

## il bollettino

Rivista del Gruppo Generali dal 1893

Numero 1 – Serie 12 – Aprile 2014



# il bollettino

## > Editoriale

# Strategy & business

- > Il percorso strategico di Generali verso il 2015
- > Un solido miglioramento della redditività nel 2013
- > One Logo
- > Più valore al futuro con la previdenza complementare
- > I pirati del terzo millennio

## We, GENERALI

- > Un approfondimento di *vision*, *mission* e valori aziendali arricchito dagli interventi del Group Ceo Mario Greco e del Group HR & Organization Director Monica Possa.

## Community

- > Medicina rigenerativa: le nuove frontiere
- > Vitale Laudi e Wilhelm Lazarus: innovatori della matematica attuariale

# Una rivista dal taglio internazionale e strategico

Con questo numero prende avvio una nuova serie, la XII, del *bollettino* che, come nuovo direttore Comunicazione e Relazioni Esterne del Gruppo, sono lieto di presentare. Questa pubblicazione, nata nell'Ottocento, ci risulta essere la più antica rivista aziendale italiana tuttora edita; una longevità che si può spiegare con la capacità di evolversi per accompagnare i cambiamenti storici e strategici che hanno caratterizzato Generali nel corso del tempo. In un momento di trasformazione tanto radicale come quello che stiamo vivendo, anche il nostro *house organ* – rinnovato nel piano editoriale e nella grafica – contribuisce alla diffusione della nuova cultura.

In linea con la filosofia di un grande Gruppo, che vuole essere leader nel mercato assicurativo



mondiale, *il bollettino* si sta posizionando sempre più come rivista dal taglio internazionale e strategico, sia per contenuti che per distribuzione. La prima parte della pubblicazione sarà infatti dedicata agli approfondimenti sulle strategie e su tematiche economico-finanziarie di ampio respiro.

Daremo poi spazio ad articoli che raccontino il ruolo di Generali nelle comunità in cui opera, con evidenza alle iniziative di *social responsibility* e agli interventi in campo culturale, artistico e sportivo, senza trascurare di rinverdire quella memoria storica che costituisce di per sé un patrimonio da valorizzare.

Abbiamo inoltre deciso di realizzare l'inserito speciale *We, Generali* che ci accompagnerà in tutti i numeri del 2014: un luogo dedicato dove poter approfondire *vision*, *mission* e valori, elementi fondanti della cultura di Gruppo.

Per finire, un cenno alla distribuzione che, come detto sopra, si evolve a sua volta: da un lato infatti daremo ulteriore impulso alla circolazione dell'edizione cartacea inglese a fianco di quella italiana; dall'altro – grazie a *We, Generali Portal*, la nuova piattaforma che ci permette di comunicare con tutti i nostri paesi – diffonderemo la versione digitale anche in francese, spagnolo e tedesco per essere più vicini ai collaboratori del Gruppo in tutto il mondo.

Buona lettura!

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Stefano H. Rossi'.

# Il percorso strategico di Generali verso il 2015

L'obiettivo complessivo della strategia è il ripristino della leadership di Generali come gruppo assicurativo globale, in grado di competere sui mercati internazionali fornendo i migliori prodotti e servizi a tutti i clienti del mondo

di Giovanni Giuliani

La strategia del Gruppo al 2015, presentata alla comunità finanziaria per la prima volta all'inizio del 2013, si prefigge di migliorare la redditività e la solidità finanziaria. In questo contesto, gli obiettivi iniziali per il 2015 di un indice di Solvency I superiore al 160% e di un Roe operativo a regime del 13% sono stati confermati nel secondo Investor Day del 2013, tenutosi alla fine di novembre.

Basandoci su disciplina, semplicità e focalizzazione, abbiamo disegnato la nostra strategia suddividendola in sette elementi costitutivi, che coprono tutte le aree del nostro business e insieme delineano la nostra infrastruttura strategica.

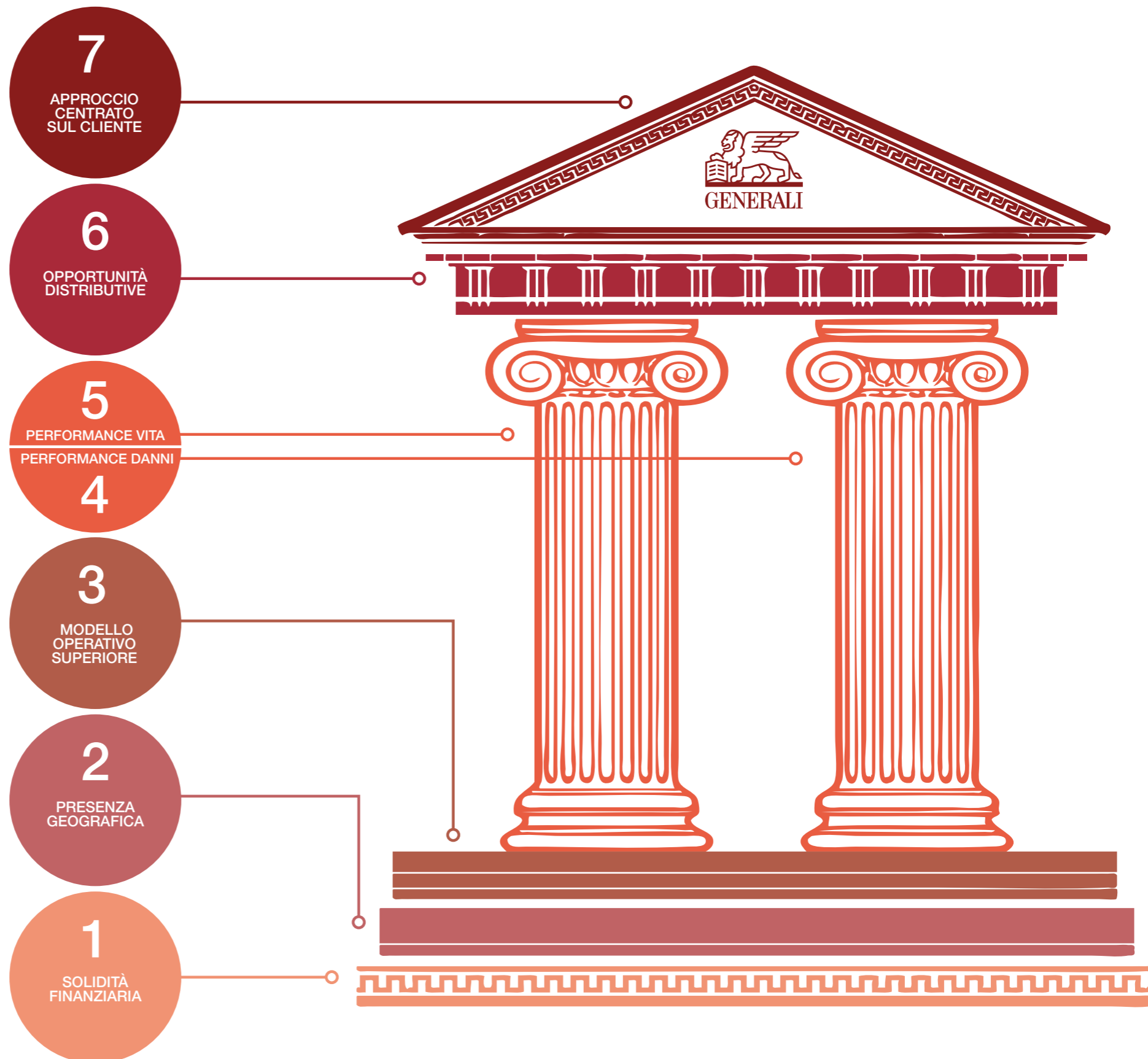
Iniziando dalla base, il primo elemento si riferisce a ciò che gli antichi greci avrebbero chiamato il "crepidoma" ovvero le fondamenta su cui poggia la nostra strategia. Nel nostro caso è la posizione patrimoniale: vogliamo consolidare il capitale, ottimizzare l'*asset liability management* e l'*asset allocation*. Il secondo gradino consiste nel miglioramento della nostra presenza geografica, concentrandoci maggiormente sui mercati in crescita e contemporaneamente ottimizzando le operazioni nei territori maturi, come l'Italia. La terza fase della strategia, ovvero lo "stilobate", è quella che mira al raggiungimento di un modello operativo di livello superiore, un'espressione con cui intendiamo sia la gestione snella ed efficiente della nostra attività sia la nostra governance complessiva come "one Group", assegnando il giusto valore alle nostre persone. Una parte fondamentale della strategia è costituita dalle due colonne portanti del nostro approccio, i due pilastri dell'attività del Gruppo, ovvero i settori vita e danni. Intendiamo consolidare sia i loro risultati tecnici che la loro crescita, in particolare quest'ultima per ribilanciare il nostro portafoglio e ridurre l'esposizione alla volatilità dei

mercati, aumentando nel contempo il flusso di cassa. Venendo al tetto, i due ultimi elementi, ovvero l'architrave e il timpano, riguardano la capacità di cogliere tutte le opportunità rispettivamente della distribuzione e dei clienti.

Partendo dalla base, abbiamo notato che tutte le aree geografiche si sono rapidamente allineate a questo modello, incorporandolo e personalizzandolo nelle strategie e piani locali, dando così luogo, dopo solo un anno, a una straordinaria accelerazione nel Gruppo, descritta di seguito.

Stiamo lavorando a una combinazione di leve per consolidare il nostro stato patrimoniale e portarlo all'obiettivo di un indice di Solvency I superiore al 160%; tali leve da un lato ridurranno il fabbisogno di capitale in tutti i rami d'attività, mentre dall'altro continueranno a migliorare la performance operativa e ad aumentare il capitale disponibile, ad esempio riducendo il rischio del nostro portafoglio di investimenti e disinvestendo attività non-core.

Su quest'ultimo aspetto, abbiamo già avviato importanti misure per consolidare la nostra posizione patrimoniale. Ad esempio, il 2013 è stato un anno intenso per le operazioni di fusione e acquisizione mediante le quali il Gruppo ha dismesso attività non-core per € 2,4 miliardi (€ 2,6 miliardi inclusa



Fata). Di conseguenza, dopo un solo anno abbiamo già raggiunto la metà dell'obiettivo di cessioni che ci siamo proposti entro il 2015, pari a € 4 miliardi. Contemporaneamente, al fine di ottenere il pieno controllo del nostro core business nelle principali aree geografiche, abbiamo impegnato capitale per quasi € 2,9 miliardi, incluso l'importo relativo all'operazione Gph nei mercati dell'Europa centro-orientale nonché il *buy-out* completo delle partecipazioni di minoranza sia in Generali Deutschland che in Generali Asia.

A livello geografico, miriamo a restare ai primi posti in Europa e a investire in una crescita redditizia nei mercati emergenti. Attualmente stiamo delineando una strategia finalizzata nello specifico a cogliere appieno le potenziali opportunità in determinate aree geografiche come l'Asia, l'Europa centro-orientale, l'America latina e alcuni territori dell'Emea; le ultime due sono le nuove regioni create lo scorso anno per rafforzare il focus manageriale e la nostra presenza.

Inoltre, per accrescere la redditività, Generali ha lanciato numerose iniziative strategiche finalizzate a ottenere un modello operativo superiore, focalizzato sia sull'eccellenza operativa che su un nuovo approccio per lavorare insieme come un unico Gruppo.

Partendo dall'eccellenza operativa, lo scorso anno abbiamo lavorato a fondo con tutte le business units, per individuare risparmi di costo realistici, pari a € 1 miliardo entro il 2016: Generali potrà così mantenere la sua base di costi fondamentalmente invariata nei prossimi tre anni, pur continuando a finanziare investimenti redditizi. La nostra attenzione alle operations è pertanto mirata sia all'efficienza che all'efficacia commerciale; agendo su entrambi questi aspetti stiamo di fatto puntando a creare una solida piattaforma per il futuro del Gruppo.

La collaborazione è essenziale per il nostro percorso di trasformazione triennale. Si tratta di un importante passo verso un modello coerente e coordinato, che da un lato valorizza i punti di forza locali grazie al pieno supporto del Gruppo e dall'altro sviluppa nuove competenze, avvalendosi e condividendo quelle già presenti all'interno. Questa è l'essenza del "The Generali Approach" che perseguiamo e che si prefigge di operare come un unico Gruppo e, così facendo, di fornire a ognuna delle unità locali, indipendentemente dalla dimensione, benefici e sinergie derivanti dall'appartenere al mondo Generali. Un nuovo processo decisionale comune, una nuova governance e il lancio di processi e comitati di Gruppo sono fattori importanti a cui abbiamo dato avvio nel 2013 e che stanno

diventando patrimonio condiviso. Questo processo è stato sostenuto da un lavoro approfondito sia per creare un'architettura di brand condivisa - il cui il logo unico costituisce oggi il primo risultato tangibile e, in prospettiva ci consentirà di essere più efficienti in tutto il mondo a livello di immagine - sia per lanciare la nuova *vision*, *mission* e i valori del Gruppo (si veda alle pagine 32, 34 e 38 rispettivamente)

Inoltre abbiamo avviato numerosi programmi per promuovere e sostenere la

redditività tecnica del Gruppo. L'eccellenza tecnica nel segmento vita, danni e nella distribuzione si traduce nel consolidamento delle principali procedure tecniche e di business, sfruttando iniziative che vanno dal *pricing* nei danni alla gestione del portafoglio vita in essere e l'orientamento della nuova produzione, dalla gestione dei sinistri all'efficienza della distribuzione, sino alla fidelizzazione e al *cross-selling*. I vantaggi previsti in termini di benefici lordi totali per queste iniziative tecniche sono pari a € 750 milioni

entro il 2015 e a € 1 miliardo entro il 2016, un notevole risultato per il Gruppo.

