

R I C E R C H E

S T O R I A

SOCIETÀ ITALIANA DEGLI STORICI  
DELL'ECONOMIA

# Il lavoro come fattore produttivo e come risorsa nella storia economica italiana

Atti del Convegno di studi  
Roma, 24 novembre 2000

a cura di  
SERGIO ZANINELLI e MARIO TACCOLINI

V&P

U N I V E R S I T À

## I mutamenti nel lavoro delle assicurazioni: le Generali da Baroncini a Merzagora (1968-1979)

Mi scuso se questo mio intervento somiglierà ad un mostro con una gran testa ed un piccolo corpo. Sono stato costretto a tanto in un estremo tentativo di contestualizzazione nell'ampia tematica delle assicurazioni. Ed, infatti, l'unica attenuante concessa è proprio l'esistenza di una scarsa e assai diseguale bibliografia specifica, nonostante alcuni interessanti studi comparsi negli ultimi anni<sup>1</sup>.

Le brevi considerazioni che svolgerò sono riconducibili a tre punti dotati di propria autonomia, ma che in un'ottica complementare è possibile integrare con vantaggio.

Innanzitutto il tema del lavoro, in questo caso non collegato al proletariato o alla fabbrica, ma ai cosiddetti *colletti bianchi*. In secondo luogo, l'approccio specifico del lavoro nelle assicurazioni a partire dalle particolarità delle imprese del settore. In terzo luogo, un approfondimento microstorico, all'interno della vita delle Assicurazioni Generali.

---

<sup>1</sup> Ci riferiamo ai lavori di Francesco BALLETTA sulle Assicurazioni Generali (*Mercato finanziario e Assicurazioni Generali (1920-1961)*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli 1995; *Capitali, Borsa e assicurazioni in Italia nella seconda metà del Novecento*, Arte Tipografica, Napoli 1996); di Tommaso FANFANI su Alleanza Assicurazioni (*Alleanza Assicurazioni. Cento anni di storia*, 2 voll., Milano 1998); di Giulio SAPELLI sulle assicurazioni triestine (*Trieste italiana. Mito e destino economico*, F. Angeli, Milano 1990; *Uomini e capitali nella Trieste dell'Ottocento: la fondazione della Riunione adriatica di sicurtà*, in «Società e storia», 26 (1984), pp. 821-894); al volume AA.VV., *I settantacinque anni dell'Istituto nazionale delle assicurazioni*, Istituto della Enciclopedia italiana, Roma 1987 e al saggio di Roberto BAGLIONI, *L'affermazione delle società assicurative nel capitalismo italiano (1919-1940)*, in «Studi Storici», 2 (1997), aprile-giugno, pp. 431-468. Inoltre altri studi si segnalano per il tentativo di una più aggiornata sistemazione storiografica sulle assicurazioni. Si veda ad esempio G. CASSANDRO, *Lineamenti storici dell'assicurazione*, «Diritto e pratica dell'assicurazione», fasc. 1, gennaio-marzo 1976, pp. 559-580; E. DE SIMONE, *Appunti di storia delle assicurazioni*, Arte Tipografica, Napoli 1991; T. FANFANI, *Le assicurazioni in Italia tra Otto e Novecento: "il ramo vita" da scommessa a prodotto*, negli *Atti del convegno Innovazione e sviluppo. Tecnologia e organizzazione fra teoria economica e ricerca storica (secoli XVI-XX)*, Monduzzi, Bologna 1996. Sia pure con le diversità di approcci e metodi, questi lavori testimoniano di un rinnovato e necessario interesse storiografico sui temi assicurativi.

### 1. Assicuratori 'colletti bianchi'

Al solo scopo di entrare in argomento e senza nessuna pretesa di completezza, proverò sommariamente ad accennare ad alcune questioni collegate al tema lavoro. Un primo problema è di natura definitoria. Si tratta di stabilire in quale misura il lavoro degli assicuratori può farsi rientrare in quello dei *colletti bianchi*. Quando, all'inizio degli anni cinquanta, Wright Mills pubblicò il suo noto saggio sulla classe media americana<sup>2</sup>, dedicò un capitolo ai venditori intitolandolo *La grande sala di vendita* e, cogliendo una tendenza che si sarebbe ampiamente sviluppata in seguito e non solo negli Stati Uniti, scrisse: «Nella nuova società (la vendita) è un'attività onnipresente, è dotata di una sfera di azione illimitata, non conosce scrupoli nella scelta della tecnica e dei procedimenti da seguire»<sup>3</sup>. Ma, probabilmente, è stata proprio questa onnipresenza della vendita, nella società e nell'economia, a far avanzare il dubbio di collocare i venditori assicurativi in una simile categoria. Essi sono assimilati a dei lavoratori autonomi o a dei piccoli imprenditori, mentre, in realtà, non hanno niente né dell'uno, né dell'altro. Non sono autonomi per la natura del rapporto che hanno col prodotto che vendono. Né possono a pieno titolo essere considerati piccoli imprenditori, per lo stretto legame che intrattengono con la compagnia assicurativa. Nell'ampia classificazione degli intermediari, i venditori rientrano piuttosto nella categoria dei rappresentanti. E ciò aiuta anche a capire perché una figura professionalmente e socialmente utile come quella del *broker* sia praticamente assente dalla scena italiana. Agli inizi degli anni ottanta, il legislatore italiano, nel proporre l'attesa legge sui fondi comuni di investimento mobiliari, opportunamente avviò un importante processo di riforma in materia finanziaria. In quel processo, peraltro ad oggi non ancora concluso, la tutela del risparmio fu concepita in modo fondante ma parziale. Si preferì, infatti, privilegiare la garanzia fornita per una particolare attenzione rivolta alla solidità patrimoniale rispetto a quanto necessario per evitare sul nascere potenziali conflitti di interesse. E quando, alcuni anni dopo, fu varata la legge sulle società di intermediazione finanziaria, si confermò tale scelta, prevedendo per i promotori l'obbligo del mono-mandato nei confronti delle società di gestione. In questo modo si è imposto ai venditori di prodotti finanziari, nell'offerta ai propri clienti, di limitarsi a proporre non il meglio del mercato, ma il meglio della propria società<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> C. WRIGHT MILLS, *White Collar. The American Middle Classes*, Oxford University Press, New York 1951.

<sup>3</sup> C. WRIGHT MILLS, *Colletti bianchi. La classe media americana*, Einaudi, Torino 1966, p. 218.

<sup>4</sup> Ecco quanto acutamente osservava, nel 1988, Filippo Cavazzuti: «[...] il confronto fra

Una seconda questione di carattere preliminare attiene alla concezione del lavoro. Sono sempre affascinanti i diversi possibili significati sociali del lavoro, non escludendo le proiezioni individuali. C'è chi lo vede come il necessario strumento per ottenere i mezzi di sopravvivenza e chi, invece, lo considera come una realizzazione della propria personalità, chi lo vive come un'irrinunciabile espiazione e chi come il fulcro della vita interiore. Si può senz'altro convenire sul fatto che il *colletto bianco* non abbia una particolare articolata filosofia del lavoro. Essa è comprensibilmente concentrata sulle realizzazioni economiche, mentre la soddisfazione per la propria attività è quasi sempre proporzionale al posto occupato all'interno della gerarchia. Nel caso specifico del lavoro assicurativo, si può senz'altro affermare che la divaricazione fra i diversi gradini è molto accentuata perché finalizzata ad una struttura organizzativa che mira a sviluppare l'attività, premiando la vendita. La questione del potere è infine riservata alla ristrettissima cerchia dei vertici. Perciò, nelle pagine che seguono, sarà opportuno tenere distinte le questioni riguardanti la massa degli assicuratori, da quelle di direzione riguardanti i *manager*.

## 2. Il lavoro nelle assicurazioni

La principale particolarità dell'azienda assicurativa è quella di essere un'impresa rovesciata in cui il ciclo di produzione risulta capovolto<sup>5</sup>. Essa, infatti, registra i ricavi attraverso l'incasso dei premi e definisce i costi solo successivamente, quando si verifica l'evento per il quale la polizza è stata

---

esperienze condotte in paesi diversi mostra come a scelte che hanno concentrato in mano alle banche oltre che la funzione creditizia anche l'intermediazione mobiliare (è il caso della Germania ove si è istituzionalizzato il ruolo della cosiddetta banca mista), sono state contrapposte altre scelte (è il caso degli Usa e del Giappone) che sanciscono la separazione della competenza sia sui singoli mercati (mobiliare e creditizi), sia per gli obiettivi da perseguire. Analogamente, mentre in alcuni paesi (è il caso della Gran Bretagna) la tutela dell'investitore dipende da un sistema fondato sull'autodisciplina dei professionisti e sull'autogoverno degli operatori che agiscono entro uno schema legale, in altri paesi (è il caso degli Usa) si è preferito fare più affidamento ad una pluralità di autorità di vigilanza con competenze separate in ragione dei singoli mercati (mobiliare, creditizio, assicurativo)». (F. CAVAZZUTI, *La regola e l'arbitrio. Finanza pubblica e finanza privata in Italia*, Il Mulino, Bologna 1988, pp. 92-93). L'Italia si è successivamente collocata in una posizione intermedia con la quale si è inteso arrivare al superamento della legge bancaria del 1936. La stessa nascita delle società di intermediazione mobiliare ha sottratto il risparmio gestito dal monopolio degli istituti bancari, aprendo spazi per altro tipo di imprese, le più forti, e quindi soprattutto le compagnie di assicurazione.

<sup>5</sup> Tali osservazioni sono ricavate da una intervista di Tommaso Fanfani ad Alfonso Desiata (Milano, 7/3/1987) per il volume FANFANI, *Alleanza Assicurazioni. Cento anni di storia*, pp. 331-336.

stipulata. Ciò pone numerosi problemi che, se positivamente risolti, possono trasformarsi in un'occasione di forte crescita aziendale. Ogni cliente assicurato costituisce una potenziale occasione di perdita e pertanto particolare attenzione è posta nella selezione e qualità dei contraenti. Come per le banche, anche per le assicurazioni un cattivo cliente crea danni maggiori di uno buono e ciò in proporzione all'entità dei rischi che di volta in volta si assumono. Ciò è ancor più rilevante perché nella definizione del costo del premio, sempre più è adottato il metodo statistico. Ed essendo questo un valore medio, penalizza chi è al di sotto e premia chi riesce a collocarsi al di sopra. Inoltre, la necessità di sviluppare gli affari, fa tendere verso una crescente ed innovativa tipologia contrattuale che a volte comporta rischi inizialmente non sempre esattamente calcolabili. Infine, dato il carattere di interesse pubblico che spesso assumono alcuni contratti assicurativi (si pensi, ad esempio, al vasto e delicato campo della responsabilità civile obbligatoria o a quello ancor più attuale della previdenza integrativa) può capitare che vi siano dei vincoli sulla fissazione dei prezzi che rendono rigido e meno profittevole il mercato. Ed anche la presenza di una cultura *anti-trust* che si è andata consolidando, specie negli ultimi anni, ha limitato il campo d'azione delle compagnie che, in passato, erano solite procedere ad accordi sui prezzi onde evitare una, per loro dannosa, competitività verso il basso. Tutto ciò, naturalmente, costituisce l'altra faccia della medaglia e ripropone il problema storico del potere e della forza contrattuale delle assicurazioni, sempre considerevole e certamente superiore alle possibilità di informazione e difesa dei contraenti.

Se, come si è visto, l'attività del comparto, è centrata sulla raccolta premi, conseguentemente rilevante è il tema della specifica organizzazione d'impresa. Le compagnie sono cresciute e si sono sviluppate nel mito dell'organizzazione agenziale, concepita come lo strumento principe: un misuratore di efficienza necessario e unanimemente riconosciuto. Per dare un'idea piuttosto precisa possiamo riferirci al modello organizzativo predisposto da Mario Gasbarri per l'Alleanza Assicurazioni e di cui Tommaso Fanfani ci ha fornito un'ottima sintesi<sup>6</sup>. Il territorio nazionale risulta suddiviso in aree affidate ad un ispettore responsabile. Alle aree corrispondono le agenzie suddivise in settori (45-50 per ogni agenzia)<sup>7</sup>. Dagli agenti dipendono i produttori cui è affidata, in massima parte, la raccolta premi. Ne consegue dunque un'organizzazione articolata che prevede un vertice costituito dai dirigenti centrali, i quali gestiscono l'azienda e coordinano

---

<sup>6</sup> FANFANI, *Alleanza Assicurazioni. Cento anni di storia*, pp. 264-272.

<sup>7</sup> Nel 1955 l'Alleanza aveva 55 agenzie. Passarono a 70 nel 1955 ed a 212 nel 1973: *ibi*, p. 265.

l'attività degli ispettori. Questi controllano gli agenti, i quali, a loro volta, organizzano il lavoro dei produttori<sup>8</sup>.

Per tutto quanto sin qui ricordato, è chiaro come l'elemento più significativo dell'impresa assicurativa sia la sua solidità patrimoniale. Essa, in prospettiva storica, altro non è che la sua capacità di accumulazione di risorse finanziarie e si sostanzia negli esiti di due importanti attività: il saldo della gestione caratteristica ed il risultato della gestione finanziaria. Il primo misura la redditività industriale della compagnia ed è positivo, naturalmente, se le somme pagate per conto dei propri assicurati sono inferiori ai premi raccolti ed alle spese sostenute. E se, come si verifica in Italia da alcuni decenni, questo risultato è costantemente negativo, si dovrebbe dedurre che l'esercizio assicurativo è un'attività non in grado di produrre utili. In realtà, poiché il saldo della gestione caratteristica si somma con quello della gestione finanziaria (dove è più difficile occultare gli utili), si può ben dire che ciò sia piuttosto il risultato di una politica di bilancio perseguita nell'intento di ottimizzare il peso dell'imposizione fiscale. La gestione finanziaria non è soltanto relativa all'investimento del patrimonio, ma anche e soprattutto dei premi. La modalità degli impieghi varia a seconda della tipologia della raccolta. È, infatti, chiaro che gli introiti del comparto vita, per la loro durata, si prestano meglio ad una gestione di lungo termine, mentre quelli del ramo danni devono essere utilizzati in un arco temporale molto più breve. In ogni caso è necessario che la compagnia assicurativa sia non solo patrimonialmente solida, ma anche sufficientemente liquida per poter far fronte senza particolari danni finanziari alle improvvise, ma ordinarie, esigenze di cassa. La solidità delle società di assicurazione è fondamentale per la stabilità del sistema finanziario di un paese ma è vero anche che, in nome di tale condizione necessaria, le imprese di questo comparto si sviluppano in misura perfino superiore in settori affatto diversi, finendo per ribaltare il rapporto delle due gestioni.

### 3. *Le Assicurazioni Generali*

La società fu costituita nel 1831. Nel 1931 festeggiò il centenario con una pubblicazione ricchissima di dati e di informazioni, celebrativa, ma non agiografica<sup>9</sup>. Lo sviluppo e il successo della compagnia risiede nelle stesse motivazioni che furono all'origine della sua nascita: non limitare il

---

<sup>8</sup> Scrisse Gasbarri nel 1971: «Alleanza è oggi l'unica impresa assicurativa nella quale sia il Presidente che il direttore generale iniziarono la loro carriera da semplici produttori», ibi, p. 266.

<sup>9</sup> G. STEFANI (a cura di), *Il centenario delle Assicurazioni Generali. 1831-1931*.

campo di attività ai soli trasporti marittimi e puntare ad una espansione territoriale di respiro europeo. Il mercato assicurativo a Trieste intorno agli anni trenta del XIX secolo presentava tratti di spiccata dinamicità. Ben venti erano le compagnie operanti, di cui otto costituite nel biennio 1829-1830<sup>10</sup>. Con scarse e poco significative eccezioni nel ramo incendi e nel comparto cambiario e chirografario, la maggiore attività era concentrata nel settore dei trasporti marittimi. Inoltre, la ristretta struttura patrimoniale delle imprese e l'elevato numero di esse, in relazione alle limitate potenzialità del mercato triestino, creava ampi spazi per processi di concentrazione ed organismi in grado di svilupparsi sia dal lato dell'offerta di servizi che da quello geografico. D'altra parte, l'esperienza europea dimostrava che la tendenza era verso questa direzione. In Inghilterra, negli stessi anni già ben trentaquattro compagnie coprivano l'assicurazione sulla vita, mentre nove erano presenti in Olanda, quattro in Germania e tre in Francia. Anche negli stati italiani si erano avuti segnali di movimento. Nel lombardo veneto la Milano aveva nel 1825 cominciato la sua attività nei rami vita ed incendio; a Napoli nel 1826 era nata la Sad (Società di assicurazioni diverse). In quello stesso periodo altri importanti istituti erano sorti a Vienna, mentre in Francia, in Prussia, in Piemonte e in Lombardia si erano rapidamente diffuse le assicurazioni aeree, come allora venivano chiamate quelle contro la grandine, il secco, il gelo, le inondazioni.

Il gruppo triestino di promotori delle Generali ebbe la sua guida in Giuseppe Lazzaro Morpurgo<sup>11</sup> che, nel 1822, a coronamento di una lunga carriera aveva fondato l'Azienda Assicuratrice col preciso obiettivo di sviluppare i rami incendio e grandine. La nuova impresa, sia nell'ampia dimensione patrimoniale sia nell'organizzazione territoriale, aveva in sé già le idee forza che avrebbero determinato il successo delle Generali<sup>12</sup>. Ma l'iniziativa, soprattutto per le difficoltà incontrate nel ramo grandine<sup>13</sup>

<sup>10</sup> *Ibi*, pp. 42-43.

<sup>11</sup> Giuseppe Lazzaro Morpurgo nacque a Gorizia nel 1759. Il padre, industriale della seta, avrebbe voluto avviarlo agli studi giuridici, ma il giovane preferì *la mercatura*, di cui cominciò ad occuparsi a Trieste sotto la guida di Giacomo de' Gabbiati. Il Gabbiati, avvocato ed attuario di borsa, autore di un interessante "Progetto di legislazione circa le Assicurazioni", gli ispirò probabilmente la passione per gli studi di settore. Per tutta la vita si occupò di assicurazioni, prima presso il Banco d'Assicurazioni e cambi marittimi, poi allo Scancello di Sicità e Cambi, nella Accomandita di Assicurazione, probabilmente, da lui fondata nel 1820, ed infine nell'Azienda Assicuratrice, *ibi*, p. 37-38.

<sup>12</sup> Per quanto riguarda il capitale, tra cinque e dieci volte superiore a quello dei concorrenti, Stefani parla di «insolita potenza finanziaria». Circa l'organizzazione, pur essendovi un'unica sede centrale a Trieste, vengono subito istituite tre direzioni territoriali (Trieste, Milano, Venezia): le stesse che caratterizzeranno la vita delle Generali sino alla presidenza Merzagora.

<sup>13</sup> Nella sua importante opera in tre volumi *Raccolta di osservazioni sulle Assicurazioni*

non decollò, lasciando nel Morpurgo ancora irrealizzato il sogno di una grande compagnia assicuratrice a rami multipli e con respiro europeo.

Finalmente, nel 1831 e preceduta dalla costituzione dell'“Ausilio Generale di Sicurezza”, nacque la società Assicurazioni Generali Austro-Italiche, capitale due milioni, diviso in duemila azioni da mille fiorini. Considerato che solo il Rosmini sottoscrisse più di venti azioni e che la maggioranza ne aveva in numero inferiore si può dedurre che gli azionisti ammontavano ad alcune centinaia e che dunque il capitale fosse particolarmente diluito, in rappresentanza dei diversi gruppi economici che si contendevano gli affari a Trieste<sup>14</sup>.

I primissimi anni di lavoro furono turbati da un dissidio tra il maggior azionista, Gianbattista de Rosmini ed il primo presidente, Giovanni Cristoforo Ritter de Zahony incentrato sullo sviluppo da dare alle polizze marittime che quest'ultimo intendