
il bollettino

Generali Group Magazine since 1893

Number 1 – Series 13 – April 2015



il bollettino



NEW COMMUNITY

In copertina: risaie
terrazzate – Mu Cang
Chai, Yen Bai, Vietnam



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

03 Editoriale – New Community

Community first

- 05 Community is the way
- 10 Expo 2015. Proteggere il pianeta,
energia per la vita
- 15 Parità di genere: un esempio
positivo da Generali France

We, Generali

- 20 Il progetto Leave Your Mark
- 23 Dare forma alla community
con i Values in Action Lab

Business & Strategy

- 28 Una rivoluzione dall'interno:
intervista con il Group CIO
- 32 Country Italia. L'azienda e il suo
percorso di integrazione

Twist

- 38 Le guerre di oggi e l'impatto
sulle popolazioni
- 42 Storia di un welfare spezzato
- 46 Prima guerra mondiale:
Generali su due fronti
- 50 Colophon

New Community

I nostri clienti manifestano esigenze collettive e individuali molto diverse tra loro, in contesti reali ma anche virtuali. Quando parliamo di “vivere la comunità” come valore a sé stante, noi di Generali intendiamo semplicemente offrire una migliore qualità della vita alle persone per cui lavoriamo, contribuendo a sviluppare i dibattiti, le discussioni, le tematiche e i luoghi di maggiore interesse per i nostri clienti.

In questa edizione del *bollettino* si respira un’aria di cambiamento, un nuovo ordine delle cose. Abbiamo letteralmente invertito i contenuti editoriali concentrandoci inizialmente sui temi legati alla comunità e quindi sui prodotti e i servizi e, naturalmente, tutto ciò contribuisce a ispirare la nostra strategia aziendale. Il motivo è molto semplice. I clienti e le società in cui vivono devono

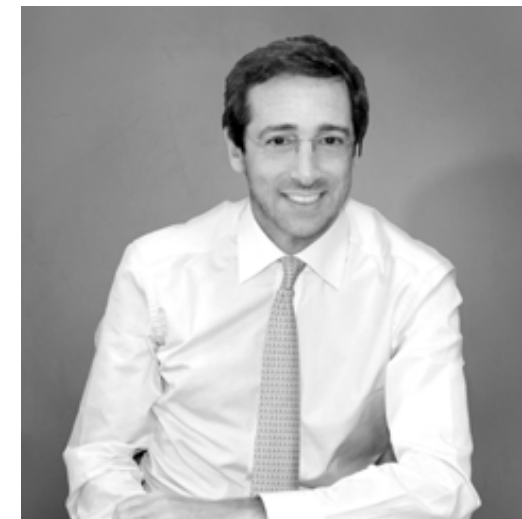
essere al centro della nostra attenzione e il nostro compito è realizzare prodotti e servizi che li soddisfino pienamente. A sua volta, questo ci consentirà di avvicinarci ai nostri obiettivi di business, strettamente correlati alle scelte del mondo finanziario e alle dinamiche di mercato.

In questo numero analizziamo il “vivere la comunità” in tutte le sue sfaccettature, mantenendoci aperti e condividendo punti di vista diversi tra loro. Abbiamo ampliato il nostro team editoriale grazie alle collaborazioni con editor e autori esterni, integrandole ai contributi forniti dai membri del Gruppo. Il grande impegno di tutti loro, per il quale siamo veramente grati, si è rivelato fondamentale nel nostro percorso verso un’interpretazione aperta e interconnessa di questo valore.

Sono fiero di presentare questa edizione del bollettino, una

panoramica a tutto tondo del nostro modo di vivere la realtà collettiva che ci circonda. Legato in modo imprescindibile ai nostri valori, questo numero è ispirato alle nostre esperienze e alle prospettive di chi è prossimo a noi e riflette il punto di vista realmente unico delle nostre persone, parte integrante del team di Generali in costante crescita. Scriveteci all’indirizzo editorial.communication@generali.com inviateci i vostri contributi e condividete apertamente questo numero con amici e colleghi estendendo così il dibattito attorno a questo tema. Potrete inoltre scaricare la versione online del *bollettino* alla pagina [Pubblicazioni Periodiche](#) del sito [generali.com](#), mentre la relazione generale sulla CSR è disponibile alla [pagina Bilancio di Sostenibilità](#) del sito.

Buona lettura!



di Simone Bemporad
 Direttore editoriale

Community first

Oggi al suo avvio, la nuova sezione *del bollettino* Community first è dedicata all'impegno di lunga data del Gruppo Generali nelle comunità di riferimento e, in generale, ai temi più rilevanti della responsabilità sociale. Sono gli stessi argomenti emersi con chiarezza nel nostro bilancio di sostenibilità, pubblicato in aprile e giunto alla sua undicesima edizione.

Il 2015 è l'anno di Expo Milano. Protagonista di questo evento epocale, il Gruppo offre tutta la sua capacità ed esperienza nelle assicurazioni, affinché a operatori e visitatori sia garantita la massima sicurezza. Expo pone l'attenzione sull'alimentazione e l'agricoltura, perché questa sia capace di soddisfare le esigenze crescenti di un pianeta in evoluzione. Siamo una grande multinazionale e guardiamo alle sfide globali e ai nuovi bisogni che esse determinano nelle

comunità: con la partecipazione a Expo ci impegniamo a prendere parte al dibattito globale sulle questioni sociali e ambientali, per creare attorno a esse una consapevolezza più profonda e diffusa.

Possibili scenari di trasformazione della società sono anche al centro del contributo di Simone Molteni, co-fondatore e co-direttore di LifeGate: un'analisi dell'impegno delle comunità che – a livello globale, nazionale e locale – stanno affrontando, spesso con successo, squilibri ambientali e sociali sempre più forti.

Con lo stesso orizzonte, il Gruppo Generali coglie il valore della diversità e pone al centro l'uomo e la donna. Il racconto dell'esperienza di successo di tre generazioni di lavoratrici in Generali France ne è un segno. Il nostro impegno per la parità

di genere in ambito lavorativo è culminato nell'adesione alla campagna internazionale #heforshe.

*di Marina Donati
Head of Generali Group
Social Responsibility*

Community is the way

In un mondo sempre più caratterizzato dalla complessità e dai ritmi accelerati che ne conseguono, il ruolo delle community è fondamentale. Il cittadino consapevole e attivo, non più vittima del sistema, può cambiare la sua comunità e migliorarla grazie alla condivisione.

di Simone Molteni

In Germania in un decennio si è assistito ad un vero cambiamento di paradigma anche grazie alla nascita di oltre 900 comunità energetiche indipendenti. (La località di Feldheim nel distretto amministrativo di Potsdam-Mittelmark, Brandenburg, Germania)





CASPAR DIEDERIK

Il concetto di avere/accumulare viene sostituito con quello di noleggiare/condividere. (Rent bike Ferrara, Emilia Romagna, Italia)

UNA SOCIETÀ COMPLESSA E INCONSAPEVOLE

Secondo il sito Worldometers nel momento in cui sto scrivendo questo articolo sul pianeta siamo in 7.228.419.988 (sono le 16 del 5 marzo 2015).

Quello che colpisce è la velocità con cui cresce la popolazione mondiale: fino all'altro ieri (nell'Ottocento) eravamo solamente un miliardo.

Una società più numerosa è indubbiamente più complessa da organizzare e un ritmo di crescita così sostenuto sicuramente non aiuta a trovare soluzioni equilibrate.

Come se non bastasse, l'ultimo secolo ha portato grandi cambiamenti per la popolazione mondiale grazie a nuove tecnologie, nuove frontiere, nuovi valori e modi di pensare.

Insomma, una delle caratteristiche più interessanti che riassume quello che è successo è l'esplosione del grado di complessità del nostro modo di vivere.

Purtroppo parallelamente è crollato il livello di consapevolezza e comprensione di ciò che ci circonda. Non abbiamo la più pallida idea di quel che sta dietro agli oggetti comuni di cui ci serviamo quotidianamente. Non sapremo costruirli e spesso nemmeno capiamo su quali principi fisici è basato il loro funzionamento.

In sintesi, siamo gli attori di un sistema che gira vorticosamente e in maniera poco consapevole e questo ha inevitabilmente generato disequilibri di ogni genere: ambientali, sociali, economici.

Come stiamo reagendo? Come stiamo riorganizzando la nostra vita in questo nuovo scenario?

BUON (NON) COMPLEANNO, KYOTO

Il 16 febbraio 2015 ha segnato il decimo anniversario del protocollo di Kyoto e quindi l'occasione di tracciare un bilancio di come abbiamo affrontato uno di questi disequilibri, un problema ambientale di portata globale.

La mia analisi è impietosa: ci sono voluti pochi anni per capire il problema e poi decenni per discutere e accordarsi su una soluzione. Naturalmente inefficace.

Un aspetto della complessità del nostro mondo risiede anche nella

velocità delle sue trasformazioni. Basti dire che tra l'inizio e la fine dei negoziati di Kyoto il mondo si era quasi capovolto: all'inizio dei negoziati la Cina era inquadrata come un paese in via di sviluppo e alla fine dei lavori era già diventata la seconda potenza economica globale.

Trovare soluzioni in un mondo complesso e ormai composto da interessi contrapposti (ad esempio, paesi in via di sviluppo vs paesi ricchi) è diventata una sfida titanica e forse impossibile.

È per questo che quasi tutti i negoziati globali oggi si dimostrano lenti e insoddisfacenti. Anche quando sono chiamati a risolvere problemi urgenti e ben delineati.

E oggi abbiamo fame di soluzioni: non ci servono più i concetti universali roboanti sui quali contrattare allo sfinito, ma un sistema di valori alto che sappia declinarsi in maniera liquida a livello locale, a seconda delle necessità specifiche.

LA SOLUZIONE? LE COMMUNITY

Abbiamo visto che l'azione di governi e istituzioni che cercano risposte globali a problemi globali è spesso insoddisfacente.

All'altro estremo troviamo la risposta del singolo cittadino consapevole e volenteroso. È un percorso virtuoso ma altrettanto lungo e spesso poco efficiente: mentre è indiscutibile che serva una

coscienza e un'intelligenza diffusa, il singolo cittadino rischia di sentirsi sempre troppo piccolo e insignificante davanti a problemi fuori portata.

Esiste una terza via: quella delle community, movimenti spontanei di cittadini che affrontano un'esigenza e trovano soluzioni concrete su scala locale.

Sorgono a macchia di leopardo, con un'autogerminazione affascinante, una vivacità e un'efficacia spesso superiore alle iniziative istituzionali.

Nella loro freschezza di intenti rappresentano la risorsa più preziosa alle esigenze di cambiamento economico, ambientale e sociale.

Una community rappresenta il felice compromesso fra la risposta istituzionale e quella individuale. Il piano sul quale si muovono è quello di un agente intermedio, libero da pastoie burocratiche e ispirato a valori comuni.

Nel nostro immaginario una community viene spesso associata – e relegata – al mondo del web e dei social media. In realtà questi sono solo strumenti che facilitano l'aggregazione e la messa a punto delle migliori strategie.

I AM COMMUNITY

Ma qual è l'ingrediente che dà vita e forza a una community? La consapevolezza di poter trasformare un'idea in realtà, di poter risolvere un problema con un'azione condivisa, di poter contare qualcosa. I casi vincenti hanno

consentito a un gruppo di persone di riaffermare la propria identità. Per ritrovare il proprio posto in una società complessa in cui finalmente diventa possibile sentirsi protagonisti e non “vittime” inerti.

Le community mature sono contraddistinte da una durata di medio/lungo periodo e dalla capacità di rigenerarsi nel tempo con nuovi obiettivi e un tesoro di esperienze condivise.

È questa la differenza fondamentale con le community meramente “di scopo.”

“WON'T YOU COME INTO THE GARDEN? I WOULD LIKE MY ROSES TO SEE YOU”
—R.B. SHERIDAN

Al punto opposto di questo sistema creativo troviamo invece le community “difensive” che nascono per evitare un’azione potenzialmente dannosa agli interessi dell’ambiente o dei cittadini. Una sorta di class action preventiva.

La tradizione anglosassone e del Nord Europa è molto forte in questo settore – ricordiamo che da loro nasce la figura del difensore civico – e costituisce un modello di protesta non sterile. Purtroppo spesso in paesi con una cultura civica meno sviluppata il rischio è che questi movimenti nascondano un’anima Nimby (acronimo di “Not in my backyard”), che segna un ostruzionismo gratuito e spesso strumentalizzato, assolutamente non costruttivo.

Un paese in cui le community si creano solo per dire no a qualcosa non andrà molto lontano.

Un paese in cui le persone si aggregano per sognare e costruire insieme avrà invece vita lunga e grande capacità di adattarsi ai cambiamenti che ci aspettano. Sarà un paese resiliente.

DAL FRANTOIO SOCIALE ALLA SHARING ECONOMY

Gran parte delle community nascono per condividere le risorse anche su temi molto più leggeri. E anche senza aver mai approfondito il neoutilitarismo di Rawls o il welfarismo di Amartya Sen, le cosiddette community “next door” sanno organizzarsi egregiamente per creare valore a livello locale.

Sulla falsariga del mondo contadino, dove trattori e attrezzi di valore venivano condivisi da più famiglie, la sharing economy ha elaborato iniziative efficaci per migliorare la qualità della vita. In una sostituzione ideale del concetto di avere/accumulare con quello di noleggiare/condividere, sono nate piattaforme collaborative in tutti i settori, sia a livello locale che internazionale. A metà 2014 in Italia sono state censite almeno 97 piattaforme collaborative e oltre 40 servizi di crowdfunding.

C’è chi ha rotto gli schemi del turismo abituale, come [Airbnb](#): qui case e alloggi vengono “condivisi” online, a disposizione di chiunque voglia viaggiare evitando il classico soggiorno in albergo.

In molte città si organizzano veri e propri swap party dedicati agli scambi di vestiti. (Mercatino delle pulci di Helsinki, Finlandia)



JANNE HELLISTEN

Una community di persone che cercano esperienze di viaggio più autentiche, che hanno voglia di conoscere gente nuova e aprire le proprie case.

Ci sono siti dove ritrovarsi per riscoprire il classico baratto ([Baratto Facile](#) o [ZeroRelativo](#)), mentre i tradizionali gruppi d’acquisto e condivisione di

armadio esistono community per lo scambio o la vendita di abiti o accessori inutilizzati, come [Swap Club](#), in molte città si organizzano veri e propri swap party dedicati agli scambi di vestiti.

Il sito [BlaBlaCar](#) offre passaggi auto per una sorta di autostop “certificato” e sicuro, e così facendo riunisce persone

Trovare soluzioni in un mondo complesso è diventata una sfida titanica e forse impossibile

servizi si sono potenziati con l’aiuto di Facebook e degli altri social media. Per chi vuole moltiplicare all’infinito il proprio

che condividono anche una visione: per loro l’autostop è anche un modo brillante per socializzare.



RYAN JOHNSON

La “sharing economy” ha generato una serie di iniziative che hanno notevolmente migliorato la qualità della vita delle persone. (Un’associazione di cittadini costruisce un nuovo parco giochi in un giorno per la comunità Chicora-Cherokee)

THINK GLOBAL, ACT LOCAL

La community può fare il salto di qualità: a differenza del singolo individuo le community possono raggiungere velocemente la massa critica che permette di parlare e negoziare con le autorità locali.

È il modo migliore per stimolare il cambiamento di regolamenti o leggi obsolete. Le community devono farsi notare, forse perché hanno bloccato un progetto edilizio un po’ disinvolto o perché hanno rinnovato la palestra della scuola elementare mediante crowdfunding. In ogni caso si sono dimostrate più efficienti, veloci e di sicuro più simpatiche delle amministrazioni locali.

In Germania in un decennio si è assistito ad un vero cambiamento di paradigma anche grazie alla nascita di oltre 900 comunità indipendenti.

Condomini, poi quartieri ed infine villaggi interi che hanno deciso di prodursi direttamente l’energia necessaria. Nel settembre del 2014, Feldheim (situato a 80 km da Berlino) è diventato il primo villaggio totalmente indipendente dal punto di vista energetico. E il tutto con investimenti diretti da parte dei suoi 150 citta-

dini, che ora possono rivendere i surplus produttivi alla rete nazionale.

In Italia un esempio simile di community energetica è stato creato da LifeGate con il progetto “Solar Share”, in cui oltre 250 persone hanno investito insieme

i propri risparmi nella creazione di un impianto fotovoltaico.

