



g



r



o



w



t



h

architectures

il bollettino

Rivista del Gruppo Generali dal 1893

Numero 5 - Serie 13 - Ottobre 2016



GENERALI



## **Growth Architectures**

La crescita è un'esigenza che accompagna l'uomo da sempre e in tutti i fenomeni in cui si traduce. La crescita non va solo constatata, ma va compresa, analizzata e... misurata. Ma in che modo? La misurazione della crescita è diventata oggi un'ossessione che si traduce essenzialmente in numeri, oggettivi e rassicuranti ma non sempre in grado di indicare il reale valore di un fenomeno. Questo è il punto: il valore. La crescita non è solo un'inevitabile parte della natura umana, ma anche un meccanismo in grado di produrre valore. Ci sono diversi fenomeni in cui si traduce il bisogno di crescita, siamo sicuri che siano tutti in grado di migliorare la nostra esistenza? Impariamo a misurarne il valore prima delle dimensioni. —AK.

# Growth Architectures

La domanda di crescita è da sempre costante e infinita. Abbiamo rivolto lo sguardo al futuro e ci siamo chiesti quanto tutto questo sia progettabile, se sia possibile cioè una costruzione efficiente e sostenibile della crescita. Insomma, è possibile che la crescita dell'individuo e dunque lo sviluppo del suo habitat in un prossimo futuro sia open source, internazionale e sostenibile?

Il mondo può cambiare nell'arco di una sola settimana. Il precedente numero del bollettino "The Place to Be" ha analizzato nel dettaglio il progetto europeo e i suoi effetti sulle vite dei cittadini del continente. Oggi, nel dopo-Brexit, ci troviamo di fronte a uno scenario politico in rapida evoluzione, e abbiamo bisogno di una maggiore stabilità attorno alle fondamenta di una robusta architettura della crescita: economia, tecnologia, ambiente urbano e sviluppo personale. Nel 2015, il patrimonio medio per persona adulta all'interno dell'Unione Europea equivaleva a \$128.506, il 12,4% in meno rispetto all'anno precedente. Riusciranno gli sconvolgimenti economici mondiali a provocare un'ulteriore contrazione? Di fronte ai cambiamenti, siamo chiamati a interpretare i segnali e agire in maniera proattiva per garantirci un futuro più stabile.

Queste le domande fondamentali cui abbiamo cercato di rispondere in questo numero del bollettino per individuare un'architettura della crescita. Oggi l'individuo forma la propria identità all'interno di due realtà, sempre meno distinte e invece sempre più interconnesse: il luogo fisico, la propria casa e la città in cui vive, e dall'altra parte lo spazio digitale, dove le relazioni sociali, gli scambi e i contatti fanno parte sempre più dell'esperienza della vita reale e quotidiana. Il rapporto e le interconnessioni tra reale e digitale evolvono rapidamente, e per questo le abbiamo analizzate dall'interno mettendo a confronto due aree del pianeta, che si contendono la leadership economica mondiale, impegnate a dare le risposte alle sfide poste dal futuro.

In Cina, la ricchezza media è quadruplicata dal 2000 a oggi, passando da \$5.670 a \$22.513 nel 2015 e migliorando le condizioni di vita e il benessere di milioni di cittadini. Nel marzo del 2014, il governo di Pechino ha annunciato un programma rivoluzionario per il trasferimento di 100 milioni di cittadini dalle regioni agricole della campagna verso le città, con l'obiettivo di raggiungere 250 milioni di persone entro il 2026. Il programma prevede che le città e i sobborghi si uniscano fra



di Simone Bemporad  
Editor in Chief

“ Senza una crescita continua, parole come miglioramento, traguardo o successo non hanno alcun significato”

— Benjamin Franklin

loro in nuove megalopoli. In questo contesto, la crescita dell'architettura diviene dunque una metafora della trasformazione e dello sviluppo geografico secondo una dimensione verticale e una dilatazione orizzontale, dove megalopoli e grattacieli divengono ambito di competizione tra le nuove superpotenze asiatiche. Dal 2013, la Cina ha costruito 95 grattacieli che superano i 200 metri d'altezza.

Al polo opposto gli Stati Uniti, chiamati ancora una volta a un ruolo di leadership globale in grado di guidare l'evoluzione attraverso l'architettura tecnologica e ancora capaci di offrire straordinarie opportunità di business e di interpretare nuovi stili di vita che stanno germogliando nella West Coast, in una Silicon Valley più dinamica che mai. L'economia statunitense

ha ottenuto buoni risultati nel periodo 2014-2015 per il settimo anno consecutivo, con una ricchezza media del \$350.000 per persona adulta e il 46% dei miliardari del mondo.

La capacità di andare incontro a crescita e innovazione sarà fondamentale per dare forma al nostro percorso individuale e dettare il ritmo dell'evoluzione della società in cui viviamo e operiamo. Possiamo farlo integrando il nostro modo di lavorare con soluzioni agili, facendoci aiutare da un personal coach, o semplicemente frequentando una lezione di yoga o usare un'app: qualsiasi sia la soluzione adottata, la crescita esponenziale rimane l'obiettivo primario di qualsiasi organizzazione o individuo che voglia avere successo nel lungo periodo in perfetto equilibrio tra la realtà analogica e quella digitale.

## PARTE 1

**Community First****08 SCENARI CONTEMPORANEI**

**Dieci anni di progressi tecnologici che hanno rivoluzionato le nostre vite** Quello che si faceva dieci anni fa non lo si fa più oggi. Smartphones, social networks, messaggistica istantanea, Uber, e-commerce e e-learning, droni e streaming. Ciascuna di queste tecnologie ha a sua volta stravolto il nostro mondo / di Loïc Le Meur

**18 INTERVISTA**

**Crescere a Pechino – Intervista con Ma Yansong** Crescere a Pechino ha influenzato la visione dell'architettura di Ma Yansong. Ispirati dalla natura, i suoi futuristici design in forma libera incorporano elementi orientali ed occidentali / di Marco Zuttoni

**28 PROSPETTIVE**

**Coesistere con la robotica** Perché una leadership inclusiva sarà la chiave per mantenere l'uomo al centro dell'innovazione / di Denise Hummel

## PARTE 2

**We, Generali****34 FRAMEWORKS**

**Crescita e sviluppo: liberare il potenziale di Generali** Vecchi e nuovi concorrenti, pressioni sugli investimenti, strategie finanziarie che cambiano e migliori profitti. Tutto ciò richiede crescita / di Barbara Lucini

**40 FRAMEWORKS**

**Verso una maggiore inclusione: il percorso di Generali** Perché vogliamo che la diversità prosperi? Non solo perché è la cosa giusta da fare. Un'impresa eterogenea e inclusiva è più forte e più performante. Questa è la missione della nuova funzione D&I del Gruppo / di Elena Berardi e Doris Bisaro

## PARTE 3

**Business & Strategy****46 PANORAMICA**

**Generali in Asia: un retaggio che anticipa le tendenze e cattura i cambiamenti** Uno sguardo a sei dei mercati principali di Generali in Asia, dove soluzioni innovative sono state applicate per incoraggiare una forza lavoro più efficiente e relazioni più ravvicinate con i clienti / di Kevin Angelini e Patrizia Chua

**52 RIFLETTORI**

**Innovazione sociale e crescita** A che servono i prodotti innovativi se non aiutano a migliorare le vite degli individui e delle comunità? / di Ruggero Forni e David Korosic

## PARTE 4

**Twist****58 CONVERSAZIONE**

**Tendenze dell'abitare contemporaneo – Una conversazione con David Libeskind** L'identità di un edificio non può essere separata dall'identità di una città, né dal suo passato o dal suo potenziale di crescita e sviluppo / di Stefano Boselli

**62 SCENARI CONTEMPORANEI**

**Collaborazione e Conformabilità** Quando un'idea diventa innovazione e cosa accelera il suo accoglimento. Persino le idee migliori non sono immediatamente riconosciute come tali / di Horace Dediu

**66 STORIE**

**Vita quotidiana in una megalopoli asiatica** Entro i prossimi otto anni, più della metà delle megalopoli del futuro sarà in Asia. E non saranno necessariamente la copia carbone delle città occidentali. Appaiono, si fanno sentire e si comportano in maniera diversa. Seguendo le orme di due giornalisti residenti, assorbiremo il profumo di Seoul e il passato iconico di Hong Kong. Dall'alto della loro linea d'orizzonte vedremo l'alba del nostro futuro / di Darcy Paquet e Mathew Scott

**76 FOTOREPORTAGE**

**Crescita e città: USA contro ASIA** Attraverso gli occhi di due importanti fotografi analizziamo gli effetti di due fenomeni di crescita sulla nostra vita quotidiana: l'espansione delle megalopoli asiatiche e l'evoluzione tecnologica proveniente dagli Stati Uniti / foto di Lek Kiatsirikajorn e Laura Morton



# Community First

La società e le comunità che la compongono sono in costante evoluzione. È in corso una transizione culturale e genetica dei cittadini verso nuovi ruoli sociali. La tecnologia genera nuove community digitali e comportamenti collettivi, e dalla marcata espansione delle città nascono nuovi stili di vita e dinamiche interne.

Al centro della crescita globale vi sono le persone: in equilibrio tra analogico e digitale, alla ricerca di sostenibilità e di nuove identità in un mondo ormai tecnologico, in cui la robotica sostituirà milioni di lavoratori. Nelle realtà internazionali le persone affrontano una globalizzazione diffusa, cambiamenti organizzativi rapidi e una concorrenza sempre più aspra. Negli ultimi 12.000 anni, la specie umana ha imparato a gestire il cambiamento: la raccolta ha ceduto il passo all'agricoltura, la caccia all'allevamento, la vita nomade a quella urbana. Grazie al bisogno e alla creatività, siamo riusciti a cambiare il mondo.

Negli USA, la West Coast è all'avanguardia nella creazione di nuove idee tramite la digitalizzazione. Le futuristiche applicazioni di fantascienza non sono più un'utopia; pensiamo ai piccoli dispositivi wearable ad

attivazione vocale per l'accesso in tempo reale ad ampi database, e ai livelli storici di produttività che questi generano. Intanto, in Cina, l'urbanizzazione creerà opportunità d'investimento per almeno 1.000 miliardi di yuan l'anno e trasformerà il paese in un laboratorio architettonico in cui progettare le nuove megalopoli, offrendo condizioni di vita soddisfacenti nel rispetto dell'ambiente a milioni di nuovi "cittadini."

# Dieci anni di progressi tecnologici che hanno rivoluzionato le nostre vite

di Loïc Le Meur

**PREFAZIONE** Quello che si faceva dieci anni fa non è più di attualità oggi. Smartphones, social networks, messaggistica istantanea, Uber, e-commerce e e-learning, droni e streaming. Ciascuna di queste tecnologie ha a sua volta stravolto il nostro mondo.



# #CosaÈGiàSuccesso?

È mia abitudine cercare di capire cosa accadrà nel prossimo decennio, e per farlo è senz'altro utile analizzare i dieci anni appena trascorsi. Vediamo quindi in cosa il mondo di oggi è diverso rispetto al 2006 sotto il profilo tecnologico.



## Smartphones

iPhone e Android hanno cambiato il mondo, questo è certo. È difficile immaginare la nostra vita senza uno smartphone. Per quanto mi riguarda, gestisco la mia attività principalmente sul mio iPhone. Non sappiamo più come fare a vivere offline. Ogni impresa deve avere una forte presenza mobile. Domani, queste stesse realtà si troveranno a dover dare risposte immediate ai propri clienti su piattaforme di messaggistica come Facebook Messenger. La ricerca è passata quasi interamente da desktop a mobile. La localizzazione è una funzione comune a tutte le applicazioni e i servizi.



## Social networking

Lo scorso decennio, chiunque poteva pubblicare informazioni online ma solo alcuni sceglievano di farlo. Erano i cosiddetti blogger, mentre oggi tutti hanno un profilo su Facebook, Snapchat o Twitter. Facebook ha

sostituito la nostra rubrica di contatti ed è veramente difficile non esserci: mi è rimasto soltanto un amico a non avere Facebook. Le notizie si diffondono molto di più attraverso i social network rispetto ai tradizionali mezzi di comunicazione, anche se questi ultimi rimangono la fonte di gran parte delle notizie. Chi avrebbe mai immaginato nel 2006 che Facebook sarebbe diventata una società del valore di 350 miliardi di dollari? Le abitudini nel mondo dei social network cambiano rapidamente e oggi è arrivato Snapchat a sfidare Facebook, attirando il segmento più giovane della popolazione.



## Trasporti e alloggi

Molte persone che conosco hanno venduto la propria auto perché è più comodo e conveniente utilizzare Uber o Lyft. Mentre scrivo questo articolo, Uber avrà compiuto due miliardi di corse e il suo valore è superiore ai 70 miliardi di dollari. Dall'avvento di Uber il settore dei taxi, una delle attività più tradizionali al mondo, ha subito una profonda trasformazione globale. Nulla potrà arrestare Uber, nemmeno le riforme volute dagli stati, perché rappresenta proprio il tipo di servizio e il prezzo che le persone cercano.

Le autovetture elettriche di Tesla hanno sorpreso il mondo intero per le ottime prestazioni e l'ampia scelta. Tesla è attualmente il brand più ambito e gode di un'enorme quota di mercato tra le autovetture di fascia alta e di lusso. Tra i suoi competitor, BMW, Audi e Mercedes. Tutti i produttori di automobili sono arrivati in ritardo e stanno lavorando per

mantenersi al passo con la prossima mossa di Tesla: un'auto elettrica destinata al grande pubblico a costi più bassi. Le prime auto con pilota automatico sono già sulle strade, e grazie a Google le autovetture autonome sembrano essere sempre più una realtà.

Google Maps e Waze hanno cambiato il nostro modo di guidare, basti pensare a dieci anni fa. Oggi viaggiare è molto più facile. Un tempo Tokyo era inaccessibile, mentre oggi grazie a Google Maps, Google Translate e TripAdvisor è semplicissimo trascorrere una settimana in Giappone senza dover chiedere l'aiuto di nessuno.

Il settore del trasporto aereo non ha subito grandi modifiche negli ultimi dieci anni; gli aerei consumano solo un po' meno carburante. Ma la maggior parte dei voli oggi è low cost. Dieci anni fa, pionieri come Jet Blue, Ryanair, EasyJet e SouthWest sfidavano le compagnie tradizionali. Oggi, tutte le compagnie aeree sono diventate low cost, fatta eccezione per i voli a lungo raggio.

Dieci anni fa Airbnb non esisteva, mentre nel 2016 il suo valore è pari a 25 miliardi di dollari. È il principale competitor nel settore alberghiero pur non possedendo nessun hotel, alla stregua di Uber che non dispone di automobili.



## Salute

Le persone sono più consapevoli della necessità di condurre una vita sana e fanno più esercizio. Dieci anni fa, il fumo era molto più diffuso mentre oggi non solo è visto come un danno alla salute, ma è anche fuori moda.

Mangiare prodotti sani è molto importante, ed essere vegetariani o vegani non è più così strano.

Più le persone sono connesse e online, più c'è il bisogno di sconnettersi. Mindfulness e meditazione stanno diventando un vero e proprio fenomeno in tutto il mondo. Il bisogno di prendersi cura della mente sta diventando tanto importante quanto la cura del corpo.

Rimango colpito dal costo accessibile dei test e delle analisi del DNA. Sono invece sconcertato e triste che negli ultimi dieci anni non siano state trovate delle cure definitive contro l'AIDS e il cancro.



## E-commerce

Dieci anni fa, l'e-commerce era già molto diffuso, ma con Amazon lo è diventato ancora di più. Amazon e altri garantiscono ai propri clienti una trasparenza senza precedenti grazie a recensioni per ogni singolo prodotto e servizio. Con Amazon Prime o Instacart, acquistare è diventato ancora più semplice.



## Last minute

Tutti noi stiamo imparando a smettere di pianificare e a fare tutto all'ultimo minuto. Con Uber possiamo prenotare un'auto e averla a disposizione entro pochi minuti. Grazie a Hotel Tonight, possiamo andare a Barcellona senza prenotare e trovare un hotel fantastico a un prezzo stracciato. Su Reserve, possiamo prenotare un ristorante in un clic e un concierge ci aiuterà a fare la scelta migliore. Con Tinder, possiamo addirittura fissare un appuntamento galante all'ultimo minuto.



## Si parla sempre di meno, si scrive sempre di più

Dieci anni fa il nostro telefono cellulare suonava sempre. Oggi per parlare con amici e familiari usiamo principalmente Facebook Messenger. La comunicazione su Messenger cresce rapidamente anche nelle aziende. Le persone utilizzano sempre meno le chiamate voce, salvo in caso di chiamate programmate. Facebook Messenger è ormai più diffuso di Skype, e presto tutte le aziende dovranno essere facilmente raggiungibili anche su Messenger.



## “Unicorni” miliardari a sconvolgere le società consolidate

Abbiamo già parlato di Uber e di Facebook, entrambe inesistenti dieci anni fa e il cui valore ammonta oggi a 70 e 350 miliardi di dollari. Molte di queste società da un miliardo di dollari sono state fondate in pochi anni. Dollarshave è stata venduta per un miliardo di dollari meno di cinque anni dopo esser stata fondata. Nel 2006 erano davvero poche le giovani imprese valutate oltre 1 miliardo. Nel 2016 Fortune ne contava 174, i cosiddetti “unicorn”<sup>1</sup>.



## Droni

I droni teleguidati a scopo militare sono stati

diffusamente utilizzati per lungo tempo, mentre quelli a uso personale sono diventati talmente popolari che la FAA ha dovuto richiedere a ogni nuovo proprietario di dichiararli, e la licenza potrebbe diventare presto obbligatoria. Le applicazioni per droni stanno diventando sempre più creative e utili, come la raccolta in tempo reale dei dati sugli oceani (Saildrone<sup>2</sup>).



## Spazio

Space X costruisce con successo razzi autonomi e riutilizzabili. La scoperta delle onde gravitazionali e dell'acqua su Marte potrebbe aprire un nuovo capitolo della ricerca spaziale.



## Intrattenimento

Per i millennial, stare alzati per guardare il proprio programma preferito alla TV non ha più alcun senso. Dieci anni fa era ancora comune farlo. I film (Netflix), la musica (Spotify, ecc.), i giochi (Twitch, Sony, Xbox), ora sono tutti online e i contenuti in streaming. Per molti, cercare video su YouTube è ormai il modo più comune per imparare e trascorrere del tempo anziché guardare la TV. I media tradizionali come la TV, la radio e i giornali sono molto meno influenti e autorevoli che in passato. Gli sport elettronici sono un fenomeno vastissimo con milioni di persone che giocano attualmente su Twitch, e le società sportive professionistiche stanno lanciando le proprie squadre di eSport. Ormai i libri sono diventati per la maggior parte e-book.

<sup>1</sup> <http://fortune.com/unicorns/>

<sup>2</sup> <http://saildrone.com/>

“ Chi avrebbe immaginato nel 2006 che Facebook sarebbe diventata una società da 350 miliardi di dollari?”



**Personal branding**

Ognuno è diventato brand manager di se stesso. Se sei un artista, un designer, uno sviluppatore è molto facile pubblicizzare il tuo lavoro, e a costo zero. Molti hanno costruito un vero e proprio business intorno al proprio marchio, come Tim Ferris o Gary Vaynerchuk.



**Raccolte fondi**

Il crowdsourcing e il crowdfunding (Kickstarter, Indiegogo, Patreon) per progetti, prodotti o addirittura persone sono oggi molto diffusi. Artisti come Amanda Palmer finanziano le loro creazioni principalmente grazie ai “patron”, ovvero novelli mecenati che pagano in anticipo su Patreon qualsiasi sua creazione. Finanziare idee non è mai stato così semplice.



**Lavoro**

Rispetto a dieci anni fa lavorare da remoto è enormemente più comune. Sul mercato ci sono sempre più freelance. La collaborazione online è molto diffusa: il software GitHub<sup>3</sup> consente agli sviluppatori di tutto il mondo di condividere il proprio lavoro e imparare reciprocamente. È veramente facile imparare un lavoro e trovarne uno online.

<sup>3</sup> <https://github.com/>

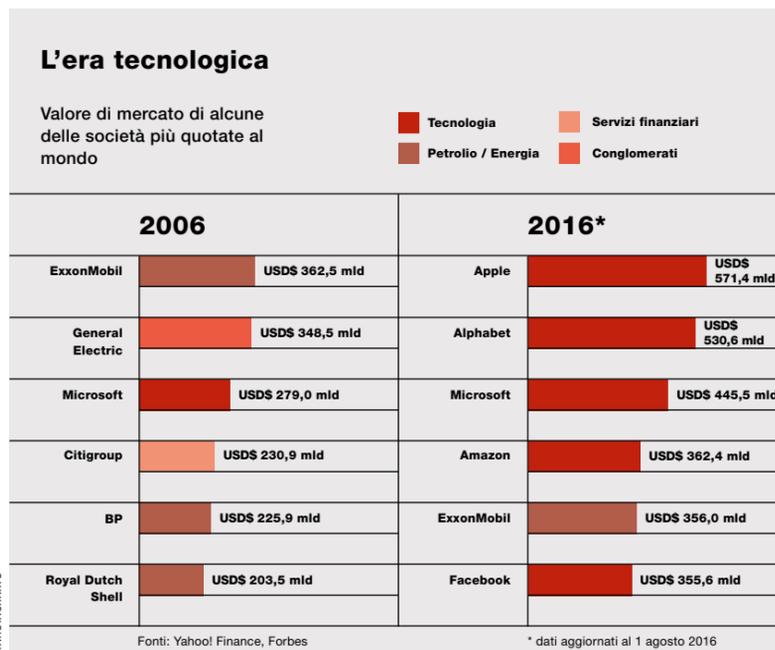
<sup>4</sup> <http://www.samasource.org/>



**Istruzione e apprendimento**

Due miliardi di persone possono insegnare o imparare online quasi tutto, ovunque e in qualsiasi momento. L'apprendimento permanente per puro divertimento, con o senza certificazione o diploma, è possibile ovunque, a qualsiasi età e in qualsiasi fase della vita. Imparare a programmare è diventata una delle competenze più importanti. L'inglese è ormai il protocollo di rete TCP/IP del mondo.

Il livello di povertà è diminuito drasticamente grazie all'accesso facilitato all'istruzione e al mondo del lavoro. Organizzazioni come Samasource<sup>4</sup> creano migliaia di posti di lavoro nelle aree più povere. Anche nelle baraccopoli i giovani possono imparare a usare il computer e a trovare un lavoro online, e questo cambia loro la vita.



# #CosaNonÈSuccesso?



**Sharing economy**

Molte start up sono fallite o sono rimaste di piccole dimensioni. Airbnb di fatto non condivide il tuo appartamento, ma lo affitta privatamente. Il social lending non ha avuto il successo previsto. Tra le eccezioni, Blablacar.



**Google Glass**

La realtà aumentata diventerà mainstream. Google Glass era troppo invadente e ingombrante, come nel caso del palmare Newton della Apple, precursore dell'iPhone, ma



**Stampa 3D**

Si tratta per lo più di una produzione b2b, non mainstream. È stata annunciata come un fenomeno di consumo, facendoci credere che ognuno di noi avrebbe comprato una stampante 3D per la propria casa. Così non è stato.



**La “Silicon Valley di...” – completa con il nome della tua città**

La Silicon Valley è e rimane ancora il luogo più innovativo sulla faccia della terra. Non è un caso che Facebook, Uber, Airbnb abbiano sede tra Palo Alto e San Francisco.



**Internet delle cose e wearable**

L'interesse intorno all'Internet delle cose e ai dispositivi wearable è stato talmente grande che mi sarei aspettato un'adesione più massiccia. La maggior parte dei dispositivi wearable acquisiti viene rapidamente abbandonata dai relativi utenti. Gli oggetti connessi sono

ancora piuttosto rari, salvo alcune eccezioni come il campanello hi-tech della Ring che ha riscosso molto successo.

scommetto che nei prossimi dieci anni otterrà il successo sperato.

