

---

## il bollettino

Rivista del Gruppo Generali dal 1893

Numero 7 – Serie 13 – Luglio 2017

---



## VELOCITY



La rivoluzione digitale ha riscritto le regole della competizione. La velocità del mercato e dei suoi servizi ha relativizzato il nostro senso del tempo: che siano le cinque del pomeriggio o le due del mattino al consumatore poco importa. I comportamenti, i bisogni e le abitudini dei cosiddetti millennials, la generazione tra i 18 e i 35 anni, stanno cambiando profondamente il volto del mercato, spingendo le aziende ad accelerare il proprio ritmo digitale. Allo stesso tempo Internet ha abbassato le barriere di ingresso al mercato, permettendo l'entrata a nuovi concorrenti, più piccoli e in grado di crescere rapidamente. In altre parole, oggi la vera sfida è la velocità del cambiamento che trasforma il contesto strategico e lo scenario competitivo, praticamente in tempo reale. —AK.

# La velocità del cambiamento

Quanto è rapida la velocità del cambiamento e come stanno reagendo i vari settori industriali? Vogliamo scoprirlo in questo numero de *il bollettino*, dedicato a Velocity.

È certo che Velocity – la velocità del cambiamento – sta trasformando il volto d’interi settori industriali e dei servizi nel mondo. Ogni gruppo dirigente deve affrontare la sfida di “pensare all’infuori degli schemi” mentre allo stesso tempo la prevedibilità nelle proprie aree di competenza diventa un lontano ricordo.

Velocity è condizionata dal rapido progresso della tecnologia, dal modo in cui questa è utilizzata dai nostri clienti e dal modo in cui il progresso tecnologico sta cambiando le esigenze dei consumatori.

Ogni millisecondo un consumatore scarica un’app da Apple. Ogni due minuti l’azienda vende 1.000 iPhone, iPad o Mac, esaurisce l’intero inventario nel giro di quattro giorni e lancia un nuovo prodotto ogni quattro settimane.

Se ora aggiungiamo Facebook, Amazon, Netflix e Google ci ritroviamo con una capitalizzazione totale di \$2,45 trilioni. Si tratta di un numero

“ Velocity sta trasformando il volto dei settori industriali e dei servizi nel mondo”

talmente enorme che supera il prodotto interno lordo del 97% dei 196 paesi del mondo e di molti tra i più grandi, inclusa la Francia, l’Italia, il Canada, la Russia, la Spagna e la Svizzera.

La tecnologia è una forza profonda, potente e di grande impatto. Ha inoltre una portata enorme: big data, l’intelligenza artificiale, fuzzy logic e machine learning.

Comunque la tecnologia non è sinonimo d’innovazione, ma piuttosto un suo elemento. In Generali, l’innovazione vuol dire la creatività delle nostre soluzioni, il buon funzionamento dei nostri processi, il nostro modo di lavorare, con il contributo di ciascun dipartimento al gruppo nel suo complesso.

Nella fattispecie, oggi nel mondo ci sono 51 milioni di persone che vivono

al di fuori del paese di origine, e il numero di lavoratori expat sta crescendo del 6% ogni anno. Hanno tutti bisogno di un’assicurazione medica senza frontiere – un servizio innovativo offerto da Generali Global Health, una divisione che non esisteva nemmeno tre anni fa.

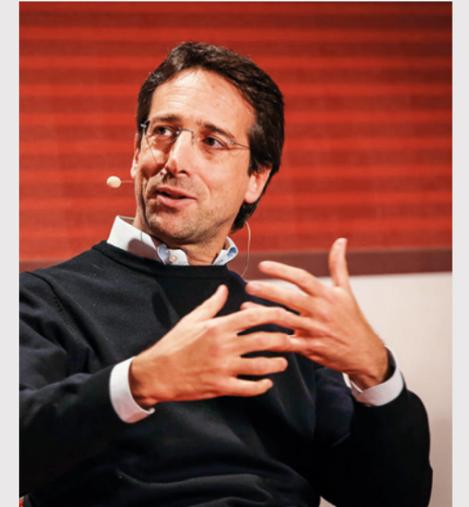
Dobbiamo adattarci e innovare in continuazione. I “millennials”, che ora hanno meno di 35 anni, sono un perfetto esempio di come la tecnologia e i cambiamenti sociali vanno di pari passo. Grazie all’accesso all’informazione, la consapevolezza, l’educazione e la trasparenza hanno fatto un balzo in avanti.

I millennials sono cresciuti con un supercomputer in tasca. Esigono risposte immediate e la capacità di acquistare online quello che vogliono, sia che si tratti di servizi che

di prodotti. Evitano gli intermediari e preferiscono una comunicazione digitale al contatto faccia a faccia. Ovviamente questo influisce su come offriamo e vendiamo tutti i prodotti assicurativi, sia che si tratti dell’assicurazione per l’auto, la salute o la casa.

Noi di Generali siamo pronti. Sappiamo che la cultura organizzativa è importantissima per garantire il successo del cambiamento e che un forte lavoro di squadra rimane fondamentale per raggiungere gli obiettivi.

Alcuni potranno lamentarsi della rapidità dei cambiamenti, ma è sempre stato così. L’economista austriaco Joseph Schumpeter chiamò il capitalismo “il vento della distruzione creativa” 70 anni fa, molto prima che la tecnologia o Velocity arrivassero sulla scena.



di Simone Bemporad  
Editor in Chief

# Piovano premi

Lo scorso numero avevamo festeggiato sulle pagine de *il bollettino* i 5 premi "MarCom Awards" vinti dal nostro Corporate Magazine nella categoria Print Media.

Ora abbiamo ritagliato questo piccolo spazio perché negli ultimi mesi *il bollettino* ha ricevuto altri 5 prestigiosi riconoscimenti:

- **1 Hermes Creative Award Platinum** nella sezione Magazine;
- **2 Hermes Creative Awards Gold** nelle sezioni Publication Interior e Employee Relations;
- **1 Communicator Award** nella sezione Employee Publication;
- **1 Mercury Excellence Award**, il premio indipendente dedicato all'eccellenza nelle relazioni pubbliche.

Un buon lavoro, fatto con l'aiuto di tutti, supportato da Generali, con una visione e una strategia chiare, è la strada che porta a questi riconoscimenti.

Per questo vogliamo condividere questi premi con tutti coloro che collaborano con *il bollettino*, proponendo e scrivendo contenuti, presentandoci autori interessanti e mandando suggerimenti a [editorial.communication@generali.com](mailto:editorial.communication@generali.com).

L'ultimo grazie va a te, che ci stai leggendo.

Cresciamo insieme, giorno dopo giorno, numero dopo numero.

## HERMES CREATIVE AWARDS PLATINUM PREMIUM



## HERMES CREATIVE AWARDS GOLD PREMIUM



## COMMUNICATOR AWARDS GOLD PREMIUM



## MERCURY EXCELLENCE AWARDS



La Redazione

SOMMARIO

PARTE 1

## Community First

### 08 SCENARI CONTEMPORANEI

#### **Fast & Furious? La sfida temporale della Velocity**

L'utilizzo strategico del tempo e della velocità è diventato un importante fattore di successo per creare un vantaggio competitivo in un mercato che sempre di più impone il tempo reale / di Carlo Alberto Carnevale Maffè

### 14 SCENARI CONTEMPORANEI

#### **Le attese dei millennials e la reinvenzione dell'esperienza assicurativa**

La dimestichezza con la tecnologia della generazione dei millennials e le loro esigenze d'immediatezza cambieranno il modo in cui le assicurazioni e molti altri prodotti e servizi sono concepiti e proposti / di Federico Casalegno

### 20 PROSPETTIVE

#### **Fair Play Leadership**

Un processo di gestione avanzato, Fair Play Leadership, che genera fiducia e coinvolgimento, sta diventando sempre più importante per la riuscita dal punto di vista organizzativo e gestionale nonché per il successo commerciale / di Ludo Van der Heyden

PARTE 2

## We, Generali

### 32 INTERVISTA

#### **Le assicurazioni in un mondo che cambia in fretta - Intervista con Frédéric de Courtois**

L'innovazione - non importa se centrata su un approccio mobile basato sulle app, oppure sui processi di automatizzazione come l'intelligenza artificiale e l'apprendimento automatico - deve incontrare le esigenze dei clienti e delle reti di distribuzione / di Leonardo Meoli

### 40 PANORAMICA

**Simpler, Smarter. Faster** Future Generali India Life Insurance sta incoraggiando i consumatori indiani a investire in prodotti assicurazione vita più semplici e più intelligenti invece degli abituali investimenti nell'oro e nel mattone / di Mukesh Takur

### 44 LEGAL BACKGROUND

**La legge in rete** Possiamo acquisire informazioni utili e trovare risorse in rete in modo facile e veloce. Ma esiste il rischio di conseguenze legali da un uso improprio, anche se involontario / di Furio Curri e Alberto Ces

PARTE 3

## Business & Strategy

### 48 SCENARI CONTEMPORANEI

**Automotive Velocity** L'industria automobilistica sta cambiando rapidamente di fronte a una popolazione che invecchia, l'aumento dell'urbanizzazione, la chiusura al traffico dei centri città e le auto in condivisione. Qual è l'effetto su Generali? / di Steve Hales e Luigi Barcarolo

### 54 INTERVISTA

**Velocity per creare una protezione sanitaria internazionale - Intervista con Marco Giacomelli** Marco Giacomelli, Head of Generali Global Health (GGH), spiega come le innovazioni stanno accelerando la diffusione dell'assicurazione sanitaria internazionale e le cure per il benessere delle persone globalmente mobili / di Alex Conabear

SOMMARIO

PARTE 4

## Twist

### 66 STORIE

**Un sogno a Venezia. Il primo passo: i Giardini Reali** Il restauro dei giardini è stato reso possibile grazie al sostegno di Assicurazioni Generali, che ha firmato un accordo di collaborazione nel 2016 / di Adele Re Rebaudengo

### 74 RIFLETTORI

**Il paradosso della memoria** La digitalizzazione dei ricordi ci fa perdere la memoria, come un atto non più utilizzato che si atrofizza? / di Gianluca Diegoli

### 80 RIFLETTORI

**Al passo con i cambiamenti** Stiamo vivendo un cambiamento profondo. La maggior parte delle nostre interazioni ora esiste in uno spazio digitale che ha fondamentalmente trasformato come vediamo il mondo / di Jonathan Heywood

### 88 STORIE

**Subito mondiali. Strategie e dati in epoca asburgica** La crescita di Generali ha seguito senza soluzione di continuità il ritmo sempre più veloce della storia umana. Ma solo grazie a un costante lavoro di analisi, pianificazione, investimenti e gestione del rischio / di Gaetano Dato



# Community First

## Brief summary

La velocità, soprattutto se applicata alla rapidità di un'operazione, è diventata un importante punto focale nella gestione di un'azienda. La tempestività può diventare un fattore di successo per sviluppare un vantaggio competitivo sostenibile. Più che mai in un mondo che si confronta con il bisogno crescente di pensare, reagire e possibilmente anticipare l'imprevedibile. Nel nostro primo articolo, Carlo Alberto Carnevale Maffè, docente di strategia presso la Scuola di Direzione Aziendale dell'Università Bocconi, spiega la sfida della velocità. L'intera struttura di un'azienda, il pensiero strategico e il modo di agire devono cambiare, secondo lui, per incorporare la nozione del tempo e renderlo una fonte di vantaggio competitivo sostenibile.

Chi avrebbe previsto che la tecnologia dell'informazione, così apprezzata dai manager, avrebbe cambiato le basi del business creando aspettative di immediatezza? La generazione che è cresciuta con la tecnologia ci si è abituata ed esige ovunque un responso rapido – cioè nel giro due “click”. I siti di viaggi offrono polizze assicurative istantanee. Le generazioni più

giovani si attendono lo stesso anche dalle assicurazioni mediche e sulla vita. Federico Casalegno, il fondatore del MIT Design Lab, è la nostra guida nel mondo dei millennials.

Le pressioni di queste sfide e di quelle che verranno rendono ancora più importante la necessità per il settore assicurativo di reinventarsi. C'è bisogno di uno stile di gestione più collaborativo, scrive Ludo Van der Heyden, docente di governo d'impresa presso l'INSEAD. La Fair Process Leadership porterà a un modello di collaborazione più efficace non solo tra dipartimenti, ma anche con fornitori, clienti e azionisti.

Il problema, diceva Buddha, è che tutti pensiamo di avere tempo. Dopo avere letto questi articoli forse cambierete idea.

# Fast & Furious? La sfida temporale della *Velocity*

di **Carlo Alberto Carnevale Maffè**

—Docente di Strategia presso la Scuola di Direzione Aziendale dell'Università Bocconi

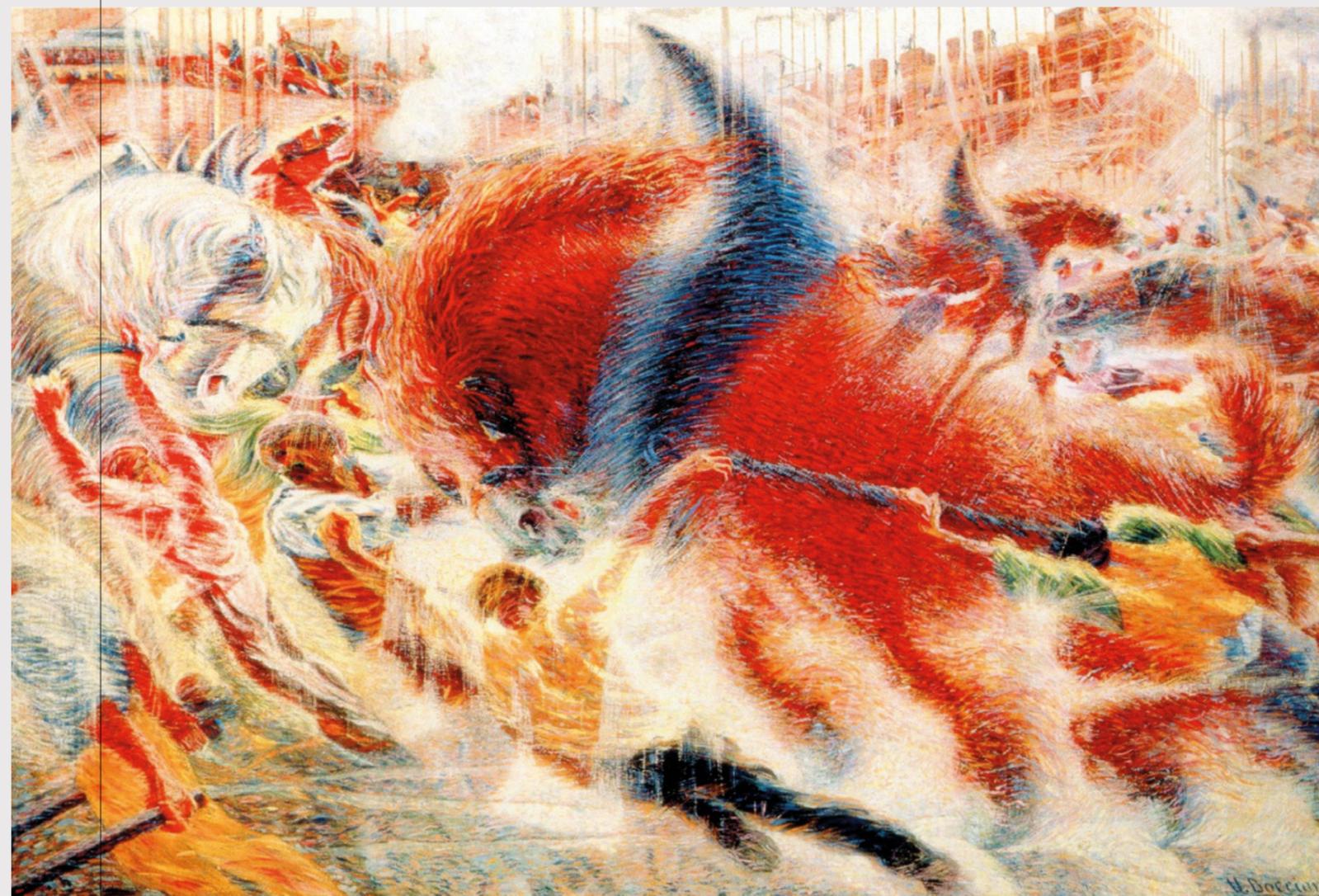
**PREFAZIONE** Il tempo è diventato un importante fattore di successo per creare un vantaggio competitivo.

Bastano 20 centesimi per capire la velocità. Sul recto della moneta coniata in Italia, invece dei simboli di rassicurante staticità che si ritrovano su quelle di altre nazioni europee, come la Porta di Brandeburgo o il Castello di Bratislava, è inciso, liquido e sfuggente, il capolavoro di Umberto Boccioni, *Forme uniche della continuità nello spazio*. L'obiettivo del geniale artista del movimento futurista italiano era di tradurre i concetti di velocità e dinamismo nell'arte, in contrasto con la staticità del neoclassicismo. L'opera rappresenta un "continuum sintetico" del movimento, opposta alla "discontinuità analitica" proposta da altri artisti. La scultura di Boccioni è un ibrido di uomo e macchina, una sequenza discontinua e frammentata di cavità e rilievi, di pieni e vuoti, un chiaroscuro di luci e ombre.

Le velocità è ancora oggi ossessione, se non artistica, certamente manageriale e organizzativa, esacerbata dalla fine della prevedibilità e dalla conseguente necessità

di pensare, reagire e se possibile anticipare l'imprevedibile. Diventa quindi sfida competitiva fondamentale la capacità di affrontare i vincoli temporali in un mercato che sembra imporre, ogni giorno di più, la surreale legge del "tempo reale". Anche il mondo assicurativo, che pure ha la nomea di essere tra i più tetragoni alle innovazioni, sta maturando un'ossessione per il tempo e la velocità: si pensi alle "polizze istantanee" offerte dai siti di prenotazione viaggi, le "black box" montate sulle auto per analizzare l'effettivo modalità temporale (e, guarda caso, anche la velocità puntuale), le formule assicurative "pay-as-you-go" per i servizi ad uso intermittente, come il car sharing.

La reattività istantanea, la riduzione di ogni spreco di tempo nell'analisi dei dati, nella progettazione di nuovi prodotti, nei cicli di produzione e logistica, l'anticipazione dei trend di mercato vengono identificate nel senso comune come caratteristiche ineludibili per le imprese eccellenti in un



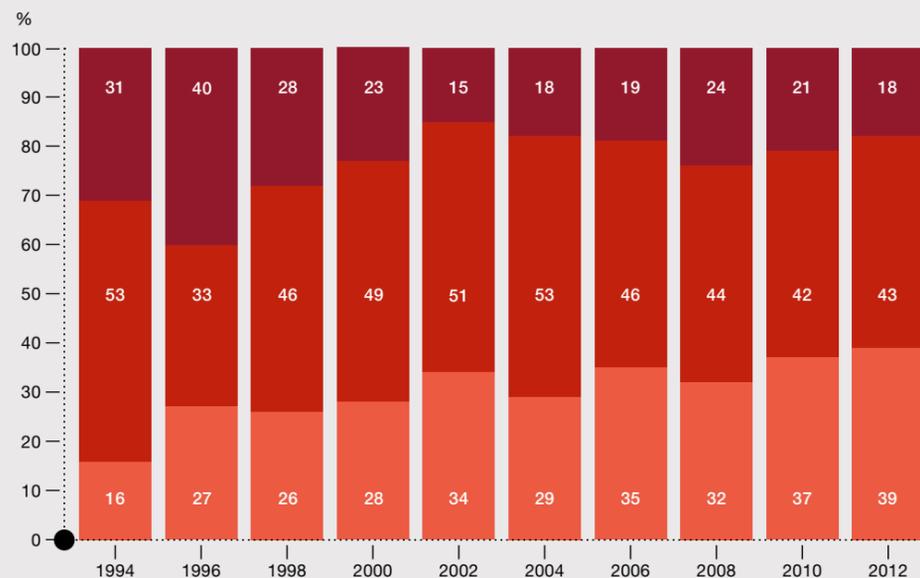
Umberto Boccioni, pittore e scultore futurista, l'artista della velocità, esalta visivamente la forza, il dinamismo ed il movimento. La raffigurazione di un normale momento di lavoro diventa celebrazione dell'inarrestabile avanzata del progresso industriale.

*La città che sale*, olio su tela, Umberto Boccioni 1910-1911

### Quanto costa il ritardo

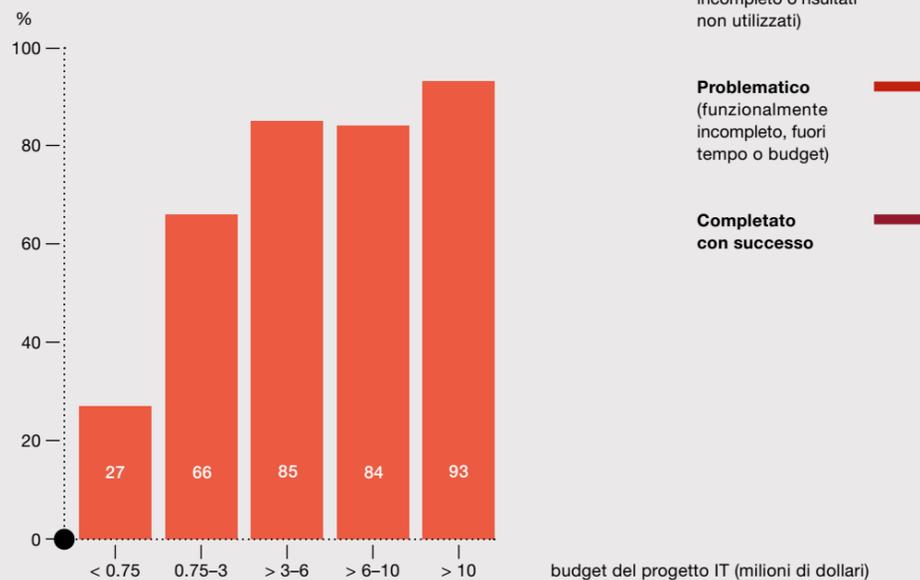
Per chi dirige una azienda, la decisione di avviare un progetto informatico su larga scala (cioè con un investimento di più di dieci milioni di dollari) crea molta agitazione. Le preoccupazioni sono giustificate. Secondo un ampio studio, le probabilità di portare a termine un tale progetto con successo – entro i limiti prefissati di tempo e di budget, e con il raggiungimento degli obiettivi tecnici prefissati – sono circa una su dieci. (Vedi grafico 1). E il costo del fallimento può essere sostanziale: abbiamo stimato che il potenziale valore perso a causa del ritardo di un progetto importante possa ad esempio oscillare tra il 100 e il 170% del costo totale dell'investimento.

La maggior parte dei progetti IT non ha successo....



Tuttavia, le aziende non possono sottrarsi alla sfida. L'informatica rappresenta le fondamenta di una percentuale crescente d'iniziative di trasformazione organizzativa, come ad esempio l'avviamento di modelli di business digitale e le competenze Big Data. La necessità di sostanziali investimenti nell'informatica si presenta inoltre alla fine d'importanti contratti di fornitura o quando un sistema informatico legacy diventa obsoleto. In questo caso gli investimenti informatici su larga scala diventano inevitabili.

...e il rischio è particolarmente alto per i progetti più grandi



**Fallito**  
(sospeso, lasciato incompleto o risultati non utilizzati)

**Problematico**  
(funzionalmente incompleto, fuori tempo o budget)

**Completato con successo**

Fonte: CHAOS Report, Stardish Group / Nota: Proveniente da dati su più di 50.000 progetti. Il numero di progetti e le dimensioni medie del progetto non sono disponibili



Forme uniche della continuità nello spazio è una celebre scultura del futurista Umberto Boccioni, realizzata nel 1913. Rappresenta simbolicamente il movimento e la fluidità. Boccioni respinge la scultura tradizionale per creare questo pezzo, considerato uno dei capolavori del Futurismo. La scultura è raffigurata sul recto delle monete da 20 centesimi di euro coniate in Italia.

Nella prassi operativa, invece, tali concetti sono spesso stati utilizzati in maniera alternativa, quasi fossero sinonimi, causando fraintendimenti. In particolare, quasi inevitabilmente, la produzione è stata per lungo tempo il luogo deputato in cui attuare delle strategie fondate sul tempo. Ha spesso prevalso una logica produttivista, incentrata su ciò che entra in fabbrica e che da essa esce, guidata dall'imperativo della time compression. Come conseguenza, nonostante sia stato abbondantemente propagandato come tale (ad esempio dalla cosiddetta Time-based Competition), il tempo non costituisce, di per sé, vera fonte di vantaggio competitivo: troppo spesso esso è ridotto a mera misura di performance, la cui compressione permette di ottenere altri tipi di effetti competitivi, di costo o di differenziazione. Il "Tempo", paradossalmente, è quindi divenuto sinonimo di inefficienza, di lentezza, di qualcosa da comprimere o da annullare a tutti i costi. Come se ciò non bastasse, si è ingenerata la percezione dell'ineluttabilità di optare per il perseguimento della velocità in ogni

mondo caratterizzato da elevata incertezza strutturale. Il tempo, nelle sue diverse declinazioni, diventa fattore critico di successo sul quale fondare vantaggi competitivi sostenibili. Sono proliferati numerosi approcci concettuali che fanno leva sui concetti di riduzione del tempo, accelerazione e velocità. Essi vengono tuttavia erroneamente utilizzati come sinonimi: non lo sono. Comprendere le loro differenze è parte essenziale della sfida competitiva.

Fino a pochi anni fa, era possibile analizzare i fenomeni sociali ed economici in termini di evoluzione temporale e di dinamica: vale a dire in termini di derivata prima del tempo, cioè di velocità. Da qualche anno, la contrazione del tempo e dello spazio (favorite anche dal ruolo cruciale assunto dalle tecnologie dell'informazione) hanno fatto sì che la derivata prima abbia parzialmente lasciato il posto alla derivata seconda: acquista, cioè, sempre più importanza l'analisi dell'accelerazione.

Tempo, velocità e accelerazione, quindi, sono concetti che, pur riferendosi alla medesima realtà, hanno significati molto diversi. Come tali avrebbero dovuto essere trattati, anche e soprattutto da un punto di vista strategico. Competere sul tempo, infatti, non significa necessariamente o esclusivamente essere veloci: potrebbe voler dire, ad esempio, compiere una ben precisa e consapevole scelta strategica in merito alla volontà di entrare per ultimi su di uno specifico mercato, per poter capitalizzare sulle esperienze degli altri competitors ("fast follower" o "late comer advantage"). D'altro canto, basare il proprio vantaggio competitivo sulla velocità non è lo stesso che fondarlo sull'accelerazione: essere i più rapidi nell'esecuzione del ciclo di approvvigionamento-lavorazione-consegna è un vantaggio ben diverso dall'essere i players che imprimono forte accelerazione al settore tramite la progressiva e costante riduzione del tempo di lancio di innovazioni di processo o di prodotto.

### La velocità deve essere frutto di una precisa scelta strategica e non vissuta come una sorta di obbligo esogeno e imprescindibile





### Carlo Alberto Carnevale Maffè

Carlo Alberto Carnevale Maffè è docente di Strategia presso la Scuola di Direzione Aziendale dell'Università Bocconi, dove è stato fondatore e coordinatore del Master in Strategia Aziendale (MISA).

È editorialista di MF-Milano Finanza e collabora regolarmente a diverse testate giornalistiche e televisive nazionali e internazionali, quali CNBC International/Class CNBC e Il Sole 24 Ore.

Svolge attività di advisor strategico per primarie aziende nazionali e internazionali.

Ha pubblicato numerosi articoli, libri e casi aziendali, ed è regolarmente presente con interviste e commenti su alcune tra le più importanti testate economico-finanziarie internazionali, tra le quali The Economist, Time, Harvard Business Review Italy, Business Week, Wall Street Journal, Financial Times.

aspetto dell'agire economico: una sorta di vera e propria ossessione che si configura in una situazione patologica di collasso del tempo, efficacemente definita da Von Braun acceleration trap (Von Braun, 1991). Nel concreto, invece, è opportuno imparare a muoversi rapidamente, ma non nel momento sbagliato: la velocità (e, con essa, tutte le altre molteplici dimensioni temporali) deve essere frutto di una precisa scelta strategica e non vissuta come una sorta di obbligo esogeno e imprescindibile.

A dispetto degli sforzi in atto, non esiste una singola risposta al problema dell'aumento della turbolenza dell'ambiente competitivo: non è sufficiente (né sempre corretto) fare quello che si faceva prima più in fretta. Ciò a cui si è assistito fino ad ora, invece che un opportuno cambiamento di prospettiva strategica, è stato solo un fiorire di tecniche di misurazione e controllo del tempo. In quanto tali, esse si focalizzano sul tempo come outcome di altri processi: lead time, tempo di attraversamento, time to market, processi real-time, ecc. Ma tale visione "ingabbia" ancora una volta il tempo nel ruolo di semplice tramite per il raggiungimento dei tradizionali vantaggi competitivi: la compressione del tempo può ridurre i costi di produzione (leadership di costo) o permettere di lanciare sul mercato nuovi prodotti prima dei concorrenti (differenziazione). In sostanza, il tempo rimane sempre in una posizione subordinata: ciò di cui si sente la mancanza è la capacità di ingenerare un processo di emancipazione, in grado di portare finalmente il tempo ad ottenere la dignità di autonoma dimensione di vantaggio competitivo.

Una classificazione sui diversi significati attribuiti al tempo, proposta da Taylor, identifica cinque categorie o concetti differenti di tempo:

- **Rate:** relativo a quei problemi che riguardano l'agire più velocemente, in particolare in relazione all'idea di velocità.
- **Sequence:** relativo a quei problemi in cui è cruciale l'ordine in se stesso o l'ordine in cui certi eventi o azioni dovrebbero avere luogo.
- **Duration:** riguarda la durata di un certo evento.
- **Deadlines:** implica l'utilizzo del tempo come un marker per determinare il limite

entro cui una certa azione dovrebbe essere completata.

- **Timing:** si focalizza sul momento dell'azione, sul "quando" agire.

Alla luce di queste molteplici sfumature assunte dal concetto di "tempo" emergono ancora più prepotentemente le limitazioni associate a una visione monodimensionale della variabile temporale. Come è facile intuire, scelte strategiche vincenti possono esulare dalla ricerca della massima velocità: esse possono essere connesse alla scelta di una specifica sequenza di azioni, dalla durata delle stesse o dalla scelta del momento in cui interromperle. A volte, invece, il vantaggio competitivo è connesso all'esistenza di un fit unico e temporaneo tra impresa e mercato che deve esser colto attraverso un corretto e ponderato timing.

In sintesi, i concetti temporali dimostrano di avere un'importanza fondamentale in ogni ambito strategico. Il successo si può raggiungere solo tramite l'utilizzo consapevole di un mix oculato di concezioni temporali diverse. Si tratta, nel concreto, di affiancare le logiche di "timing" (ad esempio, dei first mover advantages) a quelle di "sequence" (es. second/late mover advantages), nonché alla dimensione "rate" della velocità senza dimenticare le questioni connesse alle "deadlines" e alla "duration". La struttura dell'azienda nel suo complesso, il pensiero e l'agire strategico che devono mutare per incorporare la nozione di tempo e fare di esso una fonte di vantaggio competitivo sostenibile.

Il concetto di "Right time enterprise", infine, riprende e valorizza il principio del "tempo reale". Esso diviene l'attributo strategico di una nuova tipologia di impresa che, per essere sfruttato fino in fondo, deve essere inteso quanto meno in un'accezione bidimensionale: il tempo, innanzitutto, deve essere "reale" in quanto occorre, sicuramente, eliminare ogni spreco di tempo nella fase implementativa. Accanto a ciò, "reale" dovrebbe anche significare il tempo "vero", quello "giusto": non necessariamente impiegare meno tempo possibile. E neppure "...un tempo qualsiasi. Esattamente tutto il tempo che ci vuole".

# Global Leadership Group 3-5/07/2017 — Budapest

“ I bambini di oggi potrebbero vivere fino all'età di 120 anni e lavorare fino a 100. Questa generazione dovrebbe prepararsi ad avere 40 o più ruoli di lavoro in un mondo che cambia rapidamente, dove il confine tra le capacità degli umani e quelle delle macchine continua a cambiare”

—Rohit Talwar

Rohit Talwar, relatore all'evento GLG di Budapest

Rohit Talwar è un relatore avvenirista globale e CEO di Fast Future, dove applica i principi del pensiero esponenziale per creare nuovi modelli editoriali. Rohit lavora con clienti internazionali per aiutarli a capire, anticipare e rispondere alle forze del cambiamento che stanno trasformando il business e l'economia globale. È particolarmente interessato all'intelligenza artificiale. Ha curato e contribuito a *The Future of Business*, ha curato *Technology vs. Humanity* ed è uno dei curatori di *The Future of AI Business*.

# Le attese dei millennials e la reinvenzione dell'esperienza assicurativa

**PREFAZIONE** Le esigenze d'immediatezza dei millennials esperti di tecnologia cambieranno il modo in cui le assicurazioni sono concepite e proposte.

**di Federico Casalegno**

—Docente e fondatore del MIT Design Lab



Due auto si scontrano in un crocevia trafficato. Fortunatamente tutti sono illesi. Mentre gli automobilisti scendono dall'auto per verificare i danni e la polizia arriva per dirigere il traffico, un carro attrezzi raggiunge la scena. Sullo smartphone di uno degli automobilisti – una donna con una polizza assicurativa di un futuro non troppo distante – arriva un'allerta. Il suo assicuratore le ha inviato una serie d'informazioni: il nome della società di soccorso stradale il cui carro attrezzi è già sulla scena; le coordinate dell'autofficina che è già in attesa della sua auto; informazioni sul veicolo sostitutivo che sta per arrivare; e dettagli sulla sua richiesta d'indennizzo, con incluso l'ammontare del rimborso e un link che conferma il bonifico sul suo conto bancario. Il messaggio le chiede inoltre di rispondere a un questionario con una sola domanda da parte dell'assicuratore: "Abbiamo risolto il suo incidente in un intervallo di tempo accettabile? Per favore cliccare 'Si' o 'No'".

Tutto questo avviene a distanza di pochi minuti dall'incidente.

Può sembrare fantascienza, ma alcuni elementi di questo scenario sono già una realtà grazie a una combinazione tra tecnologia auto all'avanguardia e assicuratori che operano in modo nuovo. Tra non molto, in un mondo che avrà molti meno incidenti automobilistici grazie alla tecnologia, quest'intero scenario diventerà sempre di più la norma.

Questo futuro prossimo, guidato da un cambiamento tecnologico velocissimo e vertiginoso, non vuol dire solo tecnologia. È inoltre il riflesso di un numero di tendenze che emergono dalla generazione dei millennials, cresciuta con delle tecnologie che molti tra noi potevano solo immaginare. Queste tendenze rivelano un'evoluzione nel comportamento e nelle attese degli esseri umani.

I millennials, che sono "nativi digitali", sono talmente abituati a certi tipi e livelli di servizio messi a disposizione dalle tecnologie dell'informazione e della comunicazione da loro utilizzate che tutto questo è diventato la

## Millennials

**Nascita:** 1981-2000

**Pro:** Entusiasti, esperti di tecnologia, imprenditoriali, opportunisti

**Contro:** Pigri, poco produttivi, narcisisti

## Generazione X

**Nascita:** 1963-1980

**Pro:** Capacità gestionali, generazione che ha goduto di entrate, abilità a risolvere i problemi

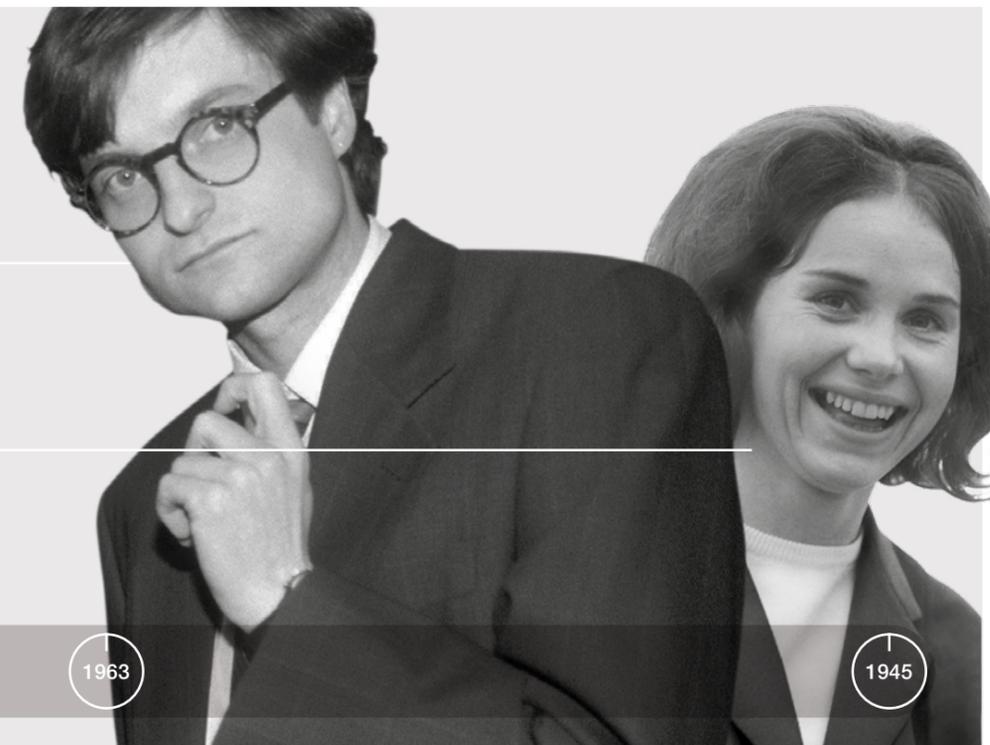
**Contro:** Meno efficaci nel rispettare i costi, meno presenza manageriale

## Baby Boomers

**Nascita:** <1963

**Pro:** Produttivi, laboriosi, buon gioco di squadra, mentori

**Contro:** Meno flessibili e collaborativi



Millennials: la generazione 3C



**Connected**

sono sempre connessi alla rete e al mondo

**Open to Change**

sono aperti al cambiamento

**Confident**

hanno molta fiducia in se stessi e vogliono di avere visibilità e di emergere

<sup>1</sup> Melissa Hoffman, "Here Is Everything You Need to Know About the Millennial Consumer", Adweek, 13 agosto 2014, su <http://www.adweek.com/digital/here-everything-you-need-know-about-millennial-consumer-159139/>. Vedi anche Dan Schawbel, "10 New Findings About The Millennial Consumer", Forbes, 20 gennaio 2015, su <https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2015/01/20/10-new-findings-about-the-millennial-consumer/#22b58cc6c8f4>; e "Why Millennials Are So Trusting of Consumer Reviews", No Time for Social, blog, 21 marzo 2016, su <http://www.notimeforsocial.com/millennials-trusting-user-reviews/>

<sup>2</sup> Norihiko Shirouzu, "Millennials are shifting car ownership model; ask Toyota", Reuters, 9 febbraio 2016, su <http://www.reuters.com/article/us-autos-toyota-millennials-idUSKCN0V1295>

lente attraverso cui guardano – e giudicano – molte delle loro esperienze nel mondo. Ne seguono quattro conseguenze.

*I millennials vogliono l'immediatezza.*

In un mondo dove servono solo due click su un "supercomputer" da tasca per chiamare un'auto Uber nel giro di qualche minuto, non dovremmo sorprendersi se questa generazione esige prodotti e servizi disponibili ovunque e a qualsiasi ora.

*I millennials evitano gli intermediari.*

Si sa che almeno due terzi dei millennials acquistano direttamente su Internet. Questo vale sia per i prodotti sia per i servizi.

*I millennials preferiscono la comunicazione digitale.* Questa è la generazione che comunica con messaggi, non via voce. Scelgono qualsiasi canale di comunicazione che ritengono essere il più veloce e diretto.

*I millennials trasferiscono le loro attese su tutto.* Esigono lo stesso servizio e le stesse esperienze immediate, di qualità e dirette (senza intermediari) indipendentemente

dalle circostanze. Se l'auto Uber ci mette solo due minuti ad arrivare, allora una banca dovrebbe rispondere a una domanda ancora più velocemente (poiché non c'è bisogno di guidare). Anche un'amministrazione locale dovrebbe provvedere la stessa esperienza omogenea e immediata all'utente quando si ha bisogno di accedere ai servizi municipali.

Alcune delle implicazioni di queste conseguenze per le compagnie assicurative dovrebbero essere chiare. Ad esempio, le esigenze dei millennials non lasciano spazio ai tradizionali agenti e periti assicurativi, e mostrano zero tolleranza per un indennizzo in forma di assegno spedito per posta.

Questo non vuol dire che i millennials siano esclusivamente interessati allo scambio commerciale. In realtà si tratta della generazione meno commerciale che sia mai esistita. I millennials gradiscono la narrativa, sia come destinatari sia come creatori, ma lo fanno nel contesto della tecnologia che utilizzano. È molto probabile che i millennials

che cenano al ristorante o persino cucinano a casa scattino foto al cibo e le postino su Facebook, Instagram o altrove – aggiungendo un commento e attendendosi una reazione. Questo fa parte della comunicazione paritetica che è ormai diventata una componente del comportamento dei millennials, ed è cruciale per conoscere come i millennials percepiscono i prodotti e i servizi e come prendono le decisioni d'acquisto. Secondo Adweek, il 93% dei consumatori millennial "di solito legge le recensioni prima di fare acquisti", il 77% si fida delle recensioni che legge nei siti dei brand, e l'89% "si fida ... delle raccomandazioni [di familiari o amici] più delle asserzioni del brand".<sup>1</sup> Non gradiscono le pressioni di vendita.

In altre parole, la narrativa è una parte importante del ruolo giocato dal consumatore millennial. In quanto consumatori, considerano i prodotti da un punto di vista relazionale, piuttosto che commerciale. Si attendono inoltre che i brand ai quali dimostrano fedeltà assoluta provvedano una narrativa, ma vogliono essere anche loro dei narratori e raccontare le storie dei prodotti che consumano, acquisendo un ruolo attivo nel creare la storia del brand. Per i millennials queste storie aggiungono valore intangibile ai prodotti. I millennials impongono i loro termini nel processo d'acquisto e considerano le aziende a cui si rivolgono come fornitori di interazioni attraverso i propri prodotti e servizi. Queste tendenze, comunque, sono solo una parte di questo sistema in pieno mutamento. Altre tendenze si collegano ai millennials in quanto potenziali consumatori di prodotti assicurativi.

Ad esempio, resta il fatto che i giovani tradizionalmente sono i meno propensi a sottoscrivere polizze assicurative vita e salute poiché la loro giovane età li rende meno propensi a percepire il rischio per la persona. Molto più importante può essere il risultato di un numero crescente di studi dai quali emerge che la generazione dei millennials non sente l'esigenza del possesso materiale. L'accesso è molto più importante del possesso, poiché il valore dell'accesso surclassa il costo della proprietà. Ancora più importante può essere la crescita della "sharing economy". La generazione dei millennials condivide

risorse attraverso, ad esempio, ZipCar ([www.zipcar.com](http://www.zipcar.com)) e Airbnb ([www.airbnb.com](http://www.airbnb.com)). Invece di possedere un'auto, preferiscono utilizzare servizi di mobilità o, in un numero crescente di casi, condividere auto con coinquilini e altre persone. Se "confrontato con la demografia di una 'sharing economy' ... il settore automobilistico deve cambiare marcia per reagire",<sup>2</sup> non dovrebbe forse cambiare marcia anche quello assicurativo?

La generazione dei millennials condivide esperienze attraverso BlaBlaCar ([www.blablacar.com](http://www.blablacar.com)), Meetup ([www.meetup.com](http://www.meetup.com)) and Eatwith ([www.eatwith.com](http://www.eatwith.com)); il sapere tramite Wikipedia ([www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)) and Github ([www.github.com](http://www.github.com)); contenuti grazie a liste su Spotify ([www.spotify.com](http://www.spotify.com)) e Netflix ([www.netflix.com](http://www.netflix.com)); e persino denaro attraverso Kiva ([www.kiva.org](http://www.kiva.org)) e attività economiche con Kickstarter ([www.kickstarter.com](http://www.kickstarter.com)).

I millennials collaborano con altre persone nel mondo, utilizzano il crowdsourcing per generare idee e – mentre condividono risorse – interagiscono confortevolmente con sconosciuti in modi che a molte persone più anziane possono sembrare nella migliore delle ipotesi ben poco convenzionali.

È importante notare che queste tendenze favoriscono lo sviluppo tecnologico e allo stesso tempo sono rinforzate da questo. Uno sguardo ravvicinato alle tecnologie che permettono di mettere in pratica lo scenario dell'incidente descritto sopra rivela quanto siano avanzate le nostre capacità tecniche e che continueranno a evolversi.

Questa è un'epoca caratterizzata dall'integrazione di tecnologie d'informazione e comunicazione sempre più potenti in ogni cosa e in ogni aspetto delle nostre vite. Nell'episodio dell'incidente, consideriamo innanzi tutto l'auto stessa. Ci stiamo avvicinando velocemente verso lo sviluppo di auto capaci di verificare autonomamente tutti i danni di un incidente. Ogni giorno a intervalli di dieci ore Tesla raccoglie già circa 1,6 milioni di chilometri di dati di guida dalle sue automobili,<sup>3</sup> e altri costruttori stanno progressivamente facendo lo stesso. Le auto con funzioni digitali possono essere in contatto costante con i luoghi che attraversano grazie a un network di sensori sempre più esteso. Mentre l'Internet of Things si espande sempre di più, e le automobili diventano più

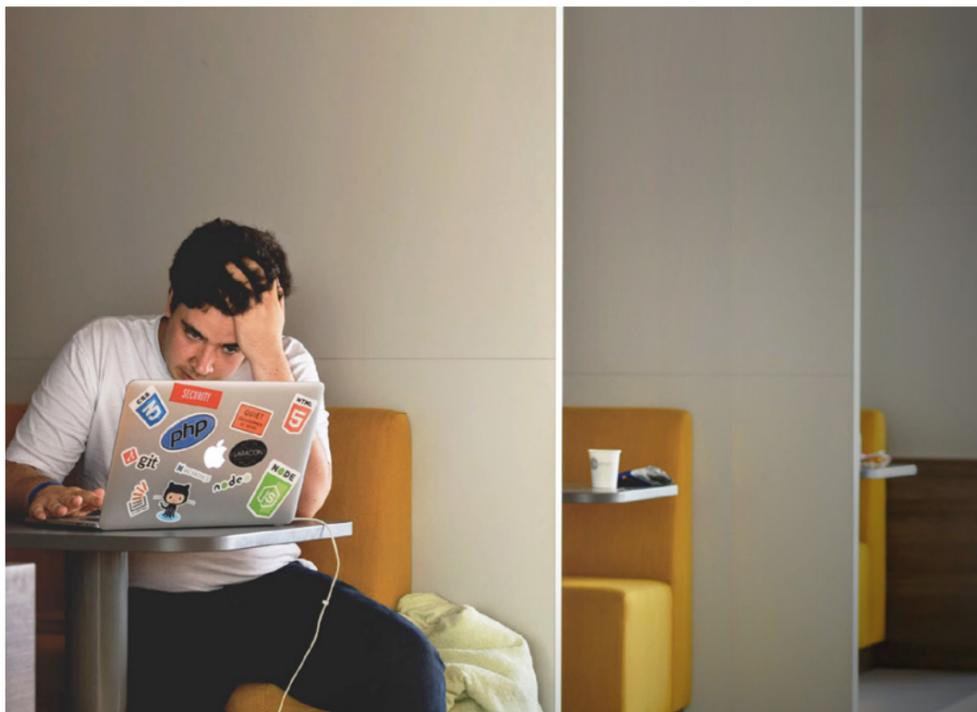
**Il marketing per i millennials e i cambiamenti di comportamento che favoriscono lo sviluppo tecnologico e allo stesso tempo sono rinforzati da questo**

<sup>3</sup> Tom Simonite, "Tesla Tests Self-Driving Functions with Secret Updates to Its Customers' Cars", MIT Technology Review, 24 maggio 2016, su <https://www.technologyreview.com/s/601567/tesla-tests-self-driving-functions-withsecret-updates-to-its-customers-cars/>

<sup>4</sup> Andrew J. Hawkins, "Tesla's crash rate dropped 40 percent after Autopilot was installed, Feds say", The Verge, 19 gennaio 2017, su <http://www.theverge.com/2017/1/19/14326258/teslas-crash-rate-dropped-40-percent-afterautopilot-was-installed-feds-say>

<sup>5</sup> "Lemonade Insurance Launches in New York: Lower Premiums, More Heart, No Paperwork", PR Newswire, 21 settembre 2016, su <http://www.prnewswire.com/news-releases/lemonade-insurance-launches-in-new-york-lower-premiums-more-heart-no-paperwork-300331112.html>

<sup>6</sup> Daniel Schreiber, "Lemonade Sets New World Record", blog, su <https://www.lemonade.com/blog/lemonadesets-new-world-record/>



"intelligenti", tutti questi dati possono essere amalgamati non solo per ridurre gli incidenti – secondo le autorità di controllo statunitensi il tasso di incidenti per Tesla si è ridotto del 40% dopo l'installazione dell'autopilota semi-autonomo<sup>4</sup> – ma per reagire in maniera autonoma quando questi accadono.

Vuol dire che un'auto può essere programmata per capire il comportamento umano, e che l'opportunità di dedurre i modelli di comportamento rende possibile la prevenzione degli incidenti e la protezione degli automobilisti. L'autopilota di Tesla capisce come gli automobilisti guidano il proprio veicolo e prevede gli incidenti, per fare in modo che siano evitati prima che accadano. L'abilità di raccogliere e analizzare i dati, e capirli trasformandoli in sapere concreto, è quello che fa la differenza tra prodotti e servizi di buon livello e quelli che non lo sono. Questo tipo di tecnologia costringe il settore assicurativo a spostare il proprio modello economico

dalla cura (riparare l'auto dopo un incidente) al prendersi cura, dalla reazione alla prevenzione. Questo ha delle conseguenze importanti non solo per l'assicurazione auto, ma anche per quella sanitaria.

L'intelligenza artificiale sta trasformando la medicina da reattiva a proattiva. Sensori e dispositivi indossabili possono alterare il flusso tradizionale delle attività legate alla sanità, e presto permetteranno di scoprire i sintomi prima che vengano avvertiti e attivare un trattamento di prevenzione prima di recarsi dal medico.

Lo stesso vale per le auto. Quella che chiamiamo "Industria 4.0" – l'automatizzazione e lo scambio di dati nelle tecnologie di produzione attraverso l'Internet of Things, cloud computing e sistemi ciberfisici – significa, ad esempio, che un'auto è in grado di avvertire che una parte deve essere sostituita prima di andare in avaria. Questo non sostituisce l'intervento dell'uomo; ma piuttosto, lo aumenta, riconoscendo che ci

## Ogni giorno ci avviciniamo a un ecosistema che condivide informazioni e prende decisioni che non richiedono l'intervento umano

sono molti più dati di quelli che siamo in grado di analizzare e che l'intelligenza artificiale ci può aiutare.

Questi tipi di progresso tecnologico creano notevoli pressioni per gli assicuratori auto, e anche per quelli che propongono polizze sanitarie. Mentre la medicina diventa sempre più personalizzata e volta a sviluppare strumenti specifici per trattare l'aspetto particolare della malattia di un paziente, anche la natura delle soluzioni per l'assicurazione sanitaria dovrà cambiare. Gli assicuratori scopriranno che l'accento sarà piuttosto sulla prevenzione che sul rimborso cure.

Immaginiamo una versione dell'incidente dal punto di vista della salute. Gli studiosi stanno creando abiti che presto non solo ci proteggeranno dagli elementi climatici, ma serviranno anche come sensori per monitorare il nostro stato di salute e avvisarci se ci sono problemi. Questi capi d'abbigliamento potrebbero essere esattamente quello di cui hanno bisogno le persone con difficoltà a seguire un regime di esercizio fisico o a mangiare cibi corretti. Un assicuratore potrebbe offrire polizze basate su come ci comportiamo, spostando l'accento dal pagare per essere protetti al pagare per prevenire.

Anche l'assicurazione casa si trova di fronte a pressioni causate dal progresso tecnologico. Ci stiamo rapidamente avvicinando all'era della casa "intelligente" che genera e comunica dati sulle fratture nelle fondamenta prima che diventino visibili, sulla degradazione delle travi di legno all'interno dei muri, sulla presenza di termiti (senza ricorrere al servizio di disinfestazione per confermare il problema), come pure per sapere che la lavatrice presto avrà bisogno di essere riparata con un nuovo pezzo di ricambio o che il frigorifero "si sta ammalando". Le implicazioni di tutto ciò sono importanti.

L'ampia applicazione di questo tipo di tecnologie potrebbe arrivare tra meno di dieci anni. Ogni giorno ci avviciniamo a un ecosistema globale in cui gli oggetti condividono informazioni e si ritrovano all'interno di un "dialogo" che permette di fare calcoli e porta a decisioni che non richiedono l'intervento umano. Questo ci

riporta al comportamento dei millennials e alle loro attese. Gli esseri umani continueranno ad acquistare prodotti assicurativi nel futuro. Ma chi emergerà come il vincitore nel settore sarà chi saprà vendere quello che vogliono i consumatori e che potrà dimostrare l'esistenza di benefici senza complicazioni. Ci si interroga se il settore assicurativo è pronto, o al limite si sta preparando, ad assecondare questi clienti.

Alcune startup fondate e gestite da millennials hanno già creato prodotti assicurativi che tengono direttamente in conto le tendenze discusse sopra. Ad esempio, l'assicurazione a chilometro di Metromile ([www.metromile.com](http://www.metromile.com)) che si attiva tramite app per le auto condivise. Esiste una versione speciale per i conducenti Uber e Lyft. L'australiana Trov ([www.trov.com](http://www.trov.com)), che sarà disponibile negli Stati Uniti nel corso del 2017, offre polizze "on demand" per assicurare oggetti personali: la copertura si può attivare o disattivare grazie a un'app, ed è prevista un'interfaccia di facile utilizzo per le richieste di risarcimento.

L'assicuratore "peer-to-peer" Lemonade ([www.lemonade.com](http://www.lemonade.com)) non considera i premi di sua proprietà, ma di proprietà degli assicurati, cosicché le cifre che non sono utilizzate per i rimborsi possono essere devolute in beneficenza a nome dei clienti.<sup>5</sup> Recentemente Lemonade è stato elogiato per aver pagato una richiesta di indennizzo in soli tre secondi<sup>6</sup> Questi assicuratori potrebbero riuscire a fare ai giganti del settore assicurativo quello che Uber e Lyft hanno fatto ai taxi tradizionali?

Le pressioni competitive di questi sfidanti e dei loro successori insieme all'evoluzione del comportamento umano promettono di rendere ancora più critica la necessità per l'industria assicurativa di reinventarsi. I nuovi mezzi di comunicazione e il progresso tecnologico, soprattutto l'intelligenza artificiale, ci stanno trasportando in un'era d'impegno dinamico in cui le auto parlano direttamente con i "periti" senza che siano coinvolti telefoni o persone, e in cui vestiti aiutano i pazienti ad anticipare i sintomi e a "curarsi" da soli.

Gli assicuratori devono cominciare ad agire ora per sopravvivere in un mondo nuovo.



### Federico Casalegno

Federico Casalegno, docente presso il Massachusetts Institute of Technology, è fondatore e direttore esecutivo del MIT Design Laboratory, e del MIT Mobile Experience Lab. SHASS, Comparative Media Studies. Il professor Casalegno insegna e conduce studi presso il MIT, e concepisce media interattivi per favorire le connessioni tra persone, l'informazione e spazi fisici usando tecnologie informatiche all'avanguardia.

# Fair Play Leadership

**Una breve introduzione con considerazioni sui comportamenti “naturalisti”, l’adozione di una filosofia di gestione e la messa in pratica di uno schema di gestione comune.**

**di Ludo Van der Heyden**  
— *Chaired Professor of Corporate Governance INSEAD*

**SOMMARIO** In questo articolo presentiamo uno schema di gestione che favorisce la collaborazione all’interno di un’organizzazione. Questo schema, chiamato Fair Process Leadership e, in forma abbreviata, FPL, è relativamente semplice e sorprendentemente efficace. Rende inoltre le interazioni più bilanciate.

Iniziamo confrontando due filosofie di gestione, quella del “comando e controllo” e quella FPL. In seguito esaminiamo i principali tratti darwiniani che tutte le culture possiedono, anche se in misura diversa. Questi comportamenti darwiniani ci condizionano in larga parte e spesso ci portano a infrangere la filosofia FPL, che ha bisogno di essere appresa e che non è un comportamento naturale per tutti.

Infine presentiamo lo schema, che è definito in forma molto operativa. Prima di presentare le nostre conclusioni, illustriamo lo schema usando un numero di applicazioni pratiche.

**Quale dei due esempi seguenti descrive la filosofia di gestione della vostra organizzazione?**

**F**ilosofia A. I grandi obiettivi organizzativi sono definiti dai vertici durante riunioni strategiche che hanno luogo all’ultimo piano. Ci vengono comunicati gli obiettivi che ci sono stati prefissati ed è nostra priorità raggiungerli. Il lavoro dei dirigenti è di “forzarci”, e lo fanno ponendoci obiettivi elevati. Comunque, grazie all’aiuto di consulenti, ci forniscono gli strumenti per raggiungere questi obiettivi ambiziosi, ci offrono incentivi, ci ricompensano se raggiungiamo o persino superiamo i nostri traguardi (ma quest’ultimo è raramente il caso poiché gli obiettivi sono molto ambiziosi). I consulenti esterni ci forniscono le “best practices” che, secondo loro, sono utilizzate nelle migliori organizzazioni globali. Più di ogni altra cosa, non dobbiamo deludere i nostri azionisti, che sono essenziali per il nostro futuro. Gli azionisti non sono soddisfatti del nostro comportamento perché non raggiungiamo le attese che il nostro direttore finanziario annuncia al mercato all’inizio dell’anno, e che spesso scopriamo solo in quel momento.

**Filosofia B.** La principale responsabilità della dirigenza è l’inquadramento degli obiettivi del nostro team e la descrizione del loro ruolo all’interno della visione organizzativa. Una volta che i nostri team comprendono la visione organizzativa e gli obiettivi, viene lasciato un ampio margine di autonomia alla definizione degli obiettivi, che sono poi discussi con i leader. Costoro insistono che gli obiettivi sono importanti per l’equilibrio della nostra azienda, al fine di non deludere i colleghi di altri dipartimenti. La nostra cultura celebra la performance, cioè il superamento di questi obiettivi, che sono fissati a livelli ragionevoli e che ci sforziamo di superare. Lavoriamo con persone esterne per favorire l’obiettività e facilitare queste discussioni.

Non appena i nostri leader prendono una decisione, ci spiegano il motivo per cui hanno intrapreso un particolare percorso, quali

sono le loro attese (ricompense incluse), il motivo per cui il nostro input è stato a volte tenuto in considerazione oppure perché in altre circostanze non si è potuto adottarlo. Il dibattito arriva a termine e ci impegniamo tutti a mettere in pratica la decisione finale. Eseguiamo sempre una valutazione completa degli obiettivi raggiunti, riconosciamo gli errori commessi e avviamo i cambiamenti necessari per evitare il loro ripetersi in futuro, misurando le prestazioni e gli incentivi.

Se avete risposto “A”, i membri della vostra organizzazione ammettono regolarmente che non è andato proprio tutto secondo i piani. Più le cose non procedono secondo i piani, più spesso i dirigenti ripetono e insistono che bisogna “gestire per raggiungere i risultati” ... e questi risultati diventano sempre più elusivi. Ci sono numerosi esempi di aziende dove i dirigenti seguono la filosofia A.

Allo stesso tempo, i dirigenti istintivamente non apprezzano la visione offerta dalla filosofia B. Sembra essere un po’ vaga in termini di controllo e di chiare direttive dall’alto, e in realtà i manager che decidono di adottarla rischiano di non sembrare pienamente in controllo. Eppure, è sempre più evidente che il secondo stile di gestione è allo stesso tempo dirigenziale e sostenibile. Cominciamo a capirne il motivo.

Fair Process Leadership, o FPL in breve, è uno schema che rende operative queste idee per utilizzarle nella gestione quotidiana. Questo articolo spiega cos’è FPL e come si costruisce un’organizzazione che segue la filosofia B.



## Darwin, i comportamenti “naturalisti” e i risvolti per la gestione

La teoria dell'evoluzione di Darwin si basa sul principio della selezione naturale: la natura sceglie quei tratti che danno agli individui e alle loro tribù (gli antenati delle nostre organizzazioni e associazioni) le opportunità migliori per sopravvivere nel loro ambiente naturale. Questa selezione ha portato noi umani a possedere un numero di comportamenti istintivi ereditati dai nostri antenati e che li hanno aiutati – e oggi aiutano noi – a sopravvivere. Gli uomini dovevano prima di tutto sopravvivere in competizione con animali che cacciavano per il loro cibo. Si potrebbe descrivere la situazione di allora come “mangiare o essere mangiati”. I cacciatori procuravano il cibo per la tribù (fino all'arrivo dell'agricoltura, dove il lavoro era condiviso, sebbene al tempo le abitudini di caccia fossero spesso inquadrare). Gli uomini inoltre difendevano la tribù dalle aggressioni da parte di altre tribù, che erano pronte a uccidere gli uomini, rendere schiavi i sopravvissuti e far prigioniere le donne per permettere alla tribù di ampliarsi e quindi diventare più resistente alle aggressioni esterne. Questo fece nascere il sentimento istintivo che “la sicurezza sta nei numeri”. In genere, i cacciatori che rischiavano troppo non sopravvivevano, per cui oggi siamo tutti riluttanti a prendere dei rischi, e non lasciamo facilmente i terreni di caccia conosciuti per avventurarci in territori sconosciuti e ambigui. Lo facciamo solo quando siamo costretti.

Gli uomini sono stati addestrati e selezionati a cacciare e combattere, con il beneficio collettivo dell'addestramento precoce. La formula era una parte di mimetismo selettivo (copiare gli anziani più bravi nella caccia) e una di auto determinazione (utilizzare il talento naturale per adattare i metodi altrui alle proprie capacità e così migliorare grazie alle “best practices” degli altri). Questa è una formula che molti dirigenti praticano oggi. Al termine della battaglia di caccia, la divisione delle spoglie diventava una questione fondamentale: era importante che ciascuno avesse una porzione equa, raggiunta bilanciando il merito (la prestazione

individuale) con le necessità delle famiglie di ciascun cacciatore (persino i cacciatori migliori potevano ferirsi o ritornare a mani vuote, per cui una forma di condivisione fraterna era la norma). Per limitare le dispute tra cacciatori si ricorreva alla gerarchia, per cui i giovani dovevano ascoltare i più vecchi. Questo è ancora il caso nelle organizzazioni nei giorni nostri.

Gli uomini non si ponevano il problema di fair play con gli animali, poiché grazie all'inganno potevano catturarne di più. Eppure esistevano dei limiti, poiché l'eccessiva attività venatoria rischiava di portare allo sterminio dei branchi, il che sarebbe stato un suicidio collettivo. Era nel loro interesse rispettare l'ambiente naturale.

Quando l'ambiente diventava ostile alla tribù, una quota era messa da parte per pacificare il “grande bufalo del cielo” e per preservare le riserve di caccia future. Per placare il “grande bufalo” che vegliava sulla tribù spesso si sacrificava un membro, frequentemente una ragazza, come succedeva tra gli Incas e gli antichi Romani). Protette dai loro uomini, le donne gestivano il villaggio, proteggendo i più piccoli e aiutandosi l'una con l'altra. Le ragazze imparavano il mimetismo e la reciprocità dalle anziane. Era inoltre utile un certo livello di imprenditorialità, poiché non tutte le ragazze avevano talenti e personalità comparabili. Quello più importante era il senso del fair play nel villaggio, per creare armonia all'interno quando il mondo esterno era così ostile. Ai nostri giorni, ogni statua che rappresenta la giustizia è una donna che tiene in mano una bilancia e una spada (per ricompensare o punire). Dato che si posso influenzare gli altri con il proprio aspetto e con le minacce, la giustizia è bendata.

Abbiamo provato ad applicare queste osservazioni alla dicotomia maschile/femminile, per suggerire che le differenze tra uomo e donna si spiegano con le teorie di Darwin. Detto questo, vogliamo essere chiari: siamo il prodotto dei nostri padri e delle nostre madri, i nostri tratti sono ereditati da entrambi.

In seguito c'è l'ambiente circostante: nelle zone climatiche difficili (inverni rigidi, giungle o foreste) essere soli è la strategia giusta per

trovare la morte, per cui i climi difficili hanno selezionato culture più collettive (basta pensare agli eschimesi o agli scandinavi); mentre nei climi più miti e generosi, come ad esempio le zone mediterranee, si può correre il rischio di essere soli.