Come abbiamo delineato in precedenza, i settori vita e danni rappresentano i pilastri della nostra attività. Il vita fornisce un contributo maggiore, ma in genere la sua performance tecnica è più volatile di quella del danni. Di conseguenza Generali intende puntare sull'aumento dell'attività del settore danni, con l'obiettivo di accrescerne il contributo fornito al risultato operativo attraverso un incremento della redditività. La crescita nei settori *accident&health* e *corporate&commercial* costituisce una leva strategica chiara e concreta in tal senso. Entrambe le linee di business hanno lanciato nel 2013 azioni concrete e progetti globali per mobilitare risorse in questa direzione e attirare nuovi talenti per rafforzarci in alcuni specifici mercati.

La distribuzione è un altro aspetto a cui stiamo lavorando attivamente. L'offerta distributiva di Generali riguarda prevalentemente canali come quello degli agenti e degli intermediari. Vogliamo certamente consolidare la nostra forza in quello agenziale, cogliendo tutte le opportunità di ulteriore crescita. Tramite un approccio più efficiente e innovativo, Generali migrerà verso un vero modello multicanale, in linea con le esigenze e le aspettative dei clienti, ad esempio rafforzando il ruolo della

bancassurance. Per questo motivo di recente abbiamo costituito un team dedicato ad assistere i singoli territori nel perseguire nuovi accordi locali e internazionali con banche, come quello siglato a novembre 2013 con Sberbank nei Paesi dell'Europa centro-orientale. Anche i canali diretti stanno giocando un ruolo fondamentale nella nostra strategia di distribuzione. Vantiamo già una solida presenza in questo settore nei mercati maturi, grazie a società leader come Genertel in Italia, CosmosDirekt in Germania ed e-cie vie in Francia. Generali è già uno dei maggiori operatori nel mondo anche senza tenere conto di altre realtà come per esempio quelle in Polonia. Prevediamo di ampliare ulteriormente questo punto di forza nel Gruppo e di replicare questo modello in altre aree geografiche, dove le condizioni di mercato e il nostro specifico posizionamento lo rendano un'opzione interessante e praticabile. Abbiamo già iniziato: meno di due mesi fa, Generali è stato il primo operatore a lanciare con successo sul mercato turco un'offerta diretta e *multi-access*.

Infine, la creazione di una società centrata sulle esigenze dei clienti è uno degli obiettivi più importanti della nostra strategia. I clienti hanno una maggiore capacità d'influire sul mercato: possono scegliere tra un'ampia gamma di prodotti e si spostano rapidamente tra diversi canali

distributivi. Dobbiamo seguire l'esperienza dei clienti, usare la tecnologia anziché la carta, pensare alle esigenze e alle soluzioni anziché alle polizze, ed essere preparati a soddisfare le loro aspettative.

Infatti, l'adozione di un approccio focalizzato sui clienti significa sviluppare la capacità di personalizzare la nostra offerta per diversi segmenti di clientela, rispondere alle loro specifiche esigenze e offrire prodotti e servizi di interesse esattamente quando ne hanno bisogno. Personalizzare l'offerta ci consentirà di attingere ai segmenti di clientela *affluent* e *corporate&commercial*, redditizi e ad alta crescita.

Qual è la nostra risposta? Si tratta di un tema molto importante per il Gruppo, poiché vogliamo che il cliente assuma un ruolo sempre più centrale nella nostra strategia.

La sfida per il futuro è grande e il consolidamento dei fondamentali di Generali richiede capacità esecutive, focalizzazione e tempo, ma, come indicato da Mario Greco, Group Ceo, ci stiamo muovendo nella giusta direzione. I risultati positivi che sta realizzando Generali lo dimostrano.

Fin dal 1831 Generali è stato un operatore leader di mercato: attualmente siamo tra le 50 maggiori società al mondo e tra le prime nel settore assicurativo. Continuare questa storia di successo e realizzare il nostro percorso strategico, creando valore e ottimi risultati che consentiranno al Gruppo di raggiungere o superare i target fissati, sono i nostri obiettivi. Siamo fiduciosi di conseguirli grazie a un'elevata focalizzazione strategica, una rigorosa disciplina nell'esecuzione e una sostanziale semplicità. ■

# Un solido miglioramento della redditività nel 2013

I risultati confermano che il Gruppo è sulla strada giusta per raggiungere gli obiettivi fissati nel piano strategico triennale

## DATI SALIENTI

IL GRUPPO OPERA  
ATTRAVERSO 480 SOCIETÀ  
ED È PRESENTE IN  
OLTRE 60 PAESI

PREMI COMPLESSIVI

€ 66 miliardi



32%  
SEGMENTO  
DANNI



68%  
SEGMENTO  
VITA

Nel primo anno di operatività del piano triennale di trasformazione – il 2013 - Generali ha compiuto importanti passi in avanti per ricostituire la redditività e la solidità patrimoniale. Il Group Ceo, Mario Greco, ha affermato: “Nel corso dell’anno abbiamo apportato profondi cambiamenti al Gruppo. In particolare abbiamo completato dismissioni di attivi non-core per € 2,4 miliardi e acquisizioni di quote di minoranza in aree strategiche per € 1,5 miliardi. È stata rafforzata la struttura manageriale e semplificata la governance del Gruppo, che ora è in linea con le best practice internazionali. Nel 2013 abbiamo generato un ritorno complessivo per gli azionisti del 26 per cento”.

L’utile netto ha superato € 1,9 miliardi mentre il risultato operativo è cresciuto del 5,3% passando a € 4,2 miliardi. Alla luce di questi ottimi risultati, alla prossima assemblea degli azionisti verrà proposto un dividendo per azione pari a € 0,45.

Nello spazio di un solo anno, Generali si è avvicinato sensibilmente agli obiettivi del piano triennale. L’obiettivo di *net free surplus* – una misura della capacità del Gruppo di generare di cassa – è già stato superato. Il Group Ceo, Mario Greco, ha dichiarato: “Il 2013 è stato un anno fondamentale per il rilancio di Generali e i risultati confermano

che siamo in linea o in anticipo rispetto ai target previsti dal piano strategico”.

I progressi compiuti nel corso dell’anno per trasformare il business hanno permesso al Gruppo di rilanciare la redditività nonostante un contesto caratterizzato da un’incerta ripresa economica, bassi tassi d’interesse e rilevanti eventi catastrofici. Generali ha chiuso l’esercizio con un risultato operativo a € 4.207 milioni (+5,3%), in crescita in tutte le linee di business. Questi risultati hanno permesso al Gruppo di raggiungere nell’esercizio un utile netto di € 1.915 milioni (€ 94 mln nel 2012), ottenuto interamente grazie alle performance operative, il migliore degli ultimi 6 anni. Come detto, il dividendo per azione che sarà proposto alla prossima Assemblea degli azionisti è di € 0,45, più che raddoppiato rispetto all’anno precedente (€ 0,20).

Nel business vita, i premi incassati si mantengono stabili a € 45.115 milioni, pari a un +0,2% rispetto allo scorso anno, e un migliore business mix verso prodotti a margine più elevato, ha contribuito al significativo aumento (+4,3%) del risultato operativo a € 2.645 milioni. Nel segmento danni, i premi sono sostanzialmente stabili a € 20.940 milioni (-0,6% rispetto al 2012), nonostante la difficile congiuntura economica in alcuni dei mercati principali del Gruppo. Il

*combined ratio* migliora ulteriormente a 95,6% (-0,2%), nonostante gli impatti catastrofici abbiano pesato per il 2,3% (1,5% nel 2012), traducendosi in una crescita del 3,5% del risultato operativo, pari a € 1.616 milioni. Nel segmento finanziario, crescono le masse gestite per conto di terzi (+3,8% a € 104.346 milioni) contribuendo all'aumento degli *asset under management* complessivi del Gruppo (+5,4%) a € 508 miliardi. Il risultato operativo del segmento cresce del 18,4% a € 483 milioni. Questi risultati sono stati sostenuti da una solida posizione patrimoniale, con un aumento del 4% del patrimonio netto di Generali, che nel corso dell'anno ha raggiunto i € 19.778 milioni.

Complessivamente, i risultati mostrano un importante progresso rispetto ai target al 2015 con un *return on equity* (Roe) operativo cresciuto di 80 punti base a 12,1%, in linea con il target al 2015 di un Roe operativo superiore al 13%, mentre l'obiettivo del *net free surplus* è già stato superato.

“Questi risultati e il dividendo più che raddoppiato – ha concluso il Group Ceo – confermano che siamo sulla strada giusta. Siamo consapevoli che ne resta molta da percorrere per raggiungere gli obiettivi che ci siamo dati. Nel 2014 verrà ridotta ulteriormente la posizione debitoria e realizzeremo importanti risparmi di costo. Prevediamo di migliorare ancora il risultato operativo e l'utile netto, in linea con il piano che mira ad aumentare progressivamente la redditività per gli azionisti”.

Per il resto del 2014, il Gruppo continuerà a basare la sua strategia di business sullo sviluppo e sulla valorizzazione della clientela, anche attraverso interventi mirati sulla rete di agenzie e sul rafforzamento del Gruppo nella distribuzione integrata su più canali. Nel segmento vita, un'attenta politica sottoscrittiva sarà orientata a prodotti a maggiore valore aggiunto. Saranno, in particolare, sviluppati i prodotti unit-linked e le coperture di protezione, che permetteranno di mantenere stabile la produzione vita e una buona redditività. Nel segmento danni, le iniziative per favorire l'eccellenza tecnica – tra cui sofisticate tecniche di *pricing*, innovazioni tecnologiche di prodotto e sistemi di ottimizzazione della gestione sinistri – si rifletteranno in un miglioramento della redditività. ■

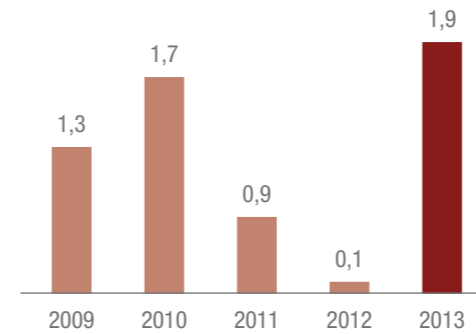
## LA FORZA DELLA DISCIPLINA, DELLA SEMPLICITÀ E DELLA FOCALIZZAZIONE

RECUPERO DELLA PROFITABILITÀ

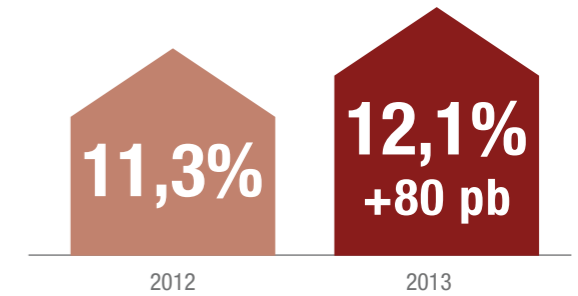
SOLIDA POSIZIONE PATRIMONIALE

AUMENTO DELLA REMUNERAZIONE PER GLI AZIONISTI

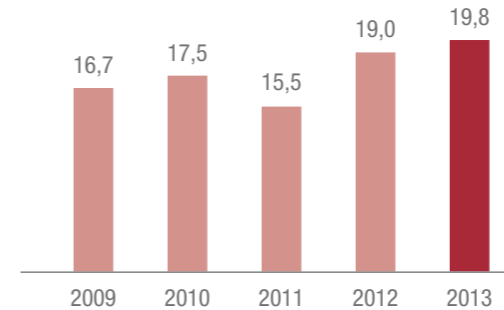
Utile netto (€mld)



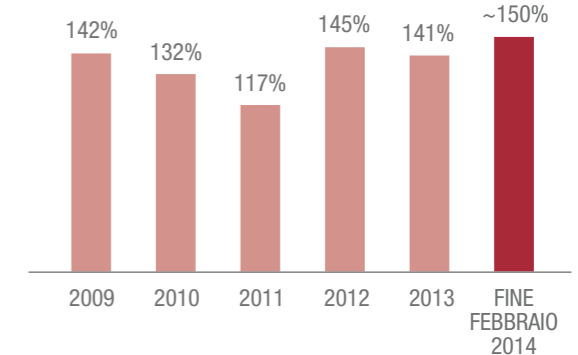
Roe operativo



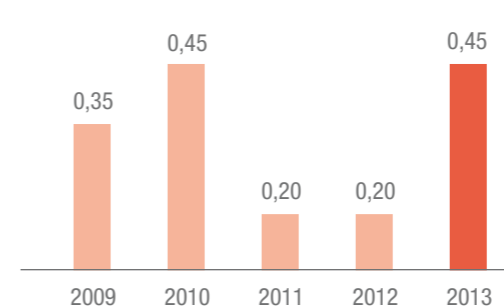
Patrimonio netto (€mld)



Indice di Solvency I



Dividendo per azione (€)



**DIVIDENDO 2013 PIÙ CHE RADDOPPIATO**

**ROE OPERATIVO** = L'operating return on equity è un indicatore di ritorno sul capitale in termini di risultato operativo di Gruppo.

