

il bollettino

Rivista del Gruppo Generali dal 1893
Numero 3 – Serie 12 – Novembre 2014



il bollettino

Strategy & business

- Operations: le persone contano
- La corporate governance di Assicurazioni Generali
- Etica: una priorità condivisa
- Generali France si rimette in gioco
- GC&C: un focus globale sui clienti Corporate

We, GENERALI

- Il viaggio attraverso un'unica cultura condivisa passa attraverso l'impegno personale, con iniziative e strumenti concreti per attivare i valori in tutto il Gruppo

Community

- Generali Future Fund: nessun uomo è un'isola
- Challenging Ideas: in gara le iniziative di volontariato per la comunità
- Le sponsorizzazioni di Generali nello sci alpino
- Maria Teresa Strozzi: lettere dall'Archivio storico di Ina Assitalia



Operations: le persone contano

Garantire una *customer experience* di qualità superiore e migliorare l'efficienza sono due obiettivi importanti che è possibile raggiungere contemporaneamente grazie a processi di Operations ottimizzati verso l'eccellenza

di Irene Candian

Abbiamo incontrato Carsten Schildknecht, Chief Operating Officer del Gruppo, in una limpida giornata di settembre presso la sede di Piazza Cordusio a Milano. L'area di cui è responsabile è nuova per il Gruppo e in questa intervista, che fa seguito a quella con il Group Ceo Mario Greco pubblicata nel bollettino di luglio, andremo ad approfondire non soltanto i primi incoraggianti risultati, ma anche la filosofia alla base delle decisioni adottate per sostenere il piano di trasformazione di Generali. Affinché un'organizzazione possa risultare vincente, specialmente in uno scenario molto competitivo come quello che caratterizzerà il nostro settore in futuro, avere Operations di primissimo livello - supportate da persone fortemente preparato e motivato, in tutte le funzioni e i paesi - sarà un fattore chiave per affrontare con successo le prossime sfide e opportunità.

Bio

Carsten Schildknecht, 46 anni, è Group Chief Operating Officer di Assicurazioni Generali da aprile 2013 e membro del Group Management Committee (GMC).

Entra in Generali dopo 12 anni in Deutsche Bank, gli ultimi otto trascorsi come Global COO della divisione Private Wealth Management. In questo ruolo, è stato anche responsabile dell'integrazione e del turnaround di Sal. Oppenheim, la banca privata acquisita da Deutsche Bank nel 2009. Prima di entrare in Deutsche Bank nel 2000, Schildknecht ha lavorato per sette anni per McKinsey & Company nei settori Automotive & Assembly Sector, Innovation & Technology Management Practice, e Operations Effectiveness Practice.

Carsten Schildknecht, nato a Karlsruhe, in Germania, ha conseguito un Dottorato alla Technical University of Darmstadt, in Germania ed è laureato in Ingegneria Meccanica e Business Administration.

Carsten Schildknecht.
Ph. Imagoeconomica



Dott. Schildknecht, la funzione di Group Chief Operating Officer è stata istituita al suo arrivo nell'aprile 2013. Qual è la sua mission e in che modo essa va a supportare la strategia del Gruppo?

Nel definire gli obiettivi della funzione, abbiamo preso in considerazione i principali fattori che incidono sul settore assicurativo e modificano il quadro macroeconomico in cui ci muoviamo, come ad esempio il basso livello dei tassi d'interesse, ormai costante, che minaccia la nostra profitabilità nel lungo periodo, e la crescente complessità del quadro normativo. Al contempo, i comportamenti dei consumatori e i canali di distribuzione sono in continua evoluzione. Di conseguenza siamo chiamati ad adattare le nostre piattaforme operative per farle diventare più efficienti, per renderle adeguate alle nuove tendenze dei consumatori e nella distribuzione e per trarre vantaggio dalle opportunità offerte dall'evoluzione tecnologica e dai "big data", che si tratti di processi di sottoscrizione dei rischi o di *pricing*. In questo contesto, la *mission* della funzione di Chief Operating Officer è quella di sviluppare, avviare e gestire i programmi di trasformazione della piattaforma operativa per raggiungere gli imperativi strategici che ci siamo posti: "Operational Excellence" (OpEx), "Client and Distribution Excellence" e "Commercial Excellence". Questo è il nostro contributo a sostegno dell'implementazione della strategia di business del Gruppo. Al fine di gestire questi programmi e iniziative, dobbiamo impegnarci

nello sviluppo delle nostre persone, nella creazione delle competenze di supporto necessarie e nel garantire l'esecuzione.

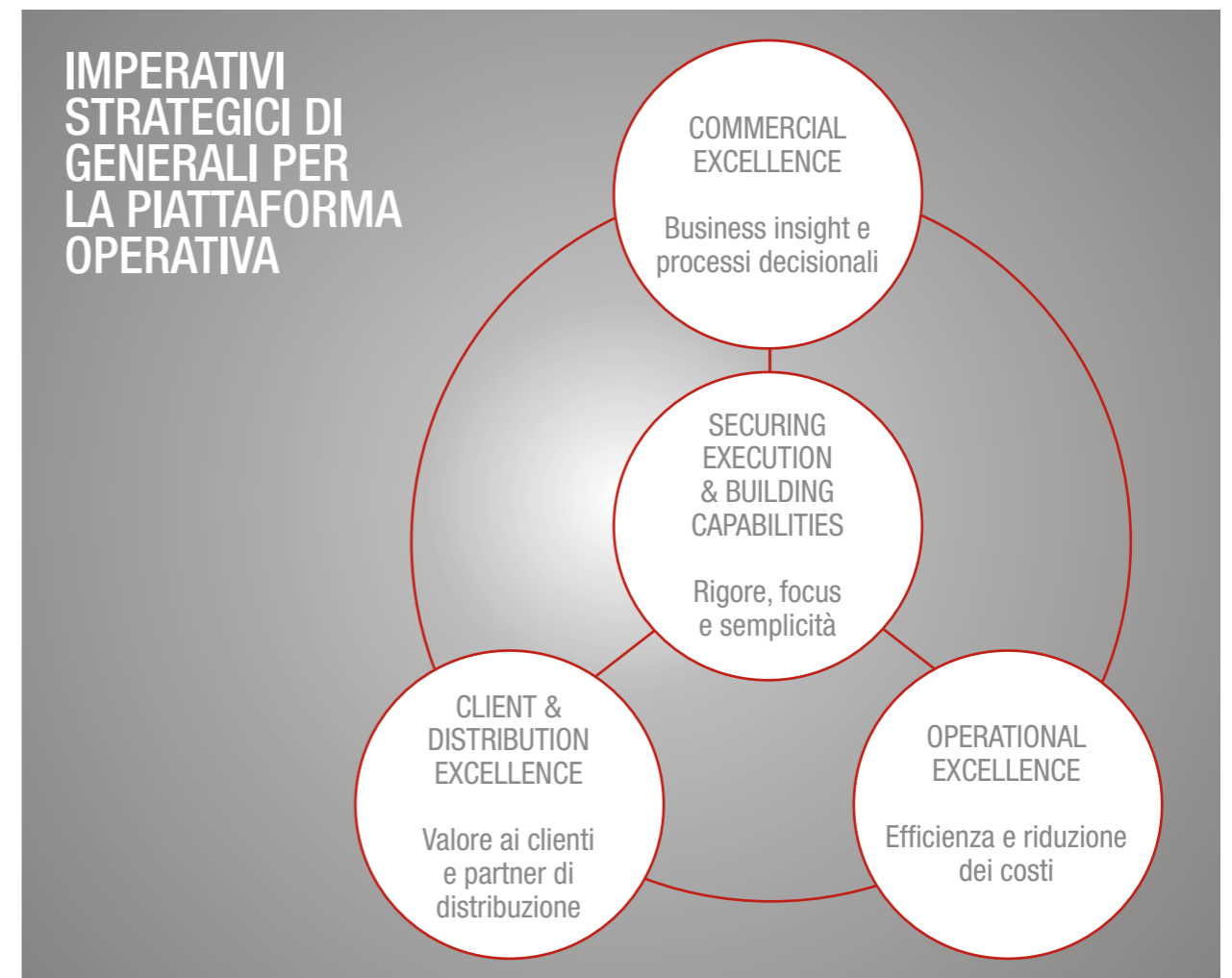
Come combinare questi imperativi strategici per perseguire l'eccellenza?

Occorre considerare due aspetti: il primo è la prospettiva temporale e il secondo riguarda le interazioni tra questi imperativi. Sul fronte temporale, nel mio primo anno come Group COO il mio focus è stato la formazione del team, lo sviluppo e l'integrazione delle competenze funzionali dell'area e naturalmente il disegno e la guida del programma di Operational Excellence (OpEx) annunciato prima del mio arrivo. Abbiamo definito e avviato un portafoglio di iniziative che porteranno a un risparmio sulle spese pari a 750 milioni di euro entro il 2015, innalzato poi rispetto al primo annuncio a 1 miliardo di euro entro il 2016, come comunicato all'Investor Day di novembre 2013. Ora che il Gruppo sta procedendo verso la nuova fase del programma di trasformazione, sarà essenziale estendere l'attenzione agli altri imperativi strategici, ma senza compromettere quanto ottenuto finora. Dobbiamo mantenere il nostro rigore, focus e semplicità. Nel procedere, dovremo inoltre dedicare più enfasi alle potenzialità derivanti dai "big data" sia per i dati esterni che per quelli interni al fine di agevolare i processi decisionali lungo tutta la catena di valore. Contemporaneamente, continueremo a costruire nuove piattaforme per i canali diretti, per sostenere nuovi mercati e nuove linee di prodotto. Il secondo aspetto da prendere

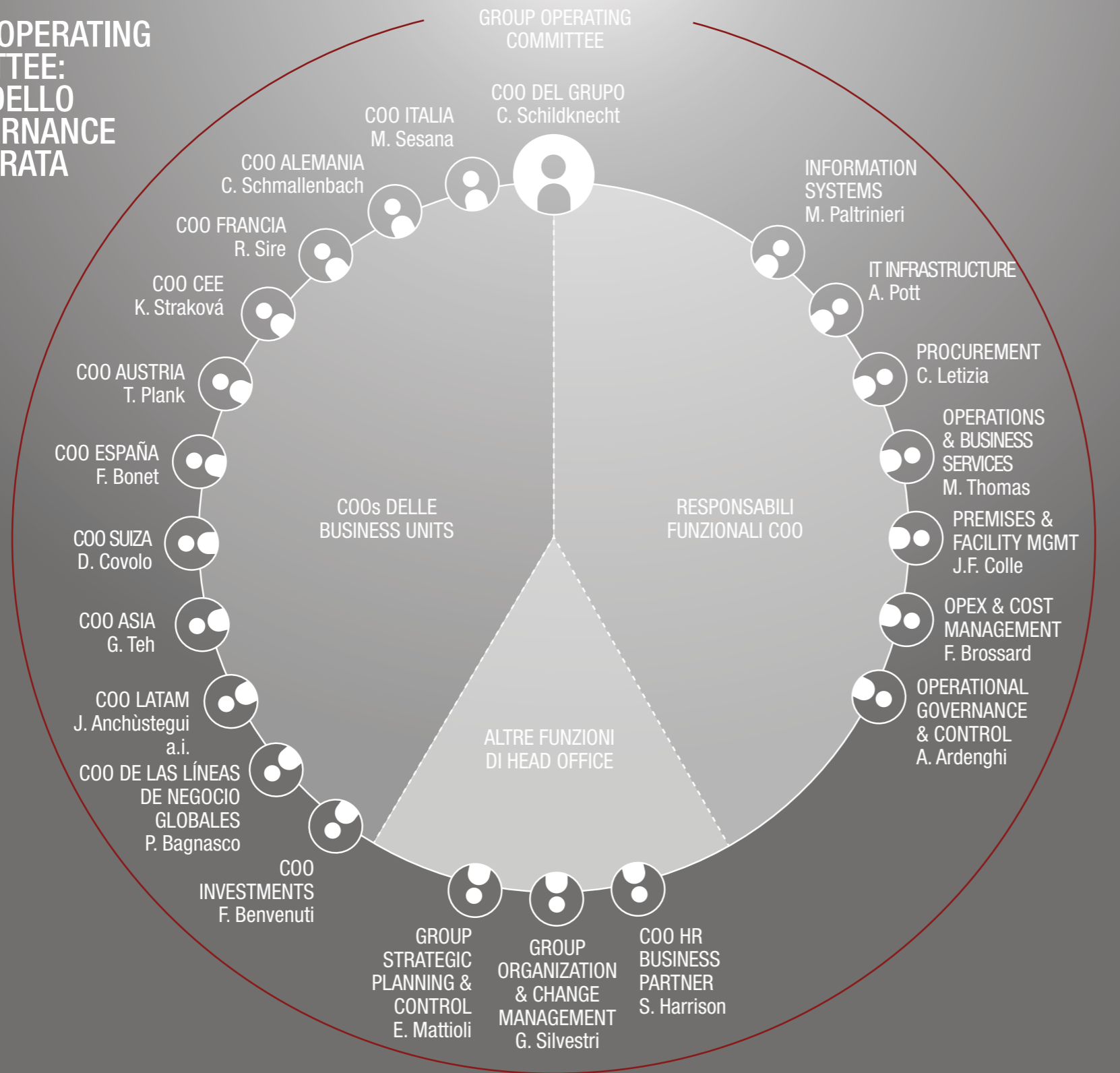
in considerazione è il mix tra i quattro imperativi strategici, poiché sono fermamente convinto che essi non siano in competizione tra loro e possano essere perseguiti contemporaneamente. È infatti possibile essere super-efficienti e allo stesso tempo offrire la massima qualità nei principali punti di contatto con i nostri clienti. Troviamo conferma di questo in altri settori: le società che hanno Operations di alto livello e processi solidi eccellono in entrambe le direzioni, sia sul piano dell'efficienza dei costi che su quello della soddisfazione dei clienti.

Perché la performance operativa è così importante oggi per il settore assicurativo e per Generali?

In altri settori, il miglioramento costante della performance operativa ha un impatto diretto maggiore sul risultato operativo ed è sempre stato un fattore chiave per la sopravvivenza. Il settore assicurativo invece, in passato poteva far affidamento su altre fonti di reddito derivanti dalla gestione assicurativa e da quella finanziaria, il che riduceva per certi versi l'attenzione all'efficienza. Ora, in questo scenario



GROUP OPERATING COMMITTEE: UN MODELLO DI GOVERNANCE EQUILIBRATA



caratterizzato da bassi tassi d'interesse e da una maggiore pressione sul risultato derivante dagli investimenti, la performance operativa e la gestione dei costi assumono una maggiore rilevanza. Inoltre, all'interno del settore assicurativo aumenta e si diversifica la competizione. Nei canali diretti, i nuovi competitor digitali operano con costi inferiori e maggiore efficienza senza compromettere la soddisfazione dei clienti e la qualità. Anche nel ramo *unit-linked*, l'industria assicurativa si trova a competere in misura crescente con banche e asset manager, molti dei quali lavorano su ampia scala e a costi operativi molto ridotti.

In via generale, le Operations sono spesso associate alla riduzione dei costi. È così?

Preferirei parlare di efficienza dei costi e di riallocazione delle risorse. Quando un anno fa in occasione dell'Investor Day abbiamo lanciato il programma OpEx, non abbiamo solamente presentato l'obiettivo di un risparmio lordo dei costi di 1 miliardo di euro, ma abbiamo anche ribadito che quest'ultimo verrà utilizzato per finanziare l'inflazione e reinvestire in nuovi mercati, prodotti e canali per il futuro. L'obiettivo finale è quindi quello di ridurre le spese per dare spazio a questi reinvestimenti. Questo principio è valido per tutti i settori. Le risorse vanno ridistribuite dai mercati esistenti e maturi a quelli nuovi e in crescita. In definitiva questo fa parte della normale attività d'impresa. Poiché le tendenze macroeconomiche che toccano il nostro

settore non svaniranno in breve tempo, il miglioramento dell'efficienza operativa non si chiuderà nel 2016 con il raggiungimento del nostro obiettivo di risparmio di 1 miliardo di euro. Si tratta di un processo costante e continuo e adesso abbiamo gli strumenti e le capacità per implementarlo.

Il Group Operating Committee (GOC) è il comitato funzionale della sua area e comprende sette funzioni differenti: dall'IT al Facility Management, passando per Operations e Business Services e per gli Acquisti. In che modo queste funzioni sono interconnesse e come vengono gestite per assicurare un progresso continuo?

In primo luogo, il GOC non è costituito solamente da sette funzioni ma comprende anche i COO dei diversi paesi e aree geografiche, delle Global Business Lines e dell'area Investimenti. È importante comprendere il principio organizzativo che abbiamo implementato tramite questo Comitato. I Chief Operating Officer dei paesi e delle linee di business devono far sì che le piattaforme operative – cioè i nostri sistemi, le nostre persone, le nostre strutture – siano idonee a cogliere a livello locale il potenziale di mercato, soddisfare le esigenze dei clienti e servire i nostri partner distributivi. Le funzioni centrali dell'area COO, ad esempio il Procurement o l'IT Infrastructure, puntano a sfruttare le sinergie e le dimensioni di un grande gruppo come Generali. Il nostro compito è di gestire al meglio questo equilibrio, tramite l'ottimizzazione

orientata ai mercati locali e ai clienti da una parte e la realizzazione di sinergie e economie di scala dall'altra. L'esperienza iniziale ci ha dimostrato che il GOC funziona molto bene quando tutte le parti svolgono il proprio ruolo con il giusto spirito.

Il settore dei servizi finanziari potrebbe trarre vantaggio dall'applicazione di best practice già in uso nel settore industriale, in cui lei ha lavorato all'inizio della sua carriera. Cosa possiamo imparare noi assicuratori dalle industrie manifatturiere?

In termini di eccellenza operativa ed efficienza, le imprese manifatturiere guardano ai costi unitari e misurano il risultato in termini di merci prodotte o servizi forniti rispetto ai costi. Indipendentemente dallo sviluppo del reddito e del relativo margine, il loro obiettivo è un miglioramento dell'efficienza del 3-5% su base annua. Le aziende di successo hanno puntato a questi miglioramenti da vari decenni e sono state in grado di reinvestire i risparmi in nuove funzionalità e caratteristiche di prodotto. Ad esempio, la vostra automobile, rispetto a quella dei vostri genitori di 30 anni fa, è indubbiamente molto più performante e funzionale, e più o meno allo stesso prezzo, tenuto conto dell'inflazione. Il minor costo delle funzionalità di base ha in gran parte contribuito alla maggiore sicurezza, migliori performance, più convenienza e anche più divertimento. Anche nel settore assicurativo, chiunque garantisca vantaggi in termini di efficienza potrà trasferirli ai

propri clienti. Di conseguenza, dobbiamo proseguire verso una gestione dei costi più orientata ai valori unitari. Indipendentemente dallo sviluppo dei premi, dobbiamo puntare a ridurre costantemente i costi unitari, calcolati ad esempio rispetto alle spese per sinistro o per polizza. In secondo luogo, possiamo imparare molto dagli altri settori per comprendere a quali caratteristiche del prodotto o del servizio i clienti attribuiscono davvero un valore. Dopo averle identificate, qualunque deviazione in eccesso o in difetto rappresenterà un costo per l'azienda. Ipotizziamo che un cliente abbia determinate aspettative relative ai tempi di risposta a una richiesta, che variano in funzione del mezzo di comunicazione utilizzato. Per le email, questo valore oscilla tra due ore e un'intera giornata, a seconda del segmento del cliente e della tipologia di richiesta. Se promettiamo ai nostri clienti di rispondere a tutte le loro email nel giro di pochi minuti, dovremo dedicare risorse notevoli a questo processo per mantenere sempre la promessa fatta e, di conseguenza, operare a un livello di costo che la maggior parte dei clienti non è disposta a sostenere. Se invece rispondessimo entro qualche giorno o addirittura settimane, il cliente non sarebbe soddisfatto e la compagnia finirebbe, prima o poi, per perderlo. In aggiunta, occorre considerare la variabilità che il cliente è disposto a tollerare rispetto alle sue attese. E qui entra in gioco un altro concetto tipico dell'industria manifatturiera, il "Lean Six Sigma", che aiuta a progettare e gestire i processi non solo rispettando i parametri

LEAN SIX SIGMA (LSS)

È una filosofia e metodologia d'impresa per conseguire l'Operational Excellence (eccellenza operativa), basata su una serie di strumenti e tecniche per il miglioramento dei processi sviluppata negli anni Ottanta da Motorola. Oggi viene utilizzata in molti settori industriali ed è stata successivamente adattata e applicata anche nel settore finanziario. In Generali, LSS è uno strumento potente per il raggiungimento degli obiettivi d'impresa: contribuisce a generare miglioramenti in termini di qualità ed efficienza, che a loro volta producono risultati sostanziali e quantificabili in termini di maggiore soddisfazione della clientela e riduzione dei costi.

medi che ci si pone come obiettivo (ad esempio il tempo di risposta) ma anche all'interno di un prefissato intervallo, ovvero di varianza. Sia il tempo medio di risposta che la varianza dello stesso influiscono sulla soddisfazione del cliente, ma anche sui costi. Questi concetti - ancorché complessi - sono estremamente utili per noi e ci aiutano ad allineare le nostre attività e servizi a ciò che il cliente apprezza realmente ed è disposto a pagare e a mantenere le promesse a un costo ragionevole.

