatasi verso la fine del 2014 alle porte di Milano, e la seconda il grave episodio del tornado che ha colpito la Riviera del Brenta, in provincia di Venezia, nel luglio scorso, generando alla compagnia oltre 1000 sinistri.

## LA TROMBA D'ARIA SU DOLO

In pochi attimi il cielo si è oscurato e l'afa ha lasciato posto ad un vento impetuoso che si è trasformato in una tromba d'aria, e lungo la riviera del Brenta, tra Dolo e Mira in provincia di Venezia, si è scatenato l'inferno.

Il bilancio finale è di una persona deceduta, una trentina di feriti di cui alcuni gravi, alberi sradicati e caduti lungo le strade, veicoli finiti nei canali spinti dalla potenza del vento, case, negozi e stabilimenti produttivi scoperti. Il disastro non ha risparmiato nemmeno le dimore storiche, le tipiche ville venete che

---

### L'aumento delle calamità ha evidenziato la necessità di misure di emergenza adeguate

---

Italia: in questi casi, grazie alla partnership con imprese specializzate, la compagnia può provvedere al ripristino di fabbricati e impianti in luogo del pagamento del corrispondente indennizzo.

Per amplificare la sinergia fra le figure professionali coinvolte e per diminuire le

ornano le rive del fiume Brenta, alcune delle quali devastate dal passaggio della tromba d'aria.

L'8 luglio l'improvviso ingresso di un fronte freddo da nord ha violentemente scalzato l'aria calda e umida presente al suolo, scatenando un fenomeno temporalesco, che viaggiando verso le coste del veneziano ha acquisito ulteriore energia dalla laguna, fino a diventare un tornado di grado F4.

“È un disastro. Ti guardi intorno e vedi solo devastazione. Gente che piange. Un rumore come mai prima.” Questo il commento degli abitanti dei comuni colpiti dal tornado, sconvolti non solo dalla paura ma anche dalla costernazione di fronte ad un fenomeno mai verificatosi prima in quelle zone.

L'evolversi dell'evento è stato seguito quasi in diretta da parte dei colleghi di Generali della vicina sede di Mogliano Veneto.

La compagnia si è immediatamente attivata per dare rapido ed efficace supporto ai propri assicurati grazie al nuovo servizio per la gestione dei sinistri derivanti da catastrofi naturali.

Attivata quindi la struttura di assistenza per supportare gli agenti nella veloce raccolta delle denunce di sinistro e creata con immediatezza la task force sul territorio, con periti fiduciari e personale esperto della compagnia per un rapido accertamento dei danni, tutti i sinistri che hanno colpito beni ed interessi economici degli assicurati sono stati presi in

carico dall'area liquidazione attraverso i canali preferenziali.

Fin da subito l'impegno si è concentrato da una parte sull'esigenza dei clienti di mettere in sicurezza gli edifici e proteggere i beni illesi da possibili altri eventi, dall'altro sull'avvio dei lavori di ripristino, per i quali sono stati erogati dopo solo pochi giorni i primi anticipi di indennizzo a supporto delle necessità di carattere economico.

“La gestione delle conseguenze degli eventi naturali è al centro della nostra attenzione, poiché esse toccano contemporaneamente un numero importante di clienti e hanno un grave impatto sulle economie locali, anche per effetto dei danni alle imprese,” ha commentato

Dolo



Nel caso di Villa Tito a Dolo, Generali ha scelto di coprire il costo per la ricostruzione in luogo del pagamento dell'indennizzo dovuto



DARIO BELTRAME

Massimo Monacelli, Chief Claims Officer di Generali Italia proseguendo: “Ed è in questo contesto, in particolare, che emerge il ruolo sociale dell'assicuratore che può contribuire, con un intervento tempestivo ed efficace, a risollevare un'intera comunità.”

L'intervento immediato di Generali ha consentito di erogare oltre € 2,5 milioni di indennizzi a sole due settimane dal passaggio della tromba d'aria; nei successivi tre mesi sono stati liquidati più del 70% degli oltre 1000 sinistri registrati, e i rimanenti sono attualmente in fase di definizione per una rapida conclusione.

I numeri raccontano di un impegno professionale straordinario, a cui però si è aggiunto il confronto diretto con aspetti

emotivi e storie personali degli assicurati segnati in modo indelebile dal disastro.

Una delle immagini emblematiche della distruzione operata dalla tromba d'aria è quella dei resti di Villa Fini, uno dei fiori all'occhiello della Riviera del Brenta.

“Ho addosso le scarpe da ginnastica che mi ha dato un amico. Mi stanno strette. Ma non ho altro. La mia vita è tutta qui, sepolta dalle macerie.” Antonio Piva fa il medico, nel 1990 ha acquistato Villa Fini. È un orgoglio per lui averla riportata all'antico splendore. In quei 350 metri di abitazione nel corpo centrale costruito nel Seicento ha fatto crescere le quattro figlie. “Avevamo già attrezzato la stanza per il mio primo nipotino. Qui viveva anche mia figlia che ad agosto

partorirà: era quasi tutto pronto. E invece è arrivato quel tornado maledetto che ha, letteralmente, spazzato via la casa. Oggi non ci sono più neppure i muri, ma solo una montagna di detriti.”

provvedere rapidamente ad una nuova sistemazione per la propria famiglia.

In un altro caso invece, seppur meno drammatico, la compagnia ha potuto offrire il servizio innovativo di riparazione

**“Intervenendo in modo tempestivo ed efficace, contribuiamo a risolvere un’intera comunità”**

Il danno all’edificio è risultato totale; di fronte alla disperazione e alla necessità contingente del proprietario, Generali ha ritenuto di intervenire in anticipo, mettendo subito a sua disposizione il massimale previsto in polizza, per consentirgli di

in forma specifica: d’intesa con l’assicurato, è stato stipulato l’accordo diretto con un fornitore in grado di ripristinare il danno provocato dal tornado in luogo del riconoscimento di un indennizzo economico.

Attraverso questo servizio è attualmente in corso il recupero dei tetti e delle parti murarie di Villa Tito (dal nome di Ettore Tito, pittore di fama internazionale dei primi del Novecento, che qui vi pose la sua residenza), che tornerà a disposizione dei proprietari nelle condizioni originarie, senza che questi abbiano dovuto farsi carico di individuare una ditta esecutrice dei lavori e gestire tutte le relative incombenze amministrative.

**CLIENT HEROES: PIÙ FORTI DELL’ACQUA**

Nella periferia di Milano, il Parco Lambro è una delle riserve naturali più ampie della città, caratterizzata da colline, boschi,

laghi e stagni, e attraversata dal profondo fiume Lambro. Il parco ospita inoltre il Villaggio Solidale, una ONLUS costituita dal Ce.A.S. (Centro Ambrosiano di Solidarietà), dove le persone in difficoltà possono trovare sostegno.

Partendo dall’antica Cascina San Gregorio all’interno del Parco, la struttura si è organizzata negli anni per ospitare in piccole abitazioni e spazi comuni diverse categorie di persone che vivono ai margini della società: vittime di dipendenze, bambini con gravi storie familiari, ex prostitute, disabili, mentali, stranieri non ancora integrati. Con l’aiuto di educatori e volontari, nel Villaggio si lavora per costruire un vero e proprio modello di “microsocietà,” che prepari le persone assistite a reintegrarsi nella società italiana.

A novembre 2014, l’esistenza del Villaggio Solidarietà è stata messa a dura prova. Una serie di violenti temporali ha causato intense precipitazioni in tutta la Lombardia, e in particolare la zona di Milano, provocando l’esonazione del Fiume Lambro e l’allagamento del parco. L’esonazione ha coperto con quasi un metro di fango, detriti e acqua le strutture al piano terra del Villaggio.

All’improvviso, i 73 uomini, donne e bambini ospiti della struttura si sono ritrovati senza casa, le loro camere da letto, cucine e spazi comuni completamente allagati, costringendoli a spostarsi in altri alloggi di emergenza in diverse zone di Milano.



PAOLO CORTI

Milano



Una serie di violenti temporali ha causato precipitazioni intense e provocato l’esonazione del Lambro

Il Ce.A.S. ha pubblicato le immagini del disastro chiedendo aiuto e sottolineando l'impatto del trasferimento per i suoi ospiti, già toccati da gravi problemi. "Non possiamo permettere che i danneggiamenti delle strutture si traducano in piccole grandi crepe a quella che considerano la 'loro base sicura,'" avevano dichiarato gli operatori del Ce.A.S. nelle pagine del loro sito internet.

Ce.A.S. è cliente di Generali, ma l'associazione era convinta di non aver diritto ad alcuna copertura per il danno subito. Tuttavia, il responsabile dell'associazione Virginio Colmegna ha deciso di contattare comunque Generali, chiedendo invece una donazione o un intervento economico a titolo di beneficenza.

Giorgio Peyron, un membro dell'area Claims, si è mosso subito per dare seguito alla pratica, scoprendo che invece, ad insaputa del cliente, nella polizza era già attiva la garanzia 'Inondazione alluvione e allagamenti.'

"In situazioni di emergenza come queste, il cliente potrebbe non essere consapevole o non avere gli strumenti per gestire rapidamente la richiesta di rimborso," ha spiegato Giorgio. "Per questo motivo ci siamo attivati personalmente, non solo per la consueta valutazione del danno, ma anche per ottenere tutte le autorizzazioni necessarie a liquidare l'intero importo più rapidamente possibile, per permettere la riapertura del Villaggio Solidarietà."

I colleghi di Generali, Stefano Granziera e Giorgio Peyron. Quando il Villaggio Solidale è stato colpito dall'esondazione, il suo direttore ha contattato Generali Italia, che ha reagito prontamente consentendo alla struttura di riaprire



DARIO BELTRAME



Infatti, mentre i volontari del Ce.A.S. concentravano tutti i loro sforzi nelle attività di pulizia e recupero dei locali sommersi dal fango, Stefano Granziera, perito liquidatore di Generali Italia, ha lavorato a fianco del Comune di Milano, proprietario dello stabile danneggiato, per coordinare le pratiche amministrative.

il denaro necessario per sostenere i lavori di ricostruzione e la riapertura del centro di accoglienza il prima possibile, consentendo agli ospiti della "microsocietà" di rientrare a casa ben prima del previsto.

L'occasione dell'alluvione ha fatto anche emergere nuove esigenze as-

Giorgio ha raccontato: "A fine 2015, a meno un anno di distanza dall'alluvione, i volontari del Ce.A.S. hanno organizzato un evento per festeggiare la riapertura della sede e ci hanno invitati a celebrare con loro questo traguardo: il loro slogan è 'Più forti dell'acqua,' e siamo davvero orgogliosi di aver contribuito anche noi a questa vittoria a livello umano."

**"Non possiamo permettere che i danneggiamenti distruggano quella che molti considerano la loro base sicura"**

Con l'aiuto di Stefano, Generali Italia ha quindi potuto versare immediatamente al Ce.A.S. il rimborso totale di € 121.000. Grazie a Giorgio e Stefano, il Villaggio Solidarietà ha quindi ottenuto

sicurative per la struttura, per le quali Stefano e Giorgio, d'intesa con i colleghi della Linea Assuntiva, supporteranno presto il Ce.A.S. nella rivisitazione delle coperture richieste.

# Business & Strategy

Come si comporta un'azienda di successo durante una trasformazione? Sceglie di ottimizzare i propri punti di forza o di evolvere secondo l'andare dei tempi? È possibile intraprendere una delle due strade senza avere un impatto negativo sull'altra? Di fatto, la strategia di un'azienda non è altro che la ricerca del metodo migliore per raggiungere un obiettivo rimanendo tra i confini tracciati dal mercato e la realtà sociale in cui prospera. Ma in un modo in rapida evoluzione, le preferenze dei clienti potrebbero cambiare dall'oggi al domani.

Per questo, la strategia di ogni grande società come Generali si rivolge a ciò che l'azienda è, unendolo a ciò che aspira a diventare, alla ricerca perenne di un equilibrio che soddisfi al meglio le esigenze dei clienti.

Anche queste esigenze sono in un flusso continuo, man mano che la tecnologia modifica gradualmente i nostri clienti nel loro modo di agire, di informarsi e di pensare. Generali è dunque chiamata ad evolvere per far fronte a queste dinamiche. Un buon esempio ci viene offerto dai colleghi di Česká pojišťovna, la principale compagnia di assicurazioni della Repubblica Ceca, che hanno introdotto l'utilizzo dei droni per l'esecuzione di sopralluoghi e ispezioni. Questa tecnologia innovativa, descritta nelle pagine successive, semplifica e rende più efficace la stesura delle pratiche amministrative velocizzando la gestione dei sinistri.

Come reagire di fronte a un'Europa sempre più vecchia o ai flussi migratori che stanno cambiando volto al Vecchio

Continente? Quale strategia adottare di fronte all'aggravarsi dei cambiamenti climatici? Potremo trovare le risposte che cerchiamo grazie a una migliore analisi dei Big Data, come ci spiega Elena Rasa, che illustra il ruolo del Chief Data Office nell'intervista contenuta in questa sezione.



FOTO: GIULIANO KOREN

## Generali e ICTP partner nella ricerca sismica

Generali sostiene uno studio triennale sull'analisi e la mitigazione degli effetti del rischio sismico, in collaborazione con il Centro internazionale di fisica teorica Abdus Salam (ICTP).

*di Alessandra Gambino*



**“Il progetto è un modello vincente di collaborazione per preparare le società ad affrontare le catastrofi naturali”**  
**— Fernando Quevedo**

La frequenza e l'intensità delle catastrofi naturali sono aumentate in modo significativo negli ultimi anni. Il 67% dei comuni italiani è situato in zone ad alto rischio di terremoti e il paese presenta dunque una pericolosità sismica elevata. In questo scenario, le compagnie assicurative possono dare un contributo fondamentale nel valutare il comportamento delle faglie sismiche e prevenire i rischi per le persone e le infrastrutture.

Alla luce di tutto ciò, Generali ha scelto di sostenere uno studio triennale sull'analisi e la mitigazione degli effetti del rischio sismico in collaborazione con il Centro internazionale di fisica teorica Abdus Salam (ICTP) di Trieste. Il centro, che opera sotto l'egida delle Nazioni Unite, è il principale istituto scientifico mondiale per la ricerca e il trasferimento di conoscenze verso i paesi emergenti e in via di sviluppo.

Lo studio, che sarà completato nel 2018, si concentrerà sullo sviluppo

di un modello fisico ed esaminerà un insieme di faglie sismiche nella zona compresa tra il Friuli Venezia Giulia e l'Istria, nella parte settentrionale del Mare Adriatico. L'applicazione del modello consentirà di analizzare accuratamente il comportamento delle faglie tramite dati e simulazioni di carattere geologico, sismologico e satellitare elaborati da computer altamente performanti.

“La meccanica del continuo e le tecnologie informatiche ad alte prestazioni ci permettono di sviluppare



Panoramica aerea del Campus ICTP, del Castello e del Parco di Miramare

ICTP PHOTO ARCHIVES

simulazioni sismiche in zone a rischio, comprendere meglio le ragioni dei terremoti e il modo in cui la terra trema quando questi avvengono,” afferma Fernando Quevedo, direttore dell'ICTP. E aggiunge, “Il progetto è un modello vincente di collaborazione per preparare le società ad affrontare le catastrofi naturali.”

Il Group CEO Mario Greco concorda con questa prospettiva: “L'importanza e la peculiarità di questo accordo risiedono nel mettere a fattor comune le rispettive competenze, creando le

sinergie per sviluppare una migliore conoscenza del rischio sismico nelle aree esposte e produrre benefici da una maggiore diffusione della cultura della prevenzione.”

Il progetto aiuterà l'ICTP a portare avanti la propria missione di sostegno ai paesi in via di sviluppo, e darà a Generali l'opportunità di studiare il rischio sismico nei paesi in cui il Gruppo è presente e di rispondere prontamente alle esigenze dei clienti residenti in determinate zone.

# L'impatto dei Big Data sul customer behavior

Il Chief Data Office di Generali riunirà i sistemi di legacy e database in un'unica struttura, e andrà a gestire e analizzare le varie fonti di dati per ottenere informazioni approfondite e nuove prospettive

**INTERVISTA CON ELENA RASA**

di Alessandra Gambino



**“I prodotti saranno definiti dalla sofisticazione dei loro algoritmi. Le organizzazioni saranno valutate non soltanto sulla base dei Big Data a loro disposizione, ma anche sugli algoritmi che trasformano quei dati in azione e impatto sul cliente”**

**—Peter Sondergaard, Senior Vice President and Global Head of Gartner Research**

### **Elena, potrebbe presentarci il nuovo Chief Data Office e la sua funzione all'interno del Gruppo Generali?**

Negli ultimi decenni abbiamo assistito a una profonda trasformazione del comportamento dei clienti dettata dalla globalizzazione, dall'accesso immediato e conveniente alla tecnologia e dalla diffusione dei dispositivi mobili e del cloud computing. Inoltre, lo sviluppo massiccio dei social network – ai quali l'80% dei clienti è collegato regolarmente – e l'introduzione del cosiddetto “Internet delle cose” (telematica, domotica e dispositivi indossabili) hanno accelerato ulteriormente questa evoluzione, con un volume di dati sempre più consistente. In questa realtà aumentata, il settore finanziario è stato colto di sorpresa e si sta gradualmente accorgendo che non è possibile sprecare altro tempo rispetto agli altri mercati consumer.

Per questa ragione abbiamo deciso di creare un Data Office, con due finalità principali:

- Assicurare la presenza di un'adeguata governance e struttura delle diverse fonti di dati a livello di Gruppo. Questa neces-

sità deriva dal fatto che, in gran parte dei paesi, le informazioni sulle aziende sono suddivise a compartimenti stagni o distribuite tramite diversi sistemi e database legacy. Questo compito importante ci permetterà di implementare un processo rigoroso di creazione di standard, politiche e regole, atto a garantire qualità,

usabilità, sicurezza e disponibilità delle informazioni in tutta l'organizzazione;

- Implementare solide capacità analitiche e di gestione di dati che siano efficienti dal punto di vista economico, per ottenere informazioni e prospettive dai dati nuovi o già esistenti. Questo compito verrà svolto dai cosiddetti Data Scientist, capaci di estrarre valore dai dati a disposizione, per raggiungere una visione complessiva del processo end-to-end e fornire soluzioni analitiche alle problematiche aziendali.

Entrambi gli obiettivi vanno in un'unica direzione: scavalcare la concorrenza con una mentalità *data-driven* che ci consentirà di relazionarci con un ambiente di business sempre più complesso.

---

**Dobbiamo diventare un'impresa *information-centric*, connessa al 100%, in grado di produrre dati di qualità elevata tramite tecniche analitiche avanzate**

---

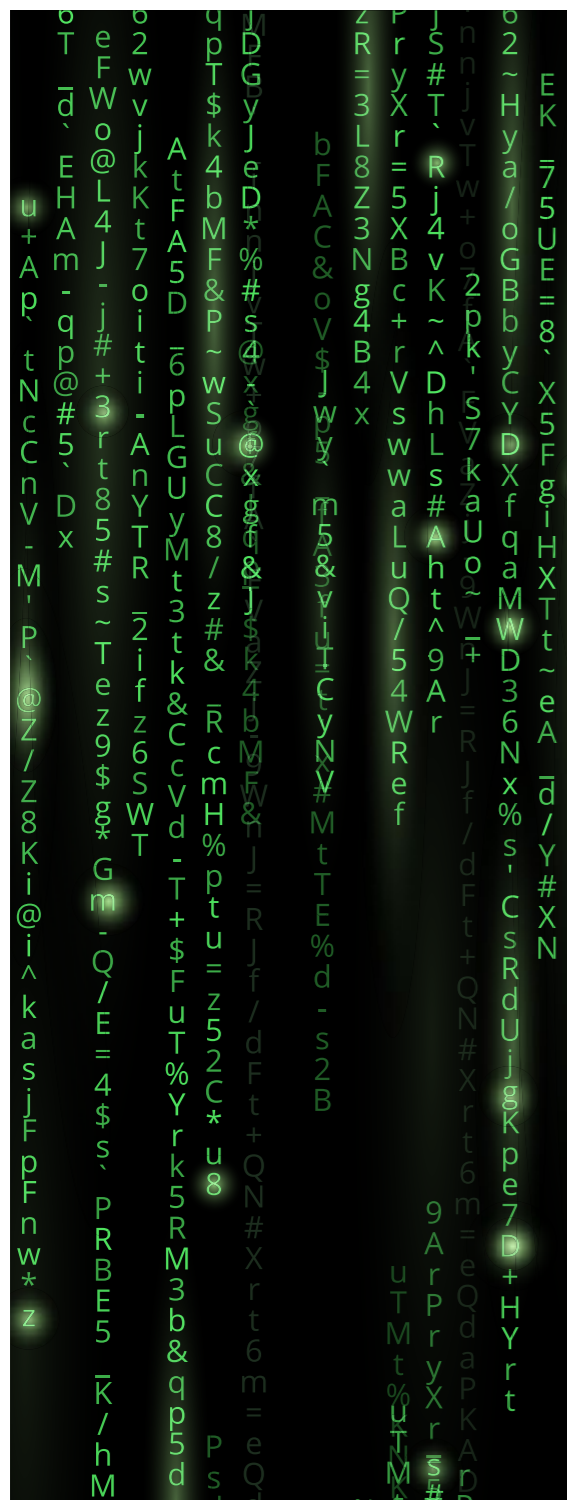
Tra le conseguenze di questa missione vi è il miglioramento dell'esperienza del cliente, e in sostanza un approccio sempre più customer-centric.

**Negli ultimi anni, il mondo economico ha subito gli effetti di tre principali elementi di disturbo: la rivoluzione**

**digitale, i Big Data e la Data Science. Quale approccio ha adottato il settore assicurativo nell'affrontare questi tre fattori? Quali sono le nuove sfide che ci attendono?**

La vera questione è perché il settore assicurativo ha impiegato un tempo così lungo per accorgersi dei loro effetti profondi sul client journey e l'esperienza dei clienti.

La risposta è che, rispetto al mercato consumer, in cui grandi volumi di interazioni hanno scatenato la necessità di una maggiore scelta online, il settore assicurativo ha continuato a lavorare basandosi su un numero ridotto di punti di contatto (ad esempio, il rinnovo di una polizza o la gestione di un sinistro). Questo ha portato a un livello molto basso di digitalizzazione e a uno scarso numero di dati accumulati, destinati quasi esclusivamente agli attuari. Al contrario, altri settori hanno saputo prendere per mano i propri clienti, che oggi si aspettano di poter contattare le aziende ed essere contattati tramite qualsiasi genere di dispositivo mobile; tutto ciò ha ovviamente spinto il settore assicurativo ad adeguarsi alle regole e a trasformarsi. Il nuovo ufficio si occuperà precisamente di questi fattori di disturbo: la digitalizzazione, che è destinata a cambiare definitivamente le regole della comunicazione tra una società e i suoi clienti; i Big Data,



perché il numero di interazioni continuerà ad aumentare esponenzialmente; la Data Science, perché un tale volume di informazioni va sfruttato, ripulito e utilizzato per scopi aziendali. In altre parole, dobbiamo diventare un'impresa *information-centric*, connessa al 100%, efficiente dal punto di vista operativo e in grado di produrre dati di qualità elevata tramite l'applicazione di tecniche analitiche avanzate.

*data-driven* digitale nel loro pensiero strategico, e questa nuova mentalità è esattamente ciò da cui dobbiamo trarre ispirazione. Tutto il resto, come le tecnologie e i sofisticati algoritmi che risolvono problemi specifici che si tramutano in azioni (come l'apprendimento meccanico alla base dell'intelligenza artificiale, o le tecniche di mining semantico), può essere acquisito da fonti diverse. La sfida principale consiste nel creare valore per

Velocità – tecnologie con grandi capacità computazionali in grado di supportare volumi importanti di informazioni da analizzare. Questo approccio porta con sé un dilemma profondo: di quanti dati abbiamo bisogno? Quanti possono essere usati dai Data Scientist per ottenere indicazioni chiare e comprenderne l'applicazione? Quando, invece, rischiamo di cadere nella trappola dei “troppi dati”? Indipendentemente dalla risposta, lo scopo dei Big Data è conoscere i nostri clienti in modo più approfondito.

Un caso tipico nel settore assicurativo è la combinazione di diverse fonti di dati: alcuni provenienti da sistemi di interni, altri da sistemi esterni (come i dati sul credit scoring). Il nuovo database potrà essere integrato con le informazioni raccolte tramite i vari dispositivi (telematici, domotici o braccialetti indossabili). Infine, i dati andranno completati con le informazioni relative all'“atteggiamento” o al mood del cliente tratte principalmente dai social media o da sondaggi specifici svolti dalla società (come nel caso dell'NPS transazionale). Il confluire di tutte queste fonti in un unico bacino di dati consente alle società di analizzare il cliente sotto tre punti di vista: 1) redditività; 2) comportamento; 3) atteggiamento. Naturalmente, come afferma Peter Sondegaard, i dati non dicono nulla senza un'applicazione regolare e rigorosa di algoritmi sofisticati. E proprio l'applicazione

### I Big Data ci consentono di conoscere meglio i nostri clienti tramite analytics mirati

**Quali altri settori hanno ispirato il Gruppo Generali nella creazione di una nuova unità di analisi di dati? E cosa possiamo apprendere da loro?**

Come detto in precedenza, le imprese consumer hanno avviato la loro trasformazione digitale molti anni fa. Queste aziende continuano ad accumulare dati e molte di esse riescono a estrapolarne informazioni preziosissime. Sebbene la maggior parte di esse abbia sede negli USA o nel Regno Unito, in cui gli standard sulla tutela dei dati e della privacy sono molto meno rigorosi rispetto ai nostri, queste imprese sono realmente riuscite a implementare la filosofia

il settore assicurativo tramite l'analisi dei nuovi “grandi” depositi di informazioni e diventare dipendenti dai dati.

**Parlando di Big Data, quali sono le loro caratteristiche principali? In che modo il Gruppo Generali può sfruttare i Big Data e la rivoluzione digitale per soddisfare al meglio le richieste dei clienti?**

Esistono varie definizioni di Big Data. La più popolare si basa sul concetto delle tre V: Volume – l'insieme di dati strutturati e non; Varietà – quando le polizze tradizionali e i dati sui sinistri incontrano testi non supervisionati e discussioni provenienti dai social media;

di questi algoritmi consentirà alla Società di soddisfare sempre più i propri clienti in termini di prodotti e servizi, e talvolta di anticiparne le esigenze.

**Può descrivere la struttura del nuovo ufficio? In che modo andrà a supportare le varie Business Unit e l'organizzazione nel suo complesso?**

ad analizzare i dati e creeranno valore per le varie Business Unit. La loro interazione con i vari paesi avverrà in due modi: su richiesta, ovvero affrontando i problemi da risolvere come una società di servizi, o in modalità test, sperimentando sulle potenziali opportunità.

L'interfaccia con i singoli paesi è rappresentata dal terzo gruppo, Business

**I dati consentono di analizzare la redditività, il comportamento e l'atteggiamento del cliente**

Il nuovo Data Office sarà composto da cinque Business Unit: Data Governance and Architecture, Data Science, Business Analytics, Customer Insight e Analytics Research.

La prima unità lavorerà alla creazione di uno standard per la gestione dei dati a livello di Gruppo, sostenendo i vari paesi a identificare le lacune rispetto al modello concettuale. Questo è un lavoro indispensabile che andrà svolto a livello dei singoli paesi.

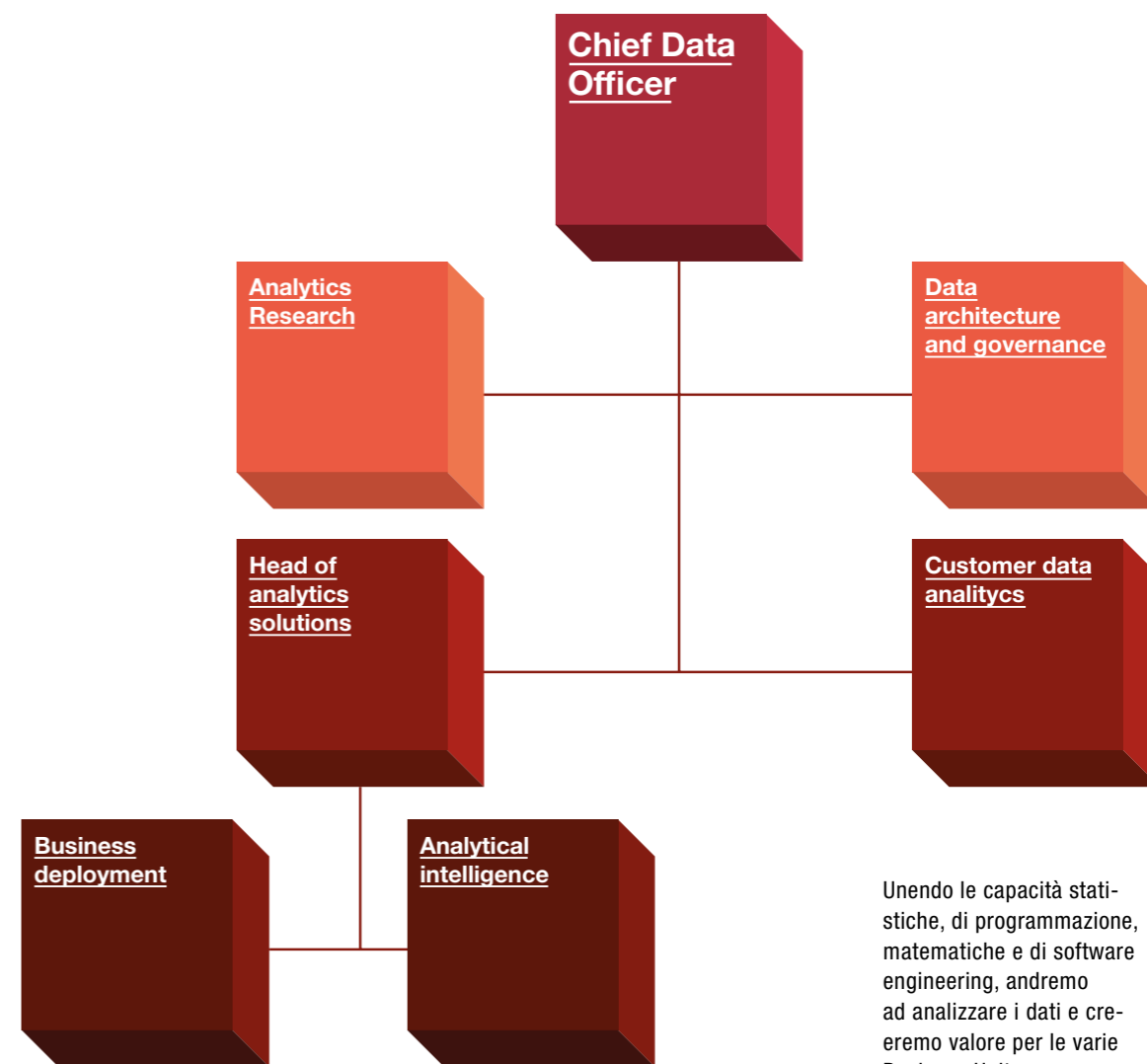
La seconda unità è composta dai Data Scientist, il lavoro più affascinante del XXI secolo secondo l'*Harvard Business Review*. Queste figure professionali, che uniscono le loro capacità statistiche, di programmazione, matematiche e di software engineering, andranno

Analytics, i cui membri saranno chiamati a comprendere le problematiche di business dei singoli paesi e scegliere il team di Data Scientist più adatto, in grado di reperire i dati necessari per risolvere il problema.