**NET FREE SURPLUS** = misura della capacità di generazione di cassa del Gruppo.

**COMBINED RATIO** = somma del loss ratio e dell'expense ratio (spese di acquisizione + spese di amministrazione) divisa per i premi di competenza dell'esercizio.

**INDICE DI SOLVENCY I** = rapporto tra il margine di solvibilità disponibile e quello richiesto dalle autorità di vigilanza.





## One Logo

Una linea grafica contemporanea e dinamica per il nuovo leone, simbolo in tutto il mondo di un Gruppo assicurativo globale

*di Alberto Paletta*

In uno dei suoi libri più singolari, *L'impero dei segni*, dedicato al sistema iconografico giapponese, il grande critico e semiologo Roland Barthes scriveva: "(...) Lo scambio dei segni rimane di una ricchezza, d'una mobilità, di una sottigliezza affascinanti, a dispetto dell'opacità della lingua, anzi, talvolta grazie a questa stessa opacità". Questa capacità del segno, del simbolo o dell'immagine, di trasmettere informazioni in maniera allo stesso tempo precisa e potente, non è ovviamente una scoperta moderna. Ma appartiene invece totalmente alla modernità l'uso dei simboli che il mondo dell'economia e delle imprese ha fatto negli ultimi decenni, creando un sistema iconico per rappresentare non solo la semplice identità di ciascuna azienda, ma per veicolare il portato di valori e la promessa di aderire ai bisogni dei consumatori.

Il marchio di un'azienda è indispensabile allora non solo per favorirne la riconoscibilità,

ma anche per posizionarla in uno scenario competitivo dove la capacità di scegliere di un cliente è enormemente influenzata dalla identificazione visiva di un logo, soprattutto in uno scenario globale dove l'immagine ha sempre inevitabilmente la meglio sulla lingua. Tutto questo è ancora più vero per una corporation multinazionale come Generali, presente in tutto il mondo e calata in culture e lingue diverse.

Come molti già sanno, nel 2014 il logo delle Generali, il leone alato di San Marco, cambia, assumendo una linea grafica più contemporanea, più dinamica, adattabile alla continua multiformità dei device elettronici, e allo stesso tempo mantenendo intatta la forza di un simbolo che alla contemporaneità è arrivato attraversando tre secoli carichi di storia (nella pagina successiva ripercorriamo in sintesi l'evoluzione del logo aziendale,

**LE STRIPES**

Sono ricavate concettualmente dalla trama delle ali del leone. Simboleggiano dinamismo, attitudine al business, ma anche capacità di visione.

**IL MUSO**

Il muso del leone è stato ridisegnato per migliorarne il profilo, rendendolo più netto.

**LA FRASE NEL VANGELO**

“Pace a te Marco, mio evangelista”. Rappresenta il saluto al patrono di Venezia, è un elemento fondante del simbolo e deve essere sempre leggibile, a eccezione delle versioni del logo molto piccole.

**LE ALI**

L'area delle ali è ridefinita per permetterne una migliore riproduzione nelle piccole dimensioni.

**LE ZAMPE E LA CODA**

Le zampe e la coda sono state semplificate rispetto alle precedenti versioni, permettendone una riproduzione più agevole nei device portatili.

simbolo

logotipo

**LA DEFINIZIONE DEL LOGO**

Il logo di Generali è costituito da due componenti che non possono essere rappresentate separatamente: il simbolo (il leone di San Marco) e il logotipo (la parola “Generali”, scritta con lo stesso carattere utilizzato nelle incisioni sulla Colonna Traiana a Roma).

a partire dall'iniziale aquila asburgica, ndr). Non è solo un leone nuovo, ma sarà anche unico per tutto il Gruppo e in tutto il mondo per ogni realtà a brand Generali, dopo 24 anni in cui il “mezzo leone”, che contraddistingueva le compagnie e le società diverse dalla capogruppo, ha convissuto con il “leone intero”, iscritto in un rettangolo che gli italiani chiamavano, scherzando affettuosamente, “la mattonella”.

È una scelta presa in coerenza con la strategia che ha caratterizzato la vita della Compagnia nell'ultimo anno e in linea con l'identità dei grandi player globali ed è una scelta indispensabile, poiché la visual identity comune permetterà di liberare sinergie e di rafforzare i tipici asset intangibili legati a un simbolo così affascinante, suggestivo e potente come il leone di San Marco. Il nuovo logo può stare comodamente su un tablet o uno smartphone, ma anche sulle insegne di una nuova agenzia che si affacci in un'antica piazza romana o su una raffinata strada parigina, o a rappresentare la nuova sede delle Generali a Hong Kong o gli interni degli uffici finanziari di Francoforte o Milano.

Inoltre, il sistema visivo del mondo di Generali si arricchisce di un elemento completamente nuovo. Sia nel corso dell'Investor Day svoltosi a Londra per aggiornare la comunità finanziaria sugli obiettivi strategici del Gruppo sia in occasione della presenza di Generali al World Economic Forum di Davos, uno dei luoghi più importanti al mondo per il networking politico ed economico, ha fatto la sua comparsa, con la dovuta discrezione, un'elegante serie di *stripes* declinanti sul rosso. In gergo tecnico si definisce *look & feel* ed è un sistema visivo che caratterizzerà tutti i principali strumenti di comunicazione di Generali e che riverbera dinamicamente la potenza di un colore che contraddistingue nettamente il nostro Gruppo dai principali competitor.

Infine, una breve postilla di filosofia aziendale: che una piccola icona possa aprire, come abbiamo visto, “universi di significati ricchi, sottili e mobili” come scriveva Barthes, è tanto più vero quanto essa riesce a rappresentare la vita di un'azienda, costruita sul contributo di intelligenza e di creatività di ciascuna persona che vi lavora. ■



**1833.** Il primo emblema associato alla Compagnia è l'aquila bicipite asburgica, concessa con la sovrana risoluzione del 25 gennaio 1833 che autorizza le Assicurazioni Generali Austro-Italiche a fregiarsi anche del titolo di "Imperial Regie Privilegiate".



**1837.** L'aquila bicipite sormontata dalla corona imperiale regge spada, scettro e globo crucigero. Sul petto reca lo scudo con il biscione visconteo e il leone marciano, stemma del Lombardo-Veneto, con l'emblema degli Asburgo-Lorena o l'alabarda di San Sergio, simbolo di Trieste.



**1839.** Lo scudo ha il biscione visconteo e il leone marciano, tre aquile in volo e uno scudo minore con due fasce rosse e una bianca, parti dello stemma degli Asburgo-Lorena. Nei documenti per i territori italiani è sormontato anche dalla Corona Ferrea e dal collare dell'omonimo ordine.



**1860.** Dopo i moti del 1848 la Compagnia elimina dalla ragione sociale l'aggettivo "Austro-Italiche". Nella più antica versione nota, del 1860, il leone marciano, logo dalla Direzione Veneta, appare andante verso sinistra, nimbato in maestà, con coda a doppia voluta e zampa sul Vangelo.



**1862.** Negli anni successivi il simbolo-logo del leone, iconograficamente non ancora ben definito, presenta varianti più o meno vistose rispetto alla prima versione, quali una maggiore e più scultorea imponenza e la coda priva della doppia voluta.



**1864.** La Direzione Centrale di Trieste, sita in territorio imperiale, continua a impiegare l'aquila bicipite e lo farà fino agli anni della Grande Guerra. La Corona Ferrea e il collare dell'omonimo ordine non compaiono però sui documenti non direttamente legati all'Italia.



**1868.** L'uso del simbolo marciano da parte della Compagnia si diffonde di pari passo con il nome "Assicurazioni Generali in Venezia" o "di Trieste e Venezia". Nel 1868 compare, probabilmente per la prima volta, un nuovo tipo di leone, con la spada sguainata a difesa del libro.



**1880.** Un'unica figura di leone sostituisce le numerose versioni precedenti. Il nuovo logo è andante verso destra, in maestà con la zampa a difesa del libro, e presenta spesso sul basamento la data di fondazione della Compagnia; scompaiono nimbo, spada e coda a doppia voluta.



**1910.** Il leone, tornato nel 1903 al suo andamento classico verso sinistra con il volto di profilo, appare possente e statuario nella nuova versione del 1910 circa; si afferma definitivamente come logo della Compagnia dopo il passaggio di Trieste all'Italia nel 1918.



**1971.** Il rinnovamento dell'immagine della Compagnia all'insegna dello slogan "Da oggi chiamateci Generali" è abbinato a una più moderna rappresentazione grafica del simbolo: nel 1971 il leone viene presentato nella sua nuova veste, più stilizzata.



**1978.** Primo assicuratore a proporsi su più mercati con un'unica e forte identità di immagine, la Compagnia realizza un marchio comune a tutte le unità presenti nei diversi mercati: il leone marciano è iscritto in un ovale con la dicitura "Gruppo Generali".



**1990.** Il logo di Gruppo si rinnova: l'immagine del leone, troncata nella parte posteriore, è nuovamente inscritta in un campo quadrato. Alla sua diffusione contribuisce anche l'originale campagna pubblicitaria internazionale "Generali, l'assicuratore senza frontiere".



## Più valore al futuro

Per garantire ai cittadini un'adeguata futura copertura pensionistica, oggi i governi e le assicurazioni hanno un ruolo fondamentale nel promuovere la previdenza complementare, come dimostra un'indagine interna al Gruppo condotta in Italia, Germania e Cina, tre mercati molto diversi fra loro

*di Lorenzo Savorelli*

È un fatto oramai sotto gli occhi di tutti che la popolazione mondiale, in special modo quella dei paesi sviluppati, sia predestinata a vivere più a lungo. Nel prossimo futuro questo fenomeno sarà particolarmente visibile sia in Europa, Usa e Giappone che in alcuni grandi paesi emergenti come la Cina. Si stima che nel 2050 gli anziani (over 65) saranno due miliardi, più di un quinto della popolazione mondiale, di cui il 4% sarà ultra-ottantenne. Questo fenomeno è accompagnato da un tasso di natalità in diminuzione che si traduce anche in uno squilibrio tra generazioni, con meno giovani e quindi meno risorse.

Vivere più a lungo, invecchiando sani, è un risultato positivo per l'umanità. Ma è anche un peso sull'economia, sulla crescita, sulle finanze pubbliche e soprattutto sui sistemi di sicurezza sociale finora basati su un equilibrio favorevole fra le generazioni, e soprattutto fra popolazione attiva e pensionata. Per affrontare con successo questo problema sarà necessario puntare su due elementi fondamentali. Il primo è rilanciare la crescita, perché senza risorse sufficienti nessun sistema sarà sostenibile. Il secondo, visto che le risorse dello Stato per la copertura previdenziale si ridurranno, vedrà inevitabilmente il settore privato aiutare gli individui a prepararsi alla vecchiaia. I sistemi previdenziali di tutto il mondo hanno ridotto progressivamente le prestazioni pubbliche

e diversificato la propria offerta su più pilastri, alcuni dei quali a forte presenza privata. È stata una transizione di successo? Si è già aperta una grande opportunità per il settore assicurativo?

Di seguito riassumeremo le principali evidenze emerse da una specifica analisi riferita ad alcuni importanti territori di operazione del Gruppo e realizzata con il contributo dei manager locali, rispettivamente Andrea Mencattini per l'Italia, Michael Stille per la Germania e Sergio Di Caro per la Cina. Tre mercati che rappresentano altrettanti esempi significativi di come l'invecchiamento della popolazione abbia spinto i Governi, in misure diverse a seconda dello stadio di sviluppo del paese, a promuovere la previdenza complementare, incoraggiando il settore privato, in particolare quello assicurativo, a offrire nuovi prodotti a complemento del sistema pubblico di protezione sociale. Nel far ciò hanno avuto livelli differenziati di successo. La Germania ha raggiunto ottimi risultati, anche se la crisi finanziaria sembra aver fatto deragliare alcuni dei progressi ottenuti. L'Italia ha fatto sforzi enormi di riforma, ma il successo della previdenza complementare resta limitato. La Cina ha ancora molta strada da fare. In tutte le realtà analizzate gli incentivi fiscali sono un ingrediente importante di questa transizione, ma certamente non il solo.

Le testimonianze relative allo sviluppo della previdenza complementare in questi paesi (presentate anche al 49° seminario annuale dell'International Insurance Society, come riferito nel box a pagina 18, ndr) evidenziano dunque i lati positivi, le potenzialità del settore, ma anche molti ostacoli e difficoltà.

## FOCUS SULL'ITALIA

Nonostante le moltissime innovative riforme attuate tra il 1992 e il 2012, che hanno consolidato un sistema a più pilastri, oggi ancora poco più di un quinto dei lavoratori dipendenti ha aderito a forme di previdenza complementare, meno del 18% se si guarda ai lavoratori sotto i 35 anni.