Promuovere il concetto di Operational Excellence richiede un profondo cambiamento culturale. Che ruolo svolgono in questo senso i nostri valori - *Deliver on the promise, Value our people, Live the community e Be open?*

Avendo appena illustrato come applichiamo

Deliver on the promise, per noi *Value our people* sottolinea il ruolo fondamentale da attribuire alle persone che lavorano nell'area COO. Le Operations sono talvolta etichettate come "back office" ma non amo questa definizione, perché la verità è che molte persone addette alle Operations ascoltano e parlano direttamente con i clienti, forniscono loro servizi ed è grazie alla loro esperienza, cordialità e professionalità che possiamo trasformare i nostri clienti in veri "fan" di Generali. È per questo motivo che dobbiamo motivare i nostri colleghi e apprezzare ciò che fanno e dobbiamo cambiare la definizione da "back office" a "front office". In particolare, lo sviluppo delle nostre persone e dei talenti è un'area alla quale il GOC dedica attenzione e impegno. Questa attività non può essere fatta saltuariamente o tra una sessione e l'altra, ma richiede un impegno serio in termini di tempo e diventa ancora più rilevante se svolto a livello

di squadra da parte di un gruppo di leader. Per questo motivo nel GOC, che si riunisce fisicamente due volte l'anno, dedichiamo molto tempo proprio al tema della gestione delle persone e dei talenti. È l'investimento più importante da fare, perché è attraverso le nostre persone che possiamo mantenere la promessa e raggiungere i nostri obiettivi.

Come favorire il cambiamento e promuovere la trasformazione nella sua area e non solo?

In molti casi, migliorare i processi operativi non avviene dall'oggi al domani, ma richiede uno sforzo piccolo ma continuo, anno dopo anno. Molte società hanno migliorato la propria efficienza tramite la filosofia del "kaizen" perché hanno incorporato questa mentalità di analizzare i dettagli, di migliorare sempre di più tutto ciò che fanno. Questo approccio permette di ottenere progressi costanti e, rispetto ai cambiamenti

più radicali, riduce il rischio di dover tagliare le spese in modo non sostenibile, mossa potenzialmente dannosa nel lungo termine. Per questo ritengo sia importante promuovere una cultura nella quale il miglioramento continuo sia parte integrante del nostro pensiero quotidiano. Questo naturalmente non significa che non servano anche cambiamenti più strutturali, ma occorre coniugare con intelligenza i due aspetti.

Che cosa è stato più gratificante nel suo ruolo fino a ora?

Dal mio arrivo in Generali sono stato positivamente sorpreso dalla grande quantità di talenti che ci sono nel Gruppo, oltre che dall'entusiasmo e dalla disponibilità nel partecipare al cambiamento in corso. Durante i miei primi viaggi nei diversi paesi in cui il Gruppo opera, ho incontrato moltissimi colleghi che mi avvicinavano spontaneamente dicendomi "Lei ha tutto il mio sostegno".

Ecco, quelle esperienze per me sono state molto gratificanti. E, naturalmente, sono riuscito a costruire una squadra solida, composta da molte persone che già lavoravano nel Gruppo, e da professionisti provenienti dall'esterno per integrare il mix di competenze ed esperienze. Personalmente, sono molto entusiasta di far parte di questo team dirigenziale che sostiene la trasformazione di Generali, un percorso che sono convinto avrà molto successo proprio grazie alle persone coinvolte.

E quali sono le maggiori sfide per lei, adesso?

Ritengo che per tutti noi sia sfidante controllare la velocità della trasformazione e la definizione delle priorità delle iniziative. È essenziale definire quanti programmi possiamo avviare in parallelo, specialmente quelli che riguardano tutto il Gruppo coinvolgendo le Business Unit. Se non definiamo le priorità e ci dedichiamo a troppe iniziative in poco tempo, rischiamo la paralisi. Di conseguenza, dobbiamo verificare costantemente a che punto siamo nel piano di trasformazione generale, e se siamo pronti o meno a passare alla fase successiva. E non dobbiamo dimenticare di festeggiare i nostri successi quando raggiungiamo importanti traguardi, completiamo interi programmi o conseguiamo obiettivi strategici. Questo è più difficile di quanto possa sembrare, anche perché siamo tutti molto impazienti, e quindi dobbiamo applicare un buon livello di auto-controllo e di riflessione. ■

3 COSE DA SAPERE SUL MIGLIORAMENTO DELLE OPERATIONS

Le persone contano: il loro impegno a migliorare costantemente il nostro lavoro quotidiano rende concreta la nostra trasformazione culturale

Migliorare le Operations significa ottenere allo stesso tempo un'eccellente *customer experience* e un'alta efficienza, non l'una o l'altra

Possiamo imparare molto da altri settori, quindi è importante essere aperti!

La corporate governance di Assicurazioni Generali

Il sistema si è evoluto nel tempo e le recenti modifiche intraprese dalla Capogruppo garantiscono l'allineamento alle best practice internazionali con l'obiettivo di creare valore nel medio-lungo periodo

di Sara Piccini

Secondo una definizione condivisa, la corporate governance è l'insieme delle metodologie, dei modelli e dei sistemi di pianificazione, gestione e controllo necessari al funzionamento degli organi societari di un'azienda.

Il sistema di corporate governance di Assicurazioni Generali Spa si è evoluto negli anni e si è focalizzato sull'obiettivo della creazione di valore nel medio-lungo periodo. Nel perseguimento di tale obiettivo, la Capogruppo si impegna nella ricerca dell'eccellenza nell'organizzazione aziendale per la salvaguardia della solidità, dell'affidabilità e della trasparenza dell'azienda.

detalle de la sede de Assicurazioni Generali en Milán, sita en la plaza Cardusio



“Il Codice di autodisciplina seguito dalle società quotate a Piazza Affari è assolutamente best in class. La corporate governance è il vero filo conduttore di una società e deve essere intesa come il modo di gestire la realtà aziendale nell’interesse di tutti gli stakeholder per ottenere un risultato durevole nel tempo”

Gabriele Galateri di Genola
Presidente di Assicurazioni Generali e del Comitato per la Corporate Governance di Borsa Italiana

In quanto società quotata in Italia, Assicurazioni Generali ha fatto propri, sin dal 1999, i principi espressi dal Codice di autodisciplina delle società quotate, nelle versioni che si sono succedute nel tempo. Il nostro sistema recepisce inoltre la copiosa normativa, tra cui quella di derivazione comunitaria, emanata negli ultimi anni in materia di *governance*. In questo contesto è stato modificato lo statuto sociale per recepire, fra le altre, la nuova disciplina sui diritti degli azionisti e quella sulle quote di genere (le cosiddette “quote rosa” in attuazione dal

2012), introducendo meccanismi volti a migliorare e facilitare la partecipazione di tutti gli azionisti, e in particolare delle minoranze, alla vita sociale. Così ad esempio è stato introdotto il voto di lista per la nomina del consiglio di amministrazione e del collegio sindacale, e le modifiche allo statuto per garantire l’equilibrio dei generi nella composizione dei suddetti organi sociali. Inoltre, lo Statuto prevede che l’assemblea degli azionisti possa essere indetta anche in “unica convocazione” ed è stata introdotta la facoltà, per gli azionisti che intendono

intervenire all’assemblea, di avvalersi del “rappresentante designato” dalla società, senza spese aggiuntive a loro carico.

Il modello di *corporate governance* della nostra Compagnia è quello cosiddetto “tradizionale” secondo la normativa italiana, che prevede un’Assemblea degli azionisti, che è l’organo sociale che con le sue deliberazioni esprime la volontà degli azionisti, un Consiglio di amministrazione, al quale è affidata l’approvazione della strategia proposta dal management e la supervisione

delle attività di gestione per il perseguimento dello scopo sociale e un Collegio sindacale, che esercita funzioni di vigilanza. La revisione legale dei conti è invece demandata a una società di revisione. Tra gli organi sociali vi è, inoltre, l’Organismo di vigilanza, al quale sono attribuiti compiti e poteri in merito alla cura, allo sviluppo e alla promozione del costante aggiornamento del modello di organizzazione e gestione.

Il nostro sistema di governo societario si è ulteriormente evoluto nel corso del 2013. L’attuale assetto di *governance* della Società è stato definito dal Consiglio di amministrazione eletto, sulla base di liste, dall’Assemblea degli azionisti del 30 aprile 2013. Gli azionisti hanno potuto trarre beneficio, per la presentazione delle liste dei candidati alla carica di amministratore della nostra Società, di un “parere di orientamento su dimensione e composizione del Consiglio da nominare per il triennio 2013/2015” elaborato dal Consiglio di amministrazione uscente. In particolare, nel suddetto parere veniva formulata la prospettiva, poi accolta dall’Assemblea, di una riduzione del numero dei componenti del board, così che il numero degli stessi da eleggere per il triennio 2013/2015 fosse compreso tra 11 e 13 e che, entro tale numero, una chiara maggioranza fosse rappresentata da soggetti indipendenti, in modo di consentire al Consiglio di poter essere supportato da comitati costituiti, secondo le best practice nazionale e internazionale, prevalentemente da

IL CONSIGLIO

IL PROCESSO DI AUTOVALUTAZIONE

AUTOVALUTAZIONE DEL CONSIGLIO 2012

Il processo di autovalutazione del Consiglio ha portato ad una serie di raccomandazioni in termini di:

- Dimensione
- Indipendenza
- Diversità
- Riorganizzazione dei comitati

PARERE DI ORIENTAMENTO

Il Consiglio uscente ha espresso le proprie raccomandazioni agli Azionisti per il rinnovo del Consiglio tramite il “Parere di Orientamento”:

- Dimensioni ridotte
- Maggiore indipendenza
- Riorganizzazione dei comitati
- Maggiore diversità

AZIONISTI

Totale allineamento tra il Consiglio e gli azionisti

I principali azionisti e Assogestioni hanno presentato possibili candidature per il Consiglio entrante in piena armonia con le raccomandazioni previste dal “Parere di Orientamento”

IL NUOVO CONSIGLIO

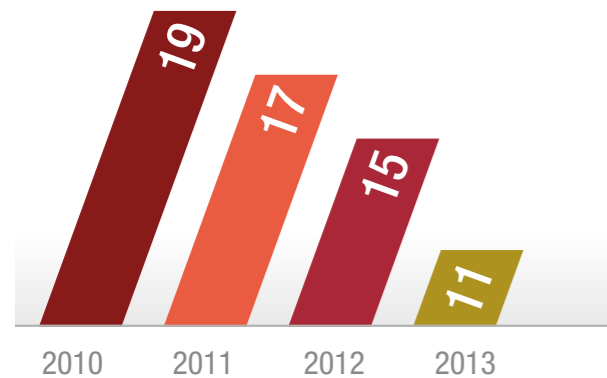
- 11 membri
- 73% indipendenza
- 36% quote di genere
- Cariche separate per presidente/amministratore delegato
- Maggiore diversità in termini di età e competenze
- Nuovi comitati consiliari
- Comitato controllo e rischi con funzioni in ambito di sostenibilità e operazioni con parti correlate

FUNZIONAMENTO DEL CONSIGLIO

COMPOSIZIONE

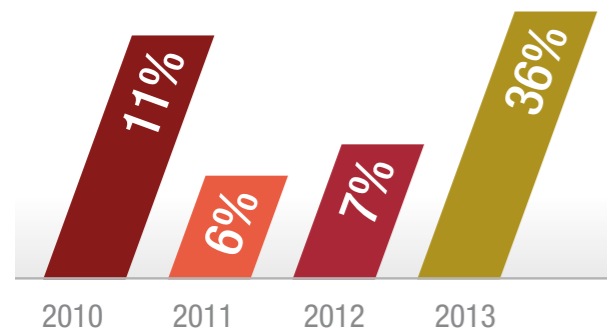
DIMENSIONI DEL CONSIGLIO

Il numero di membri del Consiglio è stato ridotto del 73% negli ultimi quattro anni.



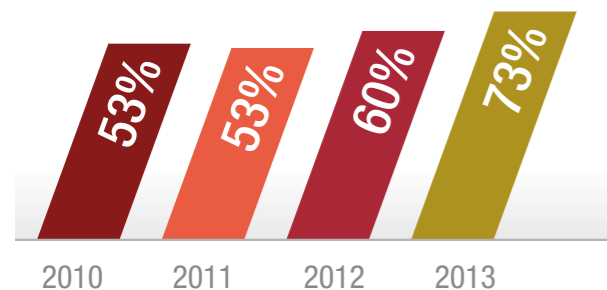
GENERE

La percentuale di diversità di genere è aumentata fino al 36% nel Consiglio entrato in carica lo scorso anno.



% DI AMMINISTRATORI INDIPENDENTI

Il livello di indipendenza del Consiglio è pari al 73% nonostante i membri siano scesi a 11 rispetto ai 19 nel 2010.



amministratori indipendenti. Tenuto conto di tale parere, l'Assemblea degli azionisti dello scorso anno, ha nominato un Consiglio di amministrazione composto da 11 componenti, il numero minimo previsto dallo Statuto.

Il Consiglio oggi è composto da un amministratore che, alla luce di quanto previsto dal Codice di autodisciplina, va considerato come esecutivo e dieci amministratori non esecutivi, otto dei quali si sono qualificati indipendenti, sempre ai sensi del Codice. In esso sono presenti quattro donne; la percentuale femminile è quindi pari al 36,4%, ben superiore al minimo richiesto dalla normativa italiana vigente (20%). Lo Statuto sociale prevede altresì dei limiti di età per assumere la carica di amministratore (77 anni), di presidente (70 anni) e di amministratore delegato (65 anni). All'interno del Consiglio di Generali sono inoltre ben rappresentate competenze, esperienze professionali e diversità geografica. Ai sensi dello Statuto sociale e della normativa assicurativa vigente, gli amministratori della Compagnia devono essere scelti secondo criteri di professionalità e competenza tra persone che abbiano maturato un'esperienza complessiva di almeno un triennio attraverso l'esercizio di attività professionali qualificate.

Sempre dando seguito alle raccomandazioni contenute nel già citato parere di orientamento, il Consiglio ha ritenuto di

non avvalersi della facoltà, prevista dal vigente Statuto sociale, di nominare il Comitato esecutivo, in quanto organo sconosciuto fuori dall'Italia e, di regola, istituito solo in casi di board numerosi.

Per incrementare l'efficienza e l'efficacia dei propri lavori, alla luce della riduzione del numero dei suoi componenti e dell'esigenza di semplificare e ottimizzare il funzionamento dei comitati, il Consiglio ha deciso di ridurre il numero dei comitati consiliari, accorpendo tra loro alcuni degli organi a suo tempo istituiti. Sono stati conseguentemente istituiti all'interno del Consiglio quattro comitati consiliari (durante il precedente mandato erano sei): il Comitato controllo e rischi, al quale sono state attribuite anche le competenze del Comitato per la sostenibilità sociale e ambientale e nel cui ambito è stato istituito il Sottocomitato operazioni con parti correlate, il Comitato per la remunerazione, il Comitato per le nomine e la *corporate governance*, e il Comitato per gli investimenti.

Conformemente alle previsioni statutarie, il Consiglio ha nominato un presidente, due vice presidenti e un amministratore delegato al quale è stata altresì attribuita la carica di Group Chief Executive Officer (Group CEO), in quanto principale responsabile della gestione della Società.

In linea con la migliore prassi societaria, il modello di *governance* di Generali sancisce una chiara distinzione tra le funzioni

di presidente del Consiglio di amministrazione e quelle di amministratore delegato: il presidente ha la legale rappresentanza della Società e non ricopre un ruolo operativo, non essendogli state attribuite deleghe aggiuntive rispetto ai poteri previsti dallo Statuto sociale; al Group CEO spetta il potere di guida e gestione operativa della Società e del Gruppo.

Secondo il modello tradizionale di amministrazione e controllo adottato da Assicurazioni Generali, le funzioni di vigilanza sull'osservanza della legge e dello Statuto nonché di controllo sulla gestione sono attribuite al Collegio sindacale; esso non ha, invece, la funzione di controllo legale dei conti, che spetta a una società di revisione, iscritta nello speciale albo, che è un organo di controllo esterno alla Compagnia. Il Collegio sindacale in carica è stato nominato, sulla base di liste, dall'Assemblea degli azionisti del 30 aprile 2014; essendo il mandato triennale, il Collegio in carica scadrà con l'approvazione del bilancio dell'esercizio 2016. Esso è composto da tre sindaci effettivi e da due supplenti; il suo presidente e uno dei sindaci supplenti sono stati eletti dalla lista di minoranza. Nella sua composizione, con riguardo alle "quota rosa", il genere femminile è rappresentato da tre membri su cinque (il presidente del Collegio, un sindaco effettivo e un sindaco supplente). Anche in questo caso quindi, la presenza femminile è ampiamente al di sopra di quanto richiesto dalla normativa.

Inoltre, Generali ha ridefinito il proprio modello organizzativo al fine di renderlo funzionale agli obiettivi strategici del Gruppo. L'attuale struttura persegue da un lato la semplificazione dell'assetto geografico e delle BU, in modo da favorire il raggiungimento degli obiettivi di crescita e redditività, preservando l'imprenditorialità locale; dall'altro il rafforzamento del Group Head Office come organo di indirizzo e coordinamento e bacino centrale di competenze a supporto del Gruppo. Il Group Management Committee (GMC) è il principale meccanismo che facilita l'integrazione e la collaborazione tra Head Office, regioni e BU.

A tal riguardo, il sistema delle deleghe e dei poteri della Società, in coerenza con l'attuale assetto di *governance* del Group Head Office, è stato recentemente riformulato e definisce l'area di competenza e i poteri di rappresentanza dei responsabili delle unità che costituiscono l'assetto organizzativo della società; per ciascun ruolo è definita l'area di competenza attraverso atti di delega, che costituiscono

atti interni di attribuzione di poteri e responsabilità. Il sistema prevede inoltre il conferimento, attraverso apposita procura, del potere di rappresentanza nei confronti di terzi per l'esercizio dei poteri e l'assolvimento delle responsabilità delegate. Per quanto riguarda le deleghe e le procure delle funzioni di controllo, in ragione del riporto funzionale diretto al Consiglio, le stesse sono articolate in maniera tale da garantirne e preservarne il necessario livello di indipendenza.

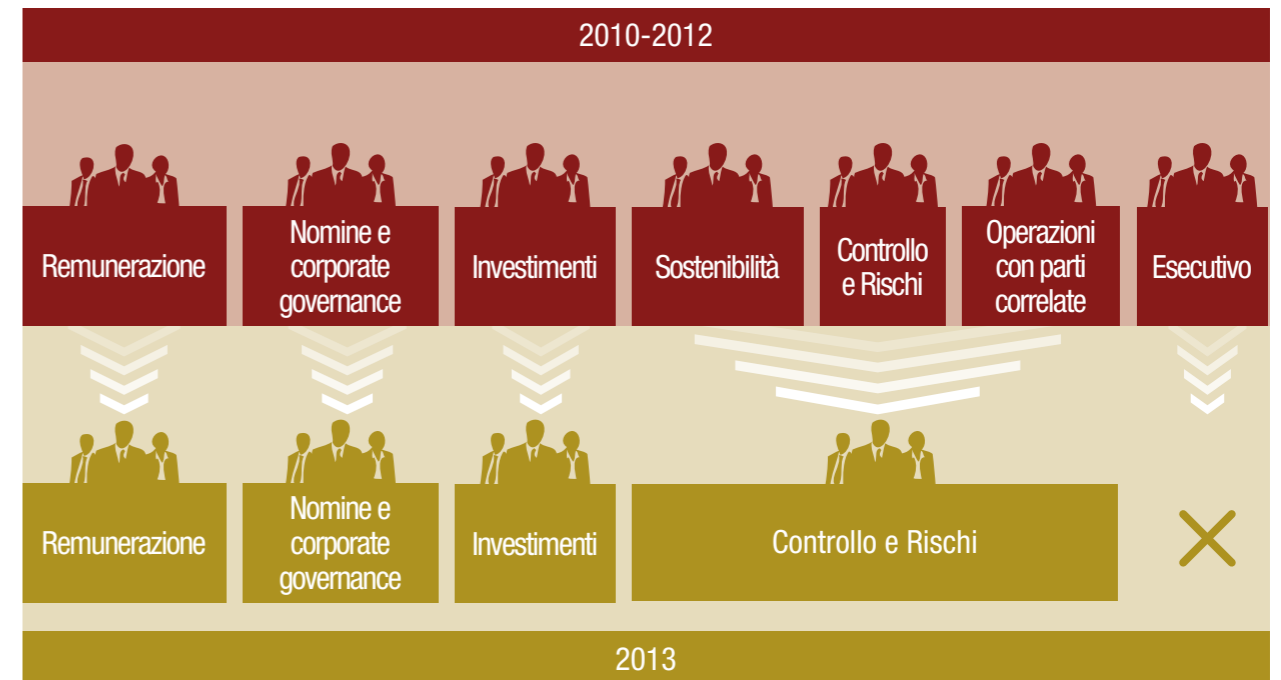
Il sistema di *corporate governance* e le iniziative intraprese nel corso del 2013 rappresentano i passi ulteriori che la nostra Società ha effettuato nel percorso di allineamento della propria *governance* alle best practice internazionali, anche tenendo conto della continua evoluzione della normativa nazionale e comunitaria in materia, e i risultati raggiunti, specie se confrontati con il panorama internazionale, perseguono lo scopo di rendere sempre più efficiente ed efficace l'azione di governo della Società, anche a livello di Gruppo. ■

LE GIORNATE DI APPROFONDIMENTO PER GLI AMMINISTRATORI E I SINDACI

Nel corso del 2013 e del 2014 sono state organizzate sette giornate di approfondimento dedicate alla strategia, alla riassicurazione e a Solvency II, per gli amministratori e i sindaci. Gli incontri, organizzati dai manager di Generali maggiormente impegnati in questi settori hanno voluto fornire un quadro completo su quanto è stato fatto e si sta facendo riguardo a queste specifiche tematiche. Alcuni membri del Consiglio di amministrazione e del Collegio sindacale hanno inoltre partecipato a un corso di formazione per amministratori non esecutivi di società quotate.

RIORGANIZZAZIONE DEI COMITATI

La struttura dei comitati consiliari è stata rivista apportando maggiore efficienza



ALTRI ORGANI

COLLEGIO SINDACALE

Il Collegio sindacale, tra i suoi compiti, monitora l'indipendenza della Società di revisione, accertando che rispetti le disposizioni della normativa vigente e verificando la natura e la portata di altri servizi, oltre alla revisione contabile, eventualmente forniti all'emittente e alle sue controllate. Inoltre, fra i doveri di vigilanza attribuiti al Collegio sindacale, vi è anche quello di verifica sulle modalità di concreta attuazione da parte della Società delle regole di governo societario previste dal codice di autodisciplina.

ORGANISMO DI VIGILANZA

L'Organismo di vigilanza è un organo collettivo che riferisce al Consiglio di amministrazione. Ha il compito di supervisionare il funzionamento e il rispetto del modello organizzativo e gestionale finalizzato a prevenire la commissione di reati ai sensi del decreto 231/2001. Inoltre, promuove, in collaborazione con le unità organizzative interessate, il costante aggiornamento del Modello e del sistema di vigilanza sull'attuazione dello stesso, suggerendo, ove necessario, al Consiglio di amministrazione le correzioni e gli adeguamenti dovuti. Promuove altresì il costante aggiornamento del sistema di identificazione, mappatura e classificazione delle aree "a rischio" ai fini della propria attività di vigilanza. È composto da 5 membri, nominati dal Consiglio di amministrazione, di cui due professionisti esterni, uno dei quali funge da presidente.



Etica: una priorità condivisa

Affinché un ambiente di lavoro sia aperto e responsabile, è necessario andare oltre le parole e agire concretamente con la massima attenzione ai collaboratori

di Roberta Lacagnina e Jaime Perez Rioja

Il Codice di Condotta del Gruppo stabilisce regole di comportamento minime che tutti noi facenti parte del Gruppo Generali siamo chiamati a osservare nei rapporti con i colleghi, i clienti, gli azionisti, i fornitori e gli altri stakeholder.

Il Codice è stato approvato dal Consiglio di amministrazione di Assicurazioni Generali S.p.A il 14 dicembre 2012 e adottato da tutte le società del Gruppo. Il testo, redatto da un team internazionale di Compliance Officer, è stato tradotto nelle lingue in uso in tutti i paesi in cui il Gruppo opera, per consentire a tutti l'immediata leggibilità e piena comprensione delle sue disposizioni.

Il Codice è disponibile sul sito web aziendale www.generali.com e nella intranet "We, Generali".

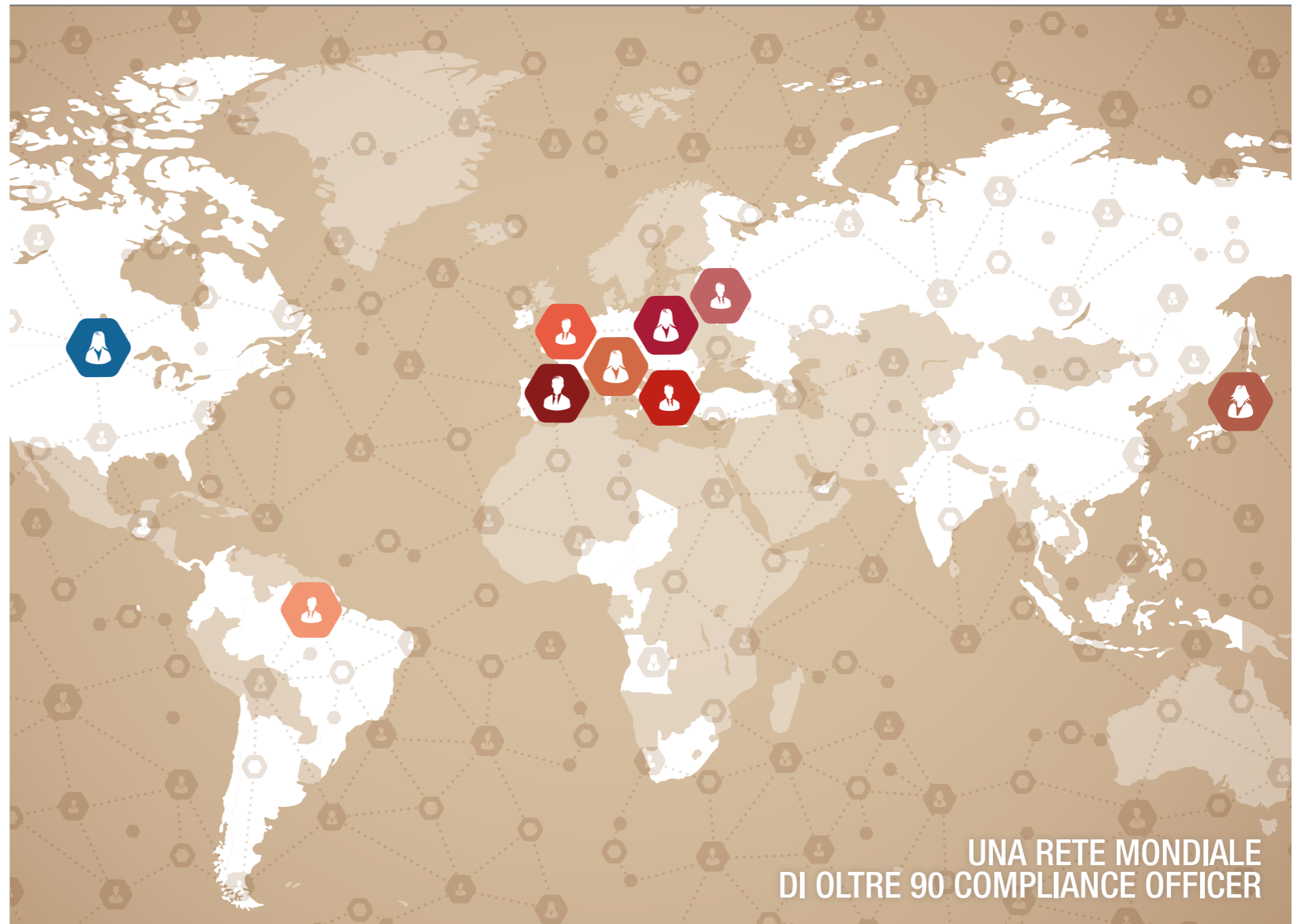
La Compliance¹ ha il compito di fornire il supporto e la consulenza necessari per integrare il Codice nelle nostre pratiche aziendali quotidiane, affidandosi a oltre 90 responsabili in 54 paesi.

1. La Compliance si occupa di valutare che le procedure interne e l'organizzazione di una società siano adeguate a prevenire il rischio di non conformità alle leggi e alle norme di autoregolamentazione.

UNA FORTE ETICA AZIENDALE

”Abbiamo veramente bisogno di un Codice di Condotta? Si tratta di regole piuttosto scontate. Certo che le rispettiamo: siamo persone per bene!” Queste frasi vi suonano familiari? Molte persone in Generali possono aver sostenuto conversazioni simili riguardo al Codice di Condotta, ed è comprensibile. In linea generale, tutti vogliamo fare davvero la cosa giusta.

Ciononostante, a volte le cose possono prendere una piega sbagliata. Basti guardare i giornali: non è raro leggere di comportamenti scorretti delle imprese, di scandali che suscitano un impatto significativo sul business, al punto da causare la perdita del lavoro per molte persone da un giorno all’altro. Perché? A volte la colpa è di dipendenti disonesti che violano la legge e le norme dell’impresa. Tuttavia, più spesso di quanto si possa pensare, la cattiva condotta deriva dal fatto che le imprese stesse trasmettono ai propri dipendenti il messaggio sbagliato in materia di etica aziendale, o da un’insufficiente diffusione di una cultura della compliance e dell’etica. È possibile che alcuni dei responsabili del crollo di una società ritenessero con superficialità che le loro azioni fossero minime e senza conseguenze significative. Altri ancora non hanno tratto alcun guadagno dai propri comportamenti illeciti, e hanno agito nella convinzione di aiutare la loro azienda.



Come possiamo essere sicuri che situazioni analoghe non si verifichino nel nostro Gruppo? L’unico modo è stabilire una linea condivisa su cosa si intende per comportamento etico. Il Codice di

Condotta è il primo passo fondamentale verso questa comprensione. Il testo stabilisce regole comportamentali per tutti i dipendenti e delinea in modo chiaro quali pratiche sono accettate e quali invece

non possono essere tollerate dal Gruppo. Questo strumento ci aiuta a prendere le decisioni migliori nel nostro lavoro quotidiano, soprattutto quando ci troviamo a operare in situazioni non chiare

e la strada giusta non è così facilmente identificabile.

E se un fornitore vi manda due biglietti per una partita di calcio? Potreste accettarli e rendere felici i vostri figli, ma questa potrebbe non essere la scelta migliore per l'azienda. Il regalo potrebbe infatti essere finalizzato a influire sulle decisioni lavorative: in futuro il fornitore potrebbe sentirsi autorizzato a chiedervi di acquistare nuovi servizi in cambio del suo regalo, e potreste dare l'impressione di essere influenzabili nelle vostre decisioni, anche se magari non è vero. In Generali, crediamo fermamente che avere un unico Codice di Condotta sia utile da una prospettiva aziendale sia interna che esterna. Dal punto di vista interno, il Codice può migliorare in modo significativo l'ambiente lavorativo, contribuire a rafforzare il senso di appartenenza e attrarre talenti: le persone sono più felici e orgogliose di lavorare per una società nella quale vengono realmente applicate delle regole di comportamento in cui credono. Inoltre, in termini di rapporti con gli stakeholder, avere un Codice di Condotta protegge la reputazione di una società e aiuta a migliorarne l'immagine. Permette a consolidare la lealtà dei clienti e ad attrarne di nuovi, oltre a richiamare nuovi investitori: trattare i propri stakeholder in modo corretto e rispettoso, come si vorrebbe essere trattati, si trasformerà in un vantaggio competitivo, e i clienti finiranno per preferire Generali ai nostri

concorrenti. In sintesi, in Generali crediamo che una solida cultura aziendale basata sull'etica d'impresa produca in prospettiva un miglioramento dei risultati della società.

IL NOSTRO IMPEGNO

Come fare per rafforzare la cultura dell'etica aziendale nel Gruppo? Il primo passo è quello di avere un unico Codice di Condotta per l'intero Gruppo. Tuttavia fornire a tutti una copia del Codice di Condotta non garantisce che esso verrà rispettato.

Promuovere la cultura dell'etica d'impresa è un processo lungo che richiede l'impegno di tutti noi in Generali. Come possiamo riuscirci? In primo luogo occorre seguire il Codice quotidianamente, e metterlo in pratica. Utilizziamolo come guida nelle vostre attività lavorative quotidiane, nei rapporti con i vostri colleghi, clienti, fornitori e con tutti coloro con cui venite a contatto nello svolgimento del vostro lavoro. Quando si prende una decisione, bisogna chiedersi non solamente se essa sia legale o meno, ma anche se rispetta le regole di condotta in vigore nel Gruppo. Avete dubbi? Valutate come la vostra decisione potrebbe essere percepita se diventasse una notizia da prima pagina: sareste imbarazzati nel leggerla? Avete ancora dubbi? Non esitate a rivolgervi

al vostro Compliance Officer per chiedere consiglio.

Più parliamo di quale sia il modo migliore di applicare le regole, minore è il rischio di infrangerle. E questo ci porta a un secondo punto essenziale del promuovere la cultura dell'etica d'impresa: parlare apertamente. Ogni volta che avete dubbi sulla correttezza del vostro comportamento o di quello altrui, sentitevi liberi di sollevare la questione e chiedere chiarimenti. I comportamenti illeciti possono minacciare la stessa sopravvivenza del Gruppo, mettere in pericolo l'impresa e la nostra reputazione. Queste questioni andrebbero trattate con la massima attenzione e serietà! Abbiamo tutti il diritto di lavorare in un ambiente di lavoro sano, ma abbiamo anche il dovere di agire in modo corretto ed etico sul posto di lavoro oltre che nei rapporti con terzi. Allo stesso modo, quindi, dovremmo avere il diritto di informare le persone competenti in materia se qualcuno non sta agendo correttamente. Per questa ragione, il Codice di Condotta del Gruppo introduce un nuovo sistema di segnalazione, e sull'argomento sono state emanate specifiche regole.

Generali si impegna a fornire i canali adeguati per presentare domande e segnalazioni. I canali interni, sia a livello di Gruppo che a livello locale, sono sempre a disposizione su ogni tema.

I dipendenti sono liberi di scegliere le modalità con cui si trovano più a loro agio, dal superiore diretto ai colleghi della Compliance. Laddove la legge lo permette, è inoltre possibile scegliere di effettuare una segnalazione anonima. Tuttavia, le indagini saranno più efficaci se è nota l'identità di chi la fa, motivo per cui il Gruppo incoraggia a divulgare la propria identità quando si presenta una segnalazione.

Se i dipendenti non si trovano a loro agio con i canali internet disponibili, possono segnalare le loro preoccupazioni attraverso il servizio di assistenza telefonico della Compliance del Gruppo Generali, un canale gestito da fornitori esterni, disponibili via web e telefono 24 ore su 24, 7 giorni su 7 in tutte le lingue parlate nei paesi in cui Generali è presente. Il servizio di assistenza telefonico è attualmente disponibile per sottoporre interrogativi e preoccupazioni legati a questioni finanziarie, di auditing e di contabilità, bancarie e anticorruzione. I canali di segnalazione sono disponibili sul portale "We, Generali" o sulle intranet locali. A prescindere dal canale che deciderete di utilizzare, la segnalazione sarà gestita dal responsabile della Compliance competente, che nell'ambito della sua funzione indipendente valuterà il caso e supervisionerà eventuali indagini. Tutte le informazioni saranno trattate con la massima riservatezza e il caso sarà gestito con la massima discrezione. Tuttavia, le persone coinvolte in un caso

avranno il diritto di rispondere a eventuali accuse mosse nei loro confronti.

Inoltre, esiste una politica anti-ritorsioni: il Gruppo ha tolleranza zero nei confronti di azioni inique o negative contro chi abbia segnalato dubbi etici in buona fede o collaborato all'approfondimento in seguito a una segnalazione. La ritorsione è una violazione del nostro Codice di Condotta e viene punita con forti sanzioni, fino alla cessazione del rapporto di lavoro.

I MANAGER COME MODELLI DI RIFERIMENTO

Il Codice di Condotta del Gruppo assegna responsabilità speciali ai nostri manager. Ci si attende da loro che agiscano come modelli di riferimento, promuovendo una cultura dell'etica e del rispetto della legge, un ambiente accogliente e favorevole, e che offrano consigli e pareri sulle disposizioni del Codice. Questo ruolo speciale dei manager deriva dall'idea che sul luogo di lavoro le persone imparano ad attuare i valori d'impresa dai loro mentori e dai superiori: quando un impiegato deve decidere come comportarsi nelle sue attività lavorative, i propri canoni etici personali non sono il fattore principale che prende in considerazione. Solitamente guarda a ciò che fa il suo capo.

Attraverso il loro esempio, i manager trasmettono un segnale al resto

dell'organizzazione, su quale comportamento sia corretto emulare e ammirare e su ciò che al contrario non sarà tollerato. Essi svolgono quindi un ruolo cruciale nell'accertarsi che i colleghi del loro team e i business partner abbiano chiaro cosa devono sapere e devono fare in termini di etica aziendale. Il punto di partenza è quello di guidare attraverso l'esempio e di agire da modello di riferimento.

Ai manager di Generali viene chiesto di essere leader etici, mettendo il loro team a proprio agio nel porre domande o sollevare preoccupazioni, offrendo indicazioni sui comportamenti idonei e mostrando una consapevolezza chiara e coerente dei limiti del comportamento accettabile nell'ambito del Gruppo.

Se le persone non si confrontano periodicamente su questioni di etica, rischiano di essere sopraffatte da altre priorità nel lavoro quotidiano. I manager hanno un ruolo importante anche nell'agevolare questo processo. Più parliamo di etica e di compliance, più queste ultime diventeranno una priorità per tutti così come lo è per il Gruppo. Inoltre, parlare di etica aiuta le persone ad acquisire familiarità con l'argomento. Tali questioni etiche sono spesso complesse e toccano aree grigie, quindi la possibilità di parlarne aiuta ad affrontare le incomprensioni e risolvere l'ambiguità. Il modo migliore per risolvere problemi etici è quello di discuterne apertamente, con franchezza e sincerità. ■

ATTIVITÀ IN CORSO

La Compliance del Gruppo, in collaborazione con Group Academy, ha sviluppato una serie di iniziative di formazione relative al Codice di Condotta: è stato realizzato un corso introduttivo online obbligatorio per tutti i manager, i professionisti e gli impiegati del Gruppo, oltre a sessioni speciali di formazione in aula per i funzionari responsabili della Compliance. Una formazione ad hoc per i manager sul loro ruolo e le loro responsabilità verrà presto avviata, mentre sono in fase di sviluppo corsi di aggiornamento annuali su temi specifici.

Inoltre, la Compliance sta raccogliendo le varie proposte provenienti dalle sessioni di formazione in aula per arricchire l'insieme delle iniziative del Gruppo e creare consapevolezza sulle disposizioni del Codice di Condotta.

let's talk ethics

Il programma di formazione è integrato da un piano di comunicazione basato sull'iniziativa "Let's talk ethics". Una serie di articoli legati al Codice integrati da fumetti viene pubblicata periodicamente nella intranet "We, Generali" e condivisa in tutti i canali di comunicazione. I temi spaziano, solo per citarne alcuni, dalla gestione dei regali, alla protezione delle informazioni aziendali, da come favorire la diversità e l'inclusione all'insider dealing.



Generali France si rimette in gioco


Per rispondere alle sfide del mercato assicurativo francese e al mutare delle aspettative dei clienti, Generali France ha intrapreso una trasformazione completa del proprio modello di business. Ogni singolo dipendente ha un ruolo cruciale da svolgere in questa trasformazione

di Marielle Thomas e Anne Laveau-Gauvillé

Nel corso dell'ultimo anno, Generali France ha iniziato un ripensamento radicale del suo intero approccio al business assicurativo, avviando un piano decennale chiamato "We, demain" (Noi, domani) che riecheggia la cultura del Gruppo "We, Generali" e ne riflette i valori. "We, demain" ha l'obiettivo di rivitalizzare la crescita e la redditività di Generali France, che rappresenta il 16% dei ricavi del Gruppo. Questa nuova strategia proattiva coinvolge tutto il personale ed è stata avviata a ritmo serrato. Il netto cambio di direzione testimonia la grande flessibilità e la meritata reputazione in materia di innovazione che Generali France ha acquisito nei suoi 182 anni di attività.

La storia di Generali in Francia inizia nel 1832 e si sviluppa per oltre un secolo in un susseguirsi di società identificate da marchi completamente diversi. Sebbene Generali fosse rappresentata da una serie di società distinte, queste condividevano un'innata inventiva, molto spesso in grado di anticipare i cambiamenti del settore. Tuttavia, a partire dal 1985, il Gruppo ha manifestato crescenti difficoltà nel rimanere al passo con i concorrenti in termini di concentrazione e diversificazione. Nel 1997, Generali è partita al contrattacco con un'offerta pubblica di acquisto su Agf, condivisa in ultima istanza con Allianz.

Questa crescita per espansione ha dato il via a un primo processo di semplificazione della presenza di Generali in Francia, con la creazione di una holding denominata Generali France nel 1998. Ciononostante, le diverse società hanno mantenuto larga parte della loro indipendenza, continuando a operare con i loro rispettivi marchi, in una fase in cui il trend nel mondo delle assicurazioni era orientato alle fusioni tra imprese per costituire marchi unici.



| FRANCIA | |
|------------------------------------|-----------|
| REDDITO MEDIO ¹ | 2.566 |
| POPOLAZIONE (MILIONI) ² | 66,0 |
| DIMENSIONE ³ | 640.000 |
| MEMBRO EU ⁴ | FONDATORE |
| ASPETTATIVA DI VITA ⁵ | 83 |

1. 2013, euro, reddito pro capite lordo mensile, Banca Mondiale

2. Fonte INSEE - comprende i Territori d'Oltremare: 63,9 milioni per il territorio continentale, 2,1 per gli altri territori

3. Fonte UN - la cifra comprende i Territori d'Oltremare: 552.000 km² per il territorio continentale, 88.000 km² per gli altri territori

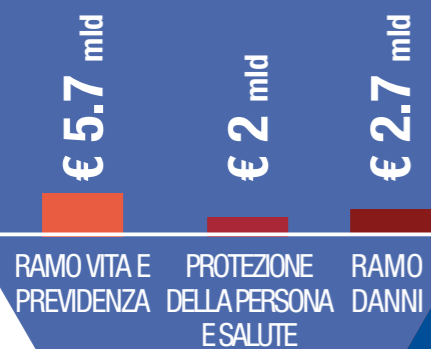
4. Dal 1957

5. 2012, aspettativa di vita alla nascita, totale in anni, Banca Mondiale

DISTRIBUZIONE DEI PREMI SUL MERCATO FRANCESE (dati del 2013)

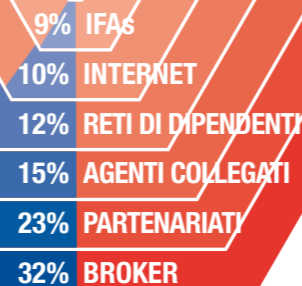


DISTRIBUZIONE DEI PREMI LORDI SOTTOSCRITTI DI GENERALI FRANCE (dati del 2013)



DISTRIBUZIONE MULTI-CANALE: UN PUNTO DI FORZA SU CUI FARE LEVA

Distribuzione dei ricavi di Generali Francia per canale



DOPO LA RECESSIONE, ECCO LA RINASCITA

All'inizio della crisi finanziaria, Generali France era ancora un'organizzazione giovane ma dotata di un importante patrimonio: poteva infatti contare su personale esperto e fortemente motivato. Quando gli utili normalmente realizzati attraverso la gestione patrimoniale hanno iniziato a contrarsi, gli assicuratori si sono ritrovati nella condizione di dover raggiungere livelli di eccellenza ancora più alti nel loro core business e fare particolare attenzione ai risultati tecnici. In questo contesto Generali France poteva contare sulle proprie competenze in materia assicurativa per preservare il più possibile la redditività.

Ma quando è diventato evidente che la crisi finanziaria non era solo un momento passeggero e che l'intero scenario economico stava cambiando, la società ha avviato una profonda revisione della propria strategia. Per partecipare appieno al rinnovamento del Gruppo avviato dal Group CEO Mario Greco, Generali France ha preso le distanze da modelli non più al passo con il mercato e con i comportamenti dei clienti.

WE, DEMAIN: PRECURSORE DI UNA RIVOLUZIONE

Alla fine del 2013, Generali France ha introdotto una serie di cambiamenti a livello

di top management: Claude Tendil è rimasto come presidente mentre Éric Lombard è subentrato come CEO.

Lombard, che aveva costruito con successo il ramo assicurativo della banca Bnp Paribas portandola sul mercato internazionale, ha scelto come braccio destro un alto dirigente di Generali France, Stéphane Dedejan, nominandolo vice CEO. I due manager hanno il compito di rafforzare la posizione di Generali in Francia, terzo mercato nazionale del Gruppo. Lombard sintetizza così gli obiettivi di "We, demain": "Dobbiamo far sì che i clienti vogliano essere assicurati con Generali perché è il marchio di cui si fidano di più e quello che meglio risponde alle loro esigenze".

La massima attenzione alla soddisfazione del cliente è l'elemento centrale del piano decennale della Compagnia e avrà la funzione di guidare tutti i cambiamenti che la attendono. Questo fattore sarà essenziale per contraddistinguere Generali France rispetto alla concorrenza, sfruttando i tre grandi punti di forza del Gruppo:

- competenza in tutte le tipologie di rischi
 - capacità di offrire coperture a clienti di ogni categoria
 - capacità di distribuire le polizze attraverso tutti i canali disponibili: reti *captive* e *non captive*, *face-to-face* e a distanza
- Ci sono tutti gli elementi necessari per il successo. Come ha dichiarato Stéphane Dedejan, "Utilizzeremo questi fattori per creare un modello basato sul valore aggiunto,

con cui rivolgerci a clienti che più verosimilmente raccomanderanno Generali, suddivisi in quattro aree chiaramente identificate: *retail*, *affluent*, professionisti e piccole imprese, e imprese di medie dimensioni.” Per ciascun target, la Compagnia creerà pacchetti omnicomprensivi e su misura, che potranno essere acquistati attraverso tutti i canali. Partendo dalla necessità di stabilire gli standard più elevati possibile in termini di *customer experience*, conoscere i clienti esistenti e potenziali sarà essenziale per la trasformazione di Generali France: l’obiettivo è quello di rispondere alle esigenze della clientela e contemporaneamente minimizzare i rischi per la Società. Nel frattempo la *governance* della Società procede nella stessa direzione con il nuovo Comitato esecutivo, entrato in carica alla fine di settembre. Oltre a tutti i membri del precedente Comitato di gestione esecutivo, il nuovo consiglio comprende i rappresentanti dei quattro nuovi segmenti di clienti e il Chief Operating Office della Francia.

Infine, la tecnologia digitale avrà un ruolo fondamentale nel migliorare e semplificare il rapporto con i clienti e consentire alla Società di gestire in modo efficiente la massa di dati cui avrà accesso.

“Finora – commenta *Éric Lombard* – i nostri clienti hanno dovuto acquistare differenti polizze assicurative, difficili da comprendere perché frutto della complessità organizzativa delle compagnie

assicurative e dei loro vincoli intrinseci. Vogliamo rivoluzionare il rapporto con i nostri clienti, partendo proprio dalle loro esigenze e offrendo pacchetti semplici e omnicomprensivi di prodotti e servizi, con moduli da inserire o eliminare, e acquistabili attraverso il loro punto vendita preferito.”

“We, demain” è ormai ben avviato grazie all’aiuto essenziale di tutti i dipendenti di Generali France, che sta contribuendo a ripensare l’assicurazione attraverso metodi partecipativi all’avanguardia in grado di stimolare lo spirito imprenditoriale e aperto dei dipendenti. ■



Éric Lombard. Ph. Hervé Thouroude

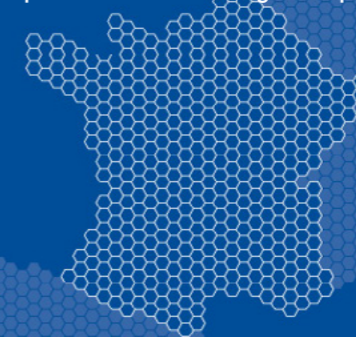
GENERALI FRANCE AL COLLAUDO DI NPS

Per la Francia, il Net Promoter Score (Nps) è al centro della trasformazione prevista da “We, Demain.” Primo dei tre paesi pilota (anche in Spagna e Svizzera l’introduzione è prevista per il 2014), la Francia utilizzerà Nps per migliorare la soddisfazione dei clienti. Grazie a una semplice domanda (“Qual è la probabilità che tu scelga di suggerire Generali ad amici, colleghi e familiari? E perché?”), il team francese sarà in grado di identificare chi sono i clienti promotori, quelli passivi e i detrattori. Inoltre, lo strumento consentirà di risolvere eventuali problematiche che possono aver infastidito i clienti in fase di acquisto, risarcimento, richiesta o rinnovo. L’avvio del programma in Francia è previsto per il mese di dicembre.

IL MERCATO ASSICURATIVO FRANCESE: UN CONTESTO INSOLITO

Con circa € 220 miliardi premi assicurativi versati ogni anno, il mercato assicurativo francese è il secondo in Europa (dopo la Gran Bretagna) e il quinto a livello mondiale. Ma per una società assicurativa generalista, non è il più facile dei contesti. Il mercato è suddiviso in modo non uniforme tra oltre mille società, un vero record. Le banche che offrono assicurazioni hanno occupato quasi il 40% del mercato, superando il 50% nel ramo Vita. Le società di mutua assicurazione assorbono circa il 40% del ramo Danni, e nettamente di più nel segmento retail. Il settore delle polizze sanitarie individuali comprende una serie di piccole mutue specializzate, mentre gli istituti di previdenza cogestiti da imprenditori e sindacati dominano l’area delle assicurazioni collettive.

Un ultimo fattore è lo Stato, che influisce notevolmente provocando un’oscillazione dei trend del settore assicurativo. Ad esempio, dal 1958 è obbligatorio sottoscrivere polizze di responsabilità civile per l’auto, l’abitazione e l’edilizia, e lo Stato ha innescato un boom delle assicurazioni Vita attraverso gli incentivi fiscali (sebbene questi vengano progressivamente ridotti). Di contro, nei settori della salute, della protezione del reddito e dei piani pensionistici, i sistemi previdenziali gestiti da sindacati e imprenditori costituiti dallo Stato lasciano poco spazio agli assicuratori. Contemporaneamente, lo Stato si avvale sempre di più degli assicuratori per coprire le carenze del sistema di welfare pubblico sotto forte pressione: è stata di recente approvata una legge che rende obbligatorio a tutte le imprese con più di un dipendente di fornire una copertura sanitaria integrativa per il proprio personale a partire dal 1° gennaio 2016.





Focus globale sulla clientela Corporate

Con Global Corporate & Commercial, Generali allarga l'offerta assicurativa al segmento Corporate, accrescendo la propria presenza strategica nel ramo Danni

di Ricardo Sanchez Serrano

Generali Global Corporate & Commercial (GC&C), una nuova Business Unit (BU) di Generali, è stata creata a nella primavera del 2013 per servire il segmento Corporate e Commerciale del ramo Danni. Insieme a Generali Employee Benefits (Geb) e a Europ Assistance (EA), questa nuova iniziativa completa la proposta di valore di Generali per i suoi clienti corporate, aprendo nuove opportunità per accrescere la loro soddisfazione con servizi di assistenza e ottimizzare la redditività attraverso il cross-selling e la condivisione delle best practice. Con Geb ed EA, Global Corporate & Commercial è totalmente integrata nelle Global Business Lines guidate da Paolo Vagnone, membro del GMC del Gruppo Generali.

L'obiettivo è quello di rendere Generali protagonista globale nel ramo Danni a livello internazionale, intenta a comprendere e servire le esigenze dei clienti corporate meglio della concorrenza, con un approccio realmente incentrato sul cliente. In linea generale GC&C si rivolge alle società con ricavi superiori a 150 milioni di euro in mercati maturi o a 25 milioni nei nuovi mercati, con un'attenzione particolare al segmento medio, a livello internazionale, in crescita costante. GC&C opera nel ramo Danni e in segmenti specialistici come Aviazione, Trasporti, Trasporti marittimi, Ingegneria e linee finanziarie. Negli anni, la competenza e la presenza geografica di Generali hanno inevitabilmente influito sulla natura della clientela in termini di settori di attività, dimensioni e ubicazione. Ad esempio, Generali gode già di una posizione di leadership nelle assicurazioni per l'edilizia a livello mondiale grazie all'esperienza di oltre 50 anni in questo ramo. Oggi inizia un nuovo viaggio.

LA MISSION

La mission di Global Corporate & Commercial si fonda su tre elementi strettamente connessi. Il primo è stabilire una posizione di leadership nei mercati in cui l'organizzazione opera: diventare il migliore fornitore di servizi e soluzioni assicurative per le imprese di medie e grandi dimensioni in Europa occidentale e orientale, facendo leva anche sulla presenza di Generali nelle Americhe e in Asia. Secondo, generare un valore reale

per i clienti, contribuendo in modo significativo, efficace e affidabile alla redditività di Generali e ai suoi piani di sviluppo sui mercati. Infine, privilegiare l'*execution* e i profitti. Come ha dichiarato Paolo Ribotta, Head of Global Corporate & Commercial: "Entro il prossimo triennio, vorrei che fossimo percepiti come una minaccia dai nostri concorrenti, e come uno sfidante nel mercato per i clienti corporate e commerciali".

LE PERSONE

La strada è lunga e difficile, ma con un team di persone professionali, esperte e orientate al servizio, GC&C sta rapidamente posizionando Generali nel mercato globale del ramo Danni per la clientela corporate e commerciale. Nel segmento in cui opera, i clienti di elevato profilo si conquistano e mantengono soltanto dedicandosi realmente a loro. La passione è tipica di GC&C ed è la caratteristica più distintiva dell'intera organizzazione, non solamente nel team centrale, ma anche



Paolo Ribotta, Head of Global Corporate & Commercial

GENERALI GC&C OFFRE UN APPROCCIO INTEGRATO AI RISCHI GLOBALI ATTRAVERSO UNA RETE INTERNAZIONALE DI OLTRE 1.000 PROFESSIONISTI

1.000 professionisti presso le nostre 8 sedi ufficiali a Milano, Londra, Madrid, Parigi, Praga, New York, San Paolo e Hong Kong



Nel 2013 l'International Programs Business ha costituito il 25% dei premi GC&C

Un'ampia rete internazionale di oltre 100 Risk control engineer



Servizio clienti e brokeraggio in oltre 106 paesi



Nel 2013 GC&C ha generato premi pari a €1,8 miliardi

in tutti i paesi in cui essa è presente: dall'Italia alla Gran Bretagna, dall'Europa dell'Est all'Asia. Beneficia del fatto che è un gruppo relativamente giovane arricchito dall'esperienza di molti professionisti con una lunga carriera in Generali.

Global Corporate & Commercial è guidata oggi appunto da Paolo Ribotta, entrato nel Gruppo nel 2012 dopo avere ricoperto molte posizioni senior in questo segmento di mercato. La struttura comprende oggi oltre mille collaboratori in otto sedi principali (Milano, Londra, Parigi, Madrid, Praga, New York, San Paolo e Hong Kong) oltre che in altre città nelle quali è attiva, fornisce servizi a clienti e broker in oltre cento paesi e gestisce oltre 400 programmi multinazionali.

LA STRATEGIA

Global Corporate & Commercial è un'unità trasversale che si avvale della presenza, dei talenti e delle competenze di Generali:

i piani di espansione geografica ottimizzeranno naturalmente i portafogli del Gruppo con una forte presenza nell'Europa occidentale e orientale, mentre le best practice e gli investimenti dedicati creeranno un modello operativo superiore. Sul fronte commerciale, l'obiettivo è generare nuovi ricavi accrescendo il peso del ramo Danni sul risultato di gestione complessivo di Generali, espandendo la presenza nel canale di distribuzione via broker, e nel segmento Corporate, dove siamo ancora sottorappresentati.

Per quanto riguarda la struttura, GC&C mira ad adottare un approccio più incentrato sul cliente e costruire una piattaforma trasversale dedicata alla realizzazione della strategia. Inoltre, punta a rafforzare le proprie capacità e competenze. In questo modo costruisce le fondamenta necessarie per accrescere l'importanza di Generali nel segmento Corporate e Commerciale oltre che per consolidarsi nei mercati maturi ed espandersi in nuove realtà. Inoltre GC&C si propone di ampliare l'offerta di prodotti, migliorare il servizio e puntare sulla continuità dei risultati.

L'aspirazione è quella di trasformarsi da operatore di mercato con una presenza multi-locale a un operatore integrato con una rete globale e ampie capacità in ciascuna linea di business. Più importante di tutto, però, è il fatto che la mission, la strategia e il modello industriale sono stati pensati per adattarsi al segmento di clientela cui Global Corporate & Commercial si rivolge.