Il bello delle proposte che arrivano dalle community di un dato territorio è che riescono ad essere visibili anche dalle amministrazioni locali più miopi.

Il Comune di Erba in provincia di Como è stato il primo in Italia ad offrire la pos-

sibilità di tramutare una sanzione amministrativa in ore di lavoro socialmente utile. è un sollievo per chi si trova in difficoltà economiche ma soprattutto queste attività rendono i cittadini più radicati e consapevoli del proprio territorio.

Nella loro freschezza, le community rappresentano la risorsa più preziosa alle esigenze di cambiamento



Simone Molteni

Direttore editoriale della Digital Expo per Expo Milano 2015. Direttore scientifico e responsabile delle iniziative socio-ambientali di LifeGate dal 2002, è il fondatore e direttore di Zero Impact®, il primo progetto italiano per la lotta ai cambiamenti climatici. Ha fatto parte del comitato EcoLabel ed EcoAudit della Commissione europea ed è stato consigliere d’amministrazione in ENEA (Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l’energia e lo sviluppo economico sostenibile), CESI Ricerche ed ERSE. È speaker su temi riguardanti la sostenibilità e l’innovazione e ha una passione per le start-up e per le persone che inseguono i propri sogni.

Isole Vergini Britanniche,
 programmi estivi di
 servizio alla comunità per
 gli studenti delle scuole
 superiori – Fonte: Visions
 Service Adventures

Sulla stessa lunghezza d'onda, il comune di Milano ha messo a disposizione alloggi per giovani studenti e/o precari con una formula semplice ma efficace: l'affitto agevolato è di soli 370 euro, ma ogni mese bisogna dedicare almeno 10 ore di lavoro utile alla comunità del proprio quartiere.

Sono soluzioni semplici ma efficaci che nascono dal basso, da un tessuto sociale denso di associazioni attive e propositive.

COMMUNITY, DOLCE COMMUNITY

La vita di una community non è ovviamente esente da travagli, che vanno dalla capacità auto-organizzativa alle fisiologiche divergenze di opinioni interne. Quando si affrontano temi complessi come quelli economici o ambientali il rischio è anche di andare “fuori tema” se non si dispone delle competenze necessarie: l'entusiasmo creativo e partecipativo può facilmente condurre a proposte un po' naive o, nel peggiore dei casi, completamente sbagliate.

Il modello migliore è dunque quello del Transition Network fondato da Rob Hopkins. Nato in Irlanda e Inghilterra nel 2005, il movimento si propone di traghettare ogni comunità verso un futuro sostenibile per quanto riguarda energia, economia, salute, educazione e agricoltura.

Si è dunque creato un network di community virtuose stimulate e guidate da un centro che fornisce indicazioni pratiche per gestire la propria community e le fasi principali della transizione.

Questo ruolo centrale di indirizzo evita molte diseconomie, quali doppioni di community di scopo analogo, e registra le lesson learned del sistema, aiutandolo a migliorare sensibilmente i tempi.

Questo è il modello a cui guardare per risolvere problemi globali: consente di sfruttare l'energia e la vitalità delle singole community che nascono spontaneamente ma al contempo si condividono le best practice e gli errori già commessi per evitare di ripartire sempre da zero. Perché oggi le soluzioni da trovare sono moltissime e la risorsa più limitata che abbiamo è il tempo.



Official Insurance
Provider



MILANO 2015

FEEDING THE PLANET
ENERGY FOR LIFE

Proteggere il pianeta, energia per la vita

Il tema di Expo Milano 2015 – Nutrire il Pianeta, Energia per la Vita – porta con sé profonde riflessioni sul mondo dell'agricoltura, che è alla radice di ogni cosa. Assicurare cibo a ogni popolo e preservare il benessere del territorio dev'essere uno scopo condiviso da tutti.

di Manuela Bottega ed Elena Bollea

A Expo Milano 2015 il tema dell'alimentazione è al centro del dibattito globale e pone un accento particolare sull'agricoltura, fonte primaria del nostro sostentamento

“L’impegno del Ministero delle Politiche Agricole per sostenere le imprese del settore è quotidiano. Ogni giorno, dal pieno utilizzo dei 52 miliardi di euro di fondi europei per il settore alle scelte che abbiamo attuato in Campolibero4 fino alle azioni inserite nella legge di stabilità, il nostro obiettivo è sostenere anche la piccola-media impresa del settore e favorire il ricambio generazionale. Abbiamo uno straordinario patrimonio paesaggistico rurale che dobbiamo non solo difendere, ma imparare a rispettare e

promuovere. Sono convinto che il 2015 potrà essere un anno di rilancio e in questa prospettiva l’agroalimentare italiano sarà protagonista, anche sfruttando l’occasione di Expo Milano.”

LE AZIONI IN CAMPO PER L’AGRICOLTURA

Appare evidente che l’agricoltura, preziosa e di valore, necessita della protezione e dell’attenzione di tutti: sia in ambito legislativo, e quindi pubblico, che privato, occorrono strumenti, comportamenti e buone pratiche che la tutelino e preservino. Per la salute dei popoli e del nostro pianeta.

Per le aziende assicurare le colture agricole diventa sempre più importante, considerando anche che le condizioni climatiche e meteorologiche sono ogni anno più imprevedibili: grandine, alluvioni, siccità.

Particolarmente attenta a questa problematica,

l’Italia è stata uno dei primi paesi ad affrontare il tema della gestione del rischio in agricoltura, introducendo, già a partire dagli anni Settanta, il principio della solidarietà per le imprese che subiscono danni causati da calamità naturali. L’intervento pubblico a favore della gestione dei rischi agricoli viene introdotto nell’ordinamento italiano con la legge n.

364 del 1970, che istituisce il Fondo di Solidarietà Nazionale (FSN). Obiettivo del FSN è promuovere interventi di prevenzione e di soccorso nelle aree colpite da calamità naturali, allo scopo di favorire la ripresa economica e produttiva delle imprese danneggiate. In particolare, esso prevede interventi ex post, compensativi dei danni, e interventi ex ante, di difesa attiva a carattere collettivo e polizze assicurative agevolate.

comprendere l’insieme delle garanzie catastrofali (alluvione, siccità, gelo e brina), le garanzie di frequenza (grandine, vento forte, eccesso di pioggia, eccesso di neve) e le garanzie accessorie (colpo di sole, vento caldo, sbalzo termico), proposte con pacchetti personalizzabili.

È in questo ambito che il Gruppo Generali può fornire il suo apporto e diventare così protagonista nell’assicurazione e nella cura del territorio:

Assicurare cibo sano, sicuro e sufficiente per tutte le popolazioni, nel rispetto del pianeta

Le polizze assicurative sui rischi agricoli godono di un contributo economico erogato dall’Unione europea che copre una parte del premio assicurativo. Per questo motivo, il Ministero per le Politiche agricole alimentari e forestali quasi ogni anno emana un decreto legge che regola e indica le modalità di accesso a tale contributo.

Il piano assicurativo 2015, approvato a febbraio dalla Conferenza Stato-Regioni e in fase di traduzione in decreto legge e pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale, prevede delle novità importanti. Per accedere al contributo comunitario infatti, le polizze devono ora rispondere a requisiti come l’assunzione e liquidazione dei sinistri, che deve essere valutata sul principio delle rese. Inoltre, dovranno

le coperture sui rischi agricoli di Generali Italia assicurano il lavoro di chi opera nel settore agricolo contro le conseguenze di eventuali accadimenti atmosferici che possono pregiudicare il buon andamento di un’azienda agricola. La grandine è l’avversità più temuta, ma lo sono anche il vento, la siccità, l’eccesso di pioggia, il gelo e la brina.

L’ESPERIENZA DIRETTA DI GENAGRICOLA

L’impegno del Gruppo e il suo ruolo nell’ambito agricolo poggiano su fondamenta molto solide, forti di una conoscenza diretta delle problematiche connesse al lavoro della terra. Del perimetro di Generali Italia fa parte infatti





anche Genagricola, la maggiore società agroalimentare italiana in termini di estensione, tra le principali in Europa.

Generali vanta una presenza storica nell'attività fondiaria, ampliata parallelamente allo sviluppo del core business assicurativo. Oltre a rappresentare una diversificazione dei propri investimenti, l'interesse fondiario è nato da uno spirito imprenditoriale animato anche da finalità sociali. La prima acquisizione fu la proprietà terriera Ca' Corniani, dove Generali realizzò una storica opera di bonifica.

Nata nel 1851, Genagricola è oggi costituita da 22 diverse realtà agricole e 8 aziende vitivinicole per un totale di 14.000 ettari di terreno tra Italia e Romania e più di 760 ettari di vigneti. In particolare, solo in Italia, Genagricola è presente in diverse regioni: Veneto, Friuli Venezia Giulia, Piemonte, Emilia Romagna e Lazio. Oltre alla viticoltura vi si praticano anche la produzione cerealicola, e la produzione di energia rinnovabile.

Dal 1851 a oggi, in oltre 150 anni di attività il Gruppo ha così maturato competenze che si rivelano di grande valore di fronte al ruolo che l'agricoltura riveste per il futuro del pianeta.

In particolare il 2015 sarà per Genagricola un anno all'insegna del cambiamento: è infatti in atto un progetto di rinnovamento che prevede un rilancio strategico che parte dall'immagine fino ad arrivare a una vera e propria rivoluzione in vigna. I primi risultati cominceranno a essere tangibili già da quest'anno, per giungere a compimento nel 2018.

Obiettivo del progetto è il riposizionamento strategico dei diversi brand, i cui prodotti vengono oggi distribuiti in Italia e all'estero, nell'ottica di una maggiore internazionalizzazione e specializzazione nel segmento medio-alto di mercato.

Il settore vitivinicolo riveste un ruolo sempre più centrale per Genagricola grazie al continuo ampliamento dei mercati e alla crescita qualitativa dei vini. I risultati raggiunti derivano principalmente dalla particolare vocazione viticola dei



Genagricola è la società agroalimentare di Generali Italia

"Le Tenute di Genagricola" è il nome della divisione vinicola di Genagricola SpA

Dai vigneti dell'azienda si ricavano le uve che vanno a produrre Vineyards V8+: un completo assortimento di spumanti che fa del Prosecco il proprio fiore all'occhiello

Con 14.000 ettari di terreno in Italia e Romania (nella foto), Genagricola è la maggiore società agroalimentare italiana per estensione e tra le principali in Europa

Fornire una copertura assicurativa al settore agricolo un elemento della nutrizione sempre più importante

terreni e dall'attenta cura che accompagna lo sviluppo del prodotto: dalla scelta delle varietà alle tecniche colturali e di vinificazione, fino alla confezione.

I vini prodotti da Le Tenute di Genagricola hanno ricevuto diversi riconoscimenti sia a livello nazionale (Tre Bicchieri Gambero Rosso) che

internazionale, tra cui quelli di Wine Spectator e Wine Enthusiast. In occasione del Vinitaly 2015, il salone internazionale dei vini e dei distillati che si tiene ogni anno nella città di Verona, Genagricola ha presentato le nuove bottiglie ed etichette di Tenuta Sant'Anna, sede storica di Genagricola che, con i

suoi 150 ettari di estensione a 50 km da Venezia, rappresenta un tassello prezioso nella storia dell'enologia italiana. Inoltre, dalla decennale esperienza spumantistica de Le Tenute di Genagricola prende vita il progetto di V8+. Dai vigneti dell'azienda si ricavano le uve che vanno a produrre Vineyards V8+: un completo assortimento di spumanti che fa del Prosecco il proprio fiore all'occhiello.

GENERALI OFFICIAL INSURANCE PROVIDER DI EXPO MILANO 2015

Con questo bagaglio di esperienze alle spalle, il Gruppo Generali non poteva non vedere in Expo Milano 2015 un mondo affine e una visione condivisa: la sua anima internazionale è incline a operare nell'ambito di un evento su scala globale, la sua conoscenza diretta del mondo agricolo lo rende un interlocutore di assoluta credibilità.

Così Generali Italia, con Global Corporate & Commercial, la Business Unit internazionale dedicata all'assicurazione danni per le imprese di grandi dimensioni, si è aggiudicata con una gara europea la copertura assicurativa danni e responsabilità civile di Expo Milano 2015 diventando Official Insurance Provider della manifestazione.

Generali coprirà i danni materiali alle opere e al loro contenuto, e la responsabilità civile durante le fasi di costruzione, nel corso dell'esposizione

e per i successivi dieci anni dalla loro realizzazione.

Per offrire un pronto intervento in caso di sinistro, sarà istituito un helpdesk multilingua presso l'area espositiva, gestito da esperti di Europ Assistance, la compagnia del Gruppo tra i leader mondiali nel settore dell'assistenza privata che opera in 208 Paesi nel mondo, con 425.000 centri di assistenza.

La partecipazione a Expo Milano 2015 rappresenta un impegno forte e concreto, frutto di un percorso coerente intrapreso per tutelare chi lavora per il territorio e nel territorio, assicurando l'agricoltura che è sempre più alla base della nostra alimentazione.

¹ Rapporto sulla fame nel mondo, FAO, 2012

² Rapporto sulle malattie non trasmissibili, OMS, 2010

³ L'impronta ecologica degli sprechi alimentari, FAO, 2013

⁴ Con la legge 116/2014 di conversione del decreto legge 91/2014, meglio noto come dl competitività, il Ministero delle Politiche agricole ha dato attuazione al piano di interventi denominato "#Campolibero"

Manifesto dell'Anonima Grandine: la compagnia fondata da Generali nel 1890 per la copertura assicurativa dei rischi agricoli.

FONDATA NEL 1890

CAPITALE SOCIALE L.6.000.000

L'Anonima Grandine

SOCIETÀ ANONIMA ITALIANA DI ASSICURAZIONE CONTRO LA GRANDINE E DI RIASSICURAZIONI

SEDE IN MILANO PIAZZA CORDUSIO N. 2

GARANZIE (CAPITALE SOCIALE RISERVE E PREMI) **43.347.000**

CAPITALI ASSICURATI (DALLA FONDAZIONE) **OLTRE 9 MILIARDI 500 MILIONI**

DANNI PAGATI (DALLA FONDAZIONE) **OLTRE 319 MILIONI**

PARTECIPAZIONE UTILI AGLI ASSICURATI L.3.000.000

L'ANONIMA GRANDINE È AFFILIATA ALLE ASSICURAZIONI GENERALI - VENEZIA

OFFICINE GRAFICHE S. VACCARI - MILANO

Egalité

In ambito lavorativo la parità di genere è ancora un tema scottante. In Generali France le donne hanno la possibilità di esprimersi al meglio contando sull'uguaglianza di diritti e le stesse opportunità dei loro colleghi uomini. Un esempio positivo, un segno di civiltà.

di Isabelle Lefort, giornalista freelance



FOTO: WARREN K. LEFFLER

Marcia per la liberazione delle donne da Farragut a Layette Park 1970 — Fonte: United States Library of Congress

Tre generazioni di dipendenti Generali e l'uguaglianza di genere nel luogo di lavoro

Nell'affrontare il tema dell'uguaglianza di genere nel luogo di lavoro, Brigitte Grésy, Segretario Generale del Consiglio superiore per l'uguaglianza professionale tra donne e uomini, traccia un quadro piuttosto frammentato:

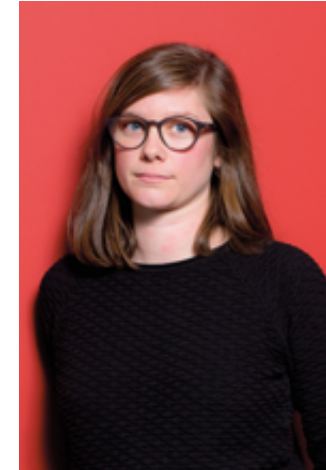
“Abbiamo assistito a un notevole progresso. A oggi, circa l'83% delle donne di età compresa tra i 25 e i 49 anni ha un'occupazione. Le donne sono più qualificate degli uomini e i ruoli di responsabilità occupati da figure femminili sono in aumento. Al contempo, alcuni problemi si stanno rivelando particolarmente difficili da risolvere e ci troviamo di fronte a battute di arresto e statistiche equivoche. Il divario tra i salari

Il fatto che i lavori domestici siano tuttora distribuiti in modo non uniforme tra uomini e donne (le donne svolgono circa il 90% delle faccende domestiche e sono incaricate della cura dei figli in due terzi dei casi) rappresenta tuttora un grande ostacolo al raggiungimento dell'uguaglianza. Nonostante i progressi svolti a livello legislativo, i discorsi e le campagne di sensibilizzazione, è difficile sradicare i pregiudizi mentre gli stereotipi permangono. Di tutto ciò le donne sono colpevoli tanto quanto gli uomini; infatti, sono spesso loro stesse a boicottare la propria carriera. I direttori delle risorse umane raccontano che, di fronte a una possibile promozione, la maggior

A oggi, circa l'83% delle donne di età compresa tra i 25 e i 49 anni ha un'occupazione

è rimasto stabile al 25% dei guadagni lordi medi, mentre soltanto nel 12% dei settori lavorativi esiste un equilibrio reale tra uomini e donne. La realtà è che la maggior parte dei lavori meno pagati è svolta dalle donne, che quando raggiungono l'età pensionabile ricevono quindi una pensione inferiore del 40% rispetto a quella degli uomini.”

parte delle donne risponde con esitazione perché mette in dubbio le proprie capacità mentre gli uomini accettano senza pensarci due volte. Nel suo ultimo libro *La vie en rose*,* Brigitte Grésy dimostra che la parità dei generi è destinata a rimanere un'utopia fino a quando le donne si libereranno dalla “convinzione ormai radicata di essere



Claire Brossard



Carline Huslin



Muriel Limbergère

inferiori e di non meritare un trattamento paritario. Per smontare queste teorie, è necessario colpire gli stereotipi e il mancato equilibrio nella condivisione delle responsabilità, attuare politiche proattive per le pari opportunità per aprire nuovi settori lavorativi alle donne e incoraggiare un'equa distribuzione della genitorialità rendendo il congedo di paternità un'opzione realmente attrattiva.”