“ Non è un caso che Facebook, Uber e Airbnb abbiano sede tra Palo Alto e San Francisco”

# #CosaPotrebbeSuccedere?

## I trend per i prossimi dieci anni

Fare previsioni è sempre difficile, ma il recente lancio di Pokémon GO evidenzia il potenziale della realtà aumentata che, sono certo, diventerà mainstream. La realtà virtuale è un altro importante trend e l'acquisizione di Oculus da parte di Facebook, per citare un esempio, ne conferma l'enorme potenziale. In questi giorni, nella Silicon Valley, anche l'intelligenza artificiale e i robot giocano un ruolo di grande rilievo. Penso alla Blockchain senza essere, per ora, del tutto convinto. La salute dovrebbe essere uno dei temi maggiormente innovativi. I recenti progressi nel campo della riproduzione umana,

tra cui la possibilità di congelare gli ovuli a costi più bassi, sono davvero significativi e potrebbero renderla di uso comune. Facebook finanzia già il congelamento degli ovuli per le sue dipendenti. È davvero difficile elencare tutti gli ambiti di cui sono entusiasta, perché sono molti, ma un altro trend a mio avviso da tenere d'occhio è senza dubbio l'impatto sociale a livello aziendale.

## 84 Wild West Tech

progetto di  
Laura Morton

Quando si è sparsa la voce sulla possibilità di ottenere enormi fortune grazie al settore tecnologico, San Francisco e la Silicon Valley sono stati terreno di una nuova corsa all'oro. Sono molti i giovani sognatori che fanno le valigie per stabilirsi nella zona, con la speranza di avviare una start up di successo o di diventare ricchi lavorando per la società giusta al momento giusto.

Queste persone lavorano diverse ore al giorno per avviare le proprie società.



FOTO: LAURA MORTON

## Glossario

### Unicorni

Unicorni sono dette così le start up del settore tecnologico valutate oltre 1 miliardo di dollari. Tra le più conosciute: Uber, Airbnb, Snapchat. Molte hanno il loro quartier generale tra San Francisco e Palo Alto in California, ma cresce anche il numero di unicorni cinesi, come ad esempio Xiaomi e Didi kuaidi con sede a Pechino.

Francisco, oggi sono milionari. Airbnb scatenato le proteste degli albergatori che accusano la piattaforma di concorrenza sleale in diverse parti del mondo.

### Millennials

Millennials, conosciuti anche come generazione Y, Next o Net sono i giovani nati tra la metà degli anni Ottanta e i primi anni del Duemila. Cresciuti nel periodo in cui Internet ha provocato un grande cambiamento culturale. Sono per definizione persone che si sanno adattare molto rapidamente a un mondo che si modifica altrettanto rapidamente.

### Sharing Economy

L'idea alla base è molto semplice: possiedi qualcosa che potresti offrire a qualcuno? Offrilo sulla rete a chi ne ha bisogno. Molto di ciò che possediamo resta spesso inutilizzato e la rete ci permette di dividerlo con uno sconosciuto grazie alla fiducia sostenuta dalla nostra reputazione digitale.

### Internet delle cose

Internet delle cose si riferisce all'estensione di Internet al mondo degli oggetti e dei luoghi concreti. Dispositivi cioè che tramite Internet parlano e interagiscono con noi. L'esempio più popolare è il frigorifero smart: immagina che il tuo frigorifero ti avvisi con un messaggio quando stai per finire il latte. I campi di applicabilità sono molteplici, uno dei più diffusi riguarda l'efficienza energetica abitativa.

### App

Applicazioni dedicate ai dispositivi mobili scaricate dai rispettivi market di vendita con la finalità di installare funzionalità aggiuntive sul proprio smartphone.

### Airbnb

Airbnb fondato nel 2008, è il popolare sito che mette in contatto diretto i proprietari di una casa con chi viaggia, trattenendo una commissione dal 6 al 12% sulla somma pattuita tra locatore e locatario e il 3% da chi offre la stanza. Ad oggi conta 11 milioni di viaggiatori a livello globale con 600mila proprietà in oltre 34mila città in 192 paesi. L'idea alla base della piattaforma web è molto semplice: hai uno spazio da affittare, offrilo sulla rete a chi sta viaggiando. I tre amici Joe Gebbia, Brian Chesky e Nathan Blecharczyk che l'hanno avuta, iniziando nel 2007 con il loro appartamento di San

### Uber

Uber è un servizio automobilistico privato che mette in collegamento diretto automobilisti e passeggeri grazie a una semplice app scaricata sul proprio mobile attraverso cui prenotare un corsa tenendo traccia in tempo reale della posizione dell'auto prenotata. È di fatto un servizio alternativo e ben più economico dei taxi che permette di chiedere un passaggio attraverso il proprio smartphone e pagarlo con la carta di credito. Uber è stato fondato nel 2009 con sede a San Francisco. Il colosso californiano è ormai presente in moltissime città e ha scatenato molte proteste da parte dei tassisti.



Loïc Le Meur

Loïc Le Meur, 44 anni, imprenditore seriale francese. Conosciuto soprattutto per aver lanciato nel 2004 LeWeb, considerato il più grande evento europeo dedicato a Internet. Ha investito in oltre 50 start up e ha una lunga lista di successi. Business angel di LinkedIn, Evernote e Lending Club. Dal 2006 ha trasferito il suo quartier generale da Parigi a San Francisco. È stato inserito nella classifica "Europe's Tech25" del Wall Street Journal ed è considerato una delle 25 figure più influenti sul Web dalla rivista Business Week. Amante del kite surf e del parapendio.

# Crescere a Pechino

## — Intervista con Ma Yansong

di Marco Zuttioni

**PREFAZIONE** Ma Yansong, a 41 anni, è uno dei più noti architetti della Cina a livello internazionale. Ha lavorato con i più grandi architetti del mondo, da Zaha Hadid a Peter Eisenman. La sua architettura trae ispirazione dalle forme della natura, fusione di Oriente e Occidente.

“ Sono convinto che i problemi spesso generino nuove opportunità”

**D1—Dopo importanti esperienze internazionali accanto a Zaha Hadid e Peter Eisenman decidi di fondare il tuo studio Mad Architectcs a Pechino nel 2004. In quegli anni la Cina iniziava un impetuoso sviluppo economico e urbanistico grazie anche alle Olimpiadi e all’Expo. Una scelta fortunata o avevi previsto una crescita così forte?**

Ho sempre voluto aprire un mio studio, fin dai tempi dell’Università. Dopo un breve periodo negli Stati Uniti e poi in Inghilterra nello studio di Zaha Hadid, ho avuto l’opportunità nel 2004 di tornare in Cina a seguire alcuni progetti dell’ufficio. Sono rientrato a Pechino, dove sono cresciuto e vissuto, notando con sguardo distaccato molte criticità nello sviluppo della città di quegli anni. Mi sono ritrovato in una Pechino fondamentale diversa e che aveva subito delle trasformazioni radicali attraverso una fase speculativa e di sviluppo urbano senza regole. A quel punto ho compreso che eravamo nel posto

giusto al momento giusto, che potevo dare il mio contributo e che potevo fare sicuramente meglio di quello che era stato fatto fino ad allora, se ne avessi avuto l’opportunità la possibilità. Sono convinto che i problemi spesso generino nuove opportunità.

Non è stata una scelta del tutto consapevole e razionale; come ricorderai anche tu, seguivamo semplicemente il flusso delle cose, delle numerose richieste e progetti che ci venivano commissionati senza sapere per quanto tempo avremmo lavorato lì, per quanto sarebbe durata quella fase. In quel momento Pechino e la Cina erano il fulcro delle nostre attività in quanto il contesto storico e congiunturale ci dava molte opportunità professionali e di crescita.

**D2—Nascere, vivere e lavorare in una delle megalopoli del mondo; in che modo Pechino ha influenzato il tuo lavoro e la tua filosofia architettonica?**

Pechino è la città in cui ho vissuto e trascorso la maggior parte della mia

Harbin Opera House  
— Harbin, Cina  
2010-2015



giovinezza; Pechino è stata il mio unico riferimento urbano. Vivevo in una casa a corte e frequentavo i laghi del centro, la collina del carbone attorno alla Città Proibita e le montagne a nord della città.

Quando ho avuto l'opportunità di uscire dalla Cina ne ho capito meglio l'unicità: la coesistenza tra città e natura a Pechino è uno speciale mix difficilmente rintracciabile in altri contesti.

I laghi, i piccoli rilievi del centro, le pagode e i templi formano un tutt'uno tra natura ed artificialità molto differente dalle città occidentali; città come Berlino e New York ad esempio

hanno una forte componente naturale ma la linea di demarcazione tra il verde e la città è spesso netta. L'esempio tipico è il Central Park di New York: la natura da una parte, la città dall'altra.

Pechino, e altre città cinesi, mostrano la differenza culturale tra diverse realtà. In Oriente l'uomo è inteso come parte della natura e la città, in quanto prodotto dell'uomo, ne subisce la stessa sorte.

Dopo aver visitato molti paesi mi sono reso conto di come Pechino abbia influenzato la mia idea di architettura, di come la natura sia inconsapevolmente un elemento centrale

A destra:  
Ordos Museum  
— Ordos, Cina  
2011

Nella pagina a fianco:  
Absolute Towers  
— Mississauga, Canada  
2012

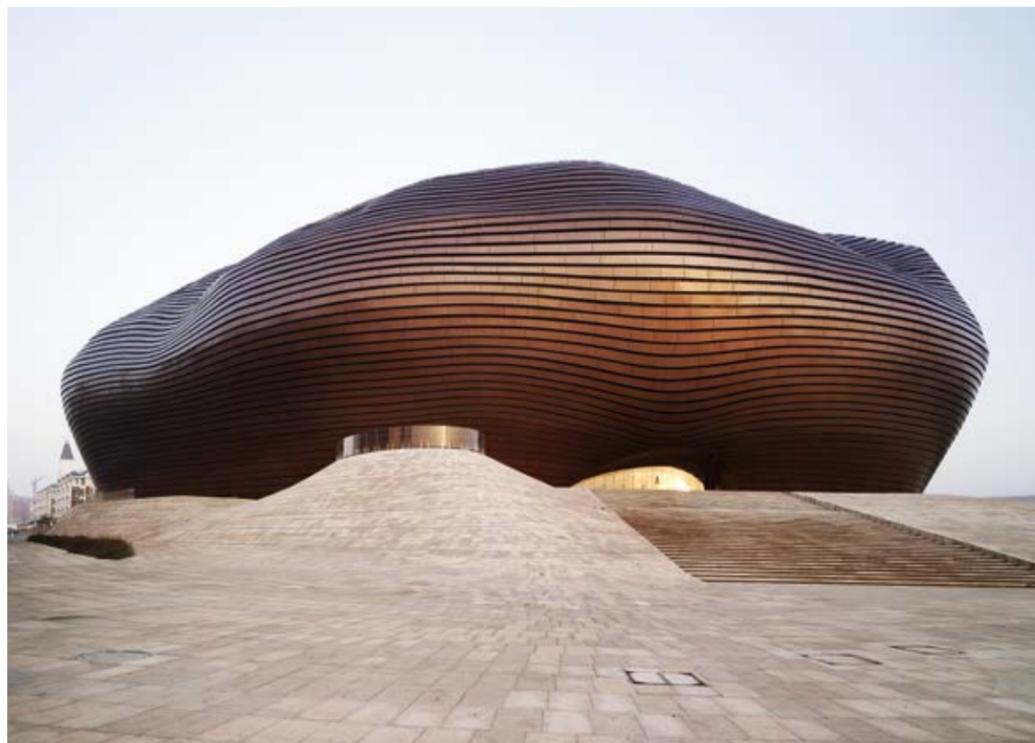


FOTO: TOM ARBAN

“ Pechino, ed altre città cinesi, mostrano la differenza culturale tra diverse realtà; in Oriente l'uomo è inteso come parte della natura e la città, in quanto prodotto dell'uomo, ne subisce la stessa sorte”

all'interno della mia produzione, fatta di elementi fluidi ed organici.

**D3—A seguito del boom architettonico dei primi anni 2000 come si sta sviluppando il mercato immobiliare? Chi sono e cosa desiderano oggi i nuovi clienti cinesi?**

All'inizio degli anni 2000 gli operatori immobiliari erano agli albori della loro attività, rispetto al mercato occidentale erano prettamente concentrati sulla quantità piuttosto che sulla qualità. Man mano che, con gli anni, il mercato è diventato più esigente è aumentata anche la qualità. Molti developer hanno seguito i trend del

momento, ad esempio legati al lusso o alla performance energetica e tecnologica. Pochi invece hanno scommesso sulla riconoscibilità, sull'identità del progetto e sull'aspetto culturale che un progetto architettonico comporta. La classe media in Cina sta diventando molto ampia e non può più essere solo soddisfatta dal mero acquisto di nuovi beni; ha capito che per fare un salto di qualità deve riconoscere ed acquisire, in molti campi così come in quello residenziale e dell'architettura, il concetto di identità e di valore culturale e tradizionale.

Il cinese medio ha preso consapevolezza di chi è e di che ruolo ricopre

Huangshan  
Mountain Village  
—Huangshan, Pechino  
In costruzione



nella società, comprendendo che la casa non è solo un oggetto da possedere ma contiene molti significati culturali, sociali ed identitari.

**D4—Il progetto Chaoyang Park Plaza a Pechino cerca di rispondere al nuovo contesto e ai cambiamenti della società cinese. Quali strategie adottate, dal punto di vista architettonico, per interpretare le nuove forme di abitare?**

Il Chaoyang Park Plaza si trova sul limitare del parco omonimo; solitamente un luogo di quel tipo ha un

valore di posizione molto alto e l'architettura, spinta dallo sviluppo immobiliare, risulta essere la protagonista principale dell'intervento. In casi analoghi infatti si viene a formare, tornando all'esempio del Central Park, un confine netto tra artificiale e naturale.

Quello che invece volevamo andare a creare era un edificio che si fondesse con il paesaggio, che diventasse parte del parco; che diventasse albero e che diventasse montagna al medesimo tempo. Un linguaggio naturale e organico, dalle linee fluide dove gli edifici più bassi sono protetti

realtà. La filosofia alla base di Shanshui City prende spunto dalla città tradizionale, dove edifici e natura si fondono in un unico ambiente.

In verità possiamo partire dal presupposto che tutto è artificiale e antropizzato, l'uomo interagisce e modifica anche la natura costruendo ma anche modificando il paesaggio stesso. Allora è ancor di più valido l'assunto che l'architettura non deve essere una struttura isolata ma fondersi con il paesaggio. Il nostro intento è progettare grandi e complesse strutture mantenendo al centro la scala umana, attraverso forme organiche permutate dalla natura, riducendo la densità, progettando il verde come parte della città e non come spazio di risulta.

dalle torri più alte ma a loro volta alternati da corti verdi a ricostruire una scala più minuta e intima, una scala umana.

**D5—Molto interessante è il lavoro che state sviluppando con Shanshui City dove coniugate densità, artificialità, verde e sostenibilità. Il dualismo tra città e natura è un tema particolarmente sentito nella Cina contemporanea?**

Chaoyang Park Plaza è parte integrante del ragionamento su Shanshui City: è il prototipo trasformato in

**D6—Oggi state lavorando molto in Europa, con progetti residenziali a Parigi e a Roma, e negli USA, per la costruzione del Lucas Museum. Cosa c'è dell'approccio architettonico "cinese" in questi nuovi progetti?**

Il metodo che stiamo sviluppando, mutuato da Shanshui City, è uno schema applicabile ad altri contesti. La nostra è in generale una critica alla città moderna, occidentale come orientale, basata sulle downtown, sui grattacieli, sui centri direzionali, su tipologie oramai arrivate a fine corsa

Nanjing Zendai  
Himalayas Center  
— Nanchino, Cina  
In costruzione



in un mondo che nel frattempo è cambiato. Proponiamo, quindi, una via che punta sulla natura e sull'uomo al centro di essa, a sua volta lontana dai "tecnologismi" dell'architettura green, della sostenibilità spicciola e dei trend degli ultimi anni.

Una nuova via che fa di architettura e paesaggio la medesima cosa; che affronta temi globali usando aspetti emozionali e percettivi non convenzionali rispetto alle strategie moderniste e post-moderne basate sul funzionalismo, sulla meccanicità o sulla ripetizione di standard.

Il cliente di Chaoyang Plaza ha fatto suo il concetto di Shanshui City ed, oltre ad avventurarsi nella

costruzione di questo prototipo, ne ha compreso e sposato concetti e filosofia, fino ad arrivare al punto di acquistare degli spazi pubblicitari in Times Square a New York per promuovere l'operazione ma anche per raccontarne le idee che ne sono alla base. È effettivamente un cambio di paradigma che mette nuovamente l'uomo al centro dell'edificato e dello sviluppo urbano, nuovi valori per temi particolarmente antichi.

Negli altri progetti all'estero studiamo il contesto urbano, cerchiamo di comprendere le dinamiche che l'hanno formato per poter declinare i nostri principi in aree e ambienti differenti.

Lavorare all'estero è una sfida perché si tratta di un'operazione culturale molto più che di business, per lavorare in contesti differenti e testare le nostre idee su terreni diversi.

**D7—Quali saranno le tre parole chiave per il futuro dell'architettura contemporanea e dell'urbanistica in Cina?**

Nuovamente ti rispondo solo con due parole, non solo legate alla Cina ma declinabili ad un contesto globale. Il mondo dovrebbe concentrarsi sull'uomo, inteso come umanità, e sulla natura.

Nel mio libro Shanshui City sostengo che le città tradizionali erano fortemente caratterizzate dall'aspetto del potere, politico e religioso, mentre le città moderne dalla finanza, dal business e dalla tecnocrazia. Per il futuro auspico che uomo e natura siano invece i temi centrali: abbiamo sprecato troppo tempo e risorse a costruire città che non ci piacciono. Ora è il momento di rimettere al centro le emozioni, le percezioni e la qualità della vita, temi su cui lavorare per un prossimo futuro.

### Ma Yansong — Founder & Principal Partner, MAD Architects

Nato a Pechino, Ma Yansong è tra i principali rappresentanti della nuova generazione di architetti. Fondatore e socio principale dello studio MAD Architects, Ma si occupa di design in diversi ambiti. Nel 2014, è stato scelto come Principal Designer per il progetto del Lucas Museum of Narrative Art di Chicago, diventando il primo architetto cinese a progettare un sito culturale all'estero. Tra i diversi premi e riconoscimenti ricevuti, è entrato a far parte degli Young Global Leaders (YGL) del World Economic Forum nel 2014 e ha ricevuto una RIBA Fellowship nel 2010. Ha conseguito la laurea presso il Beijing Institute of Civil Engineering and Architecture e un Master in Architettura a Yale.

### Marco Zuttioni

Marco Zuttioni, architetto. Ha lavorato tra Cina e Italia, in Mad Architects con Ma Yansong e Archea Associati. Nel 2010 ha fondato Modourbano Architettura.<sup>1</sup>

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

# Coesistere con la robotica

di Denise Pirrotti Hummel

**PREFAZIONE** Una leadership inclusiva sarà la chiave perché l'uomo mantenga un ruolo centrale nell'innovazione.

In questa nuova epoca di coesistenza con la tecnologia, persone e leader assumono un nuovo ruolo sociale

**Crescita globale: quando l'uomo e la robotica s'incontrano**

Al centro della crescita globale troviamo il punto di intersezione tra gli esseri umani (vincolati dai limiti del corpo e della mente) e la robotica (soggetta ai limiti della tecnologia). Come umani, rimaniamo contemporaneamente affascinati dal potenziale della tecnologia, in

grado di sostituire ciò che finora era considerata una prerogativa del nostro cervello, e intimoriti dalla possibilità di essere sostituiti dalle macchine, non condizionate da vincoli emotivi o psicologici e potenzialmente superiori al cervello umano in termini di approfondimento e agilità.

È facile autoconvincerci che il nostro ruolo nella società rimarrà immutato – dopotutto, siamo noi a programmare i computer e non viceversa. E tuttavia, la probabilità che l'intelligenza artificiale possa superare in velocità i nostri processi mentali è concreta. Dobbiamo quindi continuare a chiederci: in cosa consiste il nostro talento unico in quanto 'non macchine'? Come possiamo coesistere con i nostri colleghi robot in modo tale da crescere e imparare reciprocamente, invece di competere a nostro svantaggio? E come evitare di lasciarci andare all'inquietudine sul posto di lavoro, togliendo spazio alle emozioni e allo slancio verso nuove e più elevate sfere intellettive e innovative? In breve, come possiamo costruirci e ricostruirci nel corso di tutta la nostra esistenza, mentre siamo impegnati a creare le macchine che dovrebbero aiutarci

a massimizzare il nostro potenziale su questo pianeta?

## 'Manutenzione' umana

Almeno per il momento, possiamo affermare che l'unica differenza tra noi e i nostri amici robotici è che, per raggiungere la massima produttività, abbiamo bisogno di una "manutenzione" straordinaria. In breve, a differenza dei robot che richiedono una fonte di energia e un'attenta programmazione, noi umani abbiamo bisogno non soltanto di cibo, acqua, esercizio fisico e un ambiente sicuro, ma anche delle circostanze ideali per far circolare il pensiero innovativo. Sostanzialmente, se non vengono messi nella condizione di esprimere le proprie idee per la crescita, gli esseri umani non possono essere semplicemente programmati a pensare più velocemente o in maniera più creativa. Soltanto noi possiamo essere i protagonisti della "manutenzione" del nostro corpo, della nostra mente e del nostro spirito, mentre leader e organizzazioni possono ricreare le premesse per favorire la crescita, o al contrario inibirla.

È legittimo affermare che, in questa nuova epoca di coesistenza con la tecnologia, persone e leader assumono un nuovo ruolo sociale. Negli anni antecedenti all'arrivo della robotica, il successo lavorativo del singolo individuo era determinato dalla capacità di eseguire progetti rispettando gli standard di eccellenza e le scadenze, mentre la leadership era legata all'abilità di un leader di guidare le persone e far rispettare ai team le tempistiche e l'eccellenza richieste dall'incarico in questione. Oggi, al contrario, ci troviamo costretti a chiederci se stiamo nutrendo e proteggendo a sufficienza i nostri cervelli creativi (e mortali) e creando un ambiente favorevole per il pensiero creativo, offrendo ai membri dei nostri team le competenze e gli strumenti necessari per produrre nuove idee ai massimi livelli. In caso di risposta negativa, cosa possiamo fare per alimentare e sostenere il pensiero e l'esecuzione creativa?

## Le condizioni ideali affinché l'uomo possa innovare

La mia esperienza lavorativa si è svolta in realtà molto diverse, da imprese individuali a società di revisione "Big Four." Ho costruito da zero una società di consulenza globale senza alcun capitale operativo, ma ho anche messo in piedi una divisione dedicata alla consulenza con un budget illimitato e un team di 40 dottori di ricerca impegnati a estrapolare dal mio pensiero la metodologia che stavo elaborando, come una serie di elettrodi attaccati alle tempie che scaricavano dati su un computer tramite porta USB. Entrambi i progetti si sono conclusi con grande successo, e in entrambi i casi sia io che molte altre persone abbiamo lavorato da casa; in quelle giornate, gli scenari dominanti erano due (alienazione o empowerment, connettività o isolamento), dettati dai seguenti fattori chiave:

1. Un approccio equilibrato alla produttività a livello individuale; e
2. La capacità dei leader organizzativi che lavoravano con me di applicare uno stile di leadership inclusivo, capace di sostenere la creazione di idee diverse.

## Produttività individuale all'epoca della tecnologia e della realtà virtuale

A differenza dei nostri colleghi robot, noi umani non siamo dei monoliti, e dobbiamo imporci come gli ingegneri effettuano la manutenzione di software e hardware dai quali dipendiamo. Ho capito di aver bisogno di tre elementi fondamentali affinché la mia mente collabori, fornendomi nuove idee e la motivazione necessaria per metterle in pratica: relazione, rinnovamento fisico e attenzione al corpo, e una regolare attività spirituale o creativa.