Il quarto gruppo, Customer Insight, ha un ruolo fondamentale e rappresenta il nostro sguardo verso gli altri settori. La missione di questa unità è di stimolare il Gruppo a pensare fuori dagli schemi, un compito certo non semplice.

Poiché uno degli obiettivi principali del Data Office è la creazione di sistemi gestionali di dati e di analytics all'avanguardia, è stata concepita una quinta unità: Analytics Research, che si occuperà di collaborare con le università e i fornitori esterni di dati, assicurando d'ora in poi il mantenimento dell'eccellenza del Gruppo.

**COME POSSIAMO ADEGUARCI IN MODO DINAMICO ALLE NUOVE ESIGENZE E USCIRNE VINCENTI?**



Unendo le capacità statistiche, di programmazione, matematiche e di software engineering, andremo ad analizzare i dati e creremo valore per le varie Business Unit

I droni possono volare fino a un'altezza massima di 300 metri e un raggio di 1500 metri. Batterie ad alta efficienza consentono ai droni di funzionare silenziosamente per oltre 20 minuti con una sola carica



## Una gestione più rapida dei sinistri grazie ai droni

Nella Repubblica Ceca, l'utilizzo di droni in caso di sinistri complessi, molto estesi, o in luoghi in cui l'ispezione è difficile o rischiosa offre un servizio innovativo ai clienti.

*di Tomáš Hrbek e Tomáš Volejník*



In questa pagina e nella successiva, il drone registra un video in HD durante l'intero volo e studia l'entità del sinistro. Lo strumento può effettuare registrazioni dettagliate e fermi immagine in alta risoluzione

velocizza la gestione dei sinistri. I droni sono utilizzati principalmente nel caso di danni complessi o di ampia portata, o nei luoghi in cui i sopralluoghi siano particolarmente difficili o il personale possa incorrere nel rischio di incidenti. La tecnologia può essere applicata nell'ispezionare sale, edifici, strutture molto grandi, macchinari edili, gru, aeroplani e

al cliente per consentire a CP di compiere una valutazione previa. Uno dei piloti certificati analizza il sinistro e pianifica il sopralluogo in collaborazione con il perito fiduciario; viene quindi preparato un piano di volo che tenga conto delle condizioni meteorologiche e del terreno, come anche della posizione geografica del sito da ispezionare.

### Soddisfazione per il cliente, risparmio per la società

#### ČESKÁ POJIŠŤOVNA OFFRE TECNOLOGIE INNOVATIVE PER L'UTILIZZO DI DRONI PER GESTIRE I SINISTRI IN MODO PIÙ SEMPLICE E RAPIDO

Česká pojišťovna, la più grande società di assicurazioni della Repubblica Ceca, ha introdotto l'utilizzo di droni per l'esecuzione di sopralluoghi, ispezioni e la stesura di documentazione sulla posizione esatta dei sinistri. Questa tecnologia innovativa semplifica le procedure documentali migliorandone l'efficienza e

treni, ponti, dighe, camini ed edifici alti, piantagioni e coltivazioni agricole, come anche zone alluvionate o incendiate.

La compagnia assicurativa, che fa parte di Generali CEE Holding B.V. e opera in dieci paesi dell'Europa centro-orientale, ha ottenuto ufficialmente la licenza per l'uso commerciale di droni da parte dell'Autorità per l'aviazione civile della Repubblica Ceca; tre piloti hanno ricevuto la certificazione come operatori di droni.

Prima del sopralluogo, l'entità del danno viene discussa in loco assieme

Il drone registra un video in alta definizione durante l'intero volo ed esplora le aree circostanti del sinistro. La tecnologia fornisce registrazioni dettagliate e fermo immagini ad alta risoluzione, grazie ai quali Česká pojišťovna è in grado di determinare la portata del sinistro tramite calibrazione proporzionale. Il pilota monitora l'intero volo e controlla il drone in modo da ottenere le immagini migliori e ottimizzare gli scatti acquisiti. Il volo, della durata media di 15 minuti, offre un livello di precisione mai acquisita in precedenza durante i sopralluoghi standard. I dati



sono disponibili sotto forma di fotografie digitali e video ad altissima definizione; la documentazione fotografica è allegata al fascicolo riguardante il sinistro, mentre il video è archiviato per un'eventuale successiva analisi e utilizzo.

Il drone è controllato con tecnologia wireless da un pilota certificato tramite un segnale a circuito chiuso. Questi strumenti possono raggiungere un'altezza di 300 metri e un raggio di 1500 metri. L'uso di batterie ad alta capacità consente ai droni di operare silenziosamente per oltre 20 minuti con una sola carica. Durante il volo, il drone comunica con oltre 12 satelliti che ne garantiscono la sicurezza e la stabilità. In quest'intervallo, il drone è in grado di registrare un video con risoluzione 4K e scattare fotografie ad alta definizione da 12 megapixel alla velocità di 30 fotogrammi al secondo (fps), a intervalli che variano da 0,5 a 60 secondi. La fotocamera può girare di 360° su se stessa e inclinata di 90°, per ottenere una documentazione video multidimensionale del danno e la massima risoluzione, velocizzando e semplificando le pratiche di liquidazione.

Il costo di un drone per uso professionale va dai € 2,000 ai € 35,000 in base alle esigenze e ai requisiti specifici. Anche la licenza come operatore per uso commerciale prevede costi ingenti e tempi lunghi per l'emissione, oltre a requisiti assicurativi e legali.

Durante i sei mesi di collaudo, la società ha condotto diversi sopralluoghi non ufficiali (e quindi non utilizzabili come documentazione di sostegno) utilizzando i droni, ognuno dei quali ha consentito di determinare la portata effettiva del sinistro con la massima efficienza. Le immagini dettagliate hanno identificato con precisione l'estensione reale e le cause del danno, elementi non valutabili altrimenti senza questa tecnologia innovativa.

L'utilizzo di tecnologie avanzate da parte di Česká pojišťovna ha avuto un riscontro positivo anche tra i clienti. In cinque casi, i clienti hanno accettato di utilizzare la documentazione prodotta dai droni come supporto principale nel determinare la portata del sinistro, con un risparmio di oltre € 20.000 per la compagnia assicurativa in termini di costi di liquidazione. Negli anni a venire, la tecnologia dei droni consentirà a Česká pojišťovna di ottenere un risparmio annuo previsto tra € 200.000 e 550.000 e incrementare il proprio successo e rispetto tra i clienti e i loro associati.





# FUTURE IN YOUR DAILY LIFE

**il bollettino,**  
Rivista del Gruppo Generali  
dal 1893

/

**Immergetevi  
in un'esperienza  
multimediale  
del futuro**

Dal 18 al 20 novembre *il bollettino* si è trasferito presso l'hotel Hilton di Vienna per partecipare a The HUB, all'interno del quale si è svolto l'evento Our Journey to Simpler, Smarter del Global Leadership Group di Generali.

Il mondo, la società, le persone sono, oggi più che in passato, parte di un grande processo di trasformazione dove regole e abitudini, ritenute per lungo tempo imm modificabili, hanno perso la loro efficacia nel produrre il risultato sperato. Una forma inedita di ordine da leggere attraverso la prospettiva della velocità con la quale un sistema, sia esso economico, sociale o ambientale, semplice o complesso, si riconfigura e cambia perennemente.

La trasformazione costante diviene dunque la condizione quotidiana nella quale tutte le persone sono chiamate a vivere e lavorare.

In questo contesto, per la prima volta dalla sua fondazione nel 1893, *il bollettino* – il nostro corporate magazine – vuole aprire una porta sul futuro. E inizia il suo percorso utilizzando un nuovo linguaggio che intreccia immaginazione e realtà all'interno di un filmato a 360 gradi.

Vi presentiamo un'esperienza immersiva per riflettere sulla natura della contemporaneità, favorendo la capacità creativa indispensabile per individuare i nodi delle relazioni che intercorrono tra l'eccezionalità dei grandi temi e la normalità della vita di ogni giorno.



**01** Sulla parete frontale dello stand, una timeline composta dalle copertine delle precedenti serie de *il bollettino* accompagna i visitatori nel cammino verso il futuro

**02** Raccolta del feedback dei visitatori all'uscita dello stand

**03** Partecipanti "immersi nel futuro" all'interno dell'Experience Corner

Vai alla gallery



02



03



04



05



06

**04** Il Group CEO Mario Greco indossa The Oculus Gear VR

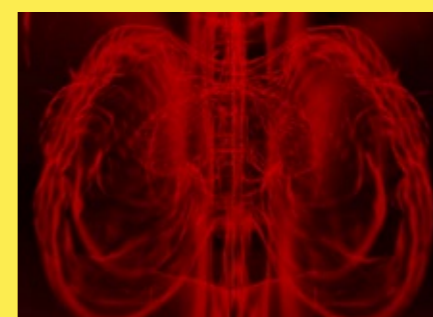
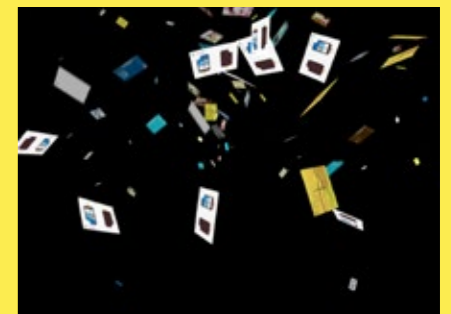
**05** Una hostess spiega ai partecipanti il funzionamento di The Oculus Gear VR

**06** Ai partecipanti sono state consegnate alcune visiere di cartone a marchio Google per riguardare il video anche a casa sul proprio smartphone

**07** Volantini e altro merchandising presenti all'evento

L'esperienza immersiva che il video propone è un percorso in sé, una ricerca che solleva una serie di quesiti: quale sarà il volto del futuro? Come sarà l'uomo di domani? Come vivremo, comunicheremo e ci sposteremo nelle nostre vite quotidiane? Fabio Bressan illustra il progetto:

Un articolo tratto dal *bollettino* compare sullo schermo del tablet di fronte a voi. Una voce femminile gentile e suadente v'invita a immaginare e a riflettere, e vi ritrovate all'interno del tablet, in uno spazio nuovo in cui tutto è possibile. Come sarà la **mobilità** del domani? Autostrade e città futuristiche s'innalzano di fronte ai vostri occhi diventando uno spazio virtuale, una rappresentazione della rete e dell'oltre, un futuro in cui la mobilità avverrà soltanto in una dimensione virtuale, interconnessa. Ogni spazio è accompagnato da articoli del *bollettino*, sospesi davanti ai vostri occhi. Ci dirigiamo in volo all'interno del cervello per immaginare il futuro della **vita** e raggiungiamo il DNA, domandandoci fino a dove la conoscenza sarà in grado di guidarci alla scoperta di noi stessi e al miglioramento fisico della nostra persona tramite le nuove tecnologie. Mentre sorvoliamo mari e vallate, pensiamo alla **Terra**, il nostro pianeta, e ci chiediamo come potremo rispondere ai cambiamenti climatici e fornire nutrimento a tutti. La risposta è semplice: stando insieme. Le persone sono sempre state e saranno sempre inclini e sensibili all'idea di **comunità**.



visita il sito web  
video: **Fabio Bressan**

# Twist

Spazio e tempo sono coordinate ineludibili dell'esperienza, dell'esistenza, dell'agire e del pensare. Poli in tensione attraverso i quali diamo un senso al mondo.

Lo spazio è in costante trasformazione. Viene dilatato e ristretto, occupato ed espropriato, non è spesso il risultato di un tacito accordo, ma il frutto dei rapporti di forza che vi si incontrano, incrociano e scontrano. Lo spazio acquisisce quindi significato per il tramite di elementi materiali e simbolici nei quali si condensa la memoria, individuale e collettiva, e nei quali una comunità riconosce la propria storia e il proprio orizzonte culturale.

In questo numero esploriamo il concetto di spazio in trasformazione, partendo dalla rigenerazione degli spazi urbani di CityLife. Lo spazio urbano è il luogo nel quale vanno in scena

i processi di trasformazione di una società e dei legami sociali che la identificano. Generali intende fornire nuove modalità di lettura dei valori di un luogo unico, fondativo, memoria di una città in continua crescita e trasformazione.