Fondamentalmente, è all'interno della nostra vita professionale nelle singole aziende che ciascuno di noi può realmente contribuire alla parità di genere nel luogo di lavoro.

In una società di assicurazioni come Generali, con il 60% di donne tra i suoi dipendenti, l'uguaglianza sul posto di lavoro è una questione di primaria importanza. Negli ultimi mesi, Generali ha intrapreso una serie di misure per sensibilizzare i dipendenti, creare

coinvolgimento e raccogliere le opinioni del suo staff a tutti i livelli per contribuire a migliorare la situazione.

PROSPETTIVE

Claire Brossard, 30 — In-house Financial Communications Officer

“Per molto tempo non ho considerato l'uguaglianza di genere sul posto di lavoro come un vero e proprio problema. Ho iniziato a interessarmene soltanto nell'ultimo anno o due, da quando ho cominciato ad avere contatti regolari con colleghe donne per le quali la conciliazione tra la maternità e la carriera era motivo di riflessione.

In Generali, a differenza della maggior parte delle aziende, esiste un accordo secondo il quale le donne che vanno in congedo di maternità non vengono svantaggiate a causa della loro assenza



Isabelle Lefort

Giornalista freelance, scrive per La Tribune e We Demain. Autrice di *100 ans de combats pour la liberté des femmes* e *Positive Book*, pubblicati da Flammarion. Direttrice del 2015 Positive Economy Forum insieme a Jacques Attali e il suo team.

e continuano a ricevere un aumento di stipendio annuo come tutti gli altri dipendenti.

Una delle azioni che ho intrapreso per approfondire la questione è stata l'iscrizione a Capital Fille, un'associazione di volontariato in cui donne impegnate in ambito professionale aiutano le studentesse dell'ultimo anno delle scuole superiori a decidere cosa fare dopo la scuola e offrono loro consigli utili sul mondo del lavoro.

Le donne si trovano a compiere scelte lavorative durante tutta la loro carriera.

Sostenendo le giovani donne e fornendo loro le informazioni necessarie, sento di fare qualcosa di concreto che rispecchia i miei valori. Mi piace trasferire le mie conoscenze. Il mio obiettivo è di diventare capo della comunicazione in una grande azienda; i miei modelli e la mia fonte d'ispirazione sono proprio le altre donne.”

Carline Huslin, 39 — Head of Digital Transformation and Multi-Channel Customer Experience

“Gestisco un team di 45 persone, in cui le donne sono sovra-rappresentate nei settori del Marketing, Customer Experience e Tele-business, con due figure dirigenziali e 12 dipendenti. Il team che segue la Digital Transformation è ancora più equilibrato: la maggior parte dei web designer e webmaster sono uomini, ma il loro supervisore è una donna.

Per quanto mi riguarda, il fatto di esser una donna non è mai stato un ostacolo alla mia crescita professionale. Nel corso degli anni ho osservato che, per ottenere ruoli di responsabilità, le donne devono essere più pressanti e fare di più per dimostrare il proprio valore, e le cose stanno ancora così. Ma la colpa non è per forza degli uomini: sono le donne stesse, infatti, a credere di dover fare di più per meritare una promozione. Non esiste la discriminazione in Generali. I cambiamenti avvengono con naturalezza da una generazione all'altra

ed è ovvio che questo processo richieda tempo. Il cambiamento può verificarsi soltanto quando è il momento giusto.

Io non sono una femminista. A mio avviso, le battaglie femministe non aiutano le donne, anzi. Le donne non dovrebbero cercare di negare la propria femminilità e comportarsi come gli uomini. Al contrario, dovrebbero far valere le proprie caratteristiche salienti e sfruttare il proprio talento nell'interesse della Compagnia. In alcuni casi ho dovuto dimostrare di meritare il mio ruolo ad alcuni colleghi uomini non troppo felici di essere guidati da una donna, ma con il tempo siamo riusciti a trovare un modo per lavorare insieme, parlando e ascoltandoci a vicenda.”

Muriel Limbergère, 52 — Head of Building Sector Underwriters

“Nel mio team ci sono soltanto sei uomini per un totale di venti agenti assicuratori. In Generali, l'uguaglianza di genere nel posto di lavoro è una questione che viene presa sul serio e discussa. Sebbene i membri del top management siano prevalentemente uomini, stiamo assistendo ad alcuni passi avanti.

Dobbiamo mantenere elevata l'attenzione per far sì che le donne non incontrino difficoltà nel progredire con le loro carriere. La responsabilità sociale e ambientale ha incoraggiato le aziende ad affrontare la tematica della parità di genere sul posto di lavoro, ma nella maggior

parte dei casi la situazione lascia ancora molto a desiderare. Più si sale lungo la scala gerarchica e meno donne s'incontrano.

In vari momenti della mia carriera mi è stato chiesto chi si stesse prendendo cura dei miei figli mentre ero al lavoro, oppure come riuscissi a conciliare il lavoro con la mia vita personale. Sono certa che ai miei colleghi uomini nessuno abbia mai fatto questa domanda. Una donna dal carattere forte, che non permette agli altri di comandarla a bacchetta, è considerata una grana da risolvere. In un uomo invece queste sono considerate qualità di leadership. Non tutte le società sono come Generali. L'ineguaglianza è spesso percepibile sin dall'inizio, quando vengono offerti stipendi diversi a uomini e donne con le stesse qualifiche. Alcune aziende applicano un approccio più proattivo alla questione dell'uguaglianza rispetto ad altre. La responsabilità sociale ha contribuito a sollevare l'interesse verso il problema, ma dobbiamo continuare a fare attenzione e assicurarci che i diritti delle donne siano rispettati. Non possiamo dare nulla per scontato. Nel complesso, la società ha una visione negativa del femminismo e il termine è usato nella sua accezione peggiorativa. La battaglia è tutt'altro che vinta: i diritti delle donne sono regolarmente messi in discussione.”

Il logo della campagna #HeForShe



DAVID SHANKBONE

Sito web HeForShe



Instagram #HeForShe



#HeForShe

Dopo il suo discorso alle Nazioni Unite il 20 settembre 2014, l'attrice Emma Watson, l'eroi-
na femminile nei film di Harry Potter, ha ricevuto una standing ovation. Il suo messaggio ha ottenuto risonanza mondiale, dando il via a un'ondata senza precedenti di entusiasmo e partecipazione a livello internazionale. Dalla sua fondazione a oggi la campagna HeForShe, che incoraggia gli uomini a dichiarare il loro supporto e schierarsi

affinché le donne siano considerate al loro pari in tutto il mondo, ha ricevuto l'appoggio di oltre 300.000 uomini, dal Segretario Generale dell'ONU Ban Ki Moon, al Presidente Barack Obama e all'attore Matt Damon. Al World Economic Forum di Davos a gennaio, Emma Watson ha sottolineato che "le donne devono avere un ruolo paritario nelle nostre case, le nostre società, i nostri governi e i nostri luoghi di lavoro."

Il team di Generali ha preso parte alla campagna sin dall'inizio grazie alla velista Isabelle Joschke, che ha incoraggiato i membri dell'equipaggio della Route du Rhum a dare il buon esempio. All'interno dell'azienda, 250 dipendenti uomini si sono fatti ritrarre di fronte alla macchina fotografica per portare avanti il messaggio di HeforShe.

Come dare loro torto! Tutti noi, uomini e donne, possiamo trarre vantaggio dalla parità di

genere. Offrire a tutti gli esseri umani la libertà di sentirsi realizzati è una questione di buon senso e umanità.



Loïc Wacogne,
Project Manager



Yannick Le May,
HR Development Officer



Philippe Cosse,
Key Account Manager

We, Generali

Sin dal mio arrivo in Generali nel 2013, sono rimasta colpita dalla prontezza con cui le persone hanno risposto alle sfide imposte dal programma di turnover strategico della Società. Completando questa fase con un anno di anticipo enti, le persone di Generali stanno dimostrando di saper lavorare sotto pressione e mantenere le promesse. La Compagnia è un gruppo coeso di 77.000 persone dotate di grande motivazione e un forte senso di appartenenza, all'interno del quale l'idea di comunità si manifesta in tutte le sue sfumature. Tutte queste qualità ci saranno d'aiuto nel mettere in atto vision, mission e valori, passo dopo passo.

Margaret Mead ci invita a “non dubitare mai che un piccolo gruppo di cittadini coscienti e impegnati possa cambiare il mondo. In verità è l'unica

cosa che è sempre accaduta.” Guidato dalla medesima ispirazione, l'anno scorso il team HR ha iniziato a tracciare i contorni di un'iniziativa per introdurre concretamente la vision, la mission e valori nel nostro lavoro. Dopo settimane di intensa attività nel 2014 sono nati i Values in Action Labs. Ci siamo posti l'obiettivo non soltanto di trasmettere quali fossero i nostri valori, ma soprattutto di capire il metodo migliore per applicarli concretamente. L'approccio che abbiamo seguito è semplice: abbiamo deciso di organizzare eventi aperti a piccoli gruppi in tutta l'organizzazione per creare una solida comunità interna caratterizzata da una mentalità innovativa, lavoro di squadra e impegno collettivo. Il progetto ha portato allo sviluppo di proposte concrete per aiutare le persone di Generali a mettere in pratica i valori nella quotidianità. Stiamo

lavorando intensamente allo sviluppo della strategia per il nuovo capitolo della storia di Generali.

Una delle iniziative a sostegno di questo processo è Leave Your Mark, che punta a far leva sulle idee e il pensiero innovativo di 50 giovani colleghi da tutto il mondo. L'iniziativa ci consentirà non soltanto di creare un hub in grado di guidare la nostra nuova strategia ma anche di riunire un team di talenti, potenziale bacino per l'identificazione dei futuri leader di Generali. Grazie alla forza della comunità, stiamo sostenendo il Gruppo Generali nelle sue entusiasmanti fasi future, infondendo nuova energia nel cuore dell'organizzazione.

*di Monica Possa
Head of Generali Group HR
& Organization*

Leave Your Mark: un approccio bottom-up esemplare

Una community di dipendenti lavora fianco a fianco con il top management per costruire la futura strategia di Generali.

di Frederick Assmuth

Immagine della
campagna Leave
Your Mark





Giovanni Giuliani and Mario Greco at the Strategy Kick Off event in Milan, November 2014



JACQUES PION

Four Seasons Hotel di Londra, novembre 2014: “Abbiamo mantenuto la promessa e raggiunto un obiettivo che molte persone consideravano irrealizzabile, grazie alla nostra disciplina, alla semplicità e alla concentrazione.” Un evidente orgoglio trapelava dalle parole del Group CEO Mario Greco al momento dell’annuncio dei risultati finanziari del Gruppo in occasione dell’ultimo Investor Day. In soli due anni il Gruppo Generali è riuscito a raggiungere gli ambiziosi obiettivi inizialmente inseriti in un orizzonte temporale di tre anni, previsto per la fine del 2015. Subito dopo la presentazione di questi straordinari risultati, è apparsa chiara la necessità di aprire un nuovo capitolo strategico per il Gruppo e presentarlo al mondo al successivo Investor Day, nel maggio 2015: “Partendo dai risultati dell’instancabile lavoro degli ultimi due anni e dalle nostre solide basi, costruiremo il nuovo capitolo della storia di Generali,” ha annunciato Mario Greco. “Ci dedichiamo a pianificare il nostro futuro con la sicurezza derivante da un lavoro ben fatto.”

Il Group CEO ha quindi discusso le future mosse del Gruppo con Giovanni Giuliani, Head of Strategy and Business

Development, ed entrambi hanno concordato che il metodo migliore per tracciare il nuovo capitolo strategico avrebbe richiesto un approccio bottom-up. “Dato il contesto attuale, il coinvolgimento delle nostre persone è più importante che mai,” ha dichiarato Giuliani. In un memorabile video pubblicato successivamente sul We, Generali Portal (l’intranet del Gruppo), i due leader hanno invitato tutti i 77.000 dipendenti di Generali nel mondo a riunire le forze e farsi avanti per “lasciare il segno” sulla futura strategia della Compagnia.

Nell’arco di pochi giorni, quasi mille persone hanno risposto all’appello. Il mese successivo 50 dipendenti provenienti dalle diverse sedi del Gruppo sono stati selezionati in base alle loro competenze, all’entusiasmo e al desiderio di partecipare, dando vita alla community di Leave Your Mark (LYM).

50 TALENTI DA TUTTO IL MONDO LASCIANO IL SEGNO NELLA STRATEGIA DEL GRUPPO GENERALI

Dalla Colombia alla Thailandia, passando per le Mauritius e il Brasile, questo pool

di talenti si è messo in viaggio verso la sede principale di Generali, in Italia, ed è stato accolto da un piccolo Steering Committee composto da colleghi con

il messaggio trasmesso ai partecipanti quel giorno, prima di iniziare a lavorare insieme per rispondere alle aspettative elevate nei loro confronti.

“Siate aperti, cambiate le regole e non chiedete il permesso a nessuno”

maggiore esperienza. Tutti pronti a metterla in campo e dare il via alla nuova strategia cominciando da un incontro con il Group CEO e l’Head of Strategy. “Siate aperti, cambiate le regole e non chiedete il permesso a nessuno,” questo

Sin dal principio, il lavoro della Strategy Task Force si è distinto per il notevole dinamismo. Durante le sessioni di dicembre i vari talenti hanno potuto comprendere in prima persona la situazione attuale del Gruppo Generali grazie alle



JACQUES PION

JACQUES PION

presentazioni introduttive di alcuni Senior Manager del Gruppo e i Project Leader.

Da quel momento in poi, i membri della LYM Task Force si sono riuniti per periodi di 2-4 giorni a settimana, tre settimane al mese, presso lo 'Strategy Campus' a pochi passi dal Duomo di Milano. Divisi in 13 diversi percorsi di lavoro, i partecipanti hanno analizzato da vicino la situazione attuale di Generali, la concorrenza, le tendenze future e le best practice. Hanno proposto idee, si sono messi in discussione a vicenda e, durante l'evento principale di ogni mese, hanno presentato i passi avanti compiuti al Group CEO Mario Greco e allo Steering Committee di Leave York Mark. Una serie di incontri fuori sede organizzati dagli stessi membri del team LYM hanno offerto spunti innovativi sulle future tendenze da discutere con esperti specialisti esterni a Generali. Inoltre, la community è cresciuta e si è consolidata anche a livello personale: i membri del team si incontrano per cena e hanno

addirittura creato un club di corsa per bilanciare le lunghe giornate in ufficio. "È straordinario vedere come questi talenti siano riusciti ad acquisire conoscenze in tutti i settori in così poco tempo," ha dichiarato Giovanni Giuliani. "Insieme al mio team, guidato dall'Head of Strategy del Gruppo David Moore e da alcuni membri del GLG, siamo riusciti a creare un vero e proprio hub strategico."