L'intelligenza artificiale applicata alla robotica è un tema che appassiona l'uomo da molti decenni e ha ispirato alcuni celebri film e personaggi.

01 – Uno dei primi e più famosi è sicuramente HAL 9000, il computer intelligente di *2001 Odissea nello spazio*, capolavoro di Stanley Kubrik del 1968.

02 – Più recente (2001) è il personaggio di David, il Bambino-Robot di *AI - Intelligenza Artificiale* di Steven Spielberg.

03 – E infine *Sonny* il robot intelligente di *I, robot* (2004) film tratto dall'omonima opera di Isaac Asimov.

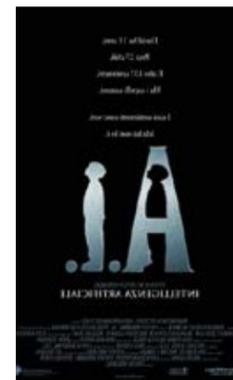
04 – Senza dimenticare due dei robot intelligenti più amati di sempre: *C-3PO* e *R2-D2* della saga *Guerre Stellari* (1977).



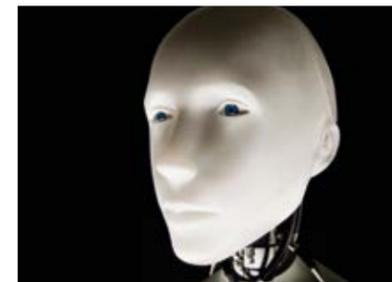
01



04



02



03

Ho quindi stilato un elenco di attività per ognuna delle tre categorie, che richiedono da 5 minuti a diverse ore, a seconda della disponibilità di tempo e dei livelli di energia di una determinata giornata. Coltivare le relazioni, ad esempio, può richiedermi molto tempo se devo viaggiare per incontrare qualcuno o partecipare a un evento sociale, ma può essere anche un gesto semplice come prendere un

caffè al bar sotto casa e fermarmi a guardare la gente, chiamare un amico, programmare un'attività sociale, leggere le notizie, o ricontattare una persona su Facebook o LinkedIn della quale avevo perso le tracce. Lo stesso vale per il rinnovamento fisico. Per alcune persone questo potrebbe corrispondere a un riposino di un'ora o un allenamento di due ore in palestra, per altri invece potrebbe trattarsi di bere un succo di frutta e verdura con zenzero e curcuma, fare dieci minuti di stretching in un angolo dell'ufficio o una breve pausa rigenerante di una ventina di minuti.

Anche coltivare il proprio lato spirituale o creativo è un'attività che generalmente colleghiamo a un consistente impegno di tempo, ma sono sufficienti anche cinque minuti di riflessione sugli aspetti positivi della giornata, dieci minuti di respirazione profonda o meditazione, o 15 minuti trascorsi a suonare uno strumento musicale.

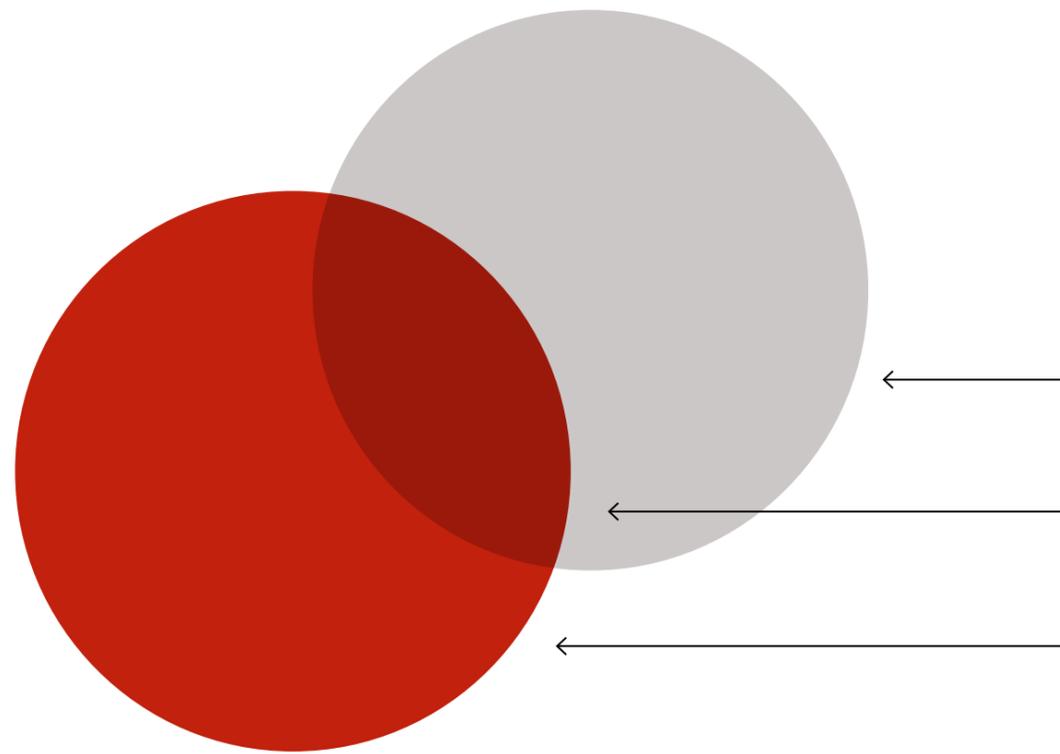
Tengo sempre con me la mia lista di attività da 5 minuti, perché alla fine della giornata, se non sono riuscita a farne nemmeno una per

ogni categoria, finisco per ritrovarmi davanti allo specchio e dirmi: "Non vali neanche 15 minuti del tuo tempo," ed è un messaggio che preferisco non sentire. È uno strumento ottimo per darmi delle regole; quando lo applico, le mie giornate diventano sempre più produttive e la mente è in grado di ideare più velocemente. In breve, riesco a pensare in modo più elevato, efficiente e innovativo rispetto a quando mi sforzo di tirare avanti e "fare tutto." È un po' la stessa cosa che avviene nei nostri colleghi robot quando viene fatto girare un antivirus, oliato un braccio meccanico o aggiornato un software. Non ne sono sicura al 100%, ma credo che per me sia fondamentale per mantenermi al passo.

**Produttività di squadra all'epoca della tecnologia e della realtà virtuale**

Il secondo elemento che influisce sull'innovazione è la capacità dei nostri leader organizzativi di applicare uno stile di leadership "inclusivo" e non autocratico. Secondo la mia definizione

**Per stimolare la crescita di un'organizzazione e dei suoi dipendenti, un leader dev'essere ricettivo, riflessivo e rivitalizzante (le cosiddette "tre R della leadership inclusiva")**



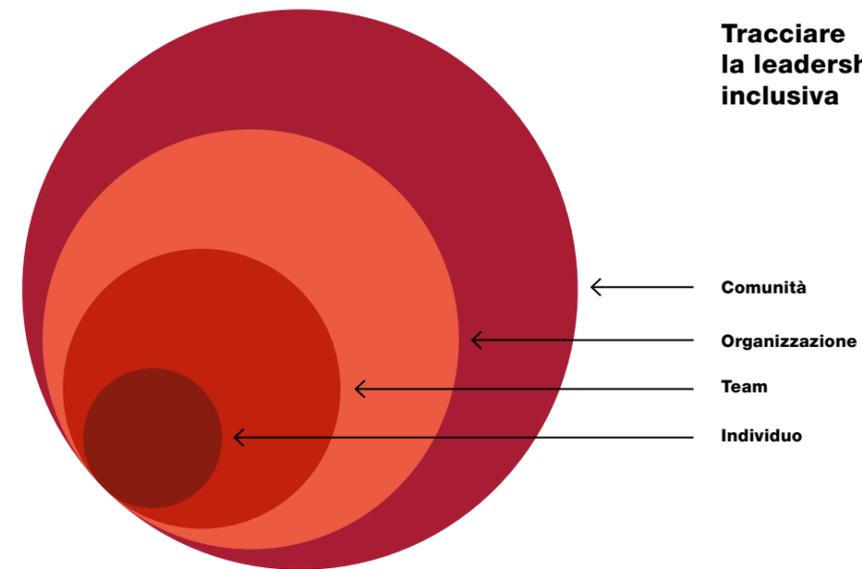
**Come raggiungere questi risultati?**

Unendo gli obiettivi di business a una leadership inclusiva.

- Le "3R" della Inclusive Leadership™**
- Ricettivo
  - Riflessivo
  - Rivitalizzante

- Trasformazione organizzativa**
- Fiducia
  - Empatia
  - Engagement
  - Creazione di idee

- Obiettivi di business**
- Profitti
  - Lavoro di squadra
  - Talenti top
  - Eccellenza strategica
  - Innovazione



**Tracciare la leadership inclusiva**

- ← Comunità
- ← Organizzazione
- ← Team
- ← Individuo

personale di leadership inclusiva, per stimolare la crescita di un'organizzazione e dei suoi dipendenti, un leader dev'essere ricettivo, riflessivo e rivitalizzante (le cosiddette "tre R della leadership inclusiva"). Di fatto le organizzazioni possono trarre vantaggio da un leader ricettivo che stimoli l'engagement e il processo creativo dei propri team nei riguardi di importanti problematiche di business. Una leadership riflessiva tiene conto dei pregiudizi che possono influenzare le decisioni, promuovendo la capacità di trattenere i talenti al proprio interno e l'avanzamento di risorse diverse. Infine, un leader capace di rivitalizzare saprà aiutare i propri team a ideare, raggiungere e contribuire alla leadership di pensiero a ogni livello dell'organizzazione, migliorandone il senso di empowerment.

**Che cosa ci riserva il futuro?**

Non abbiamo bisogno di una sfera di cristallo per comprendere che l'introduzione e l'uso intensivo della robotica ci imporranno di

**Se non sono riuscita a farne nemmeno una per ogni categoria, finisco per ritrovarmi davanti allo specchio e dirmi: "Non vali neanche 15 minuti del tuo tempo," ed è un messaggio che preferisco non sentire**

spingerci oltre, a livello intellettuale ma anche creativo, per non perdere terreno. Se sapremo mantenere la nostra integrità e circondarci di leader dediti all'ascolto attivo di ognuno di noi, avremo le migliori possibilità di conservare il nostro ruolo di programmatori, e di non farci programmare.



**Denise Pirrotti Hummel**

Denise Pirrotti Hummel è una senior executive strategica impegnata nel miglioramento dei profitti, dell'efficacia organizzativa e del capitale aziendale di società internazionali e Fortune 100. Si occupa principalmente di leadership inclusiva e del suo rapporto con l'innovazione, l'engagement dei dipendenti e la creazione di gruppi di lavoro efficienti. Ha iniziato a lavorare come avvocato presso due studi privati e come assistente giudiziario presso la Camera dei Rappresentanti USA. È stata consulente per il Pentagono e ha progettato programmi di leadership per organizzazioni e delegazioni governative in oltre 25 paesi. È un membro attivo dei comitati consultivi di diverse organizzazioni no profit e scrive regolarmente articoli per riviste e siti aziendali. Ha tenuto numerose presentazioni presso eventi di alto profilo ed è autrice di due libri.



## We, Generali

Nel 2015, Generali ha investito 76 milioni di euro nel suo capitale umano. La Società considera l'apprendimento interno una delle più importanti fonti di vantaggio competitivo e la collaborazione come il principale motore di innovazione. Le persone che inventano e innovano devono poter condividere liberamente quando appreso in un ambiente aperto. Per questo, la community di Generali è un luogo di apprendimento in continua evoluzione, i cui membri possono crescere e sviluppare capacità speciali in un processo di miglioramento costante.

La Generali Group Academy è al lavoro per offrire nuovi strumenti alle nostre persone. All'inizio del 2016, Generali ha firmato una convenzione con l'Università di Trieste, avviando una partnership di formazione ad alto livello tecnico particolarmente rilevante se consideriamo l'evoluzione che la Società sta vivendo. L'Academy avrà il ruolo di formare la nuova generazione di leader e accelerare la nostra trasformazione culturale e aziendale.

Per Generali, la crescita ha inizio dall'espressione della diversità, che dà accesso a un più ampio insieme di capacità, idee e innovazione.

La diversità amplifica l'impatto positivo di un'organizzazione a livello internazionale, consentendole di partecipare al miglioramento culturale e delle comunità e avvicinandola alle esigenze delle singole persone. La filosofia inclusiva di Generali fa sì che ogni persona sia messa nella condizione di raggiungere al meglio il proprio potenziale. In altre parole, la diversità è un mix di elementi; l'inclusione è la capacità di farli funzionare bene nel loro insieme.

# Crescita e sviluppo: liberare il potenziale di Generali

di Barbara Lucini

**PREFAZIONE** **Concorrenti vecchi e nuovi, pressioni sugli investimenti, strategie finanziarie che cambiano e migliori profitti. Tutto ciò richiede crescita.**

Per un'organizzazione globale come Generali, la crescita rappresenta un imperativo categorico non soltanto per la creazione di profitti e marginalità crescenti, ma anche per trarre vantaggio dalle tecnologie emergenti e dalle nuove strategie di business e inglobarle al suo interno.

In realtà, non si tratta solamente di "usare più tecnologia." Piuttosto, ogni volta che adottiamo una nuova tecnologia dovremmo riflettere su come questa verrà utilizzata dai dipendenti, dai consumatori e dai distributori. Per ottenere maggiori risultati grazie alla tecnologia, dovremo cavalcare questa "tempesta perfetta" in tempi rapidi e prepararci ad adeguarci e imparare, creare soluzioni sempre nuove, guidare il cambiamento e ribaltare lo stato attuale delle cose.

Oltre alla tecnologia, stanno cambiando anche i comportamenti dei consumatori che diventano sempre più esigenti, mentre la competizione è ancora più accesa.

Nell'odierno mercato assicurativo non sono soltanto i competitor tradizionali a scontrarsi su uno stesso terreno ormai noto. Oggi la concorrenza è più agguerrita che mai e si svolge in ambiti inesplorati, con nuovi player provenienti anche da altri mercati. Al contempo, la fase persistente di bassi tassi d'interesse provoca un'ulteriore pressione sugli investimenti e sullo sviluppo di nuove strategie finanziarie.

Il settore assicurativo si trova dunque in una fase cruciale. Se la forza lavoro non saprà comprendere, accettare e affrontare le sfide future con urgenza, correremo concretamente il rischio di lasciarci sfuggire un'opportunità storica. Qualunque sia la loro funzione, tutte le persone che lavorano nel settore devono essere consapevoli di ciò che ci si aspetta da loro, e dalla nostra organizzazione, per rimanere al passo con l'incessante evoluzione, e sviluppare e integrare le proprie capacità in questa direzione.

Tradizionalmente, il Gruppo dedica molte risorse per la crescita e lo sviluppo del proprio personale, dipendente e non. Basti pensare che solo nel 2015 l'investimento complessivo sul capitale umano dell'azienda è stato pari a quasi 76 milioni di euro, leggermente in crescita rispetto all'anno precedente.

La nostra ambizione dev'essere riuscire a ottimizzare questo ingente investimento affinché la crescita del Gruppo sia sostenibile. Questo impegno finanziario a sostegno dello sviluppo deve infatti essere sempre corredato da un modello organizzativo che rifletta nuove competenze tecniche e manageriali, una cultura basata su processi chiari e omogenei e un modo di lavorare allineato alla velocità dei cambiamenti che il nostro settore deve affrontare, oggi e in futuro.

Ma come fare per ottimizzare il potenziale della nostra organizzazione?

Ovunque all'interno del Gruppo, i business leader e le Risorse Umane stanno collaborando attivamente per trasformare i

**Una cultura basata su un efficace scambio di feedback, su valutazioni regolari e su giudizi costruttivi ben studiati e mirati allo sviluppo è fondamentale per ottenere una forza lavoro coinvolta e inclusiva**

nostri luoghi di lavoro nel principale ambiente per l'apprendimento, molto più che in passato. È chiaro a tutti che l'apprendimento non consiste soltanto in una giornata di formazione in classe o una sessione di e-learning.

Una delle iniziative principali avviate da Generali per promuovere questo tipo di cultura è l'attivazione di un Performance Management System a livello di Gruppo entro il 2018. Indipendentemente dall'approccio specifico adottato nei singoli paesi, il sistema di gestione delle performance porterà a una migliore conoscenza dei traguardi da raggiungere. Si tratta di allineare gli obiettivi organizzativi con le capacità concordate e misurate dei dipendenti, i loro programmi di sviluppo e la consegna dei risultati. Non

consisterà solamente di un evento sporadico coordinato dalle Risorse Umane; al contrario, il Performance Management System consentirà un dialogo aperto tra manager e dipendenti nel corso di tutto l'anno.

Da un lato, la nostra attenzione si focalizza sul sostenere lo sviluppo e l'impegno dei dipendenti per realizzare la nostra strategia complessiva di business e creare una forza lavoro altamente performante, e dall'altro, sul migliorare la nostra cultura del feedback. Sappiamo infatti che una cultura basata su un efficace scambio di feedback, su valutazioni regolari e su giudizi costruttivi ben studiati e mirati allo sviluppo è fondamentale per ottenere una forza lavoro coinvolta e inclusiva.

Come esperti di Risorse Umane, la nostra ambizione è creare un ambiente di

## Global Leadership Program

### Series & Accelerator



Programmi composti da vari moduli condotti in collaborazione con Duke CE Business School e dedicati a membri del Global Leadership Group (GLG) e a senior leader, con i seguenti obiettivi:

- Sviluppare una maggiore consapevolezza di sé tra i leader
- Comprendere il proprio ruolo e responsabilità
- Adottare la cultura We, Generali e condurre l'azienda e i dipendenti attraverso i cambiamenti
- Dare forma e guidare l'organizzazione nel suo complesso all'interno dello sviluppo della Group Strategy per il 2015

10 gruppi nel periodo 2014/15, 250 partecipanti.

### Mobilizing People



Un programma della durata di due giorni e mezzo in collaborazione con Duke CE Business School, che mira ad assistere la community del GLG nei seguenti obiettivi:

- Tradurre la nuova strategia in azione, velocizzando i processi a cascata e la partecipazione agli obiettivi strategici
- Comprendere gli indicatori chiave e guidare la pianificazione delle azioni derivanti dai risultati del Global Engagement Survey
- Affrontare attività specifiche e comportamenti con i rispettivi team secondo i risultati del 360° Questionnaire

4 gruppi nel periodo 2015/16, 110 partecipanti.

### Strategic Study Tour



Programma immersivo di cinque giorni in collaborazione con Wharton Business School e dedicato ai membri del GLG, con i seguenti obiettivi:

- Acquisire una migliore conoscenza dei clienti di Generali e di come le principali organizzazioni customer-centric operano nell'ambito del customer journey end-to-end
- Sviluppare programmi per includere le prospettive dei clienti nelle operazioni quotidiane di Generali e negli imperativi di business
- Diventare ambasciatori del cambiamento e comprendere come la Customer Centricity influisca sulle organizzazioni, sulla cultura aziendale, sulle competenze di leadership, e sui comportamenti e le capacità dei dipendenti

Prima sessione a New York (novembre 2015), seconda sessione a San Francisco (maggio 2016), 50 partecipanti.

### Global Future Leadership Program

**Step Up**



Programma di 5 giorni per Group Talent Director in collaborazione con IMD Business School, con seguenti obiettivi:

- Promuovere la riflessione e la consapevolezza dell'impatto della leadership e fornire importanti strumenti di management e leadership per sviluppare capacità individuali e di team
- Rafforzare le capacità di guidare team altamente performanti
- Attuare la nuova strategia e guidare un'organizzazione incentrata sul cliente

4 edizioni nel periodo 2015/16, 160 partecipanti. Previsto lo svolgimento nel 2017 e oltre.

**Leave Your Mark**



Programma di 5 giorni per Group Talent Manager in collaborazione con INSEAD Business School, con i seguenti obiettivi:

- Accelerare il passaggio dalla funzione di manager a quella di guida
- Fornire basi strategiche e strumenti manageriali
- Fornire informazioni sulla Customer Centricity e le tendenze della digitalizzazione

5 edizioni nel periodo 2015/2016, 200 partecipanti. Previsto lo svolgimento nel 2017 e oltre.

### Il 'New Managerial System' potrà includere alcuni strumenti per accelerare l'empowerment delle nostre persone, ma anche per incrementare l'efficacia organizzativa e le competenze basilari di business

apprendimento coerente da attivare in tutte le aree geografiche e le funzioni del Gruppo entro il 2018, al quale tutti i manager di Generali potranno fare riferimento nel loro lavoro quotidiano.

Un altro esempio di come il Gruppo si stia impegnando per migliorare il coinvolgimento e le potenzialità a disposizione dei dipendenti è il cosiddetto New Managerial System. Questo potrà includere alcuni strumenti per accelerare l'empowerment delle nostre persone, tra cui sistemi di gestione delle performance, sviluppo professionale, diversità e inclusione, comunicazione e attitudine alla leadership, ma anche per incrementare l'efficacia organizzativa e le competenze basilari di business (tra cui la Customer Centricity).

Non si tratta di reinventare qualcosa di esistente. Generali può già contare su diverse best practice a livello di Gruppo su cui lavorare, e a queste intende ricorrere. Il progetto in sé sarà pianificato in collaborazione con alcuni focus group locali,

che comprenderanno manager provenienti da vari livelli dell'organizzazione. A questi farà seguito una fase di certificazione denominata Train the Trainer, durante la quale i nostri ambassador svolgeranno un ruolo essenziale nell'aiutare il Gruppo a sviluppare e formare circa 12.000 manager a livello di regione e Country entro la fine del 2018.

Una partnership di successo tra la funzione HR e i nostri business leader rimane di importanza fondamentale, e il rafforzamento di questa collaborazione è anche l'ambizione della Leadership Development & Group Academy, tramite il coinvolgimento dei nostri leader attuali nella creazione dei leader di domani. Il primo Global Mentoring Program, recentemente avviato assieme ad altre iniziative di mentoring a livello di Country e regionale, fa leva proprio su questo impegno.

Negli ultimi decenni, le organizzazioni globali hanno formalizzato e adottato il mentoring come best practice per

promuovere una cultura di leadership comune, sviluppare capacità manageriali e tecniche, e consentire ai talenti di realizzare il loro pieno potenziale. Il mentoring può anche favorire la creazione e il miglioramento di una forza lavoro inclusiva e diversa tramite un supporto altamente personalizzato allo sviluppo professionale che assista i partecipanti nell'elaborazione di strategie di carriera efficaci, andando oltre i silos aziendali e altri contesti vincolanti.

In termini concreti, il programma prevede che i leader globali agiscano come mentor a manager di talento in tutto il Gruppo per un periodo di un anno, fornendo loro assistenza e idee per la crescita professionale e lo sviluppo, all'interno di una partnership guidata dal mentee (beneficiario del programma). Dopo la fase pilota, seguirà una seconda sessione nella seconda parte del 2016 che riunirà altri senior leader e manager, e il programma entrerà pienamente in funzione per il futuro prossimo e oltre.

Il programma di mentoring è essenziale per mettere in luce alcuni altri importanti aspetti. Il tipo di ambiente di apprendimento che vogliamo sostenere vede infatti le persone al centro del proprio sviluppo, coinvolgendo capacità come l'imprenditorialità e il miglioramento individuale (per il loro lavoro attuale e/o futuro), rimanendo al passo con ciò che avviene nel settore e nello scenario mondiale al fine di rimanere aggiornati e spendibili nel mercato.

In aggiunta, oltre ai vantaggi reciproci di uno scambio di mentoring, che offre opportunità di sviluppo della leadership a entrambe le parti coinvolte, entra in gioco anche uno dei concetti più rilevanti sviluppati in tutti i programmi globali per i leader e i talenti del Gruppo: la self-leadership.