SVILUPPI FUTURI

A partire dal 2013, GC&C ha iniziato a concentrare le proprie attività su Italia, Francia, Spagna e Gran Bretagna. La regione dell'Europa centro-orientale è stata inclusa nel primo trimestre del 2014. In questo periodo, sono stati realizzati studi di fattibilità per inserire nel nostro perimetro d'azione nuovi paesi o regioni: Brasile e America Latina, Usa, e alcuni paesi asiatici. L'impegno si è rivolto a rafforzare l'organizzazione e sviluppare e mettere in pratica il modello nel team centrale a Milano, oltre che nei team locali nei paesi in cui opera GC&C. La nostra *value proposition* è stata perfezionata, identificando i punti di forza essenziali su cui fare leva per migliorare. In questi primi mesi, la BU ha patteggiato Hub da Praga, San Paolo e Hong Kong ai clienti, ai broker e ai mercati per trasmettere il senso di coinvolgimento di Generali in queste aree. Nel 2015 e 2016 Global Corporate & Commercial punterà la sua attenzione sulla definizione precisa dei processi di sottoscrizione, sulla messa a punto degli strumenti di pricing e sull'integrazione delle informazioni provenienti dalla gestione dei sinistri, dal risk engineering e da altre banche dati e fonti di conoscenza. L'organizzazione sarà impegnata a realizzare i piani di sviluppo nei paesi selezionati, rafforzando i team locali e facendo leva il più possibile sulle strutture esistenti di Generali.

Nel futuro, gran parte del lavoro di GC&C sarà concentrata sul consolidamento di tutti i paesi selezionati. La piattaforma operativa comune sarà ultimata con ulteriori investimenti informatici e operativi. Si espanderà ulteriormente il modello operativo e la rete sarà ulteriormente rafforzata, sfruttando e massimizzando le opportunità.



IL PROGRAMMA GEAR SHIFT

Puntando a risultati tangibili, il programma "Gear Shift" è stato creato per seguire con cadenza trimestrale le dieci iniziative strategiche più rilevanti. Per ogni iniziativa vengono identificate con chiarezza le persone responsabili. Le scadenze e gli obiettivi vengono monitorati. "Gear Shift" organizza l'impegno strategico di GC&C su tre filoni di iniziative.

Le iniziative Business impact mirano a dare impulso a quattro Global Business Initiatives (Gbi): Edilizia, Aviazione, Programmi multinazionali e Linee finanziarie, segmenti che non sono coperti in modo soddisfacente dalla concorrenza. Ciò significa che GC&C può distinguersi e ridurre la compagine dei competitors diretti. Inoltre, queste iniziative rispondono alle crescenti esigenze dei clienti a livello globale, e ciò si traduce in capacità di offrire loro più servizio e valore.

Con le iniziative per clienti e broker, GC&C gestisce il rapporto con i broker globali (Willis, Aon, Marsh e Jlt) a livello mondiale e tra tutte le business line e i segmenti nel ramo Danni. I grandi broker vengono gestiti anche localmente in ciascun paese per conto di Generali, mentre i piccoli broker sono gestiti direttamente dai paesi e forniscono supporto all'attività di GC&C. Ciò permette una pianificazione ed esecuzione più focalizzata, un maggiore potere negoziale per tutto il Gruppo Generali e un'interazione più frequente con le società di brokeraggio worldwide a livello di top management. Negli ultimi mesi, sono iniziati incontri strutturati con i broker globali in Turchia, Portogallo, Paesi Bassi, Grecia e Belgio, oltre che in tutti i paesi e le regioni coperte dalla BU.

Il terzo gruppo di iniziative è mirato a mettere GC&C in grado di operare come vera e propria BU, trasversale tra territori e in sync con le BU in ogni paese. Si stanno elaborando e realizzando nuove linee guida di sottoscrizione, Procedure per la gestione dei sinistri e la rete di prevenzione danni di Generali. Si sta anche lavorando sulla *governance*, oltre che su alcuni progetti operativi e di efficienza fiscale.

Iniziative trasversali, quali People Engagement e Communication completano l'ambito del programma "Gear Shift". ■

We, GENERALI

VALUES IN ACTION LABS: DIARI DI VIAGGIO

Un ingrediente essenziale per una cultura aziendale significativa è costituito dai comportamenti delle persone che vi fanno parte: i comportamenti virtuosi sono contagiosi. I valori dovrebbero essere alla base della nostra attività, integrati nell'offerta di prodotti e servizi di Generali fino a raggiungere i nostri clienti. Da questa sfida hanno preso il via i "Values in Action Labs" nei quali i partecipanti lavorano insieme per sviluppare iniziative concrete finalizzate ad attivare i valori nel proprio paese o nella propria regione. Diamo ora uno sguardo al viaggio intrapreso.

Praga, 5 e 6 giugno

A Praga un intenso confronto ha portato allo sviluppo di due iniziative che verranno realizzate nella regione Cee. Il progetto "Mobility" punta a promuovere la rotazione delle funzioni, mentre "Customer Satisfaction" (Premysl) affronta la questione della maggiore efficienza resa possibile da un orientamento completamente rivolto al cliente; già lanciato nei call center, a partire dal 2015 sarà esteso alle filiali.

Hong Kong, 12 e 13 giugno

In una sala affacciata sulla baia di Hong Kong è stato individuato l'obiettivo "Best

Practice Sharing", ossia l'identificazione e la condivisione delle best practice per alimentare la coesione tra i paesi asiatici. Sul fronte dei prodotti, è stato sviluppato un progetto che fa leva sull'innovazione in tema di distribuzione e clienti, finalizzato a differenziare Generali sul mercato.

Trieste, 18 e 19 giugno

Era la stagione dei Mondiali di calcio, e l'intero gruppo Emea si era riunito per sostenere la Spagna; la squadra non ce l'ha fatta, ma il gruppo di lavoro ha delineato tre iniziative. Il "Product re-engineering" per allineare lo sviluppo dei prodotti all'approccio incentrato sui clienti; "Service Level Agreement for Customers" per definire un termine per il pagamento dei sinistri; e infine "Yearly Value Review and Values Champions", per riconoscere e celebrare i valori a livello regionale.

Bensberg, 25 e 26 giugno

Nel suggestivo scenario del castello di Bensberg, il team tedesco ha sviluppato il progetto "Employability" per permettere alle persone di rispondere meglio ai cambiamenti nel Gruppo; "Sla in Terms and Conditions" che punta l'attenzione sulle aspettative reali dei clienti per accrescere la loro fiducia; "Walk in the shoes of sales" per migliorare la comunicazione e la comprensione reciproca con le succursali di vendita.

Saint-Denis, 2 e 3 luglio

Dal dibattito che si è svolto nella nostra sede di Parigi sono emerse due iniziative. "Employees Test and Advocacy" mira a coinvolgere le persone di Generali nello sviluppo di prodotti; inoltre, "We Behave Generali" è il progetto che nell'ambito di "We, Demain" punterà sull'interazione con colleghi e clienti.

Milano, 23 e 24 luglio

A pochi passi dal Duomo, i team Global Business Lines e Investment si sono incontrati per discutere dei punti in comune e delle difficoltà che stanno affrontando, con un dibattito che ha prodotto un prezioso arricchimento reciproco. Gbl ha sviluppato tre iniziative: "GBLinks" una comunità dedicata alla condivisione della conoscenza; un progetto incentrato sul "miglioramento del clima e della comunicazione" e uno finalizzato a dare supporto alla strategia Csr del Gruppo attraverso una restituzione alla comunità. Investments ha scelto due iniziative: identificare gli "Ambasciatori dei valori" per intervenire laddove è necessario maggior allineamento ai valori; "Generali Investment for the Community" per definire le iniziative di beneficenza finalizzate a donare tempo e risorse.

San Paolo, 5 e 6 ottobre

A San Paolo, in un'atmosfera connotata da impegno e sinergia, i partecipanti hanno

identificato tre azioni da lanciare in America Latina. "Continuous Improvement: the Values Day" vedrà il top management trascorrere una giornata svolgendo le funzioni di un altro professionista; "PeopleWare" è una serie di iniziative finalizzate ad accrescere l'impegno sui valori; la piattaforma "We Share" mira a condividere e premiare le iniziative locali.

La prossima tappa sarà presto l'Head Office, per discutere come il personale vive e agisce in funzione dei valori, con un'attenzione particolare al rapporto con le regioni e i paesi.

È emozionante sapere che nella nostra organizzazione tutti condividono un terreno comune, alla base del viaggio per costruire una cultura condivisa di Generali. Alla fine, spetta a ciascuno di noi fare la differenza.

Valentina Zazzali
Group Change Management
Doris Bisaro
Group Generali Academy



CAMPAGNA VALORI, GLI STEP DI UN PERCORSO CONDIVISO

La campagna di comunicazione sui valori del Gruppo Generali, ideata e lanciata all'inizio di quest'anno, si è da subito strutturata in due fasi, distinte ma complementari tra loro: la prima incentrata su azioni pensate per informare e creare consapevolezza, e la seconda dedicata più direttamente all'impegno, allo stimolo collettivo, alla "call to action".

In quest'ottica la prima necessità è stata proprio quella di far conoscere a tutti quali fossero i quattro valori. Per fare ciò abbiamo voluto ideare una vera e propria campagna pubblicitaria che della pubblicità utilizzasse il linguaggio e gli strumenti: è quindi iniziata la distribuzione dei poster, prima in formato digitale sul *We, Generali Portal* e nelle intranet locali, poi capillarmente in ogni singola sede del Gruppo. Uno sforzo importante che ha fatto sì che quelle parole, viste quotidianamente sulle pareti degli uffici, sale riunioni, corridoi, cominciassero a diventare familiari e, giorno dopo giorno, sempre più nostre.

Ai poster si è aggiunta la mug personalizzata

(proprio in questi giorni si sta terminando la sua distribuzione a tutti i dipendenti del Gruppo), con quelle parole tanto semplici e comuni quanto importanti stampate sulla fascia rossa in silicone. Un oggetto con diverse utilità per portare i valori dalle pareti alle nostre mani e averli quotidianamente sulla nostra scrivania.

Ma le azioni messe in campo non si esauriscono qui. In agosto le **postcards** della campagna hanno cominciato a circolare in tutte le sedi del Gruppo. Quattro immagini, declinate in quattro differenti set, uno per ognuno dei nostri valori (17 cartoline in tutto compresa una che riassumeva tutti i 24 messaggi). Ironiche, giocose, evocative sono le immagini ricercate e abbinata a ogni singolo valore. Sul retro di ogni singola

cartolina, per non offrire solo il "gioco" di cercarle e collezionarle ma per rafforzare i contenuti e comprendere meglio tutte le sfumature di comportamenti e atteggiamenti che ogni valore racchiude, ci sono i *dos* e i *don'ts* corrispondenti, messaggi realizzati in collaborazione con Group Organization and Change Management.

Ogni valore è infatti indissolubilmente legato a una serie di comportamenti, positivi quelli indicati come i *dos*, evidentemente negativi i *don'ts*. Se adottati nella nostra quotidianità essi possono fortemente influenzare il nostro lavoro e fare la differenza sul segno che lasciamo nella comunità in cui operiamo e viviamo. Pertanto conoscendo oggi la direzione presa dal Gruppo e i valori condivisi, ognuno di noi è in

grado di scegliere ogni giorno, nel proprio ambito, di diventare un loro vero e proprio ambasciatore. Possiamo dare un volto ai valori e possiamo in prima persona farci promotori di modi di agire positivi per noi e per chi ci sta attorno.

Abbiamo utilizzato concettualmente e graficamente il gioco del positivo e negativo su sfondo rosso o bianco. Siamo partiti in febbraio con una campagna che esordiva con *We don't just talk about community, we live the community* o ancora *We don't just promise, we deliver on the promise* e abbiamo proseguito sfruttando la dualità di questo messaggio e applicandola ai comportamenti, vedi appunto i *dos* e *don'ts* delle cartoline.

Siamo pronti oggi, quasi a fine anno, ad avviare l'ultimo step della campagna. A inizio 2015 verranno sviluppate diverse iniziative, questa volta pensate esclusivamente per il digitale e rilasciate sul *We, Generali portal* e sulle intranet locali, che, individuati i Kpi principali e più significativi, racconteranno quanto il Gruppo ha fatto e sta facendo per esempio nelle principali aree di business e nella Corporate Social Responsibility. Un modo per restituire a tutti i colleghi un messaggio concreto e positivo e iniziare così una nuova fase.

Elena Cannataro
Head of Internal Communication

ONE MUG. FOUR VALUES. ENDLESS USES.



Questo è un buongiorno speciale per ognuno di noi.
Riempi la Mug con la tua penna portafortuna, le caramelle che preferisci o qualcosa da bere e vivi i nostri valori ogni giorno.

WE, GENERALI



IN CHE MODO VIVO I VALORI DEL GRUPPO?

“

“Mi propongo per l'organizzazione di workshop e occasioni di confronto per creare coinvolgimento, promuovere l'inclusione e la diversità ed essere aperti al feedback in risposta alle diverse voci all'interno di Generali. Partecipo a vari eventi di Csr, come la corsa annuale di beneficenza Green Power Hike (Honk Kong) assieme a colleghi di Generali.”

KEVIN ANGELINI, HONK KONG

“Mi faccio portatore dei valori di Generali accogliendo le nuove idee del mio team e cercando di ottimizzare le best practice in America Latina.”

JAIME ANCHÚSTEGUI

“La nostra *vision*, la *mission* e i valori sono i pilastri della cultura del Gruppo e ci rendono unici. Ne vado molto orgoglioso.”

MARIO GRECO

“È importante capire il punto di vista di tutti gli stakeholder per conseguire i risultati migliori, sia nell'interesse del Gruppo che dei nostri clienti.

We, Generali significa porre obiettivi chiari, pensare fuori dagli schemi, condividere idee, rispettare le culture, rafforzare le capacità personali e festeggiare i successi ottenuti.

In poche parole: ciò che diamo è ciò che otterremo!”

VANESSA K. REMMERT, GERMANIA

“Applico i valori di Generali alle mie decisioni proprio come utilizzo i punti cardinali per segnare la rotta. La nostra sfida consiste nel renderli un linguaggio comune e una cultura condivisa.”

PHILIPPE DONNET

“Cerco di dare l'esempio comunicando in modo diretto, basandomi sulla mia esperienza nello sport agonistico per motivare il mio team.”

LUCIANO CIRINÀ

“Dalla mia esperienza ho capito che l'unico modo per trarre il massimo dal talento e dal potenziale delle persone è dare loro valore in modo autentico. Non c'è nulla di più stimolante dell'essere apprezzati per ciò che si è e per i propri risultati. Tutti dobbiamo mettere in pratica questo valore, nel lavoro e nel privato!”

SEBASTIAN WAPPEL, ITALIA

“Per me i valori aziendali rappresentano una mentalità, un modo di lavorare. Guidano ogni giorno i miei comportamenti e le mie azioni. Applicandoli coerentemente divento un business partner affidabile. Moltiplicandoli per 75.000 dipendenti si trasformano nella nostra cultura: il vero elemento distintivo nel mercato.”

ISABELLE M. CONNER

“Promuoviamo un metodo per la gestione dei talenti per affrontare le sfide del contesto legale e normativo globale in cui il nostro Gruppo opera quotidianamente.”

ANTONIO CANGERI

“Vivo i nostri valori cercando di metterli in pratica quotidianamente, ad esempio invitando i membri del mio team a esprimere la loro opinione se non la pensano come me, e assicurandomi che mi chiamino per nome senza essere troppo formali.”

PRADEEP PANDEY, INDIA

“I valori rappresentano la nostra guida quando siamo sottoposti a pressioni competitive. Voglio essere orgoglioso del nostro lavoro nel settore e all'interno del Gruppo, e i nostri valori sono ciò che mi rendono fiero di entrambi.”

GIOVANNI GIULIANI

“Viviamo i valori con mente aperta: vogliamo ascoltare, imparare dall'esperienza altrui, guardare alle best practice. Il mondo è un luogo meraviglioso da cui farsi ispirare e vogliamo dare l'esempio.”

SIMONE BEMPORAD

“Dei quattro valori di Generali, *Deliver on the promise* è forse quello da cui traggio maggiore ispirazione, occupandomi di marketing e vendite. Il mio obiettivo primario è costruire relazioni durature e di fiducia con i nostri principali clienti. Si tratta di un processo impegnativo che si basa sulla completa e costante soddisfazione dei nostri clienti e intermediari. In poche parole, mi impegno a mantenere la promessa.”

GIOVANNI DI MEIO, ITALIA

“La nostra *mission* e la *vision* riflettono gli obiettivi comuni, mentre i valori rappresentano i nostri principi condivisi, che ci uniscono e condizionano le relazioni con clienti, partner e colleghi. Condividendo la cultura di Generali in Asia e nel mondo potremo insieme rafforzare la nostra identità e ottenere grandi risultati partendo proprio dai valori.”

SERGIO DI CARO

“Questi valori hanno sempre fatto parte del mio bagaglio professionale, perciò mi fanno sentire sempre a mio agio.”

ALESSANDRO BUSETTI

“I valori di Generali sono universali. Essi dovrebbero guidarci anche nella nostra vita quotidiana, poiché essendo aperti, vivendo la comunità, dando valore alle persone e mantenendo le promesse, otterremo benefici sia a livello professionale che personale.”

AGATA GRYGOROWICZ, POLONIA

“I valori di Generali sono anche i miei. Ad ogni incontro importante di Generali France, approfitto per spiegare come le nostre iniziative si legano ai valori di Generali.”

ERIC LOMBARD

“Quando si gestisce un team presente in 12 paesi, con 4 fusi orari e 13 lingue diverse, alzarsi presto e rientrare tardi fa parte della routine quotidiana. Ma la stanchezza svanisce di fronte all’obiettivo comune di proteggere le persone e diventare in questo i n.1.”

GIOVANNI LIVERANI

“I valori aziendali diventano rilevanti a seconda del modo e dell’intensità con cui vengono applicati ogni giorno. Questi valori ci appartengono, essendo il risultato di una storia secolare, reinventati e tradotti in linee guida da utilizzare nelle nostre vite personali e professionali. Posso quindi affermare che questi valori sono anche i miei!”

CONCEIÇÃO TOMÁS, PORTOGALLO

“Considero i nostri valori una ‘bussola’ per guidare ogni decisione e azione nella mia vita quotidiana. Tutti quanti, con particolare passione per uno di essi...”

MONICA A. POSSA

“Con i colleghi che si occupano di investimenti, ci impegnamo a dare il meglio e a gestire il business sempre con grande responsabilità.”

NIKHIL SRINIVASAN

“Ognuno di noi è chiamato a mettere in pratica i nostri valori. Nelle mie attività quotidiane, mi assicuro che le mie decisioni e i miei comportamenti siano in linea con i valori. Cerco inoltre di parlarne con il mio team, poiché sono convinto che essi creeranno una cultura che renderà il nostro lavoro più efficiente e piacevole.”

FABRICE STAAD, FRANCIA

“Mi concentro sulle persone. Clienti e dipendenti sono elementi chiave del mio lavoro quotidiano.”

DIETMAR MEISTER

“Mi impegno a creare situazioni vantaggiose per le nostre persone, per il Gruppo e infine per i nostri clienti.”

CARSTEN SCHILDKNECHT

“La qualità del servizio e il rapporto con i clienti sono il fulcro della mia attività. I membri dei miei team ‘mantengono la promessa’ ogni giorno; io stessa do valore alle persone promuovendo lo sviluppo personale dei miei collaboratori e ‘vivo la comunità’ sponsorizzando un giovane tramite un partner locale di Generali.”

SOPHIE RUELLET, FRANCIA

“Il Risk Management è una funzione che richiede davvero un lavoro di squadra. Mi impegno quotidianamente ad essere aperto, ascoltare le opinioni di stakeholder e protagonisti che giocano ruoli chiave nelle aree Investimenti, Finanza e Underwriting per costruire un approccio efficace e condiviso alla gestione del rischio nei vari paesi e regioni.”

SANDRO PANIZZA

“Le persone sono la risorsa più importante del Gruppo: sono il nostro presente, ma soprattutto il nostro futuro.”

ALBERTO MINALI

“I nostri valori riguardano la sfera personale e quella collettiva. Dobbiamo migliorare costantemente le nostre capacità individuali, saper lavorare in team e rivolgerci ai clienti facendo leva sui nostri punti di forza per costruire attività realmente sostenibili. Come dirigente, devo avere obiettivi chiari, creare percorsi e pratiche efficienti ed essere imparziale con il mio team, dando loro stimoli e riscontri.”

VIVEK TAWADEY, FRANCIA

“Amo lavorare con le persone, condividere idee e informazioni e realizzare progetti puntando al gioco di squadra.”

PAOLO VAGNONE

”

**COSÌ È COME
VIVO
I VALORI
DEL GRUPPO**

WE, GENERALI



Nessun uomo è un'isola

In Germania l'impegno nei confronti della società non è una moda fugace ma ha una tradizione secolare. Oggi questo patrimonio viene mantenuto da Generali Future Fund e Generali Deutschland Group Sustainability Management

di Tina Mirzai-Spitzer

Milton Friedman, uno dei principali economisti americani del XX secolo, sosteneva che le imprese avessero l'unica responsabilità di realizzare profitti, e che il solo prerequisito fosse che questi profitti venissero realizzati in un mercato aperto e libero. Secondo Friedman, l'assunzione di una responsabilità sociale spetta alle persone, non alle imprese. Nell'economia di oggi, idee simili non sono rare. Tuttavia, queste considerazioni non riflettono adeguatamente il fatto che le attività economiche di un'impresa non si svolgono in un luogo ermeticamente chiuso, ma hanno forti ripercussioni sulla società oltre a conseguenze sul piano politico, sociale e ambientale. Un'azienda, quindi, non è un'isola ma ha importanti responsabilità globali e sociali verso il sistema in cui opera.

Una gestione sostenibile richiede di conseguenza che le aziende inseriscano le loro attività in un contesto sociale e si considerino parte di quella società che anche loro contribuiscono a plasmare. *“Live the community”* dichiara Dietmar Meister, CEO di Generali Deutschland, “è da sempre una componente essenziale del nostro Dna aziendale, non solo da quando sono state lanciate le nuove *vision e mission* e i nuovi valori aziendali. Noi lavoriamo per le persone, le aiutiamo a tutelare e migliorare la loro qualità di vita. La nostra attività ha un orizzonte di lungo termine. Assumersi

la responsabilità e apportare un contributo strutturale alla società rientra nella tradizione di Generali Deutschland sin dalla sua costituzione nel 1825 ed è definito nello Statuto”. Nel 2008 Generali Deutschland ha trasferito il suo fondo di beneficenza, che per oltre un secolo era stato profondamente radicato nella sua responsabilità d’impresa, in Generali Future Fund per concentrarvi le attività di volontariato sociale di Generali.

In risposta al contesto demografico specifico della Germania, Generali Future Fund

(Generali Zukunftsfonds, Gzf) è stato pensato allo scopo di agire e operare in una società che sta invecchiando e di rispondere alle sfide del cambiamento demografico. Il fondo consolida le attività di responsabilità sociale del Gruppo in Germania ed è promotore e intermediario tra imprese, autorità politiche e organizzazioni sociali, sia a livello locale che nazionale. Le attività si concentrano prevalentemente sul volontariato da parte degli anziani. L’obiettivo prioritario di Gzf in questo contesto è di promuovere il cambiamento sociale tramite lo sviluppo di conoscenze empiriche,

e incoraggiando la messa in rete degli attori interessati. Dietmar Meister sintetizza così l’idea di base: “La nostra società sta attraversando un’epoca di profonda trasformazione. Le ripercussioni dei cambiamenti demografici stanno diventando sempre più evidenti e implicheranno trasformazioni ancora più grandi nel futuro. Al di là del ruolo di Generali come assicuratore e datore di lavoro, crediamo che sia nostra responsabilità trovare soluzioni, insieme ad altre forze sociali, ai problemi che ci troveremo ad affrontare a causa dei cambiamenti strutturali fondamentali della



1825

Creazione della **FRIEDRICH WILHELM FOUNDATION** con lo scopo di fondare un’università ad Aachen

L’università esiste tuttora e gode di prestigio internazionale

Generali Deutschland Holding AG converte il fondo nel **GENERALI FUTURE FUND**

PRIMA GIORNATA DEL VOLONTARIATO a Colonia, che dal 2010 in poi si svolgerà presso tutte le sedi di Generali Deutschland

Obiettivo: partecipazione dei dipendenti in volontariato a lungo termine per progetti di beneficenza



Wie ältere Menschen leben, denken und sich engagieren



NUOVA STRATEGIA DI SPONSORIZZAZIONE di Generali Future Fund. Focus sul supporto alle infrastrutture delle attività di volontariato

DAVID HANSEMANN fonda Aachener Feuer-Versicherungs-Gesellschaft

Al contempo viene creato un **FONDO DI BENEFICIENZA** a cui vengono devoluti metà dei profitti



1865

2008

MOTTO
Il cambiamento demografico è la nostra sfida comune.
La promozione di progetti e iniziative riguardanti l’invecchiamento della popolazione in Germania e mirati a coinvolgere gli anziani in attività di volontariato

2009



2012

Pubblicazione del primo **SONDAGGIO GENERALI SULLA TERZA ETÀ.** Per la prima volta, le vite, le idee e le attività di volontariato delle persone tra i 65 e gli 85 anni vengono analizzate in modo sistematico. Il sondaggio verrà ripetuto con cadenza quadriennale

2013
2014

Diversi elementi chiave di Generali Future Fund continuano ad avere successo, tra cui il “German Volunteering Award”, il “Cologne Culture Award” e il “Generali Future Symposium”

società. Questi problemi, infatti, ci riguardano tutti a livello individuale. Con Generali Future Fund, Generali Deutschland Holding ha messo in piedi uno strumento efficiente, che si rivolge agli anziani e alle loro attività di volontariato”.

RICONOSCERE IL POTENZIALE E PROMUOVERLO

“Il nostro lavoro è guidato da due principi: lo sviluppo delle capacità e l'impatto collettivo” dichiara Christoph Zeckra, il responsabile delle attività generali del fondo, spiegando la strategia alla base delle sponsorizzazioni di Generali Future Fund. L'idea non è quella di intervenire a

sostegno di singole attività di volontariato individuali, quanto piuttosto di investire in innovazioni sociali di portata nazionale che possano fungere da modello per le attività nel paese. Zeckra prosegue: “Professionalizzare, dare stabilità e proporzione alle attività di volontariato: è questo l'obiettivo dello sviluppo delle capacità di Future Fund. Salvo qualche rara eccezione, concediamo sponsorizzazioni sempre in coalizione con altre società, fondazioni o istituzioni pubbliche. In questo modo, non solo si moltiplica il valore di ogni euro investito, creando una leva maggiore, ma si rafforzano anche le reti e ci permette di beneficiare dell'impatto collettivo”. Gzf offre finanziamenti per iniziative innovative mentre gli organizzatori assicurano

professionalizzazione e implementazione sostenibile delle proposte, e promuovono le loro attività in tutta la Germania.

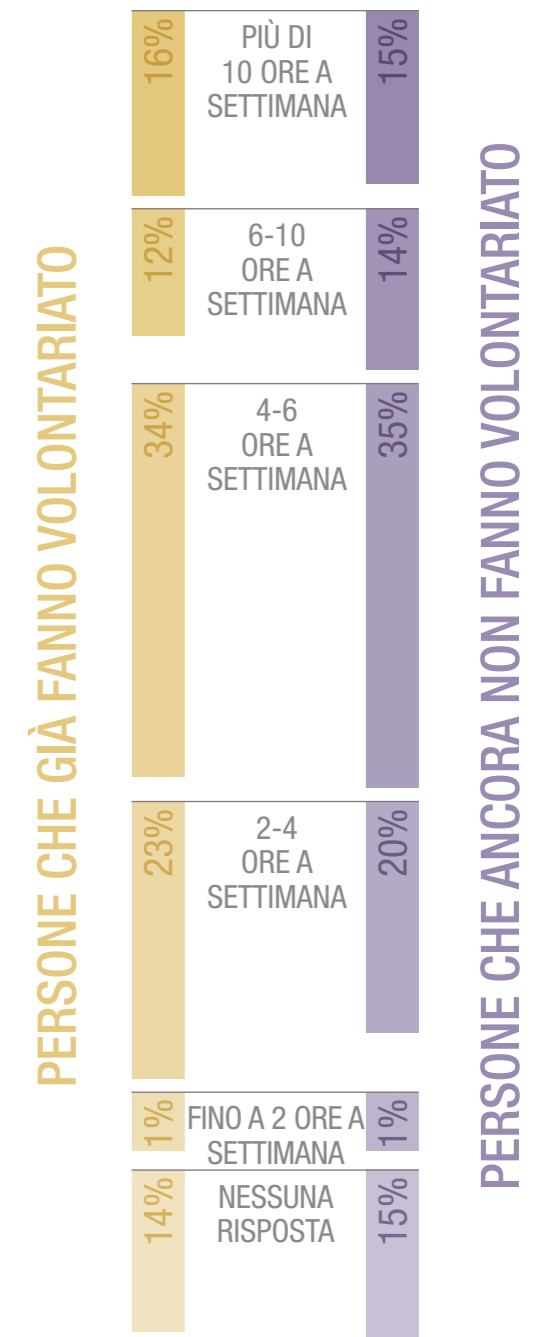
Generationenbrücke Deutschland (Generazione Ponte Germania) è un esempio calzante di questo tipo di “investimento”. L'organizzazione fondata ad Aquisgrana, un luogo chiave per Generali Deutschland, promuove e partecipa alle visite da parte dei bambini delle scuole e degli asili alle case di riposo per anziani. Queste visite sono un vantaggio per tutti, che si giochi, si mangi o si parli insieme: gli anziani da un lato ricevono attenzione e distrazione, mentre i bambini approfittano dell'esperienza e della conoscenza degli anziani e imparano a diventare cittadini socialmente impegnati. Inoltre, le case di riposo migliorano i servizi offerti e il modo in cui sono percepite dal pubblico. La peculiarità di *Generationenbrücke Deutschland* è che questi incontri non sono attività individuali isolate. L'organizzazione programma le visite come parte della routine nella vita quotidiana dei giovani e degli anziani. I bambini vengono preparati a fondo per le visite e il lavoro è caratterizzato da standard di alta qualità e da metodi di business management applicati a questo campo sociale.

INVECCHIARE SENZA ARRUGGINIRE

Gzf sta promuovendo la ricerca e il lavoro in rete sulle attività di volontariato offrendo

QUANTO VOLONTARIATO PREVEDE DI POTER FARE A SETTIMANA?

(PERSONE DI ETÀ COMPRESA TRA 65 E 85 ANNI)



le basi empiriche sui temi demografici. Alla fine del 2012, ad esempio, insieme ad Allensbach, il principale istituto demoscopico della Germania, il fondo ha pubblicato il primo sondaggio rappresentativo sullo stile di vita della generazione di età compresa tra 65 e 85 anni. Un quadro totalmente nuovo su questa fascia di età è quindi emerso nelle discussioni delle autorità politiche e dei media, e la preesistente immagine negativa della terza età è stata sostituita da nuove scoperte empiriche. Il sondaggio è quindi diventato un importante punto di riferimento per la società, le imprese e il mondo politico.

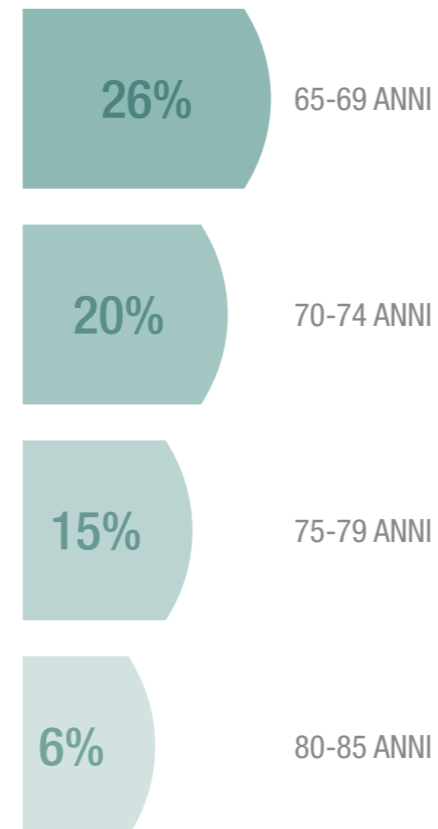
I temi trattati spaziano dalle diverse situazioni di vita, gli interessi e le attività di volontariato della terza età in Germania, con alcune scoperte piuttosto sorprendenti. L'evidente livello di soddisfazione e la varietà degli stili di vita, una rete solida di contatti sociali, gli impegni di volontariato dentro e fuori la famiglia mostrano chiaramente che l'immagine di anziani soli e malati bisognosi di aiuto non è più valida e che la società farebbe bene a utilizzare meglio il potenziale offerto dalla popolazione anziana per rispondere ai cambiamenti demografici. "Il sondaggio di Generali sulla terza età dimostra che dobbiamo mettere in soffitta la nostra idea di vecchiaia. Se strutturalmente la società sta invecchiando, la generazione degli anziani è diventata più giovane, e quindi compensa in parte

le conseguenze dello sviluppo demografico" sintetizza la prof. Renate Köcher, Managing Director di Allensbach. "Oggi sappiamo che gli anziani stessi devono, vogliono e possono svolgere un ruolo importante nel far fronte ai cambiamenti demografici".

CONOSCERE, COMPRENDERE, ANDARE AVANTI

"I cambiamenti demografici incidono su tutti gli ambiti della vita e delle attività sociali: si tratta di una sfida che richiede una risposta dai sistemi gestiti dal pubblico, dalle organizzazioni della società civile e dalle imprese" afferma Dietmar Meister, aggiungendo: "È naturale che noi, come assicuratori e Gruppo Generali Deutschland, siamo coinvolti non solo come fornitori di un prodotto, investitori e datori di lavoro. Dopo tutto, abbiamo un'esperienza secolare nell'offrire sicurezza sociale e ritengo sia nostra responsabilità far leva sulle nostre competenze per il bene comune. Come società, beneficiamo noi stessi delle attività di Generali Future Fund, migliorando la nostra conoscenza e comprensione delle esigenze di uno dei nostri principali target group, che siano clienti o dipendenti. Infatti, non è solo la popolazione generale che sta invecchiando, ma invecchia anche il nostro personale. In questo modo, il nostro impegno sociale contribuisce al cambiamento culturale anche all'interno della nostra azienda". ■

PRENDEREI IN CONSIDERAZIONE ATTIVITÀ DI VOLONTARIATO (ANCHE PIÙ IMPEGNATIVE)



SONDAGGIO GENERALI SULLA TERZA ETÀ

Una nuova immagine della vecchiaia

- In media le persone di età compresa tra 65 e 85 anni si sentono dieci anni più giovani e vivono una vita molto attiva
- In media, dedicano quattro ore a settimana alle attività sociali
- Quasi una persona su cinque valuterebbe l'ipotesi di dedicarsi più intensamente a queste attività (in particolare quelle sotto i 75 anni e con livelli di istruzione più elevati)
- Gli ultrasessantacinquenni sono più soddisfatti della propria situazione economica rispetto a qualsiasi generazione precedente. Il reddito medio netto delle loro famiglie è di € 2.200
- Oltre il 50% vive in case o appartamenti di proprietà. Il 67% desidera restare a casa propria
- La domanda di servizi di supporto per gli anziani che desiderano vivere una vita indipendente si mantiene elevata
- Sul fronte delle attese verso lo Stato, garantire un livello qualificato di servizi di assistenza a lungo termine svolge un ruolo determinante

Idee senza frontiere per progetti solidali

“Challenging Ideas-Corporate Volunteering” è il primo concorso del Gruppo Generali dedicato a condividere le idee migliori e a realizzare progetti di volontariato per la comunità

di Paola Cabas

“I partecipanti avranno la possibilità di contribuire attivamente a migliorare la qualità della vita delle comunità in cui vivono”. Così recita il punto 1 del regolamento del concorso “Challenging Ideas-Corporate Volunteering” promosso nell’autunno dello scorso anno per i dipendenti di tutto il Gruppo Generali dalla Corporate Social Responsibility e dalla Group Internal Communication.

Un concorso che aderisce perfettamente a Live the Community, uno dei valori fondamentali di Generali. Un modo per avvicinarsi e aiutare concretamente la comunità in cui viviamo realizzando progetti che supportino dal di dentro i loro soggetti più deboli.

Il Gruppo non è nuovo a questo tipo di iniziative, in più paesi e in più momenti abbiamo assistito e messo in risalto le attività di corporate volunteering, più o meno importanti per dimensioni e coinvolgimento, ma mai come quest’anno, grazie al concorso, abbiamo avuto l’opportunità di conoscere tante persone impegnate e solidali in tematiche e realtà così diverse tra loro. “Challenging Ideas” ha davvero dato voce ai sentimenti più buoni e a una grande varietà “di idee”, e per la giuria non è stato semplice il lavoro di selezione e valutazione della proposta migliore.

“Iniziativa come queste, in cui tutti noi siamo coinvolti, sono importanti. Qui mettiamo in gioco le capacità di Generali di lasciare un segno, di fare qualcosa di visibile nella comunità in cui opera. Vogliamo essere generosi non solo in termini di denaro ma anche di idee, tempo, risorse e dedizione mostrando così quanto il Gruppo può fare per rendere il mondo in cui viviamo un mondo migliore”.

*Simone Bemporad
Group Communications and Public Affairs Director*

Formata da cinque membri, quattro colleghi e un rappresentante del mondo del volontariato, la giuria si è dedicata per settimane, con un vero e proprio lavoro di team, all'analisi e valutazione delle tante idee giunte in Head Office. Sono pervenute più di 200 domande di partecipazione. Hanno presentato i loro progetti colleghi di 24 diversi paesi, garantendo

così all'iniziativa una notevole rappresentanza di esperienze, culture e diverse sensibilità sul tema del volontariato.

La rosa finale comprendeva i cinque migliori progetti che poi si sono sfidati il 16 luglio a Trieste in occasione della cerimonia di premiazione. È risultata vincitrice l'idea di Sebastián Girón, un

collega di Generali Seguros che lavora nel Marketing and Communication Department, incentrata sul mondo della formazione, educazione e salute. Girón non ha un'esperienza diretta nel campo del volontariato, ma crede profondamente nel valore che una formazione superiore può creare e nell'importanza di dare pari possibilità a tutti gli studenti; è inoltre figlio, marito e fratello di insegnanti, una situazione familiare che lo avvicina e interessa da sempre al mondo della scuola.

Concordando con l'idea che le nuove generazioni sono il nostro futuro, Generali crede profondamente che si debba investire su di loro e supportare l'educazione scolastica, soprattutto dei ragazzi più vulnerabili appartenenti alle famiglie meno

abbienti che con più difficoltà potrebbero seguire i figli e indirizzarli verso una corretta e completa istruzione.

Nel progetto vincitore la giuria ha trovato davvero tutti i requisiti fondamentali che venivano richiesti nel bando: la possibilità di migliorare la vita di un ampio numero di persone, di avere ricadute effettive sulle comunità locali con benefici quantificabili, di coinvolgere un ampio numero di colleghi e, non ultima, la facile replicabilità in più paesi.

Non si è ancora definito il calendario esatto degli interventi che si faranno nell'ambito di "Generali School" in Spagna ma si è già cominciato a lavorare alla definizione puntuale del progetto, che sarà implementato nel corso del 2015. ■

I CINQUE MIGLIORI PROGETTI FINALISTI



UNGHERIA - Tamás Takács **VAMPIRE BLOOD GIVING CAMPAIGN WITH GUINNESS RECORD**

Un'originale iniziativa da organizzare ogni anno il 31 ottobre durante la ricorrenza di Halloween, costituita da una raccolta di sangue tra i dipendenti del Gruppo a sostegno dei centri sanitari locali



PAESI BASSI - Eelco de Haan, Sarah de Leeuw and Wim-Jaap van Diest **THE GENERALI SOCIAL EMPLOYMENT AGENCY**

Un progetto che promuove l'introduzione di un ufficio permanente, in ogni singola società del Gruppo, incaricato di raccogliere i migliori progetti di utilità sociale e di monitorare la disponibilità dei colleghi a svolgere volontariato d'azienda



SPAGNA - Sebastián Girón **GENERALI SCHOOL**

Un progetto finalizzato ad aiutare i ragazzi appartenenti alle famiglie meno abbienti attraverso attività di doposcuola e altre misure di sostegno allo studio



POLONIA - Angelika Pietrzyk-Paczosa **BE SAFE ON ROAD WITH GENERALI**

Campagna di sensibilizzazione ed educazione alla sicurezza stradale rivolta a bambini e adulti; un progetto da un lato strettamente legato al business di Generali e dall'altro all'impegno sociale di lunga data a sostegno delle comunità locali



ITALIA - Renzo Visintini **SOLIDARITY INSURANCE: TWO GENERATIONS MEET**

Un progetto concepito come strumento di inclusione cross-generazionale ed educazione alla solidarietà; gli studenti potranno aiutare gli anziani offrendo la loro presenza e compagnia. I colleghi saranno mentori degli studenti che aderiranno all'iniziativa, sostenendoli nelle opere di volontariato da realizzarsi in case di riposo (come ad esempio lettura di libri, insegnamento dell'utilizzo di telefoni cellulari e dispositivi elettronici)

GENERALI SCHOOL

di Sebastian Girón

L'istruzione è uno strumento essenziale per lo sviluppo delle società in tutto il mondo. Migliorare la qualità dell'istruzione è importante, non solo nei paesi sottosviluppati, ma anche nel cosiddetto primo mondo.

Negli ultimi anni abbiamo vissuto un periodo di recessione economica in cui molti governi hanno applicato tagli di bilancio al settore dell'istruzione. Questo fatto, combinato con ulteriori fattori locali (disoccupazione, problemi d'integrazione...) ha influenzato negativamente la qualità dell'istruzione.

Il progetto di volontariato d'impresa "Generali School" si propone di aiutare gli studenti più svantaggiati, in modo che la loro educazione

e salute non vengano trascurate a causa delle sfavorevoli condizioni finanziarie o sociali delle rispettive famiglie. Esso si basa essenzialmente su due progetti, dedicati rispettivamente all'educazione e all'alimentazione, ma l'iniziativa potrebbe anche essere estesa a ulteriori necessità valutando di volta in volta le particolari condizioni socio-ambientali quali immigrazione, povertà e altre ancora.

Il primo progetto, "Generali private lessons", ha lo scopo di aiutare gli studenti nei loro compiti scolastici, sfruttando le competenze e le conoscenze dei dipendenti del Gruppo che parteciperanno a queste azioni di volontariato e che trascorreranno un pomeriggio a

settimana seguendoli nello studio. Ci sono molti professionisti qualificati all'interno del Gruppo Generali, da cui gli studenti potranno ottenere non solo un sostegno accademico, ma preziosi insegnamenti legati al mondo del lavoro.

Il secondo progetto, "Generali meal benefits", è più centrato sul versante finanziario. L'obiettivo è fornire l'accesso ai pasti scolastici e una corretta alimentazione a tutti gli studenti che, a causa di problemi economici, non possono contare su questi servizi. L'aiuto economico arriverà direttamente dalle donazioni dei dipendenti e da quelle dell'azienda; questa seconda modalità di intervento consente a più persone di partecipare, e non

richiede un alto grado di coinvolgimento personale come l'iniziativa dedicata alle lezioni private.

Con "Generali School" il Gruppo continua a dimostrare il proprio impegno verso la comunità in cui opera, affrontando un problema attuale e assai spinoso. In Spagna infatti la povertà infantile e l'esclusione sociale dei minori toccano numeri inimmaginabili e sono un rischio reale per il 33,8% della popolazione infantile, circa 3 milioni di persone, molto più elevato rispetto alla media europea del 28%¹, un dato che peraltro risulta in crescita negli ultimi anni.

1. Dati tratti da un'informativa pubblicata dalla Ong Save the Children dell'aprile 2014

GALLERY





Supportiamo la passione per la neve

Lo sci alpino conta milioni di appassionati in tutto il mondo. Generali continua a sostenere questo sport, fatto di gare emozionanti e grandi atleti

di Emma Ursich e Tilman Buchner

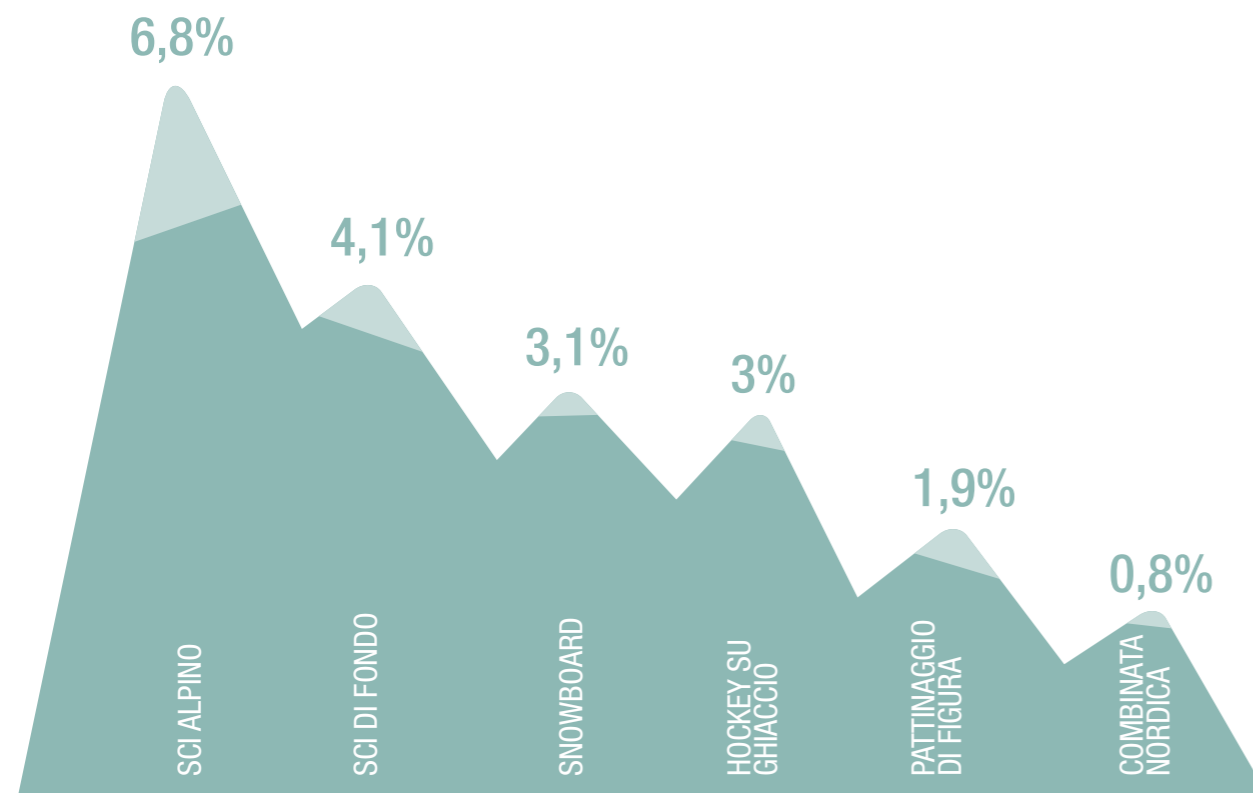
Potenza, dinamismo e coraggio: la Coppa del Mondo Fis di sci alpino che sta per cominciare è tutto questo e molto altro ancora. Da sette anni ormai il Gruppo Generali, in collaborazione con Generali Austria, sostiene con passione la stagione delle gare, con particolare attenzione all'evento di punta dell'anno a Kitzbühel. La Coppa del Mondo è indubbiamente il campionato di discesa più celebre e rinomato a livello mondiale.

Insieme all'hockey su ghiaccio e al pattinaggio artistico, lo sci alpino è uno dei tre sport invernali più praticati al mondo. Negli ultimi anni il numero di appassionati ha continuato ad aumentare sia tra coloro che praticano la disciplina che tra gli spettatori. Il 16% della popolazione mondiale dimostra interesse per lo sci alpino, soprattutto in Austria, Germania, Svizzera, Francia, Italia, Slovenia oltre che in Norvegia, in Canada e sorprendentemente in Cina. In termini di partecipazione, il 7% della popolazione

pratica lo sci alpino, e anche in questo caso i numeri più importanti si registrano in Austria, Svizzera, Francia e Canada, nonché in Germania e Italia. La stagione va da ottobre a marzo, con circa 40 gare disputate in dieci paesi.

Generali si impegna a promuovere molteplici iniziative invernali mirate ai giovani e agli appassionati, sostenendo lo sport come stile di vita e partecipando come partner di gare importanti di sci e hockey su ghiaccio. In particolare,

LO SCI ALPINO È LA DISCIPLINA PIÙ PRATICATA TRA GLI SPORT INVERNALI



Dati tratti da una ricerca Repucom a livello mondiale effettuata su un campione di mercati interessati agli sport invernali

I TRAGUARDI DELLO SCI ALPINO

Si ritiene che le prime gare di sci si siano svolte negli anni Quaranta dell'Ottocento nella Norvegia settentrionale e centrale.

La prima gara nazionale di sci avvenuta nella capitale Christiania (ora Oslo), e vinta da Sondre Norheim nel 1868, è considerata l'inizio di una nuova epoca di grande passione per lo sci. Pochi decenni più tardi, lo sport si diffuse nel resto d'Europa e negli USA, dove i minatori disputavano gare di sci per trascorrere il tempo durante i lunghi inverni. La prima gara di slalom fu organizzata da Sir Arnold Lunn nel 1922 a Mürren, in Svizzera.

Il debutto olimpico dello **sci alpino** risale ai giochi di **Garmisch-Partenkirchen (Germania) del 1936**, con una combinata in cui gareggiavano sia uomini che donne. L'unico evento previsto per il primo anno era una gara combinata di discesa e slalom. Nel 1948 invece, si svolsero gare distinte per discesa e slalom. Quattro anni più tardi venne introdotto lo slalom gigante, mentre nel 1988 lo slalom super gigante divenne un quarto evento a sé stante.

La stagione della Coppa del Mondo di sci alpino dura solitamente cinque mesi, da fine ottobre a marzo. L'ultima stagione 2013/14, iniziata a Sölden in Austria e terminata in Slovenia, è stata anche l'anno delle Olimpiadi invernali di Sochi. Una stagione indimenticabile per Generali grazie alle vittorie straordinarie di Tina Maze, testimonial di Generali Slovenia. La stagione 2014/15 inizierà il 25 ottobre nuovamente a Sölden e terminerà in Francia (Méribel) il 22 marzo. Complessivamente, sono previste 35 gare femminili e 39 gare maschili in 11 paesi.



Generali Austria è Sponsor Ufficiale di 33 gare su 73 (maschili e femminili) della Coppa del Mondo di sci alpino. La vicinanza ai propri clienti, la carica emotiva e la trasmissione di un'immagine di forza e positività tramite i co-sponsor sono tutti aspetti essenziali per rafforzare il legame con il circuito, obiettivo strategico di Generali Austria. Per questo motivo, nel 2013 Generali ha intensificato il proprio coinvolgimento diventando Main Sponsor della famosa gara Hahnenkamm-Rennen a Kitzbühel. La copertura televisiva, il valore pubblicitario e, non ultima, la data dell'evento sono le variabili alla base della nostra presenza nelle singole gare.

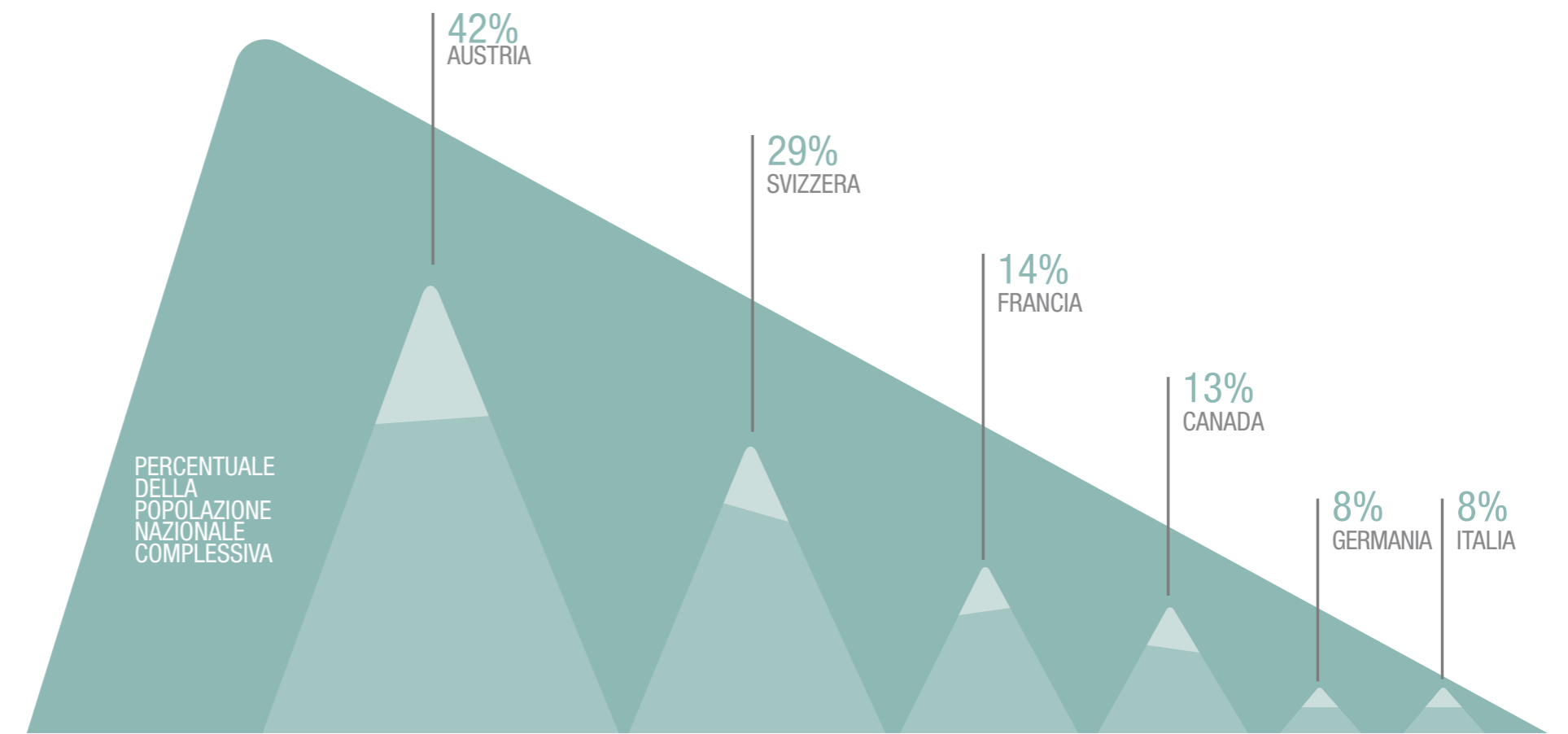
Inoltre, Generali è tra gli sponsor principali della gara di salto con gli sci Vier-schanzentournee che, alla fine dell'anno, attira centinaia di migliaia di appassionati spettatori a Oberstdorf, Garmisch-Partenkirchen, Innsbruck e Bischofshofen oltre a milioni di spettatori televisivi.

Un altro appuntamento imperdibile dello sci alpino è la gara Hahnenkamm: la spettacolare competizione di sci della Coppa del Mondo FIS che si svolge ogni anno a Kitzbühel, nella quale gareggiano i migliori discesisti del mondo. La celebre gara si svolge "sotto le ali del leone": un impegno dal forte impatto. Lo straordinario tracciato e l'elevata presenza di celebrità assicurano un notevole interesse da parte dei media alla gara di Hahnenkamm, con centinaia di giornali,

periodici e riviste da circa 30 paesi, e quasi 6mila articoli pubblicati. La discesa, che si svolge lungo una delle piste più complesse del mondo, viene ripresa nei minimi dettagli grazie all'aiuto di oltre 30 telecamere regalando uno spettacolo davvero incredibile: quando la gara raggiunge la leggendaria sponda Hausberg, una telecamera ad alta velocità posizionata su una teleferica accompagna gli sciatori da questo punto fino all'arrivo, fornendo riprese straordinarie. E tutto

ciò non passa di certo inosservato: nel 2014 la sola rete Orf Sport ha trasmesso 18 ore di riprese da questo paradiso dello sport invernale. In Austria, un totale di 3,2 milioni di appassionati di sci hanno seguito le gare di sci di Kitzbühel su Orf TV, pari al 45% del pubblico televisivo della regione di età superiore ai 12 anni. Al di fuori dell'Austria, la copertura televisiva internazionale della gara di Hahnenkamm raggiunge oltre 185 milioni di spettatori. ■

CHI SCIA DI PIÙ?



Dati tratti da una ricerca Repucom a livello mondiale effettuata su un campione di mercati interessati agli sport invernali

SULLE PISTE CON...

di Alessandra Gambino

La passione di Generali per gli sport invernali non si limita solamente alle competizioni più celebri come la Coppa del Mondo di sci, ma è ulteriormente confermata dall'impegno nel sostenere quegli atleti che rendono questo sport uno dei più amati dal pubblico mondiale.

Un esempio è il rapporto consolidato e duraturo iniziato nella stagione 2009/2010 tra Generali Slovenia e il team della discesista Tina Maze (l'aMaze team), tra le più importanti atlete olimpiche slovene. Tina ha vinto numerose medaglie ai Campionati del Mondo e alle Olimpiadi invernali, comprese due medaglie d'oro nella discesa e nello slalom gigante per le quali è ricordata in tutto il mondo come Campionessa di Sochi 2014. Nella stagione 2013 ha vinto il titolo di Campione della Coppa del Mondo con un numero record di punti, diventando la sciatrice più iridata della Slovenia e la migliore atleta olimpica slovena di tutti i tempi. Regina indiscussa delle piste da sci, Tina ha un talento straordinario nell'attirare masse di fan e l'attenzione dei media, vivendo i propri valori attraverso lo sport in un modo che ha convinto Generali a diventare suo sponsor e ad aiutarla a sviluppare il suo carattere vincente. Tina è stata la protagonista delle campagne istituzionali e pubblicitarie di Generali Slovenia; le sue vittorie, collegate a numerose promozioni rivolte agli assicurati, sono state seguite dalla comunità locale di dipendenti Generali attraverso notizie e un merchandising dedicato. Dalla cooperazione con il team di Tina Maze è nata la sponsorizzazione dell'Associazione sciistica della Slovenia a partire dal 2010 portando Generali a diventare Gold Sponsor della nazionale e dei team giovanili di sci alpino della Slovenia.

Allo stesso modo, Banca Generali è legata a un'altra sciatrice di grande talento, l'italiana Federica Brignone. La giovane atleta, medaglia d'argento nello slalom gigante al Campionato del Mondo di Sci del 2011, è ancora una volta testimonial di Banca Generali sulle piste invernali.

La cooperazione di Generali Slovenia con Tina Maze, che nella prossima stagione raggiungerà probabilmente la fase conclusiva della propria carriera, e di Banca Generali con Federica Brignone lancia un messaggio importante sul modo in cui Generali concretizza *Live the Community*.



**TINA MAZE
È STATA OSPITE
DI GENERALI ALLA
BARCOLANA 2014**

“La mia collaborazione con Generali Slovenia, iniziata cinque anni fa, si è rivelata un’esperienza molto positiva. Per me è stato un bellissimo percorso e una meravigliosa avventura! Grazie al mio sponsor, posso concentrarmi al 100% sulle gare e assicurarmi che il mio allenamento sia sempre ai massimi livelli, aprendo una strada finora mai battuta da uno sciatore sloveno. Per raggiungere un tale obiettivo, è necessario un forte sostegno nei momenti migliori e in quelli peggiori. Sono orgogliosa di affermare che Generali è rimasta al mio fianco anche nei momenti più difficili e sono certa continuerà a sostenermi nella nuova stagione, per raggiungere ancora una volta nuove vette”.



Tina Maze

Maria Teresa Strozzi, aristocratica e intellettuale

Dallo scrigno dell'Archivio Storico di Ina Assitalia il carteggio settecentesco di un'esponente del ramo romano della potente famiglia fiorentina, riflette una figura femminile dalla personalità eclettica impegnata nella politica e letterata accademica

di *Monica Micci*
trascrizione delle lettere a cura di *Simone Conversi*

Sei lettere scritte a mano con inchiostro nero, arrivano dal passato e ci conducono, tra arie teatrali, musica da camera, passeggiate lungo i viali del giardino della villa di famiglia, nell'intimità della vita di un'importante esponente degli Strozzi, prestigiosa casata romana, e allo stesso tempo ci proiettano lontano, in scenari internazionali, scene di guerra o al seguito dei viaggi del re Filippo V di Spagna e della sua corte. Possiamo vivere tutto questo attraverso la lettura dei documenti settecenteschi di Maria Teresa Strozzi indirizzati a un destinatario ignoto (di cui si conosce solo il nome "Sandrino"), lettere che sono state interamente trascritte e analizzate dai colleghi dell'Archivio Storico di Ina Assitalia.

L'Archivio Storico ha acquisito l'epistolario in seguito alla vendita allo stato di palazzo Strozzi a Firenze, storico edificio di proprietà dell'Istituto dal 1937 al 1999. Tutti i documenti e le opere che fino a quel momento erano stati custoditi nel piccolo museo di palazzo Strozzi, sono stati conseguentemente trasportati a Roma e conservati nell'Archivio dell'Ina, società entrata a far parte del Gruppo Generali nel 2000. Negli anni Settanta, la compagnia romana, da sempre attenta a preservare e arricchire il proprio patrimonio storico-artistico, aveva reperito manoscritti, libri, attestati e lettere autografe della famiglia Strozzi sul mercato librario e antiquario dando vita a una collezione rara e pregiata per l'importanza delle opere raccolte. La capillare ricerca e selezione di documenti era stata condotta in collaborazione con il prof. Guido Pampaloni, direttore all'epoca dell'Archivio di Stato di Firenze.

Unica erede del patrimonio e dei titoli nobiliari degli Strozzi a Roma, Maria Teresa, oltre a essere iscritta, come suo padre, alla famosa Accademia letteraria dell'Arcadia con il nome di Celinda Caradria, rappresentò una personalità di spicco dell'intellettualità romana: fu una mecenate molto attiva e musa ispiratrice per molti artisti. Alla principessa di Forano furono dedicate molte opere, tra tutte ricordiamo i sonetti *Le rime piacevoli* di Giovan Battista Fagiuoli, le *Sonate d'intavolatura per organo e cimbalo*, opera famosa di Domenico Zipoli e ancora *Il compagno fedele* del librettista Arcangelo Spagna.

Dall'analisi delle lettere si percepisce l'atmosfera tranquilla del giardino "di Termini", dalla zona sul colle Viminale dove si estendeva la proprietà cinquecentesca degli Strozzi a Roma. Adiacente alle rovine delle Terme di Diocleziano, il giardino degli Strozzi, definito dalla principessa nella

lettera del 30 settembre 1702:

"piccolo giardinetto di Termini per far pigliar un poca d'aria al mio Pippo"

(il primogenito Filippo, *nda*), era un luogo di particolare bellezza, arricchito da pergolati su colonne, viali bordati da siepi di lauro, fontane e centinaia di statue di vari scultori tra cui Pietro Bernini, padre del più famoso Gian Lorenzo, oltre a vigne e orti di pertinenza della dimora, comprata dagli Strozzi per nove mila scudi nel 1619.

Dalla lettura del breve epistolario, oltre alla serenità di una vita agiata, emerge la curiosità e l'interesse sul mondo che circondava Maria Teresa: era infatti un momento storicamente denso di avvenimenti significativi; tra tutti, quelli maggiormente nominati sono i conflitti causati dalla guerra di successione spagnola (1702-1714), scoppiata in occasione della morte senza eredi di Carlo II di Spagna nel 1700. Alla lettura del testamento di Carlo II che, in sostanza, designava erede universale Filippo V, nipote di Luigi XIV, il rischio che potesse costituirsi in Europa un'egemonia franco-spagnola venne considerata una minaccia reale dagli altri stati, nonostante una clausola testamentaria vietasse al successore di unire la corona di Spagna con quella di Francia. A prendere l'iniziativa per la formazione dello

schieramento antifrancese fu l'Inghilterra, preoccupata che la Francia potesse impadronirsi del ricco mercato delle Indie spagnole.

Nelle lettere riscontriamo la preoccupazione di una donna particolarmente interessata alle vicende storiche del suo tempo e consapevolmente informata sui fatti di guerra. È citata la presa di Cadiz in Spagna e di Landau nella Germania meridionale da parte della coalizione anglo-olandese e la battaglia di Vigo tra la flotta inglese e quella francese di scorta a navi commerciali spagnole provenienti dalle Indie. Nella lettera del 30 settembre 1702 si legge:

"Se volessimo dar orecchio appunto a quelle novacie che voi dite ci potremmo andar a metter sotto terra tutti quanti (per) che già gli inglesi e dandesi han preso Cadice, Barcellona e conquistata (per) così dire tutta la Spagna, tali e tanti sono i spagnoli e catalani che abbiamo addosso che quasi non si pensa più a Mantova né ad altro, Landau ci accorò di molto"

Vengono citati anche i viaggi intrapresi dal re in Italia, il passaggio della corte reale a Genova del 1702 con le fastose cerimonie e rappresentazioni teatrali e musicali, come riportato nella lettera del 18 novembre e i festeggiamenti per il compleanno della regina Maria Luisa di Savoia nella lettera del 30 settembre.

“Non posso esprimervi quanto mi son care le nove e distinte dell'arrivo del Re in Genova che voi mi date nella v(ost)ra degl'u (novem)bre”

Grazie allo studio di questi preziosi documenti d'epoca è possibile scoprire interessi e sensibilità di una grande figura femminile del passato. Una breve incursione, seppure limitata a questo ristretto ambito epistolare, che ci permette di conoscere Maria Teresa Strozzi sia quale importante esponente di una prestigiosa famiglia aristocratica, e quindi donna impegnata nella politica dell'epoca, sia quale intellettuale dalla spiccata sensibilità musicale, letterata accademica e, come abbiamo letto dalla sua penna:

“divotissima e obbligatissima serva et amica”

Oltre alla preoccupazione per gli esiti delle battaglie, nella lettera del 4 novembre la principessa di Forano critica il duca di Medina Sidonia, gran cavaliere già di Carlo II e importantissimo personaggio della corte a seguito di re Filippo V:

“Quel Duca di Medina Sidonia, io fassi / Re di Spagna, mi stufarebbe un tantino / on la sua betichetta che proibisce anco / il rider quando se ne [h]a voglia e com / patisco assai il povero Re; continuate / però a divertirlo che fate bene”

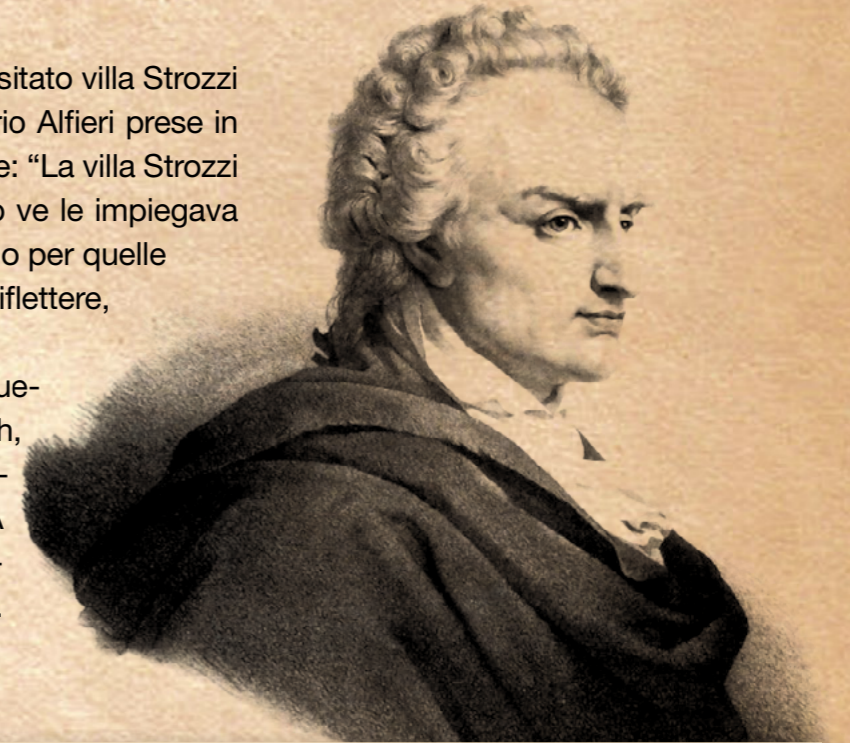
*Maria Teresa Strozzi (1682-1748),
primogenita di Giovan Battista*

La famiglia Strozzi, appartenente a una delle più prestigiose, antiche e ricche casate di Firenze, fin dalla sua origine, risalente al XIII secolo, si è dedicata alla fiorentina attività bancaria che ha permesso ai suoi vari membri di ottenere incarichi prestigiosi, onori e titoli nobiliari. La rivalità con i Medici ha naturalmente imposto, negli anni, ad alcuni membri della nobile famiglia fiorentina, la ricerca di nuovi campi d'azione che poi a Roma hanno trovato radici. Il primo Strozzi che dà inizio, a metà del Cinquecento, al ramo romano della famiglia è Leone, generale al servizio della Chiesa e uomo ricchissimo. Alla sua morte senza eredi diretti designa come suo successore Giovan Battista Strozzi, del ramo fiorentino, (bisnonno di Maria Teresa), che si trasferisce stabilmente a Roma nel 1633 proseguendo la linea di discendenza romana. Maria Teresa nasce il 9 ottobre del 1682 da Giovan Battista Strozzi, I duca di Bagnolo nel napoletano e III marchese di Forano in Sabina, uomo dagli spiccati interessi letterari e culturali annoverato tra gli accademici della Crusca e dell'Arcadia, e Ottavia di Scipioni Renzi, tra le nobildonne patrizie più belle e affascinanti di Roma ed erede a sua volta della propria casata. Alla morte dei genitori Maria Teresa eredita come primogenita un patrimonio considerevole tra titoli feudali – il marchesato di Forano e il ducato di Bagnolo – e proprietà immobiliari tra cui la cappella di famiglia in Sant'Andrea della Valle, diversi palazzi nel centro di Roma, il castello di Lunghezza sempre vicino Roma con la sua immensa tenuta e la villa Strozzi al Viminale, alla quale erano annessi i bellissimi giardini già citati e il museo, vanto di famiglia, creato dallo zio Leone Strozzi (il più famoso collezionista dell'epoca). Del patrimonio si occupa personalmente il marito, Lorenzo Francesco Strozzi (1674-1742) della casata fiorentina, sposato nel 1699. A Lorenzo Francesco si deve l'elezione del feudo di Forano a principato nel 1698 e di qui il titolo di principe di cui godrà anche Maria Teresa. Dall'unione con Lorenzo Francesco nascono sette figli di cui ne sopravvivono solo tre: Filippo, Ottavia e Ferdinando Giuseppe. A quest'ultimo si deve la prosecuzione della casata Strozzi e il ritorno definitivo della famiglia a Firenze. Maria Teresa si spegne il 6 maggio 1748 dopo pochi anni dalla morte del marito.

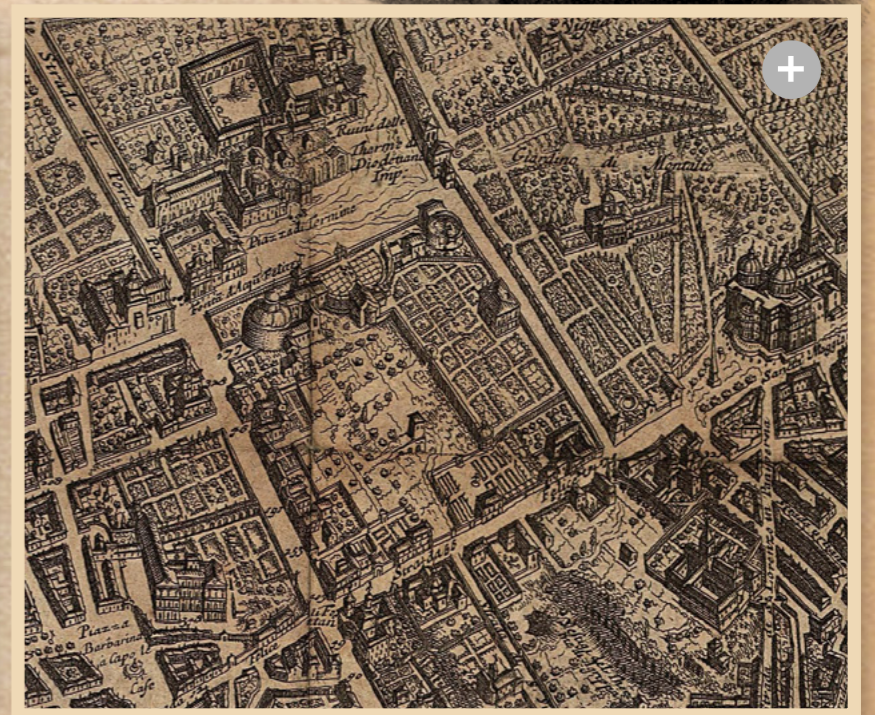
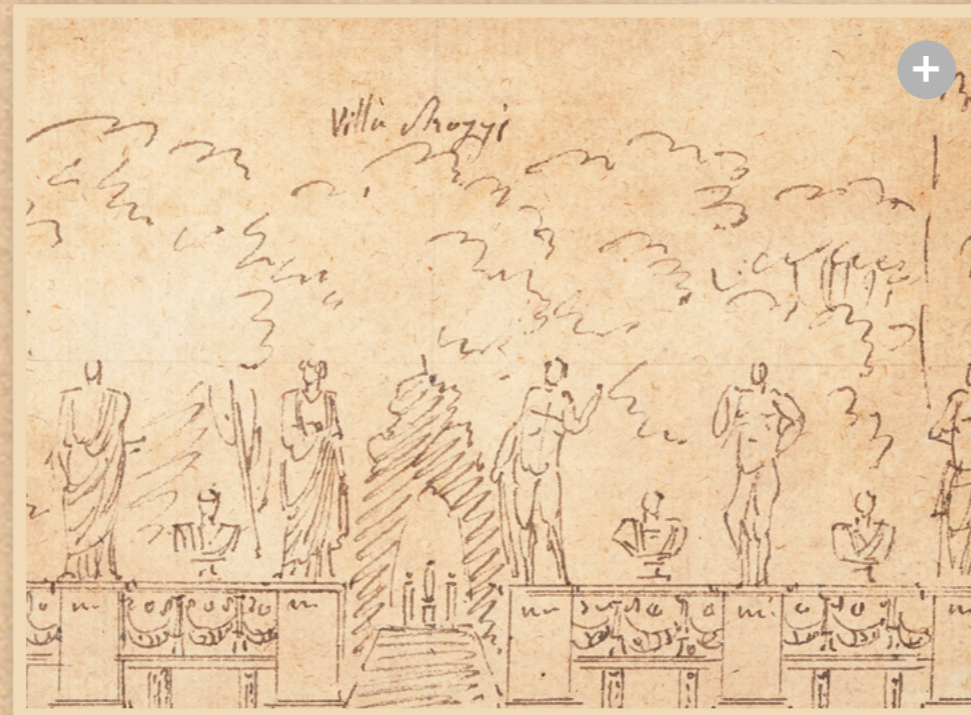
Gli illustri inquilini di villa Strozzi

Molti sono stati nel corso dei secoli gli illustri ospiti che hanno abitato e visitato villa Strozzi e i suoi splendidi giardini romani. Il poeta e scrittore risorgimentale Vittorio Alfieri prese in affitto per due anni la villa nell'ottobre del 1781, e di quel soggiorno scrisse: "La villa Strozzi (...) mi avea prestato un delizioso ricovero. Le lunghe intiere mattinate io ve le impiegava studiando, senza punto muovermi di casa se non un'ora o due cavalcando per quelle solitudini immense che in quel circondario disabitato di Roma invitano a riflettere, piangere e poetare¹".

Ricordiamo poi tra i nomi più internazionali che hanno trovato ospitalità in quegli ambienti, Lady Elizabeth Berkeley, margravina di Brandeburgo-Ansbach, proprietaria della villa dal 1817, ospitò nel 1828 lo scrittore francese Stendhal (che la cita nella sua *Promenades dans Rome* dello stesso anno). A metà Ottocento il nuovo proprietario di villa Strozzi, Thomas Bailey, la affittò allo scrittore Henry James che ne fece luogo di ritiro spirituale e creativo.



1. Tratto da *Vita di Vittorio Alfieri* scritta da esso, volume I, Firenze, 1822



Strozzi Alfieri 1781: con Nofo.



Lo stemma della famiglia Strozzi

Stemma miniato a colori, tratto dal rarissimo manoscritto seicentesco *Il Priorista fiorentino* di Francesco Segaloni (Archivio Storico Ina Assitalia, Fondo Strozzi), che presenta tre mezzelune crescenti d'argento su una fascia rossa in campo oro. Molti araldisti sostengono che le lune rappresentino "le strozze" ovvero i pendagli del giogo posti sotto la gola dei buoi. Da questo termine di etimologia longobarda deriverebbe il nome della famiglia Strozzi.

POSTE ITALIANE S.P.A.
SPEDIZIONE IN ABBONAMENTO POSTALE 70%
CNS PN QUADRIMESTRALE
il bollettino – novembre 2014

Aut. Trib. Trieste n. 83 – 2.8.1950

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

EDITORE

Assicurazioni Generali S.P.A.
Piazza Duca degli Abruzzi, 2
34132 Trieste,
VAT No. 00079760328

DIRETTORE RESPONSABILE

Simone Bemporad

DIREZIONE REDAZIONE

Elena Cannataro

SEDE REDAZIONALE

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

IN REDAZIONE

Irene Candian (coordinator)
040 671171
irene.candian@generali.com

Paola Cabas
040 671552
paola.cabas@generali.com

Alessandra Gambino
040 671149
alessandra.gambino@generali.com

SEGRETERIA DI REDAZIONE

Cinzia Ortolan
040 671542
cinzia.ortolan@generali.com

GESTIONE SPEDIZIONI

Rossana Flegar
040 671103
rossana.flegar@generali.com

GRAFICA E IMPAGINAZIONE

[Giotto Enterprise – Trieste](#)

STAMPA

[Grafiche Antiga – Treviso](#)

