

# IMPRESÆ DA RACCONTARE

## Volte r/assicuranti

Il lavoro e le persone nel Gruppo Unipol

A cura dell'Archivio Storico di CUBO



**CUBO**  
Condividere Cultura

# IMPRESÆ DA RACCONTARE

**Volte r/assicuranti**

**Il lavoro e le persone nel Gruppo Unipol**

A cura dell'Archivio Storico di CUBO

SPAZIO ARTE CUBO

**20 ottobre 2020 - 09 gennaio 2021**



**CUBO**  
Condividere Cultura

***Un'organizzazione o un'impresa  
che pensa se stessa come un luogo in cui  
si producono significati condivisi e li esplicita  
attraverso le narrazioni è un organismo  
il cui senso di appartenenza genera fiducia  
e permette di condividere facilmente  
quindi anche valori e conoscenza.***

**Corrado Petrucco, Marina Rossi**  
*"Narrare con il Digital Storytelling  
a scuola e nelle organizzazioni", 2009*

# INTRODUZIONE



La storia delle compagnie che costituiscono il Gruppo Unipol è soprattutto una storia di persone: le persone che hanno operato in queste imprese, le hanno fatte crescere e le hanno trasformate fino a creare il gruppo che oggi conosciamo. È anche la storia di come si è organizzato e di come è cambiato il lavoro delle assicurazioni in Italia negli ultimi due secoli: un lavoro particolare, quello di fornire sicurezza e assistenza, che nasce dalle esigenze

della società e accompagna i cambiamenti del paese. Le persone e il lavoro nelle imprese di assicurazioni è il tema scelto per l'edizione 2020 della mostra allestita a cura dell'Archivio Storico del Gruppo Unipol; uno scenario che si è rapidamente trasformato sotto i nostri occhi a causa dell'urto del Covid-19, una delle peggiori pandemie a livello mondiale. In Europa occidentale ed in America le ultime due generazioni non avevano vissuto nessun trauma

paragonabile e si sono trovate largamente impreparate. Un'emergenza di salute pubblica che ha messo a dura prova tutte le persone, e non soltanto quelle che ne sono state direttamente colpite: infatti, la pandemia ha messo in ginocchio il sistema economico e produttivo mondiale. Sia la vita quotidiana delle persone che le loro attività ne sono uscite modificate e l'esperienza vissuta in questi mesi lascerà un segno anche nel nostro futuro.



A tale riguardo, un esempio emblematico è sicuramente rappresentato dal lavoro agile o "smart working". Questo strumento innovativo di welfare aziendale per l'incremento della produttività, introdotto per conciliare la vita personale e quella lavorativa, è diventato improvvisamente l'elemento chiave per il migliore bilanciamento possibile tra salute pubblica, sicurezza sul lavoro e conservazione dell'impiego; lo è, a maggior ragione, a fronte della ben più drammatica prospettiva di una crisi aziendale, del ricorso alla cassa integrazione, della sospensione totale delle attività ovvero della diffusione ancor più rapida dell'infezione virale negli ambienti di lavoro.

La mostra quindi non è organizzata, come nel passato, secondo un puro e semplice svolgimento cronologico, ma si apre lasciando spazio alle immagini inviate da tanti colleghi e colleghe che, con grande impegno personale, hanno sperimentato forme nuove di lavoro e di comunicazione tra loro, con l'impresa e con i nostri clienti. Vi sono molti modi di narrare la storia, in parti-



colare la storia del lavoro: uno dei più coinvolgenti è quello che utilizza le immagini fotografiche. Non è certamente casuale che, nei primi decenni di vita della fotografia, tra i soggetti più rappresentati vi siano uomini e donne al lavoro nelle fabbriche, nei campi, nei laboratori artigianali, per strada.

Analogamente, il 28 dicembre 1895, la prima pellicola proiettata su uno schermo cinematografico mostra l'uscita degli operai dalla fabbrica di materiali fotografici Lumière; quindi, all'inizio della storia del cinema troviamo un racconto che ha per protagonisti i lavoratori.

In questo periodo, accanto alle immagini che ritraggono aspetti della vita contemporanea delle città industriali in espansione, ve ne sono altre che appartengono alla tradizione della storia dell'arte, come i ritratti; con la differenza, rispetto al passato, che governanti, aristocratici, benestanti, uomini d'arme o intellettuali non sono più gli unici depositari del diritto di tramandare la propria immagine alle generazioni successive (o, se si preferisce, alla storia): accanto ai capitani militari abbiamo

i capitani d'industria, e poi, a mano a mano che diminuiscono i costi di sviluppo delle lastre fotografiche, persone di ogni estrazione sociale.

Una delle prime immagini che ci sono pervenute, relative alla storia delle imprese del gruppo, è un piccolo ritratto di Pietro Bourdillon, uno dei sette fondatori (1825) della *Compagnia di Assicurazione contro gli Incendj e sulla vita dell'uomo*, meglio nota come Milano Assicurazioni: un giovane uomo in abito d'epoca, piuttosto sicuro di sé, che ci fissa direttamente negli occhi; un perfetto esponente di quella classe imprenditoriale milanese che pose le basi per la ripresa economica

della capitale lombarda, dopo i lunghi anni delle guerre napoleoniche.

È evidentemente un ritratto giovanile, perché nel 1825 l'importante uomo d'affari francese, da tempo trasferitosi in Italia, è già cinquantenne.

Le immagini immediatamente successive ci raccontano di come le compagnie si organizzano, della loro faticosa espansione negli altri stati preunitari, degli accordi intrapresi per garantire la stabilità del mercato e i vantaggi del proprio posizionamento. La nascita e la crescita delle agenzie ci descrivono le strategie di sviluppo delle diverse imprese e sono lo specchio di differenti realtà territoriali, economiche, sociali, culturali, con le quali le compagnie sono chiamate a confrontarsi.



Le fotografie ci consentono di approfondire analogie e differenze relative ad imprese che hanno alla base della propria fondazione motivazioni molto diverse. *La Fondiaria Incendio e La Fondiaria Vita* (1879) nascono dall'incontro tra gruppi finanziari e imprenditoriali italiani e francesi per cogliere le opportunità offerte dalla costituzione dello stato unitario italiano (1861); la *Società Assicuratrice Industriale* (SAI, 1921) nasce dalle esigenze delle grandi industrie del nord, automobilistiche, tessili e chimiche. Ragioni analoghe spingono la famiglia Lancia a costituire la *Società Assicuratrice Unica Polizza* (Unipol) nel 1961; operazione riuscita a metà, perché la compagnia non verrà posta in esercizio e verrà presto ceduta a causa di gravi problemi finanziari dei fondatori. I successivi acquirenti, le cooperative della Lega Nazionale Cooperative e Mutue (LNCM), daranno avvio all'attività di Unipol (1963) e la porranno al servizio di un importante progetto strategico: diventare un fattore di stabilità e sviluppo per le imprese aderenti alla Lega e un punto di riferimento attrattivo per il mondo sindacale, le associazioni professionali e i consumatori.

La genesi di Unipol spiega alcune delle peculiarità della sua struttura organizzativa. Nessun'altra impresa assicurativa italiana vede una presenza così rilevante di agenzie con forma societaria cooperativa (denominate Assicoop); questa è una diretta conseguenza dello strettissimo legame tra le agenzie e le imprese aderenti alla Lega che si determina nei territori a più forte presenza cooperativa sin dall'inizio dell'attività di Unipol. Una novità assoluta è la creazione (1974) dei Consigli Regionali Soci che poi assumeranno il nome di Consigli Regionali Unipol (CRU). Si tratta di organismi consultivi, presenti in tutte le regioni italiane, in

cui sono rappresentate la compagnia e le sette organizzazioni socie di Unipol: CGIL, CISL, UIL, CNA, CONFESERCENTI, Alleanza Contadini – l'odierna CIA – e, successivamente, Legacoop.

"Gli agenti dovranno usare tutta la massima cura e diligenza, allo scopo di far conoscere al pubblico il vantaggio delle assicurazioni, ... procurando anche di mettersi in relazione coi principali proprietari, commercianti ed autorità per l'influenza che queste ultime possono esercitare"<sup>1</sup>. Così recita un paragrafo del "Manuale d'Istruzione per gli Agenti" della Milano Assicurazioni, databile attorno alla metà degli anni sessanta dell'Ottocento. L'ambiente di lavoro, nelle agenzie e in Direzione, per un lunghissimo periodo, è contrassegnato dal lavoro di scrittura e di calcolo che viene eseguito a mano. Ne deriva una massa imponente di documenti: i contratti e relativi fascicoli, le quietanze, le pratiche relative alle liquidazioni e ancora le norme, le istruzioni, le circolari, le tariffe, la corrispondenza con i clienti e tra le agenzie e la Direzione, i movimenti contabili; per non parlare del materiale pubblicitario. Il problema si aggrava enormemente e la mole dei documenti si moltiplica con la motorizzazione di massa degli anni cinquanta e sessanta del Novecento. Data la composizione del proprio portafoglio, la SAI è la prima compagnia italiana ad affrontare il problema: solo l'introduzione degli strumenti informatici può modificare radicalmente la situazione. Nel 1963 SAI inaugura il suo Centro EDP (Electronic Data Processing) per la gestione automatizzata del lavoro amministrativo.

Non si tratta solo di eliminare le attività manuali; il Centro diverrà lo strumento per la ridefinizione

---

<sup>1</sup> Compagnia di Assicurazione di Milano. *Manuale d'Istruzione per gli Agenti*, manoscritto anonimo s.d., pag. 1, Archivio Storico di CUBO

complessiva e la progressiva integrazione di tutte le principali procedure, modificando sensibilmente la prassi operativa della maggior parte del personale.

Unipol, a pochi anni dal suo avvio, si dota di un proprio centro di elaborazione dati (1968) e installa il primo elaboratore elettronico (1969); l'anno successivo, l'ufficio deputato a trasferire i dati aziendali su schede perforate, che poi saranno processate dall'elaboratore, conta già 25 addetti. Nel 1971 inizia la gestione automatizzata del portafoglio RCA; nel 1980 prende avvio il progetto che stabilirà un collegamento

telematico diretto e bidirezionale tra la Direzione e le realtà esterne (agenzie e Ispettorati); tra i primi in Italia, assieme a quello di SAI, sarà completato nel 1991. Una forte innovazione nel lavoro assicurativo viene introdotta con la creazione delle centrali telefoniche dedicate: UniSalute, compagnia specializzata nell'assistenza sanitaria e Directa (poi Linear), società per la vendita delle polizze via telefono, iniziano ad operare nel 1995. Nel 1996 prende avvio Unipol Sertel, il servizio di assistenza telefonica agli assicurati per l'apertura e la liquidazione dei sinistri.

Nel 2003 Unipol fornisce a tutte le agenzie d'Italia i servizi di posta elettronica e accesso internet gratuito. Tra la fine degli anni cinquanta e gli anni sessanta del Novecento vengono introdotte molte innovazioni tecniche in tutti i settori produttivi: tra queste, il marketing e i primi utilizzi delle tecnologie informatiche sono particolarmente importanti nel comparto assicurativo. Nelle aziende si diffonde la convinzione che i tempi richiedano un'adeguata formazione non solo del personale con ruoli dirigenziali ma di un'ampia fascia di quadri direttivi; queste figure devono possedere, oltre alle competenze specialistiche, spiccate doti di analisi, organizzative e decisionali, ovvero la capacità di coordinare, motivare, integrare e condurre a risultato gruppi di lavoro. L'attività formativa si rivela quindi indispensabile nella programmazione delle carriere, nella pianificazione aziendale e nel ricambio dei gruppi dirigenti. In quest'ottica viene costituito il Centro Formazione e Addestramento SAI (1972), inserito all'interno della Direzione del Personale, con funzione di sviluppo delle risorse umane.





In occasione del primo decennale di attività (1973) Cinzio Zambelli ricorda che: "Oltre il 90% delle nostre forze operative (produttori, sub-agenti, agenti, personale amministrativo e tecnico direttivo) è venuto all'Unipol... senza esperienza alcuna di lavoro assicurativo"<sup>2</sup>; di conseguenza, la compagnia, fin dall'esordio, avvia un importante programma formativo, rivolto in primo luogo al personale impegnato nella produzione, per colmare il divario con le imprese concorrenti. L'attenzione alla crescita delle competenze si conferma nei decenni successivi con i piani formativi commerciali (1979), il nuovo progetto di formazione aziendale (1984) e la creazione dell'Ufficio formazione rete di vendita (1985). Nel 1999 vengono unificate le funzioni For-

mazione Personale e Formazione Rete commerciale; inizia un percorso che porterà alla creazione di Unica - Unipol Corporate Academy (2016), la struttura dedicata alla formazione di tutte le risorse delle Società e delle reti di vendita del Gruppo. Le compagnie del gruppo hanno un rapporto molto stretto col territorio che le ha viste sorgere, con la società civile e con le istituzioni. Tra le immagini più significative di questo rapporto vi è l'incontro (1962) tra la Direzione de La Fondiaria e il sindaco di Firenze, Giorgio La Pira, figura di spicco del cattolicesimo impegnato del secondo dopoguerra, professore universitario, sottosegretario di stato, parlamentare all'Assemblea Costituente; come tale svolge un ruolo importante nella redazione della Costituzione della Repubblica Italiana ed è il principale ispiratore dell'Articolo 2.

<sup>2</sup> Cinzio Zambelli, *Discorso del decennale*, dattiloscritto, giugno 1973, pag. 6, Archivio Storico di CUBO



La *Società Assicuratrice Industriale* (SAI) fin dalla sua denominazione ufficiale ci ricorda il suo scopo fondativo: essere uno strumento al servizio di alcuni grandi gruppi industriali, in particolare dell'industria automobilistica torinese, in cui la FIAT, per effetto del ruolo assunto nella Prima Guerra Mondiale, ricopre un ruolo preminente. Caratteristica peculiare della FIAT, fin dalla sua costituzione (e che sarà fatta propria anche dalla SAI), è la sua apertura alle innovazioni: il suo fondatore, Giovanni Agnelli, ha costantemente guardato alle novità che venivano introdotte sul mercato americano. La FIAT è la prima fabbrica italiana ad utilizzare la catena di montaggio (1912), ispirandosi ai principi messi in atto per primo da Henry Ford. Sempre sul modello americano, viene costituita, nel 1925, la prima società italiana per la vendita rateale degli autoveicoli (SAVA) che sono commercializzati con una copertura assicurativa SAI per la RCA. Anche nel secondo dopoguerra, a partire dal 1962, la presidenza di Umberto Agnelli modificherà profondamente la fisionomia dell'azienda mettendo al centro il prodotto ed il rapporto col cliente, sulla base dei principi del marketing già introdotti oltre oceano.

Unipol, fin dall'inizio della sua attività, intrattiene relazioni positive con le amministrazioni municipali di Bologna. Molto significativi sono anche gli innumerevoli legami con autorevoli esponenti del mondo sindacale, dell'imprenditoria pubblica e privata, dell'editoria, dell'informazione e delle espressioni del volontariato. La necessità di confrontarsi con grandi gruppi assicurativi che operano nella dimensione sovranazionale, europea e non solo, e, contemporaneamente, la volontà di riaffermare la propria appartenenza all'ambito cooperativo, ha



indotto Unipol a sviluppare una crescente collaborazione con altre compagnie di assicurazioni mutualistiche e cooperative del continente. Questa rete di rapporti è sfociata nella costituzione di Euresa, la holding delle imprese assicurative europee di ambito cooperativo (1990); i soci fondatori sono quattro grandi società: P&V (Belgio), Macif (Francia), Folksam (Svezia) e Unipol; in seguito hanno aderito Maif (Francia) e HUK-Coburg (Germania), rispettivamente nel 1994 e nel 1997. Uno dei principali obiettivi è la condivisione di know-how in vari settori: ricerca e sviluppo, sistemi informatici esperti per la gestione dei sinistri, marketing, canali distributivi; il tutto allo scopo di ottimizzare le capacità operative di ogni azienda.

# IL LAVORO ASSICURATIVO OGGI:

## SFIDE E OPPORTUNITÀ

Il termine italiano crisi deriva dal latino *crisis* e questo dal greco *κρίσις*: scelta, decisione, fase decisiva di una malattia; dunque, sta ad indicare due aspetti, sempre compresenti, di una determinata situazione.





Da un lato, ne sottolinea la pericolosità, dall'altro evidenzia che la crisi non è un fenomeno ingovernabile da subire passivamente; al contrario, è compito di chi ne è vittima fare le scelte necessarie e prendere le decisioni adeguate per limitare i danni e trasformare la crisi in una nuova opportunità. In questo senso la crisi prodotta dal Covid-19 non fa eccezione, anche se in questo momento la nostra mente è rivolta soprattutto al ricordo delle vittime e al rispetto delle misure prese per superare definitivamente la fase emergenziale.

Per capire come cambierà il lavoro dopo il coronavirus si può partire dal contest che il Gruppo ha proposto ai suoi lavoratori nei mesi di lockdown e il cui titolo era "Noi persone Unipol. Orgogliosamente italiani perché...".

Tra le tante testimonianze fotografiche pervenute dalle colleghe e dai colleghi che hanno aderito all'iniziativa, ne abbiamo scelte alcune, ritenute particolarmente significative ai fini della nostra Mostra: quelle che raccontano di una tecnologia onnipresente (pc, stampanti, tablet e smartphone) che fa capolino ovunque in



casa siano disponibili un tavolo e una presa di corrente. Il lavoro è già cambiato ed è stata questa la prima mutazione, forte e immediata, avvenuta a seguito dello scoppio dell'emergenza sanitaria. Il lavoro è uscito dalle proprie sedi naturali: gli uffici si sono svuotati per trasferirsi nelle case, in un angolo del soggiorno, della cucina, del terrazzo o della camera da letto, modificando abitudini e ritmi quotidiani.

Facendo schizzare in alto l'asticella dello "smart working", strumento utilizzato fino a poco tempo fa solo da poche persone. Chi è rimasto in azienda si è munito di mascherine e guanti, ha usato l'ascensore da solo, si è allontanato dai colleghi: ha attuato insomma le classiche misure di sicurezza che abbiamo imparato a conoscere negli ultimi mesi, sintetizzate nella triste definizione di "distanziamento sociale".





L'emergenza ha costretto il mondo del lavoro a riorganizzarsi, introducendo anche miglioramenti e novità di rilievo, che stanno colmando lacune e spingendo verso la digitalizzazione. Le imprese si sono trovate di fronte a una sfida inaspettata, in cui la tecnologia ha giocato un ruolo estremamente importante.

Ma ancora più determinanti sono stati i lavoratori, le persone, capaci di individuare soluzioni, e di rimodellare il sistema produttivo rendendolo in grado di non fermarsi completamente. Un capitale umano di creatività ed energie che nemmeno il Coronavirus è riuscito ad annientare. L'elemento di novità, e forse quello che rimarrà dopo questa drammatica esperienza, non è quindi unicamente il ricorso al digitale e alla tecnologia, quanto soprattutto la capacità di rimettersi in gioco, anche attraverso il confronto decisionale tra le parti sociali. Il massiccio ricorso allo smart working è scontato, oggi. Ma fino a ieri, per numerose imprese, è stato un tabù.

Un'iniziativa interessante, che evidenzia un ritardo tecnologico del nostro paese ma, nello stesso tempo, esemplifica la volontà di correre ai ripari, è stata quella, da parte di numerose imprese italiane (tra cui Unipol), di distribuire ai propri impiegati una guida di pratiche virtuose su come lavorare al meglio da casa.

Il lavoro a distanza ha costretto negli ultimi mesi un grande numero di lavoratori ad accrescere le proprie competenze tecnologiche, approfondendo, ad esempio, le potenzialità del proprio pc, come pure dei programmi, forniti dall'azienda, che consentono di realizzare riunioni di lavoro in videoconferenza.

Lo smart working sperimentato in questo periodo porta in dote, in modo naturale, alcuni aspetti virtuosi.

Tra questi: la forte focalizzazione verso l'obiettivo, la sobrietà e brevità nelle discussioni, la praticità delle riunioni in videochiamata che risolve problemi logistici e abbatte il costo delle trasferte.

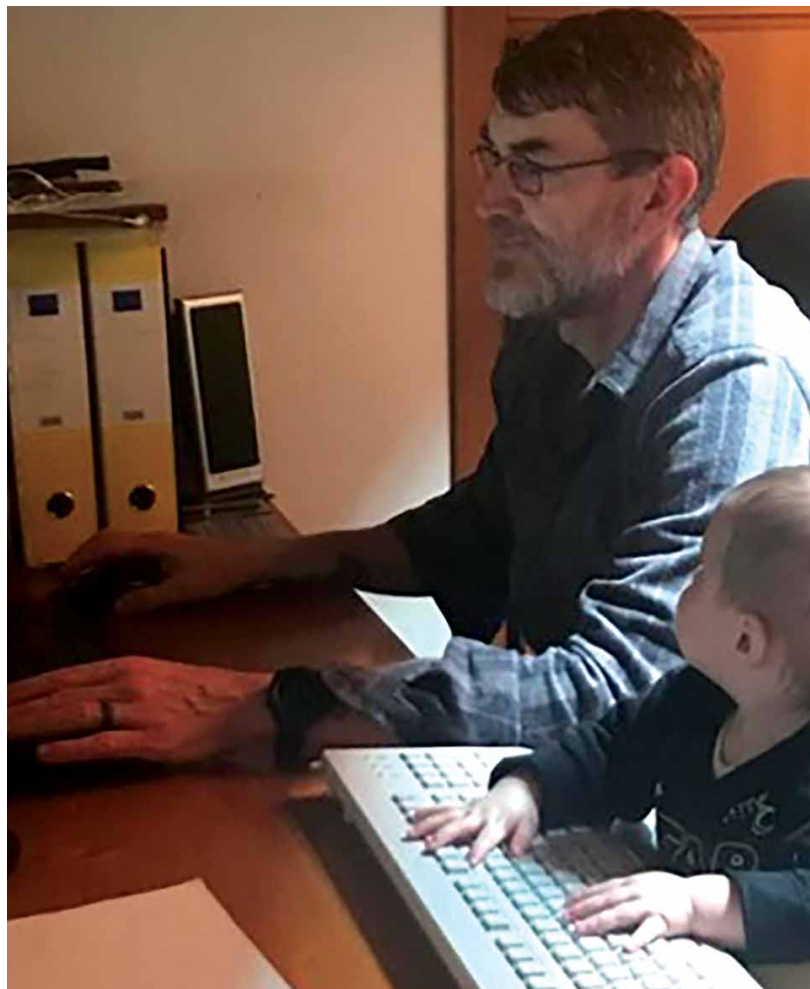
Sono tutti elementi che potranno esserci utili, non solo nel prossimo futuro, quando saremo chiamati a ripartire, ma anche per delineare un possibile sviluppo successivo. L'ondata pandemica ha creato il contesto per promuovere nuovi processi che potrebbero diventare la regola per le sfide di domani.

Finora abbiamo parlato delle persone e del loro lavoro, ma occorre sottolineare l'altro aspetto evidenziato dal contest: il senso forte di appartenenza ad una comunità, quella delle persone Unipol, che si riconosce e si sente parte attiva della storia e della vita della collettività nazionale e che si adopera perché il paese possa presto ripartire.

Nelle immagini e nei messaggi l'orgoglio di essere italiani si

manifesta in molti modi e assume molte forme: dal ringraziamento per chi è in prima linea nel contrasto al Covid-19, all'esibizione in tutte le forme del tricolore nazionale, al richiamo ai valori fondativi della Repubblica, in primo luogo la sua Costituzione.

Le persone Unipol hanno spesso condiviso immagini dei propri familiari, a sottolineare l'importanza degli affetti, a fronte dei disagi e delle difficoltà vissute in questa fase; è la famiglia a suggerire quale sia l'atteggiamento giusto da adottare in questa circostanza.





Se si dovesse riassumere in un singolo messaggio lo spirito che ispira tutti quanti, forse si potrebbe ricorrere a quello inviato da un collega marchigiano: "A 102 anni mia nonna dopo la pandemia prepara l'orto come dopo la spagnola e le 2 guerre mondiali" (l'influenza spagnola, nota come "la spagnola", è una pandemia influenzale, con un elevatissimo indice di mortalità, che fra il 1918 e il 1920 uccise circa 50 milioni di persone nel mondo). Il messaggio ricorda la famiglia e il lavoro, ma quello che emerge è il nostro passato di paese contadino di-

ventato industriale nel giro di due generazioni: è il passato che sembra indicare al futuro come continuare a coltivare il nostro orto tecnologico.

Colpisce, in moltissimi casi, il costante riferimento alla bellezza delle proprie città, dei propri borghi, degli ambienti naturali, del paesaggio. La pandemia ci rende tutti quanti più consapevoli di un'altra privazione che si aggiunge alle perdite umane e materiali di questi mesi: la possibilità di godere liberamente e in sicurezza di un immenso patrimonio collettivo di cui siamo gli eredi.

Ci rende anche consapevoli dell'unicità e della fragilità di questo patrimonio e ci impone di ricordarcene quando l'emergenza sarà finita.

Il piano strategico del gruppo Unipol per il periodo 2019-2021, presentato l'anno scorso, si conclude con queste parole: "Nella presentazione sono contenute informazioni e dati nonché attese, stime, previsioni di risultati e di eventi che riflettono le attuali visioni ed assunzioni del management. Tali contenuti potrebbero discostarsi, anche in maniera rilevante, da quanto effettivamente si realizzerà a causa di eventi, rischi, condizioni economiche e fattori di mercato non noti o non prevedibili allo stato attuale o che risultano essere al di fuori del controllo del management stesso."

L'evento "non prevedibile", "al di fuori di ogni controllo" di qualsiasi autorità, pubblica o privata, statale o internazionale, si è verificato; il suo impatto sugli scenari futuri non è al momento quantificabile, anche se si può ragionevolmente prevedere che sarà molto pesante e di non breve durata. Questo, anche in considera-



zione del fatto che la nuova crisi dovuta alla pandemia fa seguito alla crisi economica e finanziaria iniziata nel 2008, i cui effetti negativi, in Italia, sia in termini di PIL che in termini di occupazione, non sono ancora stati completamente riassorbiti.

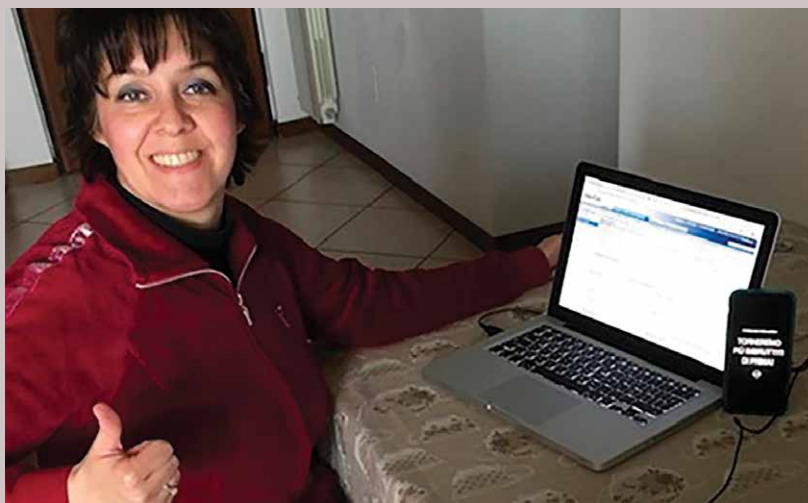
Se, al momento, non è possibile indicare delle cifre credibili, è però possibile recuperare le idee che stanno alla base del piano di sviluppo di Unipol, idee che dovranno misurarsi con la realtà concreta della società italiana per aiutarla a ripartire. Il piano delinea un'evoluzione complessiva ed un superamento del lavoro assicurativo a partire dai tre comparti in cui il gruppo ha una posizione di mercato preminente: auto, salute e welfare, casa e imprese. Per ciascuno di questi tre comparti viene introdotto il concetto di ecosistema integrato, cioè di un sistema in cui le attività oggetto delle tradizionali forme assicurative vanno ad integrarsi con altre, a volte nuove o nuovissime.

Tutte quante necessitano potenzialmente di coperture specifiche: il che implica che il lavoro dell'assicuratore è de-

stinato a fuoriuscire dai suoi ambiti tradizionali: ad esempio, chi è specializzato nelle coperture auto dovrà iniziare ad operare nell'ecosistema Mobilità e quindi a confrontarsi con le problematiche del noleggio a lungo termine, del mercato dell'auto (broker), degli effetti dei nuovi dispositivi, e così via.

Gli specialisti della salute dovranno confrontarsi con l'intero ecosistema Welfare, in cui spiccano l'emergenza per l'assistenza domiciliare e le lungodegenze e le opportunità contenute in nuove relazioni industriali da concordare; infine chi si occupa di casa e impresa sarà sempre più coinvolto negli sviluppi della do-

motica al servizio delle persone e delle imprese e miranti a ridurre il consumo energetico e l'inquinamento ambientale. Non si parte da zero, perché Unipol ha un notevole bagaglio tecnologico, fortemente sviluppato nel decennio trascorso: il gruppo è leader in Europa per numero di dispositivi (oltre 4 milioni) di localizzazione satellitare in Europa ("black box") e si distingue nell'offerta di servizi telematici e di liquidazione telematica; inoltre, può contare su una rete di collaboratori diffusa in modo capillare su tutto il territorio nazionale, la più estesa tra tutte le compagnie italiane. Persone e volti r/assicuranti per fare ripartire il paese.





# LE COMPAGNIE SI ORGANIZZANO

“Leonardus Cattaneus, civis et mercator lanue, sponte assecuravit Benedicto de Prothonotaro de Messana florenos auri trecentos boni auri, etc., super salmis frumenti”. Questa frase è il primo capoverso di un atto notarile genovese del 1343, probabilmente il più antico contratto in cui l’operazione di assicurare viene dichiarata formalmente; vi si afferma che Leonardo Cattani, cittadino e mercante di Genova, assicura un carico di frumento di proprietà di Benedetto da Messina, in navigazione tra le due città.

È poco noto, al di fuori dell’ambito degli studiosi di storia economica, che l’assicurazione – nel significato che ha assunto allora e conserva oggi – ha la sua origine nella maggiore potenza economica del XIV secolo, cioè l’Italia; ha origine precisamente nelle città portuali: Genova, Pisa, Napoli, Palermo, Venezia (perché i primi contratti assicurano i trasporti marittimi) e a Firenze, che di questi porti si serve per importare materie prime ed esportare i propri prodotti in tutta Europa.

Sono quindi i mercanti e i notai italiani a creare i termini fondamentali del lessico assicurativo: assicurazione (dal latino *securare* o *securitas*), polizza, contratto, premio, rischio, compagnia (introdotta dai fiorentini per indicare una impresa di particolare rilievo che si differenzia dalle attività artigiane). Nel XVI secolo, quando la penisola perde importanza a causa dell’apertura delle rotte atlantiche, a Londra troviamo ancora degli esempi di contratti assicurativi stipulati in lingua italiana. Questa influenza è di lunga durata: uno dei maggiori studiosi italiani afferma: “...nelle polizze pisane e fiorentine dell’ultimo decennio del XIV secolo (l’assicurazione è da ritenersi nata nel primo ventennio) è stata riconosciuta la matrice della polizza di assicurazione marittima giapponese, instaurata con la legge del 1949, a sua volta di derivazione dalla legge inglese del 1906 e, quindi, dalla polizza del *Lloyd* del 1779”<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Federigo Melis, *Origini e sviluppi delle assicurazioni in Italia (secoli XIV – XVI)*, Vol. I, pag. 3, INA, Roma, 1975

L'assicurazione è un'attività posta al servizio della stabilità e dello sviluppo delle società in fase di espansione e si riduce nei periodi di crisi o di declino economico; è quanto accade in Italia, con rare eccezioni, nel XVII e XVIII secolo.

La ripresa è lenta e disomogenea, fortemente condizionata dalle particolarità locali. Nella prima metà dell'Ottocento le coperture riguardano ancora, per la maggior parte, il trasporto marittimo e le piazze interessate sono soprattutto Genova, Trieste (divenuto nel frattempo il porto principale dell'Impero asburgico), Livorno e Napoli.

Dopo la Restaurazione (1815), sull'esempio delle compagnie che si erano costituite in Inghilterra già nel Settecento e, più di recente, in Francia, cominciano a sorgere le prime imprese assicurative che commercializzano garanzie incendio e vita. Tra le prime c'è la *Compagnia di Assicurazione contro gli Incendj e sulla vita dell'uomo* (1825, detta anche Milano Assicurazioni) che è la prima società anonima (ovvero per azioni al portatore) dell'Italia preunitaria. I soci fondatori sono sette: tra questi, ricordiamo Pietro Bourdillon (1775 - 1846) che nel primo consiglio di amministrazione svolge la funzione di censore (è il responsabile della parte contabile) e diverrà poi il secondo presidente della compagnia (1831 - 1840).

Come pure Giulio Mylius che nasce a Milano nel 1800, ha una formazione come ingegnere e a 25 anni diviene socio dell'azienda paterna. Il padre Enrico (Heinrich), austriaco di nascita, si trasferisce a Milano nel 1788, a 22 anni, per dirigere la filiale milanese della casa mercantile di famiglia. Nel 1833 la ditta Enrico Mylius & C. ottiene l'iscri-

zione alla Camera di Commercio milanese come "negoziante in banca e seta" cioè l'élite della classe imprenditoriale cittadina.

Le lettere di "richiesta d'impiego" pervenute alla Milano Assicurazioni all'inizio della sua attività (se ne sono conservate oltre cinquanta) forniscono uno spaccato delle figure professionali che offrono i propri servizi: ingegneri, agronomi, avvocati, segretari, contabili, a volte molto qualificati, a giudicare dai *curricula* allegati. Si propongono per la valutazione dei rischi da assumere, dei danni da liquidare e per gli incarichi amministrativi.