I self-leader sono sempre in modalità di apprendimento, acquisendo e affinando le proprie conoscenze e capacità in contesti formali (come nel corso di programmi quali Accelerator, Mobilizing People, Step Up e Leave Your Mark) ma anche informali, osservando e ascoltando gli altri e richiedendo ed elaborando i feedback ricevuti. Inoltre, i self-leader dedicano tempo alla riflessione e sanno trarre importanti lezioni dalle esperienze vissute.

Una delle principali conseguenze di questo atteggiamento è il fatto che i leader acquisiscono maggiore consapevolezza di dover essere più tolleranti e aperti al fallimento nella loro ricerca di innovazione, spingendo sé stessi e il loro staff a riflettere su progetti e iniziative deludenti e far sé

che tali lezioni vengano condivise e riviste per ottimizzarne il ritorno. Questa è la vera crescita.

Una delle ragioni per cui anche le aziende più affermate falliscono è la paura del cambiamento. Per noi assicuratori desiderosi di successo nel mercato globale è strano affermarlo, ma non possiamo permetterci di opporci al rischio. Dobbiamo infatti renderci conto che una cultura basata sull'avversione al rischio rappresenta un importante ostacolo all'innovazione, all'apprendimento continuo e soprattutto alla nostra crescita comune in futuro.

### Global Graduate Program

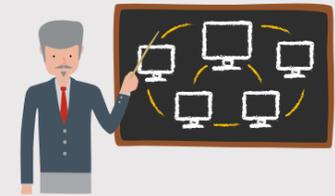


Programma di 18 mesi destinato a 20 nuovi laureate di talento, con i seguenti obiettivi:

- Attrarre giovani laureate ad alto potenziale verso Generali e una carriera nel settore assicurativo
- Migliorare la globalizzazione all'interno del Gruppo tramite un afflusso regolare di giovani laureati internazionali per il nostro core business tramite un percorso accelerato
- Fornire ai giovani laureati competenze tecniche, manageriali e trasversali

Questo programma biennale prevede due job rotation internazionali e un periodo di esperienza presso una funzione del GHO, la frequenza del Generali MIB Master in Insurance Management e un placement finale in uno dei paesi del Gruppo.

### Global Mentoring Program



Progetto pilota che coinvolge 50 membri del Global Leadership Group come mentor e 100 Group Talent Manager come mentee durante un programma di mentoring di un anno gestito tramite incontri virtuali. Il programma è supportato da una formazione di avvio della durata di un giorno per mentor e mentee e da sessioni virtuali periodiche di formazione. Obiettivi primari:

- Rompere la mentalità a silos e diffondere una cultura omogenea del management e della leadership tra tutte le funzioni, le geografie e le generazioni
- Migliorare la progressione e lo sviluppo professionale per i Group Talent e le nuove generazioni

2 sessioni previste nel 2016 (maggio e novembre). Previsto lo svolgimento nel 2017 e oltre. Il Global Mentoring Program sarà inoltre affiancato da altre iniziative di mentoring a livello regionale e locale. and local level.

### GATE—Generali Advanced Technical Education



Un programma globale pluriennale dedicato alle principali comunità professionali del Gruppo con l'obiettivo di sostenere, stimolare e potenziare l'eccellenza tecnica e la sua costante evoluzione.

- Facilitare il consolidamento, l'aggiornamento e l'innovazione di capacità e competenze tecniche fondamentali
- Promuovere lo sviluppo di nuove competenze e capacità tecniche
- Promuovere una cultura permanente della conoscenza, dell'esperienza e della condivisione di best practice

49 corsi di formazione nel periodo 2014/15 destinati a 1428 partecipanti alle sessioni in aula (e oltre 4000 online) 25 corsi di formazione, sia in aula sia online, previste per il 2016. Il programma è realizzato grazie all'importante contributo proveniente dalla Generali Group Faculty.

# Group Academy



In questa pagina:  
l'ingresso dell'edificio

Auditorium

Nella pagina a fianco:  
Il Palazzo Rosso in  
cui avrà sede la Group  
Academy

## Mario Bellini

Mario Bellini è un architetto e designer di fama mondiale, e 25 delle sue opere sono nella collezione permanente del MoMA di New York. Ex direttore di Domus (1985-1991), ha progettato anche mostre d'arte e di architettura in Italia e all'estero. Tra i progetti realizzati, il Tokyo Design Centre in Giappone, la Fiera di Milano al Portello, il Centro Congressi di Milano, e il Dipartimento delle Arti Islamiche al Louvre di Parigi. Tra le opere in cantiere l'Air-terminal internazionale di Roma-Fiumicino,

il Parco Scientifico e Tecnologico di Genova, il Museo del Foro (Antiquarium) nell'area del Colosseo (Roma) e la Generali Academy di Trieste.



Nel luglio del 2016 Generali ha avviato i lavori per la costruzione della nuova Group Academy, un centro di formazione e sviluppo che mira a supportare l'implementazione della nostra strategia accelerando il cambiamento culturale e aziendale. La mission della Group Academy consiste nel promuovere un approccio condiviso all'apprendimento e allo sviluppo, formare i leader di oggi e di domani e favorire la nascita di nuovi talenti.

L'Academy avrà sede nei sei piani superiori di Palazzo Rosso, un simbolo della città di Trieste. Lo storico edificio, completato nel 1928 e ispirato alle architetture di New York, fu il primo grattacielo della città.

Generali ha scelto di ospitare questo centro per la formazione globale accanto ai suoi headquarters internazionali proprio nel cuore di Trieste, sede di diverse istituzioni di carattere globale. Grazie al mix di culture ed esperienze che hanno dato forma alla sua identità cosmopolita, Trieste è dunque destinata a diventare il centro focale per la formazione e lo sviluppo dell'intero Gruppo Generali.

L'Academy progetterà e fornirà programmi di formazione nei settori della leadership, del management e della preparazione tecnica destinati ai dipendenti Generali

a qualsiasi livello. La distribuzione interna dell'edificio si rifà ai principi dell'innovazione, dell'efficienza e della flessibilità, prevedendo spazi multipli designati per attività specifiche e adattabili a esigenze diverse. Il progetto del noto architetto Mario Bellini favorirà l'integrazione e lo scambio di esperienze tra colleghi. L'Academy potrà inoltre contare su una serie di strutture all'avanguardia: classi, sale per il coaching, spazi per laboratori, zone relax, sale riunioni, oltre a un auditorium, un bistrot e un ambiente per ospitare eventi Generali.

Ispirandosi a uno dei valori fondanti di Generali, Live the community, l'Academy ospiterà eventi aperti ai dipendenti e ai clienti della Società, nonché a tutta la cittadinanza. L'edificio accoglierà inoltre un nido per l'infanzia e altre risorse per i nostri dipendenti. L'inaugurazione è prevista per il mese di dicembre 2017.

Il risultato finale sarà un edificio rappresentativo, simbolo dell'impegno di Generali nei confronti dello sviluppo della sua forza lavoro e di tutta la cittadinanza triestina.

# Verso una maggiore inclusione: il percorso di Generali

di Elena Berardi  
e Doris Bisaro

**PREFAZIONE** Favorire la diversità non è soltanto la cosa giusta da fare: un'azienda che accoglie la diversità e l'inclusione è più forte e ottiene risultati migliori.

**È compito di un bravo leader esserne consapevole; le persone vogliono sentirsi in controllo e ricevere fiducia, per sentirsi apprezzate e dare risultati migliori**

Fermatevi un attimo e provate a pensare a un momento in cui vi siete sentite esclusi. Forse al termine di una riunione, quando tutto sembrava essersi svolto per il meglio ma non siete riuscite a esprimere il vostro disagio. O quando il vostro manager si è dimenticato di presentarvi agli altri partecipanti.

Pensate ora alle persone che vi circondano, e chiedetevi: "Come mi comporto per farle sentire bene accolte?" Provate a ricordare un episodio cui avete assistito, durante il quale un collega è stato messo da parte, o a una situazione che vi ha fatto pensare "Se solo avessi detto qualcosa..." Quando si parla di inclusione, sono le piccole cose a fare la differenza.

Durante ogni interazione trasmettiamo in media da 40 a 110 "micro-messaggi" che rendono palese il nostro modo di vedere le altre persone, anche senza esprimerlo a voce alta.<sup>1</sup>

I micro-messaggi sono piccoli indizi che rivelano le nostre opinioni più sincere, e che possono essere trasmessi con il tono di voce, la scelta delle parole o il contatto visivo, per fare alcuni esempi. Talvolta, questi segnali in apparenza minimi possono demotivare gli altri e farli sentire esclusi (causando le cosiddette micro-ineguaglianze); al contrario, se positivi, possono ispirare fiducia e spingere una persona a puntare a obiettivi più alti (micro-vantaggi). Tuttavia, le micro-ineguaglianze non sono

“ Viviamo in un mondo interconnesso e globale, ed è assolutamente indispensabile promuovere la diversità in azienda per garantire un vantaggio competitivo alla prossima generazione di leader globali”

— Queste le parole di un commento al **Generali Global Engagement Survey**, che ha evidenziato la diversità e l'inclusione come alcune delle priorità fondamentali per il Gruppo, in linea con i nostri valori e il nostro Codice di Condotta.

una prerogativa esclusiva delle minoranze. Nonostante alcune categorie in determinati ambienti lavorativi ne siano maggiormente soggette, tutti siamo potenziali destinatari di questo fenomeno. Può capitare di trovarsi dalla parte sbagliata di un accordo, avere un diverso stile comunicativo o un carattere introverso, oppure avere un figlio durante una fase di crescita professionale: tutte situazioni che possono renderci maggiormente vulnerabili a micro-comportamenti negativi. Esiste una profonda differenza tra un piccolo sgarbo e un accumulo di messaggi che vanno a ledere il nostro impegno lavorativo, la fedeltà all'azienda e l'engagement, ed è compito di un bravo leader esserne consapevole; le persone esigono rispetto, autorità e controllo, per sentirsi apprezzate e dare risultati migliori.

Certo, è naturale che le persone preferiscano lavorare con colleghi a loro affini, come lo è la formazione di gruppi che rafforzano la nostra identità e il nostro senso di appartenenza. E i capi non fanno eccezione a questa regola. Come possiamo superare questa situazione? La prima domanda da porci è: "Come valterei questo lavoro se a sottopormelo fosse la persona che stimo di più?" Affrontare le situazioni da diversi punti di vista non è sempre facile, ma esistono buone ragioni per farlo.

Infatti, maggiore è il coinvolgimento nell'ambiente di lavoro, e maggiore sarà la creatività messa in campo e la volontà di spingersi oltre le proprie mansioni per il bene del gruppo. Se noi stessi, in quanto dipendenti, manager e leader, saremo capaci di percepire e ricreare un senso di unicità e appartenenza nelle persone che collaborano con noi, potremo creare una cultura dell'inclusione e trarre il meglio dal potenziale di chi ci circonda.

Non si tratta soltanto della cosa giusta da fare. Le ricerche dimostrano infatti che le persone provenienti da un ambiente diverso apportano informazioni, esperienze e idee innovative e uniche con forte impatto potenziale sul business. La diversità è dunque fondamentale nel processo di creazione di nuovi prodotti, servizi e pratiche aziendali che possano offrire un vantaggio competitivo sul mercato.

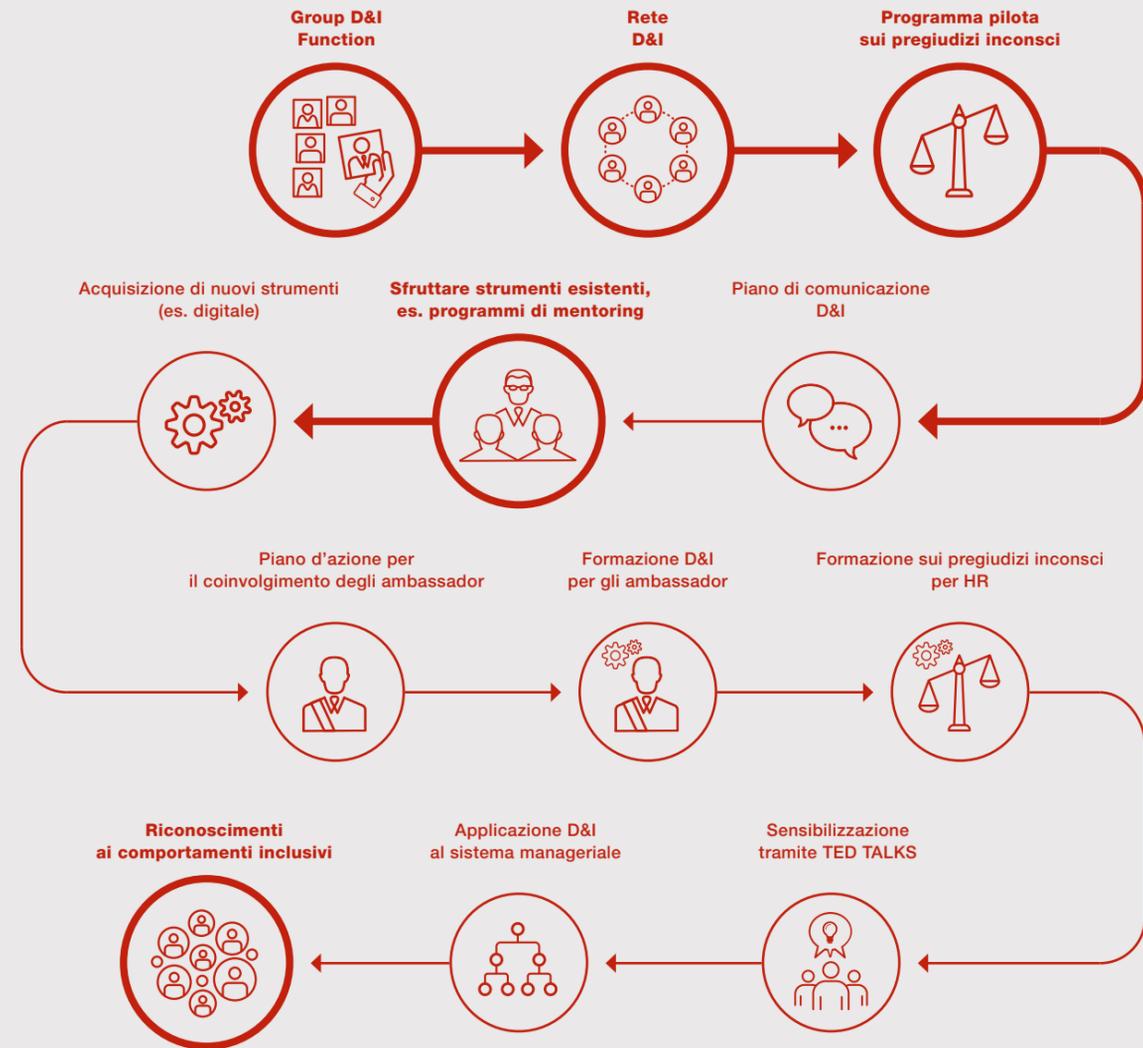
Per favorire ulteriormente la cultura dell'inclusione, lo scorso dicembre è stata creata la nuova Group Diversity and Inclusion Function, una funzione dedicata e già attiva nella collaborazione con una rete globale di colleghi in rappresentanza delle nostre Country, regioni, linee di business e funzioni principali, tra cui Compliance, CSR ed Employee Communication. L'attività della rete

**Maggiore è il coinvolgimento nell'ambiente di lavoro, e maggiore sarà la creatività messa in campo e la volontà di spingersi oltre le proprie mansioni per il bene del Gruppo**

<sup>1</sup> Fonte: Young, S. *Micro-messaging: Why great leadership is beyond words*. (2007), New York: McGraw Hill

## D&I Function – Il percorso

○ Prossimi passi      ○ Azioni già compiute



## Come Sviluppare un comportamento inclusivo

- Fatevi avanti e offrite il vostro sostegno alle persone che rischiano di essere escluse
- Assicuratevi che gli standard vengano condivisi
- Mettete in discussione le opinioni altrui, ma con garbo: 'Mi preoccupa il fatto che...'
- Coinvolgete gli altri: 'Penso sia necessario condividere questa decisione con...'
- Reagite di fronte a un caso di esclusione dando fiducia alla persona che ne ha sofferto, senza tuttavia mettere in difficoltà il responsabile

## Monika Sebold Bender

Monika Sebold Bender, Chief P&C Officer di Generali Germania, è una delle più grandi sostenitrici dell'inclusione nelle organizzazioni. La sua esperienza le ha insegnato che i leader e i manager in grado di creare un ambiente inclusivo possono aiutare i giovani talenti, e soprattutto le giovani donne, a crescere. Di fatto, conciliare carriera e famiglia è possibile con il sostegno dei propri manager. Sviluppare la consapevolezza sui temi della diversità è il primo passo da compiere, mentre

avere modelli di comportamenti cui fare riferimento è altrettanto importante: le giovani donne si sentono infatti fortemente incoraggiate se i loro leader, indipendentemente dal genere, affrontano apertamente i loro punti di forza e le loro debolezze. Essere guidati da persone non necessariamente perfette e capire l'importanza di saper gestire le imperfezioni può rivelarsi determinante per le colleghe più giovani, che temono di non riuscire a fare carriera nel nostro settore.



è essenziale per lo sviluppo di un framework a livello di Gruppo che rispecchi il variegato DNA e la storia di Generali. Il suo obiettivo è accrescere la consapevolezza sul tema della diversità per farne comprendere l'importanza e sviluppare azioni pratiche a sostegno. Nella seconda metà del 2016 verrà inoltre avviata una campagna di comunicazione sulla D&I, assieme a una serie di iniziative pratiche di formazione specifica riguardante i pregiudizi inconsci ("unconscious biases").

Se intendiamo realmente creare un luogo di lavoro aperto all'inclusione, siamo chiamati a integrare questo valore nelle nostre pratiche decisionali e in tutti i processi della nostra

organizzazione, cominciando a usarlo come bussola per reclutare, identificare e far crescere le nostre persone, mettendo in risalto le loro diverse origini e prospettive. In questo senso, comprendere come i pregiudizi inconsci coinvolgono i nostri processi di assunzione, promozione e remunerazione è fondamentale nel promuovere un approccio inclusivo.

La consapevolezza diventa dunque essenziale nell'intraprendere azioni concrete: un passo alla volta, un semplice gesto al giorno. Lavorando insieme, questa è l'unica strada da percorrere. Tutti insieme riusciremo a raggiungere il nostro reale obiettivo, ovvero creare un luogo più inclusivo in cui lavorare.

## Comprendere come i pregiudizi inconsci coinvolgono i nostri processi di assunzione, promozione e remunerazione è fondamentale nel promuovere un approccio inclusivo



Nel 2015 un gruppo di donne appartenenti al GLG si sono fatte avanti come volontarie per fare da mentor a colleghe più giovani del Gruppo provenienti da tutto il mondo. Il primo Global Woman's Mentoring Program, conclusosi con successo nel 2015, ha portato alla nascita di altri programmi di

genere a livello regionale e a un programma di mentoring aperto a dipendenti uomini e donne avviato quest'anno a livello globale. Per Generali, il mentoring è un processo che mira ad accelerare lo sviluppo di talenti all'interno del Gruppo (i "mentee") con l'aiuto di alcuni senior leader ("mentor") che mettono a disposizione i loro

consigli e la loro esperienza sulla crescita e lo sviluppo professionale a lungo termine. La selezione dei mentor e dei mentee garantisce una buona varietà di genere, funzioni e provenienze geografiche tra i partecipanti, coinvolgendo figure molto diverse e contribuendo così a creare una cultura aziendale inclusiva.



## Business & Strategy

In anni recenti l'Asia ha attraversato una fase di straordinario cambiamento. Da realtà rurale si è trasformata in un continente dove, secondo le stime, metà della popolazione risiederà nelle città entro il 2026, andando a comporre la grande maggioranza della classe media mondiale.

Grazie all'esperienza e alle competenze acquisite a livello globale, Generali sarà in grado di rispondere alle esigenze attuali e future della regione. Il business del Gruppo in Asia è cresciuto di oltre il 40% negli ultimi tre anni ed è destinato a crescere; al contempo, il continente continuerà la sua scalata in cima al ranking economico mondiale fino a rappresentare il 45% del PIL mondiale.

Nell'articolo seguente, Kevin Angelini e Patricia Chua conducono il lettore alla scoperta di sei dei principali mercati asiatici in cui il Gruppo è presente. Questi mercati hanno assistito all'applicazione di soluzioni innovative per promuovere una forza lavoro più efficiente e relazioni più ravvicinate con i clienti.

Come ricorda l'articolo su innovazione sociale e crescita, anche l'economia mondiale è in rapida evoluzione

e soggetta a forti pressioni, proprio come l'Asia. Molte delle sfide da affrontare, dovute alla necessità di trovare un equilibrio tra l'aumento della popolazione e la scarsità delle risorse, potranno essere superate grazie all'innovazione sociale, che offre soluzioni per migliorare la vita delle persone e delle comunità. L'articolo illustra le soluzioni adottate da Generali come innovatore sociale e sottolinea il ruolo chiave che il settore assicurativo potrà svolgere in questo senso.

# Generali in Asia: un retaggio che anticipa le tendenze e cattura i cambiamenti

di Kevin Angelini e Patricia Chua

I profondi cambiamenti che hanno coinvolto l'Asia negli ultimi vent'anni hanno trasformato la regione in un motore per la crescita mondiale e un'area d'interesse primario per molte aziende. Entro il 2025 l'Asia produrrà quasi il 45% del PIL mondiale, mentre nel 2030 la maggioranza della classe media globale risiederà nel continente.<sup>1</sup> Che si guardi all'Asia come base produttiva, mercato consumer o fonte d'investimento, la regione ha acquisito una forza ormai non trascurabile.

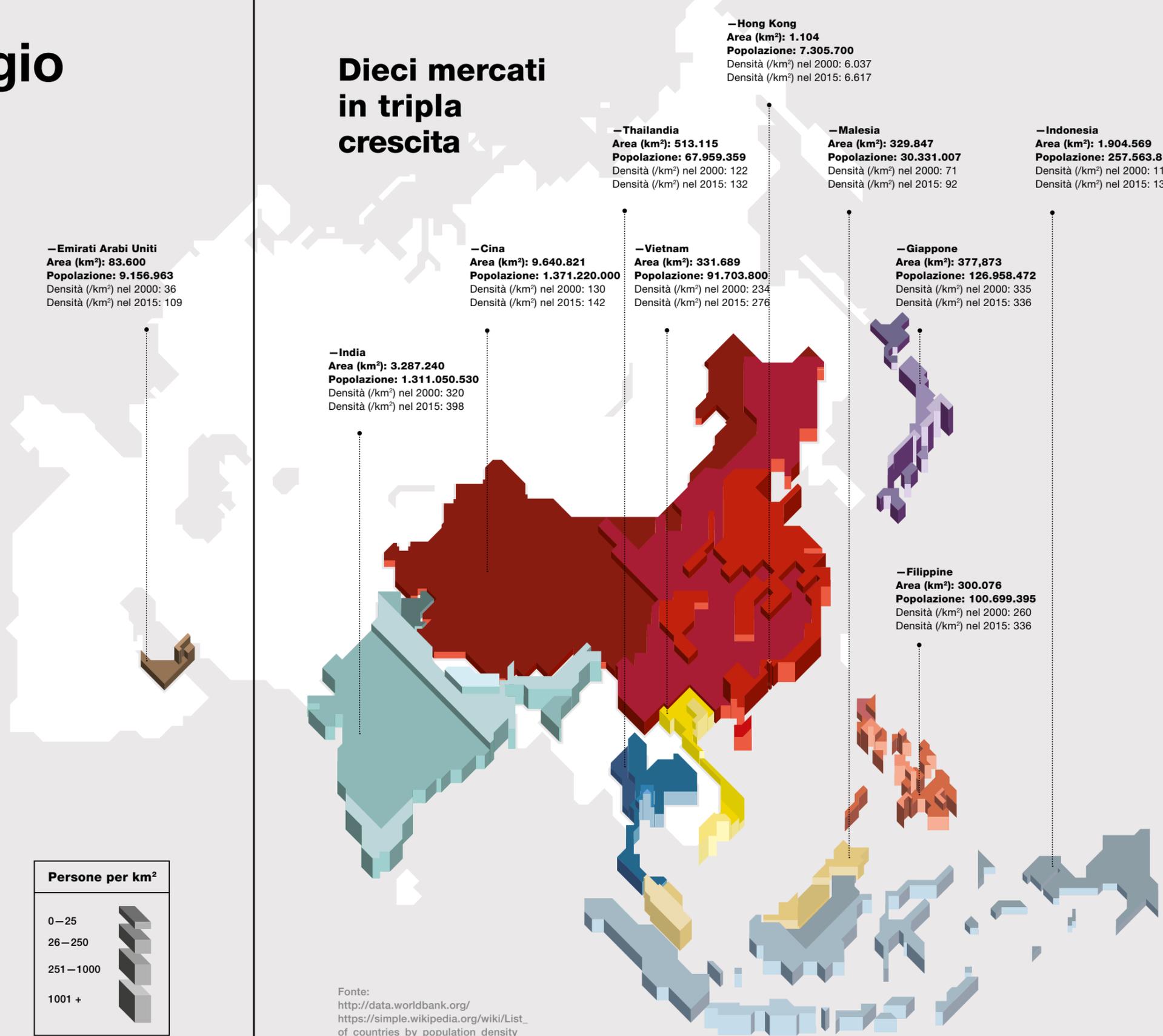
L'internazionalizzazione è da sempre al centro della strategia del Gruppo Generali, che vive le opportunità offerte dall'Asia da una prospettiva unica e vantaggiosa. Generali vanta un lungo passato in quest'area e la sua presenza nel mercato cinese risale addirittura al 1908. Nel corso degli anni l'azienda ha esteso la sua presenza all'intera regione tramite investimenti mirati e partnership studiate in modo attento, costituendo una rete di dieci diversi mercati. Grazie a queste premesse, Generali gode di una posizione privilegiata per

captare al meglio il potenziale di un mercato in rapido sviluppo, caratterizzato da e alti tassi d'interesse e tasche geografiche in cui il settore assicurativo non si è ancora imposto.

