
il bollettino

Rivista del Gruppo Generali dal 1893

Numero 2 – Serie 12 – Luglio 2014



il bollettino

Strategy & business

- Guardando al 2015, un Gruppo in trasformazione
- Academy: per competere a livello globale
- Generali Deutschland Group: controcorrente
- Generali in Europa centro-orientale: verso nuove frontiere
- Il nostro viaggio per sviluppare l'eccellenza tecnica

We, GENERALI

- Vivere i valori oggi nel Gruppo Generali: un approfondimento dedicato ad alcune importanti iniziative promosse per diffondere la cultura aziendale

Community

- Nascosto in evidenza, il palazzo delle belle maniere
- Art Déco in versione moresca
- Oskar Helmer, assicuratore e politico austriaco

2013

Guardando al 2015, un Gruppo in trasformazione

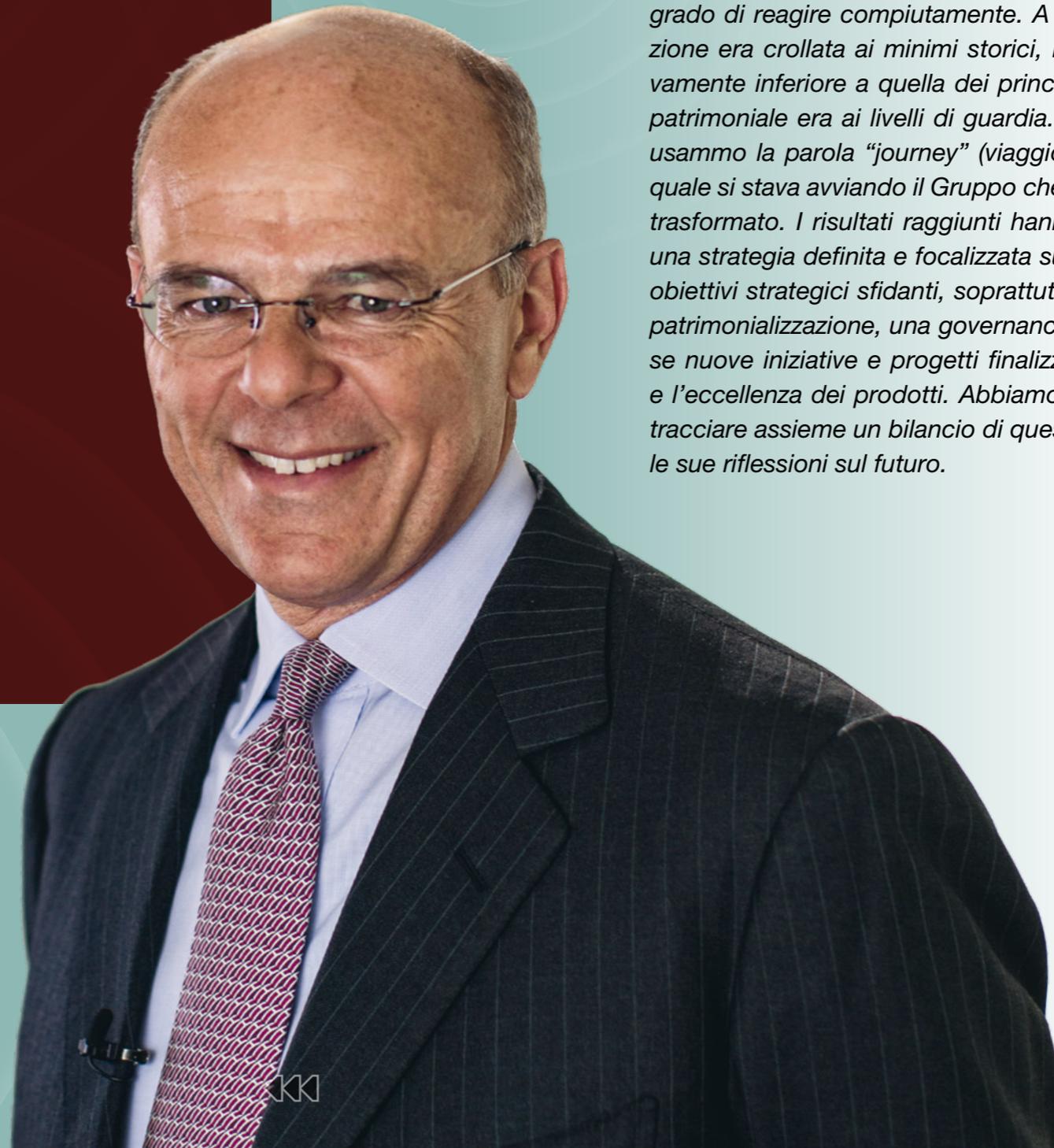
Rafforzare il nostro brand,
investire nello sviluppo delle
professionalità e in tecnologie
avanzate per diventare per primi
un gruppo client centric

di Irene Candian

2012

Sono trascorsi due anni dalla nomina di Mario Greco a Group Ceo di Generali. In quel momento, il Gruppo si trovava in una situazione delicata: tra i big assicurativi a livello mondiale più di tutti aveva subito la crisi economico-finanziaria del 2008 e non era stato in grado di reagire compiutamente. A metà del 2012 la capitalizzazione era crollata ai minimi storici, la profittabilità era significativamente inferiore a quella dei principali competitors e la solidità patrimoniale era ai livelli di guardia. Con l'arrivo di Mario Greco, usammo la parola "journey" (viaggio) per definire il percorso sul quale si stava avviando il Gruppo che oggi appare profondamente trasformato. I risultati raggiunti hanno segnato la svolta grazie a una strategia definita e focalizzata sul core business assicurativo, obiettivi strategici sfidanti, soprattutto in termini di profittabilità e patrimonializzazione, una governance interna più chiara, numerose nuove iniziative e progetti finalizzati ad aumentare l'efficienza e l'eccellenza dei prodotti. Abbiamo incontrato il Group Ceo per tracciare assieme un bilancio di questo periodo e per condividere le sue riflessioni sul futuro.

2014



Mario Greco
Group Ceo di Generali

Generali ha chiuso il 2013 con risultati annuali che testimoniano la bontà delle azioni promosse. Qual è l'andamento del business in questa prima parte del 2014?

Abbiamo chiuso il primo trimestre di quest'anno con risultati in crescita rispetto ai primi tre mesi del 2013. Abbiamo fatto significativi progressi per quanto riguarda la nostra posizione patrimoniale e questo è dimostrato anche dal miglioramento dell'indice di Solvency I. Nonostante un contesto di tassi bassi sicuramente non favorevole, la redditività del business vita è migliorata mentre nei danni continuiamo a mostrare un trend molto positivo. Stiamo quindi continuando a progredire. Confidiamo che, anche alla fine del 2014, i nostri risultati saranno in miglioramento.

Quest'anno il dividendo è più che raddoppiato rispetto a quello erogato nel 2013. Cosa ci si aspetta per i prossimi anni?

Nel definire i nostri piani e le nostre azioni sappiamo benissimo che il primo obiettivo da tenere presente è la soddisfazione dei nostri azionisti. Per continuare ad aumentare il ritorno sul loro investimento, e quindi incrementare ulteriormente il dividendo, abbiamo bisogno di concludere le iniziative promosse per ristabilire una corretta solidità patrimoniale. Siamo sulla buona strada, contiamo di fare ulteriori progressi nel corso dell'anno e quindi confermare la promessa di accrescere la remunerazione per i nostri azionisti anche nel 2014.

Gli investitori esteri dimostrano un sempre maggiore interesse nei confronti del Gruppo: Generali è dunque oggi una vera public company?

Generali è una public company da anni, perché abbiamo un capitale frazionato. Accanto ai nostri azionisti di riferimento, circa un terzo del nostro capitale è nelle mani di investitori retail e poco meno del 50% è suddiviso tra investitori istituzionali italiani ed esteri. Nell'ultimo anno, gli investitori esteri sono arrivati a rappresentare oltre il 30% del capitale complessivo. Ciò rafforza ulteriormente la nostra natura di public company.

Siamo un Gruppo internazionale: secondo lei, la trasformazione che stiamo vivendo viene percepita anche al di fuori dell'Italia?

Sicuramente. Siamo più conosciuti e

siamo diventati interessanti per tanti investitori presenti nei mercati internazionali. Il lavoro che stiamo svolgendo è apprezzato. Prova ne è che la composizione del nostro capitale è cambiata con molti più investitori stranieri di quanti ce ne fossero alcuni anni fa. Anche la crescita del nostro titolo in Borsa è una dimostrazione dell'interesse che gli investitori istituzionali hanno nei nostri confronti.

Ci avviamo verso il 2015, l'ultimo anno previsto dal piano strategico presentato. Quali sono gli elementi essenziali su cui concentrarsi per raggiungere gli obiettivi?

Abbiamo impostato il lavoro di questo piano triennale in modo tale che il 2015 fosse l'anno in cui si sarebbero tirate le fila di tutto. Abbiamo lanciato le iniziative che ci servivano per raggiungere gli obiettivi. Per

esempio, abbiamo già concluso gran parte delle vendite di attivi previste e abbiamo già notevolmente migliorato la profittabilità del business, con un Roe operativo che lo scorso anno è aumentato a 12,1%, rispetto al target superiore al 13% per il 2015. Dobbiamo solo continuare così, siamo sulla buona strada per raggiungere tutti gli obiettivi prefissati.

Affrontiamo queste sfide con un'organizzazione territoriale completamente rinnovata: come ne beneficerà il nostro business e a quando i primi risultati?

Abbiamo introdotto una nuova organizzazione geografica per Generali creando quattro aree regionali: l'Emea, l'Europa centro-orientale, l'America Latina e l'Asia. A queste si aggiungono le Global Business Lines e i tre grandi paesi: l'Italia, la Francia e la Germania. I benefici che ricaviamo dal

**CRESCITA DEGLI
INVESTITORI ESTERI**



aggiornato all'ultimo dividendo pagato il 23 maggio 2013



**PROGRESSI FINO A OGGI
UN SOLIDO AVVIO DEL PROCESSO DI TRASFORMAZIONE PLURIENNALE**

2012

2013

2014



nuovo assetto sono prima di tutto semplicità e chiarezza. Le linee di riporto e anche le responsabilità sono molto chiare: sotto questi otto presidi c'è tutto il business delle Generali. Il secondo beneficio è quello della focalizzazione. Ogni *business Ceo* è responsabile di una parte del conto economico del Gruppo, ha obiettivi molto chiari e sa come agire per realizzarli.

Il Gruppo Generali ha una nuova mission, una nuova vision, nonché un nuovo sistema di valori. Cosa ritiene ogni persona possa fare, giorno dopo giorno, per contribuire alla crescita della “cultura Generali”?

La prima cosa da fare è quella di conoscere i nostri valori, ricordarli e comprenderli appieno: *Deliver on the Promise, Value our People, Live the Community, Be Open*. Quando li avremo realmente interiorizzati nell'attività professionale come nostri comportamenti spontanei e naturali, tutti noi contribuiremo in modo più efficace al successo di Generali. Dobbiamo inoltre impegnarci per fare conoscere concretamente i valori ai clienti, perché grazie alle loro caratteristiche distintive, potremo dimostrare di essere più bravi dei nostri competitor, ricavandone dei vantaggi nel lungo termine.

La cultura aziendale non influenza solo i comportamenti interni, ma anche la percezione del brand. Qual è la sua visione?

Il nostro brand si basa su due asset visivi molto potenti e suggestivi: abbiamo un colore, il rosso, e un simbolo, il leone alato, che ci distinguono in maniera marcata dai nostri competitor. Nei prossimi anni dobbiamo riuscire a rafforzare ulteriormente il nostro marchio affinché i clienti possano cogliere, nell'istante in cui lo vedono, il valore e l'eccellente servizio assicurativo che esso racchiude. Abbiamo già iniziato a riflettere e a lavorare sulle iniziative da intraprendere nel 2015.

Ha sempre ribadito l'importanza della client centricity: quali i passi già fatti in questa direzione e qual è il percorso che ancora ci attende?

Diventare *client centric* in un'industria come quella assicurativa che non lo è mai stata, è un lunghissimo viaggio. Prima di tutto, dobbiamo iniziare a costruire la conoscenza della base dei clienti, capire i loro bisogni, e c'è ancora molto da fare per cominciare a dare servizi in linea con le loro aspettative. Quello che abbiamo fatto finora è stato lavorare sui presupposti, cominciando dalla gestione delle informazioni e dai sistemi di reporting. Dobbiamo ascoltare sempre più i clienti e creare metriche che ci indichino quanto siano effettivamente soddisfatti della nostra offerta. È un percorso lungo, importantissimo, perché il primo che riuscirà a innovare l'assicurazione diventando veramente *client centric* beneficerà di un vantaggio competitivo su tutti gli altri.

L'evoluzione tecnologica in un contesto fortemente concorrenziale modifica costantemente il nostro modo di fare business e la relazione con il cliente. Quali opportunità si aprono per Generali?

Stiamo investendo moltissimo nell'evoluzione tecnologica, siamo tra i principali innovatori e investitori nella connettività tra clienti e compagnie. Siamo molto avanti anche nello sviluppo di sistemi telematici di connessione tra le autovetture dei clienti e le nostre società assicurative e dobbiamo continuare a esserlo. Il mondo sta andando in una direzione per cui la connettività diventerà sempre più pervasiva. In futuro avremo sempre più spesso a disposizione sistemi di connessione a vari database che ci consentiranno di capire meglio ciò che succede intorno a noi. Queste sono tutte occasioni per offrire servizi, comprendere meglio gli stili di vita dei clienti, ricevere informazioni che servono a valutare i rischi, e sviluppare nuovi ambiti di attività rispetto a quanto facciamo oggi. Di conseguenza, continueremo a investire moltissimo in questo tipo di innovazione tecnologica, al fine di permettere alle nostre compagnie assicurative di offrire il migliore servizio ai clienti nella maniera più rapida e più semplice possibile.

Il profondo processo di cambiamento che il Gruppo ha intrapreso si realizza anche attraverso la formazione

di una nuova leadership e la valorizzazione dei talenti. Quali sono i progetti più importanti?

Stiamo investendo molto nell'Academy, la struttura di formazione del Gruppo che è stata recentemente avviata a Trieste in collaborazione con l'Università (vedi l'articolo nelle pagine seguenti, *ndr*). Qui contiamo di convogliare i top executive e tutti i talenti di Generali. Dobbiamo anche prevedere un forte rafforzamento dei sistemi di gestione del personale. Per un Gruppo come il nostro è fondamentale promuovere programmi di sviluppo della leadership di elevato livello che offrano una visione globale al fine di potenziare le professionalità interne, attrarre persone di talento dall'esterno e trattenere i migliori dando loro opportunità di crescita.

Per chiudere vorremmo farle una domanda “da assicuratore”: quali tipologie di rischi predilige e quali invece eviterebbe?

Non ci sono rischi che prediligo e non ci sono rischi che eviterei. Tutto è assicurabile e tutto può essere gestito, bisogna però avere le professionalità per farlo. L'unica cosa che temo è l'assumere rischi che non si conoscono a sufficienza, per questo bisogna essere sempre preparati e aggiornati. L'assicurazione è un mercato molto tecnico ed è per questo che mi piace. Tutto si può fare, ma deve essere fatto con conoscenze adeguate. ■

Academy: per competere a livello globale

Una scuola d'eccellenza targata Generali, per sviluppare le competenze manageriali, far circolare le conoscenze e condividere la cultura aziendale

di Anna Chiara Lucchini

La nuova Academy di Generali rappresenta il fulcro della trasformazione strategica e organizzativa che il Gruppo sta vivendo in questo momento. Nasce a Trieste dove sono le nostre radici, si fonda sui nostri valori e vive nel mondo globale in cui il Gruppo è ben radicato. La sfida è di supportare i nostri leaders nell'attuazione e gestione dei processi di trasformazione e di favorire la crescita della nuova generazione.

L'Academy sarà così una "creatura vivente", in grado di mobilitare le energie e far circolare la conoscenza attraverso la costruzione di un ambiente fertile, sia dal punto di vista culturale che organizzativo, e grazie all'apprendimento formale e informale. La nuova struttura è stata progettata tenendo conto delle tante anime del Gruppo e del nuovo mondo in cui operiamo, aperto e digitale.