Un importante documento organizzativo manoscritto: *Disposizioni Generali 1825-1826*, che reca la firma e il visto per approvazione del Presidente Giuseppe Marietti, presenta il "Progetto di sistemazione degli Ufficj dell'Amministrazione e della Pianta morale degli impiegati".

Il documento propone: "le divisioni di detti Ufficj in Segreteria, Contabilità e Tesoreria" e fornisce gli indirizzi generali alle varie attività. Tra queste troviamo: "Il legame degli ufficj sta nel protocollo e nell'Archivio. Il primo nel fare nota di ciascun affare al suo nascere e seguire il trapasso delle carte ad ogni loro movimento, il secondo col raccogliere e classificare le carte tutte relative agli affari terminati, ed alle operazioni eseguite, non che quelle che riguardano operazioni le quali devono per loro natura rimanere in sospeso fino a che si verifichi l'eventualità, come nelle assicurazioni contro gli incendj, in quelle sulla vita dell'Uomo, e nelle rendite vitalizie"<sup>4</sup>.

---

4 *Disposizioni Generali 1825 - 1826*, manoscritto anonimo, pagg. 3-4, Archivio Storico di CUBO

L'espandersi dell'attività assicurativa trova forti ostacoli sia nell'arretratezza economica generale degli stati preunitari, sia nella frammentazione politica; infatti, molti stati, preoccupati del drenaggio delle scarse risorse economiche operato dalle compagnie straniere, creano compagnie di stato in regime di monopolio. Questo accade nei due Ducati di Modena e di Parma, che nel 1841 istituiscono l'assicurazione di stato e revocano l'autorizzazione ad operare alle compagnie francesi, piemontesi e lombarde (cioè austriache, tra cui Milano Assicurazioni). Poco dopo gli stessi provvedimenti restrittivi vengono adottati anche dal Regno di Sardegna e dallo Stato della Chiesa.

La situazione cambia lentamente dopo la costituzione dello stato unitario (1861) che porta alla formazione di un mercato assicurativo nazionale. Cambia anche il quadro di riferimento normativo: vengono promulgati il Codice civile e il Codice commerciale (1865) che contiene una prima regolamentazione del contratto di assicurazione, delle società mutue (definite "associazioni





commerciali”) e delle attività di intermediazione.

Gli anni successivi sono molto importanti per l’attività assicurativa che entra nell’epoca della maturità, sia grazie al contributo essenziale delle scienze matematiche (statistica e matematica attuariale) che permettono di quantificare con notevole precisione i fattori di rischio e di costruire tariffe adeguate, sia grazie ai progressi della contabilità e dell’organizzazione che consentono una gestione industriale delle imprese.

Un altro fattore molto importante è la crescita della riassicurazione dei rischi (una creazione del XIX secolo).

La riassicurazione è un’operazione che si svolge tra due compagnie di assicurazione, mediante la quale la prima si libera di parte del rischio assunto dai propri clienti - ritenuto troppo gravoso -, trasferendolo ad una seconda compagnia, detta appunto riassicuratrice; in pratica, è un’assicurazione sull’assicurazione.

In tal modo l’assicuratore diretto può assumere rischi che eccedono le sue potenzialità (evitando il pericolo di fallimento) e la riassicurazione di-



venta un fattore importante di stabilità e di sviluppo dell'intero sistema.

Il 15 gennaio 1879 viene costituita, a Firenze, la società anonima per azioni: *La Fondiaria Compagnia italiana d'assicurazioni a premio fisso contro l'incendio*. La società prende a modello la Compagnia parigina La

Foncière, il cui presidente, Jean Marie George de Soubeyran è tra i promotori di Fondiaria, assieme al finanziere Domenico Balduino; l'altro grande protagonista, Pietro Bastogi (il più importante finanziere toscano dell'epoca), non figura in primo piano, ma svolge un ruolo determinante tramite i suoi collaboratori, in primo luogo il principe Tommaso Corsini (primo presidente di Fondiaria).

La compagnia offre garanzie sia ai nuovi stabilimenti industriali che stanno sorgendo in varie parti della penisola, sia al settore edilizio pubblico e privato, sia alle famiglie e ai produttori agricoli; il successo è notevole perché

già nel 1884 La Fondiaria Incendio è la quarta società assicuratrice per raccolta premi tra le compagnie italiane e sesta assoluta, comprendendo anche le compagnie straniere. Una notevole parte del merito va a Emile Guitard, primo Direttore Generale de La Fondiaria Incendio, un tecnico di grande esperienza proveniente dalle assicurazioni francesi.

Lo vediamo al centro, in piedi, in una foto d'epoca (vedi la pagina precedente) del gruppo dirigente della società; sotto di lui, seduto, troviamo Enrico Fantazzini che lo sostituirà (1893) nell'incarico di Direttore Generale de La Fondiaria Incendio e La Fondiaria Vita (sorta alla fine del 1879). È un segnale importante, perché nel 1894

si avrà l'ingresso nella compagine azionaria della *Banca Commerciale Italiana* e *del Credito Italiano*, in parallelo al disimpegno della finanza francese. Nel 1883 la Fondiaria Incendio partecipa alla fondazione del "Concordato Italiano



Incendi", sulla base di un accordo sottoscritto a Bologna con tre delle maggiori società assicuratrici dell'epoca: le Assicurazioni Generali, la Riunione Adriatica di Sicurtà (RAS) e la Compagnia Anonima di Assicurazioni di Torino (Toro).

L'accordo diviene operativo il 1° gennaio 1884 con l'adesione anche di Milano Assicurazioni.

Il concordato prevede l'adozione di un testo unico di condizioni di polizza per tutte le imprese firmatarie e una tariffa unica, da aggiornare periodicamente, dei rischi industriali; inoltre, definisce le modalità della ripartizione coassicurativa e della riassicurazione.

Il concordato italiano riprende i principi di un analogo accordo raggiunto nel 1843 tra le principali compagnie operanti nel lombardo-veneto.

Nella foto vediamo i rappresentanti delle compagnie alla riunione di Venezia (novembre 1884); si riconosce Emile Guillard, seduto all'estremità destra.



L'Italia avvia una prima fase di sviluppo industriale nella seconda metà degli anni novanta. La crescita prosegue a ritmi sostenuti (anche a paragone degli altri stati europei) fino alla Prima Guerra Mondiale dove l'Italia si presenta con un apparato produttivo di media potenza, non troppo inferiore a quello del suo diretto avversario, l'Impero Asburgico. Nel 1913 l'agricoltura rappresenta il 37% del prodotto nazionale e l'industria il 25%; progressivamente, il rapporto si inverte. Nel 1925 la quota dell'agricoltura è del 33% mentre quella dell'industria sale al 30%. Il sorpasso avviene negli anni che precedono la Seconda Guerra Mondiale: nel 1938 l'industria supera l'agricoltura con il 31% rispetto al 27%. La *Società Assicuratrice Industriale* (SAI, 1921) nasce dalla convergenza di interessi di alcuni nuclei manifatturieri del nord Italia: gli imprenditori tessili intendono assicurare il commercio e il trasporto delle loro merci (lane e cotoni), mentre la FIAT vuole garantire i nuovi rischi legati alla produzione e alla circolazione delle automobili. Primo presidente è Giovanni Agnelli, vice presidenti sono Piero Pirelli e Vittorio Emanuele Marzotto; nel primo consiglio di amministrazione è presente anche Senatore Borletti.



L'atto costitutivo della SAI afferma che la società ha: "per oggetto l'esercizio di tutti i rami di assicurazione e di riassicurazione consentiti dalla legge"; in realtà, la compagnia inizia ad operare nei rami Trasporti, Responsabilità civile, Infortuni e Incendio. Solo più tardi e progressivamente l'attività verrà estesa ad altri rami.

Nella foto vediamo Umberto Agnelli (vedi la pagina precedente) e Annibale Vola (al microfono) in occasione di un incontro con gli anziani dell'azienda nel 1962. Il ragioniere Annibale Vola (1885 - 1962) inizia ad operare presso l'Anonima Infortuni, un'impresa assicuratrice controllata dalle Assicurazioni Generali che aveva fra i suoi clienti la FIAT; si occupa della liquidazione de Il Mare e dell'Unione Rischi e Assicurazioni, le due società rilevate dalla SAI al suo esordio, e nel 1921 viene indicato da Giovanni Agnelli come direttore generale della SAI, incarico che conserva fino al 1962. Assume anche ruoli importanti nelle società del gruppo FIAT; è direttore generale della SAVA e amministratore delegato dell'IFI. I suoi quarant'anni alla guida operativa della società segnano un'epoca per la compagnia. La SAI consolida precocemente il suo legame con la rete di vendita rateale degli autoveicoli FIAT, organizzata nel 1925 attraverso la creazione della Società Anonima Vendita Autoveicoli (SAVA); questo fatto progressivamente sposterà il baricentro della società da Milano (prima sede legale) a Torino.

Nel 1938, in occasione dello spostamento formale di sede da Milano a Torino, Annibale Vola assume anche la carica di amministratore delegato concentrando su di sé tutti i principali incarichi direttivi. Nei primi due decenni di attività lo stile direzionale della SAI è contrassegnato da: "severa economia", "vigile e assidua cura", "perfetta organizzazione" di

tutti i rami; parole di Camillo Protto, primo amministratore delegato 1925 -1938. Nella pratica, questo significa curare in modo particolare produzione e organizzazione, mantenere uno stretto controllo dei costi e valorizzare le competenze tecniche; caratteristiche che vengono conservate anche nel secondo dopoguerra, nonostante le mutate dimensioni dell'impresa.

Il 27 dicembre 1960 Umberto Agnelli, ventiseienne, entra nel Consiglio di Amministrazione della SAI; nel 1962 assume la carica di amministratore delegato; pochi mesi più tardi, dopo la scomparsa di Annibale Vola, diventa presidente. Agnelli è portatore di un nuovo approccio al mercato: propone la centralità del cliente come consumatore, considera il prodotto assicurativo come un qualsiasi prodotto di largo consumo, i suoi collaboratori introducono il marketing. Paradossalmente (ma non troppo) libera la SAI dalla tradizionale subalternità alla FIAT che ne frenava i piani di sviluppo e propone una politica espansiva in tutti i rami, non solo quello automobilistico. Si fa promotore di una politica di forte innovazione organizzativa introducendo la direzione commerciale (1965) e successivamente le divisioni (1972) che sostituiscono i tradizionali rami assicurativi (in entrambi i casi la SAI è la prima tra le compagnie italiane); attribuisce un ruolo essenziale alla formazione e alle nuove tecnologie informatiche. La *Società Assicuratrice Unica Polizza* (Unipol) viene fondata nel 1961, per iniziativa della famiglia Lancia, ma la società prende vita solo quando diventa uno strumento per lo sviluppo del movimento cooperativo.

Questa è un'antica aspirazione; nel 1947 l'Assemblea dei delegati al Congresso della Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue svoltosi a Reggio Emilia, approva all'unanimità un documento nel quale si





chiede al Consiglio direttivo di: *"... farsi promotore della costituzione di una società di assicurazione alla quale fare aderire le cooperative italiane che dovranno sentire il dovere di affidare alla nuova istituzione le assicurazioni contro i rischi di ogni genere"*<sup>5</sup>.

Sono evidenti i propositi di rendersi indipendenti dai soggetti presenti sul mercato e di fare pesare (economicamente e politicamente) il cospicuo importo dei premi versati annualmente dalle imprese della Lega indirizzandolo verso una società al servizio del movimento. Nell'immediato questo progetto non prende corpo, ma l'esperienza maturata nella gestione diretta di un'agenzia della Savoia (1960) spinge la Federcoop bolognese a riproporlo. Il 5 novembre 1962 un'assemblea dei cooperatori, svoltasi a Bologna, dà il via libera all'acquisto di una compagnia denominata Unipol, costituita a Torino, con atto del 25 gennaio 1961, non ancora entrata in esercizio. I soci fondatori, ovvero le cooperative che sottoscrivono le quote sociali necessarie all'acquisto, sono 195; le province più rappresentate sono Bologna, Modena, Reggio Emilia, Forlì, ma vi sono anche due cooperative milanesi. Il 28 gennaio 1963 la Compagnia Assicuratrice Unipol S.p.A. trasferisce la propria sede da Torino a Bologna; nello stesso giorno l'Assemblea ordinaria degli azionisti delibera "di confermare l'affidamento dell'Amministrazione sociale ad un Amministratore Unico e di chiamare a tale carica il Sig. Avv. Oscar Gaeta". Il 26 marzo 1963 si tiene il primo consiglio di amministrazione che nomina presidente l'avvocato Oscar Gaeta e vice presidente l'avvocato Michele Brunetti. Oscar Gaeta (1895 – 1977), uno dei princi-

pali artefici dell'acquisizione, è all'epoca responsabile dell'Ufficio Legale della Lega delle Cooperative. Nella foto lo vediamo intervenire alla terza assemblea di bilancio di Unipol (26 giugno 1966). In occasione del decennale di attività della compagnia, Gaeta precisa le ragioni di quella scelta diretta: "... all'autoconquista del portafoglio di tutto il movimento cooperativo e alla conquista di quello dei movimenti che alla cooperazione si collegano; all'investimento reddituale delle disponibilità finanziarie in funzione di promozione e consolidamento del movimento cooperativo; all'esercizio dell'attività assicurativa ..., in funzione intrinseca di servizio degli assicurati, ispirata dalla sua stessa matrice cooperativa, in funzione di difesa dei cooperatori e dei lavoratori in genere sul mercato dell'assicurazione contro i danni"<sup>6</sup>. Oscar Gaeta ha una vita singolare, a tratti avventurosa: militante socialista fin da giovanissimo, dopo aver partecipato alla Prima guerra Mondiale, si laurea in Giurisprudenza nel 1920 e inizia a esercitare come avvocato. Nel 1921 è tra i fondatori del Partito Comunista d'Italia; nello stesso anno, eludendo i controlli della polizia italiana, si reca a Mosca come delegato al terzo Congresso dell'Internazionale Comunista, e qui incontra Lenin e Trotskij. Nel maggio 1945 è tra i rifondatori della Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue di cui diventa il principale esperto di questioni giuridiche; in questa veste fornisce un contributo essenziale all'elaborazione del "Codice della Cooperazione". Come presidente di Unipol (1963 – 1969) e poi presidente onorario (1969 – 1977) sviluppa un'intensa attività per rafforzare ed estendere i legami con le organizzazioni socie e il movimento cooperativo, nazionale e internazionale.

---

5 *Unipol Assicurazioni. Decennale 1963-1973*, pag. 10, STEB, Bologna, 1973, Archivio Storico di CUBO

---

6 *Unipol Assicurazioni. Decennale 1963-1973*, op. cit., pag. 4

# IL LAVORO CHE CAMBIA

L'Italia che esce dal secondo conflitto mondiale è un paese vinto e devastato; oltre alle ingenti perdite umane, le conseguenze dei bombardamenti e di quasi due anni di guerra combattuta direttamente sul suolo italiano sono pesantissime. Molte infrastrutture - in primo luogo i trasporti e le comunicazioni - risultano in gran parte danneggiate o distrutte; la rete ferroviaria è operativa solo per metà rispetto all'anteguerra, ancora più grave è la situazione delle strade e dei ponti, la maggior parte della grande flotta mercantile è stata affondata o requisita dai vincitori. Tuttavia, la maggior parte delle industrie del nord ha subito solo danni limitati e questo sarà uno dei fattori determinanti per la ripresa successiva, alimentata, a partire dal 1947, dagli aiuti del Piano Marshall; tra gli altri fattori, si possono ricordare lo sviluppo di infrastrutture adeguate, la disponibilità di fonti energetiche a basso costo e una forza lavoro italiana altamente qualificata e altrettanto sottopagata.

Ne deriva che le merci prodotte in Italia sono di buona qualità e a costi competitivi; invadono i mercati esteri e spingono in alto il PIL. Tra il 1951 e il 1963 la crescita economica è sempre superiore al 4% annuo, con punte del 7% ed oltre; crescono anche i posti di lavoro fino a raggiungere la piena occupazione.

Nell'agosto del 1944, a pochi mesi dalla liberazione di Roma, le principali compagnie costituiscono l'Associazione Nazionale fra le Imprese Assicuratrici (ANIA).

Il nuovo organismo rappresenta la categoria, ha la facoltà di regolare i rapporti di lavoro e negoziare gli accordi sindacali; tra le sue finalità vi è quella di promuovere lo studio dell'attività assicurativa nei suoi aspetti tecnici, economici, finanziari, legali e amministrativi.

Da un esame dell'andamento comparato del reddito nazionale lordo a prezzi costanti e dei premi assicurativi nel periodo 1951-1966, si ricava che il primo aumenta mediamente del 5,4% annuo, mentre l'importo complessivo dei premi aumenta del 10,5% annuo (dell'8% nel ramo vita e dell'11,50% nei rami danni).