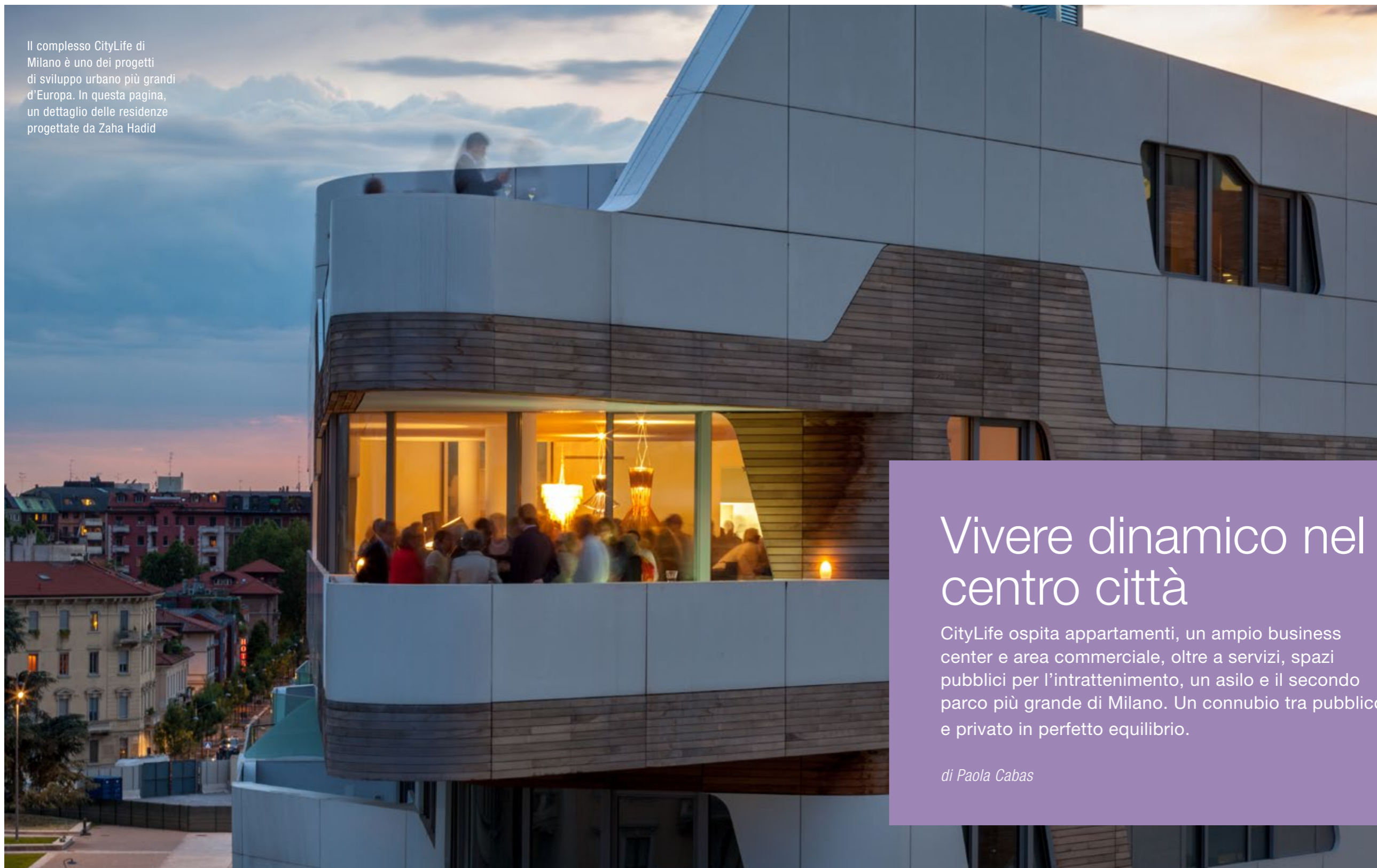
Spazio che rinasce con Darwin, il progetto francese di rinnovamento di una ex area militare abbandonata dal 2005. Luogo insolito nel quale convergono il desiderio di riduzione dell'impronta ecologica, la creazione di nuove sinergie economiche e la promozione di culture urbane, visti come elementi che contribuiranno al design della città del futuro.

Spazio di conquista e aggressione alla memoria collettiva nel caso di Palmira, patrimonio dell'umanità. Storie di distruzione della memoria storica e delle testimonianze culturali di un

popolo per cancellarne l'identità che si intrecciano a storie di sacrificio per la tutela di quella stessa memoria, del patrimonio, della storia collettiva nei territori in guerra. Spazio e memoria della scultura con le opere di Canova a Palazzo Stratti a Trieste. Spazio nel quale si percepisce l'atto della scultura all'interno del tempo, della materia. Scultura che si veste di nuovi significati in uno spazio che la libera dalla vanità museografica e dalla superficie mondana dei linguaggi. Spazio infine come identità. Il luogo di lavoro interpretato come spazio fisico, misurabile, ma al tempo stesso sociale e psicologico. La fluidità del contemporaneo ambiente aziendale che favorisce l'attribuzione di senso da parte di chi ci lavora, nel tentativo di riconciliare le esigenze di consolidamento di identità preesistenti con quelle di transizione verso nuove forme identitarie.

*la Redazione*

Il complesso CityLife di Milano è uno dei progetti di sviluppo urbano più grandi d'Europa. In questa pagina, un dettaglio delle residenze progettate da Zaha Hadid



## Vivere dinamico nel centro città

CityLife ospita appartamenti, un ampio business center e area commerciale, oltre a servizi, spazi pubblici per l'intrattenimento, un asilo e il secondo parco più grande di Milano. Un connubio tra pubblico e privato in perfetto equilibrio.

*di Paola Cabas*



Il parco è uno degli spazi verdi più grandi di Milano e il primo ad essere inaugurato dalla fine dell'Ottocento

Milano



## CITYLIFE, UN NUOVO MODO DI VIVERE IN CITTÀ

Sostenibilità, qualità della vita e servizi: questi gli ingredienti fondamentali che contraddistinguono CityLife, area riquilibrata sullo spazio dove un tempo sorgeva la storica Fiera di Milano e che oggi sta regalando al capoluogo lombardo un nuovo dinamico quartiere polifunzionale, che ben si bilancia fra spazi pubblici e privati. I 366.000 mq di superficie complessiva fanno della zona una delle aree di intervento urbanistico più grandi di tutto il continente europeo; essa ospita le Residenze firmate da Zaha Hadid e da Daniel Libeskind, un grande Business & Shopping District, servizi, spazi pubblici per il tempo libero, un asilo nido e il

secondo parco per ampiezza della città di Milano. L'area sarà percorribile esclusivamente a piedi poiché, sin dalla fase della sua ideazione, il progetto ha previsto che tutti gli assi viari fossero interrati.

Un progetto in via di completamento che ha restituito a Milano una buona porzione di spazio pubblico e ha avuto un impatto considerevole sul modo di vivere l'intera Zona 8, situata a nord-ovest del capoluogo meneghino. In attesa del completamento dei grattacieli che hanno ridisegnato lo skyline della città e costituiranno il CityLife Business District, spiccano su tutto le Residenze progettate dalle due archistar. Le due aree residenziali, differenziate tra loro per lo stile architettonico, sono accumulate da caratteristiche abitative di grande pregio:

innovazione ed efficienza, sotto il profilo ambientale e della sicurezza e certificazione in Classe A, utilizzo di fonti di energia rinnovabili, ma soprattutto una qualità e uno stile di vita unico per una città di grandi dimensioni.

Vivere a CityLife è un'esperienza unica che cambia radicalmente lo stile di vita degli abitanti grazie ai numerosi servizi disponibili, come ad esempio le sale fitness a beneficio esclusivo dei residenti, e un innovativo sistema di viabilità interrata circolare che consente di accedere dal livello stradale direttamente ai box e di seguito alle lobby a doppia altezza degli edifici, eliminando così il passaggio delle auto in superficie.

Alle Residenze progettate da Zaha Hadid, che offrono un'ampia gamma di

possibilità abitative, si accede da lobby spaziose e dal riconoscibile carattere architettonico curvilineo, con grandi vetrate sul verde. Le corti a giardino sono il fiore all'occhiello del progetto, seguono le linee fluide degli edifici e sono movimentate da percorsi pavimentati e zone a verde, con piacevoli isole di sosta. Le unità abitative plasmate dalla fantasia dell'architetto Daniel Libeskind sono invece caratterizzate da un'alternanza di materiali lungo la facciata che, insieme all'andamento verticale, conferisce agli edifici un'immagine scultorea. Il classico modello residenziale a corte tipica milanese è stato reinterpretato, dando vita a un sistema circolare sul quale ogni edificio si pone in relazione armonica con gli altri e dialoga anche con tutto il quartiere circostante.

Le Residenze CityLife sono solo la parte più visibile di un nuovo modo di vivere la città. L'orientamento è quello di creare spazi che siano palcoscenico di esperienze a "misura d'uomo," profondamente legate al tessuto cittadino. Una fruizione degli spazi cittadini e in particolare dell'area CityLife da parte dell'intera comunità che sta prendendo sempre più piede grazie ad una serie di eventi, appuntamenti sportivi, culturali e artistici. Un programma di attività intenso che ha coinvolto il quartiere nel corso degli ultimi mesi testimoniando come, seppur in fase di conclusione, l'opera di riqualificazione abbia già riconsegnato alla cittadinanza larghe porzioni di spazio da vivere insieme.



ALBERTO FANELLI



ALBERTO FANELLI



ALBERTO FANELLI

In alto: Le linee slanciate delle residenze progettate da Daniel Libeskind

In mezzo: La fontana "Le quattro stagioni," riaperta dopo un attento restauro

In basso Le residenze di CityLife, ulteriormente abbellite dai giardini circostanti

Si parte dal grande parco che misura complessivamente 173.000 mq e diviene uno fra i più vasti spazi verdi di Milano e il primo di nuova realizzazione creato nel centro città dalla fine del XIX secolo. Dopo una prima porzione di 25.000 mq inaugurata nel 2013, l'ultimo periodo ha visto un fiorire di aperture che hanno progressivamente allargato gli spazi a disposizione del pubblico.

CityLife vanta anche il primo Campo Pratica Golf d'Europa in centro città che propone una T line con 20 postazioni di tiro e un'area dedicata di circa 14.000 mq. Uno spazio dedicato a tutti gli appassionati del golf, ma soprattutto ai neofiti e ai bambini che hanno così il piacere di approcciare per la prima volta questo sport. L'inaugurazione ha visto la presenza eccezionale di un campione molto amato come Matteo Manassero che ha eseguito per l'occasione un vero e proprio "tiro mozzafiato" dall'alto dei 207 metri del grattacielo progettato da Arata Isozaki.

Tra le varie zone green spiccano i Giardini di CityLife, il prato fiorito di 3.000 mq realizzato in partnership con Orticola di Lombardia. Uno spazio all'aperto, nuovo, naturale, ma recintato e con accesso controllato, dove passeggiare, giocare, chiacchierare e dove il caos cittadino appare lontano e si entra in contatto con la natura e che mette a disposizione dei residenti le colture di stagione.

L'apertura di Piazza Giulio Cesare e l'inaugurazione della Fontana "Le Quattro

Stagioni" è stato un evento che ha visto il grande coinvolgimento degli abitanti del quartiere e dell'intera città. La fontana è stata restituita alla cittadinanza lo scorso anno dopo un attento progetto di recupero filologico ad opera di CityLife nel totale rispetto dell'impianto originario e con una nuova attenzione verso il risparmio idrico (oltre € 600.000 imputabili alla dispersione di acqua risparmiati ogni anno).

L'intitolazione di via pedonabili all'interno dell'area, con dedica a personaggi storici come Elsa Morante e Luciano Berio, fanno da contraltare ad un fitto programma di iniziative dal profilo glamour che hanno coinvolto attivamente gli abitanti della zona e catalizzato l'attenzione dell'opinione pubblica verso CityLife. La sfilata di Versace per la collezione PE2016 è stata uno degli

eventi di punta dell'ultima Milano Fashion Week di settembre e, su desiderio della casa di moda, ha avuto luogo presso il Padiglione 3, già contenitore di importanti eventi aziendali come l'ultima Convention Generali. Lo scenario offerto dall'area CityLife non è nuovo a eventi di questo tipo e viene spesso usato come set per produzioni cinematografiche e televisive oltre ad importanti servizi di moda ripresi sulle principali testate patinate nazionali e internazionali. Numerose inoltre le richieste di visita di studi di architettura, delegazioni internazionali e rappresentanze Expo (oltre 50 nell'ultimo anno) che hanno avuto l'occasione di visitare l'intera area o parte di essa.

Moltissime anche le attività culturali che coinvolgono CityLife a beneficio dei cittadini della zona e della qualità di

Il design aperto e le numerose finestre donano luce e armonia agli interni



vita del quartiere, ormai davvero vibrante. L'adesione all'iniziativa Piano City Milano ha trasformato il parco pubblico in una sala da concerto che ha visto l'alternarsi di tre grandi musicisti come Luca Buratto, Anna Maria Morici e Bruno Francesco Leone. Lo scorso settembre, inoltre, i viali e le Residenze CityLife hanno accolto i ragazzi delle scuole primarie e secondarie, genitori e famiglie in occasione delle iniziative musicali di MITO organizzate proprio in partnership con CityLife. L'entusiasmante ritmo di una *marching band* ha contagiato con la sua allegria, seguita poi dalla performance del Duo Baldo e il suo repertorio comico-musicale presso uno spazio comune delle Residenze disegnate da Zaha Hadid. Importante anche la partnership che ha visto impegnata CityLife

insieme a Polo Club Milano per la presentazione della nuova edizione del Torneo di Polo. Per l'occasione, presso le Residenze di Via Senofonte è stata organizzata una serata inedita in cui la tradizione del polo si è sposata con la modernità dello spazio, in un allestimento unico che ha richiamato non solo intenditori ma anche appassionati di lifestyle.

Un appuntamento che ha fatto la felicità degli amanti del jogging, già fedeli frequentatori dei viali alberati e degli spazi verdi di CityLife, è stata la Salomon City Trail di Milano svoltasi lo scorso

Vai alla gallery

La Torre Generali, progettata dall'archistar Zaha Hadid

settembre. La gara ha attraversato per la prima volta il grande parco verde da Viale Berengario a Viale Cassiodoro proseguendo poi per Via Rossetti. Particolarità della manifestazione podistica è stata l'ascesa della Torre progettata da Arata Isozaki, la più alta d'Italia, dove gli atleti hanno dovuto affrontare 557 scalini per raggiungere il ventesimo piano.

### Le tecnologie innovative ed efficienti favoriscono la sostenibilità ambientale, la sicurezza e l'uso di energie sostenibili

Un mix d'ingredienti che caratterizzano l'area rendendola strategica dal punto di vista abitativo, commerciale e business, e un vero e proprio unicum nel panorama mondiale.

## SVELATO IL LOGO GENERALI SULLA TORRE HADID

Si è svolta lo scorso 15 ottobre, ai piedi della torre disegnata dall'architetto Zaha Hadid, la cerimonia di svelamento del logo del Gruppo Generali. Presenti l'Amministratore Delegato di CityLife Armando Borghi che ha aperto l'incontro dando il benvenuto al Sindaco di Milano Giuliano Pisapia e, per il Gruppo Generali, al Presidente Gabriele Galateri di Genola e al Group CEO Mario Greco.

## PIAZZA DELLA METROPOLITANA

La piazza posta al centro dell'area CityLife, fra i grattacieli firmati da Zaha Hadid, Arata Isozaki e Daniel Libeskind, è stata aperta completamente alla cittadinanza lo scorso 30 ottobre. Il nuovo spazio urbano, la cui intitolazione avverrà a breve, dà accesso diretto alla nuova fermata della metropolitana Tre Torri (linea Lilla) e affaccia sul grande parco verde cittadino, anch'esso di recente apertura.

## AI PIEDI DELLA TORRE LIBESKIND

Conclusi da poco i lavori di scavo per le fondamenta, la gettata di cemento sarà realizzata entro metà dicembre. Momento importante nella realizzazione del grattacielo Libeskind che una volta concluso, nel 2018, comprenderà 31 piani per una altezza totale di ben 175 metri e sarà collegato direttamente allo Shopping District e alla fermata Tre Torri della metropolitana.

Un'enorme scultura composta da un intreccio di supporti in legno che domina lo spazio, sospesa come una sorta di tettoia al di sopra dei tavoli di fattura grezza e le comode sedie

## Darwin, dove l'ecologia e il lavoro cooperativo s'incontrano

Il progetto rientra nell'iniziativa di riqualificazione del lungofiume di Bordeaux e la riconversione degli spazi dell'ex caserma Niel.

di Sarah Jane Brady





Bordeaux



La caserma Niel è stata riconvertita nel Darwin Eco Center, un hub per l'imprenditorialità sociale

Lo spazio di coworking è aperto dal marzo del 2013



ERIC BARRIÈRE - AGENCE APPA



ERIC BARRIÈRE - AGENCE APPA

Nel cuore della Bastide, il quartiere in riva al fiume di Bordeaux, un ambizioso esperimento di trasformazione e rigenerazione sta regalando nuovo significato a una zona un tempo occupata da hangar e magazzini abbandonati.

destinati alle start up, 1.700 mq di spazi commerciali, una pista indoor di mountain bike, un campo di bike polo, uno skate park, un ecolodge e una serie di laboratori artigianali in fase di sviluppo, oltre a una fattoria ecologica verticale.

pubblico, la pedonalizzazione del centro, la pulizia degli edifici e l'installazione di una linea di tram altamente tecnologica. Oggi metà della città è Patrimonio dell'Umanità dell'UNESCO, il più grande centro urbano al mondo a ricevere questo riconoscimento, mentre secondo un sondaggio del 2013 Bordeaux è la seconda città preferita dai francesi, dopo Parigi.

catena coerente di attività complementari e spesso sinergiche.