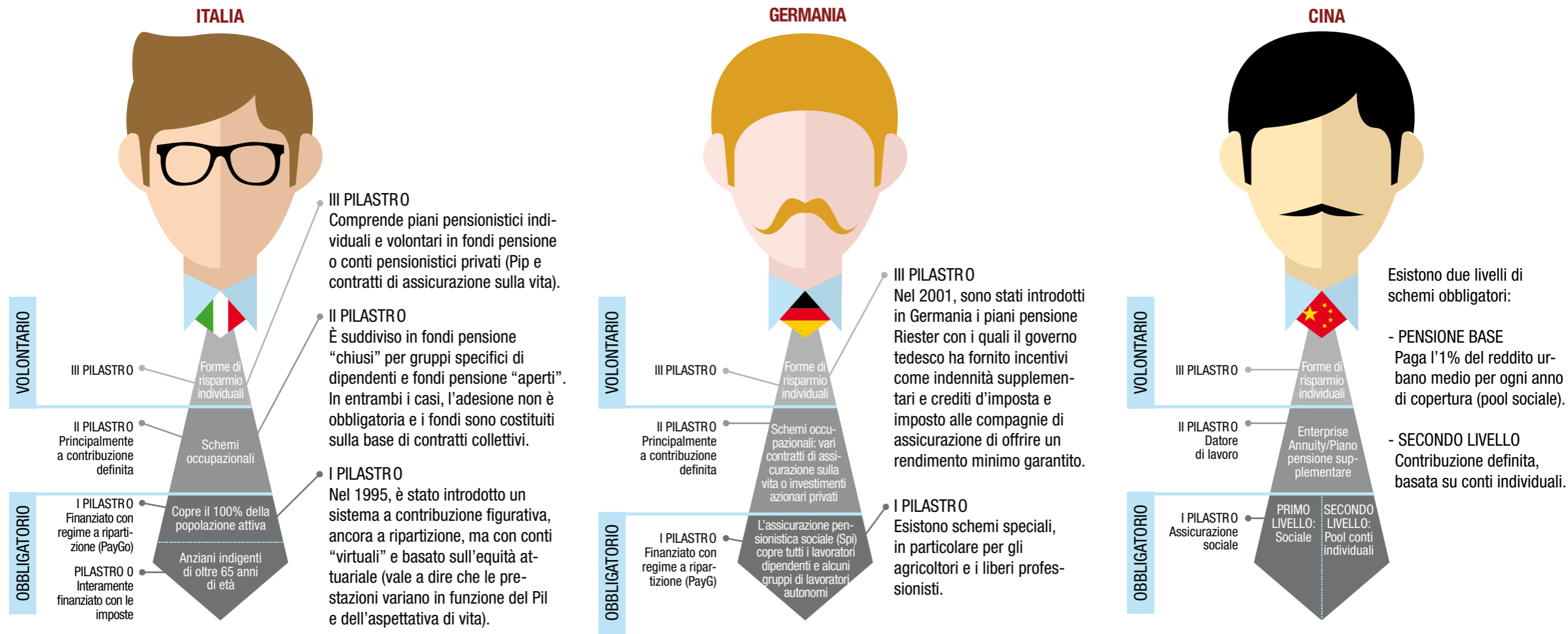
Secondo i manager intervistati, le questioni da affrontare sono numerose. In primo luogo, gli incentivi fiscali sono stati e sono tuttora insufficienti; in secondo, la popolazione è ancora saldamente convinta che la copertura del sistema pubblico sia sufficiente. Questo è in parte attribuibile alla comunicazione poco efficace durante le varie ondate di riforma, che ha reso difficile per gli individui la valutazione accurata del proprio tasso di sostituzione ovvero il rapporto tra la pensione attesa e una misura del reddito lavorativo. Le famose “buste arancioni” (la stima indicativa della pensione futura, basata sui parametri correnti di

contribuzione, inviata dai soggetti pubblici incaricati al singolo lavoratore, ndr) che hanno garantito il successo della riforma svedese non sono mai state distribuite agli italiani. Terzo punto, connesso ai precedenti: in Italia c'è un livello molto basso d'istruzione e alfabetizzazione finanziaria. Quarto, la crisi economica e finanziaria ha avuto un effetto negativo profondo sui redditi disponibili e sui risparmi delle famiglie, che si ripercuote sull'appetibilità delle soluzioni private, a volte percepite come troppo care a fronte di una “torta” di reddito familiare sempre più striminzita. Quinto, i mutamenti nella politica economica (legislazioni e normative) e di conseguenza nei parametri delle scelte pensionistiche sono stati troppo frequenti ed erratici, alimentando così la confusione delle persone. Sesto, nell'importante riforma relativa al trasferimento del trattamento di fine rapporto (Tfr) ai fondi pensione, il cui obiettivo originario era di promuovere la scelta da parte dei contribuenti di soluzioni pensionistiche di II pilastro, è stato introdotto dal legislatore un elemento – l'irreversibilità di tale opzione – che tende a scoraggiare la scelta stessa.

Oggi le persone sono sopraffatte dai nuovi rischi che devono affrontare autonomamente, dalla propria incapacità di gestirli, dalla poca chiarezza del contesto nel quale si muovono e spesso dalla molteplicità dei prodotti offerti. La strategia commerciale

perseguita dagli operatori privati in passato è stata molto aggressiva, basata su messaggi di questo tenore: 1) la sicurezza sociale offerta dallo Stato non ti pagherà un euro; 2) il tuo gap pensionistico è enorme e sei destinato a diventare povero con quel che ti verrà corrisposto; 3) stai investendo malissimo i tuoi risparmi; 4) il nostro prodotto è la soluzione; 5) e te lo puoi pagare con le tasse che risparmi. La realtà purtroppo è che, mentre i redditi delle famiglie si stanno riducendo drammaticamente, la reazione della gente è di non comprendere questi messaggi, posporre ogni decisione, temporeggiare, e spesso optare per la scelta sbagliata a causa anche di una cultura finanziaria minima o assente del tutto. La decisione di separarsi oggi da una porzione addizionale, anche piccola, del proprio reddito, al fine di assicurare la copertura pensionistica domani, è sempre più dura da prendere. La pianificazione finanziaria diventa cruciale anche per gli anziani e le classi meno abbienti, non solo per chi è ricco e gode di una buona educazione finanziaria. Il ruolo delle compagnie assicurative e delle loro reti di vendita è quindi quello di diventare veri partner e consulenti finanziari piuttosto che cercare di vendere prodotti a ogni costo, cominciando così ad assumere anche un ruolo più “sociale”. Ciò richiede un importante investimento da parte della comunità nell'elevare l'alfabetizzazione finanziaria della popolazione, in particolar modo nelle scuole e

**SISTEMA PENSIONISTICO:**



**RACCOMANDAZIONI**

Dal dialogo con i manager dei tre paesi su cui si è incentrato lo studio emergono alcuni suggerimenti per Governi e settore assicurativo su come promuovere ulteriormente la previdenza complementare. Ecco cosa dovrebbero fare le parti:

**GOVERNI**

- promuovere l’educazione e l’alfabetizzazione finanziaria
- assicurare una concorrenza leale a tutti gli operatori
- fornire chiare regole del gioco e rimuovere i disincentivi normativi
- proteggere la trasparenza di prodotti e commissioni
- introdurre appropriati incentivi fiscali
- fornire un quadro legislativo e di policy stabile e credibile
- offrire strumenti finanziari ed emissioni di lungo periodo indicizzati

**ASSICURAZIONI**

- offrire prodotti e servizi trasparenti e comprensibili
- fornire consulenza alla clientela, divenire un “partner” nelle scelte e proporre nuove soluzioni per il rischio di longevità
- offrire prodotti a buon mercato ai risparmiatori sempre più poveri
- enfatizzare il vantaggio comparato nella gestione dei rischi

tramite campagne educative dedicate, e da parte degli assicuratori nell'aiutare gli individui nella pianificazione finanziaria, offrendo un servizio utile e trasparente.

Ricapitolando, le priorità indicate dagli intervistati relativamente all'azione di sostegno del Governo alla previdenza complementare si possono sintetizzare in tre punti: migliore educazione finanziaria e comunicazione ("buste arancioni") sui tassi reali di sostituzione pensionistica; reversibilità delle scelte (allocazione del Tfr) e garanzia di trasferibilità dei contributi del datore di lavoro tra un impiego e un altro; migliori e maggiori incentivi fiscali alla previdenza complementare. Il Gruppo Generali, leader del mercato vita e previdenza complementare in Italia, propone – attraverso i suoi marchi – un'ampia gamma sia di prodotti previdenziali a base individuale che di forme collettive come fondi pensione aperti e negoziali. L'offerta si completa con polizze infortuni e malattie e, per alcune reti di vendita, con coperture *long term care*.

## FOCUS SULLA GERMANIA

Il sistema pensionistico pubblico tedesco è ancora molto generoso. Ciononostante, negli ultimi quindici anni varie riforme hanno incoraggiato lo sviluppo

della previdenza complementare, con un buon successo, dovuto soprattutto ai forti incentivi fiscali. A dieci anni dalla loro introduzione, i piani privati di previdenza integrativa hanno raggiunto una quota pari al 37% del totale della copertura pensionistica, con 15 milioni di contratti sottoscritti per le polizze Riester.

La Germania rappresenta una storia di successo nella promozione, da parte del Governo, della previdenza complementare privata e dell'offerta, da parte del settore assicurativo, di numerosi prodotti di copertura a un costo ragionevole, con commissioni a buon mercato, e molte caratteristiche attraenti (ad esempio i tassi garantiti). Tuttavia la crisi sembra avere spinto le autorità a ridurre gli incentivi fiscali e ha alimentato una notevole incertezza politica, legislativa e normativa, a detrimento dell'industria e dei contribuenti. I prodotti di assicurazione pensionistica godono di minori incentivi fiscali, sono danneggiati dai persistenti bassi tassi di interesse, dalla forte concorrenza dei prodotti di risparmio bancari e in ultimo da sviluppi normativi che influiscono negativamente sulle soluzioni di lunga durata e che hanno ridotto o eliminato le penali di cancellazione dai contratti di previdenza integrativa. La politica d'imposizione fiscale del Governo sembra sempre più erratica. I bassi tassi d'interesse, i nuovi

requisiti normativi (la direttiva Ue sul genere e Solvency II), assieme all'incertezza dei consumatori causata dalla crisi finanziaria e all'azione di lobbying dei partiti politici in favore di un ritorno a un sistema generalizzato di sicurezza sociale pubblica dopo la crisi, hanno avuto un impatto negativo sulla previdenza complementare privata. Ciò emerge anche nella dinamica dei premi lordi assicurativi in tali segmenti che, dopo aver raggiunto un picco nei primi anni Duemila, si sono appiattiti e hanno cominciato a cadere negli anni della crisi. Il dialogo del settore assicurativo con i *policy makers* è peggiorato e, fino a settembre 2013, l'incertezza del periodo pre-elettorale ha congelato ogni decisione. Tuttavia, i costi crescenti della sicurezza sociale e la ridotta protezione pubblica sono caratteristiche di lungo periodo che permarranno e non sono destinate a scomparire. Sono quindi auspicabili la ripresa del dialogo fra lo stato e il settore assicurativo e la cooperazione attiva nel lungo periodo in un comparto, quello della previdenza complementare privata, che non può che crescere ulteriormente.

In Germania, dove Generali è il secondo operatore mercato, l'offerta assicurativa comprende una vasta gamma di prodotti in ambito pensionistico con polizze individuali e collettive, oltre a polizze di assistenza sanitaria e coperture *long term care*.

## FOCUS SULLA CINA

Anche la Cina ha lanciato numerose riforme pensionistiche, sin dall'inizio degli anni Novanta, costruendo così un sistema nuovo a più pilastri, a complemento di quello pubblico che copre solo il 20% della forza lavoro urbana. Il successo delle riforme è stato però contenuto e il problema principale è la sua copertura, ancora limitatissima: solo una piccola parte della popolazione, prevalentemente urbana, ha una pensione pubblica o privata, e ciò a fronte di un'accelerazione nell'invecchiamento della popolazione e delle tensioni economiche e sociali che questo causa. Le riforme – compresa quella più recente che ha istituito le *Enterprise annuities*, veicolo pensionistico collettivo simile ai piani aziendali americani 401K – hanno avuto successi alterni, richiedendo rafforzamenti della base di finanziamento dei piani (spesso mal gestiti e in debito) e della governance. Secondo i manager intervistati, i principali ostacoli allo sviluppo della previdenza complementare di secondo e terzo pilastro in Cina sono i seguenti:

- la mancanza di incentivi fiscali sufficienti per i prodotti di secondo pilastro;
- la limitatissima cultura e alfabetizzazione finanziaria;
- un mercato pieno di distorsioni alla concorrenza (ad esempio, le licenze per la vendita di *Enterprise annuities*

sono allocate ad hoc quasi esclusivamente a compagnie assicurative locali, laddove i prodotti più sofisticati e l'expertise risiedono prevalentemente in quelle estere che operano in Cina da ormai qualche decennio);

- le Ea non sono obbligatorie, né per i lavoratori né per i datori di lavoro, e vi sono vari tipi di società finanziarie (le *trust companies*) che offrono prodotti di risparmio in diretta competizione;
- i prodotti di terzo pilastro non godono di benefici fiscali;
- in Cina sono scarsi gli attivi finanziari di lungo periodo indicizzati, che permettano un buon bilanciamento con le passività di lungo periodo delle assicurazioni, soprattutto titoli a reddito fisso ad alto rating finanziario.