Sono convinta che la possibilità di condividere la ricchezza delle competenze dei nostri leader sarà un fattore di accelerazione dei nostri processi di cambiamento e dei nostri risultati di business.

*Monica Possa
Group HR & Organization Director*

Con questo spirito ha preso avvio a metà maggio il programma pilota sulla *technical excellence*, nato dalla collaborazione con il Dipartimento di Scienze economiche, aziendali, matematiche e statistiche (Deams) dell'Università di Trieste e con altre prestigiose realtà internazionali: una trentina tra corsi e workshop (da una a tre giornate ciascuno) e prossimamente il forum "Shaping the Industry" sugli scenari e i megatrend rilevanti per il settore assicurativo.

È un programma pilota a testimonianza dello sforzo di investire sempre di più in iniziative di aggiornamento tecnico e sviluppo professionale per i talenti e le alte professionalità del Gruppo e ha già registrato, in meno di un mese, ben 700 iscrizioni da parte di colleghi di tutto il mondo!

L'ambizione che nutriamo per questo programma è che, grazie a una sempre più meticolosa ricognizione dei fabbisogni e dei temi cruciali per le diverse aree tecniche, possa diventare un ricco catalogo "in evoluzione" avvalendosi sempre più dei saperi e delle competenze interne e che favorisca ancora di più lo sviluppo e il rafforzamento di competenze-chiave per le strategie del Gruppo.

Sempre in questa prospettiva, nel mese di giugno, abbiamo fatto partire i primi programmi di leadership development che coinvolgeranno nell'arco di un anno solare, a gruppi, circa trecento global leaders del Gruppo Generali. L'obiettivo è favorire la condivisione e l'allineamento sulle priorità strategiche del 2015 e sulla nuova cultura di Gruppo e, su queste, costruire e rafforzare le nuove leadership capabilities nonché supportare percorsi di crescita professionale, funzionali e manageriali, con lo sviluppo delle necessarie competenze.

Si tratta di un percorso articolato e blended di attività su più moduli (per un totale di 5-11 giornate) – a Trieste ma anche nei mercati emergenti, oltre che presso gli altri centri locali di training del Gruppo – che comprenderà training manageriale, coaching individuale e di gruppo, mentoring, development center, short assignment e action learning project. Il tutto sarà supportato da una piattaforma virtuale che consentirà lo scambio di buone pratiche e integrerà, anche con opportuni strumenti di valutazione, le attività di training.

L'approccio complessivo che si intende seguire prevede un bilanciamento tra la spinta verso l'innovazione (nelle metodologie e nei contenuti delle attività di leadership development) e la valorizzazione e integrazione di quanto già sviluppato nelle diverse country.

Come annunciato dal Group Ceo, tutto ciò troverà "casa" a Trieste: nel 2015 l'Academy avrà infatti un proprio building progettato per rispondere al meglio alle necessità di training e sviluppo manageriale del Gruppo e farà del capoluogo giuliano – già storicamente territorio cosmopolita e hub internazionale per la ricerca avanzata e l'alta formazione – il luogo di approdo di docenti, coach, esperti di rilievo internazionale. ■



In alto: Mario Greco Group Ceo e Maurizio Fermeglia rettore dell'Università di Trieste firmano l'accordo
Ph. Marino Sterle

Controcorrente

Il Gruppo Generali in Germania realizza risultati positivi in termini di clientela e di quote di mercato, nonostante una forte pressione competitiva e un contesto sfidante

di Andrea Timmesfeld

I tedeschi sono considerati affidabili, disciplinati e ben organizzati; giocano molto bene a calcio, amano le salsicce al curry (Currywurst), e hanno dato i natali non solo a grandi poeti ma anche a eminenti matematici come Carl Friedrich Gauss. Germania, patria di un popolo diligente: questo è il cliché. Non solo grazie alle tradizionali virtù tedesche, ma anche per quelle, gli oltre 14mila dipendenti di Generali Deutschland nel 2013 hanno raccolto premi superiori a 18 miliardi di euro, in un contesto estremamente competitivo, e pertanto la Germania è ora il secondo mercato del Gruppo.

GERMANIA

REDDITO MEDIO ¹	2670
POPOLAZIONE MLN ²	80,5
DIMENSIONE ³	357
MEMBRO UE	FONDATORE
ASPETTATIVA DI VITA ⁴	81

1. 2012, euro, Reddito nazionale lordo mensile pro capite. Fonte: Banca Mondiale
2. Fonte: Gtai
3. Migliaia di km²
4. Aspettativa di vita alla nascita, totale (anni). Fonte: Banca Mondiale

Il settore assicurativo tedesco ha una posizione particolarmente rilevante a livello internazionale. Con una raccolta premi di 187,1 miliardi di euro e oltre mezzo milione di dipendenti, è uno dei principali settori dell'economia nazionale e genera il 3,4% del prodotto interno lordo. Con una quota di mercato vicina al 10%, il Gruppo Generali è al secondo posto in termini di raccolta diretta dopo Allianz; l'attività è focalizzata sul segmento vita, dove Generali Deutschland è leader di mercato nelle polizze temporanee caso morte, nelle unit-linked e nei contratti Riester a contributo statale. In questo contesto, il Gruppo si rivolge a clienti privati e piccole-medie imprese, non al settore corporate.

La radici di Generali Deutschland risalgono a un lontano passato, nell'era del grande matematico citato all'inizio, Gauss (1777-1855):

nel 1824 fu infatti costituita la Aachener und Münchener Feuerversicherung, il cui controllo venne acquisito dalle Assicurazioni Generali nel 1998, quando la società operava con il nome di Amb Aachener und Münchener Beteiligungsgesellschaft. A differenza dei suoi concorrenti, il Gruppo Generali in Germania persegue un modello di business che tiene conto dell'evoluzione storica sia dell'azionariato che delle esigenze dei clienti fino ai nostri giorni.

Il business model del Gruppo in Germania si basa su tre società principali: Generali Versicherungen, AachenMünchener e CosmosDirekt. Il Gruppo Generali è quindi presente sul mercato con marchi diversi. Ciò che a un primo sguardo può apparire complesso, segue in realtà un principio strutturale chiaro: diversi canali di distribuzione aumentano le

possibilità di raggiungere differenti target di clientela. Così, Generali Versicherungen, il principale assicuratore del Gruppo tedesco per raccolta premi nei segmenti vita e danni, che ha sede a Monaco di Baviera, vende i propri prodotti attraverso personale dipendente e autonomo nonché tramite broker e accordi con piccole banche, seguendo un tradizionale approccio multi-canale. AachenMünchener privilegia invece la partnership esclusiva con Deutsche Vermögensberatung Ag (Dvag) che ha una rete di oltre 37.000 promotori finanziari. AachenMünchener è la seconda compagnia specializzata nel ramo vita sul mercato tedesco. Infine, CosmosDirekt – basata a Saarbrücken, leader in Germania nei canali diretti – offre in tutto il paese prodotti assicurativi su Internet e al telefono a clienti che hanno familiarità con il web. Il posizionamento strategico del Gruppo



Dietmar Meister, Chief Executive Officer of the Generali Deutschland Holding

IL BUSINESS MODEL DI GENERALI DEUTSCHLAND

Le tre compagnie principali – AachenMünchener, Generali Versicherungen e CosmosDirekt – con i diversi canali di distribuzione



tedesco è quindi costruito appositamente per rispondere alle esigenze di diverse categorie di clienti. A queste tre grandi società se ne aggiungono altre che coprono i servizi comuni del Gruppo in materia di informatica, risorse umane, attività di approvvigionamento e liquidazione dei sinistri. Le esigenze dei clienti sono seguite anche da fornitori specializzati in specifiche categorie di assicurazione (ad esempio copertura delle spese legali, assicurazione sanitaria, piani di finanziamento immobiliare e rischi biometrici).

Il modello di business del Gruppo tedesco registra un successo unico nel suo genere in Germania. Così, mentre i principali concorrenti hanno perso costantemente quote di mercato negli ultimi anni, il Gruppo Generali è riuscito a migliorare nettamente la propria posizione. I premi raccolti sono aumentati mediamente del 3,4% l'anno, mentre i costi sono diminuiti del 2,5%. Un'evoluzione apprezzata anche dalla capogruppo Assicurazioni Generali, che dal mese di maggio 2014 è l'azionista unico di Generali Deutschland Holding. "Come secondo paese per dimensioni all'interno del Gruppo – ha dichiarato Dietmar Meister, Ceo di Generali Deutschland Holding – offriamo un contributo significativo al risultato complessivo. Nell'esercizio 2013, l'utile netto del Gruppo, pari a 438 milioni di euro, ha nuovamente superato i nostri obiettivi. Ciò dimostra che la nostra strategia di successo è sostenibile nel tempo". Per Meister l'obiettivo è dare un apporto rilevante all'affermazione del Gruppo Generali tra i leader globali del settore

assicurativo. Il suo credo è: "Per difendere il nostro eccellente posizionamento dobbiamo essere pronti già oggi alle necessità che il mercato avrà in futuro".

Il compito non è facile, considerando che il mercato tedesco si trova di fronte a cambiamenti sostanziali: la politica dei bassi tassi d'interesse adottata dalla Banca Centrale Europea mette sotto pressione la redditività del segmento vita in Germania; i requisiti regolamentari dei legislatori europei e tedeschi limitano ulteriormente il campo d'azione e i margini delle società; il settore stesso risente di una crisi d'immagine rafforzata dai media. Thorsten Utecht, Cfo di Generali Deutschland Holding, ha dichiarato: "È ora che si smetta di cercare di risolvere la crisi dell'euro a spese di investitori in prodotti di risparmio e polizze vita". Non è solo il settore vita a dover affrontare molteplici sfide, anche il segmento danni è sotto pressione. Importanti sinistri catastrofali, come le alluvioni e le grandinate dell'estate 2013, incidono con sempre maggiore frequenza sul *combined ratio* dell'assicurazione tedesca.

Ciononostante, il Gruppo in Germania si trova in buone condizioni per accrescere ulteriormente il successo ottenuto nel passato. Certo, le virtù insite nel carattere tedesco possono rivelarsi utili allo scopo. Avendo ampiamente ottimizzato la propria organizzazione strategica negli ultimi anni, Generali Deutschland sta ora puntando sul rigore, soprattutto in materia di costi e di risultati tecnici. Il costante miglioramento

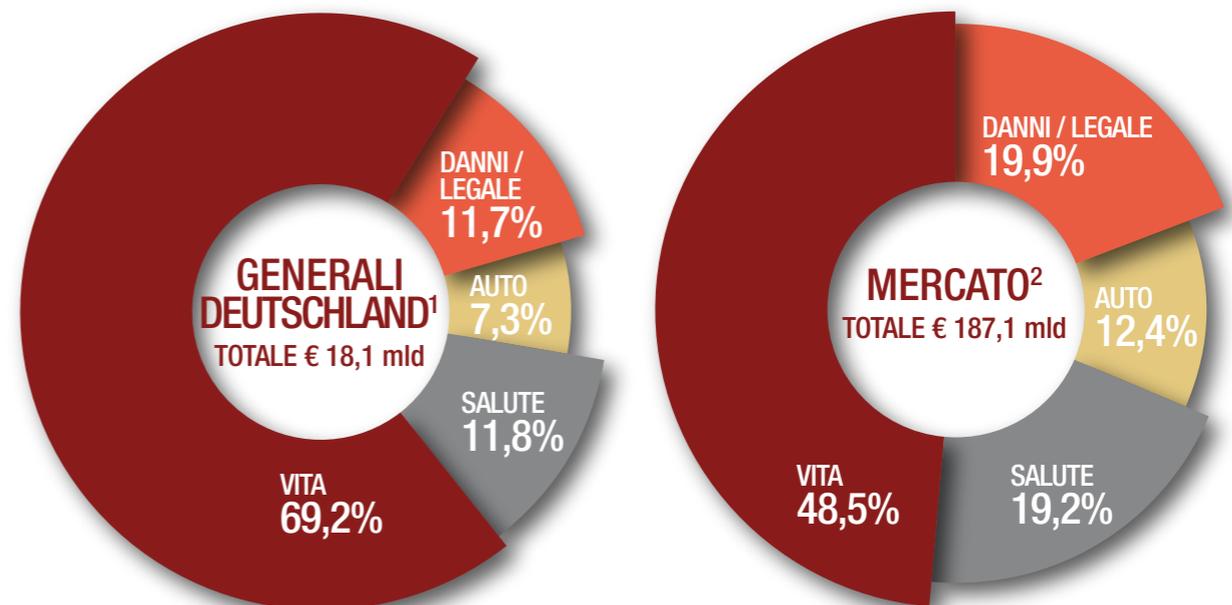
GERMANIA: NON SOLO IL PAESE DEGLI INGEGNERI

- Con un prodotto interno lordo (Pil) di circa 2.736 miliardi di euro nel 2013, la Germania è la maggiore economia d'Europa. Il paese ha una popolazione di 80,5 milioni di abitanti.
- La Germania, come quasi tutti i paesi dell'Unione Europea, è classificata come paese ad alto sviluppo, con un tenore di vita al quinto posto sui 186 paesi coperti dall'indice di sviluppo umano (indicatore usato dall'Onu per valutare la qualità della vita nei paesi membri, *ndi*)
- Nel 2013, questo paese orientato alle esportazioni ha raggiunto un'eccedenza della bilancia commerciale di 198 miliardi di euro. Macchinari, veicoli, prodotti chimici ed elettrici sono i beni maggiormente esportati.
- Come in Italia, Portogallo e numerosi paesi dell'Europa orientale, la popolazione tedesca ha smesso di crescere e il suo calo rappresenta una sfida demografica. Grazie, tra l'altro, all'elevata aspettativa di vita, in Germania la quota di popolazione oltre i 64 anni è tra le più alte al mondo. Il paese infatti si classifica alle spalle di Giappone e Principato di Monaco e allo stesso livello dell'Italia.

Fonti: Gtai, Eurostat, Rapporto Isu 2012, German Foundation for World Population, German Insurance Association (Gdv), Destatis

PREMI PER SEGMENTO

Business mix 2013



1. Premi lordi diretti (principi contabili tedeschi)

2. Fonte: Associazione degli assicuratori tedeschi (Gdv)

della performance tecnica nel segmento vita e del *combined ratio* nei danni, oltre all'ulteriore riduzione dei costi, sono gli obiettivi prioritari per i prossimi anni. In questo contesto, Generali Deutschland beneficia di diversi progetti globali del Gruppo che hanno finalità analoghe. Inoltre, è essenziale ottimizzare ulteriormente la competitività delle reti di vendita. A tale riguardo, la costituzione di una società ombrello per la distribuzione multicanale della controllata bavarese Generali Versicherungen rappresenta una componente importante. "Se vogliamo che i nostri prodotti siano interessanti per i clienti in periodi di bassi tassi d'interesse dobbiamo anche ridurre i costi di distribuzione" spiega Meister. Il programma per il futuro prevede anche lo sviluppo di una strategia digitale complessiva che permetta

al Gruppo di gestire i cambiamenti dei comportamenti dei consumatori e di allineare la propria infrastruttura informatica ai nuovi trend. La digitalizzazione dei processi aziendali è già ben avviata, come dimostrano le numerose app destinate ai clienti, e i portali web destinati al personale interno e alle reti di vendita.