“Le attività svolte includono: grafica, marketing creativo, creazione di contenuti digitali, progettazione mobile e per il web, community management, design e diffusione pubblicitaria, organizzazione di eventi, pianificazione urbana, architettura e design, consulenza ambientale e gestione del rischio, e consulenza strategica per lo sviluppo sostenibile,” ci spiega Jean-Marc Gancille, cofondatore e Responsabile Sviluppo di Darwin Project.

Elemento predominante di Darwin Project è il Darwin Eco Center, un hub per l'imprenditorialità sociale destinato a persone che condividono la stessa visione. All'interno di questo spazio di lavoro aperto e collaborativo trovano spazio cinquanta rappresentanti di attività legate alla green economy, formando una

Gli imprenditori possono usufruire di uno spazio in coworking ad un canone mensile di € 290. Le postazioni di lavoro sono composte da scrivania, sedia e

**Questi scambi creativi e imprenditoriali favoriscono la transizione dalla fase di ideazione a quella di progetto**

Sulla sponda destra della Garonna è in corso la riconversione dell'ex caserma Niel in una cooperativa ecologicamente sostenibile nota con il nome di Darwin Project, composta da 5.700 mq di uffici

La riconversione fa parte di un ampio progetto di rigenerazione urbana avviato nel 1995 dal sindaco di Bordeaux ed ex Primo Ministro Alain Juppé, che comprende l'apertura del lungofiume al



ERIC BARRIÈRE - AGENCE APPA

Lo skate park del centro, Le Hangar, è noto tra gli appassionati di skateboard di tutta Europa. L'ambiente è ampio e indus

Lo skate park è caratterizzato da enormi blocchi di legno simili a costole scolpite sulle lisce superfici ricurve

armadietto, connessione Internet ad altissima velocità, sale riunioni e una cassetta postale condivisa. Tutte le spese, tra cui il consumo di elettricità, riscaldamento, pulizie e imposte, sono comprese nel canone. Il coworking è aperto 24 ore su 24 e accessibile tramite un codice digitale.

“Oggi gli imprenditori e i liberi professionisti promuovono lo sviluppo di attività creative,” sostiene Jean-Marc. “Le considerano un punto d'accesso a nuove opportunità. E vogliono lavorare in un ambiente allegro, amichevole, rilassato, dove possono trovare la concentrazione meglio che altrove.”

All'interno del coworking emergono nuove sinergie di lavoro basate sui

rapporti sociali e sulla condivisione di risorse e idee, ma anche ispirate in buona parte dall'improvvisazione. Questi scambi creativi e imprenditoriali favoriscono la transizione dalla fase di ideazione a quella di progetto, budget e avvio.

Dal punto di vista dei coworker che lo occupano, lo spazio di lavoro rappresenta specialmente uno strumento e un processo di sviluppo, un metodo per sviluppare una strategia più efficace e una visione più ambiziosa del futuro rispetto a quanto possano fare i singoli che agiscono individualmente. Lo spazio di coworking è aperto dal marzo del 2013.

Per arricchire ulteriormente la proposta è stato creato il Campment, una sorta di “nursery” in cui le giovani start up nei settori dell'ambiente, del microcredito, del crowdfunding e dell'innovazione possono affittare spazi di lavoro a un canone molto vantaggioso. Le quaranta postazioni disponibili al primo piano possono essere affittate per 23 mesi al costo di € 63 al mese per il

consulenza professionale per lo sviluppo progettuale, al costo mensile di € 75.

L'atrio del centro ospita i visitatori offrendo un ambiente illuminato da luce naturale, con posti a sedere o in piedi riparati dal sole e dalla pioggia. Il primo piano è raggiungibile tramite una scala in grado di produrre elettricità, catturando energia dal peso delle persone e dal movimento generato a ogni gradino. L'energia prodotta va quindi ad alimentare fili di luci LED intermittenti che formano un'enorme scultura, composta da un intreccio di supporti in legno che domina lo spazio, sospesa come una sorta di tettoia sopra i tavoli di fattura grezza e le comode sedie.

Al piano inferiore trova spazio un ristorante luminoso ma al contempo intimo, uno spazio conviviale all'insegna dell'understatement con tavoli occupati da un mix di “darwiniani,” ospiti e visitatori impegnati in vivaci conversazioni.

Tra gli imprenditori sociali che popolano il centro sono presenti special-

### L'espansione del Darwin Eco Center proseguirà con il coinvolgimento di altri imprenditori locali

primo anno e € 93 per il secondo. Ogni postazione comprende un ufficio, l'utilizzo di sale riunioni, servizi di stampa, internet ad alta velocità e servizio di concierge. È inoltre disponibile un servizio

sti in servizi di concierge, gestione dei droni, ma anche scarpe artigianali fatte a mano provenienti dall'Indonesia, abiti disegnati in collaborazione con bambini indiani per finanziare la costruzione e

la manutenzione delle loro scuole, e una start up composta da cinque imprenditori impegnati nella raccolta di fondi per costruire impianti di purificazione dell'acqua in Africa.

Lo stesso Darwin Project è diventato un luogo frequentato in cui lavorare, mangiare e divertirsi. Lo skate park al suo interno, Le Hangar, è noto tra gli appassionati di skateboard di tutta Europa. L'ambiente è ampio e industriale e ricorda l'hangar di un aeroplano o, ancora meglio, la pancia di una balena, con enormi blocchi di legno simili a costole scolpite sulle lisce superfici ricurve. Qui una community crescente di skater dall'età di quattro anni in su impara la tecnica e il linguaggio di questo sport, sotto la supervisione di un'équipe di esperti.

Il parco comprende trampolini, rampe e ringhiere per tutti i livelli, un'area bowl piccola e una più grande e uno snack bar. Il parcheggio sulla strada è gratuito. L'intera struttura è realizzata con materiali di recupero, installazioni ed elementi ingombranti provenienti da mostre d'arte, che altrimenti sarebbero finiti nella discarica e che nello skate park hanno trovato una seconda vita. Oggetti che oggi rappresentano l'equivalente di un parco multimilionario costruito su misura, ma a un costo nettamente inferiore.

Un altro elemento caratteristico di Darwin Project è La Ferme Musicale, la fattoria verticale dedicata alla salute, all'alimentazione e alle questioni etiche

e sociali, che offre spazi di aggregazione per celebrare il cibo e la vita in generale. I visitatori possono ottenere informazioni sulla produzione alimentare sostenibile presso la struttura, disponibile anche per feste, eventi e concerti.

Sopra il piano terra, una serie di costruzioni in acciaio leggero ospita le coltivazioni. La serra è situata in cima a una struttura in pietra dove trovano spazio le attrezzature e gli strumenti necessari per la produzione. La fattoria utilizza sistemi autonomi ad alta efficienza idrica, energia solare e metodi di agricoltura biologica per produrre alimenti tipici della zona.

L'espansione del Darwin Eco Center proseguirà con il coinvolgimento di altri imprenditori locali ed è prevista la costruzione di una nuova sezione destinata ad accogliere un complesso per le nuove tecnologie e la multimedialità, per un investimento complessivo di € 25 milioni.

“In futuro prevediamo di crescere principalmente in tre settori: green economy (attività didattiche, uffici di consulenza ambientale e start up sullo sviluppo sostenibile), economia creativa (agenzie di comunicazione, design, architettura e tecnologia), e imprese responsabili,” afferma Jean-Marc.

Chiediamo a Jean-Marc se si considera più un imprenditore o un ambientalista, e ci risponde di sentirsi entrambi e di considerare il profitto e l'impegno ambientale di pari importanza. Una cosa è certa: l'impegno nei confronti dei valori che Jean-Marc e gli altri darwiniani

abbracciano è destinato a rimanere saldo e incrollabile.

“Non è la specie più forte che sopravvive né la più intelligente ma quella più ricettiva ai cambiamenti,” scriveva Charles Darwin. Partendo da questa premessa filosofica, il Darwin Eco Center la mette in pratica anticipando, adattandosi e investendo in nuovi settori di attività e nuovi modelli flessibili di operatività, caratterizzati da grande agilità, mobilità e inventiva.

“Oggi gli imprenditori e i liberi professionisti promuovono lo sviluppo di attività creative,” sostiene Jean-Marc. “Le considerano un punto d'accesso a nuove opportunità”



ERIC BARRIÈRE - AGENCE APPA



# Nuove tendenze: il design degli ambienti lavorativi

Oggi i dipendenti sono alla ricerca di qualcosa di nuovo in termini di flessibilità e spazi di lavoro.

*di Francesco Orsi e Paola Cabas*

Venezia è stata scelta come tema centrale per l'edificio di Rue Pillet Will di Parigi, sintesi perfetta tra il patrimonio storico di Generali France e spazi di lavoro all'avanguardia

*Mentre prosegue la trasformazione di Generali in un'organizzazione "simpler, smarter" e l'introduzione di pratiche provenienti dal settore retail, anche la prospettiva interna della Società sta evolvendo con la progettazione di spazi di lavoro pensati per soddisfare nuovi stili professionali. Guidati da scelte comportamentali, i cambiamenti culturali si manifestano e diventano tangibili all'interno delle nuove aree di lavoro e composizioni spaziali caratterizzate da un grande dinamismo.*

Il mondo aziendale è in rapida evoluzione, spinto dalle nuove tendenze nel concepire gli spazi di lavoro ma anche da cambiamenti sociali e dalla presenza ubiquitaria delle tecnologie. Oggi i lavoratori si aspettano qualcosa di diverso dai propri spazi di lavoro sia a livello qualitativo sia per tipologia. A tutto ciò va aggiunta l'importanza della sostenibilità e delle tecnologie nel definire il nostro modo di lavorare.

Il design e la progettazione strategica degli ambienti lavorativi possono contribuire a massimizzare il comfort e le prestazioni dei dipendenti, e talvolta persino ad attirare nuovi talenti e mantenere quelli esistenti. La possibilità di scegliere dove, quando e come lavorare è sempre più spesso un fattore essenziale nell'attrarre i candidati migliori. Tra le numerose tendenze emergenti, creare flessibilità nel posto di lavoro e usare gli spazi in modo creativo rappresentano le nuove

sfide del design e della riconversione degli edifici.

Generali ha scelto di andare incontro a queste tendenze con la definizione e l'avvio di una nuova filosofia degli spazi lavorativi, che applica i principi del design alla progettazione di uffici ridistribuiti in chiave nuova. In futuro gli uffici di Generali offriranno un ambiente per lo sviluppo di metodi di lavoro efficienti e integrati, favorendo la collaborazione multidisciplinare tramite soluzioni aggregate e focalizzate sulle persone. E saranno proprio le persone a svolgere un ruolo chiave in questi luoghi, in cui lo

spazio è ottimizzato per darci la possibilità di lavorare meglio in termini di crescita, performance e produttività.

Il nuovo concept degli uffici Generali, recentemente presentato dal team Group Premises & Facility Management all'evento GLG di Vienna, prevede l'introduzione di una serie di cluster basati su diverse tipologie di lavoro e collaborazione: i cluster One, Join, Mix, Cross e Link sono stati ideati per identificare e fornire soluzioni adatte a soddisfare esigenze lavorative distinte.

Un concept di ufficio basato sulle singole attività e sulla pianificazione di

"quartieri," che si traduce in contesti lavorativi concepiti in base alle diverse attività, dove per quartiere s'intende uno scenario lavorativo composto da aree aperte e chiuse e da insiemi di scrivanie standard.

Il progetto spaziale di Generali varia in base al tipo di edificio. Il concept si basa su quattro aree principali: (a) Corporate Culture, in cui trovano spazio lavoro di squadra, collaborazione, engagement, attrazione, talent retention e sviluppo; (b) Work Organization, che favorisce lo scambio di conoscenze evidenziando i miglioramenti a livello di

ONE	JOIN	MIX	CROSS	LINK
<p><b>LAVORO INDIVIDUALE</b></p> <p>Spazi individuali per lavori che richiedono concentrazione e mansioni particolarmente impegnative</p> 	<p><b>COLLABORAZIONE IN TEAM</b></p> <p>Aree in cui predominano la creatività e le comunicazioni spontanee</p> 	<p><b>COLLABORAZIONE MULTIDISCIPLINARE</b></p> <p>Aree presenti su ogni piano che ospitano scambi di comunicazione tra diverse unità</p> 	<p><b>COLLABORAZIONE ALTERNATIVA</b></p> <p>Aree comuni speciali all'interno di grandi strutture che collegano le varie unità all'interno della Società</p> 	<p><b>COLLABORAZIONE APERTA</b></p> <p>Entrata e aree essenziali pensate per le connessioni e gli scambi, in cui Generali incontra i propri stakeholder</p> 
<b>CONCENTRAZIONE</b>	<b>CREAZIONE</b>	<b>CONNESSIONE</b>	<b>UNIONE</b>	<b>SCOPERTA</b>

processo; (c) Technology of Information and Communication, che mette al centro la digitalizzazione e la connettività; e (d) Architecture and Spaces, incentrata su una concezione dello spazio innovativa e flessibile.

spazi di lavoro. Noi di Generali crediamo che il design sia capace di trasmettere i valori della nostra Società; seguendo questa convinzione, sono stati adottati quattro principi fondamentali di progettazione:

### Il design e la progettazione strategica degli spazi lavorativi svolgono un ruolo chiave nel massimizzare il comfort e le prestazioni dei dipendenti

I cambiamenti culturali dettano il nostro nuovo modo di lavorare. Abbiamo la possibilità di migliorare la collaborazione all'interno della Società e di promuovere il cambiamento ripensando i nostri

**Primo – Offrire uno spazio di lavoro produttivo e confortevole.** Il nuovo concept degli uffici Generali è uno strumento spaziale che favorisce la produttività e fornisce al contempo un ambiente

confortevole. Questo si traduce, ad esempio, nell'utilizzo di diversi ambienti lavorativi per creare atmosfere diverse secondo le esigenze dell'utente, favorendo dunque il lavoro basato sulle attività.

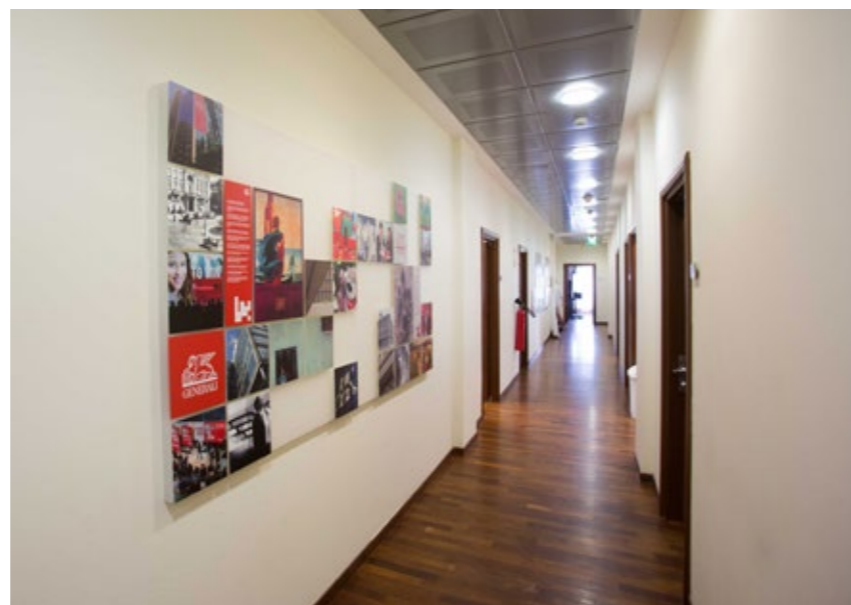
**Secondo – Sviluppare i talenti in un ambiente equilibrato.** Lo spazio di lavoro di Generali sarà un punto di forza per i suoi dipendenti e di conseguenza uno strumento per attirare e mantenere i migliori talenti. In questa prospettiva, comfort ed ergonomia sono fattori critici da definire tramite il design. Il nuovo spazio rifletterà l'obiettivo di Generali di promuovere l'apprendimento e la crescita creando una serie di aree gravitazionali (spazi informali d'incontro) che

favoriscano la comunicazione spontanea e la creazione di aree collaborative aperte.

**Terzo – Lavorare insieme, sentirsi a casa.** Il nuovo design degli uffici Generali trasmetterà un'immagine coesa e coerente della Società in tutti gli spazi e in tutte le location. Proprio come la casa di una grande famiglia, lo spazio lavorativo deve stimolare le interazioni tra le persone non soltanto a livello fisico ma anche virtuale. Flessibilità e tecnologie collegate andranno dunque prese in considerazione, mettendo al contempo a disposizione aree collaborative e "sale riunioni informali."

**Quarto – Trasparenza e scambio.** Uno degli obiettivi cardine di Generali è stimolare la creatività dei suoi dipendenti. La condivisione aperta di conoscenze, che spesso ha luogo nell'ambito di conversazioni non strutturate, può stimolare i dipendenti a generare nuove idee e soluzioni creative. Un ambiente di lavoro accessibile consente un'organizzazione più snella, favorita ad esempio dall'assenza di barriere architettoniche e dall'utilizzo diffuso del vetro per migliorare la visibilità e, di conseguenza, a comunicazione. Anche la ricerca e il ricorso a nuovi materiali insonorizzanti o in grado di assorbire anidride carbonica rientrano nella rigenerazione dello spazio di lavoro.

Generali ha scelto dunque di investire nei suoi edifici in linea con i suddetti



I pannelli pilota del Workspace Identity Project, realizzati per gli uffici comunicazione della sede centrale di Generali in Piazza Cordusio a Milano

principi. La prima tappa del nostro viaggio è l'armonizzazione degli ambienti tramite nuovi strumenti visivi per diffondere il messaggio e promuovere una nuova identità visuale, migliorando al contempo il benessere sul posto di lavoro.

Il Workspace Identity Project consiste di una serie di pannelli composti da immagini che mirano a migliorare il layout interno degli uffici e a l'engagement dei dipendenti Generali, attraverso la combinazione di immagini particolarmente evocative delle nostre proprietà immobiliari, sponsorizzazioni, eventi e persone, rappresentati in chiave moderna. In occasione della presentazione del progetto pilota a Milano lo scorso luglio, Simone Bemporad, Group Communications and Public Affairs Director, ha affermato: "Questo nuovo strumento ci aiuterà a promuovere e condividere la cultura di Generali con i nostri colleghi in tutto il mondo. Si tratta di un importante elemento di design architettonico che ci fornirà un framework uniforme per il nostro brand e la nostra immagine, in grado di trasmettere caratteristiche visive e d'integrazione uniche."

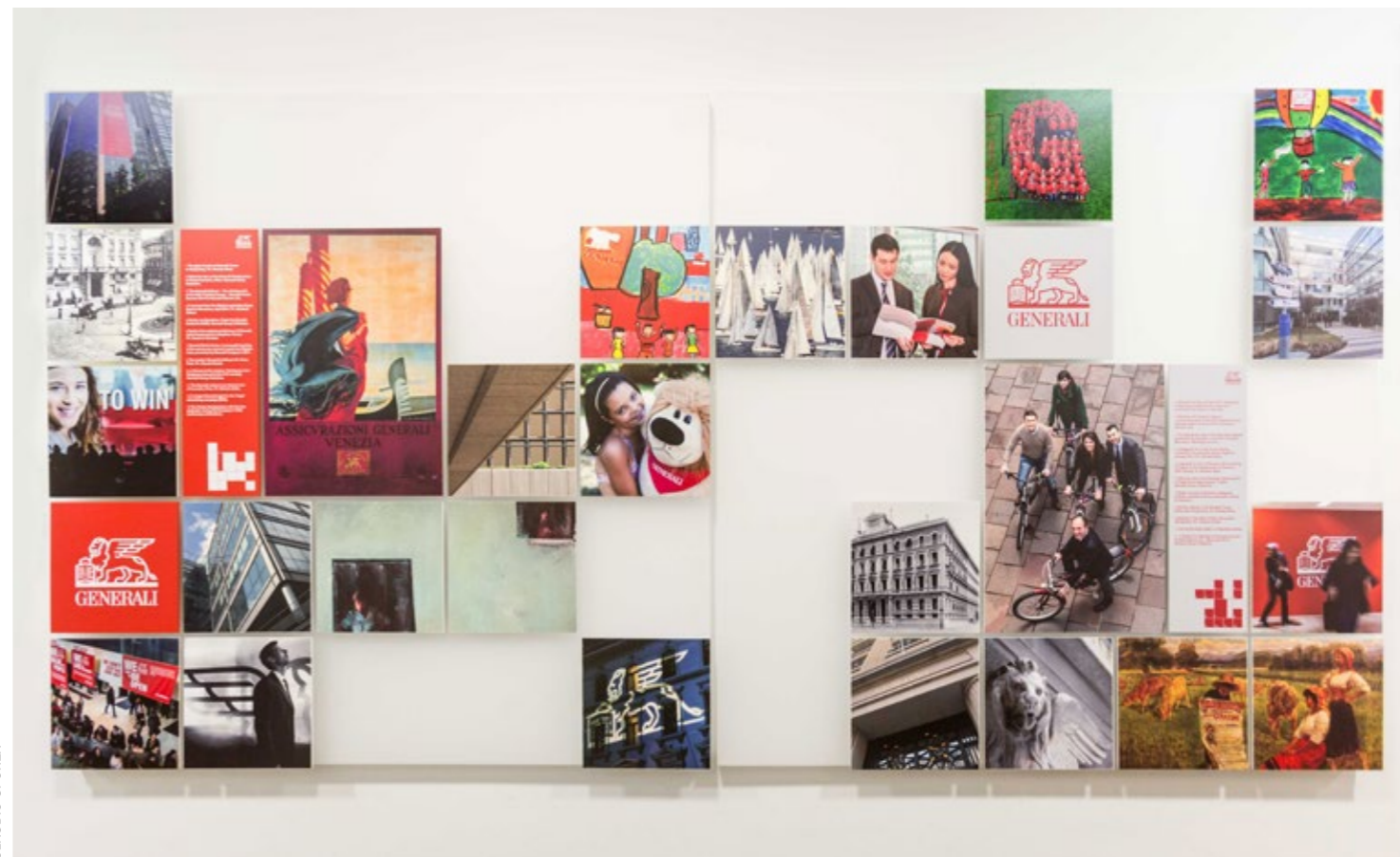
Il progetto ritrae il mondo Generali in chiave contemporanea, evitando di applicare lo schema tradizionale composto da fotografia, cornice e pannello e considerando le immagini del passato, presente e futuro come composizioni identiche che creano grandi pannelli variegati di riquadri. L'evoluzione di Generali viene raccontata mostrando ciò che il Gruppo

ha rappresentato in passato e la sua presenza odierna. La sfida principale è consistita nel selezionare le immagini e gli edifici adeguati per ottenere un insie-

me di elementi decorativi interni unico e completo per l'ampio e variegato pubblico del mondo Generali. Un importante

progetto cross-funzionale per favorire la comunicazione all'interno del Gruppo e consentire a tutti i colleghi di percepire e vivere da vicino le radici di Generali,

il suo impegno e i suoi obiettivi futuri. Guardatevi attorno, assistete al cambiamento e godetevi il panorama!



CLAUDIO SFORZA

**Noi di Generali crediamo che il design sia capace di trasmettere i valori della nostra Società**

Il Workspace Identity Project è una serie di immagini evocative delle nostre proprietà immobiliari, sponsorizzazioni, eventi e persone

# PILLET WILL

di Nathalie Maurer e Christophe Pont

Nel luglio 2015 è stata inaugurata la nuova sede centrale di Generali nel cuore di Parigi, sintesi perfetta tra il patrimonio storico di Generali France e spazi di lavoro all'avanguardia. I team Premises and Facility Management offrono supporto costante all'azienda proponendo soluzioni legate alla gestione interna del portafoglio immobiliare, migliorando l'efficienza, la qualità e la sostenibilità

degli spazi di lavoro. La sede storica di Generali in Boulevard Haussmann nel centro di Parigi si trovava in un edificio ricco di fascino, e tuttavia non più adatto a soddisfare le nostre esigenze lavorative. La ricerca di una nuova sede si è presto rivelata un'opportunità davvero unica, ovvero la possibilità di creare un ambiente moderno ed efficiente che mantenesse al contempo un forte legame con le radici di Generali

(presente in Francia sin dal 1832). Questi gli elementi che hanno ispirato la decisione di trasferire la sede di Generali France da Boulevard Haussmann a Rue Pillet Will. La prima sfida che il team ha affrontato è stata la scelta di una location alternativa adatta nel centro di Parigi, un compito decisamente non facile: nonostante la città vantasse un ampio mercato immobiliare, soltanto pochi edifici storici erano adatti a

ospitare il nuovo concept che Generali intendeva introdurre.

Nell'autunno del 2014, la scelta è ricaduta sull'edificio di Rue Pillet Will e la progettazione del nuovo complesso di ufficio è stata avviata, mescolando elementi classici e concetti moderni, mentre la città di Venezia è stata scelta come fil rouge. I lavori di ristrutturazione si sono svolti velocemente e i dipendenti

di Generali si sono trasferiti nella nuova sede nel luglio dell'anno successivo. È stata prestata particolare attenzione nel bilanciare risultati e costi, non soltanto in termini di spese straordinarie ma specialmente in una prospettiva a lungo termine. Anche la sostenibilità è rientrata nelle priorità del progetto; è in corso la valutazione dell'edificio per l'ottenimento della certificazione ambientale BREEAM, con l'obiettivo

di ottenere il massimo punteggio.

Il progetto ha inoltre previsto l'utilizzo di un insieme di soluzioni tecnologiche innovative, come il VoIP per la telefonia e Thin Client al posto dei tradizionali PC, oltre a una distribuzione intelligente degli spazi. Dal layout agli arredi, la ristrutturazione ci ha offerto la possibilità di adeguarci ai nuovi standard in linea con il Workplace

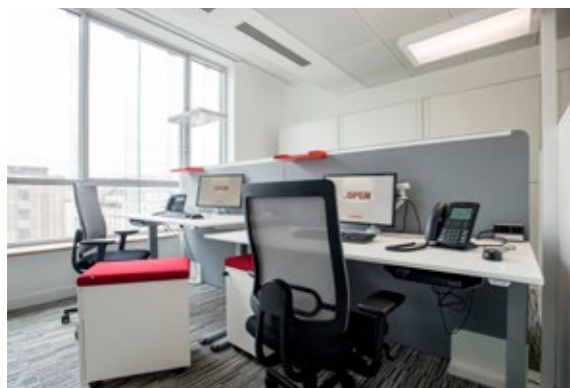
Catalogue sviluppato dal team Group P&FM e introdotto a livello di Gruppo, che prevede aree speciali come un business center per i colleghi in visita e un'ampia varietà di spazi in cui i dipendenti possono incontrarsi, interagire e collaborare.

L'implementazione del progetto rientra a pieno titolo nel nuovo concept di Generali ed è in linea con

i precedenti progetti sviluppati, come l'edificio di Corso Italia a Milano aperto nel maggio 2014.

Vai alla gallery

01



02

03



05



05

04



06



06

**01** Particolare di un Coffee Point all'interno dell'area uffici Generali France Executive Flex

**02** Una postazione di lavoro standard dotata di scrivania motorizzata per lavorare seduti o in piedi

**03** La sala riunioni 'MADDALENA' nella parte storica dell'edificio, accanto all'area executive

**04-06** Le aree lounge del business center, in cui i dipendenti possono incontrarsi, interagire e collaborare sistemando i posti a sedere secondo diverse modalità



Palmira: veduta del Castello di Palmira, il Tempio di Bel e il Grande Colonnato

# L'antica Palmira: unica, originale e ormai perduta

L'importanza commerciale e strategica della città mesopotamica di Palmira risale a 4000 anni fa.

di Clelia Mora



## LA STORIA IN FRANTUMI

Nell'aprile 2003, alla fine della seconda Guerra del Golfo, l'Iraq Museum (il Museo archeologico di Baghdad), uno dei più importanti al mondo, fu saccheggiato e molti dei suoi tesori furono distrutti o dispersi. Ne seguì una mobilitazione a livello internazionale per deplorare la mancata protezione dell'edificio e del suo contenuto da parte delle potenze occupanti, ma furono anche messe in atto iniziative per cercare di limitare la dispersione (e la vendita) di reperti di inestimabile valore artistico, archeologico e storico. All'Università di Pavia, con la collaborazione di dottorandi e studenti, riuscimmo a pubblicare un sito web, Mesopotamia oggi<sup>1</sup> (tuttora attivo), ricco di informazioni anche sulle iniziative avviate nell'occasione e sulla legislazione internazionale relativa alla salvaguardia dei beni culturali. Si pensò allora che con quel tragico evento si fosse toccato

Il territorio dell'Iraq corrisponde all'antica Mesopotamia, la pianura tra i fiumi Eufrate e Tigri: in quella regione, a partire dal IV millennio a.C., si sviluppò una società complessa con la nascita dei primi centri urbani e della scrittura (chiamata "cuneiforme" per la caratteristica forma dei segni impressi sull'argilla). Alcuni secoli dopo, la scrittura cuneiforme si diffuse anche in Siria, dove importantissimi scavi ci hanno restituito testimonianze di fiorenti centri urbani come Ebla (III millennio a.C.), scoperta da una missione archeologica italiana diretta da Paolo Matthiae che ha lavorato nel sito dal 1964.