Il dialogo fra il Governo e il settore assicurativo è comunque attivo e positivo ed è stato alla base del lancio delle Ea e di futuri potenziali incentivi fiscali per i prodotti assicurativi vita e di previdenza complementare. Di recente, il Governo sembra avere dato ulteriore ascolto alle richieste degli assicuratori: l'autorità di regolamentazione assicurativa, la China Insurance Regulatory Commission, sta infatti elaborando nuovi prodotti di rendita con un'imposizione differita, tramite un progetto pilota già lanciato a Shanghai.

In Cina, Generali è uno dei leader tra gli operatori a controllo estero e offre prodotti previdenziali sia in forma individuale che collettiva. Nella linea persone vengono proposti piani di risparmio a rendimento garantito con partecipazione agli utili finanziari, nonché piani di tipo *universal life* e *unit linked*. Le medesime offerte sono disponibili anche per la linea aziende, ancorché la penetrazione sia molto limitata. Il Gruppo offre poi prodotti di assicurazione sanitaria individuale e aziendale, con un sempre maggior interesse verso programmi di copertura di malattie gravi (*dread disease*). Ancora poca presa hanno i piani *long term care*. ■

## In giugno a Londra il prossimo seminario dell'International Insurance Society

Oltre 400 manager del settore assicurativo hanno preso parte al più recente seminario annuale dell'International Insurance Society (IIS), tenutosi a Seul nel 2013. Nell'occasione Generali ha partecipato al dibattito sui sistemi pensionistici e sul ruolo delle assicurazioni decidendo, a seguito del successo ottenuto da questa iniziativa, di divenire membro della prestigiosa associazione internazionale.

Fondata nel 1965, International Insurance Society ([www.iisonline.org](http://www.iisonline.org)) è la più grande e prestigiosa associazione mondiale di compagnie assicurative, con membri che rappresentano i leader globali di questo mercato, autorità internazionali di supervisione e i più noti studiosi del settore, tutti provenienti da più di 90 paesi. La missione dell'IIS è quella di facilitare lo scambio internazionale di idee, lo sviluppo di reti personali di contatti a livello globale nel settore e avviare innovativi progetti di ricerca applicata che affrontino temi critici per l'industria assicurativa, attraverso lo Shin Research Excellence Awards program.

In occasione dei seminari organizzati ogni anno in diverse località nel mondo, l'onorificenza più prestigiosa del settore – Insurance Hall of Fame Award – viene assegnata ai leader assicurativi riconosciuti globalmente tra i migliori. L'IIS gestisce anche il Mentorship Program, nel quale si identificano tra i membri dell'associazione 25 *mentors* (“maestri”, personalità senior di grande esperienza e notorietà) e 25 *mentees* (talenti under 50),

che poi vengono abbinati in programmi di networking e conference call internazionali, affinché i giovani possano beneficiare della “consulenza” dei rispettivi mentori.

In generale, i membri dell'IIS condividono risorse e conoscenze su base individuale e quindi contribuiscono a promuovere l'industria assicurativa nel suo complesso, attraverso una fitta rete di contatti e relazioni. Un'occasione fondamentale per questi scambi è costituita dai seminari annuali, cui Generali ha partecipato per la prima volta nel 2013 con l'intervento del responsabile R&D Lorenzo Savorelli al dibattito *Executive panel: changing demographics and the opportunities for the industry*. Lo studio presentato in questa circostanza, basato su un'indagine interna al Gruppo e relativa in particolare a Italia, Germania e Cina, si è soffermato sulla sfida posta dall'invecchiamento della popolazione ai Governi e agli assicuratori, chiamati a collaborare nei rispettivi ruoli per garantire, con un misto di strumenti pubblici e privati, un'adeguata copertura pensionistica ai cittadini.

Quest'anno Generali parteciperà al seminario che si terrà a Londra dal 22 al 25 giugno, dedicato al tema *The impact of science and technology on the industry*. Inoltre il Gruppo Generali ha selezionato cinque candidature tra *mentors* e *mentees* per il Mentorship Program.



# I pirati del terzo millennio

Le tradizionali coperture assicurative *marine* tutelano corpo nave e merci ma per contrastare la moderna pirateria è importante che vengano adottate anche particolari misure preventive sulla sicurezza della navigazione

di Riccardo Morgante

*Il rischio della pirateria (piracy) è da sempre temuto da armatori e proprietari delle merci ma tutelato dalle tradizionali coperture assicurative marine. Il fenomeno osservato negli ultimi anni, in particolare per l'attraversamento marittimo nel Golfo di Aden (ora anche nel Golfo di Guinea), ha evidenziato, oltre all'incidenza in termini di numero degli eventi, anche una rilevante esposizione finanziaria a fronte della richiesta di pagamento di riscatti per il rilascio di navi e carichi.*

Le tradizionali coperture assicurative tutelano gli interessi in gioco ma con qualche eccezione e limitazione. È noto, infatti, quanto sia delicata la questione riguardante l'equipaggio delle navi mercantili oggetto di assalto. L'adozione di specifiche misure preventive fisiche e organizzative a difesa delle navi sembra essere il migliore rimedio agli attacchi.

Di quanto sia antico il fenomeno della pirateria si è detto in più occasioni. Allo stesso modo anche la protezione assicurativa degli interessi soggetti al rischio di attacco da parte dei pirati - le navi e le merci caricate a bordo - trova le sue origini in tempi lontani.

Nelle forme contrattuali più moderne (dalla fine del XVIII secolo), il rischio di pirateria è stato assimilato a quelli aventi natura socio-politica. Dal 1983, a fronte di un'importante revisione dei capitoli assicurativi marine internazionali, la piracy è stata compresa nei set di clausole cosiddette "ordinarie" e quindi, al di fuori della specialità dei rischi guerra e socio-politici.

Nell'ambito delle coperture assicurative ordinarie corpi (marine hull insurance - a protezione del corpo della nave in navigazione) e merci (marine cargo insurance - a protezione delle merci caricate a bordo), l'assicurazione è prestata a tutela dei danni

materiali e diretti subito dai proprietari delle navi (shipowners) e delle merci (*shippers*), danni provocati dai pirati durante la loro azione violenta compiuta in alto mare e finalizzata all'impossessamento dei beni a fini di lucro.

Fino a oggi il caso della pirateria sopra descritto è stato considerato come "classico" e dunque previsto e adeguatamente valutato dagli assicuratori e riassicuratori dei rischi trasporti (*marine insurers & reinsurers*).

## LA PIRATERIA OGGI

Il riproporsi del fenomeno ai giorni nostri (dal 2009 a oggi) riguarda il carattere estorsivo della "moderna" pirateria, decisamente finalizzata all'ottenimento del pagamento di un riscatto in cambio del rilascio della nave e del carico. Tali atti, verificatisi in un determinato spazio geografico (Golfo di Aden) estrinsecano la loro modernità nella capillare organizzazione della rete del malaffare che li sostiene, con ramificazioni e appoggi logistici e finanziari in più Paesi dell'area interessata.

Un'altra area che oggi risulta essere particolarmente soggetta alla pirateria ma con caratteristiche "classiche" cioè l'impossessamento dei beni a fini di lucro, è quella del Golfo di Guinea dove a essere prese di mira sono per lo più le navi *tankers* e i loro carichi

(prodotti raffinati). L'International Maritime Bureau (Imb), che periodicamente aggiorna l'osservatorio del commercio marittimo internazionale, ha recentemente indicato la recrudescenza del fenomeno anche nello Stretto di Malacca, al largo della costa dell'Indonesia.

Nel presente articolo vogliamo focalizzarci sulla particolare natura delle azioni e finalità della moderna pirateria osservate negli ultimi anni, orientate a ottenere un riscatto (*ransom*) a seguito del sequestro (*kidnap*) della nave, per il rilascio degli interessi in gioco - corpi e merci - e incidentalmente, dell'equipaggio.

## IL CASO SOMALO

Per analizzare i casi e le conseguenze, anche legali, degli attacchi nel Golfo di Aden va fatto un accenno alla situazione socio-politica incorsa in un'area geografica, quella della Somalia, in cui i pirati moderni sembrano aver ottenuto la maggiore base di appoggio e sostegno nelle

loro azioni aggressive. Questo Paese ha vissuto una profonda disgregazione politica interna con la progressiva perdita dello stato di diritto e controllo del territorio da parte dei governi ufficiali. Ciò ha senz'altro favorito lo sviluppo di movimenti e fazioni organizzate anche nella pratica della moderna pirateria.

Va puntualizzato che, come altre volte in passato, molti osservatori hanno assimilato questi gruppi d'assalto a organizzazioni terroristiche operanti nell'area, con la conseguenza diretta della possibilità di dispute legali per il risarcimento di danni a seguito della denuncia dei reclami e per la corretta attribuzione della natura degli stessi eventi (atti di pirateria o terroristici).

Per quanto riguarda il pagamento del riscatto, e il suo inquadramento economico e assicurativo, è importante indicare la stima media dell'importo atteso dai pirati, circa cinque milioni di dollari per ogni nave sequestrata (in cinque anni il costo totale dei riscatti pagati complessivamente è stato pari a 215 milioni di dollari nel solo

Golfo di Aden), e la complessa gestione del danno reclamato.

Come detto, nella maggior parte dei casi occorsi nel Golfo di Aden, la nave e il carico in quanto tali non sono l'obiettivo primario del lucro atteso ma solo l'elemento strumentale per ottenerlo. In tal senso le coperture assicurative possono contribuire al risarcimento delle somme pretese quale contribuzione per evitare o diminuire un probabile danno (ad esempio a seguito del volontario affondamento della nave da parte dei pirati); oppure sono da intendersi come partecipazione congiunta per la salvezza comune di tutti gli interessi e le "partite" assicurate - assicurazione del corpo, delle merci e dei rischi di responsabilità armatoriali durante la navigazione - a seguito della dichiarazione di avaria generale (Ag) da parte del comandante (dovuta, ad esempio, al fermo prolungato della nave attaccata e sequestrata dai pirati con l'impossibilità di proseguire la navigazione nei termini previsti dal contratto di trasporto).

Dai nostri approfondimenti condotti a livello internazionale sulla prassi gestionale seguita dai diversi mercati assicurativi risulta che, nella maggior parte dei casi, il pagamento del riscatto è stato ammesso in tema di Ag ma con non poche perplessità ed eccezioni sollevate per la chiamata in partecipazione dell'assicurazione alla

responsabilità dell'armatore verso il suo equipaggio, armatore che di fatto è vittima non colpevole dell'atto perpetrato a suoi danni e del personale di bordo con violenza da terzi.

Comunque, ammettendo la piena risarcibilità del reclamo in tema di avaria generale (ogni interesse contribuisce in proporzione al proprio valore assicurato), restano comunque escluse molte spese accessorie a carico dell'armatore quali i costi per l'intermediazione e consegna del riscatto, le maggiori spese di combustibile, gli stipendi dell'equipaggio durante il fermo della nave e le spese eventuali di rimorchio della nave o del porto di rifugio dopo il rilascio.

La maggiore criticità, soprattutto legale, nel pagamento del riscatto insorge quando uno degli obiettivi strumentali puntati dai pirati, anche direttamente con le armi, è l'equipaggio della nave. Come detto precedentemente, l'equipaggio viene cinicamente considerato dai pirati quasi sempre come "accessorio" rispetto al maggior interesse in termini di valore (la nave e il suo

carico) e del rischio minacciato (per esempio l'affondamento di una petroliera a pieno carico di prodotti raffinati).

Purtroppo si sono verificati casi in cui è stato proprio l'equipaggio a essere sottoposto al sequestro (anche più di 30 mesi) diventando ostaggio e mezzo per l'ottenimento del pagamento del riscatto. In questo caso insorgono irrisolvibili problemi in tema di legalità essendo vietati, in molti ordinamenti giuridici, compreso il nostro, non solo il pagamento di riscatti per la liberazione di vite umane ma anche la relativa stipulazione di polizze assicurative sul territorio in cui incide il divieto. Di fatto è quindi illegale, e ci riferiamo in particolare al nostro Paese, la partecipazione sia di un armatore italiano che del suo assicuratore nazionale nell'attività diretta per la procura e fornitura di fondi destinati al pagamento di un riscatto per ottenere la liberazione degli equipaggi.

In questa complicata situazione l'orientamento odierno del mercato assicurativo internazionale *marine* si è distinto in due

diversi approcci: il primo, quello degli assicuratori e riassicuratori dei corpi-nave, coinvolti per primi nella gestione dei reclami, ha inteso ricondurre la copertura dei rischi della pirateria nell'ambito delle separate garanzie socio-politiche e guerra. Le valutazioni e quotazioni della *piracy* nel contesto di queste garanzie, per danni materiali e diretti, vengono ora stabilite di volta in volta in base all'attività di navigazione offerta dall'armatore in rapporto alle merci che trasporta, alle rotte commerciali e alle misure preventive attivate a difesa della nave di cui si dirà più avanti. Il secondo approccio, quello degli assicuratori e riassicuratori delle merci trasportate che, al momento, ha mantenuto la copertura del rischio pirateria nell'ambito delle garanzie ordinarie *all risks*: infatti il volume delle merci in transito su una o su un'altra nave, spedite in tutto il mondo su diverse rotte oceaniche, ed eventualmente più soggette ad attacco, è di più difficile individuazione e quantificazione per i loro proprietari, su base annuale.