Questo significa che una parte consistente del maggior reddito a disposizione delle famiglie e delle imprese va ad alimentare il risparmio e la domanda di servizi e coperture assicurative. Si tratta dei rischi legati alla motorizzazione di massa da un lato e all'espansione dell'economia dall'altro (rischi industriali legati alla creazione di nuovi insediamenti produttivi o infrastrutture o allo sviluppo dell'edilizia residenziale).



Nel 1950 sulle strade italiane circolano solo sette vetture per ogni mille abitanti; questo rapporto sale poi a 48 su 1000 e raggiunge la soglia dei duecento nel 1971, dei trecento nel 1979 e poco meno di 370 nel 1984.

Il 24 dicembre 1969 la legge 990 introduce l'assicurazione obbligatoria della responsabilità civile che deriva dalla circolazione dei veicoli a motore. Il regime di condizioni di polizza RC auto e di tariffe amministrato dallo stato cessa nel 1994; da quel momento i prezzi e le condizioni di assicurazione sono oggetto di libera contrattazione tra le parti.

Negli stessi anni, altri provvedimenti normativi incidono fortemente sul lavoro assicurativo: tra questi, la legge 30 luglio 1990, n. 218 (c.d. Legge Amato) che consente agli istituti bancari di detenere partecipazioni nelle compagnie assicurative (nel 2011 le banche hanno commercializzato il 55% di tutti i prodotti vita - erano l'1% nel 1990 -; segue, dopo una lunga gestazione, il Codice delle assicurazioni (2005) che riordina tutte le norme sul settore accumulandosi nel tempo.



In stretta relazione col Codice delle assicurazioni è un altro provvedimento con un forte impatto sul mercato: la legge n. 248 del 4 agosto 2006 (c.d. legge Bersani), il cui fine è favorire le famiglie e aumentare la concorrenza nel settore. Vi è poi la graduale crescita d'importanza della legislazione europea: nel 1992 l'Unione Europea introduce il regime di libera prestazione dei servizi per tutte le società e le persone fisiche negli Stati membri. Gli assicuratori UE ottengono così il diritto di condurre le proprie attività in qualsiasi altro Stato dell'Unione senza l'obbligo del domicilio nel paese in cui è venduta la copertura.

I provvedimenti della UE si inseriscono in un quadro internazionale in movimento; nel 1995 viene fondata l'Organizzazione Mondiale del Commercio (OMC/WTO) in sostituzione dell'Accordo Generale sulle Tariffe e il Commercio (GATT). Fino all'inizio degli anni sessanta la maggior parte delle imprese italiane dell'epoca (comprese quelle assicurative) ha una struttura ispirata al modello industriale fordista: ovvero un'organizzazione fortemente gerarchica, suddivisa per funzioni, che ha come principale obiettivo quello di raggiungere livelli elevati di efficienza tecnica. Data la sua elevata produttività, si tratta certamente di un modello adeguato a soddisfare le necessità del consumo di massa; tuttavia, messo alla prova



da una società in rapido cambiamento come quella del secondo dopoguerra, rivelerà notevoli difficoltà di adattamento. Nel 1965 il sociologo francese Michel Crozier pubblica un libro dal titolo: Il mondo degli impiegati, nel quale illustra i risultati di una ricerca da lui condotta, fra il 1955 e il 1960, su 3.000 dipendenti delle sedi centrali di sei compagnie di assicurazione parigine.

Se ne ricava un'immagine fedele dell'attività lavorativa, dove è l'esperienza maturata nei diversi uffici, attraverso lo svolgimento di diversi compiti, a permettere l'accumulazione delle conoscenze degli impiegati.

Questo vale per la maggior parte delle figure professionali, a partire dai commessi. Fanno eccezione le perforatrici e le dattilografe (mansioni affidate quasi esclusivamente a personale femminile), le cui attività fortemente ripetitive, caratterizzate da regolarità e dalla richiesta di un alto rendimento, richiedono un apprendistato specifico.

La ricerca colloca al livello più elevato della gerarchia impiegatizia i redattori di testi, cioè coloro che si occupano di redigere i contratti di poliz-

za, che istruiscono le pratiche per la liquidazione dei sinistri o sviluppano la corrispondenza con i clienti; una fascia del personale altamente qualificata e dotata di notevole autonomia decisionale.

La maggior parte delle considerazioni svolte dalla ricerca francese si può applicare anche alle imprese assicurative italiane che scontano solo un ritardo tecnologico di alcuni anni. Le attività lavorative (che il lessico aziendale indica sinteticamente come "produzione") consistono in un'intensa attività di scrittura e di calcolo fortemente ripetitiva che produce una massa imponente di documenti cartacei (contratti, polizze, quietanze, liquidazioni, documenti contabili, ecc.); tutti questi processi produttivi obbediscono a procedure operative codificate che stabiliscono tempi, metodi e risultati. In questa fase, rispetto al comparto industriale, nelle imprese assicuratrici si assiste ad una maggiore mobilità virtuale; non è infrequente il caso di lavoratori che iniziano il proprio percorso professionale ai livelli più bassi ma, dopo qualche anno, acquisite le necessarie

competenze, sono chiamati a svolgere lavori più qualificati. La prima impresa italiana ad introdurre novità consistenti è la SAI. La società deve affrontare contemporaneamente la doppia sfida di un ricambio generazionale del vertice aziendale non più rinviabile (Annibale Vola ricopre la carica di amministratore delegato dal 1938 al 1962 e di direttore generale dal 1921 al 1962) e dei problemi organizzativi e gestionali legati alla motorizzazione di massa.

Nel 1950 la RCA rappresenta circa il 60% dell'attività della compagnia, nel 1952 la percentuale sale al 70% per giungere al 75% nel 1958. Umberto Agnelli (amministratore delegato e poi presidente dal 1962) si fa interprete di un nuovo approccio al mercato che mette al centro del lavoro assicurativo le esigenze del cliente/consumatore, secondo i principi del marketing; il prodotto assicurativo è inteso come un bene di largo consumo destinato a soddisfare lo specifico bisogno di sicurezza.

Da queste idee di base derivano le innovazioni che vengono introdotte negli anni successivi e che trovano riscontro in un

documento interno del 1968: "Nell'organizzazione interna [delle imprese di assicurazione] si può parlare ormai di una scienza aziendale che fa della produttività..., un problema da risolvere con i dettami di una tecnica nuova che non ha più niente da spartire con gli antichi criteri di gestione.

Il presupposto di questa nuova tecnica è l'accresciuta massa di affari alla quale possono applicarsi i sistemi meccanici di lavoro, una volta propri della sola industria, che ora invadono anche il settore del lavoro d'ufficio.

La macchina da scrivere ha rappresentato la prima rivoluzione interna del lavoro burocratico, le macchine a schede perforate sono venute in soccorso alla contabilità ed alla statistica, ora le macchine elettroniche si sono affermate anche nel settore assicurativo come strumento di calcolo e di riproduzione dei documenti. Esse impongono di studiare radicali trasformazioni in tutta l'organizzazione interna"<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> SAI, *Unità Relazioni Esterne e Pubblicità, Traccia appunti su singoli argomenti*, dattiloscritto, pp. 28-29, giugno 1968, in: Maria Teresa Silvestrini, SAI. *La storia e la memoria 1921-1996*, pag. 163, Diakronia, Vigevano, 1996



Una delle prime e più significative è la creazione della Direzione Commerciale (1965) al cui interno nasce l'unità di marketing. La mutata filosofia alla base della costruzione dei prodotti porta alla costituzione della Direzione Tecnica (1968) che diviene il punto di riferimento per le direzioni dei vari rami. Le procedure amministrative (in primo luogo la gestione del portafoglio, poi dei sinistri) vengono ridefinite grazie all'introduzione delle tecnologie informatiche.

Nel 1972, il processo di ristrutturazione organizzativa si completa con l'introduzione di quattro divisioni centrali: Auto, Aziende, Persone e Vita, delineate attraverso il criterio della segmentazione del mercato; a differenza del passato, le nuove divisioni non si occupano di un aspetto specifico del lavoro assicurativo ma gestiscono completamente una linea di prodotti. La necessità di uno stretto coordinamento tra le attività delle varie divisioni è alla base dell'introduzione della pianificazione su base annua e del controllo di gestione per centro di costo; gli elaboratori elettronici consentono poi di verificare

mensilmente i risultati raggiunti e lo scostamento rispetto agli obiettivi prefissati (budget) ed eventualmente di intervenire con azioni mirate.

È la prima volta che un'impresa assicurativa italiana adotta strumenti tipici delle imprese manifatturiere. Questa struttura rimarrà sostanzialmente immutata fino agli anni novanta.

L'approccio di Unipol all'attività assicurativa riflette le esigenze e il progetto che stanno alla base della nascita della compagnia. I primi anni sono caratterizzati da una politica volta a stabilire accordi

preferenziali con le organizzazioni socie (il primo è con la CGIL nel 1965). Viene favorita la nascita precoce del Gruppo Aziendale Agenti Unipol (il primo congresso si tiene nel 1968) che diventerà nel tempo un interlocutore essenziale dell'impresa nella realizzazione delle politiche commerciali e non solo.

Si sviluppa un'intensa attività internazionale: nel 1970 viene firmato un accordo quadro di collaborazione tra Unipol ed il gruppo tedesco Volksfürsorge, la compagnia di assicurazione della cooperazione e dei sindacati tedeschi.







Nello stesso 1970 viene costituita, a Bologna, la prima agenzia societaria (Assicoop), un'originale struttura di intermediazione nella cui compagine sociale sono presenti le imprese cooperative, il Gruppo Unipol e molte altre associazioni sindacali e professionali. Unipol sviluppa una decisa iniziativa in favore dei consumatori: in tale ambito si colloca la richiesta (1971) rivolta al Ministero del Commercio, Industria e Artigianato di prorogare di un anno lo sconto del 10,75% sulla RCA obbligatoria (recentissima, la legge istitutiva è del 1969).

La compagnia utilizza strumenti di consultazione e di costruzione delle strategie generali che sono proprie del movimento cooperativo ma costituiscono una novità nell'ambito assicurativo; tale è la prima Conferenza di Produzione (Bologna, 1974) che Cinzio Zambelli (Vice Presidente e Ammini-

stratore Delegato) apre con queste parole: "Cari amici, è la prima volta nella breve storia dell'Unipol e forse è la prima volta nella più lunga storia delle Compagnie di assicurazione italiane che si riuniscono assieme qualificate rappresentanze degli utenti, dei soci, degli agenti e dei lavoratori dipendenti, cioè di tutte le forze fondamentali che costituiscono un'impresa di assicurazione, per discutere in un dibattito

libero e aperto sui problemi della sua gestione e delle sue prospettive"<sup>8</sup>.

L'iniziativa è volta a consolidare il rapporto con la propria base sociale; non a caso nello stesso anno nascono i Consigli Regionali Soci (poi Consigli Regionali Unipol - CRU -), organismi consultivi in cui sono rappresentate la compagnia e le sette organizzazioni socie di Unipol.

La conferenza costituisce anche una prima importante manifestazione di quella che verrà poi definita responsabilità sociale d'impresa e la premessa fondamentale per l'evoluzione successiva - primo Rapporto Sociale della compagnia (1993), poi Bilancio Sociale, Bilancio Sociale di Gruppo (2005) e Bilancio di Sostenibilità (2009) -.

<sup>8</sup> Unipol Assicurazioni. *1a Conferenza di produzione, atti e documenti*, pag. 6, 1974, Archivio Storico di CUBO

Nel 1978 si tiene la prima Conferenza Nazionale di Programmazione che presenta il piano triennale 1978-1980: Unipol è la prima compagnia che pianifica su base poliennale il proprio sviluppo e la gestione economica. Una delle prime conseguenze operative della Conferenza è la creazione, nello stesso anno, del Servizio Commerciale cui viene affidato il compito di realizzare gli obiettivi di espansione produttiva e della riorganizzazione della rete di vendita; questo avviene dotandosi di nuovi strumenti, tra cui è fondamentale

il Budget Premi (1982), cioè la programmazione e il controllo delle nuove produzioni e degli incassi per ogni agenzia. I budget vengono compilati a cadenza trimestrale consentendo di rilevare gli scostamenti tra budget e consuntivi.

Nello stesso 1982 prende avvio il progetto del Controllo di Gestione che prevede la programmazione ed il controllo delle principali voci di costo e di ricavo dell'azienda. A partire dal 1980 le agenzie e gli Ispettorati vengono dotati di terminali (via via sostituiti da perso-

nal computer) per l'immissione diretta e la trasmissione in Direzione delle operazioni di incasso, denuncia e pagamento sinistri; il processo di informatizzazione viene completato all'inizio del 1991.

Alla crescente domanda di protezione sociale nella sanità e nel welfare, Unipol risponde con la creazione di UniSalute Spa (1994), la prima compagnia italiana specializzata nell'assistenza sanitaria integrativa, la cui centrale telefonica inizia ad operare l'anno successivo. Nel 1995 nasce la Compagnia Assicuratrice Directa S.p.A. (Linear S.p.A. dal 1996) per la vendita telefonica diretta di prodotti assicurativi e nel 1996 entra in attività Unipol Sertel, il servizio di liquidazione telematica dei sinistri.

Nel 2002 Unipol inizia a sviluppare Unibox Strada Sicura, il dispositivo che mantiene l'automobile sotto costante controllo satellitare e che diviene l'elemento fondamentale di una polizza auto di nuova concezione (2005); nel corso degli anni il dispositivo è stato ulteriormente arricchito da nuove opzioni tecnologiche e la sua evoluzione è tuttora in corso.



# LA RETE: AGENZIE PRIVATE E SOCIETARIE

Verso gli anni ottanta dell'Ottocento i progressi nelle scienze statistiche, nell'organizzazione aziendale e l'affermazione della riassicurazione dei rischi, creano le condizioni per la nascita di una vera e propria industria assicurativa nazionale. Le assicurazioni garantiscono i capitali investiti nei nuovi insediamenti produttivi (in modo particolare, l'industria nascente) e questa garanzia diviene uno stimolo per nuove iniziative. Il nuovo Codice commerciale (1865 e 1882) regola solo parzialmente il comparto, ma impone alcuni obblighi (crescenti col codice del 1882) alle imprese assicurative per quanto concerne l'ammontare e la destinazione dei beni posti a riserva; i quali, in una certa misura, devono essere investiti in immobili o in titoli del debito

pubblico. In entrambi i casi, si tratta di una fonte di finanziamento importantissima per la nascente economia nazionale che soffre di una cronica carenza di capitali.

Fin dal sorgere delle moderne compagnie gli agenti sono gli intermediari privilegiati tra le imprese e il pubblico, in particolare in Italia. La loro attività professionale, in realtà, non è definita esplicitamente dal Codice del commercio. Gli agenti si dividono in due grandi tipologie: quelli che hanno ricevuto un mandato formale (procura) da parte dell'impresa e pertanto sono autorizzati a condurre trattative e contratti e quelli che possono solo svolgere attività informativa e preparatoria. L'agente del primo tipo è un imprenditore e la

sua agenzia, di cui è totalmente responsabile, è detta: "in gestione libera"; vi sono poi le agenzie "in economia" (dette anche gerenze) dove l'agente e il resto del personale sono, a tutti gli effetti, dipendenti della compagnia, non diversamente dal personale di direzione. Le carenze legislative in questa materia (ad es. non esistono norme che regolino in modo preciso il rapporto tra agenti e imprese, dando luogo ad un'infinita varietà di contratti) alimentano la conflittualità tra gli agenti e le compagnie; i primi lamentano la mancanza di tutele adeguate.

Si creano così le condizioni per la nascita dell'Associazione degli Agenti (1919) che nel 1920 firma un importante accordo con la Federazione delle compagnie di assicurazione.



L'accordo accoglie la richiesta più rilevante dell'Associazione e prevede un indennizzo per l'agente qualora si interrompa il rapporto fiduciario con la compagnia (se la durata del mandato è stata di almeno cinque anni).

