

# la rassegna



**N° 5-6**

SETTEMBRE-DICEMBRE 1991  
ANNO LIX

RIVISTA  
BIMESTRALE  
DEL  
GRUPPO RAS

*Festeggiati venticinque, trentacinque  
e quarant'anni di servizio*

# UN PREMIO ALLA FEDELTA'

**N**ell'Ottocento ha incantato Stendhal e Flaubert, Byron e Goethe.

All'inizio del secolo è entrato a far parte del ristretto novero delle località italiane simbolo, per antonomasia, delle vacanze (anzi, della villeggiatura, come scrivevano i cronisti dell'epoca).

Era una meta elitaria e vagamente snob.

Sulle sue rive, sotto il suo sole si sono abbronzati i magnifici lombi di sovrani e di soubrette, di padroni delle ferriere e di potenti nomi della finanza.

I suoi raffinati alberghi sono serviti da scenario per intrighi internazionali, passioni rovinose, romanzi decadenti.

Nella più celebre villa che sorge sulle sue sponde — e denominata "Vittoriale degli italiani" — D'Annunzio consumò amori travolgenti e scrisse le pagine autobiografiche del "Notturmo".

I nostri lettori hanno già intuito che stiamo parlando del lago di Garda, quest'anno appendice turistica alla

tradizionale riunione indetta per festeggiare quanti hanno raggiunto il traguardo dei venticinque, trentacinque e quarant'anni di attività nel nostro Gruppo.

Il "rendez-vous" era fissato per il 20 settembre a Milano, presso l'Hotel Executive, dove i premiandi della sede ambrosiana hanno incontrato i colleghi romani (guidati da Leonardo Tacconi) e gli amici triestini (capintesta Giuseppe Seminara).

A tutti un elegante dono: un raffinato vetro artistico.

Nella mattinata si è svolta la consueta assemblea generale del Gruppo Lavoratori Anziani e nel tardo pomeriggio è seguita la cerimonia della consegna degli attestati.

Sono intervenuti il presidente della Ras Umberto Zanni, gli amministratori delegati Giulio Baseggio e Angelo Marchiò, il condirettore generale Enrico Orlando, il direttore centrale Franco Romero, il presidente e amministratore delegato della Lavoro & Sicurtà e de L'Italica Enzo Zeni.

Erano altresì presenti i direttori centrali della Ras Giordano Gatti, Salvatore Militello, Paolo Posani, Carlo Spasiano, Gherardo Ungarelli nonché numerosi altri dirigenti del nostro Gruppo.

**I**l saluto a tutti è stato portato da Michele Pastore, presidente del Gruppo Anziani, che ha ricordato come la cerimonia di premiazione dei "fedelissimi" lo scorso anno ebbe luogo qualche settimana dopo l'inizio della crisi del Golfo.

Tali vicende avevano apportato un profondo turbamento ai mercati finanziari internazionali, con riverberi immediati anche sull'attività della Ras.

Le successive vicende belliche avevano poi causato uno sconvolgimento nei normali flussi d'interscambio.

Agli avvenimenti del Medio Oriente sono seguite le crisi scoppiate nei Paesi dell'Est europeo e culminate con le note vicende del col-

po di stato in Unione Sovietica.

In questo quadro politico, ricco di chiaroscuri e di conseguenti interrogativi, in vista dell'imminente liberalizzazione del mercato europeo, ci chiediamo — ha proseguito Pastore — se il nostro Paese è pronto ad affrontare questo profondo mutamento.

Per quanto concerne specificatamente la nostra Compagnia i problemi saranno certamente ridotti e superabili grazie all'internazionalità che l'ha sempre contraddistinta e al grado di cultura aziendale raggiunto.

Recenti studi di management hanno posto in evidenza come quest'ultimo elemento (inteso come insieme di valori per ottenere la conformità agli obiettivi proposti) si colleghi ad elevate performance e gli esempi più significativi ci vengono offerti dalle società giapponesi e da quelle statunitensi.

Ma l'elemento peculiare che caratterizza la cultura d'azienda è anzitutto la fedeltà, perché solo in tal modo si realizza quella indispensabile spinta psicologica che determina negli interessati il "senso della bandiera" e l'adesione al perseguimento degli obiettivi fissati.

"Una cultura forte ed omogenea può quindi ragionevolmente garantire ampi vantaggi competitivi, ma

occorre tener presente che l'anello debole di tale evoluzione resta sempre il pericolo di rimanere ancorati alla fase precedente, di non saper tenere il passo con le indispensabili innovazioni", ha detto Pastore.

Agli anziani tocca dunque il compito di sfatare l'opinione diffusa ch'essi incontrino particolari difficoltà nell'adeguarsi ai continui mutamenti imposti dall'impiego di nuove tecnologie.

D'altronde la realtà aziendale esige pur sempre, per l'esercizio di certi ruoli, esperienza e continuità.

Non c'è dubbio quindi che un sistema produttivo per funzionare correttamente esige sia l'"innovazione" sia il "mantenimento", per cui i giovani possono tendenzialmente soddisfare le esigenze dell'innovazione e gli anziani, grazie all'esperienza maturata, sono in grado di rispondere degnamente al bisogno di mantenimento.

Per portare avanti con successo ogni cambiamento occorre tuttavia che ciascuno abbia consapevolezza dei vantaggi che giustificano l'impegno assunto e che all'anziano sia data la possibilità di vivere il cambiamento in un clima di positività che lo accomuni ai giovani.

"L'attestato di benemerita per gli anni che avete dedicato all'azienda — ha

detto ancora Pastore — è il riconoscimento che vi siete guadagnato con molti lustri di lavoro serio e impegnativo".

Ma questo traguardo deve essere altresì incentivo e momento propulsore per il conseguimento di altri e più onerosi risultati che occorre siano perseguiti dall'azienda con la piena collaborazione di tutte le sue componenti operative.

**È** quindi seguito l'intervento di Franco Romero, responsabile del personale del Gruppo Ras.

Dopo essersi detto lieto di partecipare per la seconda volta alla cerimonia dedicata ai "fedelissimi", Romero ha ricordato come lo scorso anno avesse sottolineato la crescente importanza che andavano assumendo gli anziani nelle aziende, soprattutto se in possesso di positive caratteristiche professionali.

In particolare in Ras un importante contributo sarebbe derivato dall'attuazione di una politica intesa a valorizzare la capacità professionale e in grado di stimolare quindi il potenziale del patrimonio umano della Società.

"Riprendo oggi il discorso — ha precisato Romero — illustrandovi le politiche



*Il tavolo della presidenza e, nella pagina successiva, gli intervenuti alla cerimonia.*



in atto per il personale”.

Esse rappresentano, evidentemente, uno degli strumenti fondamentali per realizzare le strategie del nostro Gruppo.

Il loro successo è tuttavia condizionato da una serie di situazioni: anzitutto la coerenza con le scelte del management, in quanto il personale rappresenta il supporto per la realizzazione degli obiettivi che la Società si prefigge; in secondo luogo la flessibilità, nel senso che mutano quando cambiano le mete stabilite dai vertici.

Ancora: l'uniformità e la diffusione fra tutte le unità aziendali; pur essendoci delle specificità operative, la politica attuata nei vari settori in cui si articola la Compagnia deve essere ispirata al principio dell'unitarietà.

Un ultimo aspetto si ritrova nella coerenza interna, in quanto le varie funzioni della direzione per il Personale (relazioni sindacali, formazione, ecc.) devono essere finalizzate ad un'equilibrata gestione delle risorse umane.

Il settore assicurativo si distingue oggi per una competitività sempre più serrata e quindi il confronto con il mercato non si effettua solo sui prodotti offerti, sulla qualità del servizio prestato, sulla liquidazione dei sinistri e via dicendo, ma anche sul patrimonio umano.

In termini concreti ciò significa l'adozione di indici che consentano di confrontare i nostri organici con quelli delle altre Compagnie.

Vuol dire partecipare alle indagini retributive per verificare il nostro posizionamento sul mercato, dare al sistema premiante un risalto che ci distingua dai nostri competitori.

In altre parole, siamo bravi se riusciamo ad esserlo nei confronti degli altri, non soltanto rispetto al passato.

“Dobbiamo effettuare un salto qualitativo, per passare dalla cultura dell'impegno alla cultura del risultato”, ha sottolineato Romero.

La gestione del personale dovrà essere sempre più caratterizzata, per quanto riguarda il nostro Gruppo, da equità, meritocrazia e competitività.

La retribuzione e lo svolgimento della carriera dovranno cioè essere strettamente correlati alle prestazioni e al potenziale di ciascuno.

Si mirerà al miglioramento dell'efficienza.

Poiché nelle Società assicuratrici le spese per il personale rappresentano l'80% delle uscite generali, le Compagnie che riescono ad ottenere una posizione competitiva in quest'area sicuramente si trovano avvantaggiate e possono conseguire

risultati migliori, essendo, per esempio, in grado di vendere prodotti uguali o analoghi a quelli della concorrenza a prezzi inferiori.

C'è infine il problema della mobilità interfunzionale.

Il mercato, che fino a qualche anno fa era contraddistinto da elevato sviluppo, buona redditività, modesta concorrenza e da bisogni assicurativi semplici, è profondamente mutato.

Oggi la competitività è elevata, la redditività limitata e i bisogni assicurativi complessi e sofisticati.

Poiché esiste una stretta correlazione fra tipo di mercato e professionalità, mentre nel passato la crescita professionale all'interno di una sola funzione era sufficiente per svolgere il ruolo richiesto dall'azienda, oggi è necessario un excursus operativo in più funzioni.

Deve quindi essere individuato il personale dotato di elevato potenziale per favorirne lo scambio fra le varie unità e per predisporre l'opportuno addestramento.

Un apporto rilevante al successo di queste politiche deve venire proprio dagli anziani, nel senso che la formazione in aula dev'essere integrata dal trasferimento della competenza, propria di chi ha trascorso molti anni in azienda, ai più giovani.

E va trasferito il senso, l'orgoglio di appartenenza

alla Compagnia.

“A voi anziani spetta il ruolo essenziale di mettere a frutto quel valore insostituibile che è l’esperienza maturata, ma anche di non sottrarvi alle opportunità di cambiamento che l’evoluzione del mercato impone e imporrà a tutti quanti noi”, ha concluso Romero.

Sono seguite le parole di Umberto Zanni.

Dopo aver rammentato come nel corso dell’anno la responsabilità operativa della Compagnia sia stata affidata — nel segno dell’innovazione e della continuità — a tre suoi stretti collaboratori, il presidente della Ras ha sottolineato che la cerimonia dedicata ai “fedelissimi” precedeva di pochi giorni la riunione settembrina dedicata dal consiglio di amministrazione all’analisi dei risultati conseguiti dalla Società nel primo semestre.

Un appuntamento importante, perché a giugno si è constatato come il 1990 sia stato il peggior anno della lunga storia aziendale.

Il bilancio è stato chiuso con un ampio ricorso ai proventi di natura straordinaria e questo fatto deve rimanere eccezionale, non può essere certo ricorrente.

Proprio per questo, ai primi del ’91 è stata impressa una svolta drastica ai nostri sistemi di gestione.

“Non sempre si ha il tempo di lavorare di fioretto, talvolta bisogna ricorrere alle sciabolate” ha puntualizzato Zanni.

I provvedimenti presi — benché incisivi — possono tuttavia risultare insufficienti.

Ci troviamo di fronte ad un accentuato degrado della vita civile nel nostro Paese, con ripercussioni immediate e gravi sul nostro settore che si basa sulla fiducia, sull’onestà del comportamento dell’assicurato, su una certa stabilità sociale.

L’assicuratore trae dall’esperienza passata dati ed elementi di condotta per il futuro.

Ma quando il deterioramento è rapidissimo, i parametri introdotti risultano già superati e dobbiamo quindi — sotto il profilo assicurativo — immaginare quale realtà ci troveremo di fronte.

Viviamo in un clima di incertezze, di tensioni, in un quadro europeo in perenne mutamento.

Per quanto riguarda il nostro Paese raramente abbiamo vissuto momenti così inquietanti come quelli attuali: il mondo imprenditoriale è in preda alla preoccupazione, non si capiscono le linee dello sviluppo politico, si ha il sospetto che alla mano pubblica sfugga il controllo della situazione e ch’essa non sappia quali provvedimenti prendere.

Tutto ciò ovviamente si riflette anche sull’attività della nostra Compagnia, ma noi non possiamo stare alla finestra a contemplare gli eventi.

Siamo operatori e dobbiamo lavorare, e per lavorare occorrono ottimismo e fiducia, non possiamo perdere tempo, dobbiamo essere pronti a rettificare la nostra condotta.

Abbiamo agito e continueremo ad agire.

Con quali risultati?

Si comincia ad intravedere l’esito di alcuni provvedimenti che abbiamo preso.

Si è imboccata la strada giusta e adesso occorre raddoppiare i nostri sforzi con la massima determinazione, perché sarebbe un errore marchiano ed imperdonabile credere che sia già stato fatto tutto il possibile.

Di fronte ad alcune iniziative — siamo stati fra i primissimi a prenderle, dati l’importanza e il ruolo della nostra Compagnia — il mercato ha avuto inizial-

mente una reazione di sconcerto, così come c’è stato un certo disagio fra i nostri quadri agenziali e fra la stessa clientela.

D’altronde quando si è sott’acqua bisogna risalire ad ogni costo.

Ma nei momenti così difficili che abbiamo vissuto e stiamo vivendo, si è costretti a prendere quelle decisioni che avremmo dovuto assumere molto tempo prima, in modo da migliorare tempestivamente e costantemente il funzionamento aziendale.

In ultima analisi tutto ciò giova, ci rende impresa più efficiente, e noi abbiamo sempre più necessità di questo dinamismo, perché siamo inseriti nel mercato europeo altamente competitivo, perché molto probabilmente certi margini di profitto saranno erosi, perché ognuno è consapevole della novità che, a breve termine, si troverà a fronteggiare.

Dovremo disporre di una meccanizzazione per molti versi più completa, predisporre un approccio con il cliente — sotto alcuni aspetti — differente rispetto al passato, essere in grado di gestire i portafogli agenziali sui quali la direzione dovrà esercitare controlli automatici e rigorosi.

“Dobbiamo cambiare in tempi brevi, perché siamo costretti ad essere lungimiranti — ha puntualizzato il presidente della Ras — e questo richiede un urgente sforzo a ciascuno di noi”.

Soprattutto agli anziani, perché hanno alle spalle una pluriennale consuetudine di lavoro svolto in un certo modo.

Il cambiamento comporta sempre disagio, richiede sacrificio.

“Si ha la sensazione di perdere una parte della nostra professionalità, di contare di meno”, ha detto ancora Zanni.

Ma gli anziani, che pure rappresentano la continuità,

devono essere aperti all'innovazione.

Devono dar prova di ampia disponibilità, che a qualcuno potrà costare di più e ad altri di meno, ma si tratta di un appello che viene fatto all'intelligenza di ciascuno perché la situazione è tale da richiedere ogni sforzo.

Ritenere — come qualche politico fa — che il proverbiale "stellone" continui a proteggere il nostro Paese così come è accaduto negli anni Ottanta (quando però si è avuto un incremento della produttività di tutto salto) è illusorio.

Oggi in Italia il costo del lavoro, dopo quello tedesco, è il più alto d'Europa, un'ingessatura che rende ulteriormente difficile la situazione.