Facendo leva sull'esperienza e le competenze maturate a livello globale, il Gruppo sarà dunque in grado di rispondere con successo alle esigenze future di una regione che subirà trasformazioni ancora più profonde negli anni a venire, man mano che le sue popolazioni invecchieranno, diventeranno sempre più benestanti e continueranno a convergere verso città già in piena espansione. L'articolo illustra le operazioni di Generali in Asia e spiega perché la regione è destinata a diventare un mercato ancora più rilevante per il Gruppo.

<sup>1</sup> <http://dupress.com/articles/asia-pacific-economic-outlook-q1-2016-asia-economic-growth-continues/>

## Dieci mercati in tripla crescita



Fonte:  
<http://data.worldbank.org/>  
[https://simple.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_countries\\_by\\_population\\_density](https://simple.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_population_density)

**Mercati diversi, opportunità diverse**

Generali è presente in dieci mercati asiatici tramite una serie di partner, modelli di business e servizi che tengono conto dei requisiti di ogni paese, compresi i diversi contesti normativi e le preferenze dei clienti. Ciò che accomuna le operazioni di Generali nei singoli paesi è l'attenzione alle performance, la creazione di relazioni a lungo termine con i clienti e il desiderio di dare un contributo positivo alle comunità in cui opera. Nel complesso, questi mercati hanno raggiunto un livello di crescita notevole; negli ultimi tre anni il nostro business in Asia è aumentato a un tasso di crescita annuo medio superiore al 40%, quasi tre volte tanto il livello di riferimento per il 2006-2013. Ecco alcune delle attività e traguardi recentemente raggiunti nei principali mercati asiatici.

**Hong Kong**

Sede del leadership team regionale di Generali, Hong Kong rappresenta l'epicentro della crescita del Gruppo in Asia e un importante hub per la nostra attività di gestione patrimoniale, in netta crescita. Molte aziende asiatiche a conduzione familiare stanno attraversando una fase di ricambio generazionale. Collaborando con alcune banche private, abbiamo sviluppato un prodotto su misura che consente ai clienti – generalmente titolari di aziende familiari – di programmare e implementare in modo efficiente il trasferimento dei loro beni mobili e immobili alle successive generazioni. La domanda di questo prodotto studiato appositamente per l'Asia e lanciato nel 2015 è in costante crescita, dato l'aumento della richiesta di servizi di gestione patrimoniale a Hong Kong e Singapore da parte dei segmenti di clientela affluent e high-net-worth.

**Cina**

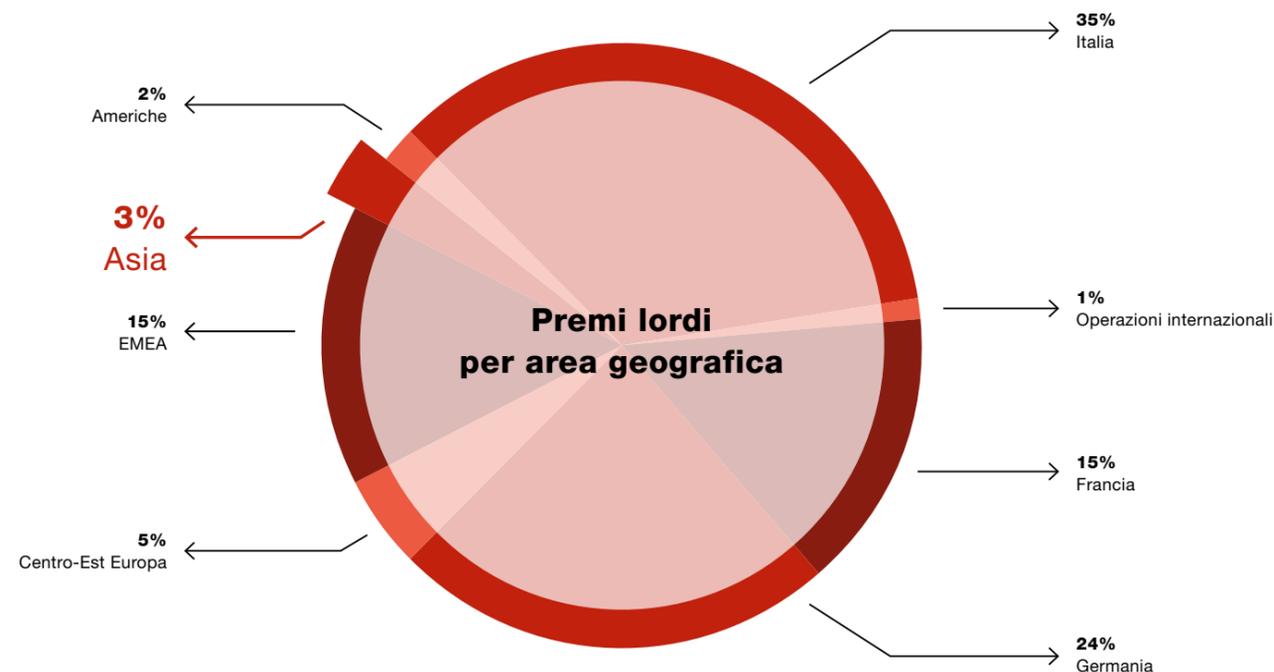
Generali è stata tra le prime realtà ad affacciarsi sul vastissimo mercato cinese. Nel 2002 abbiamo avviato la partnership con il gigante dell'energia China National Petroleum Corp (CNPC) per la creazione della prima joint venture assicurativa cino-straniera dall'entrata

della Cina nell'Organizzazione Mondiale del Commercio nel 2001.

Da quello storico inizio, l'alleanza con CNPC ha portato a numerosi importanti traguardi. In primo luogo, Generali è diventata fornitore di polizze assicurative di base per la forza lavoro attiva di CNPC; successivamente, l'azienda ha studiato un piano assicurativo di rendita (il più grande mai proposto a livello globale) per i suoi pensionati, ed è passata infine ad assicurare le varie attrezzature e operazioni di CNPC. In tempi più recenti, Generali si è rivolta ai consumatori tramite la rete capillare di stazioni di servizio gestita da PetroChina, sussidiaria di CNPC, offrendo assicurazioni auto agli automobilisti direttamente sulle strade.

Oltre ad ampliare gli orizzonti della partnership con CNPC, Generali si sta espandendo nell'interno del paese tra le province ad alto tasso di crescita, per fornire una nuova offerta ai clienti avvalendosi delle nuove tecnologie. Generali svolge inoltre un ruolo essenziale nel sostenere gli obiettivi e i piani del governo cinese in risposta all'invecchiamento della popolazione, come unica azienda straniera coinvolta in un progetto pilota che sfrutta gli sgravi fiscali recentemente introdotti per favorire la sottoscrizione di piani pensionistici integrativi.

**La rapida crescita del contributo della regione Asia al fatturato del Gruppo**



**India**

Attraverso la joint venture con Future Group, uno dei principali retailer indiani, Generali offre un'ampia gamma di servizi (tra cui prodotti Vita, Danni e microassicurazione) alla numerosa e relativamente giovane popolazione indiana. Grazie alla partnership con Future, Generali può contare non soltanto su quasi 200 uffici in tutto il paese, ma anche sfruttare la rete di centri commerciali del gruppo per proporre soluzioni assicurative ai consumatori tramite campagne promozionali ed educative.

Con la ripresa della crescita economica nel paese, prevediamo di intensificare la nostra presenza nelle principali città indiane per soddisfare la richiesta di prodotti di risparmio della giovane classe affluente.

**Indonesia**

Generali è presente dal 2009 anche in Indonesia, paese in cui la numerosa popolazione giovane alimenta la domanda di nuovi prodotti assicurativi del ramo Vita. Nonostante la contrazione del mercato nel 2015, il nostro business locale ha continuato a crescere grazie alla forte presenza nelle città in fase di sviluppo, alle eccellenti relazioni con le banche locali e all'ampliamento della rete di agenti retail.

La complessa geografia dell'Indonesia, composta da circa 18.000 isole, rende essenziale l'adozione di nuove tecnologie per raggiungere e fidelizzare i clienti, specialmente i residenti nelle zone più remote. Le tecnologie per mettere in collegamento

**Negli ultimi tre anni il nostro business in Asia è aumentato a un tasso di crescita annuo medio superiore al 40%, quasi tre volte tanto il livello di riferimento per il 2006-2013**

<b>Segmento Vita – risultato operativo 2015</b>		
(in € mln)		
	<b>31/12/2015</b>	<b>Δ</b>
Italia	1.207	-10,3%
Francia	567	+1,3%
Germania	439	+17%
Paesi CEE	228	
EMEA	379	+57,5%
Americhe	50	-19,4%
<b>Asia</b>	<b>95</b>	<b>+94,9%</b>
Operazioni Internazionali	1	-95,5%
<b>Totale</b>	<b>2.965</b>	<b>-0,4%</b>

gli agenti retail di Generali in tutto il paese in modo semplice ed efficiente, indipendentemente dalla disponibilità di accessi a internet, hanno reso l'Indonesia un importante banco di prova per l'avvio di soluzioni all'avanguardia, da reinterpretare a seconda delle esigenze di altri mercati emergenti e caratterizzati da peculiarità geografiche.

#### Thailandia

Le operazioni di Generali in Thailandia offrono un servizio ormai consolidato alla clientela personale e commerciale nei rami Vita e Danni, che per molti anni è stata sviluppata essenzialmente tramite il telemarketing diretto. Di recente tuttavia ci siamo affacciati nel promettente campo della bancassicurazione. Alla fine del 2014 abbiamo concluso una partnership esclusiva con Kiatnakin, una delle banche thailandesi in più forte crescita, con l'obiettivo di ampliare l'offerta di prodotti e servizi assicurativi per i clienti Kiatnakin, dalle coperture vita standard ai prodotti pensati per i soggetti high-net-worth di domani. Nonostante le vendite dirette rimangano parte integrante del business di Generali in Thailandia, prevediamo che la bancassicurazione avrà un ruolo sostanziale nella nostra crescita in futuro.

#### Vietnam

Nel 2011 Generali ha ricevuto l'autorizzazione a operare nel settore assicurativo Vita del paese, e da allora si è mossa velocemente per espandere la propria presenza in questo mercato dinamico e relativamente inesplorato. Nonostante le dimensioni ridotte in termini assoluti, il settore assicurativo vietnamita e il suo contributo al nostro business regionale stanno crescendo rapidamente e offrono un grande potenziale sul medio termine. Generali ha sviluppato una serie di collaborazioni di bancassicurazione con istituti finanziari vietnamiti, e ha aperto nuove agenzie e una VIP customer lounge.

### Una roadmap verso il futuro

In futuro, la crescita di Generali in Asia sarà influenzata da una serie di temi chiave che riguardano tutti i paesi in cui la Società è presente.

#### Espansione delle partnership e dei canali distributivi

Facendo leva sulle partnership costituite nella regione nel corso degli anni, Generali continuerà a rafforzare la propria presenza in Asia espandendo le collaborazioni esistenti e sviluppandone di nuove. Le alleanze con gli istituti finanziari rivestiranno un ruolo fondamentale al fine di aumentare la portata e la distribuzione nei nostri mercati chiave e aumentare l'offerta in aree quali la bancassicurazione.

Un'altra priorità consisterà nel continuare lo sviluppo del business corporate e affinity regionale. Le cooperazioni con realtà locali come CNPC in Cina serviranno come modello per altri tipi di joint venture, promuovendo l'offerta di prodotti assicurativi più vari e di maggior valore ai dipendenti dei nostri partner.

#### Sostenere l'innovazione

Il business di Generali in Asia si è rivelato particolarmente abile nel cogliere le opportunità offerte dalla tecnologia. Sono state sviluppate soluzioni specifiche per risolvere i gap infrastrutturali e nella comunicazione in alcuni mercati asiatici, come il sistema iCONNECT in Indonesia, un portale unico per la gestione di agenti, clienti, pagamenti e altre importanti informazioni.

Generali continuerà a potenziare questi sistemi e investire nell'innovazione per migliorare l'efficienza della forza lavoro e rafforzare le relazioni con i clienti nella regione. Tra i nostri obiettivi chiave rientrano la possibilità di aggiornamenti e analisi in tempo reale sulle esigenze dei clienti, le transazioni paperless, l'uso di dispositivi connessi e social media per migliorare l'engagement dei clienti, gli investimenti in nuove potenzialità di gestione dati e analytics, e infine la creazione di partnership esterne per promuovere l'adozione di nuove tecnologie dal potenziale elevato.

#### Investire nelle persone

Pur avendo la possibilità di centralizzare gran parte delle proprie attività regionali, il Gruppo Generali ha deciso di delegare la gestione dei rispettivi mercati ai singoli paesi, in posizione privilegiata nell'identificare e perseguire nuove opportunità. Al contempo, le varie Country sono consapevoli di essere responsabili non soltanto dei risultati nel proprio territorio, ma anche dello sviluppo complessivo della regione.

Questo approccio è particolarmente evidente nella crescita professionale dei dipendenti. Con la creazione di appositi centri di eccellenza nei mercati di tutta la regione, promuoviamo i talenti e le competenze locali in settori specialistici quali le vendite dirette, la bancassicurazione e i benefit aziendali, andando a formare al contempo una promettente classe executive pronta ad assumere ruoli di responsabilità a livello regionale. Continueremo a espandere regolarmente questa rete negli anni a venire per coprire nuovi mercati e competenze.

#### Rispondere alle esigenze di una popolazione che cambia

In alcuni mercati chiave come la Cina, l'aumento della ricchezza si accompagna al rapido invecchiamento della popolazione. Questa trasformazione, assieme alla relativa mancanza di accordi pensionistici e assistenziali, spingerà un numero crescente di cittadini alla ricerca di prodotti assicurativi e di protezione per la persona.

Generali si è già attivata per soddisfare queste esigenze tramite soluzioni personalizzate, come il prodotto di gestione patrimoniale recentemente introdotto a Hong Kong. A livello regionale, mentre molte compagnie assicurative si stanno concentrando su prodotti di risparmio e accumulo di capitale, vi un'evidente carenza di opzioni pensate per il segmento dei "pre-pensionati" – persone tra i 55 e i 60 anni con circa dieci anni di lavoro davanti e un discreto patrimonio accumulato da tutelare e trasferire ai propri eredi.

Come dimostrato dalla nostra partecipazione nel progetto pilota del governo cinese sulla riforma pensionistica, Generali

<sup>2</sup> <http://www.unescapsdd.org/files/documents/SPPS-Factsheet-urbanization-v5.pdf>

<sup>3</sup> <http://www.adb.org/news/adb-lending-surges-record-high-meet-rising-regional-demand>

## Il business di Generali in Asia si è rivelato particolarmente abile nel cogliere le opportunità offerte dalla tecnologia. Sono state sviluppate soluzioni specifiche per risolvere i gap infrastrutturali e nella comunicazione in alcuni mercati asiatici

continuerà a collaborare da vicino con le istituzioni asiatiche allo sviluppo di politiche e programmi che promuovono il benessere di un numero sempre maggiore di anziani, contando sull'esperienza acquisita nei mercati europei sempre più destinati a invecchiare.

#### Sostenere le ambizioni della regione

Con l'espansione delle città e lo sviluppo delle reti di trasporti regionali, le esigenze del sistema delle infrastrutture asiatiche si fanno sempre più urgenti. Secondo le previsioni, entro il 2026 metà degli abitanti della regione risiederà nei centri urbani – un fenomeno destinato a trainare la produttività e l'economia, ma anche a richiedere un maggiore sforzo all'ambiente e ai servizi pubblici come il sistema idrico e la gestione dei rifiuti.<sup>2</sup> Secondo le stime dell'Asian Development Bank, l'investimento annuo nelle infrastrutture richiesto dalla regione ammonterebbe a circa US\$ 800 miliardi, ovvero il 6% circa del PIL.<sup>3</sup> Per rispondere all'emergente fabbisogno infrastrutturale mitigando al contempo l'impatto ambientale, saranno necessarie misure innovative e ambiziose in tutti i settori, da quello abitativo all'energia e alla gestione dei rifiuti.

Generali svolgerà un ruolo essenziale nel portare a completamento questo tipo di progetti, fornendo soluzioni assicurative e di gestione del rischio altamente specializzate come quelle richieste da progetti infrastrutturali di grande complessità. Il nostro team regionale corporate e commercial, con sede a Hong Kong, può contare su competenze avanzate nella gestione danni, infortuni, linee finanziarie, progetti ingegneristici e marittimi; Generali è dunque una delle poche realtà

assicurative in grado di sostenere i progetti capaci di migliorare la qualità della vita e creare nuovi ponti tra le comunità di tutta la regione.

#### Allinearsi verso il successo

Nonostante le straordinarie trasformazioni che l'Asia ha affrontato negli ultimi anni, si profilano all'orizzonte cambiamenti ancora più profondi. Pur presentando caratteristiche molto diverse, tutti i mercati della regione si muovono molto rapidamente. Per questo, il successo di una società è legato alla sua capacità di anticipare le tendenze e adeguare le proprie strategie di conseguenza.

Non si tratta di un compito semplice. Tuttavia, grazie alla nostra forte presenza, unita al chiaro intento di voler estendere la nostra rete e servire le realtà demografiche e infrastrutturali emergenti nella regione, il contributo dell'Asia al business del Gruppo continuerà a crescere.

Al contempo, Generali incrementerà il proprio contributo nella regione, fornendo le competenze e la sicurezza che ci consentiranno di mantenere e sviluppare le risorse e le infrastrutture su cui verrà costruito il futuro del continente. Il nostro ruolo nella crescita e nello sviluppo dei mercati locali sarà decisivo. Questo allineamento di interessi, unito all'impegno di Generali sul mercato, consentirà uno scambio crescente di informazione e integrazione tra le operazioni in Asia e il resto del Gruppo e trasformerà la percezione di Generali: non più assicuratore "straniero," ma parte integrante del tessuto regionale.

# Innovazione sociale e crescita

di Ruggero Forni e David Korosic

## L'innovazione di prodotto non ha alcuna utilità se non contribuisce a migliorare la vita delle persone e delle comunità

L'innovazione sociale è una soluzione nuova a un problema sociale più efficace e sostenibile rispetto alle alternative disponibili, e prevede il coinvolgimento della società nella soluzione dei problemi che la interessano in modi nuovi e creativi. Le persone e le organizzazioni provenienti dal settore pubblico e privato collaborano in qualità di "imprenditori sociali" per trovare soluzioni volte a migliorare la vita degli individui e delle comunità cui appartengono.

Gli esempi di innovazione sociale sono numerosi: è sufficiente pensare a Wikipedia e alla formazione a distanza, ai servizi di assistenza telefonica, ai negozi gestiti da enti di beneficenza e al movimento del commercio equo e solidale, ai programmi edilizi con emissioni di carbonio pari a zero e ai parchi eolici comunitari. L'elenco è lungo, ma cosa alimenta esattamente la necessità di creare un "valore sociale"?

Molte sfide che la società odierna deve affrontare derivano dal nostro bisogno di compensare la crescita della popolazione disponendo di risorse limitate. Man mano che i paesi diventano più ricchi, cresce la domanda di prodotti alimentari, beni e servizi, edilizia abitativa e assistenza sanitaria. Secondo un programma di ricerca internazionale a cura di Future Agenda, che si occupa di analizzare le future esigenze della società, "l'economia globale sta cambiando ed è sottoposta a forti pressioni."

Una delle conclusioni cui è giunto il programma, che invita a una "collaborazione più efficace tra i governi, le imprese e la società civile per affrontare le questioni sociali del XXI secolo," è che l'innovazione sociale è diventata uno dei nostri compiti più urgenti. Mentre molte imprese sembrano "disconnesse dai progressi della società," altre fanno da guida in materia di innovazione sociale.

Lego, ad esempio, sta impiegando parte degli utili nella costruzione di parchi eolici, mentre Tata ha fortemente investito nella costruzione di scuole e ospedali in tutta l'India.

Toms, produttore statunitense di calzature, regala un paio di scarpe ai bambini bisognosi per ogni paio di scarpe vendute. Gli assicuratori sono altrettanto innovativi dal punto di vista sociale?

Il settore assicurativo occupa da sempre un ruolo sociale importante, occupandosi di proteggere le persone, le loro famiglie, le comunità, e la società nel suo complesso, ma non è sicuramente noto per essere all'avanguardia in quanto a innovazione. Al contrario, gli assicuratori sono rimasti piuttosto isolati dalle forze concorrenziali, molto



© BY-NC 2.0 / FOTO: BRET HARTMAN

## “ Innovare significa fare le stesse cose in modo nuovo”

### —Joseph Alois Schumpeter

probabilmente a causa delle complessità del mercato, la regolamentazione, l'interazione limitata con i consumatori e una rete di distribuzione molto frammentata.

Altri settori invece sono stati letteralmente travolti, soprattutto dai nuovi operatori che sfruttano le tecnologie più recenti. Uber è la compagnia di taxi più grande al mondo, ma non possiede alcun taxi. Airbnb è diventato il principale albergatore del pianeta, senza possedere nessun hotel. Pensiamo solo a come gli smartphone e Internet hanno cambiato il nostro modo di comunicare, e a come le

compagnie low cost hanno influito sul nostro modo di viaggiare. Un altro fautore di profondi cambiamenti, il gigante tecnologico Google, sta collaudando auto senza conducente facendo preoccupare i tradizionali produttori del settore automobilistico.

Oggi, queste stesse tecnologie stanno consentendo (e costringendo) il settore assicurativo a ripensare il proprio modello di business tradizionale e ad aprirsi alle nuove opportunità e sfide del mercato esterno. L'Internet delle cose, la digitalizzazione, i Big Data e l'analitica predittiva ci offrono la

possibilità di gestire enormi quantità di dati interconnessi relativi al comportamento, allo stile di vita e alle esigenze dei clienti, facendo emergere tendenze nuove e innovative all'interno del settore assicurativo.