IL 27 MAGGIO SI AVVICINA

Gli esiti di questo innovativo processo bottom-up saranno presentati il 27 maggio, giorno in cui il Gruppo Generali rivelerà la propria strategia futura al mondo in occasione dell'Investor Day, a Londra. Ma fino a quel momento la Strategy Task Force avrà ancora molto lavoro da fare. "In fase iniziale abbiamo lavorato separatamente nei 13 singoli gruppi di lavoro, specializzati in precisi settori tra cui Operations, Financial Planning e People. Adesso invece i flussi

I giovani talenti durante l'evento "The Strategy Kick Off" a Milano, novembre 2014

di lavoro si fanno sempre più interconnessi," racconta Sarah-Cathrina Liebing, proveniente dalla Germania. Il suo da svolgere. "Stiamo programmando diverse iniziative di formazione e sviluppo per sfruttare al massimo questo gruppo straordinario di leader del futuro che abbiamo creato, arricchito da esperienze culturali e professionali diverse," racconta Anna Chiara Lucchini, Head of Leadership Development & Group Academy. "Offrendo altre possibilità di crescita a questi talenti potremo ricompensarli per il loro impegno extra in aggiunta al loro lavoro quotidiano, ma faremo anche un grande passo avanti nella gestione dei talenti e la possibilità di identificare i leader del futuro."

"Siamo riusciti a creare un vero e proprio hub strategico"

gruppo di lavoro – Overall Strategic Harmonization – è responsabile della creazione del framework della strategia con uno sguardo ai temi comuni. "Da metà febbraio in poi la LYM Task Force ha seguito un approccio maggiormente focalizzato sulle iniziative concrete. Dopo aver concordato la direzione che il Gruppo deve intraprendere, ora ci stiamo concentrando sul trovare e sintonizzare quelle idee in grado di 'cambiare le regole' e mettere in atto le vere innovazioni che ci porteranno a destinazione."

Anche dopo l'Investor Day il team di Leave York Mark avrà un ruolo essenziale

Fino a quel momento la task force intensificherà il proprio impegno per rendere il 27 maggio un punto di partenza per il percorso futuro del Gruppo. Giovanni Giuliani non ha alcun dubbio in merito: "Siamo certi che questo processo unico nel suo genere saprà dare vita alle iniziative strategiche che il nostro Group CEO ha in mente," ha affermato. Certo è che i membri della LYM community ricorderanno per sempre questi sei mesi come un momento cruciale per la loro carriera, oltre alle incredibili conoscenze acquisite. E saranno orgogliosi di aver contribuito a lasciare il segno sulla strategia futura del Gruppo Generali.



Values in Action Lab: dare forma alla community di Generali

Tre laboratori per GHO hanno riunito circa 100 persone per convertire i nostri valori in progetti. Parola d'ordine: creatività.

di Karin Arzt e Cristina Mura



Monica Alessandra Possa,
Head of Generali Group
HR & Organization



dei valori di Generali da utilizzare come punto di riferimento nei processi decisionali, ad esempio nella riduzione dei costi, l'elaborazione di sinergie e il miglioramento del rapporto con i clienti in termini di percezione, relazione, retention e fedeltà. I tre eventi hanno coinvolto alcuni leader del Gruppo che hanno

“I valori devono essere perseguibili”
— Monica Possa

condiviso le proprie idee per sostenere e dare ispirazione ai partecipanti nel loro lavoro. In tutte e tre le sessioni, un gruppo ristretto di persone si è concentrato sulla creazione di relazioni più proficue con le diverse regioni e paesi applicando maggiore chiarezza, trasparenza, pazienza e rispetto per le culture locali, e condividendo risultati e conoscenze. Gli altri partecipanti sono stati suddivisi in quattro team per presentare una serie di proposte a livello di GHO basate sul loro potenziale impatto e facilità di implementazione. Organizzati in cluster strategici (People & Organization; Engagement, Collaboration and Integration; Stakeholder & Community; Products, Services and Customers), le proposte dei vari laboratori sono state valutate da uno Steering Committee, per identificare le due o tre iniziative che verranno messe in pratica nei prossimi 12 mesi: una prospettiva davvero entusiasmante e un'incredibile

Organizzati sotto forma di un percorso itinerante all'interno di “We, Generali,” i Values in Action Labs hanno coinvolto oltre 400 persone provenienti da tutto il Gruppo che si sono riunite per dare forma al futuro della nostra Società grazie al loro contributo personale, prendendo parte alle discussioni e presentando una serie di proposte basate sul pensiero creativo. Il risultato è stato straordinario e ha portato all'elaborazione di 20 azioni e progetti focalizzati sull'applicazione pratica dei quattro valori nel nostro lavoro e sulla diversificazione di Generali nel mercato. Sette laboratori si sono susseguiti a ritmo serrato da giugno a ottobre 2014 nelle regioni CEE, Asia, EMEA, Germania, Francia, GBL&Investment e LatAm.

La tappa finale del percorso ha coinvolto i colleghi del Group Head Office. A differenza degli altri laboratori, la sessione per il GHO si è svolta nell'arco di tre eventi di mezza giornata a partecipazione volontaria, ma con il medesimo obiettivo: identificare due o tre iniziative mirate a integrare i valori all'interno del GHO. Nel corso delle tre sessioni,

attiva al progetto e a diventare veri e propri Values Ambassador.

IL DIARIO DI DAYS IN ACTION PER IL GHO

Nei mesi di gennaio e febbraio, circa cento volontari del GHO si sono incontrati a Trieste e Milano per partecipare ai

Un'incredibile opportunità per trasformare grandi idee in azioni concrete

che hanno previsto la partecipazione e il sostegno di otto leader Generali, è stato chiesto ai partecipanti di prendere parte

Lab. Il programma delle attività di gruppo è stato integrato da elementi grafici e storyboard a sottolineare i punti chiave



LUCA PETRINKA

Primo laboratorio: Trieste, 20 gennaio 2015



Gruppo Generali. Giovanni Liverani ha sottolineato il ruolo di ognuno di noi nel diffondere i valori di Generali all'interno dei nostri team e tradurli in azioni concrete. I partecipanti hanno lavorato in gruppo per elaborare quattro proposte

“I valori rappresentano il DNA di Generali”
 — Monica Possa

concrete che aiutino il GHO a vivere i valori nel quotidiano: “Let’s feedback!” una procedura di feedback semplice e sistematica basata sulla definizione di obiettivi individuali e di gruppo per migliorare lo sviluppo, la motivazione e la consapevolezza delle persone a livello singolo e collettivo; “A Coffee With...,” un progetto itinerante per condividere conoscenze e intensificare il coinvolgimento e la motivazione; “Glocal | We Social,” una

LUCA PETRINKA

Secondo laboratorio: Milano, 27 gennaio 2015



sezione del portale del Gruppo dedicata alla condivisione e alla promozione di iniziative sociali in corso all'interno del Gruppo; e infine “Life-cycle flex,” che ha proposto l’elaborazione di prodotti flessibili per soddisfare le diverse esigenze e i diversi budget dei clienti.

Milano, 27 gennaio

Durante la sessione di Milano, Simone Bemporad e Monica Possa hanno sottolineato l’importanza di creare un sistema intelligente che possa adattarsi a contesti in evoluzione ed evidenziato il concetto di “purpose” che caratterizza

LUCA PETRINKA

Terzo laboratorio: Trieste, 19 febbraio 2015



i nostri valori, muovendo le passioni, le convinzioni e le idee delle persone. Simone Bemporad ha inoltre spiegato come la sostenibilità sarà un fattore discriminante per distinguere chi sopravvivrà nel mercato e chi sarà costretto ad abbandonarlo, mentre Isabelle Conner

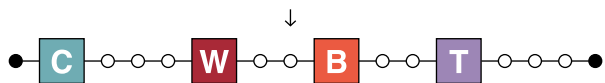
ha messo in luce il ruolo dell’intelligenza emotiva nell’aiutarci a diventare un’organizzazione realmente customer-centric. Giovanni Giuliani ha osservato con soddisfazione come l’attenzione dei vari partecipanti fosse rivolta al raggiungere un impatto positivo per le persone e i clienti, mentre tutti e tre i leader

opportunità per trasformare in azioni concrete alcune grandi idee elaborate dalle nostre persone.

Trieste, 20 gennaio

Monica Possa, che ha partecipato a tutti e tre i Lab, e Valter Trevisani hanno aperto il primo evento di Trieste e condiviso alcuni interessanti punti di vista su come i valori rappresentino il DNA del

Grafica e storyboard accattivanti sottolineano i punti chiave dei valori di Generali



Infographic by: Matter Group

hanno accolto con favore l'energia trasmessa dai partecipanti e il loro desiderio di contribuire al futuro di Generali. Sono proprio la passione e il dinamismo delle persone ad aver portato all'identificazione di quattro iniziative: "Individual development and structured appraisal plan," un programma di sviluppo individuale e appraisal integrato con opportunità di job rotation, coaching e mentoring; "Lunch&Learn," un'iniziativa di condivisione delle conoscenze basata su incontri informali; "Generali Open Doors," che prevede l'apertura di edifici storici di Generali per creare un maggiore senso

di appartenenza tra i clienti e la comunità in generale; e "All-in-one platform," lo sviluppo di un'applicazione dedicata alla personalizzazione del servizio e del prodotto, pensata per i clienti individuali.

Trieste, 19 febbraio

Nel corso dell'ultimo Lab di Trieste, Antonio Cangeri ha osservato che per ottenere un impatto positivo in tutta l'organizzazione i valori devono essere ampiamente compresi e applicati quotidianamente. Inoltre, Cangeri e Possa hanno apprezzato lo straordinario



capitale umano del Gruppo e aggiunto che la competitività e i risultati di Generali dipendono in gran parte dal nostro successo nel riuscire a trarre il meglio dal contributo delle nostre persone. Alberto Minali ha quindi sottolineato quanto sia essenziale considerare Generali come la nostra "casa comune" di cui prenderci cura, e non soltanto un semplice luogo di lavoro. I leader hanno concluso invitando i partecipanti a essere coraggiosi nel loro lavoro quotidiano e a promuovere i valori con determinazione e orgoglio. Come nel caso dei laboratori precedenti, i partecipanti hanno identificato e presentato ai leader le quattro proposte sviluppate nell'arco della giornata: "Flexible working frameworks," una serie di accordi flessibili e contratti part-time per migliorare la qualità della vita di tutti i dipendenti Generali; "Diversity Management," che punta a sviluppare innovazioni tecnologiche e culturali per rispondere alle necessità personali e familiari delle nostre persone; "The fascinating life of insurers," un programma di formazione e storytelling pensato per le scuole primarie e secondarie, per migliorare la comprensione e la consapevolezza delle necessità dei giovani, i clienti del futuro; e "Generali digital," una strategia digitalizzata di prodotto e servizio per i clienti di oggi.

Le idee elaborate dai tre Values in Action Labs per il GHO hanno contribuito attivamente a costruire il futuro di Generali. Dopo la conclusione dell'ultimo

Lab a febbraio, le 12 proposte selezionate sono state valutate dallo Steering Committee di Values in Action composto da Simone Bemporad, Isabelle Conner, Monica Possa e Valter Trevisani per arrivare a quattro idee finali che verranno messe in atto nei prossimi 12 mesi, ognuna delle quali seguita da uno Sponsor e da un Project Owner dedicato.

1 Open Door & Share

(composta da due iniziative):

A Coffee With...

Sponsor: Simone Bemporad

Project Owner: Sarah Brady

Lunch & Learn

Sponsor: Monica Possa

Project Owner: Anna Chiara Lucchini e Sarah Brady

2 Performance Management

for Group Head Office

Sponsor: Monica Possa

Project Owner: Anna Chiara Lucchini

3 Glocal | We Social

Sponsor: Simone Bemporad

Project Owner: Marina Donati

C'è ancora molta strada da fare, ma le energie non mancano e queste iniziative ci aiutano a tracciare un nuovo capitolo della nostra Compagnia, grazie al contributo dei cuori e delle menti delle nostre persone.

Business & Strategy

Sono passati meno di tre anni dal giorno in cui il top management di Generali ha annunciato un complesso e impegnativo ridisegno strategico, mirato a posizionare il Gruppo come player globale, moderno e innovativo. Quel piano si è concluso, sancito dal raggiungimento con largo anticipo dei target previsti, e ora comincia un nuovo viaggio.

Ideare strategie aziendali sullo sfondo di un'economia sempre più sofisticata può essere un mestiere complicato, ma lo è ancora di più metterle in atto, mobilitando le risorse e il consenso necessari per portarle a termine. Chi ci riesce conquista un asset prezioso e un vantaggio competitivo insostituibile: la fiducia.

In questa sezione troverete due esempi di strategia industriale

di Generali. Il primo riguarda l'asset management di Gruppo, guidato da Nikhil Srinivasan, che in un'intervista delinea efficacemente le linee guida in un ambito diversificato e competitivo. Il secondo racconta quanto è avvenuto in Italia, con la riorganizzazione delle compagnie operative in una nuova grande realtà, Generali Italia, rappresentando di fatto la più importante operazione di consolidamento del settore a livello europeo degli ultimi anni. Sono, come vedrete, due esempi molto diversi tra loro ma entrambi coerenti con la stessa visione e la stessa idea di crescita.



Una rivoluzione dall'interno

Il Group CIO Nikhil Srinivasan racconta come ha trasformato il settore investimenti del Gruppo grazie ai talenti interni e alla disciplina.

di Ezio Fantuzzi

“La mia ricetta per il successo consiste nel tentare di essere più veloci dei nostri competitor,” dice Nikhil Srinivasan. In questa intervista per il bollettino, il Group Chief Investment Officer illustra in che modo ha aiutato il settore investimenti del Gruppo a raggiungere standard d'eccellenza grazie a un grande impegno e una forte dedizione, senza dover ricorrere eccessivamente a risorse esterne.

è stata fondata nel 1831 ed è sopravvissuta per quasi due secoli. Oggi la Società è più solida e grande che mai. Un risultato davvero notevole e quasi incredibile nella realtà odierna.

Poco dopo essere entrato a far parte di Generali, lei ha avviato un processo di trasformazione profonda nel settore degli investimenti. Guardando

Ciò che rende unica questa Compagnia è la sua storia straordinaria. Oggi è più solida e grande che mai

Nikhil, lei è entrato a far parte di Generali due anni fa, all'inizio del 2013. Che cosa l'ha colpito positivamente di questa Società? E cosa invece le ha dato un'impressione negativa?

Sono rimasto favorevolmente colpito dalla fedeltà al marchio, dall'orgoglio di far parte di questo Gruppo e dall'atteggiamento positivo nei confronti del “Leone.” In negativo, parlando in termini generali, la pianificazione sarebbe potuta essere più rigorosa.

Se dovesse scegliere una peculiarità di Generali che la rende diversa e unica, quale sarebbe?

Ciò che rende unica questa Compagnia è la sua storia straordinaria. Generali

al percorso svolto, di che cosa è più orgoglioso?

Innanzitutto sono fiero della grande trasformazione che abbiamo completato; parlando in modo specifico degli investimenti, questo processo di cambiamento è stato raggiunto senza il ricorso intensivo a nuove assunzioni dall'esterno. È facile vantarsi di aver portato a termine una grande trasformazione dopo aver sostituito tutti i ruoli senior con nuove figure, mentre noi ci siamo riusciti grazie alle persone che erano già all'interno del Gruppo. Questa è la cosa di cui vado più orgoglioso.

Alla presentazione della sua strategia per il settore investimenti del Gruppo,

ha posto come obiettivo la trasformazione di Generali in un autorevole investitore liability-driven. Potrebbe approfondire questo concetto e spiegarci il suo significato esatto?

Generali è un gruppo assicurativo e, come tale, deve investire tenendo ben presente il capitale di rischio e le sue passività. Quando ho iniziato, questo aspetto era piuttosto confuso. Con l'aiuto dell'Investment Committee, di Mario Greco e del Board, oggi l'Asset Liability Management (ALM) è una funzione ben definita che viene presa molto seriamente. Oggi tutte le nostre decisioni finanziarie si basano sulle linee guida dell'ALM.

Generali applica un criterio etico alla scelta di investimenti da includere nel proprio portfolio. Secondo lei, perché è importante prestare attenzione alla sostenibilità quando si investono dei capitali?