Il comparto industriale si trova subito con le spalle al muro perché deve affrontare i costi prima dei ricavi, mentre per noi è viceversa.

Ma proprio ciò ci ha consentito di prendere tempestive, opportune misure.

Abbiamo anche contribuito ad una ripristinata normalizzazione del mercato assicurativo, riportandolo ad una corretta tariffazione dei rischi.

"Dobbiamo continuare a fare il nostro lavoro fino in fondo e io sono sicuro che ognuno di voi lo farà", ha sottolineato Zanni.

Al termine del proprio intervento il presidente della Società ha rivolto calde parole di saluto a Paolo Posani che, come diciamo in altra parte di questo numero, ha lasciato il servizio dopo ben mezzo secolo d'attività. Posani ha dato la propria vita professionale alla Ras, ha detto Zanni, e lascia a noi tutti un esempio indimenticabile di competenza e diquisite doti umane.

La giornata si è chiusa con una cena di gala.

L'indomani, 22 settembre, escursione — come si è

detto all'inizio della nota — sul lago di Garda.

Viaggio in pullman fino a Peschiera, dove i partecipanti si sono imbarcati sulla motonave "Italia", che ha fatto il periplo del Benaco.

La colazione si è svolta a

bordo, mentre il tempo libero è stato dedicato alla visita della cittadina di Riva.

Ritorno quindi a Peschiera e a Milano, con la corale, reciproca promessa di un arrivederci all'anno venturo.

## I premiati

### 25 anni di servizio

Sergio Accerboni  
Gloria Alteri  
Daniela Alzetta  
Amerigo Arricale  
Stefano Aschauer  
Giovanni Avogadro  
Alice Baccini  
Pietro Baldo  
Peppino Ballarini  
Augusto Barbieri  
Gualtiero Bellini  
Augusto Bessone  
Tomaso Bonavino  
Liliana Borgarelli  
Giorgio Borri  
Carlo Boselli  
Adriano Brambilla  
Giancarlo Caimmi  
Pietro Capizzi  
Liberio Carlino  
Maria Anacleto Cighetti  
Lucio Cocciolito  
Leopoldo Colletti  
Domenico Colognoli  
Antonio Costantini  
Gastone D'Angelo  
Carla De Carolis  
Carmine De Rosa  
Tommaso Diana  
Mario Faltoni  
Antonio Fonti  
Ettorina Gaio  
Claudio Giordano  
Franco Grignani  
Michele Gunalachi  
Bruno Lacroce  
Alberto Lanzani  
Bruno Lazzerotti  
Alba Ledda  
Federico Lentini  
Franca Macinanti  
Attilio Maraffio  
Elio Mastrantoni  
Giorgio Mensa  
Silva Miceu  
Lelio Milani  
Gianfranco Nalli

Pierangelo Negrini  
Maria Pelliccetti  
Luciana Pierazzi  
Elena Pietrobon  
Fiorenzo Provini  
Lucia Ralli  
Gianfranco Ramani  
Jolanda Reati  
Marino Rimoldi  
Franco Sangermani  
Matteo Simonetto  
Maria Grazia Valsecchi  
Pierluigi Villa  
Nunzia Vitrani  
Luigi Vivante  
Giuseppina Zanarini  
Giorgio Zelioli

### 35 anni di servizio

Marino Boni  
Giancarlo Cambielli  
Jolanda Casiraghi  
Romano Clari  
Corrado De Luca  
Mario De Santis  
Gianfranco Del Zoppo  
Fernanda Dovico  
Ilde Finollo  
Pietro Galesio  
Mario Gorla  
Antonio Grimaldi  
Pasquale Guida  
Angelo Mammoli  
Augusto Marzi  
Lucio Meoli  
Eduardo Notarnicola  
Michele Pagano  
Erika Pfordte  
Arcangelo Piza  
Giorgio Quaroni  
Giuseppe Regianini  
Luigi Restelli  
Antonio Timeto

### 40 anni di servizio

Luciano Colombani