Per riassumere, possediamo dei responsi “primordiali” o intuitivi con cui siamo stati programmati. Questi sono la reciprocità e il mimetismo, l'autodeterminazione, l'avversione al rischio, e quindi al cambiamento, il rispetto per la gerarchia e gli anziani, il senso della giusta condivisione (per gli uomini) e il fair play (per le donne). Questi tratti sono piuttosto comuni, ma diventano differenti a seconda del clima, come nel caso dei climi più miti che favoriscono comportamenti più individualisti. Le tribù sarebbero più piccole e diventerebbero più nomadi se l'ambiente non provvedesse facilmente cibo per un gran numero di persone. In questo modo, le genti del Nord che dovevano affrontare condizioni climatiche estreme e foreste inclementi svilupparono un senso collettivo più forte di quello degli italiani nelle pianure fertili, ma rimasero meno numerose.

Se non hanno seguito una formazione specifica, i manager fanno affidamento alle competenze acquisite e ai talenti che hanno ereditato alla nascita. Alcuni di questi tratti sono utili nelle organizzazioni del mondo contemporaneo, altri un po' meno. Questo dipende se uno è cacciatore (ad esempio, nel settore vendite) oppure se gestisce il villaggio (cioè il reparto risorse umane). Le donne possono ricoprire entrambi i ruoli, così come gli uomini. Nonostante ciò, statisticamente ci sono più responsabili delle risorse umane di sesso femminile.

**Gli esseri umani sono istintivi. E le nostre reazioni istintive possono renderci dei manager poco efficaci.**



## Fiducia, performance e fair play

Il paragrafo precedente ha cercato di sostenere che le origini darwiniane della gestione e della organizzazione sono da cercare nella vita del villaggio piuttosto che nella caccia. Le donne gestivano il villaggio, e si prendevano cura dei bambini e delle altre donne in nome dell'armonia e della sostenibilità. Gli uomini privilegiavano l'azione e preferivano attaccare (di preferenza gli animali, ma anche, in caso di necessità, i nemici). Le questioni di correttezza erano importanti per entrambi: il fair play nel villaggio e la condivisione equa del bottino di caccia.

La correttezza non è semplicemente una questione di socializzazione, cioè l'aderenza a certe norme e consuetudini sociali. La correttezza è programmata nel nostro cervello. Ad esempio, esiste una parte del cervello chiamata striato che è attivata quando si riceve un compenso monetario. Viene inoltre attivata quando puniamo qualcuno per una precedente trasgressione. Quando una persona ci dimostra fiducia, ad esempio con un regalo, i livelli di ossitocina – un ormone peptidico che stimola i centri cerebrali del piacere e che è attivo nel cervello dei mammiferi – aumentano. Quando ripaghiamo il favore, dimostrandoci degni di fiducia, questi livelli di ossitocina aumentano ulteriormente. Dare fiducia e dimostrarsi persone fidate fa letteralmente sentire meglio la maggior parte di noi.

I sociopatici, invece, non riescono a fidarsi degli altri e non sono affidabili. I livelli di ossitocina nel loro cervello sono estremamente bassi. Quando i soggetti di un esperimento scientifico ricevono una dose di ossitocina, la loro propensione a fidarsi raddoppia.

La presenza del fair play nella cultura organizzativa genera fiducia collettiva e dedizione. La reciprocità e il fair play stimolano lo spirito di squadra e l'impegno collettivo, cioè i pilastri dei team che

raggiungono risultati migliori. Questi legami inestricabili tra reciprocità, correttezza e fiducia sono importanti dal punto di vista economico perché hanno una forte influenza sulla collaborazione umana e la performance. Ci sentiamo sicuri in relazioni che ispirano fiducia, e siamo propensi a rischiare, a impegnarci e investire di più, spingendoci a raggiungere risultati migliori. Nelle relazioni sleali tendiamo invece a ritirarci in noi stessi, a nascondere e arrivare persino al sabotaggio per porre fine al nostro disappunto, se non alla nostra repulsione.

Il fair play è così la chiave per riuscire ad avere una performance sostenibile nelle organizzazioni. Le organizzazioni in cui non esiste il fair play non riescono a sostenersi a lungo, poiché l'armonia sociale ne risente e le energie portano alla distruzione. A un certo punto altre tribù più performanti le conquisteranno e riporteranno l'armonia, anche se nel frattempo gli uomini potrebbero morire o essere presi prigionieri, e venire separati dalle proprie famiglie.

Quando ci si concentra eccessivamente sulla condivisione equa, si tendono a rappresentare in maniera poco corretta i propri contributi e ci si sente spinti a imbrogliare per richiedere una quota maggiore. Per molti versi, questo comportamento è stato la causa della crisi finanziaria di Wall Street, che per poco ha sterminato il villaggio globale. Ha certamente eliminato un numero di organizzazioni come Lehman Brothers e Fortis, e ha costretto altre, come AIG e RBS, a chiedere un salvataggio. Il fair play è la virtù che limita questi comportamenti scorretti. Queste organizzazioni non avevano molte linee di demarcazione.

La gestione è soprattutto un linguaggio: al fine di rendere il fair play funzionale per i manager, dobbiamo definirlo in maniera più precisa (cioè senza riferimenti alla correttezza). In questo caso possiamo fare riferimento al lavoro accademico di una delle maggiori figure della sociologia moderna, il professore Gerald Leventhal (1980), che



**Ludo Van der Heyden**

Ludo Van der Heyden è docente di governo d'impresa e professore di tecnologia e gestione operativa all' INSEAD. È inoltre il direttore fondatore della Corporate Governance Initiative dell'INSEAD e co-direttore dell'International Directors Program and of Value Creation for Owners and Directors. Tiene lezioni su la gestione d'impresa, la leadership, l'innovazione e la correttezza nella gestione degli affari.

Il suo lavoro è apparso in numerose pubblicazioni scientifiche. Tra le pubblicazioni più recenti, uno studio sugli effetti che la digitalizzazione ha sulle organizzazioni e Directing Digitalisation, una guida per i consigli d'amministrazione e i dirigenti.

In passato è stato rettore dell'INSEAD e membro del corpo docente della JFK School of Government oltre che della Yale School of Management.

ha identificato il fair play attraverso cinque caratteristiche:

—*la coerenza*: quando le persone e le situazioni sono trattate in modo uniforme e imparziale;

—*la chiarezza*: quando le decisioni sono trasparenti e spiegate in modo chiaro;

—*la comunicazione senza timore di ritorsioni*: tutti i punti di vista sono presi in considerazione, ascoltati ed espressi senza timore di essere puniti per quello che si dice;

—*la variabilità*: possono essere fatte delle correzioni a seguito di nuove informazioni e prove evidenti (e non solo opinioni), ad esempio tramite procedure di appello o revisione;

—*la cultura dell'etica*: il processo decisionale è compatibile con i valori morali prevalenti e c'è un impegno autentico nei confronti dell'integrità e della verità.

In genere, il fair play è il fattore chiave per ottenere una performance collettiva sostenibile. È importante notare che si può applicare agli individui, ai team, alle organizzazioni e alle nazioni. Ma probabilmente il punto più importante è che quando si domanda a qualcuno di elencare le caratteristiche del buon leader, spesso vengono indicate le caratteristiche del fair play. Questo perché tali leader sono i più coinvolgenti, offrono molta autonomia ai membri del team, comunicano bene e sono pronti ad ammettere i propri errori e a trarre lezioni. Questo tipo di responso è incompatibile con le teorie di leadership che privilegiano tratti personali come il carisma, oppure tratti fisici come la taglia corporea e l'attrattiva. Questi possono funzionare nel breve termine, ma sono destinati a fallire nel lungo termine senza l'appoggio di comportamenti ispirati dal fair play.

Le persone sono attratte dalla correttezza e la ricambiano quando la incontrano. Invece reagiscono a comportamenti scorretti con la paura, se non con l'ostilità. La correttezza è un fattore chiave non solo per la giustizia, ma anche per i risultati organizzativi e di gestione.

Le persone sono attratte dalla correttezza e la ricambiano quando la incontrano. Invece reagiscono a comportamenti scorretti con la paura, se non con l'ostilità. La correttezza è un fattore chiave non solo per la giustizia, ma anche per i risultati organizzativi e di gestione.

**Dal fair play alla Fair Process Leadership**

La questione della correttezza ha generato un notevole interesse tra gli studiosi dei sistemi organizzativi. Nei primi anni settanta, J. Thibaut e L. Walker dimostrarono che l'imparzialità (percepita o no) dei processi giudiziari era importante per accettare o rifiutare le decisioni e le sentenze raggiunte in tribunale. Leventhal (1980) ha esteso questo concetto alle organizzazioni.

Importanti autori come Chan Kim e Renée Mauborgne (1991) hanno fatto notare questo studio e le sue implicazioni per la gestione strategica. Il loro contributo è stato fondamentale: hanno incorporato il ruolo importante del *fair process* nell'innovazione strategica e hanno dimostrato come le relazioni inique tra la sede aziendale e le filiali conducono a

prestazioni carenti. Questo lavoro è culminato nel saggio best-seller *Blue Ocean Strategy* (2004). Una delle loro conclusioni più importanti è che i risultati fallimentari sono solo dei sintomi, poiché sono la conseguenza del fallimento del *fair process*. Questo collegamento si realizza in modi inaspettati: le persone sono più propense ad accettare esiti negativi se considerano equo il processo che ha generato questi risultati. Forse è ancora più sorprendente scoprire che le persone sono più inclini a rifiutare esiti favorevoli se hanno l'impressione che all'origine il processo sia stato iniquo. Alla fine siamo tutti prevenuti: tendiamo a guardare ai risultati favorevoli come l'esito di un processo equo, e viceversa per quanto riguarda i risultati negativi.

Il *fair process* è quindi molto importante nel funzionamento di un'organizzazione, dove

i manager regolarmente devono prendere decisioni che possono essere negative per alcuni individui, attività o intere unità operative. Kim e Mauborgne hanno identificato tre problemi che si presentano nel *fair process*: la mancanza di partecipazione da parte di quelli che sono direttamente toccati dalle decisioni, la mancanza di spiegazioni chiare per giustificare una particolare decisione, e infine una definizione insufficiente di cosa si attende dalle implicazioni delle decisioni sugli altri.

Queste conclusioni hanno generato un'ulteriore domanda: come dovrebbero comportarsi i dirigenti per farsi considerare equanimi dai loro subordinati o dai loro superiori? Possiamo trasferire dei concetti teorici in uno schema organizzativo che riesca a favorire un comportamento corretto all'interno di un'organizzazione?

**Lo schema Process**

elaborato da Van der Heyden, Blondel e Carlock (2005).

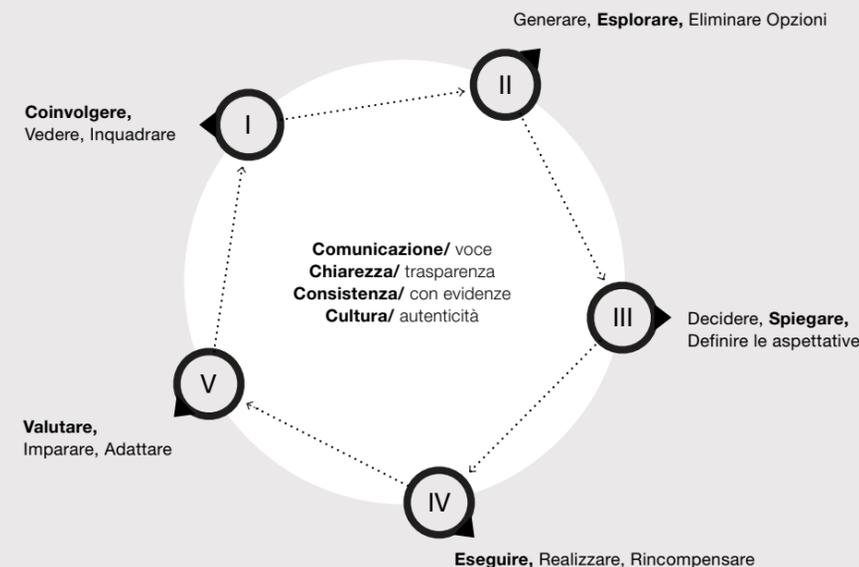


Tavola 1 © Ludo Van der Heyden (2016)

Queste sono le domande che abbiamo affrontato nel nostro studio, che ha integrato il *fair process* con un numero di concetti mutuati da altri campi e ha reso ancora più operativo il *fair process*, come mostra la tavola 1. Un contributo fondamentale proviene da Kaizen, un ciclo praticato in tutti i siti industriali nel mondo (e tipicamente associato a Toyota), conosciuto anche come PDCA: *Plan* (pianificazione), *Do* (applicazione in via sperimentale di quanto pianificato), *Check* (controllo dei risultati e verifica della compatibilità con quanto pianificato) e *Act* (l'attuazione nell'intero sito industriale delle soluzioni che hanno superato le verifiche). Questo sistema dà luogo a un processo che include un numero definito di fasi capaci di guidare il manager o il team nel *fair process*.

Le ultime due fasi dello schema sono state messe in evidenza nel libro di Russo e Schoemaker (2002), riassumendo il progresso sostanziale fatto di recente dagli studi sul processo decisionale. Un contributo importante viene dalla prima fase (**#1 – Coinvolgere, Vedere, Inquadrate**). Russo e Schoemaker hanno rilevato che molte decisioni sbagliate derivano dall'aver inquadrato incorrettamente la domanda. Ad esempio, un'azienda può avere difficoltà finanziarie, ritrovarsi con entrate insufficienti ed essere obbligata ad avviare dei tagli ... che in realtà peggiorano la situazione, poiché le entrate si ridurranno ancora di più. Un altro errore comune nel processo d'inquadramento è quello degli alpinisti che vogliono raggiungere la cima dell'Everest, quando in realtà dovrebbero studiare il percorso all'insegna della sicurezza (molti incidenti succedono quando le persone scendono dalla cima).

I lavoratori dei siti industriali Kaizen non hanno bisogno di questa fase, poiché l'inquadramento è uguale per tutti: si tratta di migliorare la produttività in termini di costo, qualità e rapidità. Ma l'inquadramento diventa essenziale nella gestione fuori della fabbrica: se si sbaglia, si finisce per mettere in pratica decisioni seguendo uno schema errato, e con tutta probabilità si distrugge il valore. Gli Stati Uniti volevano "cambiare la mappa del

Medio Oriente" con la seconda guerra in Iraq: sono riusciti a farlo, ma non certo per il meglio. L'inquadramento di questa operazione non è mai stato chiaro e rimane all'origine di molte difficoltà che dobbiamo affrontare oggi, nessuno più dell'Italia.

Il secondo contributo importante adattato da Russo e Schoemaker consiste nell'identificare l'ultima fase (**#5 – Valutare, Imparare, Adattare**).

L'assenza di un profondo esame critico delle esperienze passate è spesso la causa di errori futuri. BP aveva un pessimo record di sicurezza dovuto a molti sinistri sfiorati e vere incidenti nel Nord America. Eppure non ne furono sufficientemente analizzate le cause: le pressioni per produrre petrolio dai pozzi unite a una cultura della sicurezza carente (anche se BP era nota per questo). Il risultato fu l'esplosione della piattaforma Macondo nel Golfo del Messico. Oltre a prevenire gli errori, tutti noi dobbiamo riconoscere quelli che abbiamo commesso: questo permette al team di rinnovare l'impegno nei confronti del leader o degli altri membri.

Ci sono altri due elementi che sono stati aggiunti nel creare lo schema FPL. Il primo è stato il passaggio da un contesto decisionale a uno schema gestionale. Questo ha portato all'introduzione della fase dedicata a **#4 Eseguire, Realizzare, Ricompensare** in base alle attese che sono state annunciate e recepite nella fase precedente.

L'elemento finale consiste nella consapevolezza che i processi funzionano bene se hanno leader capaci, e che un ricambio dei vertici generalmente ha un effetto negativo sul processo. Un nuovo amministratore delegato normalmente cambia il processo strategico, oppure il processo di crescita della società. Nonostante Mandela sia stato un leader da *fair process*, i suoi successori sicuramente non lo sono stati, e il Sudafrica si trova oggi in difficoltà. Questo ci ha portati a coniare il termine Fair Process Leadership (o FPL), poiché tutti e tre gli aspetti sono ugualmente importanti e correlati.

Mentre le fabbriche producono merci, i *fair processes* generano fiducia e impegno, che sono al cuore di un processo collaborativo efficace.

Il nesso tra FPL e il rendimento, illustrato da Limberg (2007) nella sua tesi, confrontando 15 siti industriali del settore automobilistico ed elettronico in Germania.

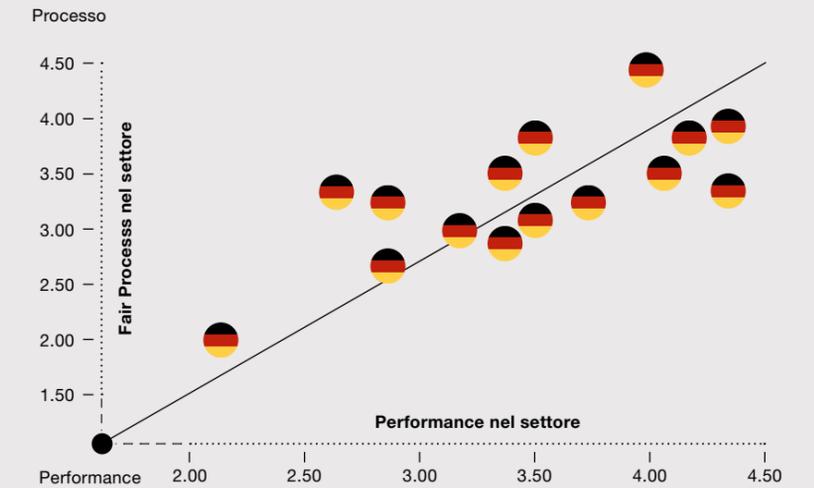


Tavola 2 © Ludo Van der Heyden (2016)

Feedback da parte di manager iscritti a programmi INSEAD a cui è stato chiesto di identificare la fase FPL che i loro superiori gestiscono meno efficacemente.

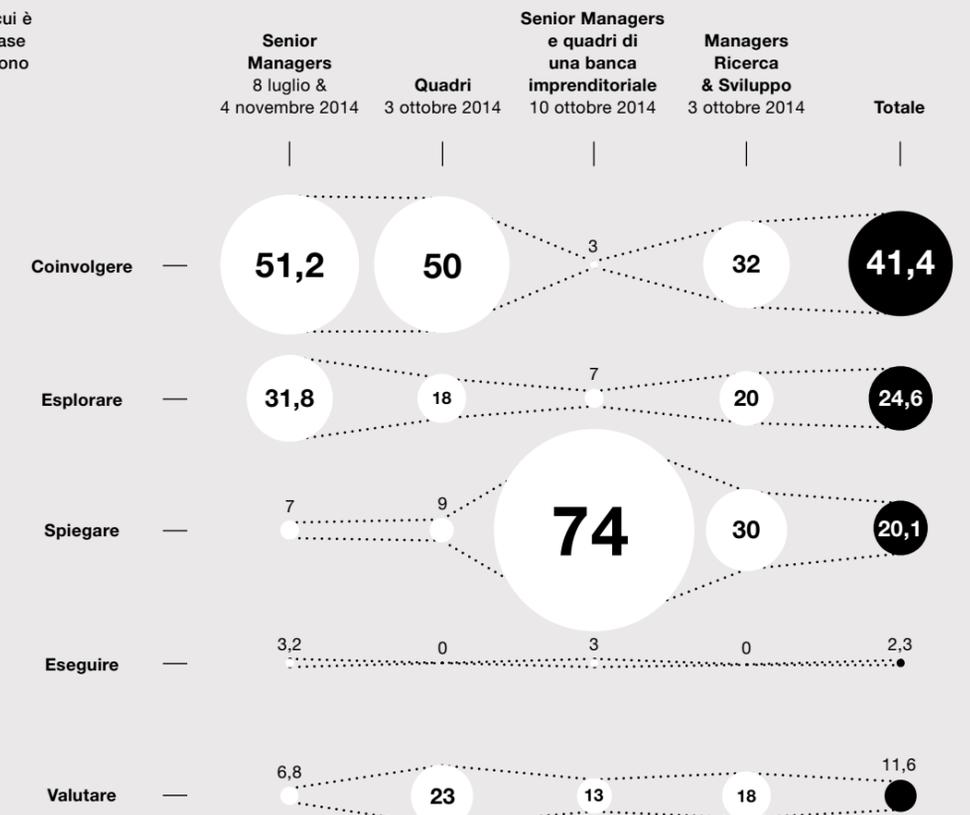


Tavola 3 © Ludo Van der Heyden (2016)

Misurato in %

## Esempi di Fair e Unfair Process Leadership

I dirigenti che si impegnano a “raggiungere risultati a prescindere” non sono percepiti come equanimi, con la conseguenza che i risultati alla fine sono meno buoni di quello che dovrebbero.

L'attualità ci ha offerto una perfetta illustrazione di come funziona l'unfair process leadership. L'ordine esecutivo firmato da Donald Trump nel gennaio 2017 contro gli immigranti negli Stati Uniti ne è stato l'occasione. Lasciando da parte il merito della decisione, si è trattato di un momento imbarazzante per il neo-eletto presidente. La ministra della giustizia Sally Yates è subito intervenuta in TV dichiarando l'ordine illegale. L'ordine era stato preparato male ed è stato in seguito revocato, riscritto ed è ora sotto esame. Il mancato coinvolgimento della signora Yates è stato un fondamentale errore di gestione da parte della Casa Bianca nel prendere la decisione e annunciarla senza l'input di persone esperte o coinvolte dalla questione. Non farlo spesso porta a prendere decisioni poco informate, alla demotivazione o, peggio, alimenta e rende legittima la resistenza – come in questo caso. FPL non è democrazia, ma significa usare la propria autorità in modo saggio.

Nella sua tesi, Thomas Limberg ha studiato i processi di pianificazione della produzione in 15 siti industriali in Germania, e ha confrontato la qualità di questi processi con quella dei risultati prodotti. La correlazione è sorprendentemente consistente, come mostra la tavola 2: esiste una relazione positiva e lineare tra la qualità di FPL e la qualità della produzione. Nell'angolo in basso a sinistra, la maggior parte delle decisioni è stata presa dalla direzione senza coinvolgere i lavoratori. L'impegno e, di conseguenza, i risultati sono stati scadenti.

Chiedo spesso agli studenti nei miei corsi di gestione di dare la loro opinione sul modo in cui i superiori gestiscono i loro gruppi, identificando la fase FPL che vorrebbero vedere coordinata meglio dai loro superiori. I risultati variano secondo i gruppi, come dimostra la tavola 3. Comunque, il risultato complessivo è rivelatore: in media, i dirigenti vorrebbero che i loro superiori li coinvolgessero di più sia nelle discussioni per inquadrare la questione

affrontata, sia nella loro visione del problema. Inoltre vorrebbero che lo facessero prima di prendere una decisione, addirittura prima di esplorare possibili risposte o soluzioni.

Normalmente non considerano l'esecuzione come una questione importante: questo è in netto contrasto con l'opinione dei loro superiori, che generalmente identificano l'esecuzione come un punto chiave (in modo imparziale perché quella fase è delegata al gruppo, per cui incolpare gli altri – e non se stessi – per lo scarso rendimento li rende allo stesso tempo contenti e... illusi – una situazione di gestione non esattamente felice).

Terminiamo con la nostra realizzazione pratica migliore, che ha coinvolto una società di telecomunicazioni canadese. Volendo fare un importante passo in avanti nell'attenzione verso i clienti (che richiede una collaborazione laterale tra i “silos”), FPL è stata adottata come pratica collettiva, fornendo manuali, corsi di formazione e indicatori FPL a ciascun manager. Quelli che raggiungevano un punteggio basso venivano “mandati in castigo”: una giornata di aggiornamento su FPL. Quelli che non riuscivano a imparare dovevano ripetere il corso più volte. Un paio d'anni più tardi, FPL è diventata parte integrante della cultura organizzativa. E il risultato è stato inaspettatamente positivo: non solo le interazioni con i clienti e la motivazione dei dipendenti sono notevolmente migliorate, ma anche il rendimento dei vari team in certe situazioni come i processi lavorativi, la gestione dell'esecuzione, la pianificazione delle carriere, e persino la soddisfazione per la propria retribuzione! Oggi la società è il leader del suo settore.

## Conclusione

In questo articolo abbiamo esaminato la collaborazione all'interno dell'organizzazione, indicando come uno schema di *fair process* può far molto per rispondere alla domanda “come dirigere e collaborare in maniera efficace?”

I principi della Fair Process Leadership si applicano sia alla collaborazione all'interno dell'azienda – come lo sviluppo di nuovi prodotti e la pianificazione strategica – sia alle relazioni con altre aziende, ad esempio tra un'azienda e i suoi fornitori, oppure tra l'azienda, i clienti e gli azionisti. Se la collaborazione funziona in modo sostenibile, alla sua base ci sono probabilmente i *fair processes*.

A prima vista, le questioni FPL spesso hanno importanza marginale per i manager. Quando sono confrontati con lo schema FPL, molti dirigenti reagiscono dicendo: “Ah, vuol dire che una buona comunicazione è importante. Sì, lo capisco. Farò in modo di comunicare di più in futuro. C'è dell'altro?”

Tuttavia, una “migliore comunicazione” è solo il primo passo per riuscire coinvolgere gli altri. FPL porta a una visione della leadership radicalmente nuova, che va ben oltre la comunicazione. Comincia dal principio che la leadership debba essere testata in continuazione e che gli altri siano continuamente coinvolti facendo ricorso al *fair play*. Il sistema Fair Process Leadership aiuta a farlo in maniera strutturata.

Il risultato di FPL è che la leadership è condivisa più ampiamente all'interno dell'organizzazione. Il *fair process* poi genera un nuovo, profondo livello di collaborazione efficace che risponde alle domande chiave che tutte le organizzazioni si pongono: come possiamo costruire la fiducia? Come possiamo continuare a coinvolgere i nostri team per creare valore e soluzioni più efficaci? E come possiamo imparare, adattarci e migliorare i nostri impegni e i nostri risultati in maniera continua?

## Bibliografia

Brockel J (2006). Why it is so hard to be fair. *Harvard Business Review (March)* 122–129.

Cialdini RB (2001). *Influence: Science and Practice*. Allyn & Bacon, London and NY.

Kim WC and Mauborgne RA (1991). Implementing global strategy: the role of procedural justice. *Strategic Management Journal* 12:125–143.

Kim WC and Mauborgne RA (1997). Fair Process: Managing in the Knowledge Economy. *Harvard Business Review (July-August)*: 3–11.

Kim WC and Mauborgne RA (2004). *Blue Ocean Strategy*. Harvard

Business School Press, Cambridge (USA).

Leventhal GS (1980). *What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships*.

In Gergen K, Greenberg M, Willis R (Eds.) *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, 27–55. New York: Plenum Press. Limberg T (2007). *Doctoral Dissertation, Leipzig Graduate School of Management (HHL)*.

Russo JE and Schoemaker PJ, with Hittleman M (2002). *Winning decisions: Getting it right the first time*. New York: Doubleday/Piatkus.

Van der Heyden L, Blondel C and Carlock R (2005). Striving for justice in family firms. *Family Business Review* 18 (1): 1-21.

## Per approfondire

Si può con un testo fondamentale come l'articolo di Kim & Mauborgne (1997). È l'articolo che ha ispirazione il nostro lavoro e ha lo scopo di trovare una risposta concreta alla domanda “come devo lavorare se voglio farlo in maniera equanime?” Ovviamente per avere una visione completa raccomandiamo loro saggio seminale, *Blue Ocean Strategy*.

L'articolo di Brockel (2006) esamina le molteplici ragioni per cui il *fair process* non è una pratica naturale. Infine, un testo assolutamente da non perdere per ogni manager è il libro di Cialdini (2001). L'autore esplora gli aspetti comportamentali ed emotivi delle relazioni sociali, ad esempio l'altruismo e la reciprocità, che il *fair process* affronta e integra in maniera molto efficace.

## Ringraziamenti

Vorrei ringraziare i miei colleghi all'INSEAD, Chan Kim and Renée Mauborgne, che hanno identificato il Fair Process come una pratica fondamentale per la gestione strategica e mi hanno fatto scoprire questo argomento.



# We, Generali

We, Generali

## Brief summary

Di fronte alla velocità dei cambiamenti, come può un'azienda stare al passo in un mondo che si sta muovendo rapidamente? Generali sta già dando l'esempio nel campo della telematica e continua a cercare modi innovativi per progredire e raggiungere nuove attese e nuove tecnologie. Il lavoro del Gruppo nel campo di big data sta cambiando ogni giorno il modo in cui si percepiscono le assicurazioni.

L'aumentata velocità delle comunicazioni ci ha permesso di acquisire preziose informazioni e trovare risorse nel web in modo facile e rapido. Tuttavia esiste il rischio di conseguenze legali che derivano da un uso improprio anche se involontario, scrivono Furio Curri e Alberto Ces. Ne spiegano le ramificazioni nel saggio "La legge in rete".

"Credo che la tecnologia, la connettività e, soprattutto, il comportamento dei nuovi clienti trasformerà il settore assicurativo", afferma Frédéric de Courtois nell'articolo che segue, delineando le iniziative che il Gruppo sta intraprendendo per affinare la sua strategia.

Generali è convinta che l'innovazione sia uno strumento importante per il nostro successo nel lungo termine. In India la nostra joint venture Future Generali India Life Insurance sta utilizzando un approccio innovativo per offrire prodotti assicurativi "Simpler, Smarter. Faster" ai consumatori indiani per farli deviare dai tradizionali investimenti nell'immobiliare e nell'oro. Ce lo spiega Mukesh Takur.

La Redazione

# Le assicurazioni in un mondo che cambia in fretta — Intervista con Frédéric de Courtois

di Leonardo Meoli  
—Group Strategy Manager, Generali



**PREFAZIONE** L'innovazione, non importa se centrata su un approccio mobile basato sulle app oppure sui processi di automatizzazione come l'intelligenza artificiale e l'apprendimento automatico, deve incontrare le esigenze dei clienti e delle reti di distribuzione, soprattutto gli agenti.

**D1—Il mondo assicurativo sta evolvendo sempre più velocemente, per citare alcuni trend e sfide: clienti sempre più esigenti, mercato dei capitali volatile, nuovi rischi, crescente importanza della tecnologia. Secondo te Frédéric, quali sono i trend e le sfide più importanti per i prossimi anni e come sta agendo Generali a tal proposito?**

Le nuove esigenze dei clienti, l'Internet of Things, le nuove tecnologie e l'utilizzo dei big data hanno già cambiato il business assicurativo.

Altre aziende retail ci hanno mostrato quali sono gli archetipi del cambiamento, ad esempio Amazon, che permette di avere accesso a qualsiasi oggetto e ovunque nel mondo; Uber, Airbnb e Tripadvisor, che consentono di avere autisti, ristoranti o alloggi on-demand.

La crescente quantità e qualità dei dispositivi connessi (nell'auto, nelle abitazioni, ma anche sulle persone come gli smartphone e i dispositivi indossabili) produce una quantità enorme di dati che possono essere utilizzati a beneficio dei clienti per sviluppare soluzioni ad hoc.

Il settore assicurativo ha già intrapreso la strada del cambiamento, con prodotti assicurativi evoluti come le

polizze *Pay-How-You-Drive* nel business Auto e i prodotti *Pay-How-You-Live* nel caso dei business Casa e Salute. L'innovazione deve essere quindi soprattutto al servizio dei clienti e delle reti distributive, in particolare degli agenti, ma possiamo già osservare l'affermarsi di nuove pratiche lungo l'intera catena del valore, ad esempio:

- Nella distribuzione, con l'utilizzo del mobile e di approcci basati sulle app per servire i clienti nel momento del bisogno, o per l'assistenza remota;
- Nelle attività operative, con l'automazione dei processi e delle piattaforme (sempre più spesso cloud), mirati ad aumentare l'efficienza;
- Nell'applicazione dell'intelligenza artificiale e del machine learning per la fase di sottoscrizione, per individuare le frodi e per gestire i sinistri, con un alto livello di efficienza.

Generali è una compagnia all'avanguardia su questo fronte: siamo leader nella telematica auto in Europa, siamo tra i primi ad aver lanciato prodotti di Casa connessa in Germania, Spagna, Francia e Italia, abbiamo lanciato Generali Vitality in Germania e Francia e stiamo esplorando altre opportunità come RoboAdvisory e Robo-for-Advisor

per lanciare nuovi prodotti innovativi nel business Vita.

Inoltre, Generali cerca sistematicamente di iniettare nuove competenze collaborando con start-up o altri consolidati partner per promuovere l'innovazione all'interno del Gruppo (ad es. Microsoft, Progressive).

Per quanto riguarda le incertezze dei mercati, legati ad esempio ai bassi livelli di crescita attesi per l'Eurozona, agli eventi politici, penso che anche in futuro continueranno ad avere notevoli ripercussioni in campo assicurativo.

Per questi motivi, un elemento chiave della strategia che Generali sta eseguendo è di bilanciare il proprio portafoglio, perché sia top che bottom line siano più resilienti alle volatilità di mercato, aumentando ad esempio il peso dei nostri prodotti Vita "capital light", del business Danni, della protection e del Risparmio Gestito.

**D2—Il mondo assicurativo evolve a velocità sempre maggiore ma è innegabile che esistano velocità diverse a seconda che si parli di Europa, Asia o resto del mondo. Frédéric, come può Generali – che ha interessi in diverse geografie – gestire con successo questa complessità?**

Come annunciato durante l'Investor Day di novembre, uno dei pilastri della strategia di Gruppo è "ottimizzare la presenza geografica".

Per chiarire questo concetto è importante affermare un principio che guida le nostre scelte strategiche: noi non puntiamo a essere presenti ovunque, ma a esserlo in quei mercati in cui possiamo eccellere.

Il Gruppo vuole mantenere una presenza globale diversificata e beneficiare degli indubbi vantaggi che ne derivano. Vogliamo rafforzare la propria posizione di leadership, dove siamo già rilevanti e investire per crescere in maniera disciplinata nei mercati che presentano buone prospettive di lungo periodo.

La nostra principale fonte di profitto è l'Europa, oggi il più grande mercato assicurativo del mondo, ma prestiamo anche molta attenzione ai mercati emergenti, come Asia e Sud-America.

Ad esempio, molte analisi prevedono che l'Asia sarà il mercato assicurativo più grande nel 2025 e Generali non vuole farsi sfuggire l'opportunità di far diventare questo mercato un secondo motore di crescita e profitto.

Per questo è stata recentemente approvata dal nostro Board una nuova strategia che da un lato ottimizza gli investimenti già previsti per

**“ Completata la prima fase, la ristrutturazione finanziaria, siamo a metà del rafforzamento industriale. Oggi la mia preoccupazione è completare questa seconda parte con successo. Voglio che tutta l'azienda sia focalizzata su questo. Serve a ultimare le fondamenta solide per lo sviluppo”**

**—Philippe Donnet**

(Intervista a La Stampa del 10 maggio 2017)

il mercato (più focus e disciplina) e allo stesso tempo individua nuove opportunità di crescita ad esempio la creazione di ecosistemi digitali con partner esterni (su salute, life-style, protezione...), l'evoluzione della forza vendita agenziale e dei prodotti e servizi offerti.

**D3—Una corretta strategia è essenziale, tuttavia, come spesso ci ricorda il nostro GCEO, è la sua**

**esecuzione che fa la differenza. Frédéric, quali sono i punti di riferimento che in un mondo che continua ad andare sempre più veloce ci consentiranno di tenere “la barra dritta” e sapere che stiamo raggiungendo i nostri obiettivi?**

L'eccellenza è il punto di riferimento del Gruppo; noi vogliamo essere i migliori in quello che facciamo.

Una prova sono gli ottimi risultati conseguiti nel 2016, nonostante condizioni sfidanti del mercato. La nostra attenzione all'eccellenza si riflette ad esempio nel Combined Ratio di Gruppo, il migliore tra i competitor e anche negli indicatori di efficienza operativa che ci vedono in una posizione di leadership.

Per continuare ad ottenere eccellenti risultati, abbiamo bisogno di

fare leva sulla nostra risorsa più preziosa, le nostre persone.

Le persone sono il principale motore dei risultati di Gruppo, per continuare ad avere successo, dobbiamo coinvolgerle, promuovere una cultura della performance e metterle nelle condizioni per operare al meglio. Per fare ciò incoraggiamo anche la cultura del feedback sulla performance e crediamo molto nell'empowerment delle persone.

A fianco:  
Frédéric de Courtois  
all'Investor Day 2016,  
Londra - 23 novembre  
2016



Da questo punto di vista Generali ha una governance forte e un'organizzazione semplice che aiutano fattivamente: le decisioni di business solo locali, con un controllo dal Gruppo e con dei centri di expertise (telematica, big data...).

Inoltre, in maniera concreta, e insieme a tutti i CEO del Gruppo abbiamo lanciato uno strumento che ci consentirà di monitorare costantemente il raggiungimento dei nostri obiettivi e di valutare i progressi per ciascuno dei nostri sei pilastri strategici. Questo strumento si chiama FastBoard e so che molti tra chi sta leggendo l'intervista in questo momento fanno molto bene ciò cui mi riferisco.

La FastBoard è uno strumento di monitoraggio che identifica gli indicatori chiave della nostra strategia e ne verifica l'avanzamento, è uno strumento di trasparenza, di condivisione e di colloquio perché ogni unità del Gruppo sappia in ogni momento come sta evolvendo il business e possa agire di conseguenza.

**D4—Frédéric, vorrei che ci parlassi di alcuni nuovi trend e modelli di business. Negli anni recenti abbiamo visto il successo di start-up che hanno “cavalcato l'onda” delle nuove tecnologie.**

**Guardiamo a esempi come il “P2P insurance” di player come Lemonade, o allo “smart online broker” come Knip. Secondo te, quale atteggiamento dovrebbe avere un'assicurazione come la nostra nei confronti di queste realtà?**

Credo che tecnologia, connettività e, soprattutto, nuovi atteggiamenti dei clienti trasformeranno sostanzialmente il settore assicurativo.

Noi crediamo che l'innovazione sia una leva chiave per il nostro successo di lungo termine, ma anche un'opportunità per Generali per guidare il processo di cambiamento come leader di settore.

Facciamo ricorso all'innovazione e alla tecnologia per migliorare la customer experience, per trasformare il nostro modello di business e per fornire migliori soluzioni assicurative e migliori servizi alle nostre reti distributive, in particolare agli agenti, e ai nostri clienti. Innovare è facile ma è più difficile farlo in maniera rilevante per i nostri clienti e per la nostra rete di distribuzione, e in un modo rilevante che possa essere utilizzato dai nostri colleghi all'interno dell'azienda. Per questo, abbiamo adottato un approccio che fa leva su risorse interne ed esterne:

- Internamente, siamo focalizzati nel promuovere progetti innovativi e soluzioni in tutti gli ambiti di business del Gruppo, e abbiamo sviluppato un processo per condividere le migliori storie di successo tra i nostri business (ad es. innovation hub, success stories). Empowerment in questo contesto significa che l'innovazione deve venire dalle compagnie e dal Gruppo, con la capacità di esportare le migliori idee da una compagnia all'altra. Mentre interpretiamo e definiamo l'innovazione, dobbiamo tenere a mente gli importanti aspetti della velocità che l'accompagnano. In Silicon Valley tutti conoscono il detto "fail but fail fast", come a dire sbagliare è parte del processo ma occorre rapidamente imparare dagli errori e ripartire.

- Esternamente, collaboriamo con partner e start-up di tutto il mondo che siano capaci di sviluppare nuovi prodotti e servizi ad alto potenziale e che siano scalabili all'interno del Gruppo.

**D5—Parliamo di persone, la nostra risorsa fondamentale. Migliorare la capacità organizzativa di adattamento a questo "nuovo mondo" è un elemento abilitante per una società come la nostra. Quali sono le caratteristiche che secondo te**

**dovrebbero essere rinforzate o sviluppate? Come possiamo incrementare la rapidità e l'agilità di adattamento anche culturale e comportamentale?**

Innanzitutto, sono convinto che presso Generali lavorino persone eccellenti.

Ciò detto, per mantenere e rafforzare la nostra eccellenza, dobbiamo continuamente rafforzare le nostre competenze e conoscenze; inoltre, per stare al passo con le crescenti necessità di mobilità e flessibilità dei colleghi, dobbiamo promuovere spazi di lavoro intelligenti.

Ad esempio abbiamo avviato alcuni pilota per definire gli spazi di lavoro intelligenti, in particolare lo smart working. Stiamo testando e implementando iniziative di smart working in più di 15 compagnie di Gruppo e sono integrate con le soluzioni di work-life balance già disponibili: orari di lavoro flessibili, lavoro part-time, congedo parentale e asili nido.

Diversità e inclusione, di cui sono felice di esser lo sponsor di Gruppo, sono elementi che puntiamo a sviluppare maggiormente. A riguardo, ci impegniamo a valorizzare l'unicità delle persone e la diversità di pensiero, in particolare in relazione a

generazioni, sesso e provenienza geografica instaurando al contempo una cultura centrata sul merito che deve essere il vero driver delle opportunità per le nostre persone. Vogliamo accrescere la diversità e migliorare l'inclusione per pendere la nostra organizzazione ancora più innovativa e capace di interpretare e anticipare i cambiamenti in atto per trasformarli in opportunità di business. Abbiamo già avviato diverse attività per migliorare l'inclusione: creazione di un network internazionale di colleghi per facilitare un approccio alla diversità allineato e coerente, e promosso un piano concreto di iniziative nel Gruppo; adesione al progetto Alternanza Scuola-Lavoro per ragazzi di età tra i 16 e 17 anni; sponsorizzazione del progetto Imagine Bocconi, mirato a generare idee innovative per Generali attraverso una competizione tra team di studenti Bocconi e molto altro e ci impegniamo a fare ancora di più.

Infine vogliamo promuovere una cultura del cambiamento e d'imprenditorialità, perché è dalle nostre persone che derivano le migliori idee. Dobbiamo promuovere sempre più una cultura che premia l'iniziativa e che motiva le nostre persone a cercare soluzioni per essere innovativi e creare valore.

Un esempio d'iniziativa che incarna questo spirito è "hackathon semplifichiamo" organizzato da Generali Italia, in cui i nostri dipendenti, lavorando in gruppi, si sono sfidati nel cercare di ideare soluzioni innovative e tecnologicamente all'avanguardia per il mondo assicurativo, su temi di importanza strategica.

### Frédéric de Courtois — Global Business Lines & International

Frédéric de Courtois ha conseguito titoli di studio presso l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications di Parigi, l'Institut des Actuaire, il Collège des Ingenieurs e l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.

Ha iniziato la sua carriera presso CGI Informatique nel 1990, per poi passare nel 1993 a UAP, assorbita da AXA nel 1996. Ha lavorato nella direzione finanza prima di passare al dipartimento controlling nel 1997.

Nel settembre 2016 è approdato a Generali nel ruolo di CEO Global Business Lines International con responsabilità per Global Business Lines (Europ Assistance, Generali Employee Benefits, Global Corporate & Commercial e Generali Global Health) nelle aree Europa, Africa, Medio Oriente, Asia e Americhe, oltre che per le operazioni bancassurance del Gruppo.



ISTOCK / KISHOREJ

# Simpler, Smarter. Faster

**PREFAZIONE** **Incoraggiare i consumatori indiani a investire in prodotti assicurazione vita più semplici e più intelligenti al posto degli abituali investimenti nell'oro e nel mattone.**

## di Mukesh Takur

—Future Generali India Life Insurance Company Limited

I consumatori indiani sono noti per la forte preferenza nei confronti del risparmio e la tutela del futuro. Sebbene il tasso di risparmio sia piuttosto alto, il 66%<sup>1</sup> delle preferenze dei consumatori si concentra su beni stabili – come gli investimenti immobiliari e l'oro – che hanno un elevato valore di rivendita.

Il settore delle assicurazioni vita ha raccolto nuovi premi per un totale di 1.38 trilioni di rupie nel corso dell'anno tra aprile 2015 e marzo 2016. Si prevede che questa cifra raggiungerà un tasso di crescita annuale composto tra il 12 e il 15% nei prossimi cinque anni ed è destinata a quadruplicarsi nel corso dei prossimi dieci.<sup>2</sup> I prodotti di

assicurazione vita per la tutela del futuro non sono ancora ampiamente diffusi poiché sono percepiti come complicati e di scarso rendimento. Una percezione diffusa nei confronti dell'assicurazione sulla vita si riassume nel fatto che le polizze contengono molte regole, condizioni e contenziosi legali in aggiunta a complicate opzioni di redditività. I consumatori spesso le evitano perché i contratti non sono facilmente comprensibili e accessibili.

Una volta identificato questo problema come una sfida importante per l'espansione nel mercato, Future Generali India Life Insurance – una joint venture tra Future

La megalopoli indiana Mumbai

Gli investimenti immobiliari, essendo beni stabili, sono tra le preferenze dei consumatori indiani, noti per la propensione al risparmio e per l'attenzione alla tutela del proprio futuro.

<sup>1</sup> "So Why do Indian Households Invest So Much in Gold?" – Forbes India

<sup>2</sup> "A Brief on The Indian Insurance Industry 2016-2017" – Rapporto prodotto da FinSMEs

Group, il principale Gruppo di grande distribuzione in India, e Generali – nel 2015 decise di proporre ai consumatori indiani un approccio "Simpler, Smarter. Faster" al fine di far diventare l'assicurazione vita un'opzione preferita per il risparmio.

Ispirandosi alla filosofia "Simpler, Smarter. Faster" Future Generali Life Insurance ha voluto rendere le sue polizze assicurative:

- **Simpler** – per rendere i suoi prodotti assicurativi, semplici eppure unici, più comprensibili
- **Smarter** – con prodotti su misura secondo le esigenze del cliente e che promettono buoni rendimenti

- **Faster** – nell'era della digitalizzazione, i consumatori preferiscono che documenti e approvazioni siano gestiti velocemente

Con questi tre importanti pilastri della comunicazione, Future Generali Life Insurance ha deciso di trasformare il modo in cui interagisce con i propri clienti. In seguito, ha esaminato il primo punto di contatto con i clienti: il documento di polizza. Future Generali India Life Insurance ha riscontrato che:

1. Il testo del documento era troppo lungo e conteneva un gran numero di tecnicismi poco comprensibili per i consumatori

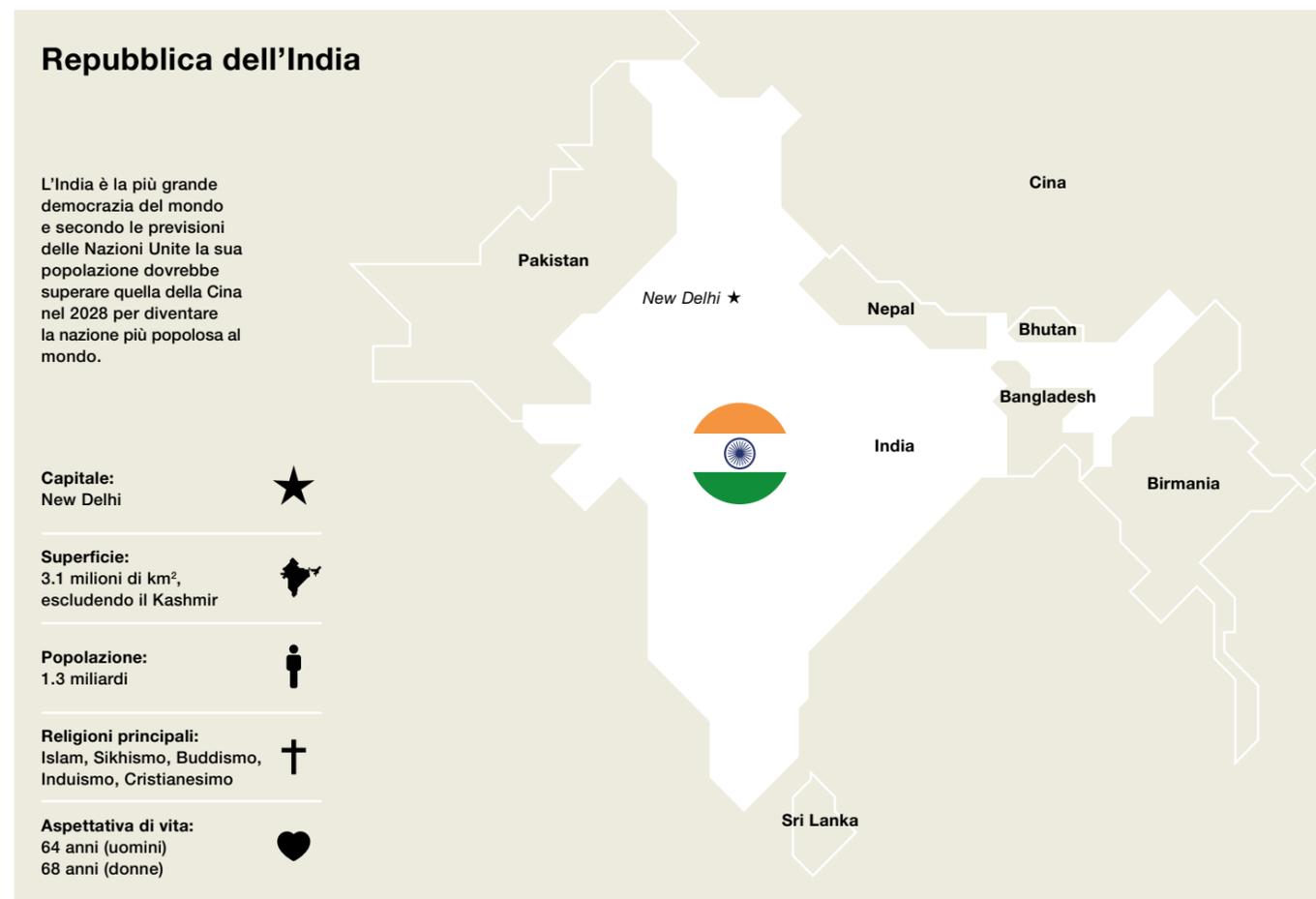
- Il documento era visualmente poco gradevole e mancava d'illustrazioni e grafici, per cui si rendeva meno invitante alla lettura
- I termini e le condizioni della polizza erano troppo complicati

Provista di questo feedback sul punto di vista dei clienti, Future Generali Life Insurance si è poi rivolta a un'agenzia di copywriters per concepire tutti i documenti delle polizze usando il punto di vista di un normale consumatore. L'obiettivo era di rendere ciascun documento di polizza più comprensibile sia per i clienti esistenti sia per quelli potenziali. Sono qui elencati i cambiamenti apportati per attualizzare "Simpler, Smarter. Faster" nella filosofia del marchio:

- Nei documenti di polizza si è usato un linguaggio semplice e privo di tecnicismi, assicurandosi di includere tutte le informazioni pertinenti su polizze, benefici, opzioni di pagamento e reclami.
- I documenti sono stati resi visualmente gradevoli con relative illustrazioni e grafici per renderli più interessanti e leggibili.
- La polizza parlante:** si tratta di un'assoluta novità nel settore con cui si comunicano al cliente tutte le caratteristiche e i benefici chiave della polizza grazie a un microchip audio preregistrato che è attivato non appena si apre il documento, assieme a una lettera di benvenuto al cliente.
- La polizza online:** in linea con la strategia che privilegia l'utilizzo della tecnologia per

## Future Generali Life Insurance si è rivolta a un copywriter per concepire tutti i documenti delle polizze usando il punto di vista di un normale consumatore

Fonte: BBC, 2017



## Donare: una regola per ogni azienda

L'India è stata il primo Paese al mondo a imporre per legge un investimento in responsabilità sociale da parte delle aziende di grosse dimensioni, siano esse società indiane o società straniere che operano in India.

Il nuovo Companies Act, 2013 ha infatti introdotto alcuni obblighi di responsabilità sociale d'impresa (la c.d. Corporate Social Responsibility o CSR), tra cui:

- ogni società avente un patrimonio netto di 500 crore di rupie (circa 83 milioni di dollari) o più, o un fatturato di 1000 crore di rupie (circa 160 milioni di dollari) o più, o un utile netto di 5 crore di rupie (circa 830 mila dollari) o più durante ogni anno finanziario deve costituire un Corporate Social Responsibility Committee all'interno del Consiglio di Amministratore;
- le aziende che hanno raggiunto le prestabilite soglie economiche, devono destinare almeno il 2% della media degli utili netti degli ultimi tre anni ad attività sociali. Possono scegliere di destinare tra a un'ampia gamma di cause nobili, che vanno dai programmi contro la fame e la povertà, alla tutela dell'ambiente.

dare un responso ai clienti e facilitare l'accesso ai servizi, il contratto è disponibile in formato PDF sul sito della società. I clienti devono semplicemente digitare il numero di polizza e la data di nascita per scaricare il documento, questo per assicurare la privacy dei loro dati.

- Accesso all'area clienti online:** si tratta di un'area dedicata in caso i clienti abbiano bisogno di chiarimenti sulla loro polizza. L'area clienti è un'estensione del contratto assicurativo. I clienti possono collegarsi e trovare gli stessi contenuti semplificati tramite login sicuro. L'impaginazione del sito ha mantenuto lo stesso schema semplice poiché era importante avere un'interfaccia semplice e intuitiva. Il portale funziona inoltre come agenzia digitale self-service integrata capace di offrire il 90% dei servizi di una normale agenzia. Il portale è anche una piattaforma dove i clienti possono inoltrare richieste di rimborso e aggiornare i propri dati.

### Perdere qualche battaglia ma vincere la guerra

Dopo aver incorporato le modifiche elencate sopra, la documentazione è stata condivisa

con il team Legal & Compliance per l'approvazione finale. Questo passo era necessario per assicurarsi che tutte le norme dell'autorità di controllo, l'Insurance Regulatory Development Authority of India (IRDAI), fossero state sistematicamente rispettate. Il responso iniziale da parte del team Legal & Compliance non è stato troppo incoraggiante, poiché tutto sembrava semplice e comprensibile senza ricorrere all'uso di tecnicismi. L'assenza di gergo legale aveva fatto pensare al team che alcune importanti menzioni legali non fossero state incluse. Sono state necessarie delle riunioni per fare una lettura dettagliata dei documenti e per assicurare il team legale che anche se i termini complessi erano stati eliminati dal testo, il nocciolo delle implicazioni legali era rimasto intatto. Eppure, come si suol dire, bisogna perdere qualche battaglia per vincere la guerra: alcuni termini non negoziabili sono rimasti. Questi rappresentano meno del 12% del contenuto totale. Dopo numerose riunioni, la bozza finale è stata approvata per essere inviata all'autorità di controllo.

### Alla fine, l'applauso

La documentazione è stata poi inviata all'IRDAI per la convalida prima della sua immissione nel mercato. Grazie al suo approccio più semplice

e intelligente, la documentazione ha trovato l'approvazione e l'apprezzamento dell'IRDAI. L'intero percorso per implementare la filosofia "Simpler, Smarter. Faster" nel DNA di Future Generali Life ha richiesto nove mesi, a partire dalla ricerca approfondita sugli ostacoli nella comunicazione con i consumatori, alla stesura di contratti assicurativi semplici ma completi, fino al lancio sul mercato. Da allora Future Generali India Life ha registrato un'importante riduzione nel numero di reclami relativi ai documenti di polizza, che si rispecchia nel punteggio medio di 9.3 in responso alla domanda sulla trasparenza del documento di polizza, inclusa nel questionario d'indagine inviato ai clienti.

Con questo fiore all'occhiello, abbiamo preparato il terreno per "Simpler, Smarter. Faster". C'è comunque ancora strada da fare e ci sono altre frontiere da conquistare.

# La legge in rete

## di Furio Curri

— *Head of Group Intellectual Property, Antitrust and Labour Legal Affairs*

## e Alberto Ces

— *Group Intellectual Property, Antitrust and Labour Legal Affairs*

Senza dubbio gli odierni mezzi di comunicazione ci permettono di acquisire informazioni e reperire materiali con grande facilità e rapidità: testi, fotografie, video e musica di ogni genere e da ogni parte del mondo sono a nostra disposizione con un semplice click; per di più, si può beneficiare di un costante aggiornamento degli stessi, spesso persino in tempo reale. Un aspetto di non secondaria importanza, poi, è rappresentato dalla gratuità di fruizione: risorse per cui un tempo si doveva necessariamente sostenere un costo, grazie al web sono ora accessibili a tutti senza alcun onere economico.

Tutto ciò, però, non ha comportato solo un ampliamento delle possibilità offerte a ciascuno, ma ha determinato l'insorgenza dell'aspettativa – soprattutto in ambito lavorativo – che tutto questo materiale in continua evoluzione sia da ciascuno conosciuto e utilizzato. In altre parole, quella che inizialmente era una opportunità è divenuta sostanzialmente una necessità: pensare di sottrarsi all'utilizzo delle moderne

tecnologie risulta oramai anacronistico.

In ragione di ciò, è importante conoscere e adottare alcune accortezze volte a ridurre il rischio d'incorrere in spiacevoli conseguenze legali derivanti da un (involontario) utilizzo illegittimo di quanto pubblicato sul web.

Al riguardo, va anzitutto osservato che la libera e gratuita fruibilità del materiale in rete potrebbe indurre a ritenere che quanto ivi reperito possa venire liberamente copiato, rielaborato, incorporato in altri materiali o altrimenti utilizzato. Spesso capita, infatti, di imbattersi sul web in una fotografia o in un video che sembrano perfetti per una presentazione aziendale alla quale si sta lavorando o che magari offrono lo spunto per una comunicazione verso l'esterno della Compagnia; il passaggio, poi, da tale idea di utilizzo del materiale alla relativa attuazione risulta estremamente semplice, proprio grazie alle caratteristiche della rete. Ma risulta davvero tutto così semplice?

Come generalmente noto, la legge (e non solo quella italiana) protegge le varie forme



di opere dell'ingegno di carattere creativo, appartengano esse – inter alia – alla letteratura, alle arti figurative, alla musica o alla fotografia. In certi casi, vengono tutelate anche forme minori di espressione creativa come ad esempio nel caso dell'attività di esecuzione o interpretazione di un'opera dell'ingegno o nell'ipotesi delle fotografie c.d. semplici, prive di un particolare carattere creativo.

In generale, può rilevarsi come ogni diritto di sfruttamento dell'opera spetti all'autore della stessa, che è libero di decidere se utilizzarla, come utilizzarla e se eventualmente concedere o cedere a terzi i diritti di sfruttamento (o alcuni di essi). Si consideri, ad esempio, che anche la traduzione in un'altra lingua di un'opera letteraria rappresenta una delle modalità di sfruttamento di quest'ultima; così anche l'abbinamento di un brano musicale a delle immagini (c.d. sincronizzazione).

Ebbene, l'apparato legale di protezione appena descritto trova applicazione anche per le opere pubblicate sul web. E ciò che cosa

comporta? Senza entrare in dettagli che esulano dallo scopo del presente contributo, in linea di principio può affermarsi che la pubblicazione dell'opera in Internet rappresenta – salvo ricorra un illecito – una forma di sfruttamento della stessa deciso e realizzato dall'autore o da soggetti dallo stesso autorizzati, ma esso non può essere considerato come un'implicita autorizzazione a terzi a effettuare ulteriori utilizzi dell'opera stessa (non diversamente da quanto accade per la pubblicazione di un libro nella tradizionale versione cartacea). Dunque, prima di utilizzare in qualsiasi forma un'opera pubblicata sul web, risulta essenziale verificare preliminarmente che sussistano le necessarie autorizzazioni (con specifico riguardo alle fotografie di persone, va anche ricordato che per la relativa divulgazione risulta necessario – salvo in casi eccezionali – il consenso del soggetto ripreso).

Infine, meritano un cenno anche quelle tecniche di condivisione di materiale sul web denominate “hyperlinks” (o semplicemente

“links”) ed “embedded hyperlinks”: si tratta di tecniche per rinviare il visitatore di un sito Internet a del materiale pubblicato in altro sito, senza che tale materiale venga incorporato nel primo sito. Proprio la circostanza della mancata incorporazione potrebbe indurre a ritenere che non si incorra in alcuna responsabilità nel caso in cui il materiale cui si fa rinvio violi diritti di terzi; invece, anche in questo caso vanno effettuate le opportune verifiche circa il materiale cui si rinvia, in particolare quando il rinvio avvenga nell'ambito di un'attività svolta a scopo di lucro. In ogni caso, il link non può rendere il materiale fruibile da un pubblico diverso da quello cui risulta accessibile nel sito al quale si fa rinvio.

In definitiva, si può affermare che il web rappresenta certamente una straordinaria risorsa per reperire materiali con grande celerità, con l'avvertenza di procedere in maniera avveduta, tenendo a mente – fra l'altro – che le regole sul diritto d'autore hanno efficacia anche in rete.



# Business & Strategy

## Brief summary

La velocità porta un rapido progresso nella società e conseguenti cambiamenti nelle esigenze che devono essere soddisfatte. Le nuove tecnologie e la connettività sono i principali attori in questo scenario in rapida evoluzione che trasformerà non solo diversi settori, ma anche quello delle assicurazioni.

Steve Hales e Luigi Barcarolo guidano i lettori attraverso la rivoluzione che sta trasformando l'industria automobilistica. Scrivono che in questo contesto difficile e incerto il Gruppo Generali è pronto ad accettare la sfida della velocità e cavalcare l'onda della connettività per trasformare il settore assicurativo mentre il suo business si sposta da un modello reattivo a uno proattivo.

La tecnologia, l'innovazione nei trattamenti medici e la digitalizzazione dei processi sono anch'essi dei potenti agenti di trasformazione del futuro dell'assicurazione sanitaria, afferma Marco Giacomelli nella sua intervista sul ruolo di Generali Global Health. Questa divisione relativamente recente sta acquisendo una reputazione per aver accelerato l'offerta di un prodotto assicurativo salute e benessere internazionale completo.

Entrambi sono esempi di come Generali sta sfruttando le opportunità che si presentano all'interno di un paesaggio industriale più complesso e diverso. L'avanzare della connettività, l'enorme crescita di dati e le esigenze sempre più difficili dei consumatori rendono il settore assicurativo pronto a essere trasformato. Generali ne ha ridotto l'impatto riposizionandosi per abbracciare queste tendenze. Il Gruppo sta passando da un ruolo reattivo di gestione dei rimborsi a uno proattivo di protezione, sia per i rischi ormai conosciuti, sia per quelli che stanno emergendo nella vita reale e in quella digitale dei nostri clienti.

# Automotive Velocity

**PREFAZIONE** L'industria automobilistica sta cambiando rapidamente di fronte a una popolazione che invecchia, l'aumento dell'urbanizzazione, la chiusura al traffico dei centri città, la mobilità dolce e le auto in condivisione. Qual è l'effetto su Generali?

**di Steve Hales**  
—Head of Connected Insurance Products

**e Luigi Barcarolo**  
—Head of Products Roll-Out

Il settore automobilistico è tra quelli che contribuiscono maggiormente all'economia globale e il ricavo totale dalla vendita di automobili, autotreni e pullman è di circa €1,9 trilioni a livello globale.

L'Europa e il Nord America rappresentano i mercati più importanti in termini di veicoli in uso (circa 800 milioni in totale) anche se sono superati dalla regione Asia-Pacifico per il numero di nuove immatricolazioni, soprattutto in Cina, che dal 2010 continua a essere il mercato più grande per le vendite di auto nuove.

Diversi studi sottolineano che in parallelo alla crescita nei mercati emergenti, i mercati maturi come l'Europa occidentale e il Nord America vedranno un calo nel numero di veicoli dopo il 2020 (le previsioni propendono per un calo dell'11% entro il 2030) soprattutto a causa di:

- una popolazione stabile o in diminuzione;
- un aumento dell'urbanizzazione e delle difficili condizioni di viabilità;

## Il comportamento dei consumatori nei confronti della mobilità sta cambiando: nel 2030 su dieci auto vendute una sarà potenzialmente un veicolo condiviso, con la conseguente crescita di un mercato di soluzioni specifiche per la mobilità

- l'introduzione di pedaggi urbani o la chiusura delle zone centrali delle città al traffico automobilistico;
- lo sviluppo dei trasporti pubblici e di soluzioni di mobilità "leggera";
- l'importanza sempre più grande dei modelli "car sharing".

Queste previsioni stanno forzando il settore automobilistico a ripensare il proprio modello economico per migliorare i risultati finanziari e trovare nuove fonti di ricavo. Le principali aree di attenzione sono:

### Nuovi mercati e fonti di ricavo

La mobilità condivisa, i servizi di connettività e l'aggiornamento delle funzionalità creano nuovi modelli economici per i costruttori auto che potrebbero far aumentare le vendite di circa il 30%, per un totale di circa \$1,5 trilioni.

**Cambiamenti del comportamento in materia di mobilità**  
Il comportamento dei consumatori nei confronti della mobilità sta cambiando: nel 2030 su dieci auto vendute una sarà potenzialmente un veicolo condiviso, con la conseguente crescita di un mercato di soluzioni specifiche per la mobilità.