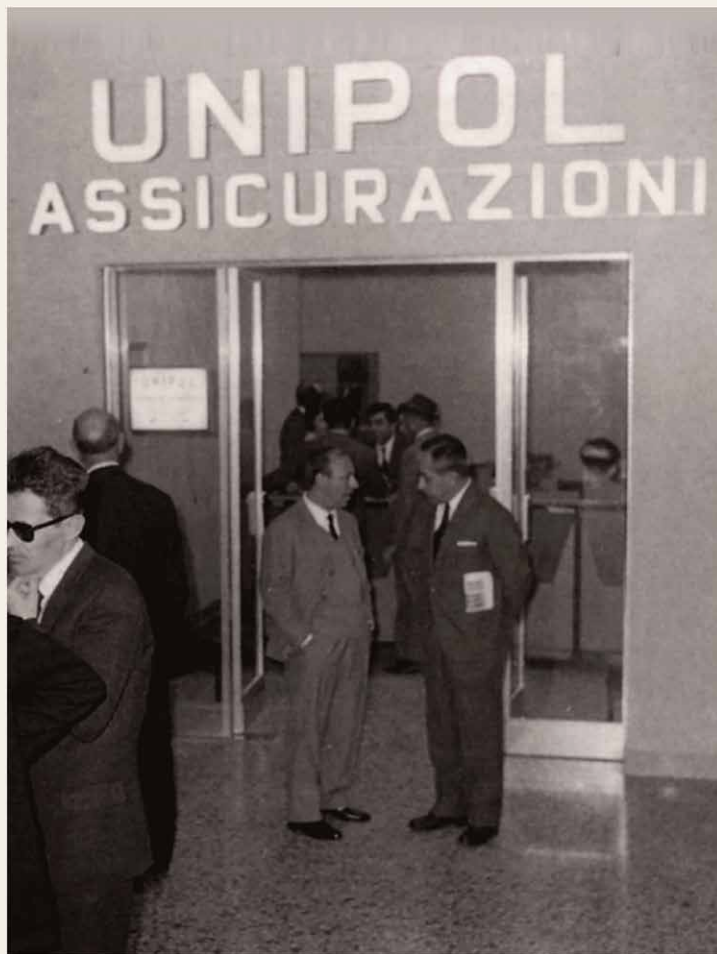
Altri accordi vengono stipulati nel 1931 e nel 1939: in particolare, viene definita formalmente (con pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale, n. 252, del 31 ottobre 1931) la figura professionale dell'agente come: "colui al quale viene conferito direttamente e per iscritto, dalla Direzione o dalla Rappresentanza legale della Compagnia, il man-



dato di provvedere a proprio rischio e spese, con compenso in tutto o in parte a provvigione, alla gestione di un'Agenzia e allo sviluppo degli affari e che svolge i suoi rapporti direttamente con la Direzione della Compagnia".

Nel 1939 si ha il primo contratto collettivo nazionale tra gli agenti ed il personale delle agenzie.

Il nuovo Codice civile (1942) ha al suo interno anche il nuovo Codice commerciale che stabilisce una dettagliata normativa sui principali aspetti dell'attività assicurativa: in particolare, definisce i requisiti fondamentali del contratto di agenzia: stabilità, continuità e unicità dell'incarico, assegnazione di una zona di competenza, indipendenza dell'agente da vincoli gerarchici, necessità di una procura per la gestione degli affari. Nel corso degli anni cinquanta questa materia diviene oggetto di un riordino complessivo che conduce alla stesura del: "Testo Unico delle leggi sulle assicurazioni private" (1959), modificato nel decennio successivo in osservanza alle prime norme della Comunità Economica Europea



(istituita col Trattato di Roma del 1957). Anche la parziale modifica (legge n. 39, 1977) della legge istitutiva della RCA obbligatoria (n. 990 del 1969) è motivata dalla necessità di stabilire norme omogenee in ambito comunitario; viene modificata la tariffa bonus-malus introducendo le classi di merito, con una classe di ingresso per i contratti di nuova acquisizione. La legge n. 295 del 1978 fissa il livello massimo (32%) della parte di premio della RCA che copre le spese amministrative e di intermediazione; nella stessa sede si stabilisce che le provvigioni degli agenti non possono superare il 14%.

L'ISVAP (Istituto per la Vigilanza sulle Assicurazioni Private) viene creato nel 1982 (legge n. 576) e, progressivamente, una fitta serie di interventi normativi (1991, 1994, 1995 e 1998) gli conferisce quasi tutti i poteri ministeriali; percorso che viene completato nel 2005 con l'attribuzione del potere di revoca dell'autorizzazione ad esercitare l'attività assicurativa. Nel 2012 l'ISVAP, conservando le stesse attribuzioni precedenti, diviene IVASS, col preciso mandato di ridurre i costi gestionali e di contrastare le frodi assicurative avvalendosi delle banche dati e delle tecnologie informatiche.

La creazione dell'albo degli agenti è una richiesta avanzata da tempo dalla loro associazione, a lungo rimasta sulla carta per l'opposizione delle imprese assicurative; viene istituito solo nel 1979 (legge n. 48) e precede di alcuni anni la creazione dell'albo dei broker (legge n. 792, 1984), ambedue sotto la vigilanza della Direzione generale delle assicurazioni private alle dipendenze del Ministero dell'Industria, del Commercio e dell'Artigianato. La differenza tra le due professioni sta nel fatto che l'agente riceve un mandato da un'impresa di assicurazione (o più mandati da più imprese), mentre il broker riceve il proprio incarico dal suo cliente ed è quindi una figura indipendente dalle compagnie. L'esercizio della professione di agente o di broker è riservato agli iscritti all'albo, cui si accede per esami o per titoli. Come in passato, ancora in questi anni la distribuzione dei prodotti assicurativi avviene in gran parte per opera degli agenti, in gestione libera e monomandatari e solo in misura molto inferiore tramite le agenzie in economia o i produttori diretti. È una situazione destinata a cambiare radicalmente negli anni successivi.

Come si è ricordato nel capitolo precedente, la legge n. 218 del 1990 (c.d. Legge Amato) abolisce

il divieto di possedere una compagnia di assicurazioni da parte di una banca; si ha ora la possibilità di collocare i prodotti assicurativi tramite il canale bancario, molto presente sul territorio e fortemente competitivo col canale tradizionale anche sul lato dei costi.

A metà degli anni novanta compaiono le prime compagnie dirette, chiamate in questo modo perché collocano i propri prodotti mediante il telefono o internet, dialogando direttamente col cliente ed eliminando totalmente il processo di intermediazione e i relativi costi. Sia il Codice delle Assicurazioni private (2005) che la legge n. 248 del 2006 (c.d. legge Bersani) hanno tra le finalità principali quella di stimolare la concorrenza nel settore. In contemporanea con la legge Bersani viene abolito l'albo degli agenti e nasce il Registro Unico degli Intermediari (2006), la cui gestione è affidata all'ISVAP (dal 2012 IVASS); tra le novità più rilevanti, la possibilità offerta agli agenti di diventare plurimandatari, quindi tendenzialmente in grado di fornire un servizio più completo e obiettivo al consumatore.

Nei primi anni della sua attività la SAI ha due anime, corrispondenti ai due comparti industriali che ne sono all'origine: quello automobilistico a cui corrisponde la direzione di Torino e quello tessile con la direzione di Milano. Lo testimonia l'articolazione della rete agenziale a due anni (1923) dalla fondazione: si contano 17 agenzie sul territorio italiano che gestiscono in prevalenza i rischi industriali, concentrate soprattutto nei centri produttivi e portuali del centro-nord, e altre agenzie specializzate nel ramo Trasporti (14 in Italia e nelle colonie e altre al Cairo, Alessandria d'Egitto, Cipro e Malta) per l'importazione delle materie prime (lane e cotone) e l'esportazione dei prodotti tessili.



Questo equilibrio è destinato a mutare negli anni successivi a causa di due fattori: a partire dal 1926 si verifica una grave crisi internazionale del ramo Trasporti che viene ridimensionato e perde progressivamente d'importanza; la maggior parte delle agenzie estere viene chiusa con l'eccezione delle colonie nelle quali si hanno nuove aperture, la cui gestione viene affidata ai concessionari FIAT (Bengasi e Massaua (1927), Addis Abeba e Tripoli (1937)). Il secondo fattore sta nella crescita rilevante del ramo auto.

Nel 1925, per impulso di Giovanni Agnelli, viene fondata la Società Anonima Vendita Autoveicoli (SAVA) per la gestione della vendita rateale dei veicoli FIAT. La FIAT possiede i due terzi del capitale sociale della nuova impresa, la SAI il terzo restante; gli automezzi venduti hanno coperture assicurative SAI in esclusiva per la Responsabilità Civile Auto, l'incendio e il furto. Nel 1938 la RCA

fornisce il 60% dei premi di SAI: la sinergia con la rete commerciale FIAT ha consentito alla compagnia di acquisire una posizione dominante sul mercato.

Nel 1960 la SAI ha una quota di mercato pari al 6,3%, che nel 1967 giunge al 9,6%; la compagnia si posiziona al terzo posto nella graduatoria delle compagnie italiane. Il portafoglio però è troppo squilibrato a favore del ramo auto; perciò, a partire dal 1963, viene decisa una politica di espansione negli altri rami (c.d. preferiti) da realizzarsi con la riqualificazione e l'ampliamento della rete di vendita, sia delle agenzie in gestione libera che delle agenzie in economia (dette anche gerenze).

Per coordinare questo sviluppo e le politiche commerciali viene istituita la Direzione commerciale (1965) e viene creata una nuova figura professionale di collegamento tra le agenzie e la direzione: l'ispettore di zona (1966).

Come ricorda il primo direttore commerciale, Benedetto Salaroli: "All'inizio la SAI era organizzata soprattutto attraverso i concessionari FIAT. Poi, poco per volta, nelle città dove la FIAT aveva delle filiali, la SAI istituì delle agenzie in economia, rette da propri dipendenti... La gestione in economia allora costava meno dell'organizzazione in appalto, e i gerenti fornivano una collaborazione qualitativa e quantitativa non inferiore a quella degli agenti"<sup>9</sup>.

Nel 1965 gli agenti creano il proprio organismo di rappresentanza, il Gruppo Agenti SAI.

Negli anni seguenti la gestione delle agenzie in appalto, affidate ad agenti professionisti, senz'altra attività che quella assicurativa, migliora sensibilmente; a partire dalla metà degli anni settanta, e per il rimanente periodo di attività della compagnia, la rete di vendita SAI è basata essenzialmente su agenzie in appalto.

Il 26 marzo 1963, quando viene inaugurata la prima sede centrale della Compagnia Assicuratrice Unipol, a Bologna, in via dell'Indipendenza 42, gli agenti sono circa una decina.

Provengono per la maggior parte dal movimento cooperativo o sindacale e non hanno esperienza nel settore assicurativo, ma d'altra parte: "agenti professionisti, con incarichi di altre compagnie, non avrebbero mai lasciato la loro posizione per iniziare una nuova avventura con una compagnia appena nata e con una forte connotazione politica"<sup>10</sup>.

9 Intervista a Benedetto Salaroli in: Maria Teresa Silvestrini, op. cit., pag. 182

10 Salvatore Lauria, *Agenti Unipol (1968 – 2008): una storia*, pag. 46, Associazione Agenti Unipol, Siracusa, 2009



Al termine del primo anno di attività le agenzie sono diventate 16 (una in Piemonte, 2 in Lombardia, 9 in Emilia Romagna, 3 in Toscana, una nel Lazio); salgono a 290 nel 1975, a 526 nel 1985, per arrivare a 2.202 nel 2008.

Il 6 maggio 1967, a Bologna, si tiene l'assemblea generale degli agenti della compagnia, la cui finalità principale è la costituzione del Gruppo Aziendale Agenti Unipol, obiettivo che sarà raggiunto formalmente col primo Congresso di Rimini (3 – 5 maggio 1968). Le caratteristiche peculiari di Unipol: un rapporto molto forte con la propria base sociale e una professionalità acerba e in faticosa formazione segnano i primi anni dell'attività della compagnia, che cresce rapidamente (soprattutto dopo l'entrata in vigore della RCA obbligatoria) ma





vede ridursi il proprio margine di solvibilità (il patrimonio netto dell'impresa) per effetto di una gestione poco efficiente del controllo dei costi. Il bilancio approvato nel 1971 è fortemente negativo: è la prima grave crisi che Unipol deve affrontare. Tra i costi da riordinare e ridurre uno dei più rilevanti è quello delle provvigioni degli agenti: al secondo Congresso del Gruppo Agenti (Bologna, ottobre 1971) gli agenti accettano una consistente riduzione del livello provvigionale che

viene fissato al 13% per la RCA, uno dei più bassi del mercato. Ci aiuta a comprendere il legame peculiare tra gli agenti e la compagnia l'intervento del rappresentante del Gruppo Agenti Unipol, Antonio De Melas, alla Prima Conferenza Nazionale di Programmazione (1978). De Melas cita un brano tratto da "Natura e scopi dell'Unipol", uno dei documenti preparatori del convegno: "Il ruolo dell'agente Unipol si differenzia sostanzialmente dalla tradizionale attività dell'assicuratore. La sua

professionalità è più complessa e richiede maggiore impegno. Parte da un presupposto di ordine morale e di etica professionale in base al quale l'assicurato vede nell'agente Unipol il rappresentante della Compagnia dei lavoratori e del ceto medio. Se questo è il presupposto, occorre innanzitutto riconoscere al corpo agenziale Unipol il merito di avere contribuito in modo decisivo allo sviluppo della Compagnia"; poi, De Melas precisa: "...la nostra attività consiste sì nel vendere polizze, ma in modo imprescindibilmente legato al soddisfacimento di un *bisogno reale* e alla *prestazione di un servizio che ponga l'utente in grado di godere effettivamente dei migliori benefici delle garanzie assicurative*. La chiara, viva consapevolezza di tutto ciò, ha fatto sì che gli agenti Unipol affermino che della Compagnia tutto li riguarda; nulla c'è che non sia anche di loro interesse, che non vogliano discutere e per il quale non siano pronti a dare il loro appassionato e caloroso contributo"<sup>11</sup>.

---

11 Compagnia Assicuratrice Unipol. 1° Conferenza Nazionale di Programmazione. Proposte per il piano triennale 1978-1980, pagg. 111-112, Supplemento al n. 3-4 di "Notizie e opinioni", 1978, Archivio Storico di CUBO

Dal canto suo, Unipol (unica tra le compagnie) accetta di modificare (1972) il controverso articolo 13 dell'accordo tra il sindacato degli agenti e l'ANIA che consente alle imprese assicurative la revoca unilaterale del mandato agenziale. Non solo: "L'Unipol ... riconosce ai suoi agenti il diritto di concorrere a determinare le scelte fondamentali della compagnia: gli scorpori, la creazione di nuove agenzie, la distribuzione del fondo per gli aiuti finanziari alle agenzie in difficoltà. Rappresentanti degli agenti siedono, poi, nel consiglio generale dell'Unipol, nei consigli regionali e in varie commissioni di lavoro"<sup>12</sup>. La diversità di Unipol si esprime anche nella compagine sociale delle agenzie: il 20 luglio 1970, su iniziativa della Federcoop Bologna, nasce "Assicoop - Società a responsabilità limitata", la prima di una serie di agenzie con forma societaria cooperativa. Queste agenzie riflettono la volontà del movimento cooperativo e di Unipol di consolidare il rapporto con il proprio mercato preferenziale, cioè

12 Salvatore Lauria, op. cit., pag. 119

le imprese cooperative e le associazioni sindacali e professionali. Fin dall'inizio, le Assicoop sono presenti laddove questo tessuto associativo è più radicato: Emilia-Romagna e Toscana. Attualmente, dopo vari processi di fusioni e accorpamenti sono otto: Emilia Nord, Bologna, Imola, Modena & Ferrara, Romagna Futura, Firenze, Siena e Grosseto. Nel 1997 nasce l'Associazione Agenzie Societarie Unipol Assicurazioni. Gli agenti Unipol svolgono un ruolo importante nel processo di informatizzazione della rete commerciale che inizia nel 1980 e si concluderà nel 1991; come pure nel rinnovamento delle linee produttive, avvenuto negli anni ottanta e novanta, che introduce contratti rinnovati nella grafica, nel linguaggio e nel ventaglio di garanzie proposte.

Nel 1995 il Gruppo Aziendale Agenti Unipol diviene l'Associazione Agenti Unipol; il cambiamento di denominazione segnala un mutamento importante perché (a differenza del passato) la neonata associazione si configura come una rete tra strutture imprenditoriali.



# FORMARE LE COMPETENZE



Tra le molteplici attività dell'ANIA, a partire dagli anni settanta e ottanta, vi è quella di favorire l'armonizzazione della normativa italiana in materia di assicurazioni alla legislazione europea. Negli stessi anni, la diffusione capillare delle nuove tecnologie informatiche modifica profondamente tutti i cicli produttivi, in particolare le attività dei servizi, compreso il lavoro assicurativo. Vi è una diffusa necessità di acquisire nuove conoscenze tramite un adeguato processo di formazione del personale.

A metà degli anni settanta, l'ANIA costituisce l'Istituto di Formazione Assicurativa (IFA) che ha lo scopo di elevare le competenze tecniche degli addetti delle compagnie e delle agenzie, degli intermediari e degli agenti.

Nel corso del tempo, alla formazione si sono affiancate altre attività di servizio alle società e una presenza editoriale specializzata in studi e ricerche nel comparto assicurativo; quest'am-



pliamento di ruolo ha condotto ad una nuova iniziativa imprenditoriale: ANIA Servizi e Formazione S.r.l. (detta ANIA SAFE) che, in parallelo alla diffusione delle conoscenze, assiste le imprese nella sfida dell'innovazione e fornisce loro un retroterra culturale aggiornato.