Le applicazioni per smartphone e le scatole nere aiutano a promuovere comportamenti virtuosi di guida, migliorare la sicurezza sulle strade e premiare i clienti riducendo i premi assicurativi. Chi parte per le vacanze potrà rilassarsi tranquillamente in spiaggia sapendo che eventuali intrusioni in casa saranno automaticamente segnalate alla società di sicurezza competente. L'uso crescente di dispositivi wearable consente di estrarre dati relativi alle nostre attività e allo stato di salute. Grazie all'adozione diffusa di tecnologie intelligenti, le aziende sono in grado di comprendere in maniera più approfondita le esigenze dei clienti e di disporre di una migliore connettività, così da migliorare la scelta del prodotto assicurativo e renderla più personalizzata.

Le iniziative descritte evidenziano come gli assicuratori possano contribuire all'innovazione sociale. Il ruolo tradizionale di protezione



GETTY IMAGES / FOTO: MICHEL PORRO

Ad oggi, il più grande archivio fotografico del mondo è Instagram, che non possiede nemmeno un'immagine, il più grande parco di taxi al mondo è Uber, che non possiede nemmeno una vettura, la più grande catena di Hospitality del mondo è Airbnb, che non possiede nemmeno una stanza.

Questo è il mondo e il mercato in cui siamo immersi e con cui ci dobbiamo confrontare.

In questa pagina: Nathan Blecharczyk, CEO di Airbnb, presenta il suoi progetti di espansione all'inaugurazione di Startup Fest Europe il 24 maggio 2016 ad Amsterdam

Nella pagina precedente: Travis Kalanick, cofondatore di Uber, in conversazione a TED2016 tra il 15 e 19 febbraio al Vancouver Convention Center

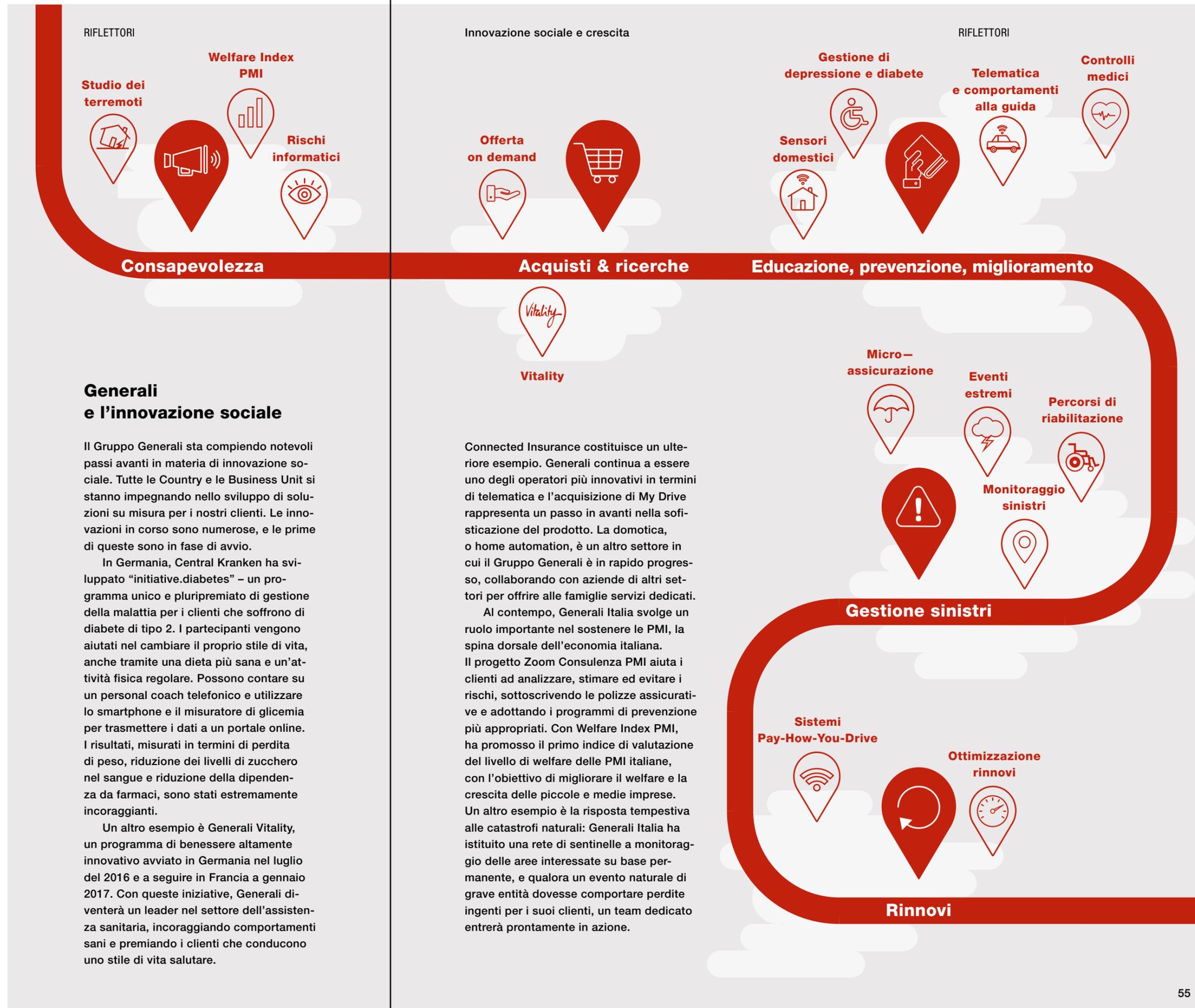
“ Più cose siamo in grado di fare per creare una società migliore, a beneficio del maggior numero di persone, migliori saranno le possibilità per la società di continuare a crescere e progredire”

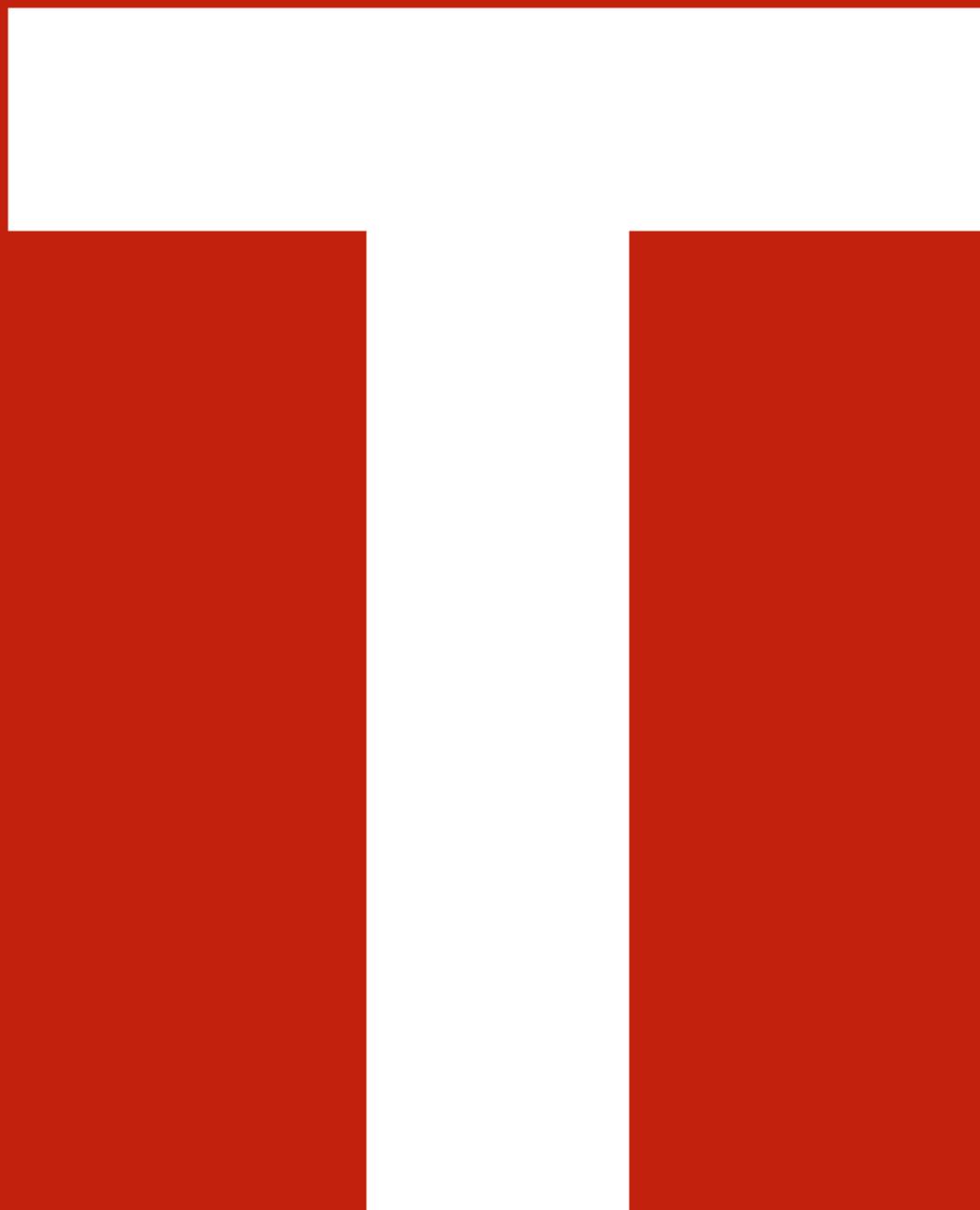
—Sanford Weill

sociale viene mantenuto, ma le nuove tecnologie ci consentono di offrire ai clienti servizi ancora più preziosi. Tramite la raccolta dei dati, siamo in grado di adattare e personalizzare i nostri servizi. Una connettività migliorata significa poter comunicare personalmente con i clienti, per una maggiore sensibilizzazione in materia di rischi e di sicurezza e per incoraggiare uno stile di vita più sano o una guida più sicura.

Il settore assicurativo occupa dunque un ruolo fondamentale nella società. Grazie a una conoscenza sempre più approfondita dei nostri clienti, potremo valutare adeguatamente i singoli profili di rischio e informare e aiutare i nostri clienti a trovare le soluzioni ad hoc in base alla loro situazione personale. Oltre a incoraggiare comportamenti più virtuosi, siamo in grado di aiutare a prevenire gli eventi negativi quali incendi, furti o inondazioni, incoraggiando ad esempio l'installazione di dispositivi di supporto volti a rilevare le eventuali intrusioni in casa e a contattare automaticamente i proprietari o i servizi di emergenza.

Grazie a una connessione di questo tipo con i nostri clienti, il nostro tradizionale compito di "protezione sociale" promette grandi cose per il futuro. L'innovazione sociale contribuirà alla crescita non soltanto della nostra azienda, ma anche del nostro ruolo all'interno della società.





# Twist

Uno degli aspetti più interessanti della natura umana è che le cose che ci uniscono sono più di quelle che ci dividono. Si potrebbe pensare che la vita nelle megalopoli asiatiche sia tecnologicamente diversa dagli Stati Uniti, ma non è così. Per molti cinesi il loro modello di web funziona benissimo: consente di ricevere merci, servizi e video con un semplice tocco dello smartphone.

Le megalopoli asiatiche sono lo specchio della crescita. Nel 2016 è stato completato il secondo edificio più alto al mondo: la Shanghai Tower. Quali abitudini genera questo nuovo concetto di città? È probabile che il cinese medio, come il suo omologo americano, controlli il proprio smartphone appena sveglio. Molti guardano l'episodio di una serie TV andando al lavoro, mentre a pranzo sono verosimilmente su Weibo, un social network simile a Twitter.

Analogamente, nelle case cittadine degli USA predomina la tecnologia. I genitori sempre di corsa possono pagare online le bollette, tenersi aggiornati e controllare le attività dei propri figli su Internet con un'app. Non c'è dunque da meravigliarsi se metà degli americani ritiene che fra 50 anni i computer sapranno creare

opere d'arte alla stregua degli esseri umani, mentre l'80% reputa che sarà possibile produrre in laboratorio organi su misura per i trapianti.

Le macro-rivoluzioni avviate nella Silicon Valley hanno generato una serie di micro-cambiamenti nelle vite di persone, comunità e aziende. I fornitori di questi prodotti, tecnologie e servizi capaci di sconvolgere le nostre vite dovranno adottare un approccio collaborativo per ottenere un consenso diffuso e aiutare gli utenti a incorporare la loro offerta, rendendola parte integrante delle loro vite. Una lezione valida per tutti i settori, compreso quello assicurativo.

# Tendenze dell'abitare contemporaneo



FOTO: NEPPEL BAY PTE LTD

## Daniel Libeskind

Figura chiave dell'architettura e del design urbano a livello Internazionale, Daniel Libeskind è nato nel 1946 a Łódź, in Polonia.

Trasferitosi negli Stati Uniti durante l'adolescenza, Libeskind si stabilisce a New York con la famiglia. Riceve una borsa di studio dell'American-Israel Cultural Foundation e si esibisce regolarmente come musicista, prima di lasciare il mondo dei concerti e dedicarsi all'architettura. Nel 1970 consegue la laurea in architettura presso la Cooper Union for

the Advancement of Science and Art, e nel 1972 ottiene la laurea di secondo livello in storia e teoria dell'architettura presso la School of Comparative Studies della Essex University in Inghilterra.

Nel 1989, fonda lo Studio Libeskind dopo aver vinto la gara per la realizzazione del Museo Ebraico di Berlino.

Nel 2003 lo Studio Libeskind conquista un altro importante traguardo e viene selezionato per progettare il Master Plan per la ricostruzione del

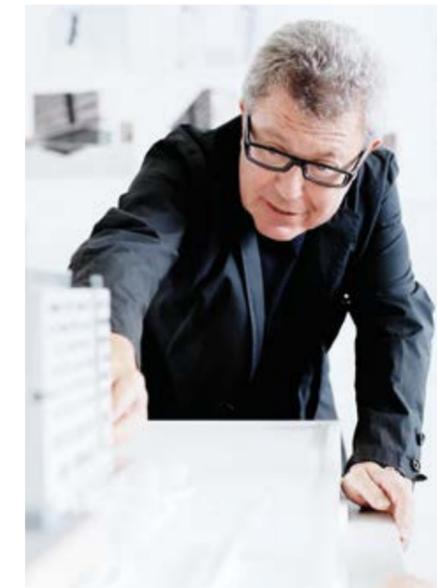
World Trade Center di New York.

Nel corso degli anni, Daniel Libeskind ha partecipato alla progettazione e realizzazione di numerosi progetti di carattere urbanistico, culturale e commerciale in tutto il mondo. Tra i suoi lavori figurano musei, sale da concerto, spazi per congressi, edifici accademici, hotel, centri commerciali ed edifici residenziali a più piani.

Come Principal Design Architect dello Studio Libeskind, Daniel

Libeskind tiene regolari conferenze sull'arte dell'architettura presso università e convegni specializzati. Il suo lavoro e le sue idee sono stati scelti come argomento di numerosi articoli e mostre, influenzando in modo significativo il settore dell'architettura e lo sviluppo di città e culture.

Vive a New York con la moglie e business partner Nina.



## di Stefano Boselli

Sono poche le attività umane legate ai concetti di crescita e trasformazione tanto quanto l'architettura. Gli architetti sono chiamati a confrontarsi con questi fattori durante ogni singola fase del processo creativo, perché non si tratta soltanto di convertire un progetto in un edificio reale, ma anche di tenere conto delle trasformazioni passate, presenti e future dell'ambiente circostante. Per Daniel Libeskind, questo aspetto è da sempre fondamentale. E nonostante l'architetto sia ampiamente riconosciuto e apprezzato per l'importanza che dedica al passato e alla storia di ogni luogo nei suoi progetti, che arricchiscono il panorama di svariate città in tutto il mondo, la capacità di immaginare e anticipare il futuro riveste un ruolo altrettanto importante. In una conversazione esclusiva con il bollettino, ha affermato: "Non possiamo essere architetti se non siamo capaci di anticipare le esigenze che emergeranno in futuro. Le persone vivono nelle città e negli

edifici, e hanno bisogno di sentirsi felici, di accogliere ogni giorno con gioia ovunque si trovino. Questo è il senso dell'architettura."

Secondo la visione di Libeskind, l'identità degli edifici e quella delle città sono inseparabili, mentre la crescita e lo sviluppo dei centri urbani sono essenziali nel definirne il carattere tanto quanto il loro passato. "L'Asia è profondamente diversa dall'Europa, dall'America del Nord o del Sud. Le città asiatiche in cui lavoro si stanno sviluppando a una velocità incredibile e ospitano culture e tradizioni diverse, perciò è impossibile replicare in Europa il lavoro svolto in Asia. Cambia la storia, cambiano le tradizioni. Ogni luogo è unico, ed è compito di una mente creativa stabilire cosa andrebbe fatto e cosa si può fare nella realtà," ha dichiarato al nostro corrispondente.

Questo concetto onnipresente nel suo lavoro emerge in modo particolarmente evidente in due dei suoi progetti più recenti in Asia: il complesso residenziale Reflections

at Keppel Bay di Singapore e Archipelago 21, il progetto per la rigenerazione dello Yongsan International Business District di Seul. Guardando a questi due lavori, è facile percepire il forte legame tra ogni edificio e l'ambiente che lo circonda. Proprio come le città in cui sorgono, che stanno assistendo a una crescita straordinaria e tuttora in corso, questi edifici riportano alla mente degli organismi neonati ancora in fase di trasformazione e crescita, che potrebbero assumere caratteristiche molto diverse tra cinque, dieci o trent'anni.

La "crescita fisica" degli edifici è un tema ricorrente nell'architettura di Libeskind, e nessuna forma o materiale è in grado di rappresentarla meglio dei cristalli. Per quanto le strutture in cristallo siano un elemento ricorrente in molti dei progetti dell'architetto polacco, The Shops at Crystals di Las Vegas, uno spazio retail e divertimenti di 46.000 metri quadri, è l'esempio più lampante del senso costante di trasformazione permanente e cambiamento creato da questi elementi.

*"Non so da dove derivino i cristalli, ma come diceva il maestro Frank Lloyd Wright, se un edificio non è come un cristallo, non può dirsi un edificio. Un cristallo è forte, resiliente e resistente: rappresenta la bellezza ma anche il fuoco, il calore, l'intimità e l'interiorità della vita,"* ha affermato Libeskind in passato.

Probabilmente l'aspetto principale del lavoro dell'architetto rimane il rapporto tra crescita e sostenibilità. Libeskind ritiene che una delle sfide principali per gli architetti e gli urbanisti di oggi sia la costruzione di città a misura d'uomo, in cui l'individuo entri a far parte di una comunità viva e sia coinvolto attivamente nel processo creativo di cambiamento. Secondo l'architetto, le città del futuro dovranno *"sviluppare spazi pubblici e ambienti di vita che consentano a tutti di perseguire il proprio potenziale,"* ma sarà altrettanto importante mettere i cittadini nelle condizioni di partecipare direttamente alla progettazione del loro ambiente come *"conditio sine qua non del benessere futuro."* Appare dunque evidente come la crescita sostenibile sia l'unica strada percorribile per le città in futuro mentre la

sostenibilità diventa un requisito essenziale dell'architettura, intesa non soltanto come la scelta dei materiali di costruzione, l'impatto energetico o la quantità di aree verdi a disposizione, ma come un concetto filosofico che abbraccia ogni aspetto dell'esistenza. *"L'architettura è permanente, coinvolge la terra e anche il cielo: dobbiamo assicurarci che ciò che andremo a costruire sia sostenibile. E non solo per qualche decennio, ma per secoli."*

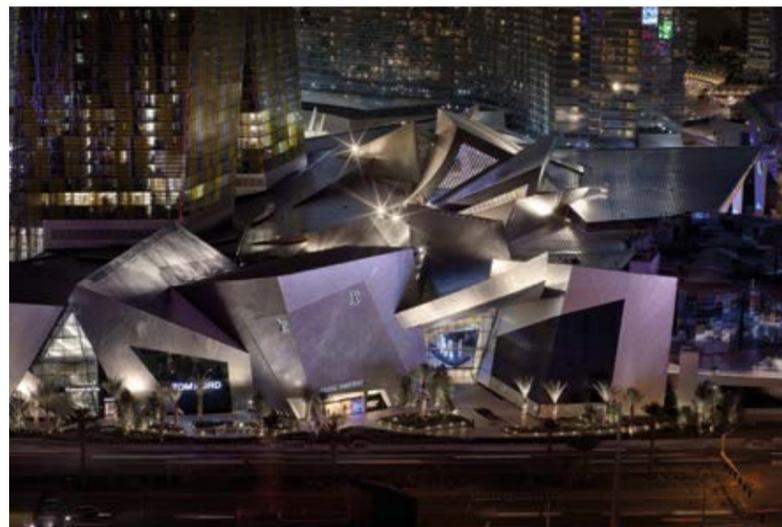


FOTO: SCOTT FRANCES



FOTO: DREAMHUB

Nella pagina precedente:  
Riflessi a Keppel Bay  
—Singapore  
2011

Sopra:  
Crystals  
—Las Vegas, Nevada  
2009

Archipelago  
—Seul, Corea del Sud  
In costruzione

## Torre Libeskind

Soprannominata "Il Curvo" durante la fase di progettazione, la terza torre del complesso CityLife e l'ultima a essere costruita è stata concepita da Daniel Libeskind come parte di una sfera ideale che comprende e completa la Piazza Tre Torri. La costruzione dell'edificio a 31 piani, alto 175 metri, è iniziata nella primavera del 2016, e la conclusione dei lavori è prevista per il 2018.

Collocata tra le torri di Zaha Hadid e Arata Isozaki, la Torre Libeskind degrada verso le sue controparti e il parco centrale situato al di sotto. Proprio come gli edifici vicini, la torre è stata concepita e progettata personalmente per creare una presenza scultorea e di grande impatto visivo sullo skyline del sito. La facciata è realizzata con una tipologia

di vetro sostenibile all'avanguardia che rifletterà lo spazio pubblico sottostante e i panorami che circondano la torre. Pur mantenendo la loro identità individuale, i tre edifici si uniscono così in modo coeso, contribuendo all'armonia generale della nuova piazza.

Uno dei tratti distintivi più apprezzati e riconosciuti di Daniel Libeskind è la capacità di rievocare la memoria culturale attraverso i suoi edifici, e la torre di 31 piani al CityLife non fa eccezione. *"La storia dell'arte e l'architettura di Milano sono per me fonte di ispirazione da sempre. Per la torre, mi sono ispirato ai disegni di Leonardo Da Vinci per il Duomo, anche se il suo progetto non ha mai visto la luce."* Al contempo, le forme ricurve ricordano e celebrano l'ultimo capolavoro

di Michelangelo, la Pietà Rondanini, una scultura marmorea conservata presso il Castello Sforzesco.

In questo insieme di storia e tecnologie contemporanee all'avanguardia, la sostenibilità svolge un ruolo centrale. Come le altre due torri del complesso, "Il Curvo" ha già ottenuto la pre-certificazione LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) di livello GOLD, che premia gli edifici più innovativi, performanti ed efficienti in termini di tutela ambientale.

Le tre torri del progetto CityLife a Milano.  
Da sinistra: la Torre Libeskind, la Torre Isozaki e la Torre Hadid



FOTO: DREAMHUB

# Collaborazione e Conformabilità

**PREFAZIONE** **Ci vuole tempo per far accettare le idee. Anche le idee migliori non sono immediatamente riconosciute come tali.**

di Horace Dediu

Le idee richiedono tempo per essere accettate, e anche le idee migliori non sempre vengono riconosciute come tali nell'immediato. Il processo attraverso il quale una popolazione cambia prospettiva su un dato argomento è stato studiato dal sociologo Everett Rogers negli anni Sessanta, che ha analizzato un particolare sottoinsieme di idee, ovvero le innovazioni tecnologiche. Rogers riscontrò che le buone idee richiedevano tempo per "diffondersi" tra coloro che le avrebbero adottate (*adopter*), proprio com'era avvenuto nel caso della sterilizzazione dell'acqua tramite la bollitura o delle migliori sementi.