## LE MISURE DI PREVENZIONE

In affiancamento alle coperture assicurative gli armatori sono stati chiamati a dotarsi di mezzi e misure organizzative a difesa delle navi durante l'attraversamento del Golfo di Aden. Queste misure sono intese come *loss prevention warranty* anche a fini assicurativi. Ci riferiamo alle cosiddette *self protection measures* e *best management practices*, cioè alle norme di comportamento che prevedono il rispetto di alcune raccomandazioni di base, che gli armatori devono attuare in condivisione con le associazioni di categoria delle compagnie di navigazione, l'Unione internazionale dei lavoratori marittimi, le compagnie di assicurazione, le camere di commercio e le autorità militari internazionali impegnate nei servizi di pattugliamento, in ottemperanza ad alcune risoluzioni delle Nazioni Unite (Onu) emanate in materia, in sintonia con altre dell'International Maritime Organization (Imo) – agenzia dell'Onu che ha la responsabilità di emanare norme sulla sicurezza della navigazione.

Le più importanti raccomandazioni e prescrizioni per gli armatori sono: prevedere la chiusura ermetica delle porte e finestre che danno accesso al ponte

di comando e alla sala macchine, mantenere un costante collegamento radio e satellitare, rimanere il più possibile in prossimità di altre navi, implementare un piano di sicurezza interno, mantenere la nave allineata alla rotta di sicurezza dove sono previste le scorte o pattugliamenti militari regolari e, al limite, impiegare personale armato aggiuntivo di sicurezza (militare o di vigilanza privata), a bordo della nave.

Queste misure, se rispettate e ben gestite, possono rappresentare la migliore strategia difensiva. Come noto, molti stati hanno aderito al piano di difesa dei convogli fornendo le proprie forze navali militari per il pattugliamento costante del Golfo di Aden. Le forze e le regole di prevenzione messe in campo, che comportano costi organizzativi e monetari molto ingenti, hanno contribuito notevolmente al ridimensionamento degli attacchi conclusi con successo. Questi costi rilevanti unitamente alla presente crisi economica e alla difficile reperibilità di personale militare da distogliere da altre aree di crisi hanno portato all'emanazione di dispositivi legislativi atti a recepire l'impiego di personale non militare, nei casi di indisponibilità di quello militare, a bordo delle navi mercantili che attraversano il Golfo di Aden.

## NUOVI SCENARI INVESTIGATIVI E LEGALI

Sull'impiego del personale armato e dei rischi connessi all'uso della forza si è molto dibattuto anche in occasione dell'*International Union of Marine Insurance Conference* (lumi), tenutasi a Londra dal 15 al 18 settembre 2013 e alla quale la nostra Compagnia ha attivamente partecipato con i propri delegati nei comitati corpi, merci e *loss prevention*. In particolare, le riflessioni si sono concentrate sul noto incidente e caso diplomatico che ha visto

coinvolti un mercantile italiano - Enrica Lexie - e il personale delle nostre forze armate presente a bordo, i "marò" (fanti di marina, *ndr*). Al momento in cui questo articolo è stato scritto il caso non si è ancora risolto e fa molto discutere sull'opportunità dell'uso della forza come migliore deterrente anche se, a rigore di logica e in altri casi estremi, è risultato determinante e risolutivo. Il caso Enrica Lexie ha aperto complessi scenari investigativi e anche legali in termini di giurisdizione e competenza nel giudizio finale. ■



# We, GENERALI

Rafforzare la cultura come elemento di identità del Gruppo è più che mai fondamentale nella fase di svolta che Generali sta affrontando a grande velocità.



siano evidenti ai nostri clienti, ai nostri stakeholder, a coloro che desidereranno lavorare con noi. La cultura aziendale è fondamentale perché oggi più che mai contribuisce a differenziarci.

Per un Gruppo come il nostro che mette al centro della propria operatività il core business assicurativo, la *vision* deve esprimere in maniera semplice ed essenziale ciò che da sempre noi ci impegniamo a fare: proteggere e migliorare la vita delle persone. Queste sono le nostre radici e ad esse dobbiamo

costantemente richiamarci. Dobbiamo essere pronti ad andare incontro alle esigenze delle persone, ai loro desideri, offrendo la migliore combinazione di protezione, servizio e consigli, indicando quindi la strada migliore da seguire.

Ed ecco che, parlando di “strada migliore”, passiamo dalla *vision* alla *mission*, l’obiettivo concreto che intendiamo raggiungere. La nostra *mission* è quella di essere la prima scelta dei clienti quando cercano soluzioni assicurative. Le persone devono percepire chiaramente che il servizio offerto da Generali rappresenta la migliore offerta sul mercato perché garantiamo impegno, lealtà e proattività, oltre che benefici concreti e indiscutibili, affinché diventi naturale per loro rivolgersi al nostro Gruppo.

I quattro valori rappresentano il *trait-d’union* ideale tra il passato e le nostre aspirazioni future, secondo il nostro approccio. Con *Deliver on the promise* ci focalizziamo sull’affidabilità, un punto chiave per costruire una relazione duratura con i nostri clienti, per

rafforzare la nostra reputazione e soddisfare le loro aspettative. Associamo *Value our people* all’importanza delle persone nel nostro business. Per questo ci impegniamo per assicurare opportunità e uguali condizioni per tutti. È inoltre nostra responsabilità operare per il benessere e il progresso delle comunità in cui viviamo e lavoriamo, da cui *Live the community*. Infine, *Be open* è certamente un obiettivo sfidante perché significa essere innovativi, curiosi e pronti ad accettare le critiche, mettendo in gioco anche le nostre convinzioni più profonde.

Se sapremo fare pienamente nostri *vision*, *mission* e valori potremo dire di avere davvero una cultura di Gruppo, da vivere e condividere giorno dopo giorno, il miglior “biglietto da visita” da presentare alle persone che contano su di noi. Generali ha iniziato a fare la storia quasi due secoli fa e sono certo che anche grazie a questa nuova cultura continuerà a fare la storia anche in futuro.

Mario Greco

# We, GENERALI

I valori sono l'essenza della cultura aziendale e per identificare quelli del Gruppo Generali abbiamo coinvolto più di ottocento colleghi in tutto il mondo.

È stato certamente un processo molto articolato, e anche sfidante, perché dialogare e confrontarsi sui valori in un'organizzazione significa riflettere sui possibili significati di questi valori, sulle implicazioni comportamentali, sulle sfumature culturali, sull'impatto che questi avranno sulle persone che lavorano per il Gruppo e su tutti i portatori d'interesse, in primis i nostri clienti, presenti e futuri, nel mondo.

Dal punto di vista squisitamente organizzativo, i valori indicano la preferibilità di un certo comportamento rispetto a un altro opposto o contrario. Sono la struttura portante che identifica il modo in cui ci comportiamo, ci relazioniamo,



viviamo in azienda. Ogni organizzazione dà un significato profondo e concreto ai propri valori: alcune società li considerano come i fari che guidano il processo di sviluppo organizzativo e la crescita. Altre li descrivono come elementi della loro filosofia aziendale. Senza dubbio, i valori si riferiscono al modo in cui le organizzazioni si confrontano con le convinzioni sulle persone e sul lavoro. In ultimo, definiscono comportamenti non negoziabili.

Nel caso di Generali, i valori sono il ponte che idealmente collega il nostro passato alle nostre aspirazioni strategiche e ai nostri obiettivi. Riflettono la storia e la tradizione del Gruppo, ma sono senza tempo e sostenibili nel lungo termine, adattabili a un contesto in evoluzione, coerenti con le sfide strategiche ed organizzative. Oltre a distinguerci dai

nostri competitor, rappresentano la guida nei comportamenti organizzativi, nei rapporti con i nostri colleghi e con i clienti. Implicano coinvolgimento emotivo, ispirazione ed entusiasmo, sono i motori per portare tutti noi verso gli obiettivi, per motivarci al cambiamento, per migliorare l'efficacia nel nostro quotidiano, e allo stesso tempo fungono da immaginario contrappeso nel contesto di business non facile che stiamo vivendo.

Vorrei descrivere brevemente il processo che ci ha portato a identificare i quattro valori di Generali: *Deliver on the promise*, *Value our people*, *Live the community* e *Be open*. Siamo partiti da un'approfondita analisi dei valori presenti in oltre 33 compagnie del Gruppo, che – riaggregati in cinque principali aree semantiche (fiducia ed etica, comunità, focus sul cliente, professionalità e persone) – sono stati valutati rispetto a un sondaggio sulla cultura del Gruppo e, poi, rispetto a un benchmark esterno di 50 società leader a livello globale. Sono seguite interviste specifiche al Group Ceo, all'intero Management Committee e ad alcuni interlocutori-chiave interni ed esterni a Generali, inoltre è stata verificata la coerenza dei valori rispetto al modello di leadership di Gruppo. Successivamente, i 200 top manager

del Gruppo appartenenti al Global Leadership Group (Glg) sono stati invitati a confrontarsi sui valori associati a Generali in una community virtuale; dalla loro discussione sono scaturiti concetti poi ripresi negli stessi valori o nelle spiegazioni associate, come è evidente dalle citazioni abbinate a ogni valore nelle pagine seguenti. Il risultato complessivo è stato aggregato in una matrice per cui a cinque concetti principali (relazione di lunga durata, impatto di eccellenza, trasparenza e spirito di gruppo, comunità di appartenenza e innovazione) sono stati associati tre tipi di stakeholder per noi chiave: clienti, persone e società.

I nostri valori definiscono ciò che è auspicabile, e ciò che non lo è, quindi identificano i "sì" e i "no" dell'organizzazione, delle sue persone e dei suoi comportamenti. Nelle parole di Mario Greco i valori sono alla base di "cosa" siamo e di "chi" siamo oggi. Viverli appieno è fondamentale. Ed è ciò che ci accingiamo a fare, investendo per coinvolgere tutte le nostre persone nel mondo, non solo nella conoscenza e condivisione dei valori, ma soprattutto nella consapevolezza dell'importanza di vivere questi valori ogni giorno, nei propri comportamenti.

Monica Possa

# We, GENERALI

Una chiara e univoca identità del Gruppo sia al suo interno che all'esterno.



Alla base delle strategie concrete, l'elemento fondamentale, irripetibile e unico che costituisce il vero fattore distintivo di qualsiasi organizzazione e la ragione del suo successo nel lungo termine è la cultura. "We, Generali" esprime un elemento base della nostra nuova cultura aziendale che farà in modo che il risultato del lavoro

di tutti i dipendenti sia superiore alla loro semplice somma e che si tradurrà in una chiara e univoca percezione della società al suo interno e al suo esterno.

Nei mesi scorsi, dopo aver definito *vision*, *mission* e valori, il dna di un'organizzazione, il Gruppo ha avviato una

campagna di portata eccezionale per diffonderne la conoscenza, partita dal Group Ceo Mario Greco e destinata a raggiungere tutti i dipendenti del mondo. Sono stati organizzati oltre 600 incontri ad hoc che hanno coinvolto più di 14mila persone nei 60 paesi in cui Generali è presente. È stata inoltre avviata una campagna interna di comunicazione ed *engagement* in tutte le società del gruppo che si svilupperà durante tutto il 2014. Per accrescere la conoscenza e la condivisione della strategia di Generali, del suo brand e dei suoi valori sono stati sviluppati anche nuovi strumenti ed è stata lanciata la prima intranet in lingua inglese, il "We, Generali Portal" per tutti i dipendenti del gruppo.

passa anche attraverso il suo brand, l'elemento più rappresentativo e iconico dell'immagine del Gruppo nel mondo. Il Leone è stato recentemente ridisegnato e andrà a sostituire gli oltre 100 loghi diversi nel mondo in un'ottica di unità di intenti e riconoscibilità del marchio.

In conclusione, si tratta di un insieme di azioni che contribuiscono a superare la frammentazione e a favorire un modo di lavorare comune. Queste azioni coinvolgono tutte le persone che operano in Generali, dai rappresentanti di Generali Employee Benefits a San Francisco agli agenti in Indonesia. Tutti parte di un Gruppo con una forte, e rinnovata, identità.



Il rafforzamento dell'identità di Generali

Lucia Sciacca

# We, GENERALI

Un messaggio semplice, per tutti, a qualunque latitudine. È partita a febbraio la campagna di comunicazione interna destinata ai dipendenti del Gruppo.

“Oggi è un giorno speciale”, con queste parole Mario Greco ha dato il via ufficiale alla campagna di comunicazione interna focalizzata sul nuovo sistema culturale del Gruppo. Una tappa importante che mira a supportare una strategia complessiva di *turnaround* finalizzata a informare e a far sentire tutti parte di un unico Gruppo, con una distinta e unica riconoscibilità.

Lo sviluppo creativo della campagna, la prima a livello interno destinata e declinata in tutto il Gruppo, è partito da alcuni elementi fissi: la necessità di veicolare efficacemente il messaggio a un pubblico internazionale, di

essere facilmente comprensibile e adattabile a diversi background linguistici, culturali e di business che caratterizzano i collaboratori del Gruppo.