La formazione del personale delle imprese assicurative è stata oggetto di un confronto tra l'ANIA e le organizzazioni sindacali da cui è scaturito l'Ente Nazionale Bilaterale

per la Formazione Assicurativa (ENBIFA, 2011), di cui sono soci ANIA stessa e i sindacati di categoria: FIBA-CISL, FISAC-CGIL, SNFIA, UIL.C.A.-UIL, FNA. A partire dalla fine degli anni cinquanta e nel decennio successivo, le esigenze crescenti di una società in forte trasfor-

mazione e l'introduzione di elementi di innovazione tecnica e organizzativa, impongono alle imprese la necessità di una maggiore qualificazione del personale.

to e la riqualificazione della rete commerciale, l'introduzione di nuove figure professionali nelle agenzie in economia e il rafforzamento della struttura liquidativa.



Come si è ricordato nei capitoli precedenti, a partire dalla presidenza di Umberto Agnelli (1962), la SAI è oggetto di una riorganizzazione che ha il suo epicentro nella creazione della Direzione Commerciale (1965) e implica l'ampliamento

L'esigenza di formare il nuovo personale e di riqualificare quello esistente porta all'introduzione dei primi corsi di formazione per la rete commerciale e per i liquidatori (1964), cui seguirà il primo corso per ispettori sinistri (1965).



Tutti questi interventi corrispondono ad una visione aziendale che vede le strategie di lungo periodo, l'organizzazione aziendale e la formazione del personale dirigente (ma non solo) come elementi strettamente interconnessi.

La formazione diventa così il luogo privilegiato per la creazione ed il ricambio dei nuovi gruppi dirigenti, con evidenti conseguenze sulla gestione del personale, programmazione delle carriere e pianificazione interna.

Ai nuovi quadri direttivi vengono richieste, in egual misura, competenze tecniche e capacità organizzative, comunicative e decisionali.

Nell'ambito della ristrutturazione della compagnia, con la creazione delle divisioni (1972), viene costituito, nello stesso anno, il Centro Formazione e Addestramento SAI, parte essenziale della Direzione del Personale.

Il Centro verrà poi potenziato ed il personale così formato sarà una caratteristica distintiva della SAI nei decenni successivi.

Il primo Direttore Commerciale, Benedetto Salaroli, spiega: "Con la programmazione delle carriere un'azienda si preoccupa di prevedere il modo in cui ricoprire le posizioni chiave man mano che queste si renderanno vacanti; allineandola alla formazione l'azienda non solo si garantisce che, in linea di massima, i quadri al livello medio-alto possiedano le qualificazioni ritenute necessarie per le posizioni che ricoprono, ma può predisporre anche un piano per prepararli a ricoprire mansioni più impegnative in futuro"<sup>13</sup>.

L'Ufficio Formazione de La Fondiaria nasce (1986) nell'ambito della Direzione del Personale, con



<sup>13</sup> Benedetto Salaroli, dattiloscritto s.d. (ma dopo 1973) in: Maria Teresa Silvestrini, op. cit. pag. 187, nota



il preciso compito di pianificare gli interventi formativi per i dipendenti; già nel primo anno di attività viene tenuto un corso che coinvolge un centinaio di dipendenti dei livelli intermedi. Il programma è impegnativo: tredici moduli, ognuno dei quali costituito da quattro incontri pomeridiani di tre ore ciascuno.

Le lezioni affrontano tutti i temi principali dell'attività assicurativa: l'organizzazione aziendale, i principi e le tecniche di ogni ramo e settore dell'Azienda, la gestione delle risorse umane, il marketing, l'informatica, la finanza e il controllo di gestione; parte del corso è dedicata ad argomenti legati alla sfera comportamen-

tale (individuo e organizzazione, comunicazione e gruppi). Dopo la nascita di Fondiaria Sai Assicurazioni (2003) anche le strutture formative delle due compagnie vengono accorpate; il nuovo Centro di Formazione del Gruppo Fondiaria Sai (terzo in Italia per volume di premi), con sede a Torino, opera attraverso un portale

dedicato: [for.fondia-ria-sai.it](http://for.fondia-ria-sai.it), sul quale viene pubblicato il catalogo on line dei corsi disponibili.

Unipol è una compagnia di assicurazioni che inizia la propria attività (1963) quasi senza assicuratori professionisti; di questa carenza è ben consapevole il gruppo dirigente che assume tra le sue priorità la necessità di una formazione adeguata.

Quest'attenzione precoce sarà poi confermata e rafforzata negli anni seguenti con una fitta serie di iniziative. Ricordiamo, tra le più rilevanti: ciclo di formazione professionale di base per i nuovi agenti (1977); piani formativi commerciali (1979), ovvero corsi rivolti agli agenti, incentrati sulle tecniche di vendita e l'analisi dei prodotti per tutti i vari segmenti di clientela. Si punta a dotare gli agenti di strumenti per comprendere il mercato, in rapporto alle potenzialità dei territori delle Agenzie.



Nel 1984 diviene operativo il progetto di formazione aziendale che, nel primo anno, prevede 20 corsi, articolati su tutto il territorio nazionale, in cui sono coinvolti circa 300 agenti.

Il progetto prevede anche corsi di aggiornamento professionale per gli ispettori amministrativi e iniziative formative sulle campagne di lancio dei prodotti per gli ispettori commerciali, i responsabili d'area e per il personale delle agenzie.

Per rispondere a specifiche esigenze della struttura commerciale, viene creato l'Ufficio Formazione Rete di vendita (1985), con il compito di studiare pacchetti formativi mirati, avvalendosi anche della collaborazione dell'Istituto di Formazione Assicurativa (IFA). Oltre all'accrescimento delle competenze tecniche e commerciali, l'altro versante formativo fondamentale è quello che riguarda l'utilizzo delle nuove tecnologie: nel 1990, Unipol



organizza la prima edizione dei corsi per l'apprendimento delle nozioni di base per l'utilizzo della posta elettronica e del personal computer.

L'iniziativa è rivolta ai dipendenti interni e agli ispettori commerciali; nello stesso anno si svolge un importante programma di aggiornamento per la rete ispettiva commerciale.

L'offerta formativa si amplia progressivamente: nel 1994 viene creato un catalogo dei corsi disponibili per il personale, uno dei quali di nuova concezione, su strategie, marketing e controllo di

gestione ideato per i funzionari. L'anno si chiude con un totale complessivo di 100 corsi rivolti al personale dipendente e 992 partecipanti per un ammontare complessivo di 2914 giornate/uomo di formazione (34% in più rispetto al 1993).

Questi numeri sono destinati a crescere negli anni successivi, in concomitanza all'avvio di importanti iniziative aziendali: la nascita di Linear (1995), compagnia telefonica del gruppo Unipol e l'avvio del progetto della centrale telefonica Unipol Sertel (1996) per la gestione telematica dei sinistri.







Si passa dalle 3.792 giornate/uomo di formazione del 1996 alle 5.156 giornate del 1997 per un totale di 90 corsi e 2.025 partecipanti. Nel 1996 Unipol svolge 60 stage per studenti degli Istituti Tecnici Commerciali e per gli studenti prossimi al diploma in Statistica all'Università di Bologna.

La formazione tocca anche i temi della sicurezza sul lavoro: nel 1997 viene realizzato un ciclo di incontri, in attuazione del Decreto Legislativo 626, che coinvolge 1400 persone. Sulla base di un progetto finanziato dall'Unione Europea, viene realizzata la mappatura

delle competenze nell'area Sinistri e per i quadri intermedi (1999); contemporaneamente, l'avvio di nuovi servizi e nuove compagnie specializzate sottolinea l'esigenza di sperimentare nuove modalità formative: inizia la progettazione della piattaforma e-learning. Nel 2001 Unipol lancia il "Master per neo liquidatori", della durata di quattro mesi, a cui partecipano 18 neolaureati, che vengono poi assunti nei Centri Servizi di Liquidazione della compagnia.

Il 14 giugno 2006 viene stipulato un'importante accordo tra Unipol, Aurora, Linear, UniSalute e le organizzazioni sinda-

cali, sulla costituzione di una commissione paritetica che dovrà fornire gli indirizzi per la progettazione dei piani formativi e verificarne l'andamento; la struttura prende il nome di Fondo paritetico interprofessionale per la formazione continua (For.Te).

Nel 2008 prendono il via due importanti progetti: Unirete è un percorso formativo per i titolari di filiale e i responsabili dei Centri Imprese del comparto bancario: mira a sviluppare l'integrazione e le sinergie di gruppo tra la rete bancaria e quella assicurativa e prevede 4 giornate su temi commerciali, relazionali e di gestione dei collaboratori.

Il progetto Unisono: "Piano di formazione sull'identità e sui valori di responsabilità sociale" è rivolto a tutti i 6.400 dipendenti del gruppo.

Consiste in una giornata d'aula (72 incontri in totale) in cui si alternano momenti di apprendimento e fasi di discussione collettiva in gruppi di lavoro; dal confronto emergono critiche, suggerimenti e proposte che saranno poi portate alle istanze superiori.

Nel corso del 2012 viene sviluppata “EticaMente”, un’iniziativa volta a promuovere la conoscenza della Carta dei Valori, del Codice Etico e della Sostenibilità all’interno del Gruppo; è rivolta ai dipendenti, agli agenti e al personale d’agenzia e viene effettuato tramite la piattaforma di formazione a distanza, Unipol Web Academy.

Il 14 marzo 2016 nasce Unica (Unipol Corporate Academy), la nuova struttura formativa per il personale delle società del Gruppo e per la rete commerciale.

Unica si propone di aumentare il livello generale delle conoscenze come contributo al raggiungimento degli obiettivi del Piano Industriale 2016 – 2018 e alla crescita complessiva del Gruppo Unipol.

Una delle iniziative più importanti di Unica è la recente creazione di Unica Lab (16 giugno 2020), una nuova società di consulenza in campo assicurativo e finanziario, che può avvalersi dell’esperienza e delle competenze acquisite nel corso degli anni.





## VERIFICA DELL'ATTIVITÀ E PROSPETTIVE GENERALI DI SVILUPPO DELL' UNIPOL COME COMPAGNIA DEI LAVORATORI E DEI CETI MEDI PER LA RIFORMA DEMOCRATICA DEL SETTORE ASSICURATIVO



# LA PRESENZA SUL TERRITORIO

Unipol è una società per azioni, al servizio del movimento cooperativo, i cui soci fondatori sono poco meno di duecento imprese; questa condizione particolare, come abbiamo visto, ha prodotto molte conseguenze: una delle più rilevanti è che i meccanismi decisionali della compagnia sono del tutto peculiari e unici nel panorama assicurativo italiano. Alla metà degli anni settanta: "...

gli organi statutari (consiglio e assemblea [C.d.A. e Assemblea dei soci di Unipol N.d.R.]) non rappresentavano l'intero spazio di partecipazione e di assunzione delle decisioni. Il Consiglio generale<sup>14</sup>, il Gruppo Agenti, i Consigli regionali (CRU), tutti

<sup>14</sup> Organismo consultivo in cui sono presenti i soci azionisti, il personale dipendente, gli agenti e rappresentanti delle forze politiche e sociali



concorrevano in diverse misura alle discussioni e alle decisioni che poi sarebbero state assunte dalle istanze istituzionali, assemblea e consiglio<sup>15</sup>. I Consigli Regionali Soci (denominati Consigli Regionali Unipol dal 1979) nascono nel 1974.

La carta costitutiva, citata in un successivo documento - bozza di discussione - del 1981, recita: "... In considerazione delle dimensioni e delle prospettive di sviluppo, nonché dei problemi nuovi che ne derivano ai fini di una efficiente e democratica conduzione aziendale, saranno realizzati momenti decentrati di partecipazione attraverso la costituzione di Sezioni e Consigli Regionali Unipol composti dai rappresentanti dei Soci, delle Organizzazioni<sup>16</sup>, degli Agenti e del personale della Compagnia operante nella regione. I compiti di questi nuovi organismi saranno quelli di promuovere la partecipazione attiva dei soci alla vita della Compagnia, di individuare modi e mezzi atti a favorire lo sviluppo della Unipol nel suo mercato naturale; di contribuire alle scelte relative agli investimenti che meglio soddisfino gli interessi e le esigenze del mondo del lavoro; di dar vita a forme



e momenti di controllo democratico dell'attività dell'Unipol nella zona, in modo da rendere più rapida ed incisiva l'azione del Consiglio di Amministrazione e della Direzione Centrale..."; subito dopo la bozza chiarisce: "L'impresa è nella fase di passaggio da piccola a media azienda e avverte come fatto indispensabile alla qualità ed alla quantità del proprio sviluppo il rapporto con le Organizzazioni socie nel territorio.

Con questa impostazione fra il 1974 ed il 1975 vengono costituiti in molte regioni i Consigli Regionali Unipol". La bozza ripercorre i primi anni di vita dei CRU: "Occorre dire intanto che i Consigli Regionali Unipol costituiscono una esperienza unica nel settore assicurativo in Italia e nel mondo.

È in questa chiave, quindi, che occorre innanzi tutto leggere la loro esperienza" e indica alcuni obiettivi

15 Mario Viviani, Cinzio Zambelli. *Prassi di un dirigente cooperativo*, pag. 258, Clueb casa editrice, Bologna, 2017

16 Sono le Organizzazioni socie di Unipol: CGIL, UIL, CNA e, in seguito, CISL, CONFESERCENTI e Alleanza Contadini - l'odierna CIA -.



fondamentali: "... è necessario che gli utenti sviluppino forme di associazionismo democratico a difesa dei loro interessi e soprattutto dei loro diritti e che le stesse imprese operino, rispetto alla questione del servizio, scelte capaci di realizzare un rapporto diverso da quello storicamente determinatosi nei confronti dell'utenza, in particolare riducendo i costi di gestione ed elevando la qualità del prodotto e più in generale del servizio".

In sintesi: "... si possono individuare nell'attività dei Consigli tre funzioni fondamentali:

- 1 - Iniziativa sui temi di politica generale del settore;
  - 2 - Partecipazione alle scelte generali ed alla politica di sviluppo dell'Impresa;
  - 3 - Difesa degli utenti".
- Come esempio concreto di questa difesa: "... si propone di costituire presso la direzione dell'impresa un "Ufficio Reclami e Proposte" al quale potranno essere indirizzati,



sia dagli assicurati Unipol sia dai danneggiati, reclami e proposte relativi al servizio prestato dalla Compagnia in materia di questioni assuntive e di liquidazioni sinistri<sup>17</sup>.

Una struttura molto articolata e complessa come quella dei CRU necessita, per poter svolgere al meglio la propria funzione, di un interlocutore aziendale stabile; per questo motivo, Unipol crea la nuova figura professionale dell'Ispettore CRU, col compito specifico di rilanciare su base locale i temi e le iniziative della compagnia (convenzioni, campagne promozionali, ecc.) e, allo stesso tempo, di raccogliere le indicazioni, le esigenze, le proposte del territorio.

Gli Ispettori CRU si riuniscono una volta all'anno nella Consulta Nazionale dei Consigli Regionali Unipol. Nel 1985 un documento della Direzione Politico - Sociale di Unipol ritorna sul tema delle funzioni e dei rapporti tra i CRU e le altre strutture dell'impresa: "Soprattutto si è chiarito il ruolo autonomo e diverso del CRU e degli agenti: politico e promozionale il primo, di servizio e commerciale il secondo".

Il documento contiene questa definizione: "Il Consiglio regionale Unipol è un organismo di rappresentanza e di promozione dell'Unipol nella regione. Per la natura delle forze che lo compongono è anche un organismo di difesa politica dell'utenza".

Ai CRU sono assegnate le funzioni di: "a) rappresentare la Compagnia sul piano della imma-

gine e delle politiche generali nella regione; b) promuovere l'immagine e lo sviluppo dell'Unipol nel rapporto con l'utenza e la società; c) recepire e segnalare le esigenze assicurative e di servizio dell'utenza in rapporto ai cambiamenti socio-economici; d) partecipare alla formazione delle politiche dell'impresa circa i temi della riforma del settore assicurativo; e) partecipare alla elaborazione e valutazione dei programmi regionali di sviluppo attraverso la consultazione preventiva sui lineamenti del budget e la verifica a consuntivo; f) favorire e organizzare azioni promozionali finalizzate allo sviluppo produttivo della realtà in cui i CRU operano; g) rappresentare un "sensore" sul territorio in grado di recepire tempestivamente i cambiamenti sociali, economici e politici in atto"<sup>18</sup>.

Il Documento Programmatico del Piano Triennale 1988 - 1990 traccia un bilancio del primo quindicennio di attività: "I Cru hanno costituito un organismo fondamentale nel rapporto fra Organizzazioni Socie ed Impresa sul territorio. Essi hanno contribuito ad accreditare una corretta immagine della Compagnia come Impresa moderna sorretta da una pluralità di forze, dando, nel contempo, un apporto notevole alla sensibilizzazione della società civile attorno alle grandi questioni politiche e funzionali del settore assicurativo.

Nell'insieme hanno quindi contribuito anche allo sviluppo quantitativo e qualitativo dell'Impresa. I Cru sono organismi unitari e pluralistici. Questa caratteristica deve essere confermata.