Sono innumerevoli i siti archeologici in Iraq e in Siria, testimonianze di civiltà e di culture che si erano succedute nei millenni, dalle epoche preistoriche e fino all'età classica e oltre; ed erano numerosi, prima delle guerre che hanno devastato e stanno devastando quei luoghi, i

### Un'eredità culturale preziosissima che appartiene a tutta l'umanità

il fondo della barbarie e del disprezzo per le testimonianze del passato, ma purtroppo non fu così: assistiamo in questi mesi, increduli e talvolta anche muti, alla distruzione di un'eredità culturale preziosissima che non appartiene solo all'Iraq o alla Siria, ma a tutta l'umanità.

musei grandi e piccoli che conservavano l'immenso patrimonio riemerso dagli scavi, oggetto spesso di preziosi e lunghi lavori di restauro. Ora ai danni gravissimi causati dalle operazioni di guerra si sono aggiunte altre distruzioni, rivolte alle testimonianze di un passato che non solo



viene disprezzato, ma che addirittura si vuole cancellare. E così si è infierito sui monumenti di antiche capitali assire dei primi secoli del I millennio a.C., come la famosa Ninive o Nimrud/Kalhu, dove sorgeva il grande palazzo di Assurnasirpal II, e sui reperti conservati nel museo di Mosul, la città moderna che sorge nei pressi delle antiche capitali, dove si trova il quartier generale dell'ISIS in Iraq. Notevoli danni ha subito anche Hatra, nel nord del paese, fondata nel III secolo a.C., dove erano imponenti i resti di palazzi e colonnati (in queste zone sono state a lungo attive missioni archeologiche italiane dell'Università di Torino<sup>2</sup>).

In Siria la situazione non è migliore: siti di fondamentale importanza storica e archeologica come Mari, con il suo enorme palazzo reale e gli archivi di tavolette del II millennio a.C., o Dura Europos e Apamea, fondate nel III secolo a.C., nonché antichissime chiese e

monasteri cristiani hanno subito danni spesso irreparabili (si può consultare per aggiornamenti il sito dell'Association for Protecting Syrian Archeology, APSA). Altri territori della Siria, come la zona di Ebla, hanno avuto gravi problemi dovuti alla guerra o a scavi clandestini, ma in questa situazione è quasi impossibile redigere un inventario accurato delle distruzioni e dei saccheggi.

Ma l'azione che più ha colpito e sconvolto, tra le tante, è stata la distruzione dei monumenti dell'antica Palmira, la famosissima città del deserto (si veda a parte l'approfondimento a cura di Maria Teresa Grassi, Direttore della Missione archeologica italo-siriana a Palmira, che ha lavorato in loco dal 2007 al 2010). Queste distruzioni sono state accompagnate dalla barbara esecuzione del responsabile del sito, l'archeologo siriano Khaled Al As'ad ("Un uomo di cultura e di scienza, innocente da ogni colpa, saggio,

corretto, onesto, in una parola semplicemente giusto,” come lo ha descritto Paolo Matthiae in un toccante ricordo recentemente pubblicato).

Un altro grave danno al patrimonio è causato dalla vendita di reperti archeologici recuperati attraverso scavi clandestini o nei musei. A questa ulteriore minaccia si sta cercando di porre rimedio sia con mobilitazioni e appelli di importanti istituzioni culturali e di ricerca (per riconoscere il materiale illecito e denunciare questi traffici), sia con progetti di catalogazione e documentazione dei materiali.

Questa, in sintesi, la cronaca. Dopo l'inevitabile indignazione ci possiamo chiedere se queste preoccupazioni per un patrimonio storico, artistico e archeologico che va in frantumi siano giustificate, a fronte di combattimenti che devastano le case e le vite, di migrazioni di massa, dello strazio di bambini indifesi. Anche questo immenso patrimonio è

Nuove scioccanti immagini pubblicate dallo Stato Islamico mostrano la distruzione di un tempio risalente a 2000 anni fa a Palmira, in Siria. Soltanto un arco dell'antico Tempio di Bel è rimasto in piedi dopo che i terroristi hanno raso al suolo il sito riempiendolo di esplosivi – Per gentile concessione dell'Association for the Protection of Syrian Archeology



IMMAGINE PUBBLICATA DALL'ISIS ONLINE

cultura o religione che hanno convissuto e che si sono succeduti nel tempo, di una identità che si è costituita anche sulla memoria: “Cet âge où les hommes

recupero del passato sia anche recupero di valori quasi perduti da tramandare alle generazioni future, perché una società multiculturale non rimanga una “reminiscenza d'altri tempi” e non si trasformi in una società senza cultura e senza memoria.

### Quei luoghi, i paesaggi, i monumenti raccontano spesso di guerre e di conquiste, di convivenza e di tolleranza

però parte della vita e della storia di un paese: quei luoghi, i paesaggi, i monumenti raccontano spesso di guerre e di conquiste che hanno modellato il territorio e cambiato il tessuto sociale. Ma raccontano anche storie di convivenza e di tolleranza tra uomini diversi per

de toutes origines vivaient côte à côte dans les Échelles du Levant et mélangaient leurs langues, est-ce une réminiscence d'autrefois? Est-ce une préfiguration de l'avenir?” (Amin Maalouf, *Gli scali del Levante*, 1997, Bompiani).

Dobbiamo dunque operare perché il

### Clelia Mora

Clelia Mora è professore ordinario presso l'Università degli Studi di Pavia (corsi di Storia del Vicino Oriente antico, Ittologia); ha tenuto corsi anche presso l'Università Cattolica (Milano), l'Ecole Pratique des Hautes Etudes (Parigi), l'Università degli Studi di Milano e l'Istituto Universitario di Studi Superiori di Pavia.

Dal 2011 è membro dell'Istituto Lombardo di Scienze e Lettere di Milano.

Dal 2000 al 2010 è stata membro del Comitato di Direzione della Missione archeologica di Terqa (Siria), diretta da Olivier Rouault (Université Lyon 2, Francia).

È coordinatore del progetto di ricerche storiche, archeologiche, epigrafiche in Cappadocia meridionale (Turchia) dell'Università di Pavia e responsabile del Progetto Kınık Höyük nell'ambito della Missione archeologica in Cappadocia meridionale (Università di Pavia, New York University). New York University.

<sup>1</sup> [www.unipv.it/orientpv](http://www.unipv.it/orientpv)

<sup>2</sup> [www.centroscaivitorino.it](http://www.centroscaivitorino.it)

## Dai Buddha di Bamiyan a Palmira assistiamo alla distruzione più organizzata e sistematica del patrimonio storico-artistico della storia

2001  
Afghanistan

**Distruzione dei Buddha di Bamiyan**



Shamal e Salsal, le due gigantesche statue che da 1800 anni custodivano l'ingresso delle Via della Seta nella valle di Bamiyan, in Afghanistan, sono state distrutte a colpi di dinamite, nell'incredulità e impotenza del mondo intero, dai Talebani guidati dal Mullah Omar che le ritenevano idolatre.

2003  
Iraq

**Saccheggio del museo di Baghdad**



Il museo che ospitava la più preziosa collezione d'arte dell'Iraq fu saccheggiato per cinque giorni a seguito della caduta di Saddam Hussein. Dei 15.000 reperti scomparsi, solo 4300 sono stati recuperati. Il museo è stato riaperto ai visitatori nel marzo del 2015.

2003  
Iraq

**Incendio della biblioteca di Baghdad**



La Biblioteca Nazionale di Baghdad, dalla caduta del regime, è stata incendiata due volte e continuamente saccheggiata. Tra i libri scomparsi ci sono i libri di Averroè, i trattati di Avicenna, alcune preziose edizioni delle *Mille e una notte* e manoscritti con le prime traduzioni in arabo di Aristotele.

2011  
Siria

**Saccheggio del sito di Mari**



L'antica città mesopotamica di Mari, fondata anch'essa all'inizio del III millennio a.C e attualmente in Siria, ha subito tra il 2011 il 2014 un saccheggio devastante. 165 scavi illegali tra agosto 2011 e marzo 2014 e addirittura 1.286 solo tra marzo e novembre 2014, un tasso medio di 5,5 nuovi scavi ogni giorno.

2012  
Mali

**Incendio della biblioteca di Timbuctu**



I jihadisti dell'Aqmi (Al Qaeda nel Maghreb Islamico), hanno bruciato diversi manoscritti antichi nel cortile del Centro Ahmed Baba di Timbuctu, in Mali. Opere uniche, scritte tra il IX sec. d.C. fino ai giorni nostri, la maggior parte delle quali ancora non digitalizzate, quindi perse per sempre.

2013  
Egitto

**Saccheggio del museo Mallawi**



A Minya, 250 km a sud del Cairo, uno dei musei più importanti del paese è stato trafugato di oltre mille pezzi mentre gli oggetti voluminosi che non potevano essere trasportati sono stati distrutti o incendiati. Il saccheggio, durato più di otto ore, non ha risparmiato neanche gli uffici amministrativi.

2013  
Siria

**Saccheggio del sito di Ebla**



Ebla, sede di un importante regno nella prima età del bronzo, è stata oggetto di saccheggio per più di un anno da parte dei miliziani dell'ISIS. Le immagini satellitari mostrano più di 45 fosse dovute agli scavi illegali e alla prossimità con avamposti militari.

2014  
Siria

**Saccheggio del sito di Dura Europos**



Città fondata nel III secolo a.C., nominata come uno dei 12 siti siriani Patrimonio Mondiale dell'Umanità, Dura Europos è stata oggetto di ripetuti saccheggi e distruzioni che, secondo le stime, ammontano al 76% della superficie all'interno della cinta muraria.

2014  
Iraq

**Distruzione del sito di Tal Afar**



Riprese fotografiche documentano le esplosioni nella città della di Tal Afar, importante sito di età medievale e neoassira. Già a dicembre gli jihadisti avevano danneggiato le antiche mura di cinta, scavando all'interno del sito alla ricerca di manufatti e reperti da vendere al mercato nero.

2015  
Iraq

**Distruzione del sito di Mosul**



Statue e bassorilievi antichi, alcuni dei quali risalenti a oltre 3.000 anni fa, sono stati abbattuti a colpi di piccone e martello pneumatico nell'antica città di Ninive, oggi Mosul. Devastato il museo e fatta esplodere la biblioteca, assieme al rogo di più di ottomila tra libri antichi rari e manufatti.

2015  
Iraq

**Distruzione del sito di Nimrud**



L'area archeologica di Nimrud, antica capitale degli Assiri fondata nel XIII secolo a.C. è stata rasa al suolo con i bulldozer dai jihadisti dell'ISIS. La segretaria generale dell'UNESCO ha definito l'attacco a Nimrud crimine contro l'umanità.

2015  
Iraq

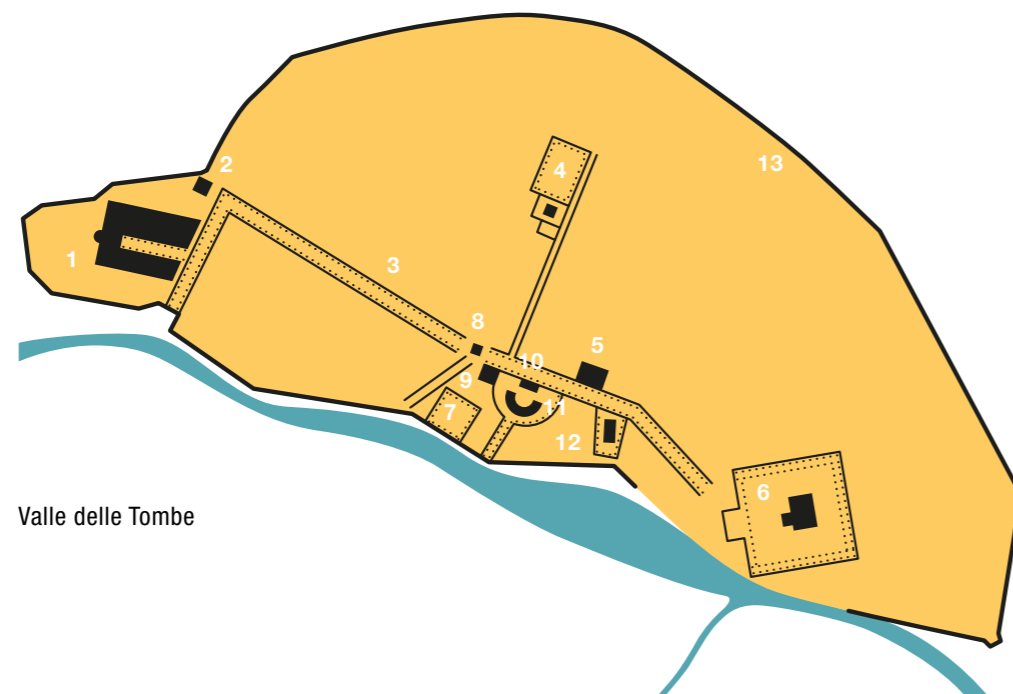
**Distruzione del sito di Hatra**



I miliziani dello Stato Islamico distruggono a colpi di kalashnikov e di piccone le statue e le maschere sulle mura dell'antica città di Hatra, sito iracheno patrimonio dell'UNESCO.

## LA CITTÀ DELLE PALME

di Maria Teresa Grassi



- 1 Tempio di Allat
- 2 Tempio funerario
- 3 Grande Colonnato
- 4 Tempio di Baalshamin
- 5 Terme di Diocleziano
- 6 Tempio di Bel
- 7 Agorà
- 8 Tetrastylon
- 9 Caesarum
- 10 Senato
- 11 Teatro
- 12 Santuario di Nabu
- 13 Mura di Diocleziano

Palmira, la città delle palme, posta in un'oasi a metà strada tra il Mediterraneo e la Mesopotamia, ha conosciuto il suo periodo di massimo splendore in età romana, tra il I e III secolo d.C. In quell'epoca, infatti, una delle principali vie commerciali che univano l'Oriente all'Occidente passava per Palmira, consentendo alle merci preziose provenienti dalla Cina, dall'India, dalla penisola arabica, di raggiungere Roma e i centri principali di tutto l'Impero Romano.

Con il nome di Tadmor, ripreso oggi dal moderno insediamento, il sito era noto almeno dal II millennio a.C. Le più recenti ricerche archeologiche hanno inoltre messo in luce la sua importanza ben oltre i limiti

della fase romana, anche nell'età ellenistica (dal III secolo a.C.) e nell'età umayyade (VII-VIII secolo d.C.).

Appartiene all'età romana la trasformazione urbanistica e architettonica che adeguò Palmira allo standard delle grandi metropoli dell'Oriente Romano, innanzitutto con la creazione di una Grande Via Colonnata, che univa bellezza e funzionalità, e in cui i notabili cittadini erano onorati con statue poste sulle mensole sporgenti dal fusto delle colonne. Ne leggiamo nelle iscrizioni nomi e benemerzè (ci sono capi-carovana, magistrati municipali, militari e anche Odenato, re di Palmira, e Zenobia, la sua consorte, nota come la regina guerriera e conquistatrice d'Egitto).

La Grande Via Colonnata, che attraversava tutta la città, conduceva al santuario di Bel (i palmireni lo definivano "la casa dei loro dei"), costituito da un vasto cortile quadrato entro cui si disponevano, oltre al tempio vero e proprio, alcune altre strutture, tra cui una sala per i banchetti sacri.

Nel sito rimangono molte testimonianze di templi e culti, tra cui quello di Baalshamin, il "signore dei cieli." Sia Bel che Baalshamin furono interpretati come Zeus, ed erano espressione di comunità, differenti per origine, cultura e religione, che convivevano pacificamente nell'oasi.

Uno degli elementi più caratteristici del paesaggio desertico che

circonda l'oasi di Palmira sono le grandi tombe a torre: si tratta di strutture semplici, a pianta quadrangolare, costruite in blocchi squadrati di calcare, molto sviluppate in altezza. Esistono anche altri tipi di tombe a Palmira, sotterranee, scavate nella roccia, o con una facciata configurata a tempio o palazzo.