Una volta identificato questo processo, Rogers categorizzò gli *adopter* secondo il livello di apertura ai cambiamenti, suddividendoli nelle seguenti personalità: Innovatori, Anticipatori, Maggioranza anticipatrice, Maggioranza ritardataria e Ritardatari. La sua suddivisione è basata su un modello matematico dei ritmi di diffusione, la cosiddetta "Curva di diffusione," che illustra la percentuale di popolazione che adotta una determinata tecnologia nel tempo. Si tratta di una curva a S che va da 0 a 100%, corrispondente al massimo livello di penetrazione tra la popolazione.

La Curva a S di Rogers è diventata il sistema più comunemente utilizzato per misurare la velocità di adozione delle idee. Dal punto di vista dell'utente, le tecnologie non sono altro che idee. Prendiamo il caso di un'azienda di

cellulari, che invita le persone a considerare l'utilità degli smartphone. Nonostante le resistenze iniziali, dopo un certo periodo e varie iterazioni di prodotto la maggior parte delle persone concorderà con l'azienda e acquisterà lo smartphone, rendendolo parte integrante della loro vita. Ci accorgiamo dunque di come la prima versione dell'idea non sia accolta da tutti; per raggiungere il consenso universale sulla sua utilità, il prodotto richiede alcuni miglioramenti. Tuttavia, l'aumentare del numero di persone che concordano sulla bontà dell'idea incoraggia il produttore a migliorare il prodotto, attirando così altri *adopter*.

La curva di adozione rappresenta quindi un doppio processo di feedback. Gli *adopter* si influenzano a vicenda relativamente ai vantaggi del prodotto e ne favoriscono il miglioramento, portando a un'accettazione sempre più ampia. Il quesito che ci siamo posti è: quali sono gli elementi che determinano la velocità di questo feedback? Quali forze accelerano l'adozione delle idee?

Per comprendere questo concetto, dobbiamo prima capire in che modo le idee si trasformano in innovazioni.

Prima che una curva a S inizi la sua ascesa, deve verificarsi un'innovazione seguita da un periodo di gestazione durante il quale l'idea si traduce in un prodotto e, se questo soddisfa l'esigenza di un cliente, nella composizione di un mercato. Se la tecnologia

soddisfa un ampio numero di persone, i prodotti che la utilizzano vengono "adottati" dalla maggioranza ed essa si "diffonde" tra la popolazione generale. La tecnologia diventa così accettata universalmente e va a saturare il mercato di riferimento.

La diffusione delle tecnologie è oggetto di misurazione da almeno due secoli. Il primo caso riguarda i canali di trasporto costruiti in Inghilterra nel XVIII secolo. Nel secolo successivo, con l'affermarsi dell'industrializzazione, altre tecnologie legate ai trasporti e alle comunicazioni iniziarono a diffondersi con maggiore frequenza. Nel XX secolo, i motori, i carburanti e i metodi di produzione hanno portato a una crescente consumerizzazione e miniaturizzazione. Oggi sono le nuove tecnologie digitali a emergere e diffondersi molto rapidamente.

L'adozione delle nuove tecnologie procede a un ritmo più serrato? Questo ritmo è destinato a velocizzarsi in futuro? Tutte le tecnologie odierne sono adottate rapidamente? E quelle del passato erano più lente?

Se guardiamo alla storia, i dati non appaiono omogenei. Molte tecnologie del passato si sono sviluppate molto rapidamente. Nell'America degli anni Trenta, la radio si diffuse con grande velocità, così come la televisione negli anni Cinquanta. Nel Medioevo la tecnologia più antica, la macchina da stampa, si diffuse in tutte le città europee in meno di 50 anni. Al contrario, molte tecnologie moderne richiedono tempo per diffondersi. Le automobili ibride si stanno affermando più lentamente rispetto alle auto a gasolio, come le macchine elettriche rispetto alla Model T; al contempo, i nuovi metodi di produzione di energia rinnovabile si sviluppano a un ritmo inferiore rispetto alla rete elettrica tradizionale. Le riforme della sanità e dell'istruzione avvengono a una velocità inferiore rispetto all'aumento del numero di ospedali e scuole primarie e secondarie nell'Ottocento.

Durante la nostra ricerca di pattern regolari, abbiamo analizzato 104 tecnologie e la loro diffusione, riscontrando alcune variazioni significative nella velocità di adozione di alcune tecnologie emerse pressoché in contemporanea. Intorno al 1915, la macchina fotografica Kodak Brownie e l'automobile conquistarono entrambi il 10% dei rispettivi mercati. Tuttavia, la fotografia ha impiegato 20 anni per

diffondersi universalmente mentre l'automobile ne ha richiesti oltre 70. Il frigorifero e la televisione furono adottati molto rapidamente dalla popolazione, al contrario delle lavatrici e delle lavastoviglie, loro contemporanee.

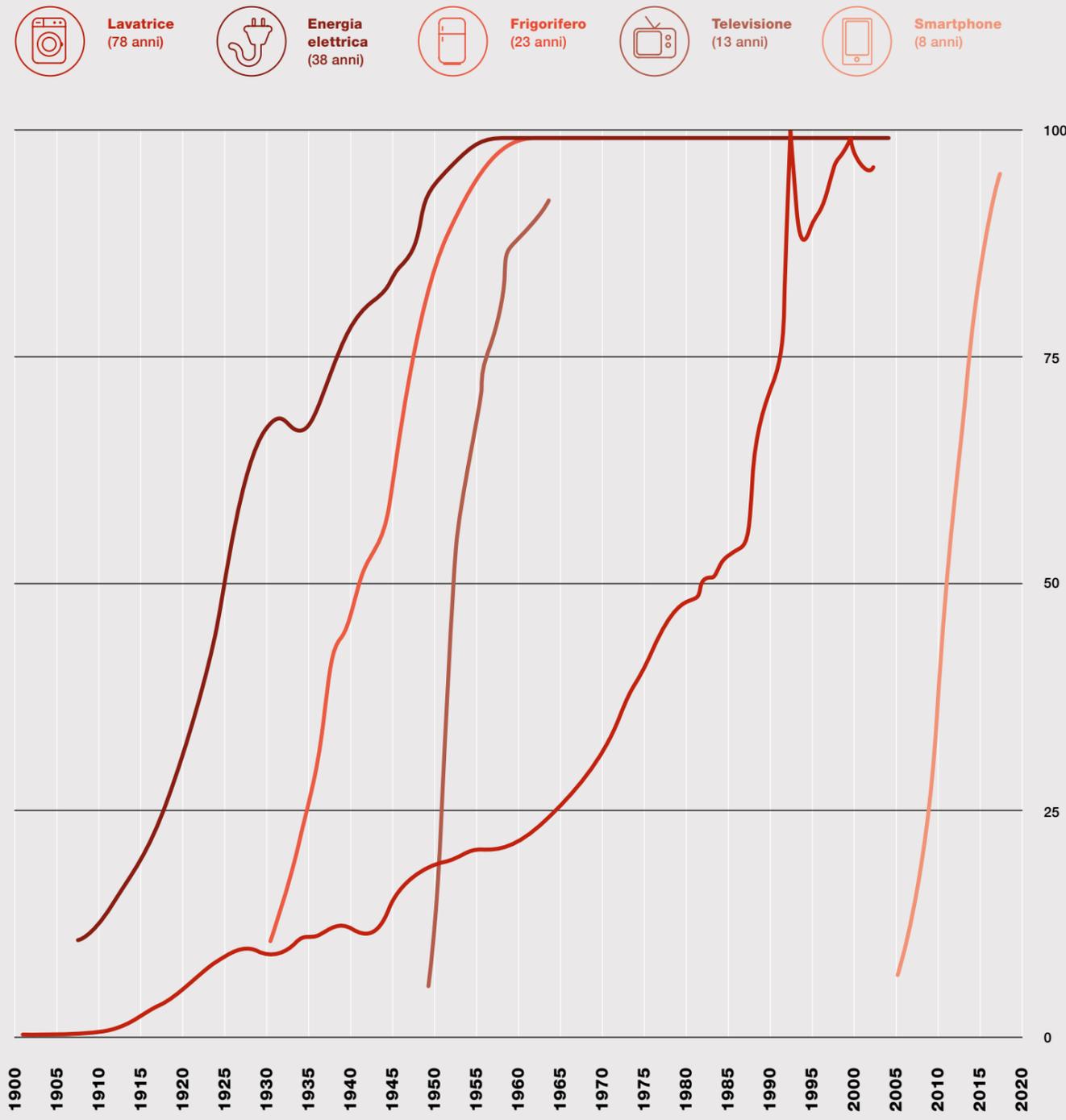
Alla fine del XX secolo, con l'affermarsi dei transistor in elettronica, il videoregistratore ha superato le console di videogame. L'inizio del XXI secolo si è invece distinto per l'abbondanza e la rapida diffusione di tecnologie legate a Internet e ai computer, mentre altre innovazioni appaiono più lente e di difficile penetrazione. Assistiamo a una crisi del cambiamento nei settori della sanità, dell'istruzione, dell'energia, delle banche, dei trasporti e delle autorità statali, e anche il settore manifatturiero e quello agricolo potrebbero trovarsi in una situazione di stallo.

Verrebbe spontaneo credere che la Legge di Moore, che ben si abbina al ritmo delle innovazioni informatiche, possa aiutarci a risolvere queste crisi. Eppure alcune tecnologie sembrano disobbedire alla legge. Se guardiamo indietro, ci rendiamo conto che ben prima della Legge di Moore esistevano altre "leggi" tecnologiche che hanno portato a rapidi miglioramenti nelle prestazioni. Nel XIX secolo l'efficienza del motore a vapore crebbe enormemente. Agli inizi del Novecento le innovazioni legate al motore a combustione interna e alle turbine contribuirono all'aumento esponenziale della velocità dei veicoli, mentre a metà dello scorso secolo la miniaturizzazione dei motori elettrici portò a un netto incremento del loro output. I motori a vapore, a combustione interna ed elettrici furono tutti elementi che segnarono il loro periodo, ma in quelle stesse epoche emersero anche dei ritardatari anomali. Non tutti i casi di diffusione avvengono in maniera conforme alle leggi della tecnologia.

Per capire quali altri fattori intervengano nel processo, abbiamo confrontato prodotti che presentavano elementi scatenanti simili ma un ritmo di diffusione diverso. Abbiamo riscontrato che una crescita rapida si ricollegava alla facilità di assorbimento dell'innovazione nella vita dell'*adopter*. Chiamiamo questo parametro "conformabilità" alle circostanze dell'utente o ai suoi comportamenti. Per fare un esempio, il frigorifero acquisì rapidamente popolarità perché era facile da posizionare in

### La curva a S di Everett Rogers

È il modello più comunemente utilizzato per misurare l'adozione delle innovazioni tecnologiche.



qualsiasi cucina, mentre la lavatrice, sua contemporanea, ha richiesto tempi più lunghi a causa della mancanza di spazio negli appartamenti o nelle case rurali senza impianto idraulico. Abbiamo sviluppato un metodo per misurare la conformabilità chiedendoci se, tramite il prodotto, l'adopter sperimentasse un minimo di cinque tipi di indipendenza: acquisto, assistenza, tempo, spazio e apprendimento.

Abbiamo inoltre osservato un pattern regolare di granularità crescente nelle reti di valore tra le tecnologie a diffusione rapida, e definiamo questo comportamento del produttore come "collaborativo." Gli smartphone hanno riscosso un rapido successo perché basati su software modulari, componenti, una distribuzione tramite gli operatori di rete e contenuti internet pre-esistenti, mentre le automobili elettriche non hanno goduto di altrettanta fortuna perché richiedono integrazioni, contrastano con i modelli di business degli attuali distributori e devono essere guidate su strade dotate di infrastrutture di carica. Abbiamo testato la collaborazione chiedendoci se il produttore fosse in grado di coinvolgere ecosistemi, effetti di rete, distribuzione e reti di fornitori e fare leva su infrastrutture esistenti.

In unione tra loro, la conformabilità e la creazione di reti di valore si sono dimostrate potenti fattori di accelerazione. Questo ci ha portato ad affermare che la creazione dell'indipendenza d'acquisto contemporaneamente alla dipendenza dalle partnership porta a una rapida adozione del prodotto. Definiamo quindi un'"architettura di business modulare" come l'insieme della creazione di domanda conformabile e il soddisfacimento della domanda collaborativa. La dualità dell'indipendenza d'acquisto e della dipendenza della fornitura spiega il meccanismo di push/pull o la creazione di mercato. Interpretiamo questo concetto come "modularità" poiché il prodotto o servizio agisce come modulo facilmente inseribile nel mondo di un adopter, consentendo contemporaneamente ai propri partner di abbinarlo a nuovi modelli di business che creano nuovi punti di acquisizione di valore. Il prodotto prevede poche dipendenze da parte dell'acquirente, ma numerose dipendenze per il venditore. Gli effetti e gli ecosistemi di rete tendono a essere sottovalutati, ed è per

questo che prevediamo una rapida adozione dei dispositivi *wearable* e delle criptovalute. Dall'altra parte, l'inerzia delle infrastrutture fisiche viene a sua volta sottovalutata. Per esempio, la stampa industriale 3D su larga scala dipende dai nuovi materiali e dalla sostituzione dei metodi di produzione attualmente in uso, e richiede dunque un processo di riapprendimento e adattamento che ne tarderanno l'adozione. Le automobili elettriche risentono della mancanza di infrastrutture di rifornimento, cambiamenti comportamentali, problemi dell'ecosistema (capacità della rete), mancanza di effetti di rete e sistemi di distribuzione, e non trae sufficiente vantaggio dagli ecosistemi o dagli effetti di rete esistenti per controbilanciarne gli aspetti negativi. Per questa ragione, queste tecnologie sono destinate a imporsi a un ritmo più lento.

Il fatto che la velocità di adozione sia governata dalla collaborazione e dalla conformabilità – in altre parole, dal rendere le soluzioni adatte al loro scopo tramite l'aiuto degli altri – è ovvio e intuitivo. Queste forze di adattabilità e collaborazione sono strumenti naturali per migliorare. Non possiamo certo opporci alla collaborazione e all'adeguamento alla domanda dettata dalle circostanze dei clienti. Eppure, quando guardiamo ai principali problemi della società, assistiamo a diversi tentativi di spiegare la mancanza di miglioramenti attraverso altre cause. La complessità, l'intransigenza e l'inerzia sono obiettivi facili, ma la storia ci dimostra che questi sono sintomi, e non cause. Le cause sono in realtà molto più semplici, ovvero l'assenza di consenso sull'obiettivo dell'azione e la mancanza di comprensione su come raggiungerlo.

Le aziende sono organismi che rispondono a queste sfide tramite modelli di profitto che allineano obiettivi e piani di azione, e ci offrono un'ottima lezione su come progredire.



Horace Dediu

Horace Dediu è il fondatore e autore del sito di market intelligence Asymco.com, e lavora come analista e consulente indipendente di strategie per piattaforme mobili. Dopo il Master in informatica presso la Tufts University, ha conseguito un Master of Business Administration all'Università di Harvard. È Senior Fellow presso il Clayton Christensen Institute for Disruptive Innovation dove si occupa di studiare l'impatto della tecnologia sulla trasformazione radicale di alcuni settori, come quello bancario, automobilistico ed energetico. Eletto "King of Apple Analysts" dalla rivista Fortune, ha collaborato con Bloomberg, The Financial Times, The Economist, Forbes e ha ricevuto oltre 350.000 citazioni.

# VITA QUOTIDIANA IN UNA MEGALOPOLI ASIATICA

“Verso l’infinito e oltre!”

La Redazione

**PREFAZIONE** Generalmente vengono chiamate megalopoli le città con oltre 10 milioni di abitanti. Nei primi anni Cinquanta, soltanto New York e Tokyo rispondevano a questa definizione, mentre secondo le stime dell’ONU entro il 2025 ve ne saranno ben 39, e oltre metà di esse si troverà nel continente asiatico. Queste tendenze ci raccontano un’incredibile storia su come l’uomo stia riorganizzando la propria esistenza di fronte a uno dei cambiamenti più spettacolari mai avvenuti: le nuove aree urbane stanno infatti crescendo più rapidamente nel Sud-est asiatico rispetto ai tradizionali centri di attività situati in Europa e America. A rendere queste megalopoli affascinanti non è soltanto la rapida crescita in termini di dimensioni, ma anche il loro nuovo aspetto, le sensazioni che trasmettono e i comportamenti che i suoi abitanti adottano.

Seguendo le impronte di Darcy Paquet e Mathew Scott, ci immergeremo nelle iconiche atmosfere d’epoca di Seul e Hong Kong e verremo catapultati sulla vetta dei loro skyline. E forse, riusciremo anche a capire perché il nostro futuro è destinato a svilupparsi partendo proprio da qui.



Hong Kong  
—Cina



Seul  
—Corea del Sud

## 서울특별시

(Seul)



**68 Il segreto di Seul**  
di Darcy Paquet

## 香港

(Hong Kong)



**72 Felicità a Hong Kong**  
di Mathew Scott

# Il segreto di Seul

di Darcy Paquet



FOTO: ROBERT KOEHLER



FOTO: ROBERT KOEHLER

A sinistra:  
Le insegne al neon di Jongno in una serata di pioggia

A destra:  
Gwangjang Market,  
un mercato alimentare di strada

Quando, 19 anni fa, mi sono trasferito da una piccola cittadina degli Stati Uniti (dove il numero di mucche supera quello degli abitanti) alla metropoli coreana di Seul, ero consapevole che la mia vita sarebbe cambiata. E tuttavia, il mio nuovo stile di vita mi ha colto di sorpresa. Seul è indubbiamente una città frenetica, competitiva e dinamica, come d'altronde ogni megalopoli abitata da 10 milioni di persone. Eppure, stranamente, gli aspetti in comune con la mia città d'origine sono più numerosi di quanto immaginassi: nonostante le dimensioni, Seul non è altro che una sorta di villaggio.

Con il termine 'villaggio' intendo una comunità formata da persone riunite attorno alle loro routine quotidiane, che sentono di avere qualcosa in comune. Il fatto di essere considerata una delle città più connesse al mondo contribuisce a tenere unita la comunità locale, all'interno della quale la distinzione tra relazioni online e offline perde di rilevanza ogni giorno. Ma grazie all'ottima rete di trasporti pubblici e all'abbondanza di quartieri in cui passeggiare è possibile interagire con le persone ogni giorno, mentre

i bassi livelli di criminalità alimentano il senso di fiducia tra gli abitanti – basti pensare ai giovani che lasciano le proprie borse e i computer portatili incustoditi sui tavoli dei caffè, mentre si recano alla toilette.

È indiscutibile che le megalopoli in rapida crescita della Cina, dell'India e dell'Indonesia rappresentino le città di domani, ma soltanto avvicinandoci a città più antiche e "mature" come Seul, Tokyo e Hong Kong potremo farci un'idea di come vivremo in futuro. Da diversi decenni ormai, gli abitanti di queste città tentano di adattarsi a vivere all'interno di comunità così densamente popolate, tecnologicamente avanzate e culturalmente dinamiche, e hanno quindi avuto il tempo di cogliere alcune delle opportunità e affrontare alcune delle sfide proprie di un simile ambiente.

Alcune di queste sfide appaiono più evidenti, come imparare a vivere in case più piccole con i prezzi degli immobili alle stelle. Il design creativo e le innovazioni come i letti a scomparsa e le pareti mobili forniscono soluzioni efficaci per ottenere il massimo dal minore spazio a disposizione; è

sufficiente pensare ai micro-appartamenti di Tokyo e Osaka come esempi particolarmente indovinati.

Tuttavia, non v'è dubbio che l'approccio stesso al concetto di abitazione nelle grandi città di oggi sia dovuto evolvere. Gli occidentali avranno anche coniato l'espressione "la casa di un uomo è il suo castello," pensando alla casa come al luogo in cui una persona si sente maggiormente appagata e a proprio agio. Ma abitare in un edificio con altre 50 o 100 famiglie, come capita a molti residenti di Seul del ceto medio-alto, rende il paragone con un castello decisamente fuori luogo.

D'altra parte, la città si è sviluppata in modo da offrire spazi familiari anche al di fuori delle abitazioni. I caffè, le sale computer, i club privati di karaoke e i cinema di lusso, per citare alcuni esempi, non propongono soltanto servizi ma anche la possibilità di rivivere il comfort di casa propria a qualsiasi ora del giorno o della notte. È facile affittare spazi grandi o piccoli all'ora per ospitare eventi sociali o di gruppo, o fermarsi per una siesta in un "nap café" (una sorta di



### Darcy Paquet

Darcy Paquet è un critico cinematografico e autore di *New Korean Cinema: Breaking the Waves* (2009). Collabora come consulente di programma con il Far East Film Festival di Udine, delegato del San Sebastian International Film Festival in Spagna, ed è traduttore di sottotitoli di film coreani. Nel 2014 ha inaugurato il Wildflower Film Awards Korea, una cerimonia di premiazione annuale dedicata ai film coreani indipendenti e a budget ridotto. Cresciuto in una piccola cittadina nei pressi di Boston, Darcy vive a Seul dal 1997.

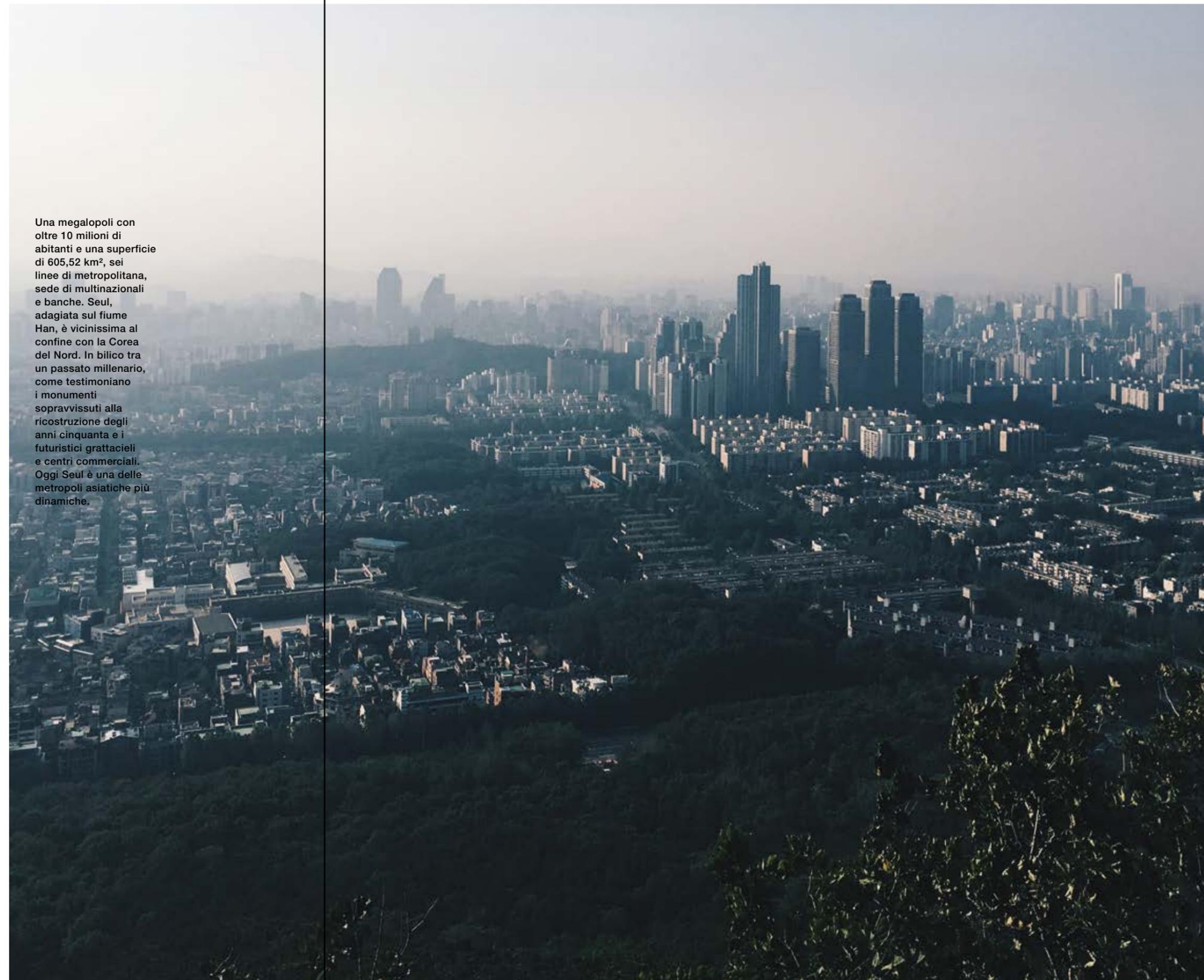
## La megalopoli asiatica si fa sempre più futuristica e imponente, ma di certo non distaccata. La vita in una megalopoli asiatica è intensa, e molto intima

internet café in cui sostare per qualche ora a riposare).