---

17 *I Consigli Regionali Unipol. Bozza di discussione, dattiloscritto, pagg. 1-11, 1981, Archivio Storico di CUBO*

---

18 *Compiti e funzioni dei Consigli Regionali Unipol, dattiloscritto, pagg. 1-2, 1985, Archivio Storico di CUBO*

Tanti temi, una volta sconosciuti e astrusi, sono oggi meglio conosciuti e apprezzati dalle diverse organizzazioni...Il servizio assicurativo non è più qualcosa di astratto e di cui diffidare.

La politica dei servizi è ormai patrimonio e scelta di tutte le organizzazioni<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Atti Piano Triennale Unipol 1988 - 1990, pag. 9, 1988, Archivio Storico di CUBO

Durante la discussione del Piano Triennale 1988 - 1990 i rappresentanti dei CRU pongono l'esigenza della pubblicazione di un Rapporto Sociale della compagnia, che verrà poi realizzato nel 1993; è proprio questo primo Rapporto Sociale che indica nuovi compiti ai CRU, oltre a quelli sopra ricordati: "diffondere come "elemento sociale" la cultura assicurativa, favorendo l'educazione e la diffusione della cultura assicurativa nel mon-



do della scuola, e la prevenzione contro i rischi insiti nella società moderna”.

Il Rapporto ci informa che: “Nel 1993 sono state realizzate 183 Convenzioni Regionali e Accordi Operativi e sono state tenute 56 riunioni delle Presidenze CRU”<sup>20</sup>. Nel 1990, per impulso di Unipol, nasce la Fondazione Cesar (Centro Europeo di Ricerche dell’Economia Sociale e dell’Assicurazione) con: “...la finalità di promuovere studi, ricerche individuali e di gruppo e ogni possibile iniziativa culturale per approfondire la conoscenza dei problemi concernenti le assicurazioni private e di interesse collettivo e le questioni finanziarie e sociali a queste collegate...La Fondazione, in piena autonomia,...raccolge e avanza proposte per il più ampio sviluppo della democrazia economica, nell’interesse del mondo del lavoro cui si richiama la storia e la tradizione di Unipol Assicurazioni”<sup>21</sup>.

La Fondazione Cesar indirizza le sue attività non solo al settore assicurativo, ma anche ai diritti e doveri degli automobilisti, collaborando con le associazioni dei Consumatori e le organizzazioni sindacali: nel 1993 lancia il progetto “Sicurstrada”, rivolto ai giovani e al mondo della scuola, sull’educazione e la sicurezza stradale, che diviene poi l’Associazione “Sicurstrada” (1998); nel 1995 instaura rapporti con l’Istituto di Diritto Privato dell’Università La Sapienza di Roma per la realizzazione di seminari internazionali e corsi di perfezionamento post laurea. Nello stesso anno,

---

20 *Rapporto Sociale 1993 Unipol Assicurazioni*, pag. 41, 1994, Archivio Storico di CUBO

21 *Dichiarazione del socio fondatore*, la Presidenza di Unipol Assicurazioni, Bologna, dicembre 1989, all’interno della brochure *Fondazione Cesar, Rapporto sociale 1999, 2000*, Archivio Storico di CUBO

dalla collaborazione tra la Fondazione Cesar e CIA (Confederazione Italiana Agricoltori) nasce il progetto di educazione all’ambiente “Idea Verde” rivolto al mondo della scuola.

Nel 1996 la Fondazione allarga le proprie finalità di ricerca a temi non strettamente assicurativi ma che riguardano le cooperative, le mutue, le associazioni e gli enti dell’Economia Sociale.

Questi anni vedono una stretta collaborazione tra CRU e Fondazione Cesar, al punto che una delle attività principali dei CRU diviene: “... lo sviluppo territoriale di progetti sociali, di prevenzione e sicurezza portati avanti da Unipol Assicurazioni e dalla Fondazione Cesar”<sup>22</sup>; tra questi, la presentazione della ricerca della Fondazione Cesar dal titolo: “L’assicurazione alle soglie del “2000” ed il coinvolgimento nei programmi: Educazione e Legalità, Sicurstrada, Sicuragri, Sicuredil (sui temi, rispettivamente, della sicurezza sulla strada, nel lavoro agricolo e nell’edilizia), Idea Verde (agricoltura sostenibile), coordinati dagli Ispettori CRU. Queste iniziative vengono presentate alla cittadinanza anche nel corso delle feste locali e nazionali de L’Unità a cui i CRU collaborano attivamente da tempo e, in modo più accentuato, negli anni novanta e successivi. Il primo Bilancio Sociale di Gruppo (2005) afferma: “Con il tempo, i CRU sono divenuti sempre più legati alla Fondazione Cesar, fino a diventarne il braccio operativo e di radicamento sul territorio per lo sviluppo delle sue molteplici attività”<sup>23</sup>.

---

22 *Relazione attività dei Consigli Regionali Unipol e della Fondazione Cesar nell’anno 1996*, suppl. a *Insieme alla gente che lavora*, n. 2, 1997, pag. 10, Archivio Storico di CUBO

23 *Bilancio Sociale 2005*, pag. 170, COPTIP Industrie Grafiche, Modena, 2005, Archivio Storico di CUBO





Tra queste: la creazione di Osservatori Regionali sulla sicurezza e legalità (nel 2004 sono quattro) e il Rapporto Sicurezza Sud 2004, un dossier pubblicato ogni due anni, che analizza lo stato della sicurezza in alcune regioni del Sud Italia. La Relazione Annuale 2006 della Fondazione Cesar (Unipol dal 2007) riporta un fitto elenco di iniziative realizzate con il contributo della Consulta Nazionale dei CRU; in particolare, i CRU delle regioni del Nord Italia hanno contribuito alla redazione della ricerca: "No al lavoro nero, Sì al lavoro vero" sui fenomeni di illegalità e sfruttamento del lavoro. Dai CRU è partito l'impulso per una ricerca sulle nuove povertà e sul disagio sociale; sempre sul tema dell'inclusione sociale è il progetto: "Meno povertà Più lavoro".

Il cammino iniziato nel 1993 con il primo Rapporto Sociale conosce un'ulteriore sviluppo: "...nel

2010 si è deciso di avviare un percorso nel quale superare l'impegno per la responsabilità sociale per sviluppare una strategia di lungo termine orientata alla gestione sostenibile dell'impresa" sulla base della "cultura maturata negli anni precedenti, abituata a coniugare risultati economici con impegno sociale, a valorizzare economicamente il capitale sociale e relazionale"<sup>24</sup>.

In quell'anno il Gruppo Unipol approva il primo Piano triennale di Sostenibilità contestualmente al Piano Industriale 2010 - 2012.

Questa impostazione, che attribuisce il giusto peso a tutte le risorse impiegate dall'impresa (i capitali) per creare valore (compresi il capitale

---

<sup>24</sup> Marisa Parmigiani, *La visione integrata del Gruppo Unipol in Changes*, n. 3, 2019, pag. 91, Tipografia Negri s.r.l., Bologna, Archivio Storico di CUBO

umano e la reputazione), ha condotto nel 2016 alla redazione del Piano Industriale integrato 2016 - 2018 e alla pubblicazione del primo Bilancio Integrato di Unipol Gruppo (2017).

Il 1° dicembre 2011, a Bologna, i CRU organizzano il convegno: "Mutualità, solidarietà, democrazia e economia. La cooperazione per un'economia al servizio dell'uomo" a vent'anni dalla scomparsa di Cinzio Zambelli.

Il Bilancio di Sostenibilità 2015 del Gruppo Unipol riporta: "questo rapporto [con le Organizzazioni Socie N.d.R.] si sviluppa, in particolare, attraverso la loro partecipazione ai Consigli Regionali Uni-

pol (CRU) e la stipula di convenzioni dedicate, che costituiscono uno specifico modello relazionale... Con l'evoluzione delle dimensioni del Gruppo, la struttura CRU ha ampliato la propria attività verso le organizzazioni tradizionalmente non facenti parte del Consigli Regionali Unipol, quali Confcommercio, Confagricoltura e Confcooperative.

Verso queste Organizzazioni, così come anche verso Confindustria, la struttura CRU ha avviato un'attività di proposta di convenzioni di carattere generale, sul modello di quelle già sperimentate"<sup>25</sup>.

<sup>25</sup> Bilancio di Sostenibilità 2015, pag. 79, CASMA, Bologna, 2016, Archivio Storico di CUBO



# LA SOCIETÀ CIVILE E LE ISTITUZIONI



“Il 10 marzo [1962] ha avuto luogo presso la nostra sede sociale, alla presenza del Presidente delle Compagnie, Cavaliere del Lavoro Avv. Treves, del Vice Presidente-Amministratore Delegato Gr. Uff. Dr. Perrone e del Presidente dell’A.N.I.A. Avv. Artom, la cerimonia della costituzione del Gruppo Anziani de La Fondiaria e de La Reale Grandine. Alla manifestazione...sono intervenute le massime autorità cittadine, tra cui...il Sindaco Prof. La Pira”<sup>26</sup>. Nella foto vediamo l’anziano Guido Treves a sinistra, il sindaco Giorgio La Pira al centro con le braccia aperte, a destra, di spalle, Eugenio Artom; è l’incontro di persone la cui storia merita di essere raccontata.

<sup>26</sup> *Notiziario La Fondiaria – La Reale Grandine*, n. 21, giugno 1962, pag. 7, Archivio Storico di CUBO

Tra l’estate e l’autunno del 1938 il regime fascista promulga molti decreti dal contenuto razzista che stabiliscono divieti ed esclusioni crescenti nei confronti della minoranza ebraica italiana. Il più esteso, il *Regio decreto legge 17 novembre 1938-XVI, n.1728, sulla difesa della razza italiana*, espelle di fatto gli Ebrei dalla vita civile ed economica: in particolare, è vietato per tutte le pubbliche amministrazioni e per le società private di carattere pubblicistico - come banche e assicurazioni - avere dipendenti (tanto meno dirigenti) Ebrei. All’epoca, questa è la situazione delle principali compagnie di assicurazioni italiane: le Assicurazioni Generali hanno 12 alti dirigenti di fede ebraica (tra questi il presidente Edgardo Morpurgo, Camillo e Marco Ara, Teodoro Mayer), la RAS

ne ha 5 (fra questi Arnaldo Frigessi, Enrico Paolo Salem, Oscar Pollack), La Fondiaria ha Guido Treves e Eugenio Artom, la Milano Assicurazioni ha il consigliere Giuseppe Sessa e il vicedirettore generale Franco Moretti. La vita di Guido Treves (1864 - 1964) è strettamente intrecciata con la storia della compagnia La Fondiaria. L'avvocato Treves entra nel Consiglio di Amministrazione de La Fondiaria Vita nel 1897 e ne diviene subito amministratore delegato aggiunto, poi amministratore delegato, nel 1906; nello stesso anno, assume lo stesso incarico anche per La Fondiaria Incendio, il che lo pone a capo di tutta l'azienda. È sua la regia di alcune importanti operazioni industriali: la creazione de La Fondiaria Infortuni, subito seguita dall'acquisto de La Reale Grandine (1909) e la difficile trattativa multilaterale, operata in pieno periodo bellico, che porta all'acquisizione (1916) della rappresentanza italiana della compagnia austriaca Danubio (poi trasformata in La Previdente). Allontanato dai suoi incarichi nel 1938 per effetto delle leggi razziali, rientra in azienda dopo la liberazione di Firenze con il ruolo di vice presidente (1944), per divenire presidente delle tre principali compagnie del gruppo dal 1956 fino al momento della morte. Eugenio Artom (1896 - 1975) si laurea in Giurisprudenza nel 1919 e inizia l'attività di giornalista. Dopo l'assassinio di Giacomo Matteotti (1924) si impegna nell'opposizione al fascismo nelle file del Partito Liberale, fino allo scioglimento di tutti i partiti antifascisti e all'instaurazione della dittatura (1926). In qualità di avvocato, difende anche oppositori al regime, imputati per reati d'opinione. Viene chiamato dal suocero Guido Treves a ricoprire l'incarico di amministratore delegato de La Fondiaria (1934), dove rimane come delegato aggiunto fino



alla sua rimozione a causa delle leggi razziali nel 1938. Nel 1943 partecipa alla ricostituzione del Partito Liberale, che rappresenta nel Comitato toscano di liberazione nazionale (CTLN), e nel quale ricoprirà incarichi sempre più importanti. Nel 1953 viene nominato vicepresidente e, poco dopo, presidente dell'ANIA, dove resta fino al 1972, anno in cui diviene presidente e amministratore delegato de La Fondiaria.





Dal 1963 al 1968 è senatore della Repubblica (IV e V Legislatura). Giorgio La Pira (1904 – 1977) si laurea con una tesi in Diritto Romano nel 1926 e persegue poi la carriera accademica fino a divenire professore ordinario di Istituzioni di Diritto romano presso l'ateneo fiorentino nel 1936. Ha un'intensa vita spirituale: veste l'abito di terziario domenicano (1927) e pronuncia i voti di povertà, castità, obbedienza, come terziario francescano (1928); s'impegna nell'Azione Cattolica fiorentina dove conosce Giovanni Battista Montini (il futuro papa Paolo VI). Viene eletto nelle liste della Democrazia Cristiana (1946) all'Assemblea Costituente, nell'ambito della quale ha il ruolo di relatore sul tema dei principi fondamentali; come tale, fornisce importanti contributi alla stesura di molti articoli (in particolare, gli articoli 2 e 3) della Costituzione Italiana. È sindaco di Firenze tra il 1951 e il 1956 e ancora tra il 1961 ed il 1964; in questa veste, svolge un'attività incessante in favore della pace, ponendo Firenze al centro di importanti eventi internazionali: tra questi il Convegno dei sindaci delle capitali del mondo

(1955) dove, per la prima volta, sindaci del mondo occidentale e comunista si incontrano e firmano insieme un appello contro la guerra nucleare.

Tra il 1964 ed il 1965 si fa promotore di una vasta azione diplomatica per una soluzione politica della guerra del Vietnam, culminata con un viaggio ad Hanoi (1965) ed una proposta formale di pace, respinta dal governo americano.

I successivi accordi di pace di Parigi (1973), che mettono fine all'intervento americano nel conflitto, presentano sostanziali punti di contatto con le proposte del piano avanzato da La Pira. La Fondiaria, in particolar modo a partire dagli anni settanta, sostiene la cultura fiorentina, divenendo sponsor di importanti mostre d'arte: una delle fotografie mostra il senatore Giovanni Spadolini (1925 - 1994, giornalista, storico, presidente del senato, premier e più volte ministro), in visita alla mostra "Luci e ombre" (1987). Le fotografie di Unipol testimoniano un assiduo rapporto con le istituzioni locali della sede centrale bolognese, come pure con le organizzazioni sindacali e professionali nazionali e

internazionali: ricorrono spesso i volti di Enea Mazzoli e Cinzio Zambelli, che prendono parte a convegni e incontri.

Enea Mazzoli (1927 - 2019) e Cinzio Zambelli (1925 - 1991) sono stati due importanti dirigenti del movimento cooperativo. Enea Mazzoli si impegna politicamente, fin da giovanissimo, nelle file del Partito Socialista; partecipa alle lotte politiche e sindacali del secondo dopoguerra ed alla ricostruzione delle strutture associative. Diviene dirigente di una cooperativa di consumo ed è uno dei primi dirigenti cooperativi a conseguire la laurea in scienze economiche (1953).

Entra nel Consiglio direttivo della Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue (1952) e diviene vice presidente della Federazione Provinciale delle Cooperative di Bologna nel 1954; nel 1958 è chiamato a dirigere l'Alleanza Italiana Cooperative di Consumo (A.I.C.C.). Per pubblico concorso, assume l'incarico (1962) di direttore generale dell'Alleanza Cooperativa torinese (Ente morale), incarico che lascia per tornare alla cooperazione di consumo (1968) nell'imminenza della sua trasformazione in Coop Italia,

di cui è consigliere delegato, poi presidente. Nel 1974, come rappresentante della cooperazione di consumo, entra nel Consiglio di Amministrazione di Unipol; ne diviene presidente nel 1979, incarico che mantiene fino al 1996, quando è nominato presidente onorario della compagnia e poi del gruppo.

Anche Zambelli entra giovanissimo (1946) nel movimento cooperativo, subito dopo l'esperienza partigiana, e diviene rapidamente direttore del Consorzio provinciale fra le cooperative di consumo della provincia di Bologna; qui conosce il giovane Enea Mazzoli e i due diventano amici, nel quadro della condivisione di valori comuni. Zambelli viene poi chiamato a Roma, alla presidenza della Lega Nazionale delle Cooperative nel 1958, dove è responsabile dapprima della commissione organizzativa poi di quella finanziaria. Entra a far parte del consiglio di amministrazione di Unipol nel 1964 e ne diviene vice presidente nel 1969. Riconfermato e nominato amministratore delegato nel 1971, deve affrontare la prima grave crisi dell'impresa, ed è il principale artefice del rilancio e dell'allargamento della base

societaria; è l'ideatore dei CRU. Nella sua veste di principale responsabile finanziario della compagnia, ha un ruolo determinante nella quotazione in Borsa delle azioni Unipol privilegiate (1986), poi di quelle ordinarie (1990). Nel 1978 si costituisce Unifinass Spa, la finanziaria del Gruppo Unipol (dal 1988 Unipol Finanziaria Spa); Zambelli ne diviene presidente nel 1984, carica che mantiene fino alla sua morte. Dal 1989 è Presidente Onorario della Compagnia Assicuratrice Unipol. Nel 1995 Don Luigi Ciotti promuove la fondazione di Libera, Associazioni, Nomi e numeri contro le mafie. Fin dai primi anni, Unipol, tramite la Fondazione Cesar, sviluppa un'intensa e fattiva collaborazione. Uno dei primi risultati è l'istituzione de "Le Chiavi del Sorriso (1998), su ispirazione di don Ciotti: è un riconoscimento conferito a persone, organizzazioni e associazioni che si sono distinte in atti di solidarietà, legalità e generosità verso gli altri e per il loro alto valore morale e culturale. I primi tre premiati, per l'anno 1999, sono Norberto Bobbio, Vittorio Foa e Alessandro Galante Garrone: "...in quanto uomini della cultura ed

espressione più alta di tutti quei valori etici, politici e democratici dai quali trae origine la storia del nostro Paese”.

Nel 2007 la Fondazione Cesar diviene Unipolis, la fondazione d'impresa del Gruppo Unipol, uno degli strumenti per la realizzazione di iniziative di responsabilità sociale e civile. La Fondazione persegue, senza scopo di lucro, finalità di ricerca scientifica e culturale, di promozione della sicurezza e dell'inclusione sociale. Gli ambiti fondamentali di attività sono quattro: cultura, ricerca, sicurezza e legalità, solidarietà. Unipolis rinnova "Le Chiavi del Sorriso" trasformando l'iniziativa in un bando nazionale (2008), articolato a livello regionale, rivolto ad organizzazioni del settore non-profit, per il sostegno a progetti che promuovono l'integrazione culturale e sociale dei ragazzi fra i 12 e i 18 anni. Il 9 aprile 2010 prende avvio il progetto "Culturability - la responsabilità della cultura per una società sostenibile". Unipolis seleziona annualmente iniziative culturali che promuovano la coesione sociale in contesti territoriali difficili. Nel 2010 sostiene il progetto "Piazza d'Arti" realizzato da diverse associa-

zioni sul territorio dell'Aquila distrutta dal terremoto. Nel 2011 vengono finanziati due progetti: a Scampia (Na) la realizzazione di una mediateca presso il centro sociale Mammuto e a Palermo viene dato sostegno alla Biblioteca dei bambini e dei ragazzi "Le Balate". Nel 2014 il Gruppo Unipol e Legambiente firmano il Protocollo d'Intesa per il progetto "Bellezza Italia - Tuteliamo insieme le meraviglie del Paese". L'iniziativa si propone la valorizzazione dei luoghi che, per bellezza, ricchezza storica e archeologica, rendono unica l'Italia, sia dal punto di vista sociale che ambientale. Con questo progetto il Gruppo Unipol e Legambiente intendono proporre e attuare azioni di recupero e riqualificazione di aree degradate del paese per restituirle alla fruizione dei cittadini. Il primo intervento è la riqualificazione del sito archeologico di Paestum.

Nel 2013 si inaugura CUBO - Condividere Cultura, il museo d'impresa del Gruppo Unipol, nato per narrare i valori della compagnia e contribuire alla crescita culturale dei territori e delle comunità in cui opera. Propone tutto l'anno mostre gratuite d'arte e di storia, in-

contri, laboratori, attività didattiche e spettacoli e si rivolge a persone di ogni età: ai ragazzi dai 12 ai 17 anni con laboratori invernali e campi estivi; agli studenti delle scuole secondarie, con moduli didattici su temi come l'educazione stradale; agli adulti, con incontri su temi di attualità, workshop, lezioni, corsi, laboratori specialistici, mostre d'arte contemporanea e mostre a cura dell'Archivio Storico del Gruppo; alle famiglie, con eventi e spettacoli; alle Forze dell'Ordine, con percorsi formativi di aggiornamento.

La storia, l'identità e il patrimonio culturale del Gruppo Unipol vengono tutelati e valorizzati all'interno di CUBO attraverso l'Archivio Storico e il Patrimonio Artistico. L'Archivio Storico è il custode della memoria del Gruppo Unipol e conserva i materiali (oltre 12.000 documenti cartacei, fotografie, registrazioni audio, video e oggetti) di tutte le imprese che ne hanno fatto parte.

Alcune di queste sono tra le più antiche compagnie assicurative in Italia e questo consente di leggere la storia della crescita del gruppo e del ruolo sociale dell'assicurazione in parallelo alla storia del paese.



Tutto il patrimonio documentale - il documento assicurativo più antico risale al 1825, ma quello più antico in assoluto, relativo ad una proprietà immobiliare, è datato 1492 - è stato riprodotto in formato digitale ed è liberamente consultabile tramite i tavoli interattivi situati nella Mediateca di CUBO; inoltre, dal 2017, l'Archivio Storico realizza annualmente una mostra sui temi dell'attività assicurativa in cui espone i materiali originali più significativi.

Di assoluto rilievo culturale è il Patrimonio Artistico (dipinti, disegni, sculture, installazioni), che si è creato dalla confluenza delle collezioni di oggetti d'arte delle imprese entrate a far parte del gruppo e viene costantemente arricchito da nuovi acquisti. L'insieme che si è costituito offre una panoramica sull'arte italiana ed europea del XX e XXI secolo rappresentate da alcuni dei maggiori protagonisti: Boccioni, Savinio, Levi, Sironi, Burri, Fontana, Chagall, Sutherland, Moore (per citarne solo alcuni).

Le opere di questi artisti hanno preso parte a numerose mostre in Italia e all'estero.

Il Gruppo Unipol è impegnato nel sostegno agli artisti contemporanei italiani ed europei, sia con una politica di nuove acquisizioni, sia organizzando, dal 2014, una lunga serie di mostre, individuali e collettive, nello Spazio Arte di CUBO. Il 3 febbraio 2016, su iniziativa della Fondazione Unipolis e dell'Università di Roma "Tor Vergata", nasce l'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS) per far crescere nei cittadini, nelle istituzioni e negli atto-



ri economici, la consapevolezza dell'importanza dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile e per contribuire al raggiungimento degli Obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs - Sustainable Development Goals).

L'ASviS promuove la cultura della sostenibilità, orientando in questo senso i modelli di produzione e di consumo; si fa promotrice di studi e analisi atti a definire una strategia italiana che punti al conseguimento degli SDGs e alla realizzazione di un sistema di monitoraggio degli obiettivi raggiunti.



Nel settembre 2016 ASviS presenta alla Camera dei Deputati il Rapporto: "L'Italia e gli obiettivi di Sviluppo Sostenibile", che fa il punto sull'impegno italiano rispetto agli accordi sottoscritti con l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. L'iniziativa conclude tre giornate di approfondimento sui temi legati agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs), pro-

mosse da ASviS, da Fondazione Global Compact Network Italia (parte del Global Compact Network delle Nazioni Unite) e da SDSN Italia (l'hub italiano del Sustainable Development Solution Network delle Nazioni Unite). Dal 2017 l'ASviS organizza il "Festival dello Sviluppo Sostenibile", la più importante iniziativa italiana per sensibilizzare cittadini, istituzioni, imprese e associazioni, sui temi della sostenibilità economica, sociale e ambientale; nel corso della prima edizione sono stati realizzati 220 eventi, saliti a 702 nel 2018 e a 1059 nel 2019, promossi anche da molte università, scuole, amministrazioni pubbliche, imprese e organizzazioni non governative.

"Welfare, Italia. Laboratorio per le nuove politiche sociali" è un progetto nato nel 2010 per impulso del Gruppo Unipol. Ha l'obiettivo di creare una piattaforma permanente di discussione sul tema del welfare, per contribuire attivamente a migliorare le politiche sanitarie e socio-assistenziali del Paese. Il progetto si fonda sulla condivisione di idee e riflessioni in tema di welfare tra tutti i soggetti inter-

essati: decisori, esponenti del Governo nazionale e locale, parti sociali, casse e fondi di previdenza e assistenza, rappresentanti di imprese, università e terzo settore. Dal 2014 Welfare Italia analizza la c.d. "White Economy", la filiera economica che comprende le attività pubbliche e private riconducibili alla cura, alla protezione e al benessere della persona; si pone l'accento sul contributo che le varie forme in cui si realizza l'integrazione pubblico-privato possono dare allo sviluppo della Whi-



te Economy, anche per coprire bisogni non adeguatamente presidiati. In questo percorso si collocano il convegno del 2015: "White Economy: il futuro del Welfare", organizzato in collaborazione con il Censis, che ha evidenziato i limiti del sistema di protezione pubblico italiano (sanità, assistenza e previdenza); come pure il convegno: "A ciascuno il suo welfare: Bisogni mutevoli, scelte individuali, risposte integrate" (2017), nel corso del quale Unipol ha presentato le proprie proposte. La collaborazione con The European House – Ambrosetti – ha condotto alla creazione di un Think Tank (alla lettera: *serbatoio di idee*), per rafforzare la

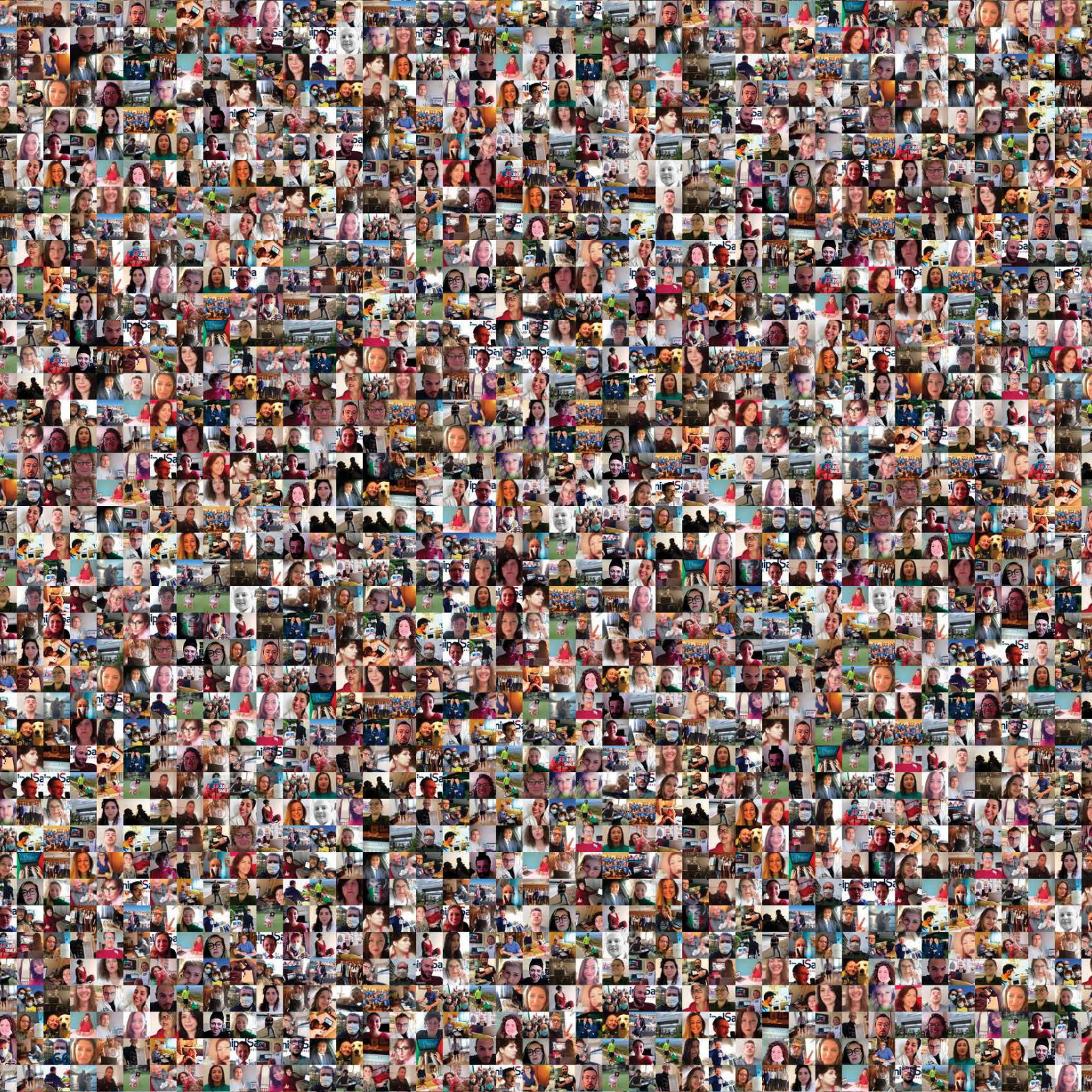
piattaforma di discussione e per l'elaborazione di proposte, e alla stesura del Rapporto annuale 2019; il rapporto analizza puntualmente tutti gli aspetti principali del sistema di protezione sociale, i suoi limiti, delinea l'evoluzione in mancanza di interventi incisivi e prospetta alcune possibili soluzioni.

Scrive Carlo Cimbrì, CEO del Gruppo Unipol: "Una grande industria come la nostra non può non avere a cuore il benessere collettivo perché solo nel benessere collettivo c'è prosperità e coesione sociale. Il nostro obiettivo è individuare attraverso quali integrazioni un sistema di welfare come quello italiano, un modello nel mondo, possa

continuare a garantire quella universalità di prestazioni che rappresenta il primo bastione contro l'acuirsi delle disegualianze sociali. La vera sfida, a nostro avviso, non è solo la maggiore integrazione tra pubblico e privato (che in parte già è presente nei prodotti e nei servizi), ma un profondo ripensamento dei modelli di welfare per renderli compatibili con le risorse disponibili da parte dello Stato, l'effettiva base demografica e contributiva e le necessarie integrazioni secondo principi mutualistici"<sup>27</sup>.

<sup>27</sup> Carlo Cimbrì, prefazione al Rapporto 2019. *Think tank Welfare Italia*, pag. 3, Unipol Gruppo e The European House – Ambrosetti







A cura dell'Archivio Storico di CUBO

**Anna Campeggi**  
**Fabrizio Casini**  
**Giampaolo Frongia**  
**Giovanni Gualandi**

Si ringraziano i colleghi per la collaborazione:

**Geo Amatucci**  
**Giancarlo Beck**  
**Aleardo Benuzzi**  
**Alessandra Cappello**  
**Mario Alessandro Castagna**  
**Alejandra Contreras**

**Lucia Roda**  
**Mirco Veronesi**  
**Giulia Zamagni**  
**Tania Troilo**

**Andrea Corradin**  
**Daniela Cortellessa**  
**Stefano Genovese**  
**Giorgia Monari**  
**Floriana Stellari**  
**Nadia Maria Toffoli**

*Un ringraziamento particolare ai colleghi e ai collaboratori che hanno gentilmente acconsentito alla pubblicazione delle loro fotografie nell'Introduzione e nel capitolo "Il lavoro assicurativo oggi".*

## Bibliografia essenziale:

Antonio Calabrò, Marcella Gabbiano,  
*Da via Stalingrado a Piazza degli Affari. La storia dell'Unipol*  
Marsilio Editore, Padova, 1988

Giorgio Cingolani, *Le assicurazioni private in Italia. Gestione del rischio e sicurezza sociale dall'Unità a oggi.*  
Il Mulino, Bologna, 2019

*Compagnia di Assicurazione di Milano nel centenario di fondazione 1825-1925.*  
Arti Grafiche Pizzi e Pizio, Milano, 1926

Ennio De Simone, Claudia Di Battista, *L'affascinante storia dell'assicurazione. Manifesti, libri, targhe, polizze*  
Fondazione Mansutti e Silvana Editoriale, Cinisello Balsamo (MI), 2015

Direzione Comunicazione SAI, *1921-2001 Ritratto di un'evoluzione.* Stamperia Artistica Nazionale, Trofarello (TO), 2001

*La Fondiaria nei suoi cento anni 1879-1979*  
Edizione La Fondiaria Incendio-Vita, Firenze, 1979

Salvatore Lauria, *Agenti Unipol (1968 – 2008): una storia*  
Associazione Agenti Unipol, Siracusa, 2009

Federigo Melis, *Origini e sviluppi delle assicurazioni in Italia (secoli XIV – XVI), Vol. I.*  
INA, Roma, 1975

Maria Teresa Silvestrini, *SAI. La storia e la memoria. 1921-1996*  
Diakronia, Vigevano (PV), 1996

Mario Viviani, *Cinzio Zambelli. Prassi di un dirigente cooperativo.*  
Clueb casa editrice, Bologna, 2017

*Unipol Assicurazioni. Decennale 1963-1973.*  
STEB, Bologna, 1973