Concludendo, nonostante le difficili condizioni di mercato, alcune decisioni politiche che hanno prodotto conseguenze negative per il settore e i clienti sempre più esigenti, Generali Deutschland tiene le posizioni, fedele al motto del celebre matematico tedesco Gauss, che l'aveva già capito nel XIX secolo: "Non bisogna confondere ciò che ci appare improbabile (...) con ciò che è assolutamente impossibile". ■

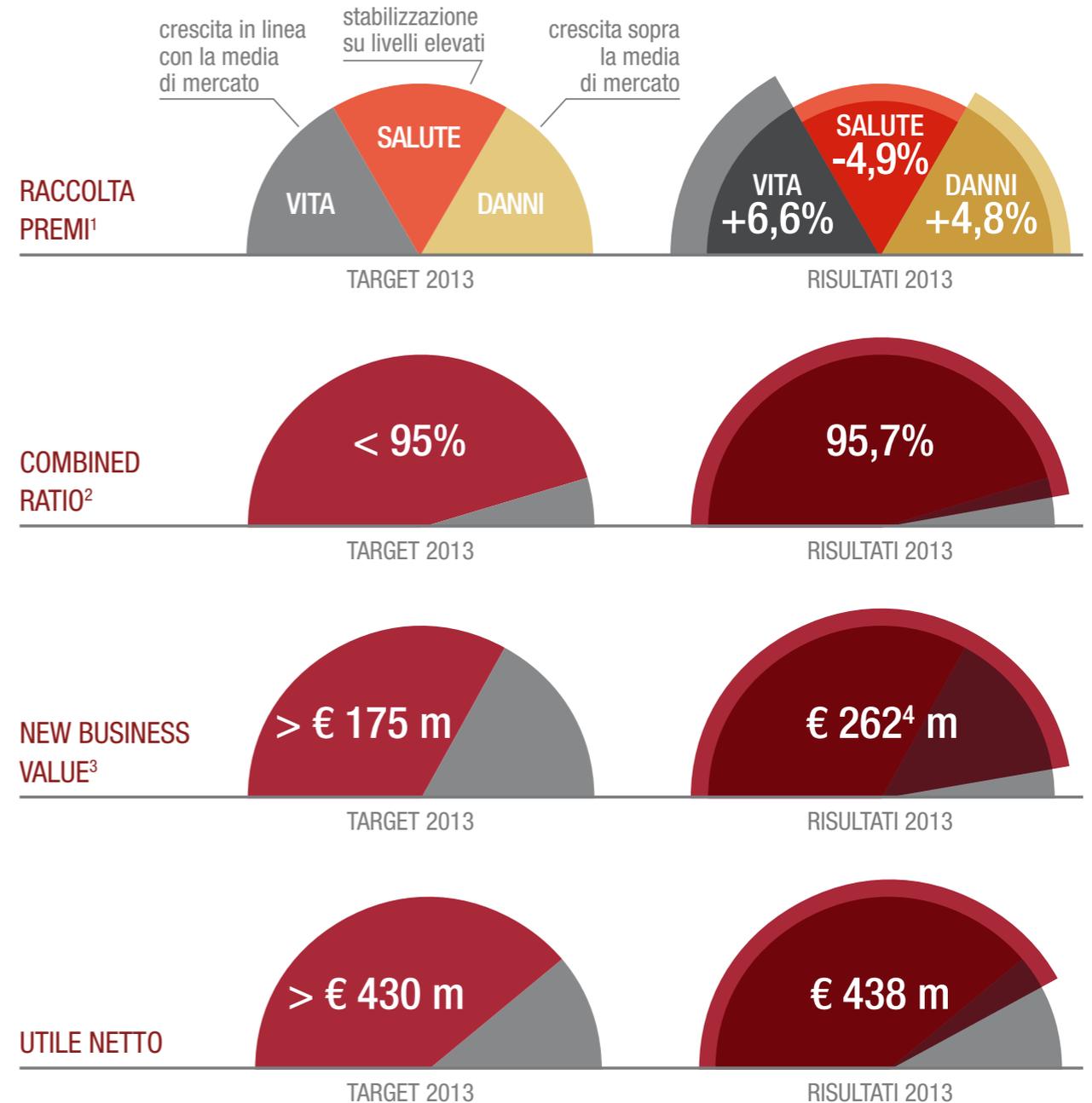
ASSICURATORI TEDESCHI: UNA REALTÀ IMPORTANTE A LIVELLO INTERNAZIONALE

La Germania è la principale piazza mondiale nel mercato della riassicurazione e supera anche gli Usa. In termini di premi raccolti per il settore vita e danni nel suo complesso, la Germania si classifica al sesto posto nella classifica internazionale, dopo Francia e Cina.

Con una raccolta premi di 187 miliardi di euro, il comparto assicurativo è uno dei settori con il maggiore fatturato in Germania. Vi lavorano circa 550mila persone. Colonia è una delle sedi più importanti; anche Generali Deutschland ha la propria sede principale in questa città. In termini di risultato economico e popolazione, rispetto agli standard internazionali emerge che i tedeschi spendono piuttosto poco per proteggersi con un'assicurazione. Nel segmento vita, la copertura è persino inferiore alla media. Uno dei motivi è che molti tedeschi si affidano ancora prevalentemente alla previdenza pubblica, il cui indice di copertura diminuirà drasticamente nei prossimi anni. In considerazione degli sviluppi demografici, tuttavia, esiste ancora un'elevata domanda potenziale per la previdenza privata e quindi per l'assicurazione vita.

Fonte: German Insurance Association (Gdv)

RAGGIUNGIMENTO DEI TARGET



1. Premi lordi diretti (principi contabili tedeschi)

2. *Combined ratio* segmento danni; il target non comprende sinistri straordinari ed effetto dei premi unici; raggiungimento degli obiettivi escludendo i sinistri catastrofici (nel 2013: 4,1 p.p.)

3. Assicurazioni vita e salute; secondo l'Mcev, escludendo i costi di capitale

4. Prima della cessione delle quote di minoranza

Generali in Europa centro-orientale: verso nuove frontiere

Un'eredità importante, un forte spirito pionieristico e una chiara visione del futuro in questi mercati sono gli ingredienti determinanti per una storia di successo

di Josef Hlinka e Radek Moc

“Oggi siamo uno dei maggiori player in una regione in forte crescita, l'Europa centro-orientale che attualmente rappresenta un mercato-chiave per lo sviluppo strategico del Gruppo. Il nostro obiettivo in quest'area è rafforzare ulteriormente la nostra posizione di mercato e la redditività delle nostre compagnie”. Nelle parole del Group Ceo Mario Greco, il viaggio di Generali nell'Europa centro-orientale (Cee) segue un piano d'azione molto chiaro ed è un percorso molto sfidante per manager e dipendenti che vi lavorano.

Questo viaggio, fatto di straordinari alti e bassi, incominciò 182 anni fa. Generali entrò nei mercati dell'Europa centro-orientale all'inizio della sua storia, solo pochi mesi dopo che i fondatori delle Assicurazioni Generali Austro-Italiche si erano riuniti a Trieste per costituire la società, il 26 dicembre del 1831. L'anno successivo erano già stati aperti i primi uffici a Praga, Pest, Bratislava e Lubiana, a cui seguirono molti altri nelle più importanti città dell'Impero austro-ungarico.

Le due guerre mondiali cambiarono in modo drammatico anche l'attività di Generali in questa regione. Dopo il crollo dell'Impero, ci volle tempo per fare ripartire il business nei nuovi stati indipendenti, ma Generali riuscì ad adattarsi con successo al mutato quadro politico. Molte cose erano però cambiate dopo la seconda guerra mondiale e, con la nazionalizzazione avviata nei paesi comunisti, Generali perse 14 società, molte filiali e agenzie, oltre che 186 palazzi di straordinario valore.

RITORNO ALLE RADICI, MA IN DIREZIONE DI NUOVE FRONTIERE

Ci sono voluti oltre 40 anni per ritornare su questo mercato. La firma per la creazione della Ab-Generali Biztosito, la prima joint venture assicurativa tra Europa dell'Est e Europa occidentale tenutasi all'Hotel Gellért di Budapest il 25 maggio 1989, solo pochi mesi dopo la caduta della Cortina di ferro, fu molto emozionante, ma l'idea alla

base del piano di espansione di Generali era quella di essere la prima compagnia a entrare nella "nuova Europa". La presenza dell'allora presidente Enrico Randone indicava quanto il Gruppo fosse consapevole che con quell'atto si stava dando inizio a una nuova era della propria storia: quella del ritorno alle radici, ma in direzione di nuove frontiere.

Di paese in paese, Generali – attraverso Generali Holding Vienna – decise di dare il via a operazioni *greenfield*, di acquistare società o avviare con loro una joint venture. Partendo da zero, il Gruppo raggiunse una raccolta premi di 330 milioni di euro nel 2000, balzata poi a un miliardo all'inizio del 2007, quando i clienti nella regione erano ormai a 4 milioni, distribuiti in dieci paesi.

Nel 2007, l'attività di Generali nella regione Cee fece un altro enorme passo avanti con il lancio di Generali Ppf Holding (Gph) – la joint venture con il gruppo ceco Ppf – con l'obiettivo di espandere la sua presenza

nell'area. L'accordo raggiunto con il conglomerato ceco, attivo nell'Europa centro-orientale sia nelle assicurazioni (dove aveva il controllo dell'ex monopolista di stato Ceska Pojistovna) sia nella finanza al consumo, permise a Generali di acquisire una posizione dominante nella Repubblica Ceca e guadagnare quote di mercato in altri paesi Cee e nella Comunità degli Stati Indipendenti (Csi). Generali divenne azionista di controllo con il 51% in Gph, lasciando la responsabilità manageriale a Ppf.

Sebbene la collaborazione abbia avuto un notevole successo, generando una raccolta premi superiore a 3 miliardi di euro e oltre 11 milioni di clienti, Generali ha offerto a Ppf l'opportunità di uscire dalla joint venture, per assumere il pieno controllo manageriale delle attività del Gruppo nella regione. Secondo l'accordo, tutte le operazioni totalmente dipendenti dall'attività di finanza al consumo o nettamente al di fuori dell'ambito geografico di Generali sono state eliminate, aprendo la

strada a una solida crescita del core business assicurativo.

In gennaio 2013 i due azionisti della joint venture hanno accettato di modificare

PRAGA

DAL 1832

BUDAPEST

DAL 1832

ZAGABRIA

DAL 1832

VARSAVIA

DAL 1837



l'assetto societario. Con il nuovo accordo, il Gruppo Generali ha aumentato la propria quota in Gph al 76% in una prima tranche il 28 marzo 2013 e acquisirà il restante 24% alla fine del 2014. Parte integrante dell'accordo è stata la vendita a Ppf delle società assicurative di Gph in Bielorussia, Kazakistan, Russia e Ucraina, sempre in marzo 2013. Per acquisire la quota del 49% di Ppf, Generali ha investito 2,5 miliardi di euro: è stata l'operazione più rilevante per il Gruppo nell'ultimo periodo. Questo dimostra il ruolo strategico che il mercato Cee riveste per Generali, dove il Gruppo ha un interesse di lungo periodo, continuando a sviluppare la sua presenza nell'area.

Il Group Ceo Mario Greco ha dichiarato: "Con questa operazione eliminiamo ogni incertezza sulla nostra strategia di sviluppo in Europa centro-orientale e sulle risorse necessarie per il Gruppo a realizzarla. Oggi siamo diventati uno degli operatori leader in un'area a crescita elevata. Con il pieno controllo di Gph, potremo beneficiare appieno dei nostri investimenti e focalizzarci nello sviluppo del core business assicurativo migliorando la nostra posizione competitiva e la redditività".

L'AREA CEE: UN MERCATO DIFFERENZIATO

Il mercato dell'Europa centro-orientale è variegato e presenta caratteristiche diverse rispetto quello dell'Europa occidentale: per avere successo occorrono capacità

particolari. Il mercato è caratterizzato da un mix più bilanciato tra rami vita e danni (circa il 50% ciascuno) mentre per Gph il segmento danni rappresenta una quota persino superiore, pari al 64%. L'attività corporate & commercial rappresenta una quota significativa rispetto retail, in quanto genera circa il 30% dei premi danni, avvantaggiando così le società che hanno solide competenze nella sottoscrizione a livello locale e nella gestione dei broker. Tuttavia, il livello di sofisticazione di prodotti e prezzi è ancora inferiore agli standard dei mercati maturi, ci sono quindi molte opportunità di ottenere un vantaggio competitivo attraverso una migliore segmentazione e selezione dei rischi. In media, i premi assicurativi sono nettamente inferiori a quelli dell'Europa occidentale (circa cinque volte più bassi nel segmento danni e otto volte più bassi in quello vita), e ciò richiede una maggiore efficienza attraverso un approccio di "scala" e "industriale" alla gestione delle operazioni e dei sinistri. Per quanto riguarda la distribuzione, il mix è più bilanciato rispetto ai mercati europei occidentali, con una quota relativamente inferiore di agenti monomandatari e una maggiore presenza di reti distributive indipendenti, concessionari di automobili e bancassurance. In termini di rapporto con i clienti, questi tendono a cambiare assicuratore più facilmente a causa del maggiore ruolo rivestito dai distributori indipendenti e della minore durata dei contratti, determinando investimenti più rilevanti in termini di Crm e fidelizzazione.

GENERALI IN EUROPA CENTRO-ORIENTALE OGGI

Attraverso Gph, Generali è oggi uno dei maggiori player nella regione, posizionandosi infatti al quarto posto in termini di premi (dopo Vig, Pzu e Allianz), e con una quota di mercato attorno al 6%. L'eccellente redditività è dimostrata da un ottimo combined ratio dell'89,6% in media negli ultimi 5 anni. In termini di profittabilità, la regione Cee è una delle aree di maggiore successo per il Gruppo, contribuendo a oltre il 10% del risultato operativo totale e rappresentando solamente il 5,2% dei premi complessivi nel 2013.

Le compagnie del Gruppo servono oltre 11 milioni di clienti in dieci paesi: Bulgaria, Croazia, Repubblica Ceca, Ungheria, Montenegro, Polonia, Romania, Serbia, Slovacchia e Slovenia. Nel 2013, i premi dal Gruppo nella regione hanno superato i 3 miliardi di euro.

Quest'area ha oltre 105 milioni di abitanti di diverse nazionalità, lingue, religioni e culture. La diversificazione in un ambiente multinazionale offre un enorme vantaggio che Gph sta già sfruttando. La vision del futuro è caratterizzata da crescita, innovazione e clienti soddisfatti.

Per Gph e le sue società lavorano oggi circa 12.500 persone e quasi 15mila agenti monomandatari. La maggiore forza vendita è quella di Česká Pojišťovna, composta da quasi 5mila persone.

OBIETTIVI AMBIZIOSI: MANTENERE LA REDDITIVI- TÀ E ACCRESCERE I VOLUMI

L'obiettivo del Gruppo nella regione è mantenere la sua già eccellente redditività, aumentando nel contempo i volumi, per diventare uno dei protagonisti anche in termini di raccolta premi. Per realizzare questi ambiziosi obiettivi di crescita, Gph sta bilanciando crescita e redditività in ognuno dei mercati sulla base dei trend assicurativi e della sua posizione competitiva. Ecco un'analisi più dettagliata per ogni paese.