La distribuzione sparpagliata degli “spazi di comfort” in tutta la città ha i suoi lati positivi e negativi, creando una bizzarra separazione psicologica che potrebbe far sentire le persone meno in equilibrio; gli abitanti di Seul sono molto ansiosi, e l’ordine sparso con cui le loro vite si svolgono potrebbe essere un fattore determinante in questo senso.

Quando penso alla vita a Seul, mi viene però in mente un altro termine: intimità. Lo stile di vita predominante nella megalopoli sudcoreana crea infatti una sorta di intima vicinanza con la città stessa. Non è certo una relazione priva di tensioni: quando uso questo termine, i coreani mi prendono in giro e mi parlano del loro ultimo litigio con i vicini a causa della prole troppo rumorosa. Eppure, il rapporto di amore e odio che molte persone hanno con Seul indica quanto la loro relazione si sia consolidata. Con l’avanzare del XXI secolo la megalopoli asiatica si fa sempre più futuristica e imponente, ma di certo non distaccata. La vita in una megalopoli asiatica è intensa, e molto intima.

Una megalopoli con oltre 10 milioni di abitanti e una superficie di 605,52 km<sup>2</sup>, sei linee di metropolitana, sede di multinazionali e banche. Seul, adagiata sul fiume Han, è vicinissima al confine con la Corea del Nord. In bilico tra un passato millenario, come testimoniano i monumenti sopravvissuti alla ricostruzione degli anni cinquanta e i futuristici grattacieli e centri commerciali. Oggi Seul è una delle metropoli asiatiche più dinamiche.



# Felicità a Hong Kong

di Mathew Scott



Con una superficie di 1.104 km<sup>2</sup> e una popolazione di 7 milioni di persone Hong Kong, letteralmente porto profumato, insieme a Macao è una delle due Regioni Amministrative Speciali della Repubblica Popolare Cinese. Dopo 155 anni di amministrazione britannica, nel 1997 è tornata sotto la sovranità cinese. Con la formula "un paese, due sistemi", la Repubblica Popolare cinese garantisce al territorio una larga autonomia amministrativa e la libertà di iniziativa economica in cambio della rinuncia a una propria politica estera e di difesa.

© BY-NC-ND 2.0 / FOTO: BARNYZ

## Sheung Wan rimane una sorta di microcosmo all'interno di Hong Kong, mentre la città fa di tutto per mantenersi al passo con l'inesorabile cammino verso il futuro dell'odierna Cina



© BY-NC-ND 2.0 / FOTO: CHRISTIAN JUNKER

Quando le chiedo perché ha deciso di aprire la sua attività nel quartiere emergente di Po Hing Fong a Hong Kong, Calvin Fok guarda verso l'esterno. "Da queste parti si respira l'atmosfera della Hong Kong di un tempo," ci racconta, mentre alcuni potenziali avventori ammirano la vetrina e si concedono una tranquilla passeggiata nel vicolo in un giorno feriale.

Fleur et Café, il locale di Calvin, è uno degli ultimi arrivati in un quartiere che per oltre un secolo è rimasto ai margini del cuore pulsante di Hong Kong. Bastano dieci minuti di cammino per ritrovarsi nel bel mezzo di Central, uno dei distretti finanziari più importanti del mondo, eppure qui la vita sembra scorrere a un ritmo molto più rilassato. Persino la riqualificazione urbana del quartiere circostante di Sheung Wan si è svolta gradualmente, evitando almeno per ora di farsi risucchiare dall'insana mania di costruire che ha coinvolto gran parte della frenetica e immensa megalopoli. Di fatto, Sheung Wan rimane una sorta di microcosmo all'interno di Hong Kong, mentre la città fa di tutto per mantenersi al passo con l'inesorabile cammino verso il futuro dell'odierna Cina.

Ed eccoci seduti a un tavolino a bere una tazza di caffè e chiacchierare con Calvin per un'ora sui motivi che l'hanno spinto ad aprire il Fleur et Café, senza tuttavia dimenticare la domanda che è sulla bocca di tutti: riusciranno Hong Kong e i suoi abitanti ad adattarsi a un cambiamento così rapido? I caffè e i laboratori artistici che spuntano come funghi lungo

i marciapiedi di Po Hing Fong si alternano (almeno per il momento) alle botteghe tradizionali di falegnami e artigiani, attratti in origine dalla sua vicinanza non eccessiva al centro e dagli affitti a buon mercato.

All'inizio del secolo scorso, l'atmosfera del quartiere era altrettanto affascinante. I palazzi a quattro o cinque piani della zona ospitavano bordelli gestiti da singole prostitute. Alcune società rivoluzionarie allora segrete come la Tongmenghui (fondata da Sun Yat-sen, il "padre della Cina moderna") avevano sede qui e potevano agire con relativa tranquillità.

Per moltissimo tempo, Po Hing Fong sembrò quasi cadere nel dimenticatoio. Oggi invece, i grattacieli che entro l'ora di pranzo proiettano le loro ombre su questo stretto vicolo secondario dettano il ritmo dei tempi che verranno. Come nel resto di Hong Kong, gli affitti sono saliti alle stelle. Quindici anni fa era possibile affittare un monocale di 90 metri quadrati al prezzo di HKD 5000 al mese, mentre oggi ne servono circa il triplo.<sup>1</sup>

Fino a due anni fa il caffè di Calvin, che ospita anche una fioreria, veniva utilizzato anche come magazzino privato per un negozio di antiquariato della zona. Oggi la proprietaria affitta lo spazio a un canone mensile di HKD 40.000. Di fatto, Hong Kong si trova nella condizione di dover diversificare. A livello economico, la città vede infatti messi in discussione i suoi ruoli tradizionali di porto (tuttora il quarto più attivo del mondo), centro finanziario che

collega il resto del mondo alla Cina, e persino destinazione turistica, ora che gli abitanti della Cina continentale (ovvero la maggior parte dei visitatori) hanno iniziato a rivolgere lo sguardo altrove e a potersi permettere altre mete per le vacanze. Ed è proprio sulla diversificazione che stanno puntando i leader cittadini. Locali come il Fleur et Café si ispirano all'atmosfera della città ma aggiungono tocchi provenienti dal resto del mondo; Calvin è specializzata in composizioni floreali orientali ma serve anche caffè e dolci europei, mentre in tutta la città le attività commerciali si sforzano di trovare una loro dimensione unica. Proprio quello che serve per distinguersi dalla massa, e Hong Kong non è altro che un'immensa massa di persone. Basta attraversare Victoria Harbour e arrivare a Mongkok per ritrovarsi in un quartiere in cui la densità di popolazione raggiunge le 130.000 persone per chilometro quadrato; in Italia, per intenderci, la media è 207, mentre in Australia soltanto tre. Eppure gli esseri umani hanno dimostrato grandi capacità di adattamento, e i circa sette milioni di residenti a Hong Kong sono fieri di sapersi adeguare rapidamente ai tempi che cambiano. S'impara velocemente a trovare il proprio spazio dove sembra non essercene affatto, a non ascoltare le conversazioni dei propri vicini di tavolo nelle affollatissime cha chaan tengs (case da tè), a farsi strada tra i fiumi di pendolari impegnati nella loro marcia quotidiana da e verso il luogo di lavoro, o a uscire dal perimetro della città per dirigersi

verso i Nuovi Territori e le molte "nuove città" in fase di costruzione o di progetto, pronte ad ospitare le prossime generazioni.

Molti visitatori rimangono sorpresi nell'aprendere che, nonostante Hong Kong si concentri in 1108 chilometri quadrati, solo un terzo della città è occupato da strutture urbane. Gli spazi verdi abbondano e le persone iniziano ad apprezzare il valore del tempo trascorso nei parchi a favore del proprio benessere fisico e mentale. Come molte grandi città asiatiche, Hong Kong è diventata salutista e nei fine settimana gli abitanti si rifugiano verso le colline per

approfittare dei numerosi sentieri per il running e le escursioni.

Pensando al futuro, tutti gli sguardi sono rivolti verso nord e verso la Cina in particolare, che nel 1997 ha creato qui una Regione Amministrativa Speciale dopo averne riconquistata l'autorità dalla Gran Bretagna. La sfida attuale è capire come rimanere a galla, o addirittura prosperare, tenendo conto dell'impatto crescente della seconda economia mondiale e delle sue politiche su una città che per oltre un secolo è stata in grado di vivere e fiorire quasi esclusivamente in maniera autonoma.



© BY-NC-ND 2.0 / FOTO: TIM RILEY



**Mathew Scott**

Mathew Scott è un giornalista con trent'anni di carriera alle spalle. Nel 1994 si è trasferito dall'Australia a Hong Kong per collaborare con il South China Morning Post, e ha seguito da vicino l'evoluzione della caotica città asiatica da colonia inglese a Regione amministrativa speciale della Cina. Mathew è un esperto osservatore dei rapidi cambiamenti in corso nel continente asiatico e scrive di questo e altri temi (cinema, intrattenimento, sport e cultura) per alcune delle principali testate mondiali.

Nella pagina precedente: Central District

A sinistra: Wing Lok St, Sheung Wan

<sup>1</sup> Hong Kong dollar (HKD): approx. USD 0.12 or EUR 0.11 (as of July 27, 2016)

# CRESCITA E CITTÀ: USA CONTRO ASIA

La Redazione

**84 Wild West Tech**  
Un progetto di Laura Morton



PREFAZIONE Attraverso lo sguardo di due artisti, due fotografi, osserviamo gli effetti sulla vita quotidiana di due grandi fenomeni di crescita: l'espansione delle megalopoli in Asia e l'evoluzione tecnologia che parte dagli Stati Uniti.



**78 Lost in Paradise**  
Un progetto di Lek Kiatsirikajorn



# Lost in Paradise

foto e testo  
di Lek Kiatsirikajorn





“Lost In Paradise” ritrae una serie di lavoratori immigrati provenienti dalle zone rurali che hanno abbandonato le loro terre d’origine per vivere e lavorare a Bangkok, stabilendosi in insediamenti periurbani sconosciuti ai più nei quali, come un paradosso, la natura sta ricominciando a imporre la propria autorità. Tramite queste immagini, Lek intende presentare un’allegoria della Thailandia odierna: proprio come questi lavoratori, la Thailandia si è lasciata alle spalle il suo passato agricolo alla ricerca di migliori opportunità, ma si ritrova oggi intrappolata tra la sua storia perduta e un futuro migliore che continua a rimanere fuori dalla sua portata.

Lek ha impiegato tre anni per completare questo progetto, avviato nel 2011 e concluso nel 2013.

Quando ho cominciato, avevo in mente di fotografare soltanto alcuni panorami per rappresentare il contrasto tra la natura e lo sviluppo moderno di Bangkok. La mia

prospettiva è cambiata quando ho incontrato alcuni lavoratori migranti provenienti dalle zone rurali che vivevano in questi spazi, e ho cominciato a parlare con loro. Persone provenienti dalla campagna, con un passato agricolo. Alcune si sono trasferite a Bangkok soltanto un paio d’anni fa, altre vivono qui da molto tempo e altre ancora sono discendenti della precedente generazione di migranti. Si spostano in queste zone alla ricerca di cibo e per passare il tempo, e alcuni vivono qui temporaneamente. Questi spazi funzionano anche come veri e propri santuari nel cuore di Bangkok.

Per me l’agricoltura rappresenta l’essenza più profonda della Thailandia. Metà della popolazione è composta da agricoltori. La nostra tradizione e la nostra cultura si rifanno direttamente all’agricoltura. Negli anni Ottanta, il governo thailandese s’impegnò a trasformare il paese nella quinta tigre dell’Asia, ovvero la quinta potenza più industrializzata e sviluppata, al pari di Hong

---

**I lavoratori migranti delle zone rurali sono come la Thailandia: hanno detto addio alle loro radici per trasferirsi a Bangkok in cerca di un futuro migliore, per poi ritrovarsi incastrati tra un passato ormai perduto e un futuro irraggiungibile**



Kong, Singapore, Corea del Sud e Taiwan. Sono stati approvati una serie di leggi e regolamenti per promuovere gli investimenti industriali internazionali nel paese; da allora la forza lavoro agricola si è ridotta notevolmente, ampie aree rurali sono state convertite in distretti industriali e i giovani lavoratori delle zone rurali si sono spinti nelle grandi città alla ricerca di un lavoro nelle fabbriche e nelle industrie. Questa situazione fa sì che le vecchie generazioni debbano continuare a lavorare nei campi e che, sopraggiunta l'età avanzata, non abbiano nessuno a cui tramandare le loro

conoscenze. Il declino delle risorse agricole è uno dei principali problemi che la Thailandia si trova oggi ad affrontare.

Dalle grandi ambizioni del governo thailandese negli anni Ottanta sono passati circa trent'anni, e non abbiamo raggiunto neanche lontanamente l'obiettivo di diventare la quinta tigre dell'Asia. Le false promesse hanno fatto marcire il nostro spirito agricolo. I lavoratori migranti delle zone rurali sono come la Thailandia: hanno detto addio alle loro radici per trasferirsi a Bangkok in cerca di un futuro migliore, per poi ritrovarsi incastrati tra un passato ormai perduto e un

futuro irraggiungibile. Solo il tempo ci dirà per quanto tempo ancora la Thailandia sarà in grado di sopportare tutto questo.

Il progetto "Lost In Paradise" è stato realizzato con la collaborazione del museo Quai Branly di Parigi. Lek è uno dei tre fotografi selezionati per la borsa di studio in fotografia nel 2012. Delle 22 immagini della serie, 13 sono entrate a far parte della collezione fotografica del museo.



## Lek Kiatsirikajorn

Lek Kiatsirikajorn è nato nel 1977 in Thailandia e tutt'ora vive e lavora a Bangkok. Prima di specializzarsi in Fotografia, ha studiato Arte presso la Silpakorn University di Bangkok. Trasferitosi in Inghilterra, termina gli studi nel 2005 laureandosi in Fotografia presso l'Arts Institute di Bournemouth. È tornato in Thailandia nel 2008. Nel 2012 è stato selezionato dal museo Quai Branly di Parigi che ha sostenuto la realizzazione del progetto Lost in Paradise. Lek ha impiegato tre anni per completare questo progetto e 13 delle 22 immagini della serie sono state incluse nella collezione fotografica del museo parigino.

# Wild West Tech

**foto e testo  
di Laura Morton**



Quando si è sparsa la voce sulla possibilità di ottenere enormi fortune grazie al settore tecnologico, San Francisco e la Silicon Valley sono stati terreno di una nuova corsa all'oro. Sono molti i giovani sognatori che fanno le valigie per stabilirsi nella zona, con la speranza di avviare una start up di successo o di diventare ricchi lavorando per la società giusta al momento giusto.

Queste persone lavorano diverse ore al giorno per avviare le proprie società, e le loro esistenze s'intrecciano: vivono insieme, interagiscono tra loro, sono in competizione con tutti, senza dimenticare il divertimento. Ho visto con i miei occhi alcuni imprenditori costretti a dormire in ufficio per la mancanza di soldi per pagarsi un affitto. Ho visitato alcuni spazi di coworking, in cui nascono la maggior parte delle start up, e di co-living (chiamati anche "hacker hostels" o rifugi per hacker) dove diversi imprenditori si ritrovano per vivere sotto lo stesso tetto.

L'attuale interesse per il settore ha promosso lo sviluppo di un ambiente che vede le società di venture capital ben disposte a investire somme ingenti nelle giovani aziende tecnologiche, creando le condizioni migliori della storia per le start up che necessitano di capitali. Viene spontaneo chiedersi se ci troviamo di fronte all'ennesima bolla tecnologica, e se questa crescita esponenziale e incontrollata sia sostenibile nel tempo. A ogni storia di successo corrispondono molti più fallimenti, eppure molti di questi sognatori sono convinti che il settore sia realmente meritocratico: chi merita di avere successo è destinato a ottenerlo.

---

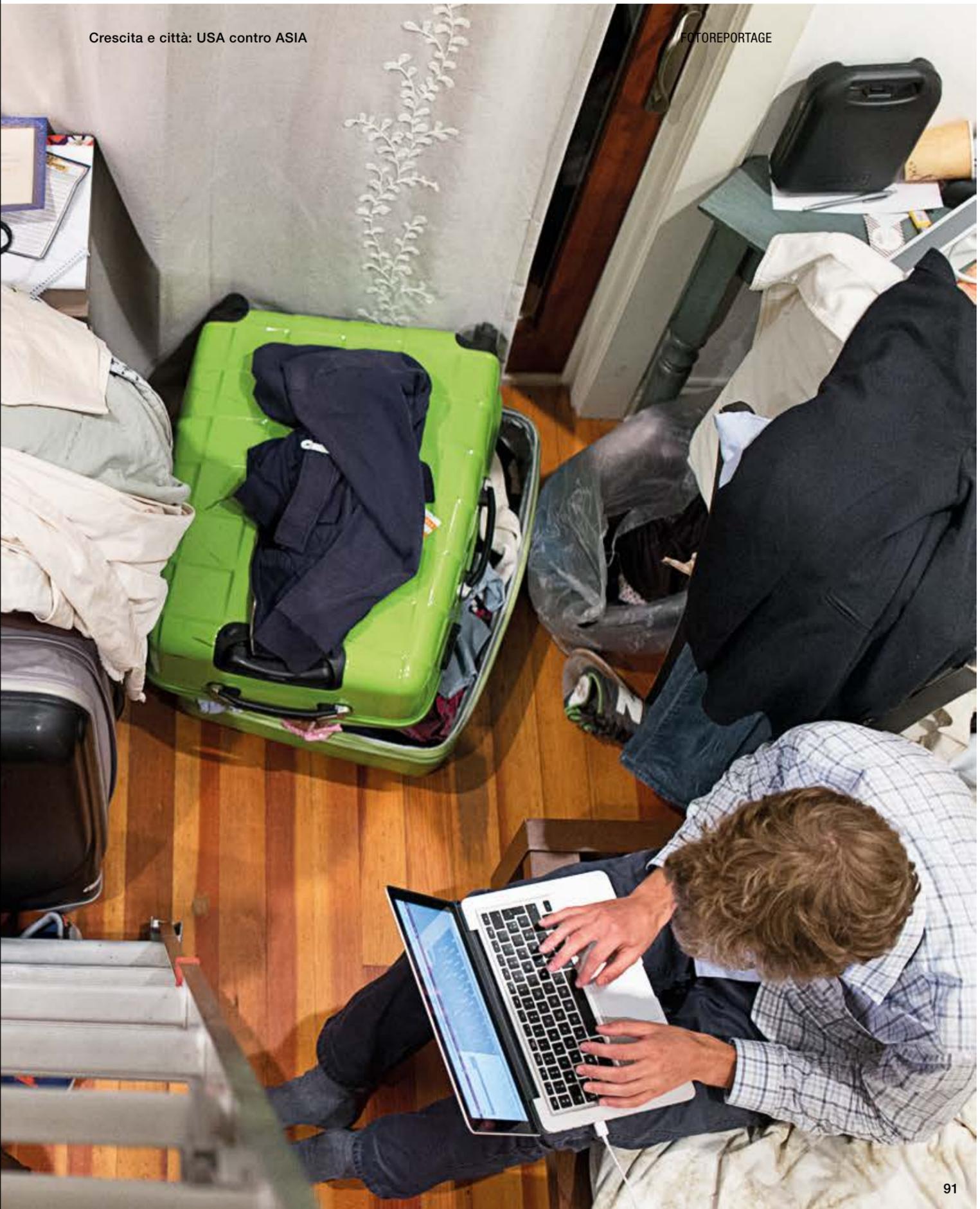
**A ogni storia di successo corrispondono molti più fallimenti, eppure molti di questi sognatori sono convinti che il settore sia realmente meritocratico: chi merita di avere successo è destinato a ottenerlo**





**Laura Morton**

Laura Morton, nata nel Maryland nel 1984, è una foto-giornalista che vive a San Francisco. I suoi reportage sono stati pubblicati nell'edizione tedesca di GEO, quella giapponese di Newsweek e i suoi servizi sono apparsi anche su: The British Journal of Photography, 6 Mois, edizione francese del National Geographic, IO Donna, The Wall Street Journal e The New York Times, solo per citare alcuni tra i più prestigiosi. Nel 2014, ha ricevuto una borsa dalla Magnum Foundation per iniziare a lavorare al suo ultimo progetto Wild West Tech, in cui esplora la cultura innovativa dell'industria tecnologica di San Francisco e della Silicon Valley.



## Il Team

### Editore

#### Assicurazioni Generali S.p.A.

Piazza Duca degli Abruzzi, 2  
– 34132 Trieste, Italia  
VAT No. 00079760328

### Direttore responsabile

**Simone Bemporad**

### Direzione redazione

**Sarah Brady**

### Sede redazionale

#### Group Communications & Public Affairs

editorial.communication@generali.com

### Project Manager

#### Alessandra Gambino

+39 040 671149  
alessandra.gambino@generali.com

### In redazione

#### Paola Cabas

+39 040 671552  
paola.cabas@generali.com

### Rubens Pauluzzo

+39 040 671814  
rubens.pauluzzo@generali.com

### Gestione Spedizione

#### Rossana Flegar

+39 040 671103  
rossana.flegar@generali.com

### Grafica e impaginazione

**Acrobatik** – Trieste, Italia

### Supporto linguistico

**Silvia Baldi** – Treviso, Italia

**Elena Berton** – Parigi, Francia

**Alan Brighty** – Sciaffusa, Svizzera

### Stampa

**Grafiche Antiga** – Treviso, Italia

## Ringraziamenti

Roberto Alatri, Kevin Angelini, Mario Bellini, Elena Berardi, Doris Bisaro, Stefano Boselli, Patricia Chua, Horace Dedieu, Paul Mc Donell, Ruggero Forni, Scott Frances, Fabrizio Giraldi, Bret Hartman, Dream Hub, Christian Junker, Lek Klatsirkajorn, Robert Koehler, David Korosic, Loic Le Meur, Anna Chiara Lucchini, Barbara Lucini, Elena Marco, Christopher Michel, Laura Morton, Denise Pirrotti Hummel, Darcy Paquet, Michel Porro, Bernardino Provera, Riccardo Sabatini, Mathew Scott, Monika Sebold Bender, Sonia Sicco, Martino Stenta, Ma Yansong, Marco Zuttioni

Poste italiane s.p.a.

spedizione in abbonamento  
postale 70%

CNS PN quadrimestrale  
*Il bollettino* – Ottobre 2016

Aut. Trib. Trieste  
n 83 – 2.8.1950



FOTO: FABRIZIO GIRALDI

La Redazione

Certificazioni di tutela ambientale

Carta pagine interne





POSTE ITALIANE S.P.A. – SPEDIZIONE IN ABBONAMENTO POSTALE – 70% CNS PN  
QUADRIMESTRALE – Il bollettino – Ottobre 2018