L'approccio scelto ha dapprima privilegiato lo sviluppo sui mezzi digitali, il portale di Gruppo “We, Generali” e le intranet aziendali locali, con l'utilizzo di banner animati, splash screen, sfondi per desktop, tutti caratterizzati da un unico filo conduttore creativo che anticipa il *flavour* della campagna affissioni. I poster, il cuore della campagna di comunicazione interna, sono incentrati sui valori e identificati da quattro diverse forme geometriche. Li caratterizza quello che tecnicamente si chiama *copy-ad*, ovvero un annuncio pubblicitario costituito da solo testo, senza

immagini, illustrazioni o fotografie. Un altro elemento distintivo è l'approccio che vede evidenziati i valori per contrapposizione, in cui la contemporanea presenza di negazione e affermazione fa emergere il significato reale del valore, rafforzandolo. Per *Live the community*, ad esempio, si parte da un *We don't talk about community* per arrivare a *We*

*Generali, live the community*. Infine, per favorire la piena comprensione dei nuovi valori a livello locale, in ogni paese in cui il Gruppo è presente, il *body-copy* (cioè il testo esplicativo che completa i poster) è declinato nella lingua locale.

Elena Cannataro







# Medicina rigenerativa: le nuove frontiere

Generali supporta la onlus italiana Revert nella sperimentazione clinica contro le malattie neurodegenerative

di Paola Cabas

*Il 2014 si candida a essere l'anno della svolta nella ricerca sulla sclerosi laterale amiotrofica (Sla) grazie alla partnership tra Revert, no profit italiana attiva nella sperimentazione clinica per individuare una cura delle malattie neurodegenerative, e il Gruppo Generali.*

*La collaborazione triennale, siglata lo scorso gennaio, consentirà all'equipe guidata dal professor Angelo Vescovi di completare entro l'autunno la sperimentazione clinica di terapia cellulare sulla Sla per poi estenderla anche alle altre malattie neurodegenerative.*

*Per capire meglio in cosa consiste questa ricerca e come la società in cui viviamo potrebbe trarne beneficio, abbiamo incontrato il professor Vescovi, direttore scientifico di Revert e della Casa Sollievo della Sofferenza a San Giovanni Rotondo (Istituto di ricovero e cura a carattere scientifico), e padre dell'innovativa tecnica con cui la ricerca viene condotta e responsabile del progetto.*

### **Professor Vescovi da dove nasce l'impegno di Revert nel mondo della ricerca?**

L'impegno di Revert nasce da lontano, nel 1996 per l'esattezza, quando ho scoperto il metodo che permette di isolare cellule staminali dal cervello umano, moltiplicandole in modo virtualmente illimitato. Si è aperta poi la possibilità di ampliare questa tecnica fino alla sperimentazione clinica sull'uomo. Questa ricerca ha mostrato che il trapianto di cellule staminali cerebrali può rappresentare una delle terapie potenzialmente efficaci contro un ampio spettro di malattie neurologiche e neurodegenerative. Nel 2006 è stata creata la Banca delle cellule staminali cerebrali di Terni, dove sono raccolte, coltivate ed espanse cellule staminali isolate dal sistema nervoso centrale. Nel giugno 2012 la tecnica ha finalmente trovato applicazione clinica nel primo trapianto di cellule staminali cerebrali umane su pazienti affetti da sclerosi laterale amiotrofica. Tutto ciò può costituire l'inizio di un circolo virtuoso che già oggi attrae nomi di primario riferimento della scienza e della ricerca e domani sarà in grado di polarizzare l'attenzione anche di professionisti che operano in altri settori; la speranza è di assistere alla crescita di un bagaglio di nuove conoscenze scientifiche, allo sviluppo di ulteriori e più approfondite competenze mediche e alla nascita di importanti sinergie costruttive per sconfiggere queste terribili patologie che affliggono milioni di persone nel mondo. In sintesi, il dogma che ha resistito per oltre

**“Siamo lieti di sostenere un progetto scientifico di eccellenza italiana in una delle principali sfide di carattere medico e sociale. Riteniamo che questa ricerca possa dare un apporto significativo nell'individuazione di una cura delle malattie neurodegenerative, migliorando la società in cui viviamo”**

*Mario Greco, Group Ceo di Generali*

un secolo, per cui il cervello non conteneva cellule staminali e il suo tessuto non poteva rigenerarsi, sta lentamente crollando. L'organo che per antonomasia era sempre stato visto come fisso e immutabile è in realtà plastico oltre ogni immaginazione.

### **Su quali progetti il suo staff è principalmente impegnato e quali sono i risultati raccolti sino ad oggi?**

Il nostro gruppo è nato oltre vent'anni or sono come un team strutturato per sviluppare un tipo di ricerca che viene definito “traslazionale”, in cui la ricerca di base, fatta in laboratorio, viene sin dall'inizio orientata acciocché i risultati ottenuti possano rapidamente essere tradotti in applicazioni cliniche sperimentali, i cosiddetti trial clinici. Per questo motivo, il nostro staff è diviso in sottogruppi, con un team che studia i meccanismi di regolazione delle cellule staminali del cervello umano, un altro team che traduce questi risultati in tecniche di preparazione delle staminali per il trapianto nell'uomo e un gruppo che si occupa di verificare l'efficacia delle cellule in modelli animali di malattia

quali le ischemie cerebrali, le malattie genetiche nei bambini, le lesioni del midollo spinale o la terribile sclerosi laterale amiotrofica.

### **La partnership con Generali è incentrata sullo sviluppo di uno specifico progetto dedicato alla sperimentazione clinica di terapia cellulare sulla Sla che si basa su una tecnica da lei messa a punto già nel 1996. Cosa è stato fatto sino a oggi?**

Si è trattato di un percorso lungo e complesso, iniziato proprio con la messa a punto di un metodo unico e tutto italiano che permette di isolare da minuscoli frammenti di tessuto cerebrale alcune cellule rarissime, come le staminali del cervello e, sfruttando gli studi sui meccanismi che ne regolano il comportamento, costringerle poi a moltiplicarsi in modo tale che da tali piccoli frammenti si generino miliardi di miliardi di cellule. La tecnica non pone alcuna problematica etica ed è così potente che da un singolo donatore si possono ottenere cellule per il trapianto in migliaia di pazienti! A quel punto è cominciata l'avventura della costruzione di un laboratorio molto speciale, in cui le

### **SCLEROSI LATERALE AMIOTROFICA (SLA)**

La Sla è una malattia a evoluzione progressiva che colpisce i motoneuroni, cioè le cellule nervose cerebrali e del midollo spinale che permettono i movimenti della muscolatura volontaria<sup>1</sup>. Colpisce 7mila persone in Italia, ogni anno si contano tre nuovi malati ogni 100mila persone, pari a circa 1.500 nuovi casi<sup>2</sup>. Nel mondo sono 500mila i casi di Sla. La sopravvivenza dall'insorgere della malattia è in media di tre-cinque anni, solo il 10% dei malati sopravvive fino a dieci anni dopo.

\*1 Fonte: Associazione Italiana Sclerosi Laterale Amiotrofica

\*2 Fonte: Casa Sollievo della Sofferenza, Revert

**“Con Revert si è aperta una nuova strada verso la possibile soluzione di malattie considerate incurabili.**

**La ricerca, più che un lavoro, va vista e vissuta come una missione. La salute, mia e dei miei simili, è per me uno dei valori più alti, sia come uomo che come professionista”**

*Angelo Vescovi, direttore scientifico di Revert*

tecniche di manipolazione sono così standardizzate e accurate da garantire la massima sterilità delle cellule in esso prodotte. In parallelo, le cellule staminali cerebrali venivano testate per dimostrare che dopo il trapianto non generassero tumori e, una volta ottenuta l'autorizzazione dall'Agenzia Italiana del Farmaco (Aifa) a produrre cellule di grado clinico, in accordo con la normativa dell'European Medical Agency (Ema), si è chiesta l'autorizzazione a iniziare i trapianti nel midollo spinale di pazienti affetti da Sla, concessa nel marzo 2011. Ci sono voluti ben 15 anni di lavoro, ma ne è valsa la pena, poiché questa tecnologia è ora applicabile a tutte le malattie neurologiche.

**In che fase del progetto ci troviamo e quali saranno i prossimi passi?**

La sperimentazione sulla Sla è cominciata nel giugno 2012 – i mesi intercorsi tra l'autorizzazione dell'Aifa e dell'Istituto Superiore di Sanità (Iss) sono stati spesi a ottenere i permessi dei vari comitati etici e a reclutare i primi pazienti – con il primo trapianto al mondo di cellule staminali cerebrali umane scervo da

qualunque problematica etica e morale, avvenuto il 24 giugno su un paziente piuttosto giovane, 31 anni. La prima parte del *trial* clinico si è conclusa con successo il 22 marzo 2013, senza eventi avversi importanti imputabili alla procedura chirurgica o alle cellule trapiantate, con risultati clinico-chirurgici significativamente migliori della sperimentazione parallela che si tiene in contemporanea negli Stati Uniti. L'Istituto Superiore di Sanità e l'Aifa hanno dunque autorizzato l'avvio della seconda parte della sperimentazione che prevede il trapianto in zone più alte del midollo spinale, cioè in regione cervicale. Questo trapianto, più complesso, è diretto a una regione del midollo più rilevante per il decorso della malattia e quindi foriero, da un punto di vista terapeutico, di risultati più promettenti. La seconda parte del protocollo di sperimentazione coinvolge un gruppo di sei pazienti colpiti da Sla, deambulanti con ausili o assistenza, che stanno ricevendo il trapianto di cellule staminali cerebrali. Ci prefiggiamo l'obiettivo di completare la sperimentazione entro l'autunno per poi estenderla anche ad altre malattie neurologiche e neurodegenerative; una

volta concluso il test tutti i dati saranno inviati all'Iss e, se il metodo sarà considerato sicuro, si potrà iniziare a pensare a un uso compassionevole sui malati. Ad oggi abbiamo già trapiantato tre pazienti in regione cervicale e sono orgoglioso di poter dire che le cose stanno andando per il meglio, anche con un significativo miglioramento della tecnica d'iniezione e chirurgica che ora verrà adottata anche dai nostri colleghi americani, con cui c'è una bellissima collaborazione professionale e umana, densa di scambio d'informazioni, nell'interesse dei pazienti.

**Il nome Revert manifesta la speranza e lo specifico impegno di voler mettere in discussione patologie finora ritenute irreversibili. Quali ritiene siano i benefici immediati del progetto che assieme a Generali si sta sviluppando e quali speranze crede che i malati possano nutrire nei confronti del lavoro della sua equipe?**

Questa partnership ci consente di ampliare la portata e l'impatto della nostra ricerca, restituendo una speranza onesta e concreta di future cure ai malati e alle loro famiglie, confermando l'Italia come all'avanguardia tra tutti i Paesi che oggi fanno sperimentazione nell'ambito delle staminali. Non possiamo fare promesse sui risultati che otterremo, poiché non è possibile prevedere come evolveranno le cose. Non è nella nostra filosofia e deontologia creare false speranze o, peggio, illudere i pazienti, ma certamente si è aperta una nuova

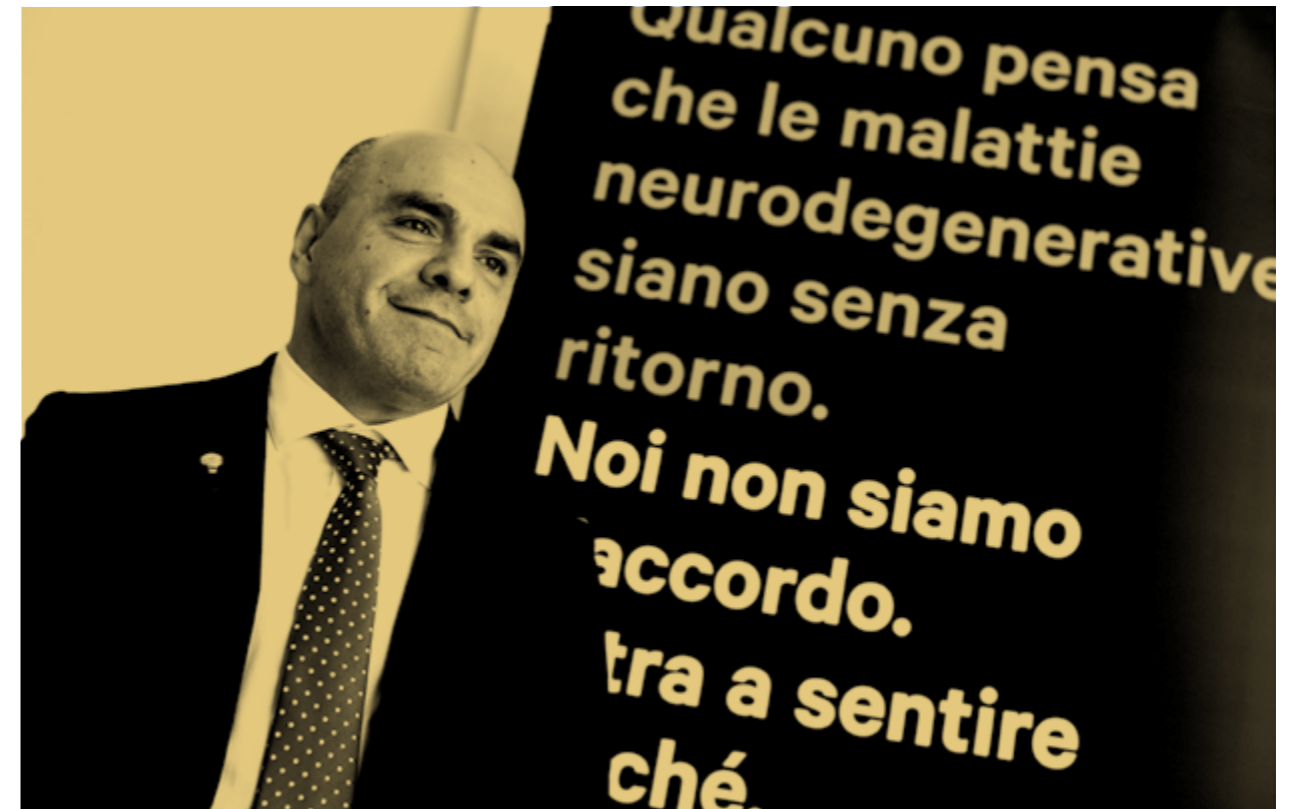
strada verso la possibile soluzione di malattie che sono sempre state considerate incurabili o addirittura inattaccabili. In questo senso esiste ora un'oggettiva speranza che non sia così. Per potenziare quest'aspetto, una volta conclusa la sperimentazione e ottenute le necessarie informazioni circa la sicurezza del processo e delle cellule, metteremo a disposizione di tutti gli altri ricercatori sia il metodo per la preparazione delle cellule, sia le cellule, nella speranza che altri seguano e sfruttino la strada aperta da Revert. Ad oggi ci sono poche sperimentazioni in questo settore, tutte condotte da società biotech, mentre Revert è l'unica no profit che utilizza cellule scelve da problemi etici il cui accesso e utilizzo è estremamente complesso. Intendiamo cambiare questo stato di cose e allargare in modo significativo il numero di sperimentazioni cliniche in ambito neurologico e il numero e tipologia di malattie che si possono aggredire.