### La diffusione di tecnologie avanzate

Non appena saranno risolte le questioni tecnologiche e normative al riguardo, le nuove automobili completamente autonome potrebbero arrivare fino al 15% del mercato.

### Nuovi concorrenti e collaborazioni

Con un panorama sempre più complesso e diversificato, gli attuali costruttori dovranno competere su fronti multipli e simultaneamente collaborare con i concorrenti. I nuovi arrivati sul mercato all'inizio si concentreranno su segmenti e attività economicamente più interessanti prima di potenzialmente esplorare altre aree.

In questo scenario in fermento le nuove tecnologie e la connettività sono gli elementi chiave che potrebbero trasformare diversi settori, incluso quello delle assicurazioni. Le previsioni attuali indicano che i premi delle assicurazioni auto in Europa continueranno a crescere fino al 2020 e potranno in seguito diminuire in totale del 25% tra il 2020 e il 2030.

Alcune tendenze avranno un impatto negativo sui premi:

## SCENARI CONTEMPORANEI

- i sistemi avanzati di assistenza alla guida e i veicoli con autopilota;
- un lento eppure marcato declino delle auto di proprietà, sostituite da modelli di car sharing che porteranno a una riduzione del parco auto;
- un declino nelle distanze percorse dai veicoli a causa della congestione stradale, livelli di inquinamento insostenibili, modelli alternativi di lavoro e di mobilità e un aumento dei costi variabili (assicurazioni ma anche leasing dei veicoli, pedaggi stradali);
- i giganti tecnologici: Google, Facebook, Apple e Amazon ad esempio potrebbero proporre ai propri clienti prodotti assicurativi altamente personalizzati via smartphone sfruttando l'uso di servizi di navigazione e app come Google Maps e Waze;
- i costruttori: le case automobilistiche potrebbero offrire prodotti assicurativi agli automobilisti connessi direttamente dal cruscotto dell'auto. I dati raccolti durante la guida potrebbero determinare le tariffe, mentre l'analisi dei dati sarebbe fornita dai partner;
- telecomunicazioni: gli operatori telecom potrebbero utilizzare l'accesso diretto ai proprietari di smartphone assieme ai dati che possiedono sui clienti, collaborando con terzi per quanto riguarda le tariffe e le sottoscrizioni.

In questo contesto difficile e incerto, il Gruppo Generali è pronto ad accettare la sfida della velocità, cavalcare l'onda della connettività e trasformare il settore assicurativo modificando il proprio approccio: da un modello reattivo a uno proattivo.

### Le principali tendenze di fondo: la connettività

Recenti studi hanno dimostrato che entro il 2020 circa 140 milioni di auto vendute nel mondo avranno qualche forma di connettività.

Da un punto di vista assicurativo, secondo diverse fonti le polizze telematiche hanno superato il 2,3% dei volumi delle assicurazioni auto globali nel 2016 (con l'Italia e gli Stati Uniti ai primi posti) e raggiungeranno il 10,4% nel 2020. In particolare, prevediamo che l'assicurazione a consumo rappresenterà la maggior parte delle nuove polizze auto in Italia, Stati Uniti, Regno Unito e Canada entro

## Automotive Velocity

## SCENARI CONTEMPORANEI

il 2030, e anticipiamo uno sviluppo accelerato in tutti gli altri mercati europei.

Il Gruppo Generali gode già di un'ottima posizione in questo campo, con più di 1,3 milioni di polizze telematiche attive; abbiamo una posizione di leader in Italia oltre a un'esperienza diversificata e una varietà di prodotti attraverso il Gruppo.

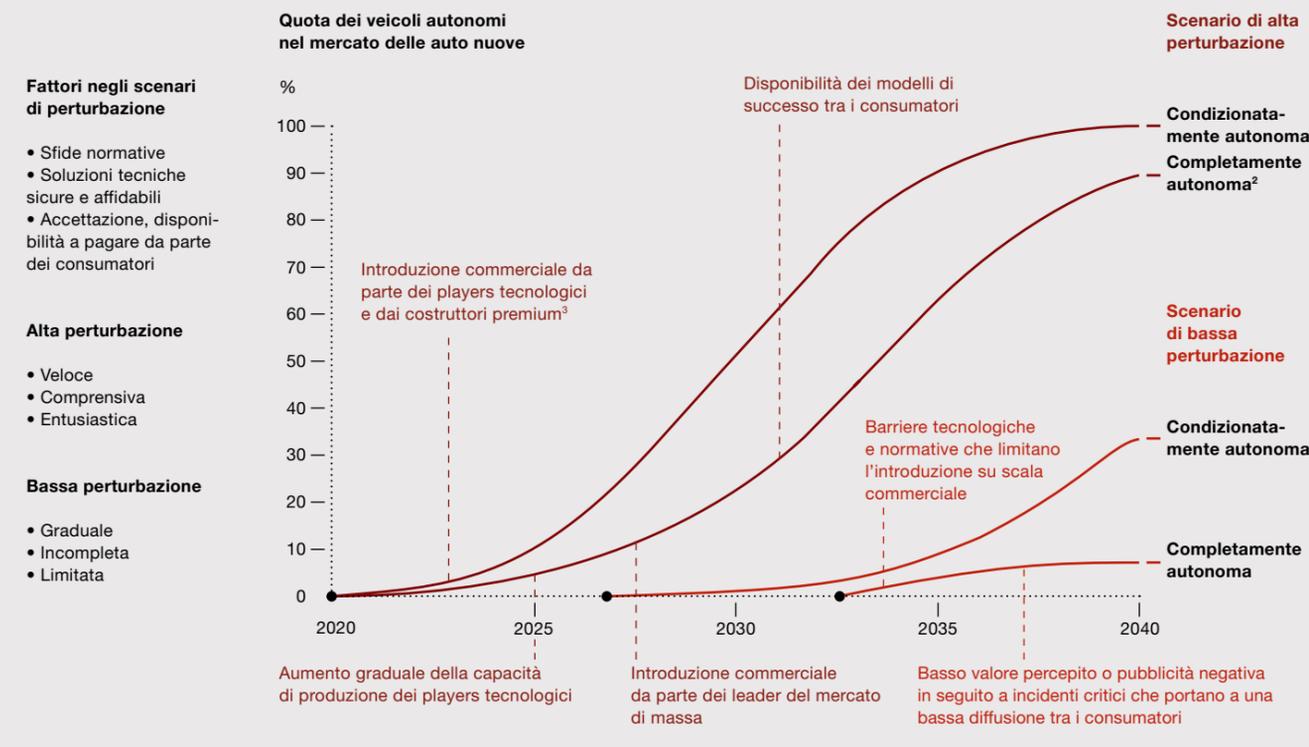
Stiamo intraprendendo nuove attività per migliorare la nostra offerta e l'esperienza per i clienti. Un esempio è la nostra collaborazione con Progressive, dove il nostro obiettivo è di portare i nostri sistemi di profilo comportamentale a un livello ancora più sofisticato. Questo permetterà di sviluppare una nuova

generazione di soluzioni telematiche auto su misura, ricompensando gli automobilisti prudenti e aiutandoli a migliorare la sicurezza su strada grazie a un feedback personalizzato.

Steve Hales, Head of Connected Insurance Products, ha affermato: "Grazie alla nostra posizione di leader nella telematica abbiamo l'opportunità di rimanere all'avanguardia in questo settore appassionante. Sarà d'importanza critica lo sviluppo di prodotti con una proposta di valore interessante per il cliente. Per raggiungere questo scopo dovremo concentrare la nostra attenzione su quattro aree principali:

## Quante automobili nuove saranno completamente autonome entro il 2030?

- 1 Auto condizionatamente autonoma: l'automobilista può occasionalmente prendere il controllo
- 2 Auto completamente autonoma: il veicolo ha pieno controllo
- 3 Costruttori



Fonte: McKinsey&Company, 2016

Il sistema ADAS di un veicolo è in grado di distinguere un'auto dalla polizia da un taxi, un'ambulanza dal furgone di un corriere o un veicolo parcheggiato da uno che sta per immettersi nel traffico. Il sistema può virtualmente identificare qualunque cosa, dai ciclisti sul marciapiede ai pedoni distratti



- accelerare il settore della telematica e ampliare la nostra presenza geografica per far crescere la nostra esperienza e il nostro posizionamento;
- fare un ulteriore passo in avanti per quanto riguarda la sofisticazione delle nostre offerte, migliorando l'algoritmo del profilo comportamentale per applicarlo alle nostre strategie nella formulazione delle tariffe e per rendere fedeli i clienti;
- migliorare i nostri prodotti con servizi e coperture aggiuntive (passando dal tradizionale modello di "danno e rimborso" a uno orientato verso la prevenzione e la protezione) per rendere i benefici della telematica più tangibili per i clienti;
- sviluppare nuove collaborazioni con i costruttori.

**Le principali tendenze di fondo: i sistemi avanzati di assistenza alla guida e le auto con autopilota**

Un'altra area su cui si sta concentrando il Gruppo è quella dei sistemi avanzati di assistenza alla guida, che si svilupperanno gradualmente prima aiutando e in seguito sostituendo le capacità umane.

Oggi un impressionante 95% di tutti gli incidenti stradali è in qualche modo

collegato all'errore umano, e in tre quarti dei casi l'essere umano è l'unico responsabile soprattutto a causa di errori di giudizio, distrazione, alcol, inesperienza o stanchezza. Con un occhio di riguardo verso questi problemi, le case automobilistiche stanno introducendo nuove tecnologie e sensori sviluppati per rendere i veicoli più sicuri e migliorare la guida.

Diversi studi hanno sottolineato che entro il 2030 380 milioni di veicoli in uso saranno dotati di qualche funzione autonoma, rappresentando il 25% del numero totale di veicoli in uso nel mondo intero.

Le implicazioni per gli assicuratori sono enormi: l'installazione di sistemi di assistenza alla guida in ogni veicolo porteranno a una riduzione importante nella frequenza delle domande di rimborso e della gravità delle lesioni fisiche. Allo stesso tempo ci troviamo di fronte a costi di riparazione più elevati causati dall'installazione a bordo di componenti più costosi. Complessivamente prevediamo costi più elevati per i rimborsi a breve termine e in seguito una riduzione significativa dei danni nel medio termine.

Questo porterà a una riduzione simile (ma non identica) dei premi; potrebbe esserci un incremento temporaneo dei guadagni nei mercati in seguito a un aggiustamento contenuto dei premi, ma nel medio e lungo

**L'installazione di sistemi di assistenza alla guida in ogni veicolo porterà a una riduzione importante nella frequenza delle domande di rimborso e della gravità delle lesioni fisiche**

termine si prevede un declino dei profitti conforme alla riduzione del rischio.

Luigi Barcarolo, Head of Products Roll-Out, Connected Insurance Products, ha affermato: "I sistemi avanzati di assistenza alla guida sono già disponibili nel mercato e il loro livello di penetrazione e sofisticazione sta aumentando velocemente. Queste tecnologie avranno un impatto significativo sul rischio assicurativo.

Stiamo affrontando questa sfida con un duplice approccio. Nel breve termine, stiamo analizzando i dati disponibili assieme a informazioni fornite da terzi sulla presenza a bordo di sistemi avanzati di assistenza alla guida per capire quale sia l'effetto quantitativo di queste tecnologie sulla frequenza delle domande di rimborso e la loro gravità. Queste informazioni potrebbero essere usate per migliorare le tariffe e la sofisticazione delle sottoscrizioni.

A medio termine, si potrebbero studiare e lanciare nel mercato proposte specifiche per le automobili autonome".

**Le principali tendenze di fondo: la mobilità condivisa**

La mobilità condivisa richiede inoltre una profonda attenzione perché lo sviluppo tecnologico ha facilitato l'economia condivisa e nuovi diversi modelli di mobilità condivisa stanno emergendo nel settore dei trasporti auto, come

ad esempio i passaggi in auto e la condivisione a flusso libero delle auto. Questo ha portato a un uso crescente dei percorsi condivisi rispetto a quelli in privato, e un incremento esponenziale degli utilizzatori di soluzioni di trasporto alternative.

Una delle cause fondamentali di questa tendenza è l'ondata di investimenti da parte dei costruttori nelle startup di mobilità condivisa che operano in tutti i mercati principali e che potrebbero accelerare l'adozione dei percorsi condivisi e potenzialmente portare allo sviluppo di una flotta di veicoli (elettrici) autonomi di proprietà delle aziende e noleggiati al chilometro oppure al minuto.

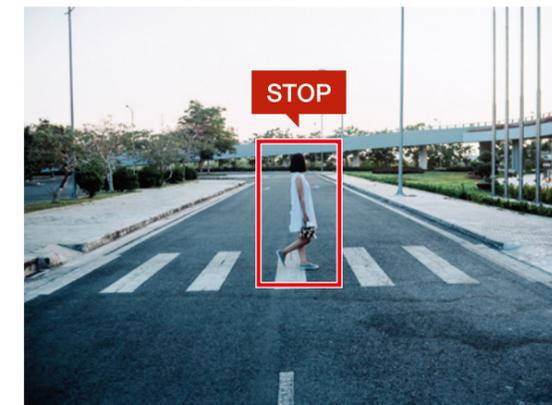
Entro il 2020 si prevede che 35 milioni di automobilisti nel mondo utilizzeranno i servizi di car sharing. Contemporaneamente ci si attende una diminuzione di circa 550.000 unità nelle vendite globali di veicoli: un impatto poco rilevante in termini assoluti, ma significativo in termini di tendenza.

L'impatto diretto della mobilità condivisa che ci si attende sui premi assicurativi non sarà significativo nel medio termine. Comunque ci sarà un effetto possibile impatto sul modello economico a causa del passaggio da un'assicurazione privata con responsabilità verso a una commerciale che protegge l'operatore di car sharing, e prevede nuovi schemi assicurativi che possono evolversi verso la protezione della persona e non più dell'auto (se i cambiamenti normativi andranno in questo senso).

A questo proposito, a livello di Gruppo abbiamo cominciato a sviluppare relazioni con le società di mobilità condivisa e i costruttori per apprendere e sviluppare approcci potenziali nei confronti del car sharing con proposte collegate al profilo comportamentale. Allo stesso tempo stiamo studiando nuove opportunità di mobilità, concependo proposte assicurative che garantiscano un'assoluta tranquillità al cliente durante i percorsi di mobilità multimodale.

Per concludere, l'incremento della connettività, la crescita esponenziale dei dati e i consumatori sempre più esigenti fanno del mercato assicurativo un settore pronto a essere rivoluzionato. Eppure la rivoluzione non deve necessariamente venire dall'esterno: noi di Generali abbiamo un'opportunità unica per riposizionarci abbracciando queste tendenze. Possiamo passare da un approccio reattivo di emissione di rimborsi a uno di protezione proattiva sia per i rischi che già conosciamo sia per quelli che stanno emergendo nella vita reale e digitale dei nostri clienti.

Per questo motivo abbiamo creato il team per l'assicurazione connessa, per preparare Generali a crescere il proprio business in un mondo connesso. Il nostro obiettivo è di essere un agente di trasformazione, preparando i nostri dipendenti a utilizzare un approccio analitico per proteggere il cuore delle nostre operazioni e costruire il futuro.



# Velocity per creare una protezione sanitaria internazionale

## — Intervista con Marco Giacomelli

di Alex Conabear

—Head of Marketing & Communications  
for Generali Global Health



PREFAZIONE

**Marco Giacomelli, responsabile di Generali Global Health (GGH), spiega come le innovazioni stanno accelerando l'accesso all'assicurazione sanitaria internazionale per le persone globalmente mobili.**

### Q1—Cos'è Generali Global Health e qual è la sua missione?

Il futuro dell'assicurazione sanitaria è l'assicurazione sanitaria senza frontiere. Generali Group sta affrontando questa tendenza con una divisione specializzata nel fornire questo tipo di soluzioni. Mi è stato chiesto di costituire Generali Global Health nel 2014, costruendo il team e sviluppando una proposta di assicurazione sanitaria privata internazionale.

Generali ha preso la decisione strategica di creare un brand unico per questo mercato, attraverso la fusione di un'operazione assicurativa già esistente basata a Londra con un'operazione specializzata in polizze assicurative mediche internazionali (GGHS, con base in Canada), costruendo gradualmente una rete di uffici regionali (oggi a Dubai, Hong Kong, Londra e Madrid). Parte integrante di Generali International & Global Business Lines, Generali Global Health è l'unico specialista esclusivo di soluzioni di assicurazione medica internazionale, oltre ad essere un centro di competenza per l'assicurazione sanitaria all'interno del Gruppo Generali. La missione di Generali Global Health è di essere la prima scelta per qualsiasi persona che abbia bisogno di accedere ai migliori

trattamenti sanitari nel mondo, senza restrizioni geografiche. Questo servizio è disponibile sia se la persona si trova in vacanza o in viaggio d'affari, sia se decide di partire alla ricerca delle migliori cure mediche al di fuori del proprio paese. GGH è una startup all'interno dell'azienda, che opera in un mercato proficuo e in crescita e ha l'ambizione di diventare un leader nel settore.

L'assicurazione medica privata internazionale era un tempo considerata come prodotto assicurativo a uso esclusivo delle persone che vivono all'estero. Oggi la definizione di expatriate è diventata obsoleta perché sempre più persone, sia che abitino nel proprio paese sia che vivano all'estero, viaggiano regolarmente per motivi di svago, lavoro o carriera. Queste persone hanno bisogno di una copertura medica internazionale, a prescindere dalla propria nazionalità o luogo di residenza. In questo modo le persone che vivono nel proprio paese, quelle che vivono all'estero e i "nomadi globali" stanno dando impulso alla domanda di prodotti che possano offrire una copertura sanitaria globale ben oltre qualsiasi classificazione di residenza a priori.

Avere un'assicurazione medica privata internazionale è soprattutto una questione di stile di vita globale piuttosto che di status. Questa domanda inoltre riceve una spinta da tendenze

come la regionalizzazione di centri d'eccellenza medica: un ottimo esempio è il Proton Therapy Centre nella repubblica Ceca, riconosciuto globalmente come un centro di eccellenza per il trattamento di alcuni tipi di tumore e dove arrivano pazienti di diverse nazionalità che a loro volta hanno bisogno di una copertura sanitaria per accedere a questo tipo di strutture.

## Q2—Come riesce GGH a far ottenere le cure migliori ai propri assicurati?

Vogliamo che i nostri assicurati abbiano un'esperienza conveniente e senza contrattempi grazie all'accesso facilitato a personale qualificato. I nostri assicurati possono parlare e ricevere assistenza nella loro lingua da parte di personale GGH che ha seguito una formazione medica e operante nel nostro centro assistenza globale, raggiungibile 24 ore su 24 sette giorni alla settimana da qualsiasi parte del mondo.

GGH è stato concepito da cima a fondo come una divisione integrata verticalmente, facendo leva sulla completa trasformazione di alcune capacità già esistenti all'interno del Gruppo Generali e sulla creazione di nuove funzioni. Abbiamo concepito

### Un forte potenziale economico

I premi raccolti dal settore delle assicurazioni mediche private internazionali ha un valore globale di 10 milioni di euro. Il tasso di crescita di questo mercato è di circa del 12% con un margine medio tra l'8 e il 12% (per fare un confronto, nel mercato delle assicurazioni sanitarie locali il margine raramente supera il 3-4%). Il settore delle assicurazioni mediche private internazionali è il sesto per ordine di grandezza nella classifica delle assicurazioni mediche globali e supera quello del mercato delle assicurazioni mediche private locali in paesi come il Regno Unito e la Cina.

Generali Global Health Services come una nostra società di servizi dedicati che gestisce una rete di 700,000 medici, ospedali e cliniche. La maggior parte di questi operatori sono collegati con noi attraverso un sistema diretto di pagamenti, sia per i ricoveri sia per i trattamenti ambulatoriali, cosicché gli assicurati non devono anticipare alcuna spesa per le cure mediche. La rete è stata costruita attraverso un sistema di "architettura aperta", includendo operatori con cui si ha un accordo diretto, sfruttando la rete locale di Generali e utilizzando altre reti in paesi dove Generali non è presente. Grazie alla rete GGH, i nostri assicurati possono avere accesso alle migliori cure mediche ovunque si trovino o vogliono recarsi.

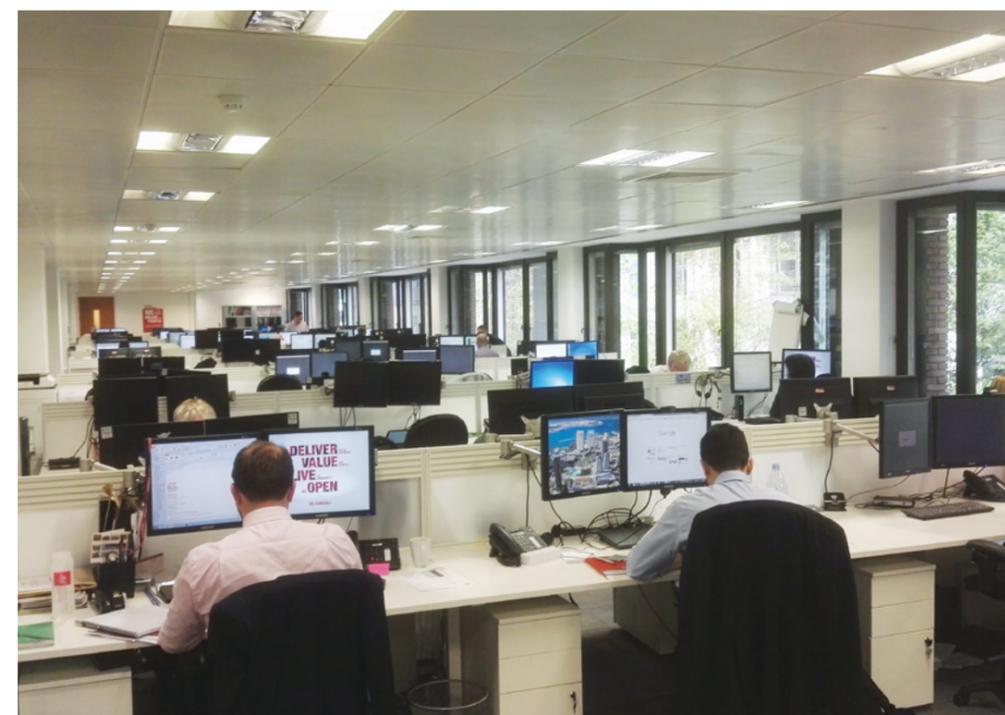
Le relazioni con gli ospedali e i medici sono gestite in maniera dinamica per assicurare la qualità delle cure e l'efficienza nel controllo dei costi e della durata del trattamento. Si ottiene questo grazie ai contratti a utilizzo con ospedali e medici, le iniziative per contenere i costi e una prudente determinazione delle tariffe di cura.

In Generali Global Health Services ci prendiamo cura dei nostri clienti in tutto il mondo, gestiamo i casi (coordinando gli interventi con gli ospedali e i

medici) e ci occupiamo di tutti i rimborsi. Gestiamo tutti questi servizi all'interno dell'azienda per assicurare la migliore qualità di servizio ed efficienza di costo.

Inoltre ricorriamo ai nostri partner, come ad esempio Europ Assistance, per offrire ai nostri assicurati assistenza nelle emergenze e servizi di evacuazione e rimpatrio. La missione di GGH è di assistere GGH e il nostro portfolio di soluzioni per l'assicurazione medica privata internazionale. Sta rapidamente

La sede di Generali Global Health a Londra



diventando un esempio di best practice nella gestione della rete di servizi sanitari, le relazioni con i clienti, l'amministrazione e la gestione delle richieste di rimborso.

Una società di servizi efficiente, snella, digitale e di portata globale, GGHS è un asset importante per il Gruppo Generali, e in caso di necessità siamo pronti a offrire i nostri servizi alle altre società del Gruppo, oltre che a clienti esterni.

### Q3— La prevenzione è meglio della cura?

Sì, la prevenzione è la miglior cura.

Facciamo parte di Generali e siamo forti dei nostri 200 anni di storia in prima linea nel settore delle assicurazioni, quindi per noi è fondamentale fornire una solida sicurezza finanziaria ai nostri assistiti in caso di problemi di salute.

Tuttavia, siamo impegnati a far evolvere il vecchio ruolo dell'assicuratore come gestore di rimborsi: GGH è una società per la salute e il benessere, un partner che lavora attivamente con i nostri assicurati per sostenerne la salute e il benessere prima che si ammalino.

Questo principio guida, che si traduce nel nostro obiettivo di essere un assicuratore per la salute piuttosto che

un assicuratore per la malattia, ha inoltre ripercussioni finanziarie dirette e intangibili: gestire persone sane è più praticabile dal punto di vista finanziario e più socialmente responsabile, invece di pagare per persone ammalate.

Contribuiamo al benessere delle persone globalmente mobili grazie a un numero di strumenti per analizzare lo stile di vita che sono a disposizione degli assicurati in ogni momento sul nostro portale e che gli aiutano a identificare i fattori di rischio e a modificare il loro comportamento.

Offriamo un servizio di consulenza medica indipendente, accessibile ovunque nel mondo 24 ore su 24, sette giorni la settimana. Con un semplice click gli assicurati possono accedere a un consulto tramite video o telefono con un medico qualificato a livello internazionale. Questo tipo di accesso veloce e conveniente permette di intervenire prima, riducendo la gravità della malattia, le assenze dal lavoro e anche i costi.

Offriamo inoltre un servizio riservato per ottenere una seconda opinione grazie agli accordi globali che GGH, il leader mondiale in questo campo, ha con i migliori medici al mondo. Nel caso di malattie serie, quando una diagnosi potenzialmente grave deve essere confermata, o quando bisogna consigliare le migliori cure disponibili, il nostro servizio può salvare vite consentendo un

accesso immediato a uno specialista indipendente per una valutazione completa del caso. Questo specialista può trovarsi ovunque nel mondo ed essere un leader riconosciuto nel suo campo. Quando il trattamento prescritto inizialmente non può essere confermato, viene raccomandata un'alternativa.

Prevenzione vuol dire anche sfruttare al meglio gli strumenti pre-diagnostici più avanzati per il bene dei nostri clienti: l'analisi dell'espressione genetica è un ottimo esempio dei servizi che sono inclusi in questo approccio. Pensato per aiutare gli assicurati cui è stato diagnosticato un tumore, questo test effettuato tramite tampone identifica il tipo di trattamento più adatto secondo l'analisi del profilo genetico. Questo vuol dire che l'assicurato e il suo medico possono riporre piena fiducia nel tipo di trattamento scelto e ottenere l'aiuto di procedimenti all'avanguardia.

Un ulteriore livello di prevenzione e cura viene fornito dal nostro programma di assistenza per i dipendenti, studiato appositamente per persone globalmente mobili i cui problemi, come ad esempio lo stress, sono molto diversi da quelli della popolazione locale. Tra tutti i servizi finanziari, i nostri prodotti sono quelli che rispondono di più alle esigenze emotive,

soprattutto quando ne è coinvolta la famiglia di un assicurato. Se si considera lo stress di un trasferimento all'estero, in una nuova cultura o in un posto remoto, il tipo e il livello di assistenza specializzata di cui un assicurato può avere bisogno devono essere molto mirati.

Collaboriamo con operatori riconosciuti come leader a livello globale per mettere a disposizione questi e altri servizi pensati per assicurare la salute e il benessere dei nostri assicurati. Il fatto che siano indipendenti dimostra inoltre quanto siamo intenzionati a mettere a disposizione il servizio migliore e più rapido, invece di concentrarci solamente sui profitti.

### Q4— Quali sono le sfide più importanti per fare in modo che i dipendenti globalmente mobili ottengano rapidamente le migliori cure mediche?

Avere un accesso rapido alle cure mediche è una delle sfide più importanti, soprattutto in località remote. Siamo in grado di indirizzare in maniera efficiente gli assicurati verso i migliori ospedali e medici - un tipo di assistenza che si rivela particolarmente utile in quelle località. E rendiamo l'intera esperienza conveniente, confortevole e senza complicazioni. Le tessere che forniamo agli assicurati fanno parte di questa



ISTOCK / TOBIASJO



ISTOCK / POWEROFFOREVER

assistenza personalizzata, e possono essere utilizzate per avere accesso a strutture mediche ovunque. Lo chiamiamo “tirar fuori la tessera”. L’assicurato si reca dal medico o in ospedale, mostra la tessera GGH e in seguito riceve il trattamento. Con le strutture che non aderiscono al sistema della tessera, gli assicurati semplicemente ci contattano per far autorizzare le cure mediche in anticipo, così poi devono solo concentrarsi sul trattamento.

È inoltre importante mantenere il rispetto per le norme locali. Anche se questo non ha conseguenze dirette sull’assistito, sta diventando una crescente preoccupazione per ogni assicuratore che opera all’infuori dei propri confini nazionali, ed è

diventato di fondamentale importanza per tutti i datori di lavoro che acquistano un’assicurazione medica internazionale per i propri dipendenti. Il cosiddetto modello assicurativo “non ammesso” sta venendo messo in discussione dalla maggior parte delle autorità di controllo in tutto il mondo, soprattutto per quanto riguarda l’assicurazione sanitaria. Una copertura sanitaria internazionale oggi deve rispettare le leggi e le norme locali, che possono variare in modo considerevole da un paese all’altro. GGH ha cercato di risolvere questo problema con la creazione di una rete di società assicurative all’interno del Gruppo Generali e, dove Generali non è presente, di partner indipendenti che ci permettono l’accesso a una licenza



ISTOCK / ANJSEN

**Le migliori mete per chi sceglie di vivere all'estero**

**Da sinistra: Singapore**  
Nella classifica dell'Expat Explorer Survey del 2016, Singapore è al primo posto. La metropoli offre un'alta qualità della vita, è un hub multiculturale ed una delle città più pulite e sicure del mondo

**Nuova Zelanda**  
La Nuova Zelanda si posiziona seconda nella classifica delle mete preferite dagli expat:

la bellezza naturale e la possibilità di vivere all'aria aperta attirano da tutto il mondo persone alla ricerca di uno stile di vita più equilibrato

**Canada**  
Il Canada è la terza meta preferita dagli expat grazie alla forte economia, ai magnifici paesaggi ed un ottimo sistema di sicurezza sociale. Nonostante le pratiche di ingresso siano molto rigide e l'inverno molto freddo, le opportunità di lavoro sono ottime

locale per operare nel settore delle assicurazioni sanitarie e permettere ai nostri assistiti di avere una polizza che rispetta pienamente le leggi e le norme locali.

Un altro problema della vita globale è quello delle valute straniere, che richiede tempo e spesa di denaro. Il premio assicurativo può essere in una valuta, ma il salario pagato in un'altra, e le spese mediche fatturate in un'altra ancora. Per questo motivo abbiamo creato un sistema in valute diverse che minimizza queste complicazioni e reduce i ritardi per i nostri assistiti.

Infine, i servizi di telemedicina di GGH si rivelano particolarmente preziosi per gli assistiti che si trovano in località remote e che hanno bisogno di avere un accesso rapido alle cure e

dove un'adeguata assistenza sanitaria locale non sia possibile. Questo è il metodo di accesso preferito per i dipendenti che lavorano nell'industria petrolifera, dove le visite mediche possono essere effettuate in via digitale tramite un dispositivo mobile o un computer.

**Q5—Come può GGH essere di aiuto nei casi urgenti o nelle emergenze mediche?**

Come ho già accennato, i nostri servizi d'emergenza, evacuazione e rimpatrio sono presi in carica da Europ Assistance, che fa parte di Generali ed è la seconda società di assistenza al mondo. Europ Assistance è uno dei stakeholder fondamentali per Generali, e i loro servizi sono pienamente integrati nei nostri

prodotti: la gestione di queste emergenze diventa un'esperienza agevole per i nostri assistiti quando contattano GGHS direttamente in casi di emergenza, mentre noi coordiniamo il responso più adeguato. I nostri assistiti non devono chiamare alcun numero all'infuori di quello stampato sulla loro tessera.

La seconda opinione medica cui ho accennato prima può essere inclusa in questo contesto. Sappiamo che questo servizio può salvare vite confermando o mettendo in discussione una diagnosi e raccomandando un trattamento alternativo nel caso appropriato.

**Q6—Qual è il futuro dell'assicurazione medica privata internazionale? Possiamo attivarci ancora più velocemente e fare di più per quanto riguarda la salute?**

Credo che l'assistenza medica privata internazionale sia il futuro del settore delle assicurazioni sanitarie. L'assicurazione sanitaria senza frontiere è in linea con le tendenze attuali che notiamo nell'evoluzione dei trattamenti sanitari e nella gestione della salute delle persone.