La sostenibilità è molto importante. Siamo una grande compagnia, una delle più grandi del mondo. Siamo responsabili della fiducia delle comunità in cui lavoriamo e la società di cui

facciamo parte. Alle persone piace parlare di sostenibilità aziendale, ma noi andiamo oltre le parole. Abbiamo introdotto dei criteri etici che applichiamo a tutti gli asset del Gruppo. Questo è il nostro modo di esprimere la sostenibilità seguendo un approccio molto concreto e diretto.

Le società finanziarie e assicurative europee stanno incontrando delle difficoltà a creare profitto per i propri clienti. Con la nuova manovra di quantitative easing avviata dalla Banca Centrale Europea, è probabile che i rendimenti si manterranno bassi a lungo. In questo scenario particolarmente complesso, qual è la sua strategia per trovare rendimenti soddisfacenti? Quali sono le classi di asset e le aree geografiche a cui un investitore dovrebbe prestare attenzione?

È vero, i rendimenti rimarranno bassi per un lungo periodo, non ci sono

Il mio segreto per trovare rendimenti è molto semplice: bisogna agire più velocemente

dubbi. Il mio segreto per trovare rendimenti soddisfacenti è molto semplice: bisogna agire più velocemente. In tempi come questi serve anche un po' di fortuna, ma l'unica soluzione rimane



MICHELE STALLO

quella di muoversi più rapidamente dei competitors. Cito alcuni esempi di operazioni che abbiamo condotto e continueremo a svolgere in futuro. Negli ultimi due anni abbiamo effettuato collocamenti privati pari a 25 miliardi di euro in Europa, più di qualsiasi altra società. Un collocamento privato prevede che una società prenda a prestito denaro direttamente da Generali tramite un accordo privato. Questo tipo di operazione richiede un notevole impegno da parte nostra perché dobbiamo valutare il rischio di credito della società debitrice, e per farlo sono necessarie conoscenze specifiche, competenze e tempo. Un altro esempio sono le operazioni

di private equity. In questo caso non è previsto il prestito di denaro ma una partecipazione alle azioni. Abbiamo rilanciato il settore del private equity due anni fa con risultati molto soddisfacenti finora. Dal punto di vista geografico, in futuro guarderemo all'Asia e in particolare modo alla Cina e all'India, senza però trascurare l'Europa. Qualsiasi area geografica o categoria di asset è potenzialmente interessante per noi, a condizione che vi siano dei gap che possiamo sfruttare.

Soffermiamoci per un momento sui competitor: l'impressione è che alcuni di essi abbiano investito molto sulle attività di asset management in passato. Sia Axa che Allianz, ad esempio, gestiscono una quantità notevole di asset e controllano alcune delle principali società di asset management del settore. Qual è il suo punto di vista a riguardo? Ritiene che Generali dovrà colmare il divario, oppure è solo un peso ingombrante?

Avere una struttura interna per la gestione patrimoniale non è negativo in sé, ma non rappresenta necessariamente la risposta a qualsiasi problema. Inoltre, noi siamo dotati di una struttura analoga e ben funzionante, Generali Investments Europe. Nelle classi di asset in cui non abbiamo l'esperienza necessaria, come gli asset statunitensi, ci appoggiamo ai

migliori manager esterni che hanno dato ottime performance finora, quindi non lo ritengo uno svantaggio competitivo per Generali. Detto questo, sono consapevole che Generali ha una percentuale di attività legata ai redditi da commissioni inferiore rispetto ad Axa e Allianz.

del mondo digitale: le trasformazioni in corso stanno rendendo il mercato dei servizi finanziari più competitivo e sensibile ai prezzi. Dall'altra parte, i clienti hanno più possibilità di scelta che mai. Questo fattore, assieme ai controlli normativi, rende il nostro lavoro assai più complesso.

Oggi il mondo evolve a doppia velocità.

Sarebbe meglio entrare nel mondo reale il prima possibile.

Le attività su commissione sono positive per gli introiti della Società e in futuro dovremo trovare un modo per incrementarle.

Gran parte degli obiettivi strategici che Generali si è posta due anni fa sono già stati raggiunti e il Gruppo si sta preparando a un nuovo capitolo della sua storia. La nuova strategia sarà presentata il prossimo maggio. A suo avviso, quali elementi dovrebbe contenere?

Vorrei vedere gli stessi elementi già presenti, ma a un livello più profondo. Più impegno verso l'eccellenza. Più focus. Più motivazione nei confronti di quanto chiesto da Mario Greco due anni fa. Inoltre, dobbiamo muoverci più velocemente perché il mondo non rimarrà immobile a guardare. Pensiamo soltanto agli sviluppi

Ora, se me lo consente, vorrei parlare di Nikhil Srinivasan a livello personale. Lei ha ricoperto diversi ruoli come senior manager nel corso della sua carriera. Può dirci quali sono le qualità che un buon leader deve avere?

È indispensabile avere una propria vision ed essere in grado di portarla avanti. Molte persone si pongono obiettivi ambiziosi ma non hanno la volontà di sporcarsi le mani e contribuire a raggiungerli. Inoltre, è importante sapere come concretizzare la propria vision e partecipare attivamente alla sua realizzazione. Bisogna essere presenti, far sentire ai propri colleghi la propria partecipazione. Inoltre, quando le cose cambiano, è necessario saper adattare la propria vision alle circostanze.

QUEL GIORNO INCONTRAI UN CHIAROVEGGENTE INDIANO ...

L'incontro casuale con un chiaroveggente indiano potrebbe avere influenzato la decisione di Nikhil di entrare a far parte di Generali.

“Qualche anno fa, prima di iniziare a lavorare per Generali, ero andato in India a trovare un amico. Avendogli confidato di essere indeciso sul mio futuro, mi propose di incontrare un chiaroveggente del luogo. Secondo il mio amico, questa persona faceva miracoli e non voleva niente in cambio, solo un po' di frutta. L'idea m'incuriosiva e accettai la proposta. Andai a trovare questo veggente, che mi accolse nel suo salotto; era un luogo molto spartano, con un divano e un tavolino. Sul tavolino si trovavano un foglio di carta bianca, una penna e un giornale. Mi chiese cosa volevo e mi disse di lasciare la mela che avevo portato con me sul foglio bianco. Quindi mi invitò a prendere una pagina dal giornale e di usarla per coprire il foglio, la mela e la penna. Inizii a mormorare qualcosa mentre io tenevo in mano il foglio di giornale sopra il tavolo. Dopo qualche minuto si fermò e mi disse: “Alza il giornale.” Ero sconvolto: il foglio di carta era coperto di parole. Il mio futuro era scritto proprio lì.”
Le previsioni si sono rivelate vere?
“Preferisco mantenere il segreto. A volte nella vita dobbiamo accettare che non tutto ha una logica. E questo rende le cose molto più interessanti!”

Guardando al suo percorso professionale, ha mai vissuto un momento di difficoltà nel lavoro? Come lo ha superato?

Circa 15 anni fa, lavoravo come CEO presso una piccola società di asset management in Asia. Ero soddisfatto, ma volevo creare la mia società, qualcosa di mio. Perciò ho lasciato il mio lavoro e avviato una start-up in ambito internet, ma i tempi non erano maturi e l'impresa è fallita. Dopo 3-4 mesi sono rimasto senza lavoro. Ho imparato cosa significa essere disoccupati e non è una bella sensazione. È stata un'esperienza che mi ha reso più umile. Quando ti capitano situazioni simili, la cosa migliore da fare è darsi una bella lezione di umiltà. Io ho dovuto rimettere insieme i pezzi e ricominciare a testa bassa, e alla fine ho avuto l'opportunità di rilanciare la mia carriera.

Lei ha studiato a Harvard e Cambridge, considerate da molti come le migliori università al mondo. Che cosa le rende uniche? Secondo lei, quanto conta l'istruzione?

L'istruzione è molto importante, ma il mondo è cambiato rispetto a 20-25 anni fa. All'epoca, più una persona aveva studiato e più era pronta ad affrontare la vita. Oggi il mondo evolve a doppia velocità. Salvo che non si vogliano apprendere conoscenze specifiche come la medicina o

STIME DI CRESCITA DEL PIL (%)

Formulate da Generali Investments



le scienze attuariali, sarebbe meglio entrare nel mondo del lavoro il prima possibile. Se fossi giovane oggi non trascorrerei troppo tempo all'università. Probabilmente mi accontenterei della laurea magistrale e cercherei un lavoro. Per quanto riguarda Harvard e Cambridge, diciamocela tutta: la parte più difficile di queste università è essere ammessi.

Oltre al lavoro, che cosa le piace fare? Come trascorre il tempo libero?

Mi piace praticare lo yoga e il tiro al piattello. Inoltre, amo molto viaggiare per l'Italia, ho cominciato quando avevo 22 anni. Ho studiato italiano per

un anno all'età di 23 anni. Quando ho qualche giorno libero prendo il treno e vado a Firenze, passeggiare per la città mi fa stare bene. Ho visitato tutta l'Italia, dalle Dolomiti alla Sicilia. Inoltre, essere il Chairman di Generali Real Estate è molto importante per me a livello personale; Generali può contare infatti su una serie di edifici straordinari in tutta Europa e specialmente in Italia. Mi piace moltissimo visitarli, è un'esperienza eccezionale. Ogni volta che entro in un edificio di Generali mi sento orgoglioso, mi sento parte della storia, di qualcosa che esiste da moltissimo tempo e che continuerà a esistere per molto tempo dopo che me ne sarò andato.

Country Italia

Il modello di business di Generali Italia: dalla storia dell'azienda al percorso di integrazione oggi in corso. Con un occhio al mercato assicurativo italiano.

di Elena Bollea e Laura Basso



1. 2014, EURO, reddito pro capite lordo mensile. Fonte: IMF
2. 2014, Fonte: IMF
3. Fonte: Banca Mondiale

ITALIA

REDDITO MEDIO (€) ¹	2184
POPOLAZIONE (MLN) ²	59,9
DIMENSIONE: (MIGLIAIA KM ²)	301
ASPETTATIVA DI VITA (ANNI) ³	83



UN ANNO DI SUCCESSI PER LA COMMUNITY "COUNTRY ITALIA"

A un anno e mezzo dal suo insediamento al vertice di Generali Italia, Philippe Donnet, Country Manager e CEO di Generali Italia, può guardare con soddisfazione ai traguardi raggiunti sul mercato italiano. La compagnia, con le sue controllate Alleanza, Genertel e Banca Generali, è leader di mercato, con una quota complessiva pari al 15,4%, e ha concluso in anticipo rispetto alla tabella di marcia la prima parte del programma d'integrazione delle attività assicurative di Generali in Italia. Un esteso e intenso piano di riassetto avviato il 1 gennaio 2014 e che si concluderà entro la fine del 2016.

I numeri testimoniano che, oltre all'integrazione, Generali Italia ha ottenuto anche un'importante crescita del business.

A livello consolidato, Generali Italia ha chiuso il 2014 con 22,6 miliardi di premi (+21%), un utile operativo di 2 miliardi (+19%), raccolta netta vita più che triplicata e con un miglioramento del combined ratio, sceso all'89,7% dal 92,1%.

"Nonostante l'intenso programma d'integrazione, la crisi economica e – per quanto riguarda più nello specifico il ramo Danni – la concorrenza aggressiva sui prezzi, siamo stati in grado di ottenere risultati straordinari nel 2014 in termini di crescita, redditività e valore" ha commentato Donnet. "Tutto questo non

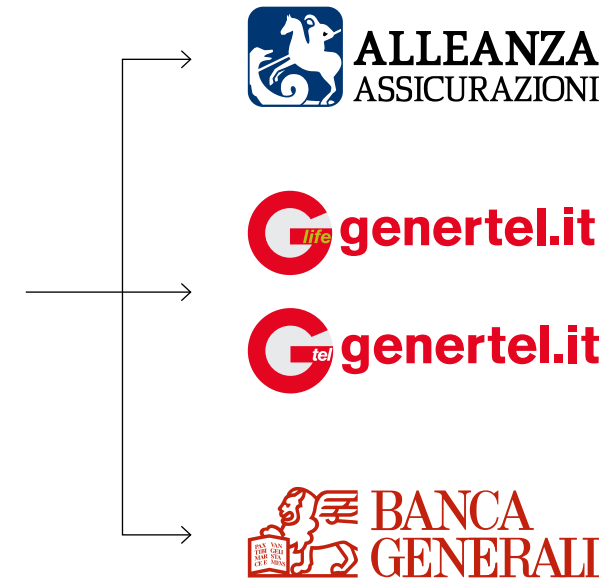
sarebbe stato possibile senza l'impegno e lo sforzo congiunto di tante persone: i manager, i dipendenti e i collaboratori delle società della Country Italia, gli agenti di Generali Italia, la rete di Alleanza, i promotori finanziari di Banca Generali. Una grande community fatta di persone che si sentono parte integrante di Generali e che si impegnano tutti i giorni per rafforzare la leadership del Leone in Italia."

IL PIÙ GRANDE PROGRAMMA DI INTEGRAZIONE IN EUROPA

I numeri parlano chiaro, ma va sottolineata la dimensione e la portata dell'integrazione che la compagnia sta portando a termine: l'integrazione operativa di tre realtà assicurative esistenti (Generali, INA Assitalia e Alleanza Toro), la razionalizzazione da dieci a tre brand (Generali, Alleanza e Genertel), la semplificazione dell'offerta di prodotti, che è passata da 270 a 80 prodotti, la creazione di quattro poli specializzati per attività (Torino per il settore Auto, Milano per i Sinistri, Mogliano Veneto per il ramo Vita e i Danni piccole e medie imprese, e Roma per i rami Danni Retail ed Enti pubblici). Una macchina operativa straordinaria che ha disegnato, pianificato e messo in campo un programma d'integrazione che non ha precedenti nel settore assicurativo in Europa.

L'ottima notizia è che dall'avvio operativo del programma, iniziato a gennaio

Il modello di business di Generali Italia
in vigore dal 1° gennaio 2014



2014, è stato già realizzato oltre il 50% del piano, in anticipo rispetto alla pianificazione iniziale. L'intera rete agenziale è stata portata su un'unica piattaforma dei sistemi Auto, Vita e contabilità. Sono state effettuate 150.000 ore di formazione alla rete sui nuovi sistemi ed è stata

analogo passaggio sarà realizzato per i rami Danni non auto, che consentirà di completare i sistemi e ultimare il 95% del piano. Sempre entro l'anno sarà raggiunto l'ultimo stadio, l'unificazione della presenza sul territorio: tutte le agenzie in Italia avranno un unico logo, quello di Generali.

Entro la fine del 2016, tutte le agenzie in Italia avranno un unico logo, quello di Generali

creata una task force di cento persone dedicate alla migrazione informatica, che hanno seguito e assistito ognuna delle circa 1500 agenzie durante la settimana del roll-out. Questo ha permesso di attuare la migrazione senza che vi sia stato impatto negativo sulle performance di agenzia. Entro il 2015, un

Entro la fine del 2015, Generali Italia completerà quindi l'epocale riorganizzazione delle attività italiane che ha come obiettivo la semplificazione della struttura del Gruppo in Italia, consentendo maggiori efficienze e un risparmio lordo nei costi pari al 20% rispetto a quelli del 2012.

INNOVAZIONE — TELEMATICA E TABLET

Nel settore Auto Generali Italia punta sullo sviluppo della telematica, attraverso i prodotti con scatola nera, Black Box. A oggi in portafoglio ci sono circa 700.000 contratti Auto cui è associata l'installazione della scatola nera, questo tipo di polizze rappresentano ormai circa il 33% dei nuovi contratti; con tale soluzione è possibile la determinazione di una tariffa personalizzata in base allo stile di guida. Sistemi analoghi potranno essere utilizzati in futuro in abbinamento anche alle coperture per la casa e per la salute.

Il Centro di Competenza telematico di Generali Italia è un centro di eccellenza a servizio delle compagnie del Gruppo Generali in Italia e all'estero, che si occupa di ricerca, studio, analisi e, grazie alla struttura di GeneraliCar (Innovation center for automobiles repairs), di sperimentazione sugli strumenti telematici applicati alle assicurazioni.

Grazie all'attività del Centro di Competenza telematico, Generali è presente dal 2004 nel mondo delle polizze auto con tecnologia satellitare Furto e dal 2009 RC, con molteplici soluzioni e servizi differenziati: dai prodotti che offrono assistenza e antifurto satellitare alle soluzioni usage-based che premiano lo stile di guida.

Con l'installazione di geolocalizzatori all'interno dell'auto le coperture e le assistenze sono molteplici: in caso di furto, per localizzare il veicolo, in caso d'incidente grave, per attivare in tempo reale e automatico i soccorsi, in caso di sinistro, per ricostruirne la dinamica.

Inoltre, grazie a sistemi applicativi basati su algoritmi proprietari, la compagnia è in grado di calcolare lo stile di guida degli assicurati in funzione di parametri di sicurezza quali: rispetto dei limiti di velocità, esposizione al rischio per fascia oraria in combinazione con la tipologia di strada percorsa, intensità delle accelerazioni/decelerazioni durante la guida. Tutto ciò non solo garantisce una corretta determinazione del premio ex-ante ma sempre più permette di personalizzare la tariffa in fase di rinnovo polizza consentendo di premiare con tariffe più contenute i guidatori più "virtuosi."

L'innovazione, inoltre, interessa anche la struttura di vendita e la possibilità di gestire in modo più moderno e tecnologico il rapporto con i clienti. Da luglio 2014 sono stati consegnati alle reti di Alleanza e Generali Italia circa 4500 tablet per la vendita in mobilità, attraverso le quali un agente può assistere il cliente in tutte le fasi contrattuali: dal leggere la scheda informativa, a sottoscrivere con la firma digitale un contratto fino a effettuare il pagamento con il POS. Tutti processi senza mai l'utilizzo della carta.

Generali Italia e Alleanza sono state le prime reti in Italia in grado di far sottoscrivere ai clienti una polizza digitale attraverso questi dispositivi.



Philippe Donnet, Country Manager per l'Italia e CEO di Generali Italia

“Quello che stiamo realizzando è un programma d'integrazione senza precedenti, il più grande messo in atto in Europa da parte di un gruppo assicurativo,” continua Philippe Donnet. “Lo stiamo facendo velocemente, in anticipo sui tempi previsti, e mantenendo una forte presenza territoriale, attraverso la specializzazione delle attività per poli. Abbiamo investito in tecnologia e in formazione, e ciò ha per-

messo a circa mille persone di sviluppare nuove professionalità e di intraprendere nuovi percorsi professionali.”

LA PIÙ AMPIA E CAPILLARE STRUTTURA DISTRIBUTIVA DEL MERCATO

Generali Italia, controllata al 100% da Assicurazioni Generali, è stata creata il 1 luglio 2013 dalla fusione delle attività italiane di Generali, INA Assitalia e la componente Toro di Alleanza Toro. A Generali Italia fanno capo Alleanza, compagnia dedicata alle famiglie italiane, Genertel/Genertellife, polo dedicato ai canali alternativi (telefono, web e bancassicurazione), e Banca Generali, leader nel risparmio gestito per la clientela private e affluent, che opera attraverso la rete di promotori finanziari più produttiva del mercato.

Attraverso questa articolata struttura distributiva, Generali Italia e le sue controllate possono mettere in campo oltre

14.000 fra agenti e sub-agenti di Generali Italia, circa 25.000 produttori indipendenti di Alleanza, canali diretti internet e operatori telefonici di Genertel, 1500 promotori finanziari di Banca Generali, una presenza locale attraverso accordi commerciali con banche regionali, per un totale di circa 1900 sportelli, fino ai broker nel settore aziende.

“La forza del nostro Gruppo in Italia è data dall'ampiezza e dalla diversificazione della rete distributiva e dall'eccellente mix di portafoglio,” conclude Donnet. “Inoltre, va sottolineata la qualità dei nostri agenti e delle nostre strutture commerciali sul territorio, che sono di altissimo livello. In particolare Generali Italia, che dispone delle agenzie più grandi del mercato, in termini di dimensione media, quasi tre volte rispetto alla media di mercato.”

Generali Italia, con oltre 10 milioni di clienti tra persone, famiglie e imprese, dispone delle più complete e innovative soluzioni assicurative nel ramo Vita, Danni e Previdenza, come ad esempio polizze vita, piani pensionistici, prodotti di risparmio e investimento, coperture sanitarie, polizze auto, viaggio, protezione della casa e della famiglia. A oggi Generali Italia gestisce 500.000 piani pensionistici e assicura oltre circa 1,5 milioni di abitazioni, 200.000 fabbricati, 900.000 imprese e oltre 4 milioni di veicoli.

Alleanza, che rappresenta un unicum sul mercato assicurativo italiano, con una rete di distribuzione di 17.000 produttori

diretti, è l'assicuratore di riferimento per le famiglie italiane. Con circa 4 miliardi di euro di premi e 2 milioni di clienti offre ogni tipo di prodotto per la protezione della persona, della famiglia e dei risparmi.

Genertel, compagnia leader del canale diretto in Italia, è oggi insieme a Genertellife l'unico polo assicurativo diretto Vita e Danni italiano. Con oltre 1 milione di clienti e circa 3 miliardi di euro di premi opera attraverso: telefono, web e bancassicurazione. Oltre all'assicurazione Auto e Moto, propone una gamma di prodotti modulari e completi per tutte le esigenze assicurative dall'abitazione, alla vita familiare, ai viaggi. Ha introdotto per prima in Europa l'operatività su mobile, e per prima in Italia, una polizza auto

satellitare che premia lo stile di guida virtuoso.

Banca Generali, leader nella pianificazione finanziaria delle famiglie italiane, è quotata alla Borsa di Milano, gestisce oltre 33 miliardi di euro (*dati al 31 settembre 2014) per conto della clientela cui garantisce soluzioni professionali ed esclusive nella consulenza patrimoniale, non solo in ambito finanziario, ma anche fiscale, di real estate, in ambito successorio e di Corporate Finance. La rete più efficiente e produttiva del mercato con il miglior rapporto tra masse gestite e numero di promotori.

Generali Italia, operando attraverso questi tre brand – Generali, Alleanza e Genertel – persegue l'obiettivo di diventare la prima scelta per i clienti che

IL PIANO DI INTEGRAZIONE



LA RICERCA — AZIONE FUTURA

Le assicurazioni sono riuscite a fare quello che fino a qualche secolo fa sembrava impossibile. Hanno trasformato l'incertezza futura delle singole persone in un rischio collettivo calcolabile e, così facendo, hanno eliminato le conseguenze negative del cambiamento. E tuttavia, sul piano individuale, il nostro futuro è permeato d'incertezza. I singoli individui non sanno quel che riserverà loro il futuro. Il passato invece è chiaro: un individuo sa giudicare se la sua vita, nel decennio precedente, è cambiata molto, abbastanza, poco, o per nulla.

Un gruppo di ricerca guidato da Daniel Gilbert, celebre professore di Harvard, ha chiesto a migliaia di persone quanto fosse cambiata la loro vita negli ultimi dieci anni. Altre decine di migliaia di persone hanno invece valutato quanti cambiamenti avrebbe portato il futuro. Confrontando i giudizi sul passato e quelli sul futuro, Gilbert ha fatto una scoperta che è stata pubblicata nel 2013 su Science con il titolo *L'illusione della fine della storia*. La storia individuale delle singole persone sembra "finita" perché esse sanno di essere cambiate nel decennio precedente, ma si aspettano meno cambiamenti nel decennio futuro rispetto a quelli dichiarati da parte di chi è più vecchio di dieci anni.

Futura di Generali ha trasformato l'idea di Gilbert in una ricerca-azione mai effettuata in precedenza né in Europa né negli Stati Uniti. L'adesione è stata volontaria e importante: hanno risposto 4040 persone.



È stato possibile indagare temi come la percezione del cambiamento nel lavoro oltre che in famiglia e nel tempo libero, perché il questionario era rigorosamente anonimo. Se pensiamo che in futuro il nostro lavoro cambierà poco o nulla, tale percezione di stabilità può non accompagnarsi a forti spinte motivazionali, a curiosità e a desiderio di innovazione.

Ci siamo posti l'obiettivo di individuare azioni e strumenti per dissolvere questa illusione "frenante" prima che dispieghi eventuali effetti negativi.

Abbiamo così raccolto in modo non anonimo le eccellenze extra-lavorative e professionali di interesse aziendale: ben 1823 dipendenti Generali hanno risposto e ne è emerso un quadro ricco e variegato.

Resta sullo sfondo il pericolo di un'inconsapevole sottovalutazione del cambiamento futuro. È un tema socialmente sempre più rilevante visto l'allungamento della vita e il progressivo aumento dell'età lavorativa.

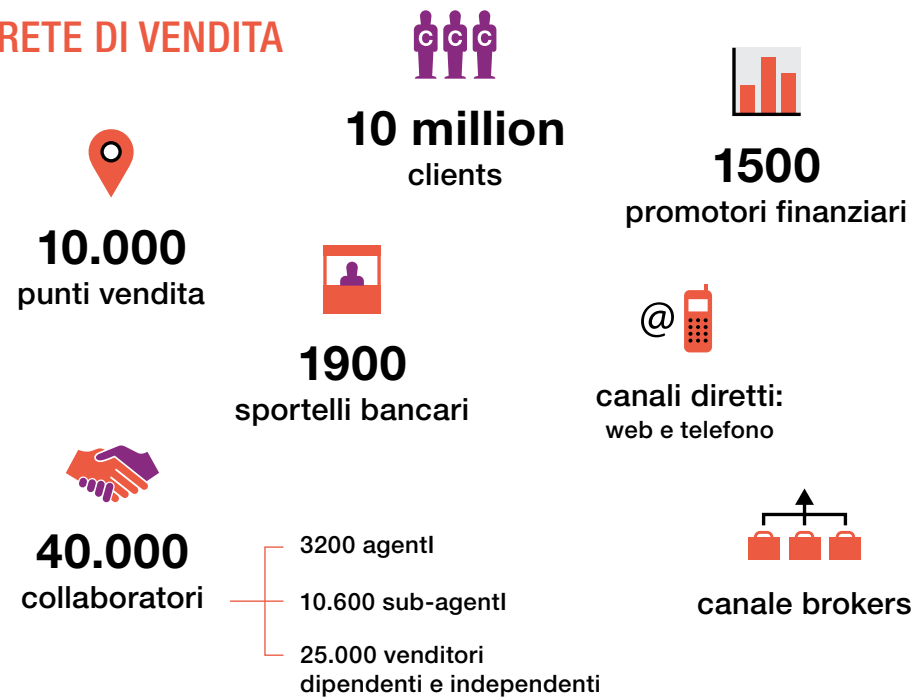
Il cambiamento c'è, basta imparare a vederlo prima che sia troppo tardi!

di Alessandra Rizzi e Paolo Legrenzi

SCENARIO MACROECONOMICO

Con riferimento all'andamento macroeconomico, l'Italia è rimasta in recessione ed il tasso di crescita del PIL è stato negativo anche nel 2014. In Italia la raccolta del mercato vita è aumentata del 31,3% rispetto allo stesso periodo del 2013. Un forte contributo è giunto dal new business, in crescita del 46,5% nei primi nove mesi dell'anno. Infatti, nonostante la citata crisi economica e l'ancor debole capacità di risparmio delle famiglie, l'attuale scenario di bassi tassi d'interesse offerti dal mercato rende maggiormente appetibile l'offerta di prodotti assicurativi con minimo garantito nonché la domanda di prodotti di risparmio di lungo termine. I dati mostrano un forte aumento per ogni canale distributivo: bancario (+51%), agenziale (+27,3%), promotori (+57,8). Per quanto riguarda i prodotti Vita, tutte le linee di business hanno registrato una variazione sensibilmente positiva rispetto allo stesso periodo dell'esercizio precedente. Il mercato Danni mostra invece una raccolta 2014 in diminuzione (-3,1%) rispetto allo stesso periodo del 2013. Nonostante la crescita delle immatricolazioni (+4,2% a fine anno) il perdurare della crisi economica e la forte concorrenza hanno contribuito al sensibile calo dei premi.

RETE DI VENDITA



cercano soluzioni assicurative, offrendo loro prodotti eccellenti nei rami Vita e Danni, nonché ottimi servizi attraverso una piattaforma multicanale.

SVILUPPO DEL BUSINESS CON FOCUS SULL'ECCELLENZA DEL SERVIZIO AI CLIENTI

Per continuare a crescere la sfida ora è continuare a sviluppare il business, attraverso la proposta delle migliori soluzioni assicurative del mercato, e puntare sull'eccellenza del servizio per gli oltre 10 milioni di clienti della compagnia. In quest'ottica si inserisce la creazione di un'area dedicata alla gestione dei sinistri, l'area Claims, che dal 1 gennaio 2015 è stata scorporata da Generali Business

ALCUNI DATI SIGNIFICATIVI DELL'AREA CLAIMS DI GENERALI ITALIA:



Solutions e integrata all'interno di Generali Italia. L'obiettivo di questa operazione è di potenziare le attività legate alla gestione dei sinistri a beneficio di clienti e agenti, semplificando i processi, riducendo i tempi delle liquidazioni e migliorando il livello di servizio per il cliente, ma allo stesso tempo i livelli di redditività per la compagnia.

L'area Claims gestisce circa 1,5 milioni di sinistri l'anno grazie all'elevata expertise tecnica dei suoi professionisti. Oggi l'area Claims ha una presenza concentrata sul polo di Milano, uno dei quattro poli di specializzazione di Generali Italia, e vanta una presenza capillare su tutto il territorio italiano.

Coerentemente con l'obiettivo di valorizzazione delle sue risorse, Generali

Italia sta investendo anche sull'evoluzione di una figura professionale: il Perito Liquidatore. Un nuovo ruolo che rappresenta un elemento distintivo nel panorama assicurativo, poiché unisce le competenze liquidative a quelle relative all'accertamento tecnico dei danni. Per la creazione di questa figura professionale è stato intrapreso un intensivo programma di formazione, che ha già consentito di avviare 80 persone di Generali Italia alla nuova professione. Il percorso formativo, della durata di tre mesi, ha visto training specifici e giornate in aula tenute da consulenti esterni, da esperti della liquidazione e dai formatori specialisti di Generalicar.

Twist

Quest'anno ricorre il centenario dell'ingresso dell'Italia nella prima guerra mondiale, la Grande Guerra che segnò la fine di un'epoca. Il mondo venne travolto e subì trasformazioni territoriali, di confini e soprattutto socio-economiche.

In questo numero, Twist si occupa di conflitti, offrendo la prospettiva delle grandi aziende che li affrontarono a quei tempi, senza tralasciare ciò che sta accadendo ai giorni nostri e con la consapevolezza che la situazione politico-economica attuale deriva sempre dalla storia ed è bene non dimenticare.

I più recenti conflitti in Afghanistan, Libia, Siria e Ucraina tratteggiano l'immagine di territori distrutti e desolati dove le popolazioni sono ridotte alla fame, arma letale sempre più utilizzata negli scontri

contemporanei. Fausto Biloslavo, giornalista di guerra, ne dà una testimonianza sul campo, raccontata con gli occhi dei civili costretti alla fuga e all'esilio.

Di fronte a questo scenario colpisce il confronto con il passato, guardando a prima del conflitto mondiale. All'epoca le aziende, e in particolare quelle economico finanziarie, sfruttando le crescenti innovazioni nel mondo della comunicazione lavorarono con successo per dare una dimensione internazionale ai loro affari.

Un periodo florido e fortunato per le realtà bancarie e assicurative, e per il Gruppo Generali in primis, a cui l'insorgere della guerra impose un decisivo stop, costringendo grandi realtà in fase di crescita a congelare improvvisamente le proprie attività all'estero.

Gli effetti della guerra devono essere sempre ricordati e dell'importanza della memoria siamo fermamente convinti in Generali. Il nostro Gruppo venne profondamente ferito dai conflitti bellici e contò vittime in entrambi gli schieramenti. L'internazionalizzazione aveva reso la Società unita nei mercati e nelle intenzioni di sviluppo, ma l'aveva divisa sui campi di battaglia.

Bala Murghab,
Afghanistan, dicembre
2008. Veduta aerea di un
villaggio afgano.

Le guerre di oggi sulla pelle delle comunità

Ogni recente guerra, dall'Afghanistan alla Libia
e all'Ucraina, strema le popolazioni civili con
un'arma tanto efficace quanto letale: la fame.

di Fausto Biloslavo, giornalista di guerra



FAUSTO BILOSLAVO

FAUSTO BILOSLAVO

“11 settembre: Dio perdona io no” era scritto sull’emetto di un sergente di New York, che nel 2003 avanzava con la sua colonna nel deserto iracheno. Saddam Hussein non aveva nulla che fare con l’11 settembre, ma il sergente, arruolato volontario, era un ex poliziotto testimone del crollo delle Torri gemelle attaccate dai terroristi. L’unica certezza è che dopo l’11 set-

tembre tutto cambia. Le guerre, sempre più asimmetriche e meno convenzionali hanno un impatto devastante sulle comunità coinvolte, sui civili stritolati da conflitti epocali. Lo sa bene Ahmed, un ragazzino iracheno che a 7 anni ha perso un braccio strappato via da una cannonata di un carro armato inglese. La sua famiglia ha voluto a tutti i costi raccontarmi la tragica storia fino in fondo, davanti agli occhioni sofferenti del bimbo con il moncherino fasciato. I fedayn Saddam un gruppo di fedelissimi votati alla morte si erano piazzati sul tetto della casa di Ahmed. Il padre li aveva scongiurati di non sparare con le loro armi obsolete e inutili contro la colonna corazzata che stava arrivando. La risposta non ammetteva repliche:

Le guerre dei nostri giorni devastano soprattutto comunità e civili, interi popoli. Non solo soldati

“Dovete essere orgogliosi di morire con noi.” I fedayn sono stati spazzati via con un solo colpo, ma una scheggia ha mutilato per sempre Ahmed il piccolo scudo umano con tutta la sua famiglia. In Afghanistan, si contano 4mila vittime all’anno, soprattutto civili. Noi italiani dal 2002 abbiamo perso 54 uomini per ridare speranza ad un paese travolto

da una guerra infinita senza capire se abbiamo vinto o perso. Anche il bilancio dei morti è asimmetrico. Dieci anni dopo le Torri gemelle, le primavere arabe sono esplose alle porte di casa nostra, sorprendendo tutti. All’inizio in tanti le avevano scambiate per una specie di sessantotto arabo, una rivoluzione contro inamovibili padri-padroni di un mondo che sembrava immobile. Ben presto la primavera si è trasformata in sanguinoso inverno facendo pagare un tributo tremendo alle popolazioni che si erano lanciate con speranza sulla strada impervia del cambiamento. La Libia ha pagato con 50mila morti la fine del clan Gheddafi e la Siria non vede la luce in fondo al tunnel nonostante le sue 190mila vittime secondo fonti Onu e oltre 3 milioni di profughi. Il dato più impressionante, che comprende l’Iraq e gli sfollati interni di ambedue i paesi, è di 13,6 milioni persone in fuga dalla guerra. Per non parlare delle conseguenze per l’Occidente, che vede sventolare le

Barricate nella Piazza Maidan, Kiev, 2014

Manifestanti rivoluzionari nella Piazza Maidan, Kiev, 2014



Fausto Biloslavo

Giornalista di guerra, classe 1961, il suo battesimo del fuoco è l’invasione israeliana del Libano nel 1982. Fondatore di Albatross Press Agency, copre le guerre dimenticate dall’Afghanistan all’Africa, all’Estremo Oriente. Nel 1987 è prigioniero a Kabul. Ha seguito il genocidio in Ruanda e le guerre nei Balcani. Nel 1997 è in Cecenia, nel 2003 è al seguito dell’invasione alleata che ha sconfitto Saddam Hussein. Nel 2011 è l’ultimo giornalista italiano a intervistare Gheddafi. Con la sua famiglia vive a Trieste, città dove tornerà sempre.



LINDA DORIGO



LINDA DORIGO



LINDA DORIGO

Ali Muhamad Shaswar, leader della *Asaysh security forces*. Kurdistan, giugno 2014

Qaraqosh, Iraq. A causa della mancanza di energia elettrica, i sistemi di refrigerazione non potevano lavorare correttamente. La gente comprava il ghiaccio da un vecchio negozio di produzione del ghiaccio, luglio 2014

Fotografando con l'iPad: il numero di negozi hi-tech è in costante crescita nelle principali città, come a Mashhad, Iran, novembre 2013

bandiere nere del Califfo dall'Iraq alla Cirenaica.

Sotto la sua famosa tenda da beduino, pochi giorni prima della sua morte, sono stato l'ultimo giornalista italiano ad intervistare Muammar Gheddafi, mentre la rivolta si espandeva a macchia d'olio. "Se al posto di un governo stabile, che garantisce sicurezza, prendono il controllo queste bande legate a Bin Laden, gli africani si muoveranno in massa verso l'Europa. E il Mediterraneo diventerà un mare di caos" profetizzava, inascoltato, il colonnello. Alla domanda se non temesse di fare la fine di Saddam, impiccato dal suo popolo, l'interprete era impallidito balbettando che non poteva tradurla. Gheddafi, che capiva l'inglese, ha risposto all'inizio con una risata, ma

poi facendosi serio ha messo tranquillamente nel conto la sua tragica fine.

A Damasco, quando gli americani volevano bombardare il regime, la gente comune vedendo una mosca bianca occidentale ti fermava per strada rabbiosa:

pallone per strada, ma solo cento metri più in là un quartiere della capitale si trasforma nella spettrale prima linea dove nessun edificio è rimasto in piedi ed il silenzio tombale viene rotto a tratti dalle fucilate dei cecchini. Il campo pal-

Dal passato rispuntano metodi di guerra medievali come l'arma della fame

"Con i vostri raid aprirete la strada alle bandiere nere. Quelli ci ammazzano tutti".

Nei conflitti di oggi non è tornato solo il Califfo, ma dal passato sono rispuntati metodi di guerra medievali, come l'arma della fame. I bambini siriani giocano a

estinese di Yarmuk, alleato con i ribelli, è stato costretto a pagare il prezzo tremendo di un assedio, che ha ridotto la popolazione alla fame. Quando le Nazioni Unite sono riuscite a portare i primi viveri fra le macerie dei combattimenti sono



LINDA DORIGO

1300 profughi siriani vivono nel campo del castello della città di Akre, una ex prigione di Saddam. Iraq, luglio 2014



LINDA DORIGO

Abitanti di Jalawla abbandonano la città durante i combattimenti. Iraq, giugno 2014

spuntati dei fantasmi di esseri umani, molti ridotti a pelle ed ossa.

La scorsa estate in Iraq le falangi vittoriose del Califfo hanno spinto alla fuga la minoranza yazida costringendo 40mila persone ad una marcia infernale fra le montagne di Sinjar, dove sarebbero morte di fame e di sete senza l'intervento della comunità internazionale.

I cristiani sono stati costretti all'esodo in 120 mila da Mosul e dalla piana di Ninive rifugiandosi in Kurdistan, ma in gran parte sognano un visto per l'Europa decisi a lasciarsi alle spalle la guerra. Il rischio ora è che scompaia la millenaria presenza cristiana in Iraq.

I conflitti e l'instabilità economica stanno spingendo ondate sempre più numerose di profughi e migranti verso l'Eldorado europeo, che non esiste più. A Zwuara, sulla costa libica, li ho visti vivere peggio delle bestie in baracche sovraffollate in attesa dell'imbarco verso Lampedusa. E quando scattava l'ordine di partire i trafficanti di uomini li costringevano a portarsi in spalla un lungo gommone fino al mare arrancando sulla spiaggia sabbiosa come schiavi.

Lo scorso anno sono arrivati in 166 mila ponendoci più che in passato di fronte al dilemma fra l'umana pietà ed una solidarietà che sta diventando pesante fardello sempre meno accettato dalla gente comune in un momento di crisi economica e di valori.

Come se non bastasse nel Vecchio Continente è riapparso lo spettro della

guerra, che pensavamo di averci lasciato definitivamente alle spalle con il conflitto alle porte di casa dell'ex Jugoslavia. In Ucraina, nel cuore dell'Europa, si consuma, fra deboli tregue, una lotta brutale che coinvolge i sette milioni di abitanti del Donbass, la regione orientale del paese al confine con la Russia scesa in campo armi in pugno contro Kiev. Bruno Giudice, l'ultimo italiano di Donetsk, la "capitale" del Donbass ha scritto un appello per fermare le armi, che è il grido di dolore di tutti i civili coinvolti in questa pericolosa sfida fra Est e Ovest. "Ospedali, asili nido, scuole, mercati, abitazioni e addirittura fermate degli autobus sono stati colpiti - denuncia Giudice. La popolazione è costretta a vivere nei bunker costruiti per un conflitto nucleare. La morsa del freddo è tremenda con tante zone senza gas, acqua ed elettricità. Le banche sono chiuse e le poche farmacie aprono a singhiozzo. Ai pensionati non viene più pagata la pensione, dopo aver sgobbato per 30-40 anni e sopravvivono con le razioni delle organizzazioni umanitarie, altrimenti rischiano di morire di fame nel XXI secolo, in Europa."

Ogni volta che torno a casa dopo aver raccontato l'ennesimo fronte di guerra preferisco prendere il treno, che percorre la costa. Così ammiro lo spettacolo unico del golfo che incornicia Trieste e ripeto nei miei pensieri, per non dimenticarlo mai, quanto siamo fortunati a vivere in pace.



Storia di un welfare spezzato

Il concetto moderno di multinazionale emerge fin dal tardo Ottocento assieme ai nuovi canali di comunicazione. Ma questo periodo di prosperità e internazionalizzazione viene messo a dura prova dalla tragica realtà della prima guerra mondiale.

di Giulio Mellinato, ricercatore

Via Roma, Genova, Italia
1890-1900
Photocrom Print
— Fonte: United States
Library of Congress



Vista del Palazzo Assicurazioni Generali, in Piazza Venezia, Roma 1907



Traghetto a doppio scafo Kangaroo, costruito nel 1855 — Fonte: National Library of Australia (Edward Searl Collection)

Treno a vapore "Francis" costruito per l'Avonside Engine Company 1901

Un sistema complesso come quello delle multinazionali può esistere solamente se dotato di canali di comunicazione e controllo rapidi, efficaci e poco costosi. Infatti, benché natura, struttura ed organizzazione delle imprese multinazionali siano enormemente cambiate nel corso del tempo, questa caratteristica è rimasta stabile, fin dalla loro prima apparizione. Nella loro forma contemporanea, le multinazionali hanno incontrato una versione estremamente efficiente del sistema mondiale della mobilità quando un grappolo di innovazioni iniziò ad esercitare i suoi effetti, tra gli anni Settanta ed Ottanta dell'Ottocento, dando vita ad un sistema interconnesso di comunicazioni e trasporti che rapidamente ricoprì gran parte del pianeta.

La connessione in tempo quasi reale tra le linee telegrafiche, i collegamenti

marittimi a vapore e quelli terrestri con i treni consentì per la prima volta di organizzare le attività economiche potendo considerare la distanza anche come un'opportunità, e non soltanto come un ostacolo, com'era stato fino a quel momento. Nel giro di pochi anni, nacque una nuova geografia del mondo, dove gli spostamenti tra continenti diversi non erano più un'avventura da temerari ma una delle opportunità della vita, come sperimentarono le decine di milioni di emigranti che dall'Europa si spostarono in altre parti del mondo.

Quando la definitiva affermazione della mobilità meccanica portò alla creazione di un compiuto sistema di connessioni globali, che la tecnologia aveva reso economiche, prevedibili ed organizzabili in anticipo, numerose imprese compresero immediatamente le opportunità

che potevano derivare da un ampliamento su vasta scala della proprie operazioni. Filiali e succursali estere avrebbero potuto rimanere direttamente connesse con la capogruppo proprio grazie alle nuove possibilità di connessione, diminuendo di molto i rischi potenziali, derivanti

nella struttura e nelle convenienze. Con il vantaggio di approfittare di differenti occasioni in luoghi diversi, e di mantenere comunque un forte controllo centralizzato sull'andamento degli affari e sull'evoluzione della struttura delle aziende.

Gli spostamenti tra continenti non erano più un'avventura da temerari ma una delle opportunità della vita

dalle scarse possibilità di controllo sulle lunghe distanze che erano tipici dell'età precedente. Nello stesso tempo, sarebbero aumentate le opportunità commerciali, grazie alla possibilità di operare contemporaneamente su mercati non solo lontani tra loro, ma anche differenti

Agendo in questo modo, le imprese che per prime adottarono un'organizzazione tale da oltrepassare i tradizionali confini – geografici e politici – non solo inventarono una nuova forma di business, ma modificarono in profondità, e permanentemente, la configurazione dei



Giulio Mellinato

Ricercatore presso la Scuola di Economia dell'Università di Milano-Bicocca. Laureato in Storia, ha conseguito il dottorato di ricerca in Storia della società europea presso l'Università degli studi di Pavia. Oggi insegna Storia economica nei corsi di laurea in "Economia delle banche, delle assicurazioni e degli intermediari finanziari" e "Marketing, comunicazione aziendale e mercati globali." Nelle sue ricerche si occupa in particolare della relazione tra sviluppo economico e intervento dello Stato nell'Ottocento e Novecento, concentrandosi sull'area geografica dell'Adriatico settentrionale, dall'Impero asburgico all'Italia, e sull'evoluzione del settore dei commerci a lunga distanza e dei sistemi di trasporto.

rapporti tra l'impresa e il suo ambiente di riferimento, aggiungendo per la prima volta una nuova dimensione possibile per le attività destinate a produrre reddito: quella globale.

In precedenza erano già esistite imprese dotate di un'organizzazione sovranazionale, caratterizzate da una capacità di coordinamento centralizzato delle loro attività relativamente indipendente rispetto alla distanza, e di una capacità di elaborazione delle loro strategie che comprendeva mercati che si estendevano su più continenti. Le East India Companies britannica ed olandese operavano in questi termini già prima dell'età industriale.

Verso la fine dell'Ottocento però, le nuove forme meccaniche della mobilità consentirono ad alcune imprese di compiere un deciso salto evolutivo, garantendo non solo l'interconnessione tra le diverse operazioni, ma anche la loro quasi contemporaneità. I flussi tradizionali di merci e capitali, erano tipicamente legati a investimenti di lungo termine e, come necessaria conseguenza della lentezza ed incertezza dei collegamenti, erano spesso di grandi dimensioni ed in qualche forma garantiti da uno stato, o dalle sue colonie. A partire dalla fine dell'Ottocento, invece, le multinazionali di nuovo tipo potevano agire come un sistema integrato anche nel breve periodo, con capitali relativamente ridotti, capitalizzando economie di scala e di scopo prima impossibili.

In questa fase precoce, ovviamente, si parla di globalizzazione delle attività economiche essenzialmente per settori e beni che potevano avvantaggiarsi dei nuovi livelli di connettività, come i servizi finanziari. Slegati dal trasferimento di beni ingombranti, ma estremamente sensibili a rapidità ed affidabilità nella trasmissione delle informazioni, banche ed assicurazioni iniziarono a concepire i propri affari in modo differente: Non più come una serie di attività più o meno collegate le une alle altre, ma collegamenti tra operazioni radicalmente diverse, effettuate su piazze anche molto lontane, secondo un'unica logica elaborata al centro del sistema e poi trasmessa alle diverse unità operative tramite il telegrafo. La facilità degli spostamenti per le persone aggiungeva inoltre sufficienti possibilità di controllo diretto sul reale andamento degli affari, la valutazione delle difficoltà che eventualmente fossero sorte ed, infine, il contenimento dei rischi connessi con l'aumentata complessità negli affari.

Le multinazionali avevano iniziato non solo a produrre una economia globale (al di sopra e parzialmente indipendente rispetto a quelle locali e nazionali) ma anche un nuovo modo per gestirla, adottando procedure operative di tipo sistemico, dove un singolo cambiamento avvenuto anche in uno solo dei "nodi" del sistema si trasmetteva rapidamente a tutti gli altri, modificandone la condizione e adattandone il comportamento di

conseguenza. Senza saperlo, era stato già creato quello che noi oggi chiamiamo il business network: fortemente interconnesso, flessibile ed adattabile alle circostanze ma anche in grado di mantenere una efficiente catena di comando tra centro e periferia, assieme ad una intrinseca capacità di imparare dai propri errori ed evolvere nel tempo.

Quando la tedesca Kommerzbank decise di investire in Italia, fondando a Milano la Banca Commerciale Italiana, uno degli obiettivi era anche stimolare lo sviluppo dell'industria elettrica in Italia, in maniera tale da creare un mercato di sbocco per le industrie tedesche del

Erano le prime mosse di un "capitalismo dei gentiluomini"

setto, che a loro volta erano state fortemente finanziate dalla Kommerzbank stessa. E quando le Assicurazioni Generali decisero di intrecciare stretti rapporti con la Banca Commerciale, in realtà acquisirono anche parte di quell'esperienza di network di cui la banca milanese era espressione, lentamente implementandola all'interno della propria struttura.