- **Repubblica Ceca:** con una quota di mercato del 33%, si tratta del mercato più importante per Generali nella regione, rappresentando il 51% dei premi totali incassati e il 74% dell'utile operativo dell'intera regione. La strategia è mirata a consolidare la posizione di leadership del mercato, grazie alla riorganizzazione della struttura distributiva che aprirà la strada alla crescita futura.
- **Polonia:** si tratta del maggiore mercato assicurativo della regione (il 50% dell'intera area esclusi i paesi Csi). Il Gruppo è presente con due società: Generali, una compagnia tradizionale vita e danni, e Proama che ha un approccio più innovativo, con una quota di mercato complessiva del 4%. In Polonia il Gruppo intende crescere attraverso una strategia che preveda la coesistenza dei due brand.
- **Ungheria:** Generali intende rafforzare

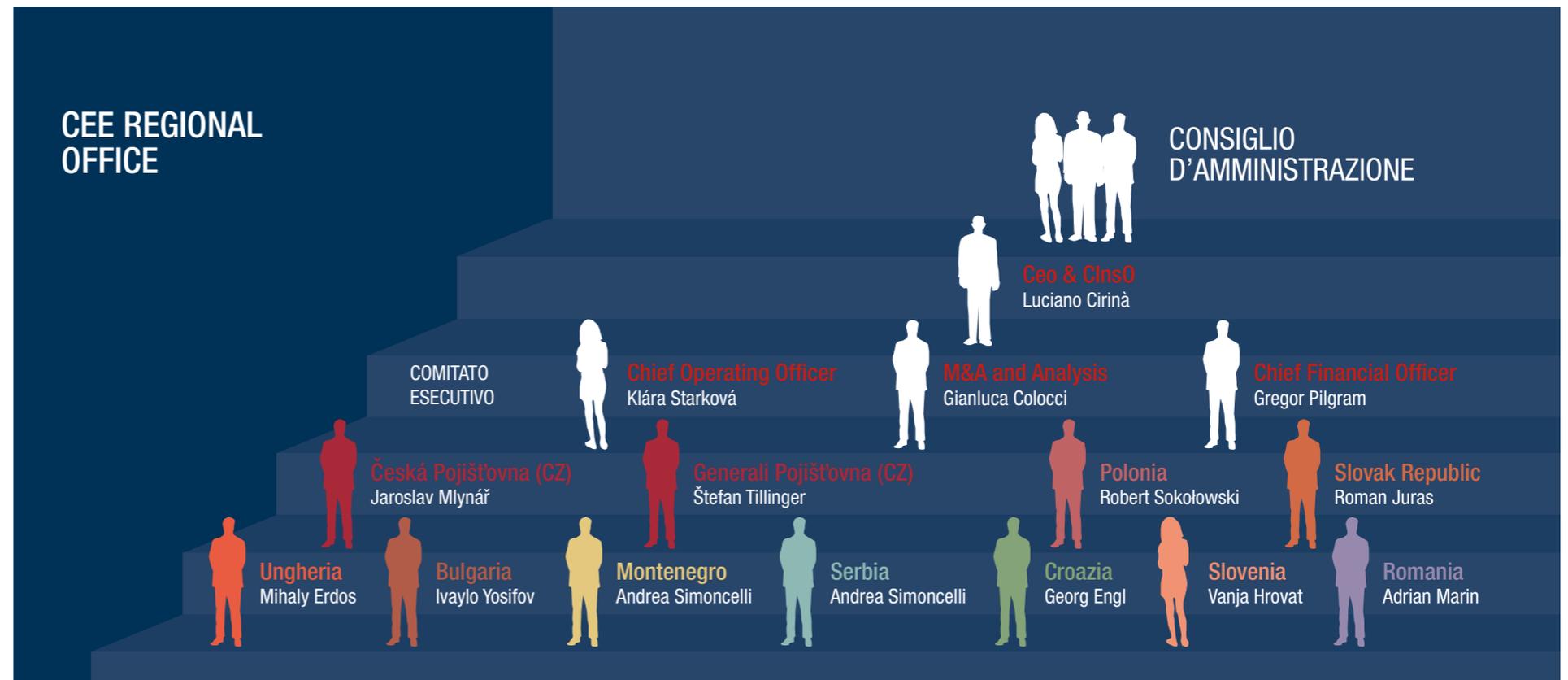
la sua leadership (è al primo posto del mercato dalla prima metà del 2013) razionalizzando e modernizzando la struttura di distribuzione e migliorando ulteriormente i risultati tecnici per realizzare gli ambiziosi obiettivi nonostante uno scenario non favorevole. Il Gruppo ha un approccio multicanale, in cui Genertel.hu è operativo nel canale diretto.

- **Slovacchia:** il Gruppo intende crescere ulteriormente nel paese, sfruttando un mix distributivo già ben equilibrato, facendo leva maggiormente sull'efficacia commerciale degli agenti monomandatari e del canale bancassurance.
- **Serbia:** Gph ha raggiunto un accordo

per rilevare la quota di minoranza e ottenere così il controllo totale delle operazioni, che hanno prospettive di grande interesse: Generali è già il numero due sul mercato, con buoni risultati tecnici. L'obiettivo è mantenere l'attuale redditività, stimolando la crescita futura attraverso il canale bancassurance ed espandendo la rete di distribuzione del segmento vita.

- **Romania, Bulgaria, Slovenia e Croazia:** pur essendo piuttosto piccoli, questi mercati rappresentano un'opportunità di crescita nel medio-lungo periodo per il Gruppo. La strategia è quella di consolidare la posizione in questi paesi.

“Per sostenere questa strategia di crescita, dobbiamo incentrare i nostri sforzi nell'accrescere l'efficienza sia a livello di ogni singola compagnia, sia tra le nostre società assicurative e a livello regionale, condividendo le best practice attraverso la technical excellence” - ha dichiarato il Gph Ceo, Luciano Cirinà. “In linea con l'approccio Generali, sia Gph che le compagnie operanti a livello locale hanno adottato un modello funzionale e promosso cambiamenti in materia di governance che permetteranno al Gruppo di sfruttare sinergie tra le diverse realtà, rafforzando i punti di forza. Dimensioni, efficienza, centralità del cliente e maggiori capacità di segmentazione e di pricing sono





Luciano Cirinà Ceo di Gph

importanti fattori di successo che intendiamo affrontare e migliorare per raggiungere i nostri obiettivi ambiziosi”.

La regione presenta quindi un notevole potenziale di crescita. Per questo motivo il Gruppo Generali è rientrato su questi mercati nel 1989. Negli ultimi 25 anni il mercato Cee ha acquisito una rilevanza crescente nel Gruppo Generali non solo in termini di premi lordi ma ancora di più in termini di redditività e le attività nei paesi dell'Europa centro-orientale rappresentano già il 10% del risultato operativo del Gruppo. Confrontando questo dato con la Germania al 14% e la Francia al 13%, si comprende che si tratta di un notevole

successo. Luciano Cirinà ha aggiunto: “Ci attendiamo che la nostra attività cresca in funzione dello sviluppo delle economie locali. Alcuni paesi presentano prospettive migliori di altri; in alcuni casi servirà più tempo perché i paesi raggiungano un livello sostenibile di prosperità reale. L'Europa centro-orientale non è una regione omogenea: non si possono confrontare i mercati di Polonia e Bulgaria, ad esempio, o quelli della Repubblica Ceca e Croazia. Tutti questi mercati sono piuttosto differenti perché le esigenze dei clienti variano in funzione del grado di sviluppo delle loro economie locali”.

L'attività assicurativa ha un orizzonte di medio-lungo termine e a questo riguardo le previsioni sono notevolmente positive. Vent'anni fa molte ricerche economiche indicavano che i mercati Cee si sarebbero rapidamente allineati a quello dell'Europa occidentale. Tuttavia “Siamo consapevoli che il potenziale si dimostra solo se si tiene a mente che i premi pro-capite nell'Europa centro-orientale ammontano solamente a poco più di 200 dollari, a fronte degli oltre 2.700 dell'Europa occidentale – ha concluso Cirinà. Come Generali non entriamo in un mercato per sfruttarlo; al contrario, sviluppiamo la nostra attività in linea con le esigenze dei consumatori e delle economie locali”. Occorrerà del tempo per avere successo, ma Generali si sta dirigendo verso la leadership indiscussa in questa regione. ■

SVILUPPI RECENTI NEL MERCATO CEE

Il mercato assicurativo della regione Cee ha generato oltre 29,6 miliardi di euro di premi incassati nel 2013 nei paesi nei quali è presente Generali Ppf Holding, di cui il 55% dal segmento danni e il 45% dal ramo vita. La regione è dominata economicamente dai paesi del Gruppo Visegrad¹. Il mercato principale è la Polonia, che produce il 40% dei premi danni e il 56% dei premi vita. Anche per questo motivo il mercato polacco incide fortemente sui trend e sui risultati dell'intera regione.

Il mercato danni è cresciuto dello 0,9% nel 2013 in questa regione, in lieve rallentamento rispetto all'1,4% del 2012. La crescita del mercato polacco è scesa dal 3,8% all'1,3%. La Repubblica Ceca ha invece invertito il trend negativo e i premi lordi del segmento danni sono rimasti invariati nel 2013. La Slovacchia ha registrato la peggiore performance, con il segmento danni in calo dell'1,2%. Nella regione l'assicurazione auto è il ramo preponderante nel segmento danni. Le polizze kasko sono diminuite parallelamente alla flessione delle vendite di automobili nuove; anche le assicurazioni rc auto sono rimaste sotto pressione soprattutto a causa della guerra dei prezzi nella regione, ma la situazione si sta stabilizzando e il trend generale è in fase di inversione, ora che molti mercati hanno ripreso a crescere.

Per quanto riguarda il segmento vita, il mercato è diminuito del 7,3% (a fronte del +7,2% del 2012). Questa contrazione è da attribuire alla situazione del mercato polacco delle assicurazioni sulla vita a premio unico. Le assicurazioni vita in Polonia registrano una flessione di 14,1%. Al contrario, il mercato in Ungheria è cresciuto dell'8,5%, in netto contrasto rispetto alla flessione del -9,3% subito l'anno precedente. Al netto dell'impatto del mercato dell'assicurazione vita polacco a premio unico, il segmento vita della regione Cee è cresciuto del 2,4%.

Infine, la penetrazione assicurativa è molto stabile e quindi non si registrano variazioni significative su base annua: va dall'1% a circa il 5% in tutti i paesi Cee, mentre in Europa occidentale questo indicatore è generalmente attorno al 9%.

1. Repubblica Ceca, Polonia, Ungheria e Slovacchia

Il nostro viaggio per sviluppare l'eccellenza tecnica

L'impegno di Generali nel costruire capacità tecniche di prim'ordine nei rami vita, danni, gestione sinistri, clienti & distribuzione è la chiave per accrescere la competitività e per sostenere la performance del Gruppo e le sue ambiziose strategie

di Valter Trevisani

Il programma "Technical Excellence" (TechEx) è uno dei pilastri della nostra strategia di Gruppo, lanciato dal Chief Insurance Officer, Sergio Balbinot, il 3 maggio 2013. L'obiettivo è quello di rafforzare il core business assicurativo e raggiungere l'eccellenza tecnica per accrescere la redditività e realizzare una crescita sostenibile. TechEx si avvale delle competenze e delle best practice presenti nel Gruppo, ed è uno dei programmi più ambiziosi mai lanciati. È un vero viaggio, iniziato oltre un anno fa, che riunisce persone da tutti i settori che rappresentano il core business di Generali: vita, danni, gestione sinistri, clienti & distribuzione.

Per Generali, acquisire l'eccellenza tecnica significa garantire che in tutte le unità operative interessate siano adottate tecniche assicurative all'avanguardia: tariffe, prodotti, sottoscrizione, gestione sinistri, distribuzione e centralità del cliente. In altri termini, significa identificare e sviluppare le migliori pratiche e permettere alle unità operative di implementarle, istituendo una no surprise culture e monitorandone i progressi e la qualità, mentre si rafforzano le capacità.

La prima fase del programma è partita lo scorso anno nei nove paesi principali del Gruppo (Italia, Germania, Francia, Spagna, Austria, Svizzera, Repubblica Ceca, Ungheria e Polonia) e si sta progressivamente allargando all'America Latina e ad altri paesi della regione Emea. Dopo una prima fase di valutazione, le unità operative e la sede centrale hanno lavorato insieme in seminari e sessioni ad hoc che hanno coinvolto oltre cento esperti. Queste sessioni hanno prodotto un piano tecnico per identificare le principali leve necessarie a stimolare i risultati specialistici, che sono poi state concretizzate in iniziative da realizzare in ogni unità operativa.

Ogni gruppo TechEx – vita, danni, sinistri, clienti & distribuzione – ha identificato le principali iniziative locali e sta elaborando i programmi del Gruppo - *Group Accelerators* – in sostegno dell'attività. Sono state selezionate oltre 340 iniziative per realizzare l'ambizioso obiettivo, annunciato durante l'Investor Day nel novembre 2013, di raggiungere benefici lordi per 0,8 miliardi di euro nel 2015 (rispetto al 2012). Questi benefici sono stati definiti dagli analisti finanziari "una reale fonte di miglioramento" per i risultati di Generali¹.

Nel ramo vita, una delle tradizionali aree di crescita di Generali, il programma TechEx mira a sviluppare ulteriormente la redditività, soprattutto sfruttando l'attuale portafoglio clienti. Il nostro portafoglio è composto prevalentemente da prodotti

di risparmio, ad alta intensità di capitale, poiché vengono generalmente concesse garanzie minime e gli utili sono condivisi con gli assicurati. L'attuale scenario dei tassi d'interesse sta accrescendo ora le pressioni sui margini del ramo vita. Di conseguenza, sui maggiori mercati è stata realizzata un'analisi approfondita della nostra offerta. Ricorrendo alla segmentazione per prodotto o per clientela, possiamo comprendere meglio quali clienti e politiche stiano creando valore per la società. I risultati dell'analisi mostrano inoltre come possiamo offrire ai nostri clienti le soluzioni assicurative più adatte alle loro esigenze, ad esempio prodotti aggiuntivi che potremmo proporre a una specifica clientela (approccio *cross/up-selling*) od opportunità di reinvestire il capitale allo scadere di un contratto (gestione delle scadenze).

Se da un lato dobbiamo gestire attentamente il nostro portafoglio vita in essere, dall'altro dobbiamo ribilanciare il mix a favore dei prodotti ad alto valore. In molti paesi,

le polizze di protezione e salute (copertura totale e integrativa) sono essenziali, poiché coprono rischi vitali come la garanzia del reddito per una famiglia o la copertura dei costi elevati sostenuti in caso di decesso, disabilità o malattia dell'assicurato. Le polizze unit-linked possono dare buoni risultati anche in uno scenario di tassi d'interesse ridotti, pur non assorbendo troppo capitale sul fronte assicurativo.

Una solida strategia di distribuzione è la chiave per il successo nel mettere a punto il business mix. Ci stiamo muovendo in direzione di un approccio basato su incentivi, nel quale la remunerazione dei nostri distributori riflette la creazione di valore e privilegia la fidelizzazione dei clienti.

Altre componenti della strategia di distribuzione sono dedicate a come i clienti vogliono e devono essere seguiti. Uno dei punti di forza deriva dall'utilizzo delle nostre soluzioni di distribuzione multicanale per offrire ai clienti un servizio all'avanguardia.

1: Credit Suisse

Per distribuzione multicanale si intende il numero di canali attraverso i quali Generali può vendere i propri prodotti. Su questo fronte ci stiamo impegnando per migliorare ulteriormente le competenze tecniche e relazioni dei nostri agenti di vendita, ad esempio con iniziative di formazione e assistenza nel settore fornite da esperti e con strumenti di supporto commerciale.

La distribuzione multicanale indica anche i diversi modi in cui un cliente può contattarci: attraverso agenti, online, telefono, etc. – e questo rientra nella politica della *client centricity*. Per Generali, l'adozione di un approccio focalizzato sul cliente significa privilegiare soluzioni assicurative su misura, canali di vendita e operazioni che lo pongono al centro di tutte le nostre scelte. A questo riguardo, è sempre più importante valutare la *customer experience*, attraverso un approccio dedicato. Il Gruppo ha sviluppato uno strumento importante per valutare il servizio offerto ai clienti. Si tratta di "Generali Net Promoter Score" basato sulle raccomandazioni dei clienti e sul principio che se i clienti raccomandano l'esperienza Generali alla propria famiglia, colleghi o amici, significa che sono realmente soddisfatti del nostro lavoro.

In sintesi, il cambiamento del business mix viene determinato dalla condivisione delle best practice nell'ingegneria dei prodotti, progettando apposite strategie di sviluppo e di distribuzione e mediante un approccio mirato alla semplificazione dell'offerta.

Un elemento essenziale della strategia di Generali è quello di accrescere la quota del ramo danni nel portafoglio complessivo. Il ramo danni infatti è utile a stabilizzare la performance, poiché quest'attività è meno correlata ai mercati finanziari, contribuisce al cashflow e alla diversificazione del business. TechEx sta rafforzando la performance tecnica, intervenendo sugli elementi-chiave della catena del valore. La sofisticazione del pricing tecnico e lo sviluppo di un fattore di fidelizzazione sono i due elementi principali a questo riguardo. L'ottimizzazione delle scelte di pricing prende in considerazione l'esigenza di massimizzare gli utili attesi, richiede la comprensione della redditività generata a un dato prezzo, la valutazione del premio tecnico per polizza, nonché i comportamenti e le aspettative dei clienti.

Lo sviluppo di un rapporto duraturo con i nostri clienti inizia nel momento in cui comprendiamo le loro esigenze, proponiamo la nostra offerta ed effettuiamo la vendita, e prosegue in tutte le fasi della relazione con il cliente. Per fidelizzare il cliente con l'adozione di interventi e processi dedicati occorre un notevole coordinamento tra tutti i canali interessati. Il "momento della verità" arriva nel caso di un sinistro. I clienti si aspettano un servizio semplice, rapido ed efficiente, ma nello stesso tempo la gestione dei sinistri deve occuparsi in modo efficace dei tentativi di frode, deve stimare in modo accurato il danno e gestire una rete di meccanici e carrozzeria di alta qualità. Il nostro Gruppo si avvale in Europa di un'ampia rete di esperti

nel campo, con oltre 7.500 specialisti in sinistri, oltre 600 periti e oltre 200 specialisti in frodi. TechEx sta collaborando con questa rete per rendere l'approccio del Gruppo più sofisticato in settori quali il controllo delle perdite, la gestione delle frodi, la valutazione dei danni materiali, la gestione dei partner, le lesioni personali, i contenziosi e il recupero.