La tecnologia, l'innovazione nelle cure mediche e la digitalizzazione dei processi avranno una parte importante nel plasmare il futuro

dell'assicurazione sanitaria. In quanto startup all'interno di un gruppo, siamo esenti dal retaggio di processi e infrastrutture esistenti, siamo "nativi digitali" e proponiamo soluzioni di tipo digitale. Il nostro sistema utilizza applicazioni online disponibili su qualsiasi piattaforma, sia che si tratti di computer o dispositivi mobili.

Le basi della strategia digitale di GGH si trovano nell'implementazione di nuove, sofisticate piattaforme informatiche complete che rendono più efficienti le operazioni a contatto con i clienti e i processi interni. Ad esempio, la nostra tecnologia permette ai nostri specialisti del settore vendita e distribuzione di sottoscrivere il rischio assicurativo direttamente nel punto di vendita. Questo riduce il tempo necessario per preparare il preventivo e la polizza.

I nostri processi amministrativi stanno diventando sempre più dematerializzati. Stiamo inoltre incorporando la diagnostica per immagini e l'acquisizione per via elettronica di analisi e dati diagnostici.

Un'altra tendenza importante nell'assicurazione medica privata internazionale è il bisogno di investire nella gestione e nell'analisi dei dati. La capacità di raccogliere e analizzare enormi quantità di dati strutturati e non strutturati per studiare le tendenze specifiche del settore, ad esempio i modelli migratori

degli assistiti, correlarle con le spese sanitarie e arrivare a conclusioni significative ci aiuterà a capire meglio come si comportano i nostri clienti e come questo dovrebbe influire sulla nostra offerta assicurativa.

I dispositivi indossabili per monitorare lo stato di salute, l'attività fisica e le fasi del sonno continueranno a evolversi in un ecosistema di dati concentrati sulla salute dell'assistito. Grazie al progresso tecnologico le possibilità sono infinite. Ad esempio, stiamo collaborando con i leader nelle tecnologie mediche per testare l'affidabilità dei micro dispositivi digeribili, il prossimo passo nell'uso della tecnologia dei sensori in medicina.

Anticipare il futuro delle assicurazioni mediche vuol dire anche avere l'opportunità di collaborare con le società più innovative nel campo della ricerca farmaceutica e della tecnologia medica. Generali Global Health ha iniziato a lavorare con organizzazioni come Roche Group, una società all'avanguardia nel campo della ricerca sulla tecnologia diagnostica. In collaborazione con Roche stiamo creando un'assicurazione medica innovativa studiata specificamente per malattie come i tumori. Questo tipo di assicurazione mette assieme le moderne tecniche assicurative, come ad esempio l'analisi della morbilità oncologica

e dei dati clinici, con strumenti diagnostici all'avanguardia e la tecnologia della biopsia liquida sviluppati da Roche.

Per concludere, crediamo che l'assicurazione medica privata internazionale rappresenti il futuro dell'assicurazione sanitaria e che gli assicuratori che operano in questo settore debbano evolversi per diventare partner affidabili per la popolazione sana di oggi e di domani. Generali Global Health è impegnata a investire nel benessere dei nostri assistiti e a condividere la nostra visione e i nostri servizi all'interno del Gruppo Generali e nel mercato globale.

**Marco Giacomelli—responsabile di Generali Global Health**

Dopo la laurea in scienze statistiche e attuariali, e dopo aver completato il servizio militare nazionale con il grado ufficiale della marina, nel 1994 Marco ha iniziato la sua carriera presso Generali nel dipartimento vita nella sede della società prima di intraprendere missioni all'estero.

A New York Marco è stato responsabile per il supporto attuariale per la regione America Latina, e in seguito nel ruolo di vicepresidente dell'affiliata vita di Generali nelle Filippine ha creato la joint venture di bancassicurazione. Marco è successivamente rientrato a New York per stabilire il network employee benefit di Generali in America Latina, ed è poi diventato direttore dell'operazione Life & Employee Benefit di Generali nel Regno Unito, mentre è stato Chief Insurance Officer del network Generali Employee Benefit in Belgio.

Dal 2014 Marco è responsabile del lancio di successo e della crescita di Generali Global Health (GGH).

Marco è presidente dell'International Employee Benefit Association (EBA) e membro dell'UK Institute of Directors.



# Twist

Twist

## Brief summary

La velocità dei cambiamenti che stiamo vivendo oggi ha una portata enorme. Le nostre interazioni con gli amici, i potenziali partner e i fornitori degli oggetti che acquistiamo si trovano ora all'interno di uno spazio digitale che ha fondamentale cambiato il modo in cui vediamo il mondo.

Ha inoltre messo in questione il modello economico su cui le nostre società sono state costruite. Le vendite online sono in pieno boom, ma in molti paesi il tradizionale commercio al dettaglio, soprattutto nei centri commerciali, è vicino al collasso. Nel mondo occidentale i servizi postali si lamentano che non si inviano più lettere.

Le fondamenta costruite durante la prima grande rivoluzione industriale si sono sviluppate e poi ridotte nel tempo, ma ora siamo di fronte a una situazione dove la tecnologia potrebbe di nuovo rivoluzionare le nostre vite, come viviamo e dove viviamo, esattamente come è successo 200 anni fa.

Non tutti ne sono contenti. Molte persone deplorano Internet, il suo effetto sulla società e il modo in cui incoraggia il narcisismo egoista.

Eppure anche oggi esiste ancora una reazione culturale contro quelli che si oppongono al progresso della tecnologia.

In questa sezione i nostri autori affrontano queste difficili domande. Gianluca Diegoli, un esperto del confine tra online e offline, si chiede se la digitalizzazione dei ricordi ci sta facendo perdere la memoria, come un arto non utilizzato che si rattrappisce.

Jonathan Heywood della Group Academy di Generali parla dei costi sociali che derivano dalla necessità di rimanere al passo con i cambiamenti, mentre lo storico Gaetano Dato traccia un mutamento di altro tipo: la crescita di Generali dal 1831 in poi.

Un altro tipo di cambiamento che trattiamo è il restauro dei Giardini Reali di Venezia. Nell'articolo di apertura Adele Re Rebaudengo ci aggiorna sul progresso fatto. Il restauro dei giardini è stato reso possibile grazie all'appoggio di Assicurazioni Generali, con cui la Fondazione ha firmato un accordo nel 2016.

La Redazione

# Un sogno a Venezia. Il primo passo: i Giardini Reali



**PREFAZIONE** Il restauro dei giardini è stato reso possibile grazie all'appoggio di Assicurazioni Generali, con cui la Fondazione ha firmato un accordo nel 2016.

**di Adele Re Rebaudengo**

*—Presidente della Venice Gardens Foundation*

Il restauro dei Giardini Reali di Venezia, collegati a Piazza San Marco da un ponte levatoio, nasce da un mio sogno immaginifico di ritrovare l'armonia della conoscenza nella profondità e nella rivelazione della natura. Torinese di origine ma da sempre innamorata di Venezia ove ora risiedo, dopo aver lavorato con il fotografo Gabriele Basilico nei Padiglioni e nei Giardini della Biennale (lavoro esposto alla XIII Biennale di Architettura), mi sono dedicata negli ultimi anni, con passione e tenacia, all'idea di restaurare i Giardini Marciani da troppo tempo negletti. Nel 2014, con otto amici "visionari mecenati", abbiamo costituito la Venice Gardens Foundation, di cui sono presidente, con sede in Venezia, con la precisa finalità di restaurare, conservare e gestire i giardini e beni storici. La Fondazione è inoltre impegnata nello sviluppo di programmi rivolti alla gestione sostenibile dei beni paesaggistici.

A lato:  
Il Cafehaus dei Giardini  
Reali, Venezia, 2016

MARTINO LOMBEZZI

## I Giardini Reali di Venezia, l'origine

I Giardini Reali furono creati a inizio Ottocento per volontà di Napoleone che decise, nel progetto di riforma dell'Area Marciana, di collocare il Palazzo Reale nelle Procuratie Nuove. Sono situati nel cuore di Venezia, tra Piazza San Marco e il Bacino di San Marco e si estendono su una superficie di circa 5.500 metri quadrati. Circondati dall'acqua erano collegati alle Procuratie Nuove e a piazza San Marco tramite un ponte levatoio.

Nel 1815, sotto gli Austriaci, l'architetto Lorenzo Santi completò il giardino con una Serra e un Padiglione neoclassico, il Cafehaus, che è tuttora esistente.

Nel tardo Ottocento fu abbandonato l'impianto formale geometrico a favore di un disegno sinuoso secondo la moda allora prevalente "all'inglese" e venne realizzata la pergola con struttura in ferro e ghisa, uno degli elementi portanti dell'architettura del Giardino.

Il 23 dicembre 1920 i Giardini Reali vennero interamente aperti al pubblico e dati in consegna al Comune e tra il 1939 e il 1940 radicali interventi trasformarono il disegno originario ottocentesco portandolo a un disegno geometrico e regolare, seguendo lo stile all'italiana.

Oggi il disegno originario dei Giardini è quasi illeggibile, sia nelle sue geometrie che nella componente vegetale arborea e arbustiva.

Il Padiglione neoclassico di Lorenzo Santi e l'ottocentesco pergolato sono danneggiati e in rovina, lo storico ponte levatoio è inutilizzabile e la cancellata e gli arredi urbani sono consumati dalla ruggine.

### Progetto di restauro

- 5.500 m2 di verde
- 386 piante arbustive
- 45 piante rampicanti
- 4.648 piante erbacee da fiore
- 1.188 piante erbacee da foglia
- 21 alberi
- 250 bambù
- Ripristino dell'antico pergolato
- Restauro del Ponte Levatoio che collegherà nuovamente i Giardini a Piazza San Marco
- Costruzione di uno spazio per la ricerca e la cultura e servizi per il pubblico che riprende nel progetto la struttura dell'antica Serra
- L'antico Cafehaus restaurato e riportato alla sua funzione originaria



“ È venuto il momento di riscoprire le nostre radici e rivitalizzare la nostra presenza in questa città, al pari di altre dove vantiamo una presenza altrettanto storica, a cominciare da Trieste, dove tutto ha avuto inizio. I Giardini sono il primo passo”

—Philippe Donnet

In alto:  
Paolo Pejrone, responsabile del progetto botanico, la Presidente della Venice Gardens Foundation Onlus Adele Re Rebaudengo, l'Amministratore Delegato e Group CEO di Assicurazioni Generali Philippe Donnet e Alberto Torsello, architetto responsabile del restauro architettonico, alla conferenza stampa organizzata all'interno del Padiglione Santi, storico Cafehaus dei Giardini Reali

Alle pagine 70-71:  
Vista dei Giardini Reali dalle finestre del Museo Correr, Venezia. Acquerello, Anna Regge, 2017

Vista dei Giardini Reali da Piazza San Marco, Venezia, 2016

Pagina 72:  
Il ponte levatoio dei Giardini Reali, Venezia, 2016

Il ponte levatoio dei Giardini Reali, Venezia. Acquerello, Anna Regge, 2017

Nel novero dei membri dei Comitati Privati Internazionali per la Salvaguardia di Venezia, come prima azione ci siamo dedicati al restauro dei Giardini Reali il cui disegno originale è ormai quasi illeggibile, sia nelle sue geometrie che nella componente vegetale arborea e arbustiva e, isolati dal Sistema Marciano di cui erano parte integrante, stanno vivendo un periodo di forte declino che ne ha profondamente offuscato e trasformato il significato storico, urbano, sociale e paesaggistico.

L'atto di Concessione stipulato con il Demanio nel dicembre 2014 ha conferito alla Venice Gardens Foundation Onlus la gestione dei Giardini Reali di Venezia e dell'ottocentesco Padiglione di Lorenzo Santi. Abbiamo subito iniziato a progettare il restauro, affidando il Progetto botanico al famoso giardiniere architetto di giardini Paolo Pejrone, allievo di Russell Page e di Roberto Burle-Marx, e il Progetto architettonico e di ripristino della Serra all'architetto Alberto Torsello, riprendendo i disegni di Carlo Aymonino e Gabriella Barbini.

Un progetto per i Veneziani e per il mondo, un Progetto che rinnova i principi, i temi urbani e architettonici ottocenteschi che hanno dato vita al Giardino; un Progetto reso possibile grazie all'importante sostegno di Assicurazioni Generali, con le quali nel

2016 la Fondazione ha siglato un accordo di partnership. Con loro abbiamo seguito in questo ultimo anno una condivisione di finalità e valori, quei valori che vedono il Gruppo Generali attivamente coinvolto nella promozione di iniziative che mirano a preservare e sostenere il patrimonio artistico e culturale delle comunità in cui opera e specificatamente Piazza San Marco, ove Generali è impegnata in una serie di iniziative finalizzate a valorizzare il passato e salvaguardarne il futuro interpretando ancora una volta in chiave innovativa il ruolo di mecenate, ritenendo che la salvaguardia e la valorizzazione della cultura sia un fattore di crescita e di sviluppo.

Al termine dei lavori di cantiere, iniziati nel mese di maggio 2017, la Fondazione continuerà la propria opera nei Giardini Reali curandone direttamente la conservazione con figure professionali specializzate e specifici programmi di manutenzione, sintesi delle antiche conoscenze e delle nuove tecniche. Attenta inoltre alla cultura e all'arte, la Venice Gardens Foundation coniuga, nell'approfondimento della propria attività, natura, linguaggi artistici e la cura del giardino in tutti i loro elementi di vita: restaurati, i Giardini Reali saranno formali e rigorosi, come prescrive lo storico disegno ottocentesco, e al contempo ricchi di angoli inaspettati e imprevisi, un'oasi per i piccoli uccelli della Laguna e



per i migratori che troveranno riposo e ristoro prima di riprendere il loro viaggio. Saranno un luogo d'incontro aperto alla profondità delle arti dove i ricercatori e gli artisti potranno ampliare il vasto concetto metaforico di Giardino seminando nuovi pensieri, visioni, suoni e linguaggi, facendo emergere un'opera capace di restare "senza tempo" e "fuori tempo". Un luogo di pensiero, un entrare silenzioso in cui trovano spazio l'armonia, la contemplazione e la produttività. Un giardino che si potrà percorrere all'ombra del lungo e antico pergolato di glicini, scoprire tra le fitte quinte di sempreverdi, in un percorso intimo e vasto, atemporale, che attraverso il restaurato ponte levatoio, arriverà fino al Museo Correr, nel rinnovato dialogo con Piazza San Marco e l'Area Marciana, che include inoltre nel lato opposto della piazza gli edifici delle Procuratie Vecchie, di proprietà di Generali.





## Adele Re Rebaudengo

Adele Re Rebaudengo, torinese di origine ma ormai veneziana di adozione, laureata in Giurisprudenza, dopo avere svolto per alcuni anni la professione forense, si è dedicata prima al teatro e poi alla fotografia organizzando festival e curando numerose mostre e pubblicazioni d'arte con i Maestri della fotografia internazionale in collaborazione con i principali musei e istituzioni.

Dal 2014 Presidente della Venice Gardens Foundation Onlus, con sede in Venezia, da lei fondata con la precisa finalità di restaurare, conservare e gestire i giardini e beni storici. Iscritta all'Anagrafe Nazionale delle Ricerche del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, la Fondazione è inoltre impegnata nello studio, nello sviluppo e nell'applicazione di programmi rivolti alla gestione sostenibile dei beni paesaggistici e ai relativi percorsi formativi, e come prima azione impegnata nel restauro dei Giardini Reali di Venezia.



## Giardiniere e architetto di giardini —Intervista con Paolo Pejrone

di Deborah Zamaro

— Generali External Communications & Corporate Identity

**D1— Lei ha realizzato alcuni fra i più bei giardini al mondo, oltre 700, partendo da un punto fermo che le piante sono sempre più importanti del disegno. “La spontaneità e l’imprevisto rappresentano la chiave della felicità verde” [citazione]. Come ha applicato questa sua filosofia nel restauro dei Giardini Reali?**

Trattandosi di un restauro storico, che quindi non permette grande libertà, questa filosofia è stata applicata pensando di arrivare a una felicità totale delle piante. Il giardino è stato concepito scegliendo con cura le essenze perché possano dare poco lavoro di manutenzione e molta soddisfazione, dialogando con il clima di Venezia, che non è facile per le piante.

**D2— Il giardino nel quale è immersa la sua casa di Revello presso Saluzzo nel cuneese esemplifica le sue idee in merito all’architettura di paesaggio. Ce lo vuole mostrare e raccontare?**

Io pianto le piante dove penso possano stare bene. La base di tutto è la sostenibilità del giardino: poco lavoro, nessuna agevolazione, no annaffiatura d'estate (ad eccezione di qualche albero). Le piante si distribuiscono nell'anno, ogni momento dell'anno ha la sua vegetazione, ma non bisogna temere le pause. Non bisogna temere il restare spogli di fiori. La foglia è importante, deve essere forte e duratura, il fiore è bello anche nella sua effimera presenza. Il giardino effimero fa parte delle doti del giardino stesso così come la sua freschezza, l'immediatezza.

I giardini Reali li abbiamo progettati con piante autoctone e non, in un degno incontro tra Oriente e Occidente, provengono da mari lontani e mari vicini. Una presenza massiccia di grandi e pregevoli “immigrati”, come da sempre avviene sulla terra di San Marco.

**D3— L’intervento di restauro dei Giardini Reali è partito dall’attenta conoscenza del sito e dal profondo rispetto per la sua storia, guardando al contempo a ciò che ci suggerisce e in parte ci impone il futuro, affinché i Giardini diventino un luogo di ragionato equilibrio tra esistito, esistente e possibile, un luogo vivo e nuovamente vissuto. Ci può parlare di questo concetto?**

È un concetto molto semplice. La scelta è stata comandata dalla sostenibilità: facile crescita e facile convivenza. Non va poi dimenticato che il giardino pubblico ha una funzione diversa da quella del giardino privato: ci si deve sentire sicuri, tranquilli, accolti. Per questo abbiamo previsto tante panchine, fino all'esagerazione. Perché è importante potersi sedere e godere dell'atmosfera di un giardino chiuso volutamente separato dai grandi spazi per controbilanciare il caos della piazza e della laguna.

**D4— Per curare i Giardini Storici sono necessarie competenze specifiche e un’attenta cura. Come vede svilupparsi la sua professione in futuro e cosa si augura per questo affascinante mestiere?**

Il futuro è nei giovani ed il futuro dei giardini sta nei giardinieri specializzati. Quella del giardiniere è una vera professione, difficile e raffinata, complicata, necessita conoscenza ed intelligenza perché oltre al sapere si deve prevedere, soprattutto non si deve andare contro la natura del giardino stesso ma assecondarla: non contro ma pro.



## Paolo Pejrone

Torinese, laureato in architettura del Politecnico di Torino, è stato allievo di Russell Page e di Roberto Burle Marx, rinomati architetti paesaggisti. Dal 1970 lavora come Architetto di Giardini in Italia, Francia, Svizzera, Arabia Saudita, Grecia, Inghilterra, Germania, Spagna, Belgio, Principato di Monaco e Austria, progetto di giardini soprattutto nel campo privato (circa 800). Ricopre inoltre diversi ruoli, tra questi dal 1979 è socio fondatore dell'A.I.A.P.P. Associazione Italiana Architetti del Paesaggio ed è stato Vice Presidente per l'Italia dell'I.D.S., International Dendrology Society di Londra. Collaboratore di testate e riviste ed autore di numerosissimi libri.

# Il paradosso della memoria

**PREFAZIONE** Perché sempre più persone sembrano voler rallentare l'accumulazione pubblica di memorie digitali, anche attraverso nuove piattaforme che cancellano le foto e video dopo 24 ore? Per riprendersi i ricordi analogici.

di Gianluca Diegoli

—Temporary Manager e Consulente

Gary Shteyngart descriveva, nel romanzo *Storia D'Amore Vera e Supertriste*, un futuro distopico e imprecisato in cui l'umanità è permanentemente connessa attraverso un post-smartphone. È l'Apparat, che attraverso un social network onnipotente (GlobalTeens), invita ripetutamente a "passare alle immagini" abbandonando l'obsoleto testo. «Switch to Images today! Less words=more fun!»

Le similitudini tra questo libro del 2010 e la vita quotidiana del 2017 sono abbastanza inquietanti. Il numero di immagini create e scambiate quotidianamente è sempre più elevato. Ogni giorno in tutto il mondo 200 milioni di foto vengono pubblicate su Facebook, 80 milioni sono condivise su Instagram, 250 milioni vengono trasmesse su Whatsapp.

C'è stato un momento della storia recente in cui l'SMS (puro testo!) aveva spostato dalla voce alla scrittura il baricentro della comunicazione tra persone: le compagnie, appunto, telefoniche si erano rese conto che la telefonata non era più il servizio ambito, e che invece i messaggi esercitavano un'attrazione irresistibile sugli utenti. Anche le prime connessioni a Internet servirono soprattutto per mandare email altrettanto testuali. E anche le prime forme di social network erano

prevalentemente testuali, i primi blog, i forum, Twitter (che non aveva immagini, al tempo), i gruppi di discussione, anche Facebook prima maniera conteneva foto in misura talmente limitata che faremmo fatica a riconoscerlo ora. Nel 2017, ogni chat è inframmezzata di immagini e video, e resa più vivace da emoticon spesso più frequenti delle parole stesse: gli emoji, come vengono familiarmente chiamati, sono gli ideogrammi digitali di una comunicazione sempre più visuale. Il centro della comunicazione personale si è spostato dalla tastiera alla fotocamera dello smartphone.

Ora ogni smartphone ha più capacità di contenere foto e video di qualunque fotocamera di qualche anno fa, e una qualità migliore. Il costo del mantenimento in cloud di 100 GB, capaci di contenere più di 30.000 foto, è di poche decine di euro all'anno. La facilità, l'ubiquità e la qualità delle immagini catturabili da qualsiasi smartphone ha reso l'umanità avida di momenti da fissare, di sensazioni da inviare, di ricordi da rendere "registrati per sempre". Stiamo accumulando miliardi di miliardi di pixel in alta definizione ogni singolo minuto.

Qualcosa di inaspettato sta accadendo: paradossalmente l'enorme numero di foto e

video che accumuliamo, riceviamo e spediamo è quello che ci fa sembrare ancora più sfuggente il passato che cerchiamo di fermare filmando, fotografando, chattando. Più scattiamo velocemente, e accumuliamo, meno ricordiamo. Scriveva Coupland già nel – blandamente digitale – anno 1997 in *Memoria Polaroid* "alla fine resta la sensazione che quanto è successo anche solo la settimana scorsa sia roba di dieci anni fa". La digitalizzazione della memoria ci sta facendo perdere la memoria, come un arto non più utilizzato che si rattrappisce?

In più, la connessione – diventata continuativa – ci spinge a dimostrare continuamente la nostra esistenza, l'onere della prova sembra essersi invertito. "Non ti vedo online

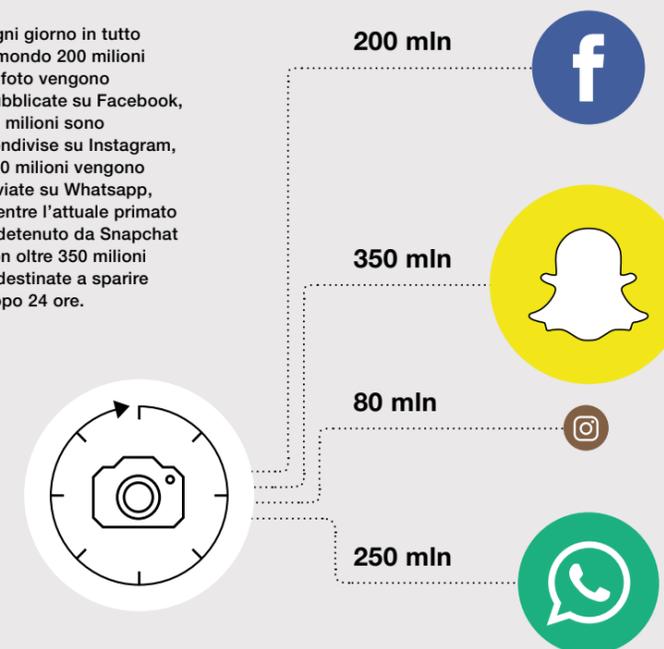
da ieri, va tutto bene?" E i luoghi digitali in cui dimostrare la nostra esistenza sono di natura diversa: pubblici, privati, semiprivati. Ognuno di questi ha sue regole e modalità di protezione della privacy o, al contrario, di amplificazione del nostro personale brand.

Contemporaneamente, la gestione della vita raffigurata digitalmente è diventata complessa. Ritrovare qualcosa è diventato spesso impossibile. Abbiamo salvato foto su Dropbox, su Google Drive, e prima in hard disk. Ma la quantità ci sopraffà e ci fa demotivare anche solo a provare di ricercare le vecchie foto, perché già solo il flusso delle ultime 24 ore, o anche quello istantaneo, è semplicemente troppo. Non abbiamo più il tempo di sistemare le foto come facevamo con le vecchie

**Nel 2017, ogni chat è inframmezzata di immagini e video, e resa più vivace da emoticon spesso più frequenti delle parole stesse**

**Quante immagini vengono condivise ogni giorno?**

Ogni giorno in tutto il mondo 200 milioni di foto vengono pubblicate su Facebook, 80 milioni sono condivise su Instagram, 250 milioni vengono inviate su Whatsapp, mentre l'attuale primato è detenuto da Snapchat con oltre 350 milioni e destinate a sparire dopo 24 ore.





**Gianluca Diegoli**

Dalla Bocconi in poi osserva passare i trend dall'evanescente confine tra online e offline. Di giorno si occupa di e-commerce e digital, di notte ha scritto *Mobile Marketing* (Hoeppli), *Vendere online* (Il Sole 24 Ore) e *Social Commerce* (Apogeo). È professore a contratto in IULM e in master. Scrive su Nòva, Link e si diverte dal 2004 sul suo blog [minimarketing.it](http://minimarketing.it).

diapositive. O forse non lo vogliamo utilizzare, perché quello che stiamo fotografando ora ci attrae di più, ci dà dipendenza.

Di fronte a questa mutazione digitale l'umanità si è divisa. Qualcuno ha afferrato che il flusso continuativo di immagini e video contribuisce in modo decisivo a tenere vivo il ricordo presso i propri amici, divenuti poi follower, fan, liker. Chi ha accumulato reputazione e audience online non può fare a meno di trasmettere la propria vita: una specie di disintermediato, personalizzato e volontario rifacimento su misura e in soggettiva del *Grande Fratello* televisivo. L'influencer, colui che vivendo visibilità online a prodotti, ha bisogno della proiezione multimediale, senza interruzioni e pubblica della propria vita in cui inserire il product placement. Ma altre persone, forse la maggioranza, hanno deciso di tornare a condividere in ambiti più privati e protetti. Di mandare oggetti mediatici a piccoli gruppi o ai singoli senza il pericolo che qualcuno dopo

nostra vita reale, ma anche a modellarsi su di essa. La permanenza della comunicazione non è la regola nel dominio degli atomi. "Verba volant", si diceva. Anche la memoria del cervello umano è selettiva e limitata. Filtra, seleziona, modifica. Non accumula, non mantiene ogni cosa. Ieri mattina ho parlato con il mio barista prendendo il caffè. Ma non ricordo nemmeno cosa ci siamo detti. Io l'ho cancellato. Lui a maggior ragione avrà fatto lo stesso. Snapchat ha inventato le cosiddette "Storie", fotogrammi di vita, emoji, testo, disegni, buffi filtri in cui ognuno di noi può assumere un aspetto diverso. Tutto effimero, destinato a sparire dopo 24 ore. Ora ai 100 milioni di utenti giornalieri di Snapchat si sommano 200 milioni di persone che usano quotidianamente le Stories di Instagram, un suo clone, per molti migliore dell'originale. La nascita di Snapchat – e delle sue imitazioni – è stata una conseguenza di un bisogno, non una causa di una moda. Un'app nota più che altro per il sexting

## La nascita di Snapchat – e delle sue imitazioni – è stata una conseguenza di un bisogno, non una causa di una moda

(cioè il sesso a distanza via messaggio) è stata eletta come strumento preferito per chi non vuole far rimanere un momento per sempre, indipendentemente dal fatto che questo fosse socialmente accettabile o meno. La crescita vertiginosa di queste app è stata spinta dal bisogno di comunicare senza la responsabilità di «scrivere nella storia» i propri momenti. Si chiamano Stories, "storie". Ma sono storie con la esse minuscola. Come tutte le situazioni quotidiane che dimentichiamo, ma che nel complesso costituiscono la maggior parte delle nostre vite.

Forse condividendo digitalmente in modo effimero parte del nostro tempo, riusciamo a rendere la quantità di memorie e immagini in Rete sopportabile, e quello che ricordiamo – senza ausili – più vivido. Anche il gestore massimo della nostra vita in Rete, Mark Zuckerberg, sembra aver intuito che l'accumulazione di un passato registrato nei dettagli non è per tutti e per ogni momento, e

che anzi assomiglia paurosamente a qualche episodio di *Black Mirror*. Facebook, Instagram, Messenger, Whatsapp hanno ora tutti inserito la possibilità di dimenticare. Lo stesso Gary Shteyngart, nello stesso libro, a un certo punto fa dire a un personaggio "sviluppa un senso di nostalgia (analogica, ndr) per qualcosa, o non capirai mai quanto è importante".

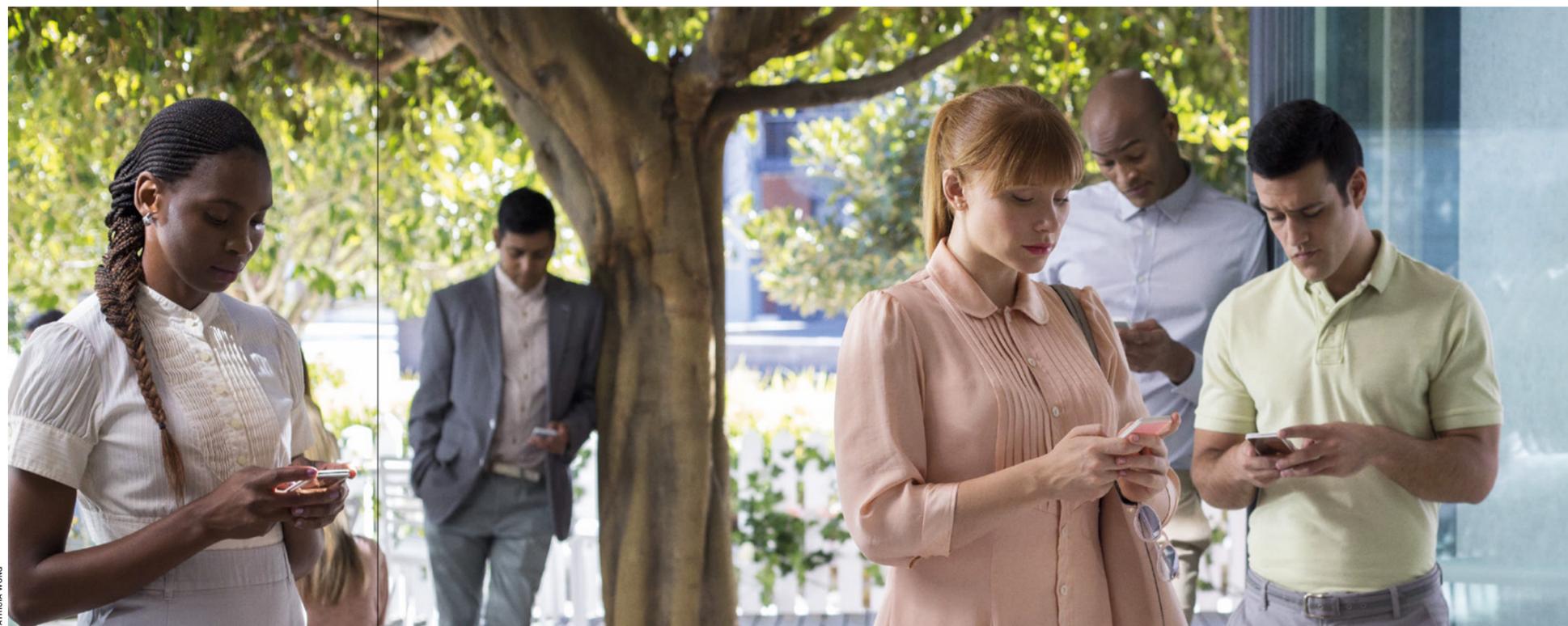
Una scena tratta da un episodio della terza stagione di "Black Mirror", la serie Tv antologica britannica che tratta il tema delle nuove tecnologie e il loro impatto sulla società

**“alla fine resta la sensazione che quanto è successo anche solo la settimana scorsa sia roba di dieci anni fa”**

—Douglas Coupland

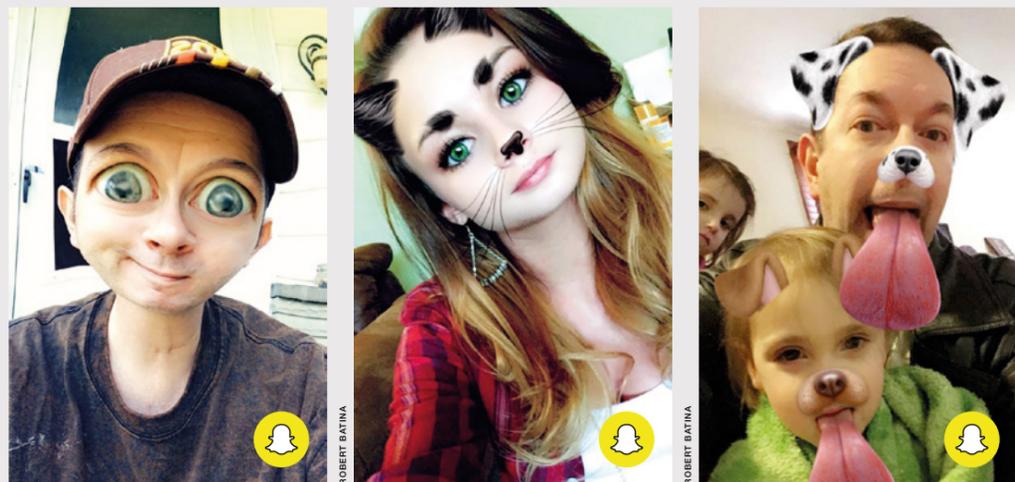
qualche anno ne chieda conto disseppellendo serate imbarazzanti nella cronologia del profilo Facebook o Twitter. L'esplosione dei gruppi Whatsapp e Messenger è stata la prima conferma della voglia di tornare a comunicare con spontaneità, senza panico da palcoscenico.

La seconda conferma a questa controtendenza è stata la nascita di diverse piattaforme in cui le immagini scompaiono dopo un giorno. Il digitale continua a modellare la



PATRICIA WONG

## Perché Snapchat piace tanto ai millennials



A fianco: Alcuni dei filtri più utilizzati su Snapchat che hanno conquistato i millennials permettendo di personalizzare i selfie

### La Redazione

<sup>1</sup> Per una discussione su come sono stati calcolati gli Utenti Quotidiani Attivi prima del giugno 2015 vedi "Market, Industry and Other Data"  
<sup>2</sup> Nord America include il Messico e i Caraibi  
<sup>3</sup> L'Europa include la Russia e la Turchia

**166 milioni di persone utilizzano Snapchat ogni giorno.** Nel 2016 l'app di messaggistica istantanea è cresciuta del 48% rispetto all'anno precedente ma nel primo trimestre del 2017 ha registrato un lieve calo attestandosi a +36%. Era il 2011 quando due studenti di Stanford **Evan Spiegel, classe 1990, e Bobby Murphy, nato nel 1988,** fondavano Snapchat. Oggi sono tra i più giovani miliardari al mondo tanto che nel 2013 hanno rifiutato con una certa disinvoltura un'offerta di acquisizione da parte di Facebook da tre miliardi di dollari.

Popolare soprattutto tra i più giovani che la usano per inviare immagini o appunto "snap", che si auto-distruggono pochi secondi dopo essere stati visti. **La maggior parte dei suoi utenti** è infatti compresa nella fascia d'età **tra i 18 e i 24 anni**, segmento tutt'altro che in crescita tra gli utilizzatori di Facebook. Secondo il Time, **chi usa Snapchat quotidianamente apre la app circa 18 volte al giorno per un totale di circa 30 minuti.** Sembra sia proprio la natura temporanea dei contenuti a richiedere un accesso più continuativo per non rischiare di perdere qualcosa di rilevante.

Snapchat, come del resto anche Instagram che conta quasi il doppio degli utenti (circa 300 milioni), **ha spostato l'attenzione dalla tastiera alla camera del proprio smartphone**, ma a differenza di quest'ultimo, ha scelto di puntare sul desiderio di autenticità e spontaneità dei millennials. **La app infatti oltre che per i contenuti temporanei è diventata famosa anche per i suoi filtri fotografici assolutamente frivoli e divertenti.** Come resistere alla tentazione di vedere la propria faccia con le orecchie di un cane, con una **corona in testa, con il trucco adatto e la vocetta modificata?** Spopolano anche i video girati con la videocamera frontale e i filtri permettono di aggiungere **effetti particolari come sputare fuoco, vomitare un arcobaleno o sfoderare una lingua lunghissima quando si apre la bocca.**

**Snapchat chiama i filtri che permettono di aggiungere illustrazioni o effetti particolari ai video "Lenses"** e vengono aggiornati continuamente.

Negli ultimi due anni ha aggiunto molte altre funzionalità, tra cui una funzione di chat, una funzione "storie" che consente agli utenti di documentare i loro giorni e si cancella dopo

24 ore che ha attirato i grandi editori (tra i quali ad esempio The Economist) che pubblicano contenuti giornalistici e di intrattenimento appositamente creati per un pubblico più giovane. Recentemente ha lanciato anche gli **"Spectacles" i primi occhiali da sole con connessione wireless alla Rete e provvisti di una camera in miniatura che permettono di registrare e condividere video direttamente su Snapchat.** La webcam ha un angolo di 115 gradi che **riprenderebbe esattamente quello che l'occhio umano sta guardando**, regalando una sorta di esperienza nell'esperienza, come ha commentato Evan Spiegel.

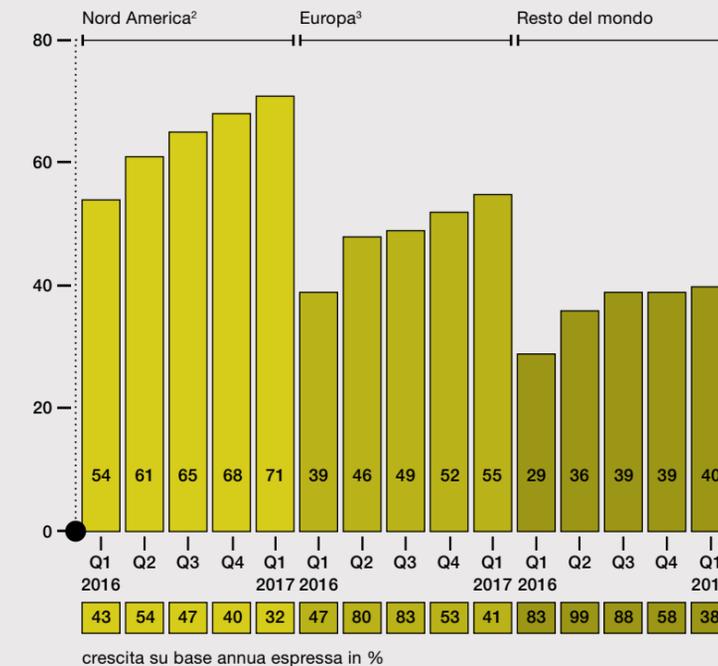
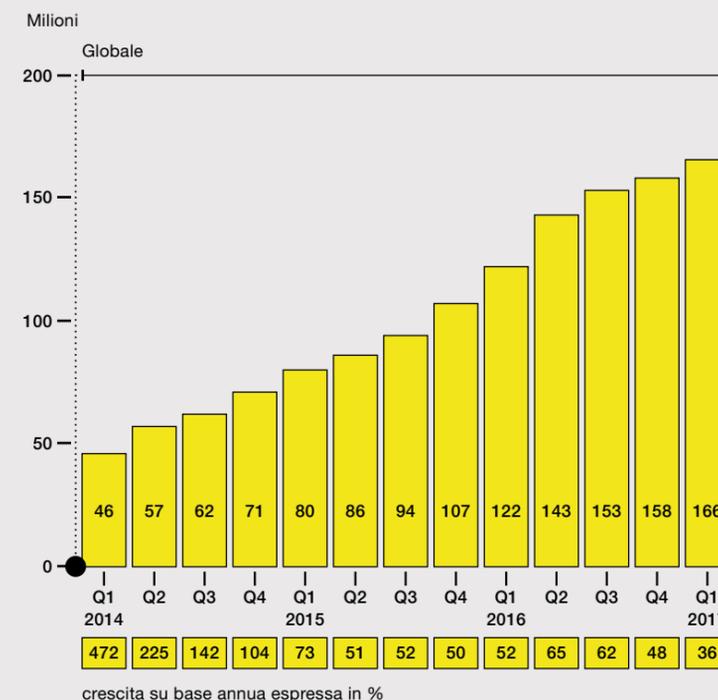
L'11 maggio scorso è stata **la prima volta di Snap Inc.**, la società a cui fa capo Snapchat, **all'appuntamento con il bilancio trimestrale da società quotata in borsa.** Certo, non si può dire sia andata bene: **i titoli Snapchat hanno perso il 21,02% a 18,15 dollari per azione.** A pesare sono stati i conti deludenti, con **perdite nel primo trimestre per 2,2 miliardi di dollari** e ricavi in aumento a 149,6 milioni di dollari dai 38,8 milioni di dollari del 2016, ma sotto i 158 milioni su cui scommetteva il mercato.

Tra i principali problemi, anche la **concorrenza spietata di Mark Zuckerberg** che dopo il gran rifiuto del 2013 ha spudoratamente clonato le principali funzionalità di Snapchat riproponendole tali e quali nelle app di sua proprietà (oltre a Facebook anche Whatsapp, Messenger, e Instagram).

Nel prossimo futuro potremo giudicare se le continue novità di Snapchat spingeranno il mondo dei social network sempre di più verso i video o se il gigante Facebook avrà la meglio.

Per il momento sembra che i **millennials** siano soprattutto attratti dalla ricerca di un modo più sicuro di comunicare e a differenza di Facebook, i suoi utenti non lasciano dietro una reputazione digitale di immagini imbarazzanti: **contenuti effimeri che non vengono archiviati da nessuna parte.**

Media trimestrale degli Utenti Quotidiani Attivi<sup>1</sup>



Fonte: Snap Inc. 2017

# Al passo con i cambiamenti

**PREFAZIONE** Il cambiamento che stiamo vivendo è profondo. La maggior parte delle nostre interazioni ora esiste in uno spazio digitale che ha fondamentalmente trasformato come vediamo il mondo.

**di Jonathan Heywood**

—Leadership Development & Group Academy

Ci sono voluti 200 anni dall'inizio alla fine. Gli ampi meandri del fiume più lungo dell'Inghilterra creano un luogo drammatico e pittoresco in quella che un tempo era conosciuta come Gola del Severn. Oggi è conosciuta con un altro nome, il simbolo che ha reso questa tranquilla zona senza pretese dello Shropshire un patrimonio dell'umanità.

È difficile immaginare che la Gola di Ironbridge sia stata un tempo tutt'altro che serena, ma se ci si dovesse addentrare nel passato recente si troverebbe un cielo nero in fiamme: quelle delle fornaci che per prime avevano fuso il minerale di ferro con il carbone per produrre pentolame e il famoso Iron Bridge, il

primo ponte di ferro al mondo. Dopo la fine del secolo, fu utilizzato per le ferrovie, per i treni a vapore e, infine, per i decorativi cancelli dei parchi reali. Queste alcune delle conseguenze della rivoluzione industriale, che cambiò il nostro mondo per sempre. Le pratiche sviluppate nel Regno Unito si diffusero in Europa e gradualmente nel mondo, e diedero una spinta a un'era di trasformazioni economiche, politiche e sociali che tuttora rimangono le fondamenta del mondo contemporaneo. Fu l'epoca in cui nacque Generali e iniziò il suo processo di espansione da Trieste verso l'impero austro-ungarico e oltre, attraverso la frammentata penisola italiana.

## Quanto sono grandi i social? Numero di utenti attivi mensili a confronto con la popolazione dei paesi



Fonte: Statista (dati 2016 su gli utenti social), CIA World Factbook (dati sui paesi)

Fu un'epoca che cementò l'urbanizzazione, le grandi aziende, gli stati nazione, i servizi sociali. Le dinamiche politiche si muovevano in sintonia con le trasformazioni sociali per definire ideologie politiche, la concezione del tempo tra lavoro e tempo libero e, in definitiva, le interazioni con gli altri.

Molti degli sport più popolari del pianeta furono regolamentati e portati nel mondo, furono fondate General Electric, Bayer AG e Coca Cola.

Questo mondo inizia ora a sembrare lontano. Come nell'era della rivoluzione industriale, la velocità dei cambiamenti che stiamo vivendo è forte. Le nostre interazioni con gli amici, la ricerca di potenziali partner e gli oggetti che acquistiamo esistono in uno spazio digitale che ha alterato in maniera fondamentale il modo in cui vediamo il mondo. In apparenza sembra che ci stiamo adattando. Ora possiamo tranquillamente tenere vive amicizie a più di mille chilometri di distanza, ricevere a casa una consegna di cibo per cani alle dieci di sera grazie a un click, e connetterci nel corso di una serata con un numero di potenziali spasmanti che i nostri genitori potevano solamente incontrare nel corso della loro esistenza. Questo inoltre mette in questione il modello economico su cui sono fondate le nostre società. Le fondamenta che sono state create durante l'era dell'acciaio e del carbone si sono sviluppate nel tempo, eppure ora ci troviamo di fronte un orizzonte dove la tecnologia può rivoluzionare la nostra vita, il nostro modo di vivere e il luogo dove viviamo, esattamente come è successo 200 anni fa.

Oggi le aziende di successo non producono nulla, ma connettono le persone e le mettono in grado di creare ricchezza. Sono le aziende su cui si fa affidamento perché sono eccellenti, aziende che ci rendono la vita più facile. Sempre di più i social affidano la creazione di contenuti agli utenti e lo sviluppo

localizzato e individualizzato di prodotti e marketing sta trasformando i servizi che le aziende propongono.

### Il luddista del 21esimo secolo

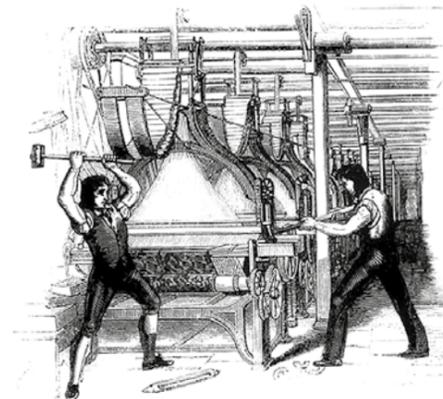
Mentre la rivoluzione industriale continuava ad accelerare, in realtà non ci furono festeggiamenti dappertutto. Le ben note condizioni dei lavoratori sono diventate memoria collettiva in Europa occidentale, descritte nelle poesie romantiche e ribelli di Blake e nelle storie degli oppressi di Dickens. Come scrisse Stendhal in maniera eloquente, anche se po' grossolana: "L'eccessiva, schiacciante fatica dell'operaio inglese ci vendica per Wa-

terloo. Almeno noi abbiamo seppellito i nostri morti e i nostri sopravvissuti sono più felici degli inglesi".

Mentre la dura realtà della vita lavorativa in questo periodo è ben documentata, non bisogna dimenticare che in molti hanno combattuto contro la tecnologia per preservare i propri mezzi di sussistenza. I luddisti erano un gruppo di uomini che nel 19esimo secolo si radunavano di notte nelle foreste per poi entrare nelle città e distruggere i macchinari al crepuscolo. La parola è diventata sinonimo per qualcuno che si oppone alla tecnologia, e nonostante oggi non si sia più puniti con la pena di morte, esiste ancora una reazione culturale contro quelli che sono ostili al progresso tecnologico.

### Ancora oggi esiste una reazione culturale contro quelli che sono ostili al progresso tecnologico

A destra: luddisti che distruggono un telaio



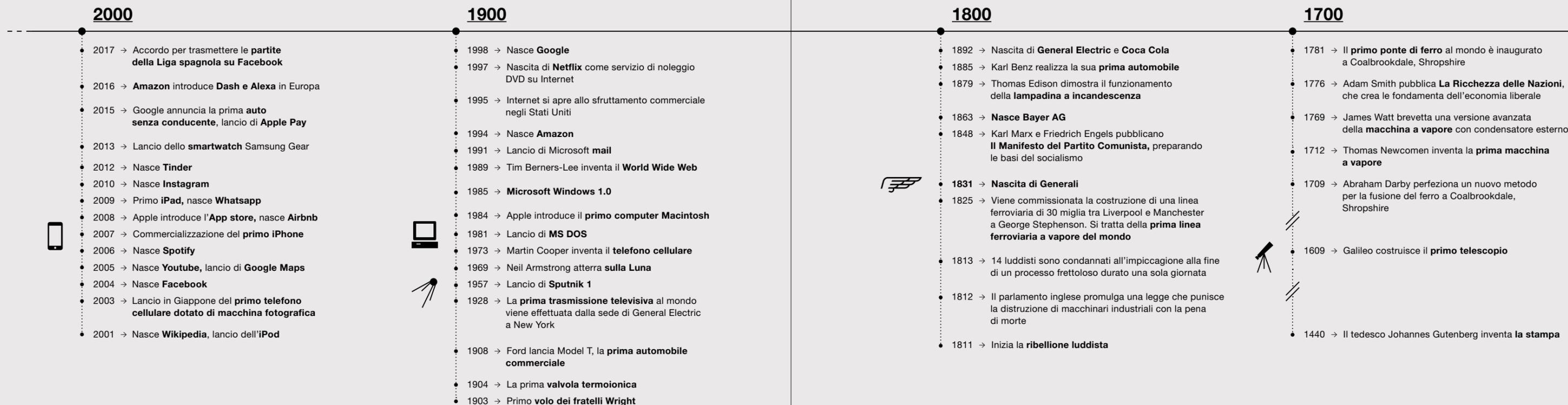
Questa ribellione ci porta al 2016, un anno piuttosto strano per la politica mondiale grazie al trionfo del presidente Donald Trump e della Brexit. Il primo ministro britannico Theresa May non ha nascosto la sua disapprovazione per i "cittadini del mondo" chiamandoli "cittadini del nulla" e i proclami verbosi di "Make America Great Again!" hanno messo in questione il sostegno per l'interconnettività creata dalla tecnologia.

Apple, Google, Microsoft and Amazon sono le società più quotate per capitalizzazione; si sono scontrate con stati e autorità di controllo economico per svariate questioni, dalla privacy alle imposte. Il loro vantaggio, prodotto da una base di utenti globali e dalla massa di dati che generano

e che sono in seguito venduti, crea delle comunità equivalenti a quelle di interi paesi e un valore tale da gettare un'ombra sulle nazioni più grandi e sul loro prodotto interno lordo. Molte città post industriali che soffrono ancora a causa della globalizzazione del lavoro e della produzione, non hanno vissuto un miglioramento degli standard di vita, e i tremori politici sentiti a Londra, Bruxelles e Washington stanno creando le più importanti sfide politiche ed economiche che abbiamo visto dalla seconda guerra mondiale in poi.

I governi e gli intellettuali fanno ancora fatica a trovare un messaggio consistente per dimostrare come il progresso creato dalla tecnologia possa essere utilizzato per

### Uno sguardo indietro dal presente





A fianco:  
*Coalbrookdale di Notte*,  
dipinto a olio del 1801  
di Philip James de  
Loutherbourg

Il dipinto illustra le  
fornaci di Madeley  
Wood (o Bedlam)  
che appartennero  
alla Coalbrookdale  
Company dal 1776  
al 1796. Il quadro è  
diventato simbolo  
della nascita della  
Rivoluzione Industriale  
nell'Ironbridge Gorge,  
Shropshire, Inghilterra.  
Appartiene alle  
collezioni del Science  
Museum a Londra.

al pubblico, i benefici che la tecnologia può creare per la vita quotidiana e per creare ricchezza.

In Generali, cominceremo a esaminare la tecnologia Blockchain: il potenziale che offre per alterare fundamentalmente il nostro modello economico è enorme. Le transazioni paritarie, la chiarezza e la comprensione comune dei dati, della proprietà e del valore potrebbero rivoluzionare molti settori della nostra economia.

Stiamo sperimentando lo "smart working" in molte aziende. Perché nel 2017 si dovrebbe avere un aumento dell'urbanizzazione delle città più importanti e un'accelerazione della fuga di cervelli? Visto il progresso tecnologico, abbiamo veramente bisogno di uffici nelle città chiave? I dipendenti di ogni età desiderano avere più flessibilità per quanto riguarda gli orari e i luoghi di lavoro. Siamo diventati persone molto esigenti perché ci

siamo abituati a un mondo dove otteniamo quello che vogliamo, e subito. In caso contrario, abbiamo sempre più a disposizione degli strumenti che ci aiutano a dar voce alla nostra insoddisfazione.

Quest'epoca di opportunità dovrebbe anche offrire il tempo per riflettere su quanto la velocità del cambiamento può accelerare e rendere obsoleto quello che un tempo era innovativo. Ci sono voluti 200 anni dall'inizio alla fine. La velocità del cambiamento che ha colpito Ironbridge ha alla fine riportato la serenità in questa piacevole vallata. L'industria è ora una reliquia del passato, con i visitatori che arrivano per visitare i musei e le vecchie fornaci, per sostare sul ponte-simbolo mentre i cieli che un tempo erano in fiamme ora sono di nuovo blu. È un monito per ricordare che quello che oggi può sembrare un invincibile acceleratore di progresso può diventare il monumento al passato di domani.

il bene di tutti. L'urbanizzazione in Occidente ha iniziato nuovamente ad accelerare, con la rinascita moderna delle più importanti città industriali mentre le città di provincia fanno le spese di una destabilizzante fuga di cervelli e di una mancanza di opportunità.

### Far funzionare la tecnologia

Apple, la società che vale di più al mondo, è famosa per creare prodotti che "semplicemente funzionano". È vero, molte persone hanno questa impressione nei confronti del loro iPhone e quando fanno acquisti su Amazon. Lo sappiamo bene nel settore delle assicurazioni, dove le esigenze dei clienti ci chiedono di cambiare per diventare "Simpler, Smarter, Faster". Ora ci si attende che il consumatore ottenga quello che vuole. E i dipendenti allora? O un partner che grazie a una sua idea potrebbe aiutare a crescere il vostro business con benefici per entrambi?

Secondo studi della Head Foundation, l'INSEAD Business School e l'Emerging Market Institute, il 65% dei giovani neoassunti ritiene che le gerarchie rigide e la gestione decisionale vecchio stile non riescano a tirare fuori il meglio dei nuovi arrivati. Il 46% pensa che i superiori non riescano a capire come vogliono utilizzare la tecnologia.

Con l'ascesa dei social, dei contenuti generati dagli utenti e la convalida delle opinioni via Twitter, Facebook, e Trip Advisor ognuno ora ha un proprio megafono in tasca e, considerate le esigenze da un punto di vista del consumatore, perché il luogo di lavoro dovrebbe esserne escluso?

I dipendenti di molte aziende stanno già lasciando su Glassdoor i loro commenti, che sono visibili al mondo intero, così come il voto dato ai top manager.

Il 21esimo secolo non sarà solo plasmato da Google e Amazon, ma anche società come la nostra dovranno reagire, innovare e far capire ai dipendenti e, soprattutto,

## Il ventunesimo secolo non sarà solo plasmato da Google e Amazon, ma anche da società come Generali che evidenziano i benefici della tecnologia



In questa pagina:  
*Vista dell'Iron Bridge* è un  
dipinto a olio del 1780 di  
William Williams

L'Iron Bridge è un  
ponte che attraversa  
il fiume Severn nello  
Shropshire, in Inghilterra.  
Inaugurato nel 1781,  
fu il primo ponte  
metallico al mondo e fu  
grandemente celebrato  
per l'utilizzo di questo  
materiale inusuale per  
l'epoca.

## Aree in cui la tecnologia ha rivoluzionato gli ultimi dieci anni:

### COME FACCIAMO ACQUISTI

Amazon ha introdotto i pulsanti dash per l'acquisto di prodotti per la casa in un click. Dal detersivo per i piatti ai biscotti, non c'è più bisogno di andare al negozio!

### COME CI COMPORTIAMO DA GENITORI

Grazie all'assistenza dei providers e le funzioni per il *parental control* incluse nelle app, i genitori possono decidere di limitare l'accesso ai figli ad alcune parti di Internet.

### COME CONDIVIDIAMO

Un tempo condividevamo un video sul muro di MySpace. Era solo visibile agli amici che capitavano sulla nostra pagina. Ora con un solo tocco si può condividere un video con chiunque vogliamo grazie a bottoni, streaming di contenuti e chat di gruppo su Whatsapp.

### COME CONSUMIAMO LA TV E LA MUSICA

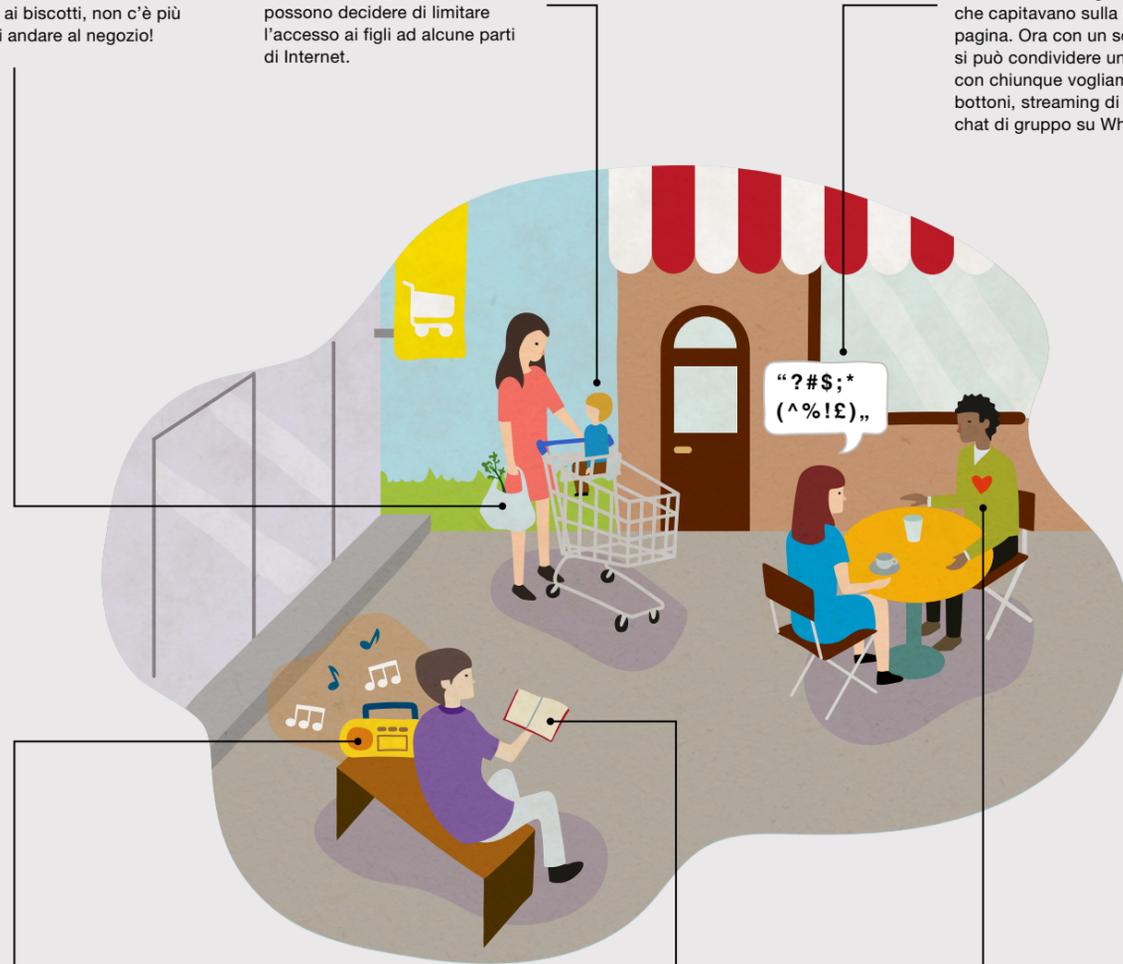
Grazie a Netflix e Spotify ora abbiamo migliaia di brani musicali, film e programmi televisivi disponibili su richiesta in ogni momento su qualsiasi dispositivo.

### COME LEGGIAMO

Il Kindle di Amazon e i libri scaricabili sull'App Store o Google Play hanno trasformato il modo in cui leggiamo. I social, le app dedicate e i paywall hanno ridefinito il giornalismo mentre continua il declino dei quotidiani cartacei.

### COME AMIAMO

La combinazione del gioco online con uno dei nostri più fondamentali desideri umani è alla base del successo di Tinder. Come per Pokemon Go, gli utenti ricevono assuefacenti scariche di dopamina nel cervello in ricompensa per aver trovato l'anima gemella.



## Aree in cui la tecnologia potrebbe rivoluzionare la vostra vita nei prossimi dieci anni:

### COME SI SCOPRE LA MUSICA

Utilizzata nei servizi di musica in streaming, la tecnologia Blockchain potrebbe eliminare gli intermediari – le case discografiche – e creare una relazione più chiara, responsabile e diretta tra creatore e consumatore che aumenterebbe i profitti per il musicista e ridurrebbe il costo per il consumatore.

### COME SI GUARDA LO SPORT

Nel 2017 Facebook ha cominciato a fare lo streaming live delle partite della Liga gratis. Sfidando la dominanza tradizionale dei mezzi radiotelevisivi, i social potrebbero espandersi in modo significativo e rivoluzionare il mondo in cui guardiamo i maggiori eventi sportivi.

### COME SI PARLA

Con il rapido progresso nel campo dell'intelligenza artificiale, le traduzioni fatte tramite dispositivo o da persone possono essere spazzate via dalla traduzione automatica, rendendo le conversazioni attraverso le frontiere più semplici, più chiare e più dirette poiché le persone possono esprimersi nella loro lingua.

### DOVE SI VIVE

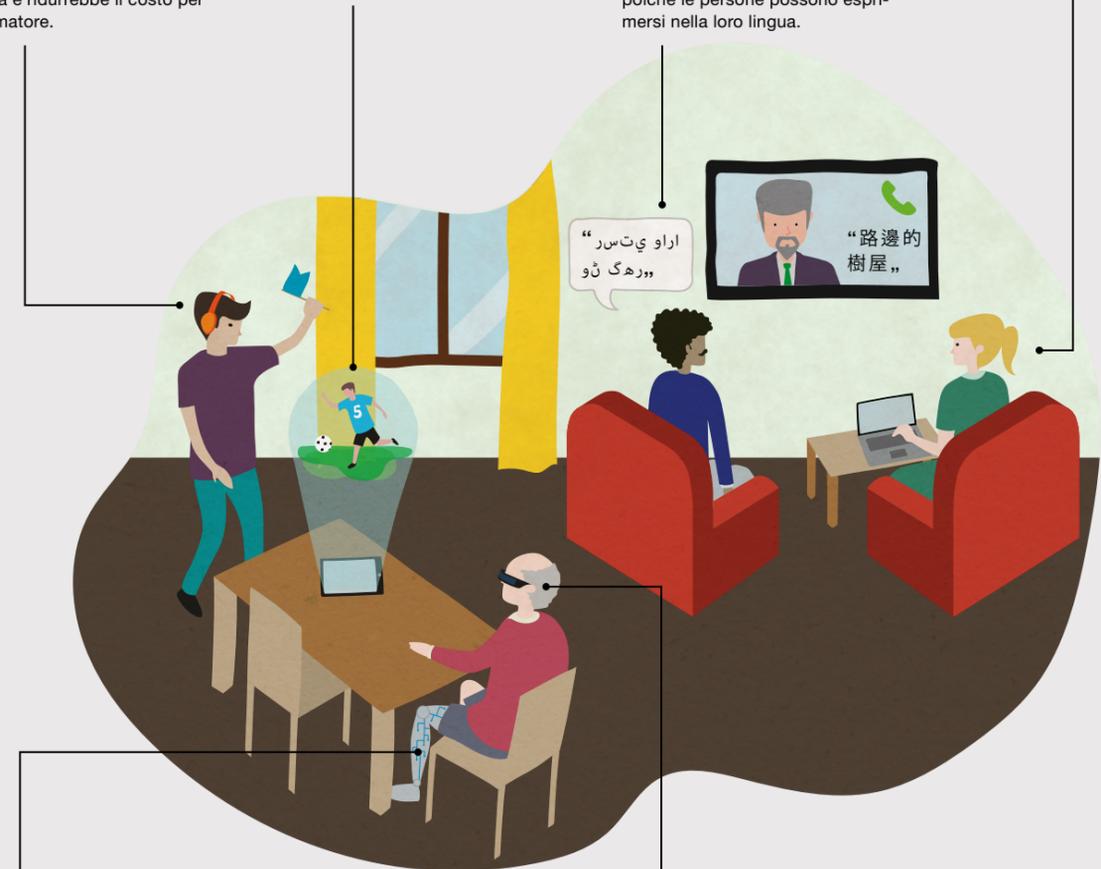
Lo "smart working", una migliore utilizzazione della tecnologia nel lavoro potrebbero aprire opportunità di studiare, lavorare e vivere dove si desidera. La tecnologia virtuale e gli ologrammi potrebbero aggiungere un tocco personale.

### COME SI APPARE

La biotecnologia ha il potenziale di sostituire parti del corpo perse o danneggiate a causa di malattie o incidenti con arti artificiali perfettamente funzionanti e complete di pelle.

### COME SI VEDE

La tecnologia indossabile come Google Glass potrebbe offrire la possibilità di integrare Internet negli oggetti che ci circondano. Immaginate come potrebbe essere guardare un edificio e conoscere automaticamente la sua storia, o una pattumiera con la data della prossima raccolta dei rifiuti?



# Subito mondiali. Strategie e dati in epoca asburgica

di Gaetano Dato

—Storico

**PREFAZIONE** La crescita di Generali ha seguito senza soluzione di continuità il ritmo sempre più veloce della storia umana. Ma solo grazie a un costante lavoro di analisi, pianificazione, investimenti e gestione del rischio.

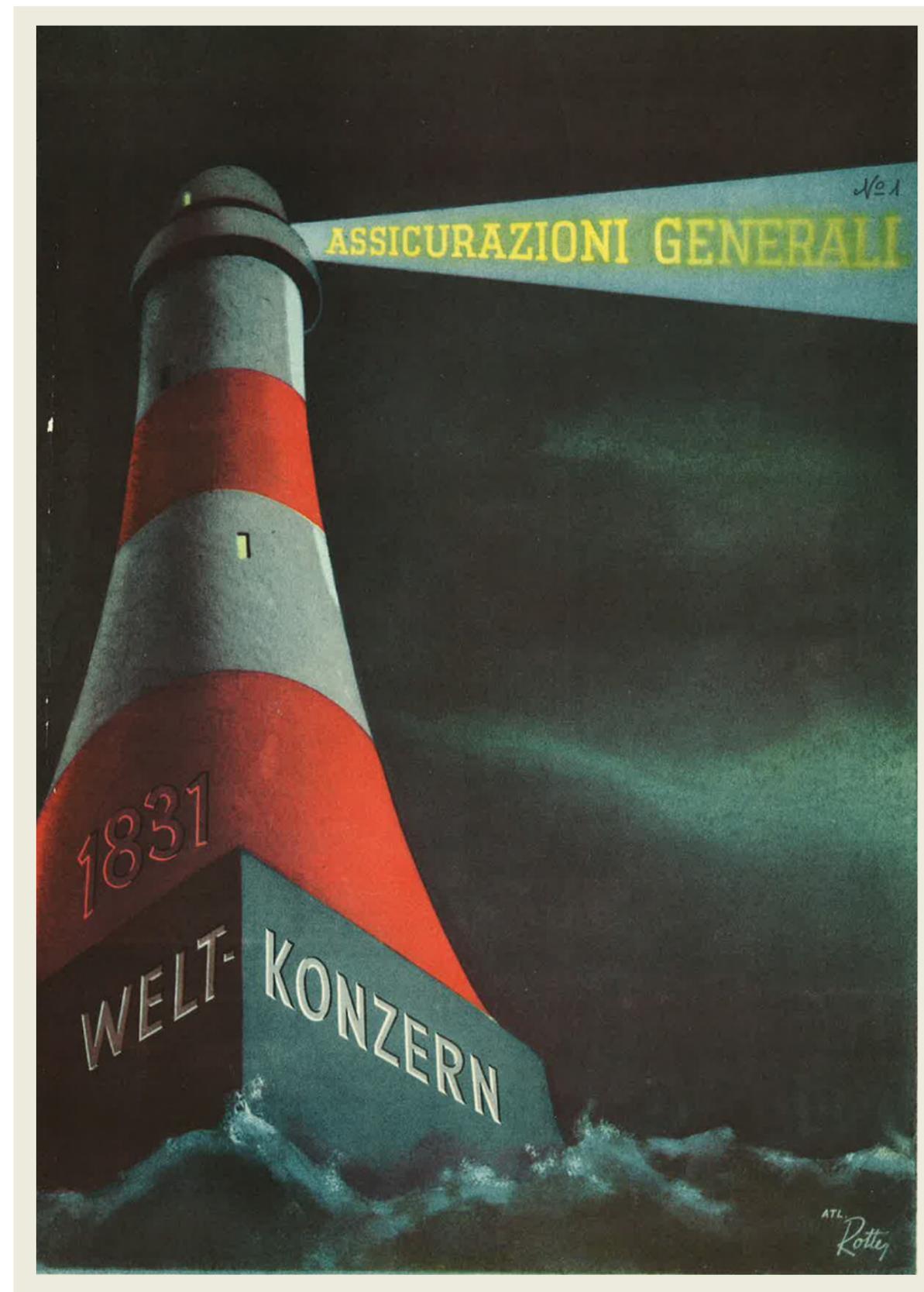
All'inizio si trattava di accompagnare la rinascita dei commerci dopo la turbolenta età napoleonica; in seguito, di restare saldi mentre Austria, Italia, Francia e Germania si facevano la guerra. Poi è stato necessario inserirsi nella seconda rivoluzione industriale, superare due guerre mondiali e la Guerra Fredda. Oggi la sfida è integrarsi con un mondo che si appresta ad essere multipolare e invaso dalle intelligenze artificiali.

A guardarla da lontano, la crescita multisecolare di Generali sembra seguire senza soluzione di continuità il ritmo sempre più accelerato dei cambiamenti della storia umana, ma tutto questo è stato possibile perché, a

partire dal 1831, di volta in volta sono state fatte analisi, tracciati progetti, effettuati investimenti, e gestito dei rischi.

In queste pagine volgiamo lo sguardo al periodo tra la fondazione e il primo conflitto mondiale, per capire come le Assicurazioni Generali abbiano reagito ai cambiamenti di quell'epoca.

Gli artefici dell'azienda, nel 1831, sapevano bene cosa era il mercato delle assicurazioni marittime a Trieste e i vantaggi dei piccoli player, agili e veloci, forse, a fare qualche sconto in più per battere la concorrenza, a scovare qualche buon affare, a inventare qualche clausola che potesse essere più



## Costruirono una struttura forte per far confluire nell'azienda le grandi tradizioni assicurative italiana, austriaca, tedesca, inglese e greca

allettante. Questi ultimi però, non potevano da soli coprire con regolarità i rischi dei traffici più importanti e raccogliere con sistematicità, lì dove si trovavano, le informazioni circa la reale affidabilità delle navi, dei capitani, e delle società commerciali con cui si trovavano a trattare; ovvero non potevano crearsi un esteso database sulle condizioni del mercato mentre diluivano il rischio in una più vasta base di clienti.

I fondatori sapevano invece che solo un'ampia rete di filiali e di agenti legati da un rapporto di intima fiducia sparsi almeno fra Mediterraneo e Mare del Nord, Danubio e Mar Baltico avrebbero colto nel segno, e avrebbero consentito di seguire le strade di una globalizzazione in piena crescita, che a Trieste si mostrava chiaramente nell'ascesa dei traffici navali e della popolazione. Sapevano che dovevano superare le ristrette vedute del vecchio sensale, investire con capitali all'altezza ed essere rapidi nel realizzare il loro progetto, perché la concorrenza, da altre piazze, aveva già messo gli occhi sulle rotte che puntavano allo scalo degli Asburgo.

Avevano bisogno di forgiare una struttura dai legami più forti di quella della semplice associazione di broker, perché non era sufficiente seguire il modello dei Lloyd's di Londra: e questo lo sapevano anche perché era con loro, e lo fu per quarant'anni, George Moore, commerciante, console degli Stati Uniti e uomo dei Lloyd's a Trieste.

Struttura forte per tenere insieme soggetti di un'eterogenea provenienza, che fecero confluire nell'azienda le grandi tradizioni assicurative italiana, austriaca, tedesca, inglese, greca, e che si integrarono brillantemente con alcuni ebrei, triestini e non, ben inseriti nelle proprie reti commerciali e finanziarie transnazionali.

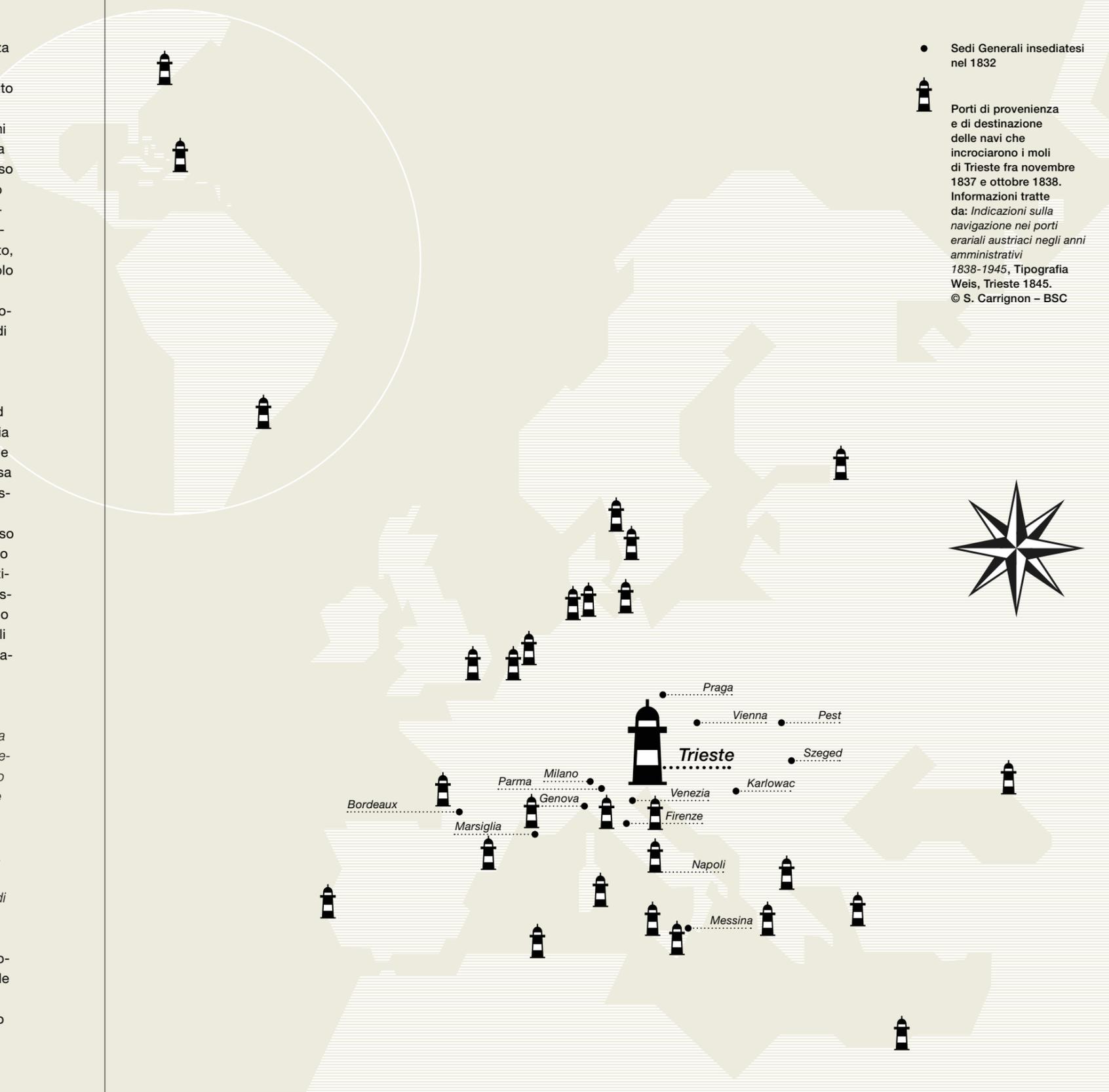
I fondatori erano mercanti e assicuratori soprattutto marittimi, perché l'assicurazione marittima era ancora il principale mercato assicurativo. L'insediamento delle prime filiali in Europa si poneva come testa di ponte verso la copertura degli allora più ampi collegamenti mondiali del porto di Trieste, come si evince dal confronto delle due mappe qui pubblicate. L'apertura del canale di Suez nel 1869, e i collegamenti con l'Asia, favorirono in seguito l'arrivo della compagnia in Egitto e

in Oriente, mentre si consolidava la presenza nelle Americhe.

Ciò nonostante i fondatori avevano intuito che il settore delle assicurazioni marittime fosse già abbastanza maturo e che altri rami potevano invece protendersi verso una terra vergine. La scelta del nome Generali era esso stesso un programma per il futuro. Avevano compreso che al di là delle evoluzioni politiche, dei cambi di regime vorticosi a cui avevano assistito a cavallo fra Sette e Ottocento, il mondo moderno era caratterizzato non solo da un altalenante crescita di ciò che oggi chiameremmo PIL, ma soprattutto da un progresso inesorabile del complessivo tenore di vita. Voleva dire disporre di sempre maggiori prodotti industriali, di maggiore conoscenza scientifica, di migliori vie e mezzi di comunicazione. Sapevano che questo trend sarebbe rimasto, supportato dalla tecnologia del vapore e da altre scoperte e invenzioni, e sarebbe progredito, in una società bisognosa di ridurre i rischi per liberare le forze progressive della crescita.

Le istruzioni agli agenti conservate presso l'Archivio Storico Assicurazioni Generali sono una fonte ricchissima per comprendere l'attività dell'assicuratore sul campo. Questo passaggio, pubblicato nelle istruzioni per il ramo trasporti edito a Venezia nel 1878, ci apre gli occhi sui grandi limiti che l'assicurazione marittima poneva al futuro della compagnia: *"È certo che in nessun ramo come nel marittimo l'assicuratore si trova nell'assoluta necessità di abbandonarsi totalmente alla buona fede dell'assicurato [...]. Difatti devesi considerare che il più delle volte i naufragi, non hanno altri testimoni all'infuori del cielo e del mare, e gli assicuratori non hanno diritto di pretendere altre prove che le deposizioni del capitano e dell'equipaggio, e se queste sono in regola, l'assicuratore è obbligato a pagare anco se avesse la convinzione morale di una frode o di una baratteria"*.

Inoltre, i trasporti marittimi risentivano fortemente dell'instabilità del sistema economico-finanziario del tempo. La crisi mondiale del 1873 e la successiva lunga depressione fu micidiale nei territori asburgici. Il crollo della borsa di Vienna ne fu una delle cause scatenanti. Numerosi i fallimenti di aziende che avevano goduto di un'eccessiva



Componenti della Direzione veneta (1896-1907). Archivio Storico Assicurazioni Generali, Versamenti, da sinistra a destra: Nicolò Papadopoli, vicedirettore; Carlo Ara, segretario sostituto; Marco Besso, direttore; Arturo Kellner, segretario e Giacomo Levi, vicedirettore



espansione del credito, mentre i molti piccoli risparmiatori della nascente borghesia, che nell'impero mai come allora avevano investito nel mercato azionario, furono pesantemente colpiti.

Anche in casa Generali, fu il momento di una profonda riflessione. Peraltro, alcuni rami in cui si era puntato molto nel decennio precedente non stavano dando i risultati sperati, come quello grandine e il comparto delle tontine nel ramo vita, quest'ultimo voluto più dalla politica piemontese che dal management triestino.

La crisi fu l'occasione per le riforme. Per il Leone di Trieste, la stagione che ne seguì fu profondamente legata alla segreteria generale di Besso, che dal 1877 al 1885 pose le basi per cogliere le grandi opportunità del ciclo economico successivo, segnato dalla seconda rivoluzione industriale e dall'emersione della società di massa.

I bilanci ci mostrano la messa in sicurezza del portafoglio titoli: innanzitutto riduzione

dell'esposizione azionaria, che dal circa 25% del 1876, in pochi anni si riposizionò fra il 5 e il 10%, e resterà tale fino alla grande guerra; più spazio invece a bond corporate di grandi aziende del settore bancario-assicurativo e ferroviario, nazionali e di area italo-tedesca, oltre che a titoli di stato delle medesime aree geografiche. Forti investimenti nel real estate, a partire da nuovi stabili in aree di pregio per le sedi della compagnia nelle maggiori capitali.

Dal punto di vista operativo, si passò al modello del Gruppo, fondando aziende affiliate ma indipendenti per meglio adattarsi ai vari mercati nazionali; fu promossa una maggiore presenza nel mondo anglosassone, e dato nuovo impulso al ramo incendi. Soprattutto, venne data la massima priorità al ramo vita, a partire da un rinnovamento delle sue basi tecnico-scientifiche. Laudi e Lazarus vennero incaricati da Besso nel redigere una nuova tavola di mortalità: nacque così la tavola LL che consentiva di basare i premi

## Il mondo in cambiamento era caratterizzato non solo dalla crescita del PIL ma, soprattutto, dal progresso inesorabile del complessivo tenore di vita

su calcoli maggiormente realistici. Lazarus, nella sua sede di Amburgo, aveva costruito un database con alcune migliaia di dati demografici raccolti da lui stesso in Germania e, insieme al triestino Laudi, analizzò il più vasto database del ramo vita disponibile allora, quello delle compagnie britanniche, che raccoglieva oltre 40.000 individui. Fino ad allora le tariffe si erano invece basate su una ristretta base di dati raccolti tra la popolazione francese ben cento anni prima e su una elaborazione matematica assai meno sofisticata.

Ciò è ancora più interessante se si pensa che né Laudi né Lazarus fossero accademici, ma dirigenti della compagnia. Lazarus fu un autodidatta completo, e nonostante ciò giunsero a pubblicare i propri studi nelle maggiori riviste scientifiche del tempo.

Il risultato ripagò gli impegni. La crescita del ramo vita fu letteralmente esponenziale,

come si può vedere dai due grafici in questa pagina, che infatti sono in scala logaritmica.

Alcuni aspetti meritano di essere sottolineati. La crisi del 1873 colpì tutta la compagnia, ma soprattutto il ramo trasporti. Esso costituiva ben la metà dei ricavi negli anni Cinquanta dell'Ottocento ma, dopo un andamento ventennale in calo che lo porta al 30% prima del 1873, negli anni subito dopo la crisi si ritrovò ad occupare meno del 5% della riscossione premi e così restò, sino alla fine del periodo. Al contrario, crescevano gli altri rami e il complesso dei ricavi seguiva l'ascesa costante dei salari medi. È anche in questo che possiamo vedere la conferma di come le Generali avessero capito il proprio tempo, e messo in atto una corretta strategia capace di accompagnare l'aumento generale del livello di vita della popolazione.

I primi ottanta anni della compagnia furono dunque segnati da una crescita



Manifesto Gruppo Generali, G.L. Sormani, 1910. Collezione Gruppo Generali



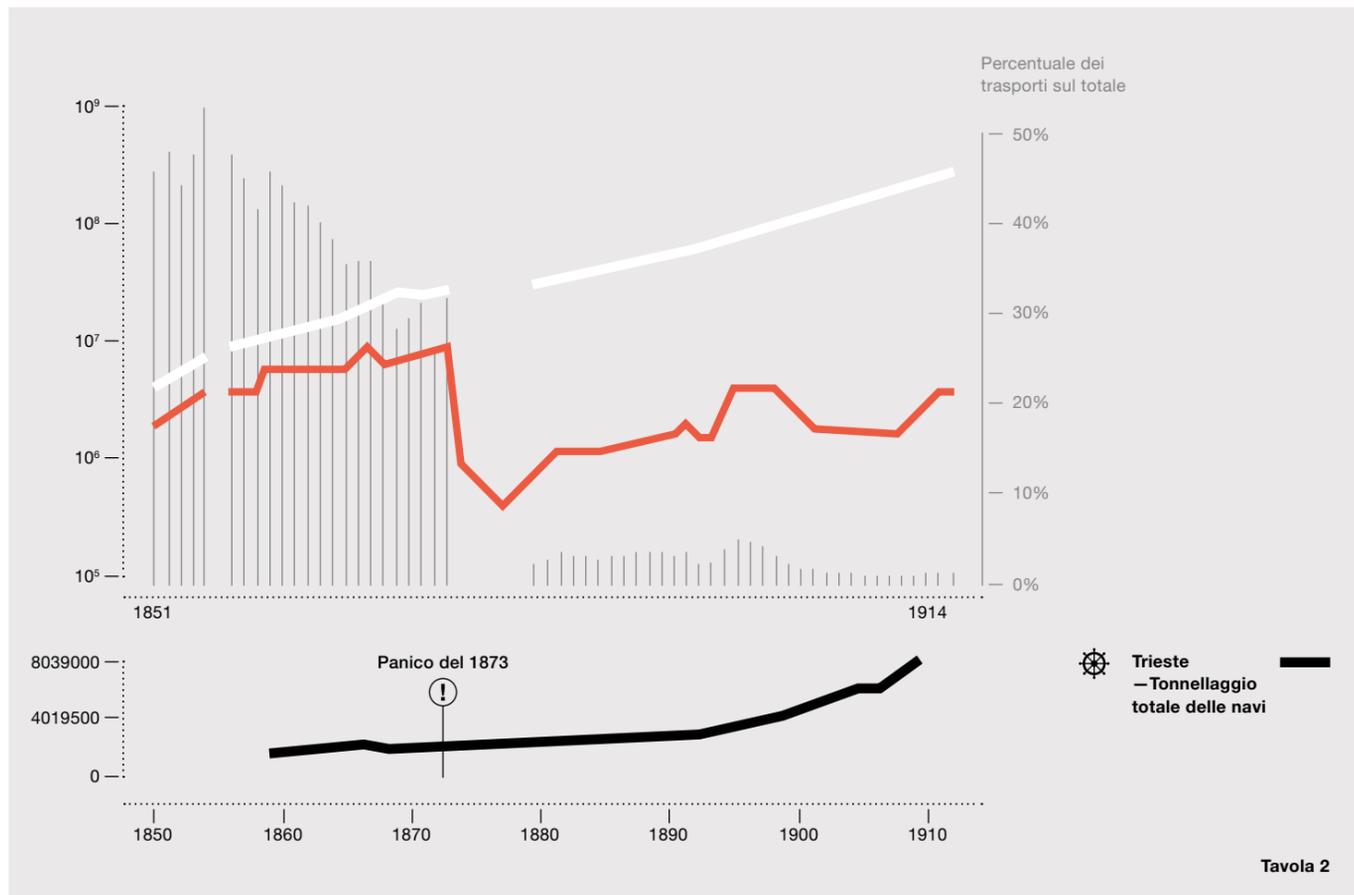
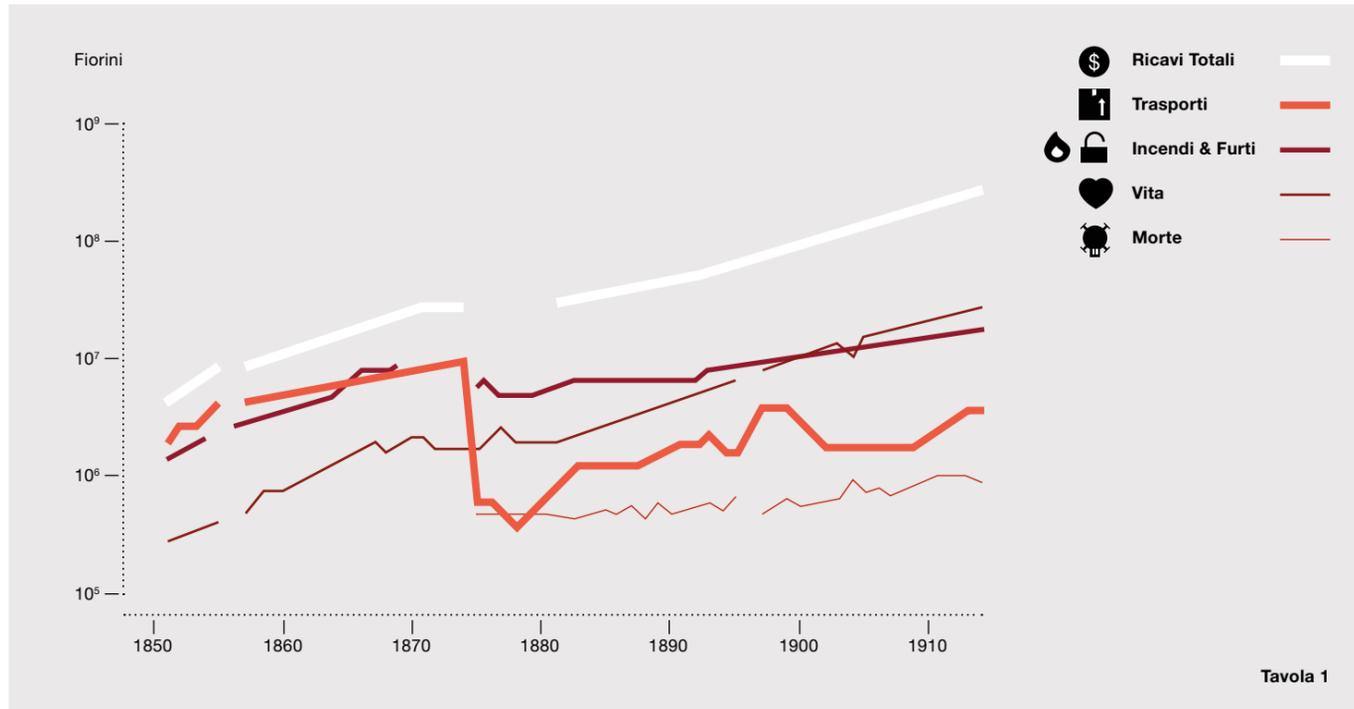
Gaetano Dato

Storico, attualmente collabora col dipartimento di ingegneria dell'Università di Bristol nello sviluppo della ricerca quantitativa in database testuali.

Ha conseguito il dottorato a Trieste nel 2013, nel quale si è occupato delle vicende della Venezia Giulia nel Novecento, su cui ha pubblicato due saggi e numerosi articoli.

Si è poi concentrato sulla comunità britannica triestina fra XVIII e XX s., e da qui è nato il suo interesse per la storia delle assicurazioni.

Cerca inoltre di integrare storiografia e teoria della complessità, dopo un periodo passato al Santa Fe Institute (NM-USA), in cui ha analizzato i bilanci di Generali e i dati del traffico portuale di Trieste, insieme a un gruppo di collaboratori. Fra questi Simon Carrignon (Barcelona Supercomputing Center), che ha realizzato la mappa e i grafici di queste pagine.



### Fu creata una struttura di gruppo con aziende affiliate ma indipendenti per meglio adattarsi ai vari mercati internazionali

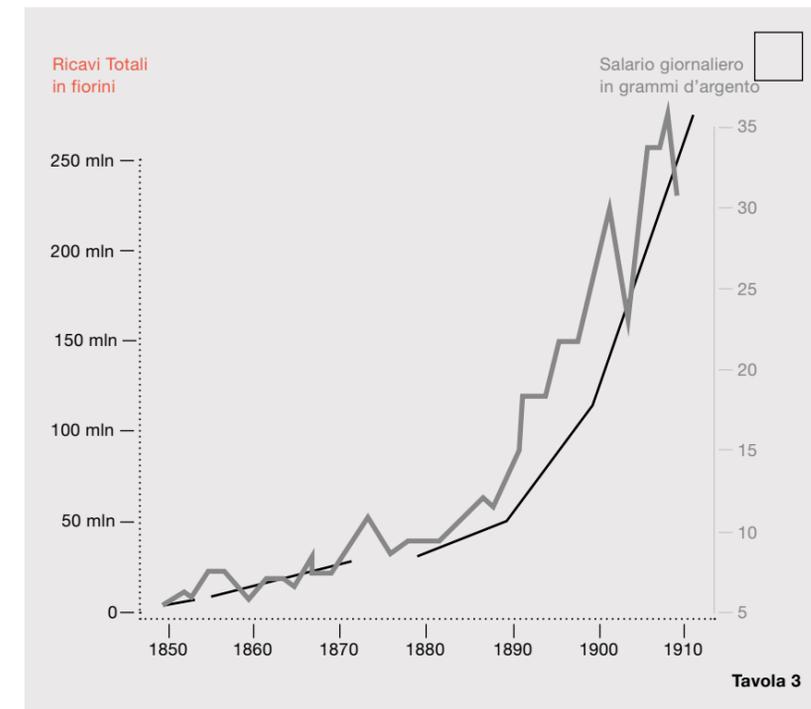
rilevante, nonostante l'instabilità politica ed economica, le crisi militari, le epidemie. Il cigno nero può sempre arrivare, ma le Assicurazioni Generali avevano capito che esistono trend di lungo periodo che influenzano la società e la trasformano, ed è a cominciare da quelli che vanno strutturate le proprie strategie.

Ha pagato investire nella ricerca, che fosse nella scienza attuariale o nell'osservazione della natura del mercato, ovvero la raccolta di informazioni, che adesso chiamiamo big data. E forse sono proprio questi ultimi, allora come oggi, una delle maggiori risorse di un grande compagnia con una storia così lunga e prestigiosa. Una risorsa che, se usata nel modo giusto, può offrire un discreto vantaggio rispetto ai piccoli player del mercato.

Tavola 1: Ricavi totali e per ramo delle Assicurazioni Generali dal 1850 al 1914, secondo i bilanci annuali pubblicati dalla compagnia e depositati presso l'Archivio Storico. © S. Carrignon - BSC

Tavola 2: Ricavi totali e del ramo trasporti delle Assicurazioni Generali dal 1850 al 1914, comparati all'andamento del tonnellaggio totale delle navi transitate nei portodi Trieste dal 1859 al 1910. I dati sui ricavi sono tratti dai bilanci annuali pubblicati dalla compagnia e depositati presso l'Archivio Storico, mentre quelli sul traffico portuale sono stati prelevati dalle pubblicazioni annuali della Camera di Commercio di Trieste dal 1860 al 1911. © S. Carrignon - BSC

Tavola 3: Ricavi totali delle Assicurazioni Generali dal 1850 al 1914 comparati all'andamento dei salari medi in grammi d'argento della regione del Litorale Austriaco (la regione di Trieste nell'impero asburgico) fra 1850 e 1914. I dati sui ricavi sono tratti dai bilanci annuali pubblicati dalla compagnia e depositati presso l'Archivio Storico, mentre quelli sui salari provengono da: T. Cvrcek, "Wages, Prices, and Living Standards in the Habsburg Empire, 1827-1910", Journal of Economic History 73, 1 (March 2013), pp. 1-37. © S. Carrignon - BSC



## Il Team

### Editore

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

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

### Direttore responsabile

**Simone Bemporad**

### Direzione redazione

**Laura Basso**

### Sede redazionale

#### Group Communications & Public Affairs

editorial.communication@generali.com

### Project Manager

#### Alessandra Gambino

+39 040 671149  
alessandra.gambino@generali.com

### In redazione

#### Paola Cabas

+39 040 671552  
paola.cabas@generali.com

### Rubens Pauluzzo

+39 040 671814  
rubens.pauluzzo@generali.com

### Gestione Spedizione

#### Rossana Flegar

+39 040 671103  
rossana.flegar@generali.com

### Grafica e impaginazione

**Acrobatik** – Trieste, Italia

### Supporto linguistico

**Elena Berton** – Parigi, Francia

**Alan Brighty** – Sciaffusa, Svizzera

### Stampa

**Grafiche Antiga** – Treviso, Italia

## Ringraziamenti

Teresa Avellino, Anastasia Bacile,  
Elena Bruno de Curtis, Elisabeth  
Bundy, Patricia Chua, Isabelle  
Cormeraie, Enrico Marchetto,  
Federico Morosi, Francesco Orsi,  
Andrea Radini, Belkis Ramani,  
Roberto Rosasco, Roberta Spada,  
Susanna Tironi, Kristina Tool,  
Emma Ursich.

Poste italiane s.p.a.

spedizione in abbonamento  
postale 70%

CNS PN trimestrale

*Il bollettino* – Luglio 2017

Aut. Trib. Trieste

n 83 – 2.8.1950

## Premi



Certificazioni di tutela ambientale

Carta pagine interne