Si tratta delle grandi tombe collettive dei clan palmireni, in cui decine o centinaia di defunti erano deposti in loculi sigillati da una stele con ritratto.

I celebri rilievi funerari di Palmira sono scolpiti nel bel calcare bianco locale: i busti dei personaggi sono raffigurati prevalentemente

in posizione frontale, con il volto caratterizzato da grandi occhi spalancati, con una fissità e rigidità non priva, in molti casi, di una forte espressività. Le signore di Palmira, in particolare, sono famose per le loro parure di gioielli, più sobrie nel I secolo d.C., e straordinariamente esuberanti tra II e III secolo d.C.: la quantità e l'estrema varietà delle combinazioni e dei modi di indossarli sono tipicamente palmirene, o orientali, e possono essere interpretate come un tratto indicatore dell'individualità della defunta.

### Maria Teresa Grassi

Maria Teresa Grassi è professore di Archeologia delle Province Romane presso l'Università degli Studi di Milano. Ha partecipato, dal 1980, alle attività di ricerca, di studio e didattiche della sezione di Archeologia dell'ateneo milanese, in particolare agli scavi degli abitati romani di Angera (Varese) e di Calvatone (Cremona),<sup>1</sup> di cui è direttore dal 2005. Nel 2007 ha organizzato la Missione Archeologica Italo-Siriana di Palmira (Pa.I.M.A.I.S.)<sup>2</sup> di cui è direttore, che ha operato nel sito fino al 2010. È autrice di alcune monografie e di numerosi articoli scientifici.

<sup>1</sup> [www.progettocalvatone.unimi.it](http://www.progettocalvatone.unimi.it)

<sup>2</sup> [www.progettopalmyra.unimi.it](http://www.progettopalmyra.unimi.it)

## PALMIRA IN TUTTO IL SUO SPLENDORE

di Dario Luise

Nel settembre del 2002 mi recai in Siria con la troupe televisiva guidata dal regista Alberto Castellani per documentare il sito archeologico di Palmira, nel contesto di uno dei numerosi progetti di sponsorizzazione culturale delle Assicurazioni Generali a cui il Centro Produzione Audiovisivi, di cui facevo parte, aveva fornito il proprio contributo.

Il grande successo riscosso nella primavera del 2002 dall'esposizione torinese di Palazzo Bricherasio Zenobia, *il sogno di una regina d'Oriente*, promossa anche con il sostegno del Gruppo Generali, aveva infatti fatto nascere l'idea di avviare un progetto audiovisivo che

integrasse un filone cinematografico, a tema archeologico-religioso, ricco di soddisfazioni per i programmi di finanziamento culturale della Compagnia. Infatti, negli anni precedenti, avevamo prodotto alcuni filmati che avevano riscosso apprezzamenti e riconoscimenti in prestigiose rassegne cinematografiche internazionali: *Ebla, alla scoperta della prima Siria*, *Sulle orme di Cristo*, *Le catacombe cristiane di Roma*, e *Wadi Rum, la valle della luna*. Inoltre stavamo completando il serial *Paolo, da Tarso al mondo*.

Arrivammo a Palmira al mattino e la valle ci apparve in tutta la sua bellezza ed estensione.

L'intervista al direttore del sito e del museo, Khaled Al-As'ad, era prevista nel pomeriggio ed avevamo quindi tutto il tempo per ammirarla nella sua magica luce. Ancora oggi il ricordo della visione del tempio di Baal, dello straordinario colonnato, del teatro romano, provoca emozioni intense e indimenticabili.

L'intervista allo studioso fu breve e dovvemmo sfruttare tutte le doti diplomatiche della nostra guida per tranquillizzarlo che i reperti esposti nel museo non correvano alcun pericolo. Ci parlò con grande passione di Tadmor (l'attuale Palmira), della sua importanza commerciale e strategica nel bacino mesopotamico,

delle sue origini risalenti a 4000 anni fa, dell'unicità e originalità dell'arte palmirena. E con un certo sconforto ci ricordò pure che i musei di tutto il mondo sono pieni di tesori sottratti nei secoli a Palmira.

Ora, forse, si consolerebbe sapendo che quei tesori sono lontani non solo dalla sua città, ma anche dalla follia distruttrice dei seguaci dell'ISIS. Nel maggio 2015, Palmira è passata sotto il controllo dello Stato Islamico, Al-As'ad è stato catturato da un gruppo militante ed ucciso il 18 agosto 2015. Ma questa è cronaca di oggi.

Per ricordare il suo sacrificio e il suo tentativo di proteggere, a costo della vita, molti dei reperti che era riuscito a nascondere prima dell'arrivo dei fondamentalisti, è stata avviata una petizione online<sup>1</sup> per insignirlo del premio Nobel per la Pace.

Mostra: *Zenobia. Il sogno di una regina d'Oriente* (Torino, Palazzo Bricherasio, 13 febbraio-26 maggio 2002).

<sup>1</sup> <https://www.change.org/p/candidatura-al-nobel-per-la-pace-alla-memoria-per-l-archeologo-khaled-asaad>

IMMAGINE PUBBLICATA DALL'ISIS ONLINE



Khaled Al-As'ad, decapitato dall'ISIS all'età di 82 anni, aveva lavorato per oltre mezzo secolo come responsabile delle rovine antiche di Palmira prima che questa fosse assediata dall'ISIS – Per gentile concessione di Catholic Online

La troupe televisiva diretta da Alberto Castellani durante le riprese di un documentario sul sito archeologico di Palmira nel 2002, sponsorizzato da Generali



# Quella volta che Picasso incontrò Canova

L'osservazione di due bassorilievi del Canova, parte del patrimonio Generali, porta a ipotizzare un legame con *Guernica*, la più celebra opera del maestro spagnolo.

di Acrobatik

L'arte si distingue fra le attività dell'uomo perché mantiene inalterato il suo valore nel tempo.

Forse per questo non stupisce, e anzi risulta plausibile anche agli esperti, che Picasso, per il suo *Guernica*, rappresentazione cubista della guerra civile spagnola, si sia ispirato a due gessi del Canova: *Danza dei figli di Alcino* e *Morte di Priamo*, rappresentazione neoclassica dell'*Eneide*.

di una volta: un bar senza tempo dove si ritrovano ogni giorno gli artisti e le grandi menti di qualunque luogo e qualunque epoca del mondo, creando quegli scambi che danno vita alle correnti artistiche.

La capacità di Canova di guardare in avanti, anticipando il futuro, e la capacità di Picasso di conoscere l'arte del passato, li ha fatti incontrare a metà strada. Qui, al bancone di questo bar senza luogo e senza tempo, Canova e Picasso

Forse da quella lunga discussione, un bicchiere dietro l'altro, avranno parlato del dolore. Che cos'è il dolore e come si rappresenta? Come si rappresenta la forte tensione drammatica, congelandola in un gesto e in un'immagine? Da questa discussione saranno arrivati entrambi alla stessa conclusione, quella figura a braccia alzate, verso l'alto, in un grido di dolore che diventa una richiesta d'aiuto al cielo, unendo la tensione delle braccia ritte, tese alla drammaticità del volto trasfigurato nel grido.

Questo secondo entrambi deve essere stata l'idea massima di gesto che rappresenta il dolore. E così l'hanno rappresentato, entrambi, ognuno a modo suo, secondo il suo stile, ma dando vita a due figure fortemente rappresentative della loro opera e che infatti oggi, le legano indissolubilmente, al di là delle epoche, al di là degli stili e delle tecniche. Perché l'arte e la rappresentazione dell'uomo non ha né luogo né tempo, salvo un punto in cui alcuni artisti si ritrovano, al di là del luogo e del tempo.

### Come si rappresenta la forte tensione drammatica, congelandola in un gesto?

La guerra, come l'arte, si evolve fra le epoche, nei metodi e nelle sue manifestazioni, eppure si mantiene inalterata nel tempo nei suoi effetti, nello straniamento, nel dolore e nella sofferenza che provocano, in quello sconvolgimento che Picasso in particolare ha cercato di rappresentare.

Dove si sono incontrati i due artisti? Non in un luogo e nemmeno in un tempo: Canova, scultore veneto vissuto fra il 1757 e il 1822, Picasso, artista spagnolo, vissuto tra il 1881 e il 1973.

Forse esiste un meta-luogo, un punto che non ha riferimenti nel tempo e nello spazio, in una dimensione a cui accedono solo gli artisti, dove si incontrano e si confrontano. Un po' come i caffè letterari

si sono incontrati, così diversi, non solo per le epoche che hanno vissuto ma per la loro indole. Indefesso lavoratore il primo, esuberante nell'arte come nella vita il secondo. Sono le coppie perfette, queste, che si formano al bar e si lasciano andare in infinite discussioni, in voli pindarici e proprio dalla loro differenza di origine traggono le ispirazioni migliori, proprio perché nella diversità e non nella similitudine troviamo quello che cercavamo.

Di cosa avranno parlato? Forse dei loro progetti artistici. O più probabilmente avranno iniziato parlando dell'oggetto delle loro attenzioni, per Canova le scene tratte dall'*Eneide*, per Picasso la dolorosa violenza della guerra civile spagnola.

*Danza dei figli di Alcino* e *Morte di Priamo* sono due bassorilievi del patrimonio artistico delle Generali, custoditi nella foresteria della Compagnia, in Piazza Unità a Trieste.

Recentemente questi due bassorilievi, sono stati periziati da Giuseppe Pavanello, fra i massimi esperti internazionali di Antonio Canova, che li ha attribuiti proprio allo scultore veneto e ne ha apprezzato il buono stato di conservazione.

L'attenta osservazione di quest'opera ha portato a formulare una nuova ipotesi che lega il bassorilievo canoviano a *Guernica* di Picasso, accettata come plausibile e degna di approfondimento sia dal professor Pavanello (ordinario di storia dell'arte moderna presso l'Università di Trieste) che da Roberto Vidali (critico d'arte, direttore della rivista *Juliet* e docente al Liceo Galilei di Trieste). Ed è opportuno menzionare anche Eugenio Carmona (docente di storia dell'arte presso l'Università di Malaga e curatore di diverse mostre), assertore convinto del Canova quale fonte ispiratrice per alcune opere di Picasso.







**Morte di Priamo**

Antonio Canova  
1787-90, gesso modellato  
142 x 280 cm

Ritrae l'episodio descritto da Virgilio nel II canto dell'*Eneide*. Canova rappresenta al centro, risolto in un aitante nudo eroico, Pirro, figlio di Achille, che, afferrato per i capelli il vecchio re di Troia, sta per ucciderlo, nonostante due donne tendano disperate le braccia per trattenerlo. Fanno eco le figure ai due lati, a sinistra la vecchia Ecuba svenuta, sorretta da un'ancella, e a destra la figlia Cassandra, con le braccia disperatamente tese verso il cielo come per invocare l'aiuto divino, e Andromaca, vedova di Ettore, che nasconde tra le braccia per proteggerlo il piccolo



**Danza dei figli di Alcino**

Antonio Canova  
1790-92, gesso modellato  
141 x 281 cm

figlio Astianatte, anch'egli destinato di lì a poco a una fine atroce, gettato da Neottolema dalle mura di Troia. La presenza, disteso in primo piano, del corpo nudo di un altro figlio di Priamo, il giovane Polite, chiude con una commossa riflessione sulla morte questa composizione complessa e terribile, dominata da un pathos davvero straordinario.

La scena rappresentata si rifà al VI canto dell'*Odissea* di Omero: al centro Alcio e Laodamante, figli di Alcino, re dei Feaci, sembrano davvero volare libراتi nell'aria, mentre con un velo formano sopra di loro un cerchio. Danzano sul ritmo della musica suonata sulla cetra dal cieco Demodoco, seduto a sinistra, dietro un gruppo di figure festanti, mentre dal lato opposto e rappresentato Alcino seduto in trono tra la moglie Arete e la figlia Nausicaa, con lo sguardo rivolto a Ulisse collocato in piedi all'estrema destra.

**Guernica**

Pablo Picasso  
1937, olio su tela  
349 x 776 cm



**Palazzo Stratti  
Piazza Unità, Trieste**

La foresteria di Generali si trova al quinto piano di Palazzo Stratti, nella prestigiosa cornice di Piazza Unità a Trieste.

Lo stabile neoclassico fu progettato dall'architetto Antonio Buttazzoni nel 1839 su incarico del negoziante greco Nicolò

Stratti. Nel 1846 il palazzo divenne proprietà delle Assicurazioni Generali che nel 1872 provvidero a una radicale ristrutturazione della

facciata, su disegno degli architetti Eugenio Geiringer e Domenico Righetti, che le conferì l'aspetto attuale.



MASSIMO GOINA



MASSIMO GOINA



MASSIMO GOINA

**Editore**

**Assicurazioni Generali S.p.A.**

Piazza Duca degli Abruzzi, 2  
 – 34132 Trieste, Italia  
 Partita IVA 00079760328

**Direttore responsabile**

**Simone Bemporad**

**Direzione redazione**

**Sarah Brady**

**Sede redazionale**

**Group Communications & Public Affairs**  
 editorial.communication@generali.com

**In redazione**

**Alessandra Gambino**

+39 040 671149  
 alessandra.gambino@generali.com

**Paola Cabas**

+39 040 671552  
 paola.cabas@generali.com

**Rubens Pauluzzo**

+39 040 671814  
 rubens.pauluzzo@generali.com

**Gestione spedizioni**

**Rossana Flegar**

+39 040 671103  
 rossana.flegar@generali.com

**Grafica e impaginazione**

**Acrobatik** – Trieste, Italia

**Supporto linguistico**

**Silvia Baldi** – Treviso, Italia

**Alan Brighy** – Schaffhausen, Svizzera

**Stampa**

**Grafiche Antiga** – Treviso, Italia



FABRIZIO GIRALDI

La Redazione del *bollettino*

**Fonti fotografiche:**

- (p.06) [www.flickr.com/photos/brendanmckenna/](http://www.flickr.com/photos/brendanmckenna/)
- (p.11) [www.flickr.com/photos/cop21/](http://www.flickr.com/photos/cop21/)
- (p.14) [www.flickr.com/photos/cop21/](http://www.flickr.com/photos/cop21/)
- (p.21) [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Guggenheim\\_museum\\_Bilbao\\_HDR-image.jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Guggenheim_museum_Bilbao_HDR-image.jpg)
- (p.30) [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Down\\_the\\_Rabbit\\_Hole.png](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Down_the_Rabbit_Hole.png)
- (p.31) [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Alice\\_queen2.jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Alice_queen2.jpg)
- (p.37) [www.flickr.com/photos/paulshorts1962/](http://www.flickr.com/photos/paulshorts1962/)
- (p.65) [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Palmyra,\\_view\\_from\\_Qalaat\\_lbn\\_Maan,\\_Temple\\_of\\_Bel\\_and\\_colonnaded\\_axis.jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Palmyra,_view_from_Qalaat_lbn_Maan,_Temple_of_Bel_and_colonnaded_axis.jpg)
- (p.67) <http://apsa2011.com/apsanew/>
- (p.70) [www.catholic.org/news/international/middle\\_east/story.php?id=62989](http://www.catholic.org/news/international/middle_east/story.php?id=62989)