Per dare un esempio dei benefici, un approccio più sofisticato alla gestione delle frodi potrebbe produrre risparmi dell'ordine del 2-4% nel costo dei sinistri, migliorando l'identificazione di casi sospetti, di nuovi modelli di frode e truffa organizzata, e riducendo i falsi positivi con il miglioramento della qualità dei dati relativi a casi sospetti. Il Fraud Analytics Competence Center è stato creato allo scopo di migliorare le capacità del Gruppo e il livello di sofisticazione nella rilevazione delle frodi coniugando dati statistici e informazioni sulle truffe sui sinistri.

Siamo convinti che costruire capacità tecniche di prim'ordine nei rami vita, danni, sinistri, clienti & distribuzione sia essenziale per accrescere la competitività e per sostenere la performance del Gruppo e i suoi obiettivi. A questo riguardo, TechEx sta lavorando su livelli diversi. TechEx sta completando la condivisione delle soluzioni e pratiche *best-in-class* attraverso esperienze di "apprendimento sul campo" che includono incarichi temporanei a centri di competenza e progetti globali, e con opportune soluzioni di formazione per la comunità tecnica in collaborazione con l'Academy.

Uno dei principali vantaggi offerti da una società globale è l'opportunità di creare reti di esperti di paesi diversi per condividere esperienze e sviluppare innovazioni e nuove ambizioni. Nei settori vita, danni, sinistri, clienti & distribuzione sono state create comunità dedicate, nelle quali oltre cento professionisti si incontrano periodicamente in sessioni dal vivo, seminari e forum WebEx.

TechEx è un percorso, e un percorso non si limita a un singolo atto: diventa una predisposizione. La predisposizione a fare straordinariamente bene le cose ordinarie. ■

We, GENERALI

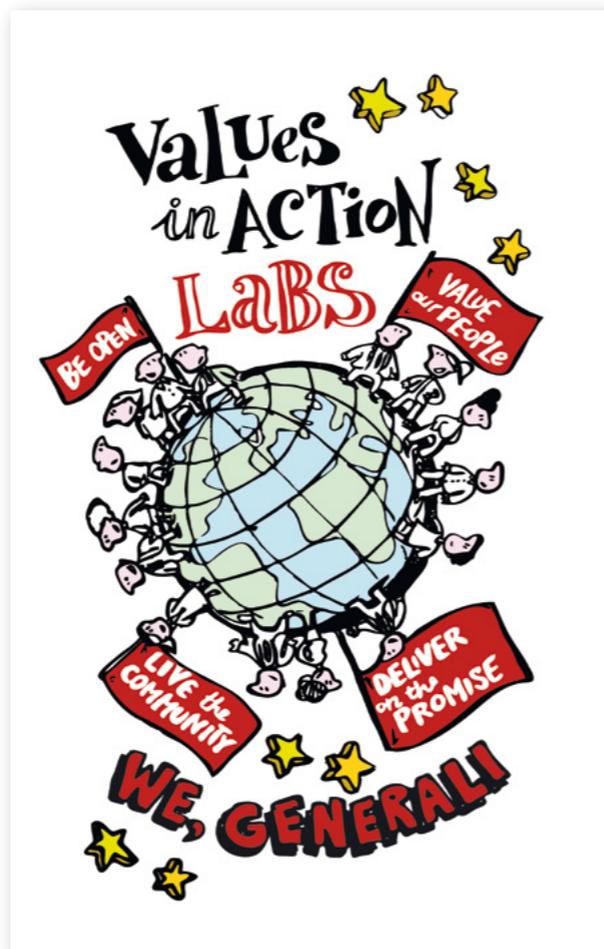
ACTION LABS: trasformiamo i nostri valori in realtà

Vivere e mettere in pratica i valori significa avere punti di riferimento nel modo in cui agiamo, nei nostri comportamenti e nelle nostre decisioni. Li viviamo se intorno a noi osserviamo azioni e comportamenti che sono in linea con essi. Il modo in cui interpretiamo personalmente i valori e li pratichiamo ogni giorno ha quindi un impatto immediato, visibile e molto concreto.

I valori ci aiutano ad identificare cosa fare e cosa non fare. Sono un linguaggio comune che dà ad ognuno di noi il senso di appartenenza a Generali, finalizzato a creare unità nella diversità.

Per supportare la messa in pratica dei nostri valori è nata l'iniziativa globale dei "Values in Action Labs", veri e propri laboratori di idee realizzati grazie a una collaborazione congiunta tra Head Office e team locali.

L'obiettivo è di creare e lanciare piani di azione concreti a livello interregionale e di paese per favorire la diffusione dei valori, incorporandoli nei comportamenti quotidiani delle nostre persone, nel modo con



cui interagiamo con gli stakeholder, nel modo con cui sviluppiamo i nostri prodotti e nei nostri processi di business.

"Values in Action Labs" si snoda in otto laboratori durante i quali i partecipanti lavoreranno insieme per sviluppare iniziative concrete per attivare i valori nel paese o nella regione di appartenenza, adattate alle esigenze e specificità culturali di ciascuna realtà locale.

Praga ha ospitato il *kick-off* dell'iniziativa e una cinquantina di collaboratori della regione Cee ha costruito il proprio piano d'azione. Sono seguiti, e seguiranno fino a settembre poi con la stessa modalità gli altri workshop tenuti in alcune delle città del Gruppo: Trieste, Milano, Colonia, Parigi, San Paolo e Hong Kong.

Agli otto incontri sono state invitate a partecipare circa 350 persone provenienti dalle diverse regioni (Cee, Asia, Emea, Latam), paesi (Germania, Francia), business unit (Head Office, Global Business Lines, Generali Investments Europe, Generali Real Estate) e da tutte le funzioni aziendali.

I laboratori sono strutturati in due giornate. Si inizia con una sessione serale allo scopo di consentire ai partecipanti di prendere familiarità con la metodologia di lavoro proposta. Durante la seconda giornata, si prosegue con la creazione di un piano di azione concreto, finalizzato a tradurre i valori nelle attività quotidiane di business, identificando i tempi e le risorse necessarie per la realizzazione delle iniziative previste e i responsabili per l'implementazione delle stesse.

Ogni workshop è promosso dal Ceo del paese o della regione che sarà poi anche sostenitore e responsabile per l'implementazione dei piani d'azione che ne conseguiranno nei 18 mesi successivi.

La metodologia utilizzata durante i "Values in Action Labs" favorisce l'allineamento grazie al coinvolgimento di un elevato numero di persone e promuove focalizzazione, accelerazione e collaborazione creativa nelle persone coinvolte. Questo approccio è fortemente in linea con i nostri valori: porta i partecipanti a viaggiare verso una scoperta condivisa, facilitando la raccolta del consenso e l'allineamento attorno a soluzioni da loro costruite, integrando le conoscenze ed esperienze di tutte le parti interessate nella progettazione di soluzioni plausibili.

Si utilizza inoltre la facilitazione grafica (*scribing*) per visualizzare in tempo reale i contenuti delle conversazioni, e per raccontare la storia che lega i laboratori l'uno all'altro.

L'iniziativa "Values in Action Labs" è uno dei tasselli che compongono il percorso di trasformazione culturale in atto e che favorirà la traduzione dei quattro valori in un linguaggio comune a tutto il Gruppo, consentendo il passaggio da una cultura condivisa a una modalità condivisa di lavorare all'interno di Generali.

*Karin Arzt,
Head of Group Change Management*

*Doris Bisaro,
Group Generali Academy*

WE, GENERALI

DELIVER ON THE PROMISE

I DO

Faccio quello che dico
Cerco soluzioni semplici
Faccio accadere le cose con determinazione

VALUE OUR PEOPLE

I DO

Dedico tempo agli altri
Condivido i successi ottenuti con il team
Incoraggio i feedback

LIVE THE COMMUNITY

I DO

Costruisco relazioni durevoli e creo network
Agisco in una prospettiva globale
Sono ogni giorno un ambasciatore di Generali

BE OPEN

I DO

Porto idee nuove per raggiungere gli obiettivi
Ascolto e rispetto i punti di vista degli altri
Mi chiedo "Perché no?"

I DON'T

Non è compito mio
Ricerco soluzioni di breve periodo
Non mi interessa

I DON'T

Preferisco fare da solo
Metto i risultati al di sopra delle persone
Giudico e discrimino

I DON'T

Mi interessa solo il mio "orticello"
Agisco solo per mio tornaconto
Faccio finta di non vedere

I DON'T

Ho sempre fatto in questo modo
Diffondo pettegolezzi
Rispondo con "Sì, però..."

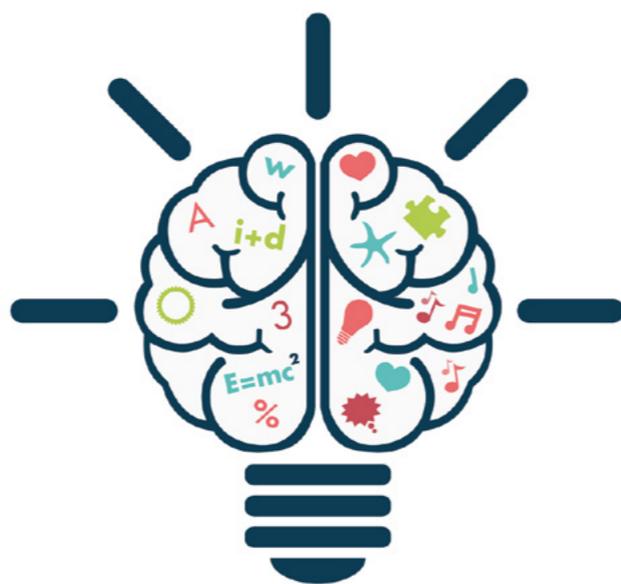
We, GENERALI

ITALIA: viviamo un momento speciale

Il 2014 è un anno storico per Generali: lo ricorderemo per la nascita della nuova cultura aziendale “We, Generali” e per la convergenza su un unico brand di tutte le compagnie del Gruppo a livello globale. In Italia, questo periodo è anche coinciso con l’integrazione delle attività assicurative del Paese in un’unica, grande compagnia: Generali Italia.

La cultura “We, Generali” e i valori che la identificano fanno quindi parte del dna della nuova Compagnia fin dalla sua nascita. Lo scorso 21 gennaio, insieme al country manager per l’Italia Philippe Donnet, ad Andrea Mencattini, Ceo di Alleanza e a Davide Passero, Ceo di Genertel, abbiamo illustrato la nuova cultura a tutti i manager italiani in un evento espressamente dedicato a questo tema.

Il programma nasce prima di tutto dalle indicazioni che abbiamo ricevuto dai dipendenti lo scorso anno, attraverso interviste individuali, *focus group* e *survey* online, che hanno registrato una partecipazione superiore al 75 per cento. Queste



indicazioni sono state successivamente elaborate e inserite nel più ampio contesto della nuova cultura di Gruppo “We Generali” dando vita a una serie di iniziative ispirate ai nuovi valori: *Deliver on the promise*, *Value our people*, *Live the community* e *Be open*.

Il programma di Generali Italia è articolato in 12 progetti, che prevedono complessivamente circa 50 iniziative da sviluppare nel corso dell’anno presso le varie sedi di Mogliano Veneto, Milano, Roma e Torino. Un team composto

da persone provenienti da diverse aree aziendali è responsabile dell’ideazione, realizzazione e implementazione dell’intero programma, basato sui valori comuni che animano il lavoro quotidiano di tutte le realtà della Country Italia: l’affidabilità, la professionalità, lo scambio proficuo, l’apertura alle nuove sfide e al miglioramento continuo.

La prima delle iniziative è stata lanciata lo scorso febbraio e fa parte del valore *Deliver on the promise*. Si tratta di “Business Monitor”, uno strumento informativo agile e immediato, messo a disposizione online ogni mese, per consentire una capillare informazione e soprattutto l’allineamento sul raggiungimento degli obiettivi aziendali. In marzo, nell’ambito del valore *Be open*, è stato lanciato a Mogliano Veneto “English Club”, un appuntamento extraprofessionale per praticare e migliorare la lingua inglese con colleghi e un tutor madrelingua durante incontri informali, a colazione, a pranzo e al cineforum. L’iniziativa, che ha avuto un grande successo nel progetto pilota, è stata già estesa alla sede di Milano e sta per essere replicata in altre sedi in Italia.

Nel mese di maggio è stato lanciato il programma “Engagement Training”, ispirato al valore *Value our people*, un piano di formazione dedicato allo sviluppo delle

competenze di manager e di funzionari per dare loro gli strumenti per coinvolgere e motivare le persone, e creare un ambiente di lavoro sempre più partecipativo. Sempre in maggio sono stati attivati nella sede di Mogliano Veneto i “Servizi Salvatempo”, una serie di attività utili alla community Generali (lavanderia, farmacia e temporary shop) che si possono fruire all’interno dell’azienda, permettendo di ottimizzare il tempo dedicato agli impegni della vita lavorativa e privata.

Nei prossimi mesi saranno lanciate altre iniziative ispirate al valore *Live the community*, come il “Programma Benessere”, una serie di appuntamenti informativi dedicati alla prevenzione delle malattie e dei check-up medici gratuiti per i dipendenti, e “Benessere Donna” che pone particolare attenzione all’universo femminile. Con il programma “Io viaggio solidale” ogni dipendente potrà scegliere di viaggiare in seconda classe e la differenza di prezzo rispetto alla prima classe sarà devoluta da Generali Italia ad alcune associazioni di volontariato attive a livello di comunità locali, e saranno realizzate le aree relax e dedicate al tempo libero.

Giovanni Luca Perin
Head of Human Resources and Organization
Generali Italia

SVIZZERA: facciamo un salto di qualità

Quando in un'impresa giunge il momento di promuovere nuovi valori e farli vivere, vale la pena guardare a quanto hanno fatto le società globali note per avere costruito con successo, nel corso del tempo, una solida cultura d'impresa. Per comprendere come dare vita ai valori e renderli concreti, la via principale infatti è quella di imparare dai migliori, condividendo un processo importante e facendo un salto di qualità sul piano dei valori.

Coerenza prima di tutto

Abbiamo inserito i nuovi valori nel nostro vocabolario. I valori devono diventare parte integrante del linguaggio di una Società. Abbiamo iniziato esponendo i nostri valori sulle pareti, ma ci siamo concentrati ancora di più a inserirli nel nostro vocabolario. Tutto è iniziato con un roadshow tenuto a gennaio da Alfred Leu, Ceo di Generali Svizzera, e rivolto a una platea di manager della compagnia. Il Comitato esecutivo si è poi confrontato con i cento migliori addetti alle vendite in occasione della celebrazione annuale a Berna. Negli ultimi mesi, abbiamo creato le occasioni per mettere in pratica i nostri valori collegandoli a progetti concreti. Se io desidero



che tu mi ritenga una persona molto spiritosa, ti racconterò una barzelletta, non mi limiterò semplicemente a dirti: “Io sono molto spiritoso”. Con i valori funziona allo stesso modo. La comunicazione non è tutto, ma tutto parte da lì. Da marzo abbiamo lavorato per rendere concreti i valori: Be Open e Live the Community con “Meet me for lunch”, una serie di incontri tra componenti del comitato di direzione e collaboratori. Inoltre, da aprile il concept della mensa aziendale si è modificato orientandosi a un'offerta nutrizionale più flessibile ed equilibrata con prodotti bio e a chilometro zero. Un altro esempio è dato da “Table switch”, un progetto ideato per favorire e accrescere il *mobile working* e il *desk sharing*, lanciato invece a giugno. I valori messi in pratica sono più potenti di quelli scritti. Le azioni parlano più delle parole! Ribadire per iscritto i nostri valori può instaurare un circolo virtuoso e una leva straordinaria che ricorda e suggerisce come essi possono essere messi in pratica. Per costruire una cultura vincente è essenziale trasformare in comportamenti concreti i nostri valori.

In questo modo, vivere i valori diventa più semplice e immediato. Abbiamo iniziato a trasformare i valori di Generali in comportamenti concreti, per far sì che tutti potessero misurarli e gestirli. I valori alla base delle operazioni quotidiane devono essere coerenti con i valori dichiarati. È solo così che si riesce a dar loro vita: descrivendo e condividendo comportamenti che rappresentano ciascun valore, si stabiliscono comportamenti concreti, di cui tutti i colleghi devono rispondere.

Integrare i valori nei processi aziendali

Se vogliamo che la cultura d'impresa sia integrata nel processo operativo e se i dipendenti debbono diventare emblema del nostro marchio nel mondo, non è sufficiente limitarsi a comunicare i valori fondanti. Poiché l'obiettivo è che questi valori diventino una parte fondante dell'organizzazione e della vita quotidiana dell'impresa, abbiamo iniziato a integrarli in ogni processo Hr. Nel primo trimestre del 2014, abbiamo rivisto il processo di selezione per dare un maggiore rilievo anche al bagaglio culturale anziché puntare l'attenzione solamente sulle competenze. I candidati a un posto di lavoro devono essere scelti non solamente per le loro competenze ed esperienze ma anche in funzione di quanto siano in sintonia con i valori aziendali.

Con il coinvolgimento diretto dei colleghi, abbiamo ripensato il processo di assunzione per tutti i nuovi collaboratori, il cosiddetto

“Start-up Day”, con un lavoro di squadra sui valori di Generali, e abbiamo allineato anche il nostro Junior Management Program (Jump) e la seconda edizione del Generali Graduate Program, con un insieme di nuovi valori. Dal primo colloquio all'ultimo giorno di lavoro, i dipendenti devono tenere sempre a mente che i nostri valori rappresentano le fondamenta di ogni decisione della società. Molto è stato già fatto, ma la strada da percorrere è ancora lunga.

Ciascuno di noi è responsabile del successo

Come individui, abbiamo tutti la grande responsabilità di fare nostro il processo e mettere in pratica i valori nella nostra organizzazione. Questo sforzo a impegnare le nostre persone non può essere delegato ad altri. Le iniziative sul piano dei valori riguardano cosa siamo come impresa e cosa ogni singolo rappresenta. Mettere in pratica questa convinzione è un obiettivo sfidante, perché i valori indicano con chiarezza quale sia la strada giusta e quale quella da non percorrere. Ispirandoci a quanto detto da Mario Greco nelle pagine del precedente numero del *bollettino*, abbiamo la grande responsabilità di costruire le fondamenta della cultura aziendale, che ci permetteranno di attraversare questo periodo di rapidi cambiamenti. “Vivere i valori” in tutti i sensi è determinante per il nostro futuro!

Jean-Pierre Schmid
Chief Human Resources & Logistics Officer
Generali Switzerland

UNGHERIA: costruiamo comunità dentro e fuori

Le migliori pratiche di Hr e Csr

Quest'anno, e per la prima volta, il Gruppo Generali è diventato leader del mercato ungherese. Questo traguardo ci offre l'occasione per riflettere su quali siano i principali fattori di successo che hanno permesso alla comunità di Generali di restare unita come team motivato e motivante. Lasciatemi condividere alcune delle nostre migliori pratiche nel campo della motivazione e del *community building*.

Crediamo che un dipendente ben motivato, emotivamente rafforzato dal riconoscimento del management e dei colleghi, possa essere la forza trainante della comunità e in grado di trasmettere energia ad altri dipendenti. Questo ha un impatto positivo sull'ambiente di lavoro e rende veramente credibile l'interazione con i clienti e gli altri stakeholder, mostrando il meglio di Generali al resto del mondo. Da questo coinvolgimento nasce il senso di appartenenza e la capacità a trasmettere il senso di comunità ai gruppi sociali che più hanno bisogno di aiuto.



Day of Values, un evento comunitario interno

Uno dei modi tradizionali in cui esprimiamo apprezzamento ai colleghi più meritevoli è rappresentato dal "Day of Values". Ogni anno, con un evento formale, dedichiamo un intero giorno a rafforzare i valori aziendali, sottolineando i successi ed apprezzando i colleghi più bravi.

Quest'anno i quattro membri del board hanno illustrato i valori alla base della cultura del Gruppo e ogni componente del top management ha descritto in sintesi i maggiori successi della propria area di competenza, invitando sul palco i colleghi che avevano contribuito al risultato, dagli assistenti ai responsabili. Tradizionalmente queste persone sono chiamate i "Creators of Success", ricevono un premio e vengono applauditi da tutti. In linea generale,

non si tratta quasi mai di manager, infatti desideriamo riconoscere il valore non solo alle iniziative individuali ma anche all'impegno profuso da tutti nella routine quotidiana che aiuta a far progredire la nostra attività. I giovani colleghi che spiccano per capacità di innovazione vengono presentati come "Hopes for the future". Mentre i "Creators of Success" vengono eletti dai manager, per la "Person of Values" è previsto il voto dell'intera comunità: i candidati possono essere nominati da chiunque e i colleghi possono votare tra un elenco ristretto di persone che si pensa abbiano maggiormente contribuito alla causa comune dimostrando attitudine al lavoro di squadra. L'evento acquisisce un tocco festoso grazie alle esibizioni di diversi artisti.

Smile Hunter, un programma di volontariato

Siamo convinti che permettere ai nostri colleghi di aiutare chi ha bisogno può essere più gratificante di qualsiasi apprezzamento diretto. "Smile Hunter" è il nostro programma in materia di responsabilità sociale d'impresa, pensato per aiutare le componenti più vulnerabili della società come i bambini ospitati in case-famiglia gestite dallo Stato. Questi bambini hanno spesso trascorsi difficili. Abbiamo riscontrato che nel loro processo di crescita la loro autostima aumenta quando realizzano attività di valore, e di pari passo aumenta la

loro integrazione sociale. Quindi, anziché donare denaro, Generali preferisce finanziare programmi di sviluppo dei talenti e delle competenze locali – lezioni di danza e di musica, gruppi teatrali e attività sportive – per dieci case-famiglia del Paese.

Utilizziamo Facebook per rendere il programma un vero movimento interattivo della comunità. Vi pubblichiamo foto e brevi filmati nei quali presentiamo le persone di talento, e chiediamo ai bambini di raccontarci la loro vita quotidiana e i loro desideri. Ciò permette di conoscere meglio il mondo di questi bambini, contribuendo nel contempo alla promessa di Generali di aiutare a realizzare i loro sogni. In pochi mesi, abbiamo raccolto dieci milioni di sorrisi virtuali: un numero corrispondente alla popolazione dell'Ungheria. Abbiamo quindi attratto una comunità di *followers* ampia ed estremamente attiva.

In ogni caso, non regaliamo solamente sorrisi virtuali: il nostro programma di volontariato ha mobilitato 80 collaboratori che partecipano attivamente al programma delle case-famiglia. Come ha detto un volontario: "Partiamo sempre con l'idea di donare qualcosa, e finiamo sempre per ricevere molto, molto di più...".

Mihály Erdős

Ceo Generali-Providencia Biztosító

Nascosto in evidenza, il palazzo delle belle maniere

Grazie alla partnership con Generali è stata restituita al pubblico la Galleria di Palazzo Cini, casa-museo nel cuore di Venezia, che ospita una preziosa collezione di opere d'arte

di Paola Cabas

Palazzo Cini, con la sua magnifica collezione di opere d'arte, ha riaperto le sue porte al pubblico a fine maggio. Già storica dimora del conte Cini, la casa nel cuore di Venezia, tra il ponte dell'Accademia e Punta della Dogana, è oggi di proprietà della Fondazione che porta il suo nome. Come segno di una rinnovata politica culturale, nel sessantennale dell'Istituto di Storia dell'Arte che fa capo alla Fondazione, vengono messi a disposizione della collettività i capolavori in essa conservati.

Generali, che sostiene la Fondazione Cini da molti anni, ha voluto essere main partner in questo progetto per offrire a un ampio pubblico la possibilità di ammirare i tesori della Galleria di Palazzo Cini, tasselli di un disegno collezionistico che raccontano la curiosità e lo spirito cosmopolita del loro proprietario.

“Generali è un gruppo internazionale con un’identità forte e un radicamento culturale profondo – sottolinea Simone Bemporad, Group Communications and Public Affairs Director – Il leone di San Marco rappresenta un legame simbolicamente indissolubile con

Venezia e la sua storia. Affiancare la Fondazione Cini in un progetto di valorizzazione di una parte del suo straordinario patrimonio artistico è un motivo di orgoglio e allo stesso tempo un omaggio alla nostra tradizione e la conferma della nostra secolare missione: prendersi cura delle cose di valore”.

Per approfondire il progetto, parlare di arte e mecenatismo, ma soprattutto per scoprire la grande bellezza di queste opere, abbiamo incontrato Luca Massimo Barbero, direttore dell’Istituto di Storia dell’Arte della Fondazione.

Luca Massimo Barbero, curatore, critico d’arte, studioso, artista lei stesso, anche se questo ambito della sua vita resta più nascosto. Leggendo il suo curriculum emerge un profilo sfaccettato e sorprendente. Nasce prima il critico, lo studioso o l’artista? Queste tre anime come convivono?

La storia dell’arte fa sì che il nostro quotidiano sia un fluire costante di immagini, contenuti, scritti, parole. Avere a che fare con questo flusso straordinario, analizzarlo, studiarlo ed evocarlo, magari anche solo con la parola, è un piacere e al tempo

stesso già un momento d’arte. Penso che il mio lato artistico appartenga a tutti questi ambiti, e che il mio sia un mondo delle immagini: scritte, parlate, studiate, pubblicate o fotografate. L’arte e tutte le immagini sono sempre contemporanee, per questo è importante mantenere una chiarezza filologica, scientifica nelle esposizioni ma anche lasciare sempre aperte molte interpretazioni, possibili letture da e per il pubblico. Per questo, forse più che uno storico, mi sento di appartenere a quel novero di “agitatori di immagini” che costruiscono una nuova forma di narrazione e studio.



In copertina: Botticelli (e bottega), dettaglio da *Il giudizio di Paride*. Venezia, Galleria di Palazzo Cini a San Vio

A destra: Luca Massimo Barbero, biblioteca Nuova Manica Lunga. Venezia, isola di San Giorgio Maggiore. ©Vision



Per uno studioso come lei cosa significa dirigere uno dei centri di conservazione e ricerca più prestigiosi d'Italia?

L'isola di San Giorgio e la Fondazione Giorgio Cini hanno fatto parte della mia formazione, luoghi cui recarsi per approfondire, seguire seminari, convegni e ancora eventi culturali altissimi di una rarità e qualità internazionale di cui mi rendo conto solo ora. Essere stato nominato direttore dell'Istituto di Storia dell'Arte corrisponde a una felice responsabilità soprattutto in occasione dei sessant'anni dell'Istituto che mi onoro di dirigere. L'Istituto, oltre a coordinare le biblioteche della Fondazione, è responsabile della straordinarietà e varietà degli archivi, della fototeca e delle collezioni che sull'isola sono conservate e che, insieme alle due importanti riviste di storia dell'arte, *Arte Veneta* e *Saggi e Memorie*, costituiscono il cuore pulsante



Sopra: il Palazzo Cini, vista da Campo San Vio.
©Matteo De Fina

A destra: veduta aerea dell'isola di San Giorgio Maggiore.
©Orch

del nostro lavoro. È inoltre importante il nostro Centro Studi del Vetro, cui collabora anche Pentagram Stiftung, ricco di documenti originali sul vetro di Murano. Questo e molto altro sono l'impegno e il potenziale dell'Istituto e della Fondazione la quale è "isola nell'isola", luogo di studio e vitalità del pensiero, un'isola che attrae per la sua varietà profonda, un luogo a cui spesso tornare e uno spazio sempre da riscoprire.

In maniera molto suggestiva lei ha definito l'Istituto della Fondazione che oggi dirige come "un'isola della conoscenza", una "residenza del pensiero". Quali ponti si devono creare oggi per avvicinare maggiormente quest'isola, reale e ideale, al mondo?

La Fondazione Giorgio Cini viene concepita da subito dal suo ideatore come un luogo internazionale aperto al mondo, con radici nella città e con un "radar", come l'ho definito io, per gli studi della storia dell'arte. Stiamo oggi riscoprendo i verbali delle riunioni tenutesi a casa Cini per fondare l'Istituto ed è affascinante leggere ciò che emerge: "L'Istituto non si chiamerà internazionale ma sarà internazionale per gli studi che vi si compiranno e lo sarà di fatto attraverso le sue azioni. L'Istituto non si chiamerà di storia dell'arte veneta, perché essendo collocato a Venezia farà di essa il suo centro, ma non la sua esclusività". Queste parole danno l'idea di come sia stata pensata l'isola e la sua Fondazione. L'Istituto non è un luogo chiuso, ma custodisce i documenti, gli oggetti, le parole, le immagini che sono aperte a tutte le persone con

buona curiosità. È in primis un luogo d'incontro e lo dimostrano anche i nostri dialoghi e le decine di giornate di studi che l'Istituto organizza. Penso sia la Fondazione Cini a costruire nuovi ponti verso il mondo esterno: basti pensare alla mostra fondamentale sui vetri di Carlo Scarpa che abbiamo inaugurato l'anno scorso al Metropolitan Museum di New York o al meraviglioso padiglione *Glass Tea House Mondrian* dell'artista giapponese Hiroshi Sugimoto, alle colonne dorate dell'installazione *The Sky Over Nine Columns* del tedesco Heinz Mack e ai video di *Ilha de São Jorge* a cura di Beyond Entropy Africa, tutti progetti che abbiamo appena inaugurato in concomitanza con la Biennale Architettura, e che dimostrano come l'isola dialoghi in modo concreto e perenne con il mondo. Se quindi per Alberto Savinio (pseudonimo di Andrea De Chirico, fratello minore del pittore Giorgio, *nda*) le isole sono portatili e viaggiano portando la loro cultura nel mondo, l'isola di San Giorgio con la Fondazione Cini è un luogo dove si viaggia senza spostarsi in modo perpetuo.

La fondazione Cini nasce grazie alla sensibilità e all'amore per l'arte di un grande mecenate quale fu Vittorio Cini. Ai nostri giorni, in un contesto socio economico di effettiva difficoltà, dove i finanziamenti pubblici latitano o comunque non sono mai sufficienti, il privato più che mai gioca un ruolo decisivo nel supportare il mondo dell'arte. Come si è trasformato il mecenatismo? A quale impegno e senso civico è chiamato a rispondere oggi?

LE ATTIVITÀ DELLA FONDAZIONE CINI

Istituita nel 1951 da Vittorio Cini, in ricordo del figlio Giorgio, con lo scopo di restaurare l'isola di San Giorgio Maggiore a Venezia e di farne un centro internazionale di cultura e civiltà, la Fondazione ha da sempre promosso attività di carattere sociale, artistico e scientifico in un dialogo costante con la cultura italiana e internazionale. L'eccezionale rilevanza della Fondazione è testimoniata dalla consistenza del suo patrimonio artistico (libri antichi, disegni, miniature, arazzi, dipinti, sculture) e archivistico custodito sull'isola, a cui si è aggiunta, nel 1984, la Galleria di Palazzo Cini a San Vio. La Fondazione promuove mostre, incontri di studio, manifestazioni e congressi internazionali, in una cornice architettonica dove risaltano capolavori del Palladio e del Longhena. Dal 2010 è anche sede del Centro Internazionale di Studi della Civiltà Italiana "Vittore Branca", che accoglie accademici e artisti per trascorrere un periodo di studio a San Giorgio.



Viviamo un momento di difficoltà ma anche di confusione verso la cultura. Vittorio Cini è di fatto l'erede di una grande tradizione di mecenati italiani che parte dalle grandi fortune di fine '800 e giunge ai sempre più rari e grandi nomi dei mecenati del secondo dopoguerra. L'idea che un imprenditore così importante e impegnato nel rendere vincente la propria impresa abbia dedicato tutte le sue forze per collocare la Fondazione Cini in una dimensione internazionale ci fa pensare come quell'Italia fosse proiettata verso il futuro e comprendesse l'importanza di puntare sullo sviluppo delle nuove generazioni attraverso la conoscenza. Oggi le multinazionali possono essere la naturale evoluzione della figura del *tycoon*. Lo è Generali, che continua in quest'ottica rigenerando e raccogliendo questa responsabile idea di mecenatismo. Se è vero che nessuno ricorda quando i Medici aprirono i primi uffici di credito nelle Fiandre ma tutti ricordano che Michelangelo Buonarroti fu il frutto del loro patronato, è vero che i grandi capitali possono collaborare e condividere la propria energia con le istituzioni culturali non solo con il fine della conservazione del capitale artistico, ma anche dell'investimento nello studio e nella formazione delle nuove generazioni per il benessere e il futuro della nostra società civile.