**Lei oltre a essere impegnato direttamente nella ricerca clinica è anche un insegnante, ben conosce quindi le difficoltà che questo settore sta passando, specie in Italia dove poco si investe e molti giovani, anche qualificati, scelgono di andare all'estero. I casi eccellenti per fortuna non mancano e il lavoro della sua équipe ne è la prova. Quale ritiene sia la formula vincente per superare questi contesti decisamente non favorevoli?**

A mio giudizio il primo elemento per un

approccio efficace è quello di un corretto inquadramento etico-morale e filosofico della ricerca che, più che un lavoro, va vista e vissuta come una missione. La salute, mia e dei miei simili, è per me uno dei valori più alti, sia come uomo che come professionista. Chi ha incontrato i malati e i loro famigliari non può rimanere insensibile al dolore e alla disperazione, all'angoscia che certe malattie e situazioni generano. In tale contesto, il nostro team lavora con l'obiettivo di cercare di fornire almeno un lenimento, un briciolo di speranza a coloro che soffrono. E questo perché, nel corso di questi anni, abbiamo superato situazioni che sembravano impossibili, in condizioni spesso disperate.

L'Italia è un paese ricco di giovani creativi, intelligenti e incredibilmente volenterosi che, se reclutati in questo genere d'iniziativa, sono in grado di superare tutte le difficoltà generate quotidianamente da un sistema come il nostro, che poco sostiene la ricerca. Va combattuto il disinteresse per la ricerca, fenomeno generalizzato a livello sociale e non solo istituzionale. Va ripristinato un sistema altamente meritocratico. Un enorme problema è poi quello dell'indescrivibile livello di complicazione burocratica che a volte addirittura impedisce l'utilizzo di finanziamenti ottenuti con grandi sacrifici. La ricerca non chiede di essere accudita, ma di contribuire fattivamente allo sviluppo culturale, sociale ed economico del paese. ■



Ricerca, azione

**Revert**

L'Associazione Revert Onlus nasce nel 2003 (con il nome di Associazione Neurothon Onlus) per finanziare, promuovere e incentivare la ricerca sulle cellule staminali cerebrali e avviare la sperimentazione clinica sull'uomo al fine di trovare una cura alle malattie neurodegenerative. Investire nella ricerca è, infatti, l'unica possibilità di cura per le persone malate e le loro famiglie. Revert è la prima no profit al mondo a promuovere la sperimentazione umana sull'uso delle cellule staminali cerebrali per la cura delle malattie neurodegenerative ed è la prima

ad aver effettuato trapianti di cellule staminali cerebrali nell'uomo, nell'ambito di una sperimentazione clinica approvata dall'Istituto Superiore di Sanità. La tecnica tutta italiana, messa a punto nel 1996 dal professor Angelo Vescevi, docente di biologia cellulare all'università Bicocca di Milano, coniuga ricerca scientifica avanzata ed etica perché utilizza cellule staminali cerebrali provenienti esclusivamente da un tessuto prelevato da feti deceduti per cause naturali.

# Vitale Laudi e Wilhelm Lazarus

Innovatori della matematica  
attuariale alle Generali  
e autori della “tavola L-L”

di Roberto Rosasco



Per raccontare la storia dei due attuari delle Assicurazioni Generali che vengono ricordati dagli studiosi dell'assicurazione vita come gli ideatori della “tavola L-L” partiamo dalla Germania. Nei decenni immediatamente successivi alla fondazione la Compagnia, che si espande rapidamente in gran parte dell'Europa, rivolge infatti particolare cura al rafforzamento della propria organizzazione negli stati tedeschi: nel 1836 inizia l'attività in Prussia e Sassonia; nel 1844 viene aperta l'agenzia di Monaco, mentre nella Germania centro-settentrionale, dalle agenzie di Amburgo e Lipsia istituite rispettivamente nel 1837 e nel 1839, le operazioni vengono estese nel 1847 al Regno di Hannover.

L'uomo che porta l'agenzia di Amburgo alla sua definitiva affermazione, “trasfondendovi il dinamico impulso della lucidissima mente di studioso e d'organizzatore” (come scrive Giuseppe Stefani nel volume *Il centenario delle Assicurazioni Generali*), è Wilhelm Lazarus, che nella stessa città era nato il 13 giugno 1825. Nel maggio del 1845 le Generali offrono la direzione della locale agenzia a suo padre che non può però accettare a causa di altri impegni professionali; l'incarico viene allora assegnato a Wilhelm. In base alla legge dell'epoca il giovane è ancora minorenne e pertanto gli affari della Compagnia vengono formalmente affidati alla ditta J. L. Meyer & Comp., costituita il 15 giugno 1845 e intestata a uno zio viennese di Wilhelm; quest'ultimo in un primo tempo figura come segretario tecnico, diventerà contitolare nel 1847 e darà il suo nome alla ditta nel 1864.

Nel 1851 Wilhelm Lazarus partecipa, quale delegato della Compagnia, al Congresso degli assicuratori che si svolge a Londra. Negli anni successivi i suoi studi attuariali gli valgono una crescente considerazione da parte dei tecnici del settore in Germania e in Inghilterra, cosicché nel 1868 viene incaricato dall'appena costituito Collegio per la scienza dell'assicurazione sulla vita di

determinare la mortalità degli assicurati presso le compagnie tedesche. L'impostazione scientifica del suo lavoro (descritto in sintesi nell'articolo "Tavole di mortalità di archivio delle Assicurazioni Generali" di Manlio Lostuzzi e Patrizia Marocco nel *bollettino* n. 7 del 1990) è talmente valida da renderlo un punto di riferimento per molti degli studi futuri sulla mortalità.

Mentre Lazarus si afferma come attuario in Germania, a Trieste si segnala per la sua competenza nello stesso campo Vitale Laudi, nato nella città giuliana nel 1837 e assunto presso la Direzione Centrale della Compagnia nel 1861. Laudi, che si era laureato con lode in matematica all'università di Padova, ha anche la vocazione dell'insegnamento e così nel 1871 accetta la cattedra di matematica offertagli dalla

Civica Scuola Reale Superiore di Trieste, affiancando tale incarico all'impiego aziendale; avrà il martire irredentista Guglielmo Oberdan tra i suoi allievi.

Nel 1877 la responsabilità gestionale delle Assicurazioni Generali viene affidata a Marco Besso, nominato



segretario generale. Anch'egli è uno studioso di valore in materia di scienze attuariali (v. l'articolo a lui dedicato nel *bollettino* n. 5 del 2010) e dispone la revisione delle basi tecniche utilizzate dalla Compagnia, chiamando Vitale Laudi e Wilhelm Lazarus a svolgere tale compito. Fino ad allora, per determinare le tariffe dell'assicurazione vita, le Generali si erano avvalse di tavole di mortalità elaborate da statistici del Settecento come il francese Antoine Deparcieux e lo svizzero Emmanuel-Étienne Duvillard de Durand; la nuova tabella elaborata da Laudi e Lazarus, che da loro prende il nome di "tavola L-L", è la prima studiata e realizzata nell'ambito della Compagnia, partendo dal materiale relativo a oltre quarantamila polizze che una commissione di otto attuari inglesi aveva raccolto tra il 1839 e il 1843.

Questa tabella (rimasta valida fino al 1906) è una delle ultime che le Generali possono applicare indistintamente in tutti i paesi dove esercitano la loro attività, perché negli anni successivi diversi governi introducono specifici vincoli normativi in merito alle basi tecnico-assicurative, da quel momento in poi spesso fondate su censimenti nazionali.

Se la storia dell'assicurazione vita riconosce un ruolo di rilievo a Lazarus e a

Laudi per i loro studi tecnici, nondimeno entrambi vanno ricordati anche per le loro capacità organizzative, come spiega Roberta Spada nel saggio "La tavola di mortalità L-L", pubblicato nel recente volume *L'Archivio Storico racconta*.

L'agenzia delle Generali ad Amburgo, che Wilhelm Lazarus dirige per quarantacinque anni, è la più grande in territorio tedesco e ad essa fanno capo le agenzie del nord della Germania e quella di Copenhagen. Negli anni Ottanta dipendono da Amburgo circa centocinquanta subagenti e quindi Lazarus abbina un notevole impegno di coordinamento organizzativo, mirato ad ampliare le operazioni della Compagnia in territori e rami nuovi, all'attività scientifica, che per lungo tempo lo vede, assieme a Marco Besso, tra i membri esteri del prestigioso Institute of Actuaries di Londra. Muore nel 1890, "rimpianto – scrive ancora Stefani – da tutti coloro che in lui ammiravano non solo le eminenti doti d'assicuratore, ma anche lo spirito veramente universale, il sentimento di scienziato e d'artista".

Quanto a Vitale Laudi, nel 1878 lascia l'insegnamento e viene nominato dirigente della Sezione Vita che era stata costituita in ramo autonomo nel 1876. Nel 1895 diventa segretario generale sostituto e in tale veste collabora nella

gestione della Compagnia con Edmondo Richetti, nuovo segretario generale a Trieste. Allo stesso tempo non viene mai meno in Laudi la passione per il mondo dell'istruzione e nel 1899 è chiamato a far parte del Comitato per la realizzazione dell'Università Popolare di Trieste, al quale la Commissione scolastica comunale affida il compito "di istituire delle lezioni pubbliche atte a sollevare la cultura generale della nostra popolazione", disponendo "che queste siano da tenersi nei giorni festivi in sale pubbliche o in teatri e in esse vengano esposte a larghi e vigorosi tratti le nozioni fondamentali dei vari rami dello scibile".

Vitale Laudi muore nel 1901, quando sta per compiere quarant'anni di attività lavorativa, e lascia, per riprendere ancora una volta le parole del volume celebrativo del centenario aziendale, "memoria di generosa bontà eguagliata solo dall'altezza dell'ingegno". Per ricordarlo degnamente la Direzione e gli impiegati della Compagnia istituiscono una Fondazione a lui intitolata, con un capitale di cinquemila corone la cui rendita finanzia una borsa di studio annuale destinata a premiare "uno scolare [sic] della civica Scuola reale superiore in Trieste che si distingua specialmente nelle discipline matematiche, senza riguardo a suditanza, religione e nazionalità". ■



**EDITORE**

Assicurazioni Generali S.P.A.  
Piazza Duca degli Abruzzi, 2  
34132 Trieste,  
Partita Iva 00079760328

**DIREZIONE EDITORIALE**

Simone Bemporad  
Lucia Sciacca  
Elena Cannataro

**DIRETTORE RESPONSABILE**

Roberto Rosasco  
040 671121  
[roberto.rosasco@generali.com](mailto:roberto.rosasco@generali.com)

**SEDE REDAZIONALE**

Group Internal Communication  
[comunicazione\\_editoriale@generali.com](mailto:comunicazione_editoriale@generali.com)

**IN REDAZIONE**

Irene Candian (coordinamento)  
040 671171  
[irene.candian@generali.com](mailto:irene.candian@generali.com)

Paolo Baldassi  
040 671860  
[paolo.baldassi@generali.com](mailto:paolo.baldassi@generali.com)

Paola Cabas  
040 671552  
[paola.cabas@generali.com](mailto:paola.cabas@generali.com)

Alessandra Gambino  
040 671149  
[alessandra.gambino@generali.com](mailto:alessandra.gambino@generali.com)

**SEGRETERIA DI REDAZIONE**

Cinzia Ortolan  
040 671542  
[cinzia.ortolan@generali.com](mailto:cinzia.ortolan@generali.com)

**GESTIONE SPEDIZIONI**

Rossana Flegar  
040 671103  
[rossana.flegar@generali.com](mailto:rossana.flegar@generali.com)

**GRAFICA E IMPAGINAZIONE**

Giotto Enterprise – Trieste

**STAMPA**

Grafiche Antiga – Treviso