Erano le prime mosse di un "capitalismo dei gentiluomini", che in quegli anni iniziò a costruire dei veri e propri imperi finanziari (mentre contemporaneamente



Varo della Giulio Cesare a Sestri Ponente, 15 Ottobre 1911 — Fonte: United States Library of Congress

si consolidavano gli imperi politici) collocandosi spesso al di fuori dei circuiti diplomatici ufficiali, ma ugualmente costruendo accordi e alleanze attraverso i continenti, inventando inedite forme per le proprie relazioni economiche, molto innovative e dinamiche. Le prime multi-

mentre l'industria riuscì rapidamente a convertire le proprie produzioni alle esigenze del conflitto. Banche e compagnie assicurative, infatti, reagirono all'emergenza della guerra soprattutto congelando le proprie attività all'estero, e riducendo per quanto possibile

L'internazionalizzazione degli affari di quel periodo, portò Generali su entrambi i fronti della prima Guerra Mondiale

nazionali iniziarono a riconoscersi reciprocamente come protagonisti di un'età nuova, che però durò pochissimo.

La prima guerra mondiale arrestò bruscamente l'espansione di un'economia realmente globale, colpendo duramente soprattutto il settore finanziario,

la propria liquidità per evitare gli effetti dell'inflazione, che quasi dappertutto accompagnò l'evoluzione del conflitto fin dai primi mesi. Per il settore industriale, invece, fu relativamente semplice passare dalle produzioni di pace alle forniture belliche, anche perché tutti i grandi

eserciti impegnati nel conflitto (in Italia si arrivò ai 6 milioni di mobilitati, una cifra mai più raggiunta) si trovarono del tutto impreparati nella gestione della logistica: dai rifornimenti alimentari alle uniformi, dai trasporti ai materiali per costruire e fortificare le trincee, per non parlare degli armamenti e delle munizioni. In alcuni casi nuovi settori produttivi si svilupparono enormemente proprio in seguito alle esigenze militari, come nel caso dell'industria farmaceutica (prima della guerra quasi inesistente in Italia) o del settore aeronautico.

Nel dopoguerra, sarebbe iniziata la lunga pausa della "de-globalizzazione", conclusasi soltanto con il nuovo, potente slancio dell'integrazione economica internazionale successivo alla seconda guerra mondiale, con il Piano Marshall e l'inizio dell'unificazione europea.

PER SAPERNE DI PIÙ

- *Leviathans. Multinational Corporations and the New Global History*, Alfred D. Chandler jr., Bruce Mazlish eds., Cambridge, Cambridge University Press, 2005.
- Geoffrey Jones, *Multinationals and Global Capitalism. From the Nineteenth to the Twenty-First Century*, Oxford, Oxford University Press, 2005.
- Jeffrey A. Frieden, *Global Capitalism: Its Fall and Rise in the Twentieth Century*, New York, Norton, 2007.
- Pamela Kyle Crossley, *What is Global History*, Cambridge, Polity Press, 2008.
- Dominic Sachsenmaier, *Global Perspectives on Global History: Theories and Approaches in a Connected World*, Cambridge, Cambridge University Press, 2011.



Generali su due fronti

La prima guerra mondiale segnò il Gruppo con gravi perdite di vite umane in entrambi gli schieramenti. Numerose opere d'arte commissionate dalla Compagnia ricordano il sacrificio dei dipendenti caduti nel conflitto, testimoniando l'importanza della memoria.

a cura di Marco Marizza

Soldati in marcia, 1917
– Fonte: National Library
of Scotland



Cerimonia di inaugurazione del monumento ai caduti, Trieste, 1926 — Concessione di: Archivio Storico Assicurazioni Generali, Versamenti, scheda 28264

Monumento ai caduti per l'Italia delle Assicurazioni Generali nella Grande Guerra 1926 — Concessione di: Archivio Storico Assicurazioni Generali, Versamenti, OGG001114928



Targa donata all'agenzia generale di Trieste, in Le Assicurazioni, Milano, 1921 — Concessione di: Archivio Storico Assicurazioni Generali, Versamenti, OGG001114928

LA MEMORIA DEI CADUTI DELLE GENERALI NELLA GRANDE GUERRA

Durante la prima guerra mondiale le Assicurazioni Generali versarono un doloroso tributo a entrambi gli schieramenti coinvolti. Fra gli impiegati molti i richiamati alle armi, con conseguenti prob-

Budapest fu quella che patì il numero più alto di vittime con oltre la metà del totale, mentre altri caduti si registrarono in tutte le maggiori sedi della Compagnia entro i confini dell'impero asburgico (Trieste, Vienna, Graz, Praga, Bratislava, Leopoli).

Negli anni successivi alla conclusione della guerra le condizioni politiche resero quantomeno inopportuno il ricordo degli

dell'assemblea degli azionisti, venne consegnata nelle mani di Lorenzo Romeo Carmelich, allora responsabile dell'agenzia generale di Trieste, una bandiera italiana di grandi dimensioni insieme a una targa in bronzo che simboleggiava la riunificazione di Trieste e Trento a Roma. L'iniziativa era partita dai titolari dell'agenzia di Torino Riccardo De Angeli ed Enrico Rossi e raccolse l'adesione di duecento agenzie italiane.

Successivamente, il 3 giugno 1923 venne scoperta a Venezia una targa bronzea dedicata agli undici caduti in forza presso la Direzione Veneta. Per contribuire alla commemorazione, i colleghi di Trieste promossero una sottoscrizione volontaria per raccogliere il denaro necessario alla realizzazione di una corona d'alloro, anch'essa in bronzo, da porre sotto la lapide. Una lettera del 26 aprile di quell'anno testimonia che l'occasione spinse a considerare la possibilità di fare qualcosa di simile anche per i caduti triestini.

Il progetto rimase in realtà sospeso per alcuni anni prima di prendere forma concreta. Il 15 gennaio 1926 Angelo Ara, allora condirettore presso la Direzione Centrale, propose in una lettera allo scultore Gigi Supino, già incaricato di realizzare il busto in onore del presidente Marco Besso, di studiare delle ipotesi per una targa dedicata ai caduti nella Grande Guerra. Il monumento sarebbe stato collocato sotto la statua della Previdenza, opera di Ivan Rendic' posta alla base dello scalone d'onore all'ingresso di palazzo Geiringer in piazza Duca degli Abruzzi, sede storica della Società.

È interessante osservare la scelta degli scultori di tutte queste opere, uomini strettamente coinvolti negli eventi della prima guerra mondiale. La targa per l'agenzia di Trieste era stata realizzata da Giacomo Buzzi Reschini, classe 1881, reduce e autore di alcuni monumenti ai caduti. Giannino Castiglioni, autore dell'opera posta nella sede di Venezia, anni dopo questo lavoro collaborò con

L'internazionalizzazione aziendale in atto all'epoca, portò

il Gruppo Generali su entrambi i fronti della prima guerra mondiale

lemi nella gestione di agenzie e direzioni, e molti i caduti, gli invalidi, i feriti, tanto nel fisico quanto nell'animo. Altri ancora vissero l'esperienza della prigionia o dell'internamento.

Per parte austro-ungarica si contarono almeno quarantacinque morti, sui vari fronti del conflitto, in Serbia, Galizia, Bucovina, Transilvania, Italia. La Direzione di

sconfitti. Diverse celebrazioni furono dedicate alla vittoria e alla memoria dei quattordici dipendenti caduti combattendo per l'Italia. Già nel 1920, ad esempio, la Direzione Centrale deliberò un contributo di cinquemila lire per la costruzione del Faro della Vittoria a Trieste, come si legge nel protocollo direttoriale del 18 marzo. Domenica 10 luglio 1921, a conclusione



Bozzetti di Gigi Supino per il monumento ai caduti, Milano 1926 — Concessione di: Archivio Storico Assicurazioni Generali, Versamenti, OGG001114928

Giovanni Greppi alla progettazione di numerosi sacrari militari in memoria dei caduti della Grande Guerra, fra i quali quelli del monte Grappa, di Redipuglia e di Caporetto. Infine Supino, genovese di madre triestina, nato nel 1893, che combatté sul Carso come ufficiale di artiglieria e venne insignito di una medaglia al valore.

Supino, dunque, inviò tre bozzetti. Nel primo un'allegoria della pace, della famiglia e della terra simboleggiate da una donna con in braccio un bambino e una cornucopia e difesa ai lati da due guerrieri feriti e armati di scudo. Il secondo sviluppava il tema della liberazione di Trieste, con una donna, l'Italia, con in pugno una Nike alata e su una quadriga seguita da soldati ferma davanti a un'altra figura femminile, Trieste, che tende le braccia con le catene ormai spezzate. Da ultimo la Gloria alata che benedice e protegge i combattenti e i caduti, rappresentati

da tre guerrieri armati di arco, spada e lancia, con quest'ultima a separare idealmente ambito terreno e divino. La scelta cadde su questa terza soluzione per il messaggio semplice e di immediata comprensione da parte dell'osservatore. Lo stesso Supino espresse la propria preferenza per un'immagine con più soggetti, che facesse da contraltare all'unitarietà del gruppo scultoreo della Previdenza già presente sullo scalone.

Sul margine destro del rilievo venne posta l'epigrafe in lettere rubricate con i nomi dei caduti, non divisa dalle figure, "come negli antichi bassorilievi" per citare le parole dello scultore. In alto, scolpita nel marmo, vi era in origine la dedica "Onore ai caduti nostri nella guerra di redenzione MCMXV - MCMXVIII", anch'essa in lettere dipinte di rosso. Agli undici della Direzione Veneta si aggiunsero i nomi dei tre dipendenti della Direzione Centrale Roberto



Targa dedicata ai caduti della Direzione Veneta, 1923 — Concessione di: Archivio Storico Assicurazioni Generali, Versamenti, OGG001114928

Liebmann, Riccardo Magris e Luigi Muran. Questi uomini si trovarono coinvolti in tutti i principali momenti della guerra e sui vari fronti (Carso, Adamello, Grappa, Piave, Vittorio Veneto), furono volontari e non, irredentisti, ufficiali e soldati semplici. Le Generali, per molti anni dopo la fine della guerra, sostennero le famiglie più bisognose di alcuni dei caduti.

Angelo Ara coordinò direttamente tutte le attività legate all'iniziativa, dai rapporti con lo scultore alla raccolta di notizie sui caduti all'organizzazione della cerimonia in ogni dettaglio, sempre tenendo aggiornato il presidente Edgardo Morpurgo. Gli aspetti tecnici per la collocazione del monumento vennero curati dall'ingegner Giorgio Polli, consulente per la gestione degli stabili di proprietà della Compagnia. Il 4 novembre, anniversario della vittoria, era la data prescelta per l'inaugurazione, ma un errore

nella spedizione fece recapitare la scultura a Firenze, obbligando a posticipare l'evento. Pertanto, la cerimonia si tenne alle dodici e trenta di lunedì 20 dicembre 1926, giorno coincidente con la ricorrenza della morte di Guglielmo Oberdan. Nel suo discorso Morpurgo ricordò le vicende di questi soldati e le circostanze in cui morirono. Oltre alle autorità civili e militari, ai familiari dei caduti e ai dipendenti della Direzione, era presente anche Maria Bergamas, chiamata nel 1921 in rappresentanza delle madri e vedove di guerra a scegliere fra undici caduti senza nome il milite ignoto da deporre a Roma nell'Altare della Patria.

Oggi l'accesso principale di palazzo Geiringer appare molto trasformato, eliminato lo scalone nel 1966 e riadattata tutta quest'area del palazzo, la scultura bronzea rimane ancora presente, a memoria di quanti sacrificarono la propria vita combattendo per l'Italia.



GENERALI MAIN SPONSOR DEL “REQUIEM PER LE VITTIME DI TUTTE LE GUERRE” DIRETTO DA RICCARDO MUTI

Davanti alla colossale scala del Sacrario di Redipuglia a Gorizia, sui cui 1200 gradoni riposano più di centomila soldati italiani, noti e ignoti, il 6 luglio 2014 sono state aperte in Italia le celebrazioni per il centenario della prima guerra mondiale. A inaugurarle, l'esecuzione della Messa da Requiem del compositore italiano Giuseppe Verdi, diretta dal maestro Riccardo Muti e suonata da 400 orchestrali e coristi provenienti da 20 nazioni davanti ai capi di Stato dei paesi allora in guerra. Generali, con il messaggio di “Insieme, per ricordare” vi ha contribuito in qualità di main sponsor.

Un mosaico di voci e suoni, legato attorno al messaggio di pace rivolto all'Europa e al mondo. Una pluralità di note e culture che si è fatta sintonia nella preghiera, scritta per i defunti da Verdi e che Muti ha sintetizzato nell'aria con la sua bacchetta, davanti a una platea di 8000 persone.

La Grande Guerra rappresentò una frattura profonda nella storia del mondo contemporaneo. L'epoca che si era aperta con l'illuminismo, la rivoluzione francese

e la rivoluzione industriale, caratterizzata dalla fiducia nel progresso economico e civile, nella scienza, nella ragione individuale e collettiva, trovò con essa la sua drammatica conclusione. È proprio il messaggio universale della musica, quello del “Requiem per le vittime di tutte le guerre,” che come nessun altro testo musicale è più adatto nel rendere in modo lancinante il dramma, realistico e crudele, della morte, ad aver trasmesso l'importanza del ricordare, il valore della pace, la forza dell'integrazione e la volontà della riconciliazione.

Sul palco del luogo simbolo dove cento anni fa passava la linea del fronte si sono esibiti i giovani dell'orchestra Cherubini e della European Spirit of Youth Orchestra, con numerosi musicisti dalle maggiori orchestre europee, assieme a coristi italiani, sloveni, croati e ungheresi e ai solisti Tatiana Serjan (soprano), Daniela Barcellona (mezzosoprano), Saimir Pirgu (tenore) e Riccardo Zanellato (basso).

di Sonia Sicco



FABRIZIO GIRALDI

La redazione del *bollettino*

Fonte immagini:

- (p.05) commons.wikimedia.org/wiki/File:Ortseingang_Feldheim_Treuenbrietzen.JPG
- (p.06) [flickr.com/photos/storytravelers/](https://www.flickr.com/photos/storytravelers/)
- (p.07) [flickr.com/photos/nurpax](https://www.flickr.com/photos/nurpax/)
- (p.08) [flickr.com/photos/northcharleston](https://www.flickr.com/photos/northcharleston/)
- (p.09) [flickr.com/photos/visionservice](https://www.flickr.com/photos/visionservice/)
- (p.12) [flickr.com/photos/people/christianeubue](https://www.flickr.com/photos/people/christianeubue/)
- (p.15) commons.wikimedia.org/wiki/File:Leffler_-_WomensLib1970_WashingtonDC.jpg
- (p.18) [flickr.com/photos/people/shankbone](https://www.flickr.com/photos/people/shankbone/)
- (p.42) <http://lccn.loc.gov/2001700857>
- (p.43) [flickr.com/photos/hwmobs](https://www.flickr.com/photos/hwmobs/)
- (p.43) [flickr.com/photos/brizzlebornandbred](https://www.flickr.com/photos/brizzlebornandbred/)
- (p.45) commons.wikimedia.org/wiki/File:Sestri-Ponente_e_Launch_of_Giulio_Cesare_-_09879v.jpg
- (p.46) en.wikipedia.org/wiki/Battle_of_Broodseinde

certificazioni di tutela ambientale



carta copertina

carta pagine interne

Editore

Assicurazioni Generali S.p.A.

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

Direttore responsabile

Simone Bemporad

Direzione redazione

Sarah Brady

Sede redazionale

**Group Communications
& Public Affairs**

editorial.communication@generali.com

In redazione

Alessandra Gambino

+39 040 671149

alessandra.gambino@generali.com

Paola Cabas

+39 040 671552

paola.cabas@generali.com

Gestione spedizioni

Rossana Flegar

+39 040 671103

rossana.flegar@generali.com

Grafica e impaginazione

Acrobatik – Trieste, Italia

Supporto linguistico

Silvia Baldi - Treviso, Italia

Stampa

Grafiche Antiga – Treviso, Italia