L'arte e le occasioni di avvicinarsi a essa, di poterne fruire, stanno cambiando: mutano gli spazi urbani, si contaminano con diversi contenuti e suggestioni, arricchendo così sempre più l'offerta culturale. Un

Oggi le multinazionali possono essere la naturale evoluzione della figura del *tycoon* rigenerando e raccogliendo questa responsabile idea di mecenatismo

pubblico nuovo si affaccia, curioso, desideroso non solo di ammirare ma di diventare protagonista di un'autentica esperienza. In quest'ottica come si inserisce il progetto Galleria di Palazzo Cini?

Trovo che l'isola con le sue offerte culturali già proponga, o meglio si apra, a vari e interessanti percorsi. L'isola è un caleidoscopio straordinario e il progetto della Galleria rispecchia questa nostra visione. Essa è effettivamente come un dodecaedro, un luogo sfaccettatissimo e misterioso in cui quando si fa un passo nella densità delle immagini della storia dell'arte si entra in quello che solo la storia dell'arte può dare: viaggiare nel tempo. La Galleria vuole essere un nuovo allenamento alla lentezza. Perché vede, la contemporaneità, ha una chiave necessaria che tutti viviamo: è la velocità del flusso dell'informazione e delle immagini. Guardiamo tutte le cose solo con uno sguardo, che è quello della "necessità utile", ed è il più pericoloso. Lo vediamo anche tra noi, guardiamo una cosa e se questa non ci è necessariamente utile dobbiamo scartarla; la storia dell'arte invece lavora sull'inutile, affinché esso possa diventare utile per la qualità della vita. E questo è quello io vorrei fosse la Galleria, cioè la via per entrare nella casa di un *tycoon* quale fu Cini, un uomo che ha fatto del danaro e

dell'impresa la sua ovvia prima missione ma che in realtà come tutti i grandi mecenati noi ricordiamo proprio per quel momento di lentezza, di profondità che si concedeva attraverso questo suo collezionare l'arte. Il palazzo Cini è un palazzo puro, quasi austero nel suo esterno, non è un palazzo che richiama l'attenzione. Al contrario, una volta entrati, si apre improvvisamente un mondo che non può non parlarti se lo affronti con il giusto ritmo e non con la velocità dell'esterno. Cini ha pensato alla sua casa, come una casa di rappresentanza certo, perché queste opere sono emblematiche di un potere raggiunto.

È anche vero che ha pensato a questi spazi come a un luogo in cui riposare la vista e viaggiare attraverso i quadri. Questi quadri sono straordinari. Dico sempre "qui è tutto nascosto in evidenza". Il palazzo Cini è nascosto in evidenza. È lì ma non è mai stato notato. Non è un palazzo che si fa avanti muscolarmente con sculture, portali importanti, architetture fastose ... È un palazzo, Sansovino (letterato italiano che operò a lungo a Venezia, *nda*) diceva "delle belle maniere": tutto è nascosto in evidenza quindi anche il percorso sarà nascosto in evidenza. E quindi è un po' una piccola caccia al tesoro alla qualità, una sfida molto bella per il pubblico.

L'arte di esporre l'arte. Galleria di Palazzo Cini è una delle case-museo più interessanti di Venezia. Oggi apre le sue porte al pubblico e si trasforma in una collezione permanente. Quali lavori sono stati

effettuati e come sarà strutturato il nuovo percorso museale?

L'idea per Palazzo Cini è di garantire l'esperienza unica di una visita in una casa, certo patrizia, ma in cui si è conservato l'allestimento più prossimo al momento in cui, nel corso degli anni '80 del Novecento, la casa è stata consegnata alla Fondazione. Il visitatore oggi entra in quello spazio esattamente come hanno fatto gli abitanti della casa per tantissimi anni. L'idea è quella del silenzio ovattato di un ricco interno veneziano ma con tutta la funzionalità per dare il benvenuto agli ospiti. È per questo che, al di là degli interventi di ripristino della segnaletica, a differenza del resto, l'accesso non è monumentale ma è stato lasciato così, semplice, quasi che la piccola dimensione dell'ingresso e delle scale voglia precludere alla sorpresa della sontuosità degli oggetti e delle opere del piano nobile. All'interno delle sale l'intervento di ripristino è stato più consistente. Alcune opere hanno visto un restauro, in particolare il meraviglioso polittico di Lorenzo di Niccolò raffigurante la *Madonna con il Bambino in trono e i santi Antonio Abate, Lorenzo, Giovanni Battista e Agata* (Siena, 1404), grazie alla generosità di Giovanni Alliata di Montereale. Inoltre è stata affrontata un'importante operazione di disegno e di riprogettazione dell'illuminazione delle sale, grazie alla quale il pubblico può vedere le opere sotto una nuova luce: regolata, sicura, misurata, temperata, pensata opera per opera. Sono stati ripristinati gli interventi di Tomaso Buzzì, che per Vittorio Cini ha ridisegnato nelle sale gli stucchi neorococò e la straordinaria quanto ricca sala da pranzo

di cui ha allestito, in una grande invenzione di decorazione di interni, le 275 porcellane di manifattura Cozzi. Quindi il Palazzo è stato "rinfrescato" ma in realtà le opere sono state analizzate, alcune ricollocate, per una migliore fruizione e tutto è stato pensato per ricevere il pubblico.

Ci può guidare idealmente di fronte alle opere che considera più ricche di fascino e a quelle più... curiose?

Il palazzo è concepito come un unicum ed è per questo che spesso cito l'idea di un "macrosguardo" o meglio, di uno sguardo che abbracci questo spirito appunto "faustiano" - come diceva Berenson - del collezionare di Vittorio Cini e che capisca la ricchezza degli interessi di Cini collezionista. Ecco quindi che userei poi un "microsguardo", che spero il pubblico voglia applicare, con quella lentezza che vogliamo auspicare nella visita della casa-museo. È lo sguardo da vicino, dedicato al particolare, che ci può far notare i meravigliosi avori che sono all'ingresso e che raccontano l'incidere paziente degli artigiani, artisti sconosciuti, o il Cristo del XIII secolo e i cofanetti della bottega degli Embriachi, così come il Cristo crocifisso della croce di Giunta Pisano, meravigliosa nella sua drammaticità. Ricorderei poi, poco lontano nella vetrina, il dittico in avorio del '300 nominato *Amore che lancia dardi a due coppie di innamorati*: sono queste piccole cose, preziosissime, a cui penso che Vittorio Cini volgesse il suo sguardo particolare, da vicino. Poi velocemente direi che nella sala successiva, cosiddetta "dei Primitivi",

il nostro sguardo può andare alle architetture colorate e immaginarie di Taddeo Gaddi, dove la prospettiva è ancora una sorta di felice balbuzie. Così come nella grande sala amo scorrere la predella del restaurato polittico di Lorenzo di Niccolò dove si scorgono le vicende di Sant'Antonio o Sant'Agata con la vivacità narrativa della loro descrizione. Ancora, lo sguardo del *Redentore*, opera del Maestro dell'Osservanza, che ci segue e che rimane come grande impressione di questa sala e che introduce al bisticcio dell'esplosione della saletta Buzzì con le ceramiche. L'ho definito come un "girasole divertito in un oceano austero di un campo di grano". È quel suono diverso, quel guizzo rococò che dà anche un accento al rigore della collezione. E poi via via come rapiti dalla qualità di queste opere, la Sala del Rinascimento con il Piero di Cosimo e la sua *Madonna con il Bambino e due angeli*, ritratti quasi presi dal popolo con un taglio realistico modernissimo, oppure la nuvola su cui è sospeso *San Tomaso d'Aquino* del Beato Angelico. Ma come posso suggerirvi un'unica opera in una ricca, rutilante sala di gemme quale è quella dei Ferraresi: dalle architetture del Mazzolino al pannello inarrivabile degli interpreti di Ercole de' Roberti o al metallico suono del Cosmè Tura; sembra tutto convergere nelle architetture esterne perfette di Marco Zoppo che sta di fianco all'urlo muto della zuffa allegorica di Dosso Dossi, sospesa per un attimo dal rovesciarsi prezioso e liturgico di un bicchiere e dal pane dell'inarrivabile natura morta in primo piano, di quel dipinto che apre e chiude la storia della nostra Galleria. ■



Art Déco in versione moresca

Nel cuore di Bruxelles, il Gruppo Generali ha fatto rivivere la storica dimora della famiglia Wielemans, elegante connubio fra architettura degli anni Venti e influenze andaluse

di Paola Cabas

“C’era una volta un re... anzi un birraio - Léon Wielemans, un ricco industriale dell’alta borghesia belga, che per la sua amata volle far costruire un palazzo degno di una reggia, d’ispirazione esotica, che potesse sempre ricordare loro l’adorata Spagna”.

Potrebbe iniziare così la storia di questa dimora ricca di charme, degna di una favola d’altri tempi, dove all’amore della coppia si aggiunge una certa passione per l’arte, per la bellezza e la volontà di utilizzare la ricchezza di famiglia per lasciare una duratura impronta nella loro città.

Ci troviamo a Bruxelles, sono gli anni Venti, e la società, le mode e la morale si sono molto modificate rispetto a prima della guerra. Sta sbocciando l’Art Déco, espressione di una middle class giovane, dinamica e libera da molti pregiudizi, e l’architettura subisce la forte influenza delle arti decorative e delle nuove tendenze.

È il 1925 quando Léon Wielemans, alla guida della fabbrica di birra Wielemans-Ceuppens (fiorente industria fondata dalla sua famiglia e arrivata in quegli anni alla terza generazione) compra un lotto di terreno in rue Defacqz a due passi da l’avenue Louise, una zona centrale di quella che all’epoca è per Bruxelles un’area in forte espansione. Wielemans domanda ad Adrienne Blomme di progettare per lui e sua moglie Yvonne una residenza nuova, originale e unica. Yvonne è una pianista di talento, impegnata nel campo delle arti e profondamente innamorata della Spagna; la sfida per Adrienne, architetto belga nel pieno della sua carriera, è proprio quella di ricreare nel cuore di Bruxelles un angolo della loro amata terra.

La nuova residenza deve ricordare lo stile dei palazzi conosciuti a Granada (importante suggestione viene data dalla visita che assieme fanno all'Alhambra), riproporre la pianta delle tipiche case spagnole, caratterizzate da grandi spazi aperti con un grande patio centrale, ed essere il più possibile adornata da diversi tipi di decorazioni. Blomme per rendere al meglio quelle suggestioni arricchisce il suo progetto con quasi 5mila *azulejos*, i decori ceramici tipici della tradizione iberica, giunti direttamente dalla Spagna, che fa posizionare molto abilmente dalla ditta Baudoux, allora i migliori artigiani della città. Internamente, nell'ampio patio coperto progetta il salone, il cuore dell'edificio, che si eleva su due piani, si apre sulla

grande scalinata interna, sulle stanze principali e sul giardino, altro elemento fondamentale che conferisce fascino al progetto. Esso ricalca i modelli andalusi dove l'acqua è onnipresente con fontane, vari getti, piscine e cascate. Per valorizzare l'ampiezza che vuole donare agli spazi interni realizza un'entrata dell'edificio molto stretta: una scelta fatta volontariamente da

Blomme affinché i visitatori siano improvvisamente proiettati dai volumi compressi dell'ingresso a quelli ben più ampi e ricolmi di luce della grande sala centrale della casa. Il progetto, grazie a interventi di diversa natura, diviene un particolare esempio di architettura Art Déco nella quale convivono molti elementi moreschi.

Per realizzare quest'opera è fondamentale il continuo dialogo tra il committente e l'architetto: questa capacità dialettica è tra le principali qualità riconosciute a Blomme, professionista appassionato, creativo e sensibile allo stile di vita dei suoi clienti. Nei suoi lavori presta massima attenzione affinché la vita nella casa che sta creando sia quanto più confortevole e disegnata attorno alle reali esigenze di chi la vivrà. Léon Wielemans e Adrienne Blomme, uniti anche dalla realizzazione di questo importante progetto, sono amici; due menti libere, di ideali progressisti, e condividono la passione per la nuova estetica che in quegli anni si sta definendo.

La storia del cantiere di rue Defacqz è complessa e i lavori sono più di una volta bloccati anche a causa di alcuni scioperi. La coppia Wielemans comunque non risente di questi contrattempi e difende e valorizza sempre il lavoro di Adrienne, prova ne è che per la realizzazione di una nuova ala del birrificio nella zona di Forest chiede proprio l'intervento di Blomme. Riguardo a questo nuovo progetto,



nel 1932, i giornali che riportano dell'inaugurazione scrivono così: "... questa è più che una sala – è stato costruito un monumento".

L'inizio degli anni Trenta è particolarmente produttivo per Blomme che oltre alle opere sinora menzionate costruisce anche il cinema Métropole, i suoi uffici in avenue des Nations (poi diventati gli uffici del rettore e del presidente della Free University of Bruxelles) e lo stabilimento di tabacco Gosset a Molenbeek (poi acquistato dalla Società Regionale per lo Sviluppo). I suoi progetti dimostrano sempre un certo carattere e proprio per il loro interesse artistico alcuni di essi sono anche inclusi dalla Commission for Monuments and Sites nel patrimonio protetto della capitale belga. Sull'Hotel Wielemans, questo è il nome attuale della dimora, la Commissione si è pronunciata definendolo "espressione di un certo Modernismo corrispondente ai ruggenti anni Venti in Bruxelles".

LE ESPOSIZIONI OSPITATE NELL'HOTEL WIELEMANS DAL 1997

- *Art Déco Boemia 1918-1938*, oggetti preziosi provenienti per la maggior parte dal Museo delle Arti Decorative di Praga
- *La Verrerie Vénitienne de Carlo Scarpa 1926-1947*, più di 200 pezzi realizzati da Cappellin e Venini per scoprire il lavoro di Scarpa come designer e architetto
- *Chefs-d'Oeuvre de l'Ermitage*, dipinti dei maestri veneziani del 17° e 18° secolo
- *Peintures belges de l'Ermitage*, dipinti belgi del 19° secolo
- *L'Or de Sienne*, reliquie bizantine e un prezioso Vangelo facente parte del Tesoro dell'Ospedale di Santa Maria della Scala
- *Cobra, un art expérimental*, opere del movimento avanguardistico Cobra attivo in Europa alla fine degli anni Quaranta
- *100 Coups de Coeur*, più di 100 opere d'arte moderna e contemporanea
- *Lumière et peinture en Italie 1850-1914*, 115 opere dei maggiori movimenti artistici italiani
- *Aluminium by Design*, in collaborazione con il Carnegie Museum of Art di Pittsburgh (Usa)

In copertina: l'ampio e luminoso salone centrale realizzato su due livelli

A sinistra: le pregiate decorazioni con gli azulejos, ceramiche tipiche della tradizione iberica

In alto: il progetto della facciata esterna

La casa in rue Defacqz dopo il 1927, anno dell'inaugurazione, è subito adibita a residenza principale della famiglia Wielemans; la vita nei suoi ambienti è ricca e animata da numerosi ricevimenti ed eventi culturali che ospitano importanti nomi del panorama politico e artistico belga e anche francese. È abitata dalla famiglia Wielemans sino agli anni Settanta, poi diviene sede degli Archives d'Architecture Moderne di Bruxelles.

Nel 1994 la dimora, sempre di proprietà della famiglia Wielemans, è classificata nel patrimonio artistico e protetto della città di Bruxelles. Il 3 febbraio 1997 è acquistata da Generali Belgium per sottolineare ulteriormente il suo legame con la città e la sua attenzione per l'arte, proprio in occasione dei 30 anni della Tour Louise, attuale sede della società. Iniziano subito i lavori di ristrutturazione per farla diventare un centro culturale.

L'opera di restauro è resa possibile grazie alla collaborazione di diverse figure: il Monuments and Sites Department for the Bruxelles Region definisce un approccio rigoroso e fornisce la consulenza di validi professionisti; ha poi voce in capitolo il curatore dell'Horta Museum, la Leuven Catholic University e ancora il Leuven Monuments and Sites Department. Non ultimo Eric Wielemans, figlio di Léon e Yvonne, che lì ha abitato per 20 anni e che contribuisce quindi con i suoi ricordi diretti e con la sensibilità di chi a lungo ha amato quegli spazi.

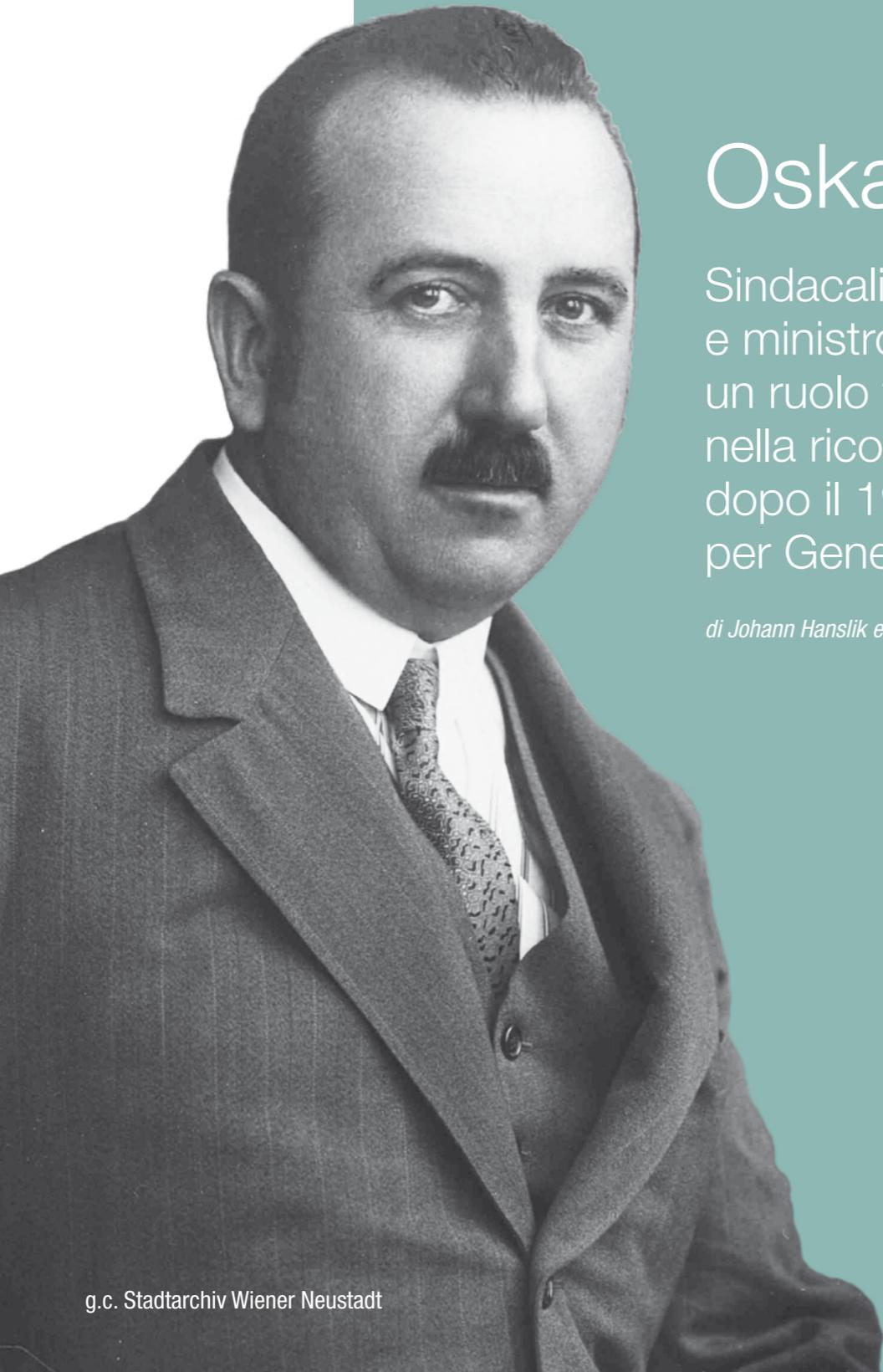
Nel momento in cui iniziano i lavori la struttura della casa è ancora abbastanza sana ma necessita comunque di diversi interventi. La sfida principale è di far diventare quegli ambienti adatti a contenere un centro culturale e allo stesso tempo operare nella direzione di un restauro quanto più possibile conservativo. È importante garantire una costante umidità affinché le opere d'arte contenute non si danneggino e contemporaneamente creare un sistema di ventilazione adatto alla loro conservazione. Interventi importanti vengono fatti pure nel giardino, anch'esso inserito nel patrimonio protetto, tra cui la ricostruzione della piscina e il ripristino della flora mediterranea in base ai parametri suggeriti dal Monuments and Sites Department. Molti artigiani esperti contribuiscono a questo cantiere complesso, diretto dall'architetto Gianluca Morozzo della Rocca.

Sempre nel 1997 Generali Belgium e Villaggio Globale International (società italiana specializzata nell'organizzazione di grandi eventi culturali) fondano Art Media, dando vita a un centro culturale multifunzionale con l'intento di promuovere così, nei bellissimi ambienti Art Decò della maison, numerose esposizioni di livello internazionale. L'Hotel Wielemans, utilizzato negli ultimi anni da Edificio (una società che amministra prestigiose location di interesse storico e artistico nella città di Bruxelles) sta per

rivivere oggi un'ulteriore riqualificazione; Generali Real Estate infatti, avvalendosi del parere di architetti e di istituzioni locali, sta valutando nuovi sviluppi e nuovi investimenti.

Per le sue iniziative nei confronti dell'odierno Hotel Wielemans, Generali Belgium è stata premiata due volte, nel 1997 con "Le Caius, Prix Spécial du Jury" della Fondazione Prométhéa, per il mecenatismo culturale e nel 2001 con l'Heritage Award da Europa Nostra, per l'accurata opera di restauro realizzata. ■





Oskar Helmer

Sindacalista, uomo politico e ministro dell'Interno con un ruolo fondamentale nella ricostruzione dell'Austria dopo il 1945, lavorò 13 anni per Generali

di Johann Hanslik e Gerhard Schreiber

Oskar Helmer nacque il 16 novembre 1887 a Gata, l'odierna Gattendorf, nell'Ungheria occidentale di lingua tedesca, oggi Burgenland. Subito dopo, la famiglia si trasferì a Oberwaltersdorf, nella Bassa Austria, dove frequentò la scuola per otto anni, per poi imparare il mestiere di stampatore e tipografo a Wiener Neustadt. Fu in questa fase che iniziarono i primi contatti con il sindacato e il Partito socialdemocratico, al quale si iscrisse nel 1903 per partecipare alla lotta per i diritti sociali e politici dei lavoratori. Quando nel 1907 fu introdotto il suffragio universale per gli uomini oltre i 25 anni, Helmer era già impegnato attivamente nella campagna elettorale di Karl Renner che anni dopo divenne cancelliere.

Nel 1907 Helmer concluse il suo apprendistato e, come si usava a quei tempi, iniziò a viaggiare. Le sue peregrinazioni lo portarono attraverso l'Italia settentrionale a Stoccarda, dove si stava svolgendo il settimo congresso della seconda Internazionale socialista, con la partecipazione di autorevoli personaggi come August Bebel, Jean Jaurès e Viktor Adler come delegati e oratori. Helmer proseguì il suo viaggio passando per Berlino e infine Lipsia, dove divenne attivo sia nella sua professione che sul piano politico come editore del quotidiano "Leipziger Volkszeitung". Al suo ritorno, trascorse alcuni mesi a Vienna prima di ripartire per i suoi viaggi, questa volta con destinazione Ungheria e Carinzia.

**Rappresentante commerciale
nella filiale austriaca di Assicurazioni Generali,
divenne poi responsabile della divisione organizzativa
della Bassa Austria**

Alla vigilia dello scoppio della prima guerra mondiale, era nuovamente attivo a Vienna e Wiener Neustadt come stampatore e ancora politicamente come editore dei giornali socialdemocratici “Gleichheit” e “Volkstribüne”. Nel tempo libero, frequentava anche la scuola di partito a Klagenfurt.

Dopo lo scoppio della guerra, Helmer venne richiamato in marina e inviato a Pola, Spalato e Cattaro. Terminata la guerra, riprese immediatamente la sua attività politica e nel 1919 venne eletto al Parlamento congiunto di Vienna e Bassa Austria. Nel 1921 Helmer fu membro della commissione amministrativa che organizzò l’assegnazione dell’Ungheria occidentale di lingua tedesca all’Austria, come nuovo stato federale di Burgenland. Nello stesso anno, Vienna fu separata dalla Bassa Austria. Da questo momento, Helmer divenne membro del parlamento della Bassa Austria e del governo provinciale, oltre che vice governatore della Provincia dal 1927.

Quando il Partito socialdemocratico venne messo fuori legge dopo la guerra civile del 1934, Helmer fu arrestato con molti suoi compagni militanti. Solamente nell’autunno dello stesso anno fu trasferito al Sanatorio di Grimmenstein per problemi polmonari, prima di essere rilasciato nella primavera del 1935. Visto che in quel periodo non poteva svolgere attività politiche, Helmer decise di trovarsi un’occupazione civile per poter mantenere la propria famiglia. Dopo un breve periodo come rappresentante di una ditta di forni, con l’aiuto di un amico avvocato trovò lavoro come rappresentante commerciale nella filiale austriaca di Assicurazioni Generali. Avendo come obiettivo principale quello di realizzare risultati economici, Generali era tollerante sugli orientamenti politici dei suoi dipendenti, a condizione che rendessero bene. Inizialmente Helmer era scettico sul ruolo degli assicuratori privati a causa del sistema di commissioni, ma alcuni casi di rimborso danni lo convinsero della loro necessità. Grazie alla sua natura socievole e ai contatti che aveva stretto nel mondo politico, in poco tempo raggiunse un certo successo nella vendita di polizze assicurative, soprattutto di polizze vita. Presto divenne responsabile

della Divisione Organizzativa della Bassa Austria, e gli venne riconosciuto il potere di firma. Dai suoi racconti, guadagnò più da questa attività che dal lavoro di vice governatore della Provincia.

Dopo lo scandalo “Phoenix” (nel 1936 l’omonima società di assicurazione vita fallì con accuse di corruzione e di pagamenti di tangenti) che scosse in profondità il settore assicurativo austriaco, nel 1937 Helmer pubblicò l’articolo “Und dennoch Optimist Bleiben” (Rimanere ottimisti, malgrado tutto) per la rivista “Mitteillungen” rivolta ai dipendenti Generali, dichiarando: “Dobbiamo riprendere il nostro ottimismo, senza il quale lavorare nel settore assicurativo è semplicemente impossibile”. In occasione del suo cinquantesimo compleanno, venne organizzata una festa a sorpresa durante la quale le sue qualità furono apprezzate e adeguatamente celebrate.

I viaggi di lavoro permisero a Helmer di mantenere i contatti con i rappresentanti politici del partito socialdemocratico, anche se non partecipò mai al movimento clandestino dei socialisti rivoluzionari. Proprio a causa di questi contatti, veniva guardato con sospetto



Helmer (primo da sinistra) durante un incontro del partito socialista
g.c. Stadtarchiv Wiener Neustadt

dal partito al governo “Vaterländische Front” (Fronte Patriottico), che ripetutamente ne chiese l’allontanamento dal team commerciale. Però grazie al suo straordinario successo nelle vendite, la Direzione ha sempre ignorato queste richieste.

Dopo l’*Anschluss*, l’annessione dell’Austria al Grande Reich, Helmer fu nuovamente arrestato nel 1938, ma subito rilasciato. In Generali fu oggetto di mobbing in modo crescente da parte del presidente nazional-socialista del consiglio di fabbrica. Alla fine, il management fu costretto a trasferirlo al lavoro di ufficio. Dopo il tentativo di omicidio di Hitler (20 luglio 1944), Helmer venne nuovamente arrestato, trascorrendo alcune settimane in prigione, anche in cella con Theodor Körner, più tardi sindaco di Vienna e presidente federale austriaco. Helmer lavorò in Generali per un totale di 13 anni.

Mentre attorno a Vienna si combattevano ancora le ultime battaglie nell’aprile del 1945, Helmer entrò nuovamente in politica. Divenne sottosegretario di Stato (che corrisponde all’odierno segretario di Stato) nell’Ufficio nazionale per gli affari interni del cancelliere Renner. Dopo le prime libere elezioni, Helmer divenne ministro dell’Interno del governo federale nel dicembre 1945, confermato in questo ruolo fino al 1959 nei governi Figl e Raab. In questa veste affrontò problemi quasi irrisolvibili. Le potenze occupanti, soprattutto i sovietici, interferivano costantemente nel suo ambito di responsabilità. Fu soprattutto grazie a lui che vennero introdotte condizioni democratiche nella polizia e nella gendarmeria, saldamente nelle mani dei comunisti, soprattutto nell’Austria orientale. Si impegnò molto anche per riportare a casa i prigionieri di guerra, soprattutto dalla Russia, un compito che si trascinò fino a dopo la conclusione del trattato del 1955 sullo Stato austriaco.

Nel novembre 1956 scoppiò la rivolta ungherese. Non si sapeva se le truppe sovietiche avrebbero rispettato i confini austriaci o se vi sarebbero state violazioni del territorio. La gendarmeria, che dipendeva dal ministero dell’Interno, insieme all’esercito federale nato da poco, vennero chiamati a difendere le frontiere dell’Austria. Inoltre, fu necessario accogliere e occuparsi del flusso di rifugiati, 170mila dei quali erano entrati nel paese con temperature bassissime all’inizio dell’inverno. L’Austria non era in grado di affrontare da sola questa emergenza. Fu Helmer che ripetutamente invocò la solidarietà internazionale dei paesi democratici, soprattutto in occasione della Conferenza sui rifugiati svoltasi a Ginevra nel gennaio del 1957.

È innegabile il grande contributo di Helmer alla seconda Repubblica Austriaca, ma non si deve trascurare il suo lato oscuro. Le sue inclinazioni antisemitiche e la sua posizione

sulla restituzione dei beni rubati agli ebrei sono tutto fuorché ammirevoli. Il suo commento in merito a queste richieste a un Consiglio dei ministri non è stato dimenticato: “Suggerisco di trascinare la questione per le lunghe”.

Terminata la sua esperienza ministeriale, Helmer fu presidente per quattro anni della Länderbank austriaca, che si è poi fusa con Bank Austria. Morì a Vienna il 13 febbraio 1963. Numerose strade e nuovi quartieri a Vienna e nella Bassa Austria, oltre che una scuola a Oberwaltersdorf, portano oggi il suo nome. ■

La sede delle Generali a Vienna in un’immagine del XIX secolo



CNS PN QUADRIMESTRALE
il bollettino – luglio 2014
Aut. Trib. Trieste n. 83 – 2.8.1950

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



Il disegno grafico della copertina trae ispirazione dal piatto in rame smaltato di manifattura veneziana risalente alla fine del sec. XV (collezione Fondazione Giorgio Cini - Galleria di Palazzo Cini, Venezia).

EDITORE

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

DIRETTORE RESPONSABILE

Simone Bemporad

DIREZIONE REDAZIONE

Annabelle Palling
Elena Cannataro

SEDE REDAZIONALE

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

IN REDAZIONE

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

Paolo Baldassi
040 671860
paolo.baldassi@generali.com

Paola Cabas
040 671552
paola.cabas@generali.com

Alessandra Gambino
040 671149
alessandra.gambino@generali.com

SEGRETERIA DI REDAZIONE

Cinzia Ortolan
040 671542
cinzia.ortolan@generali.com

GESTIONE SPEDIZIONI

Rossana Flegar
040 671103
rossana.flegar@generali.com

GRAFICA E IMPAGINAZIONE

[Giotto Enterprise – Trieste](#)

STAMPA

[Grafiche Antiga – Treviso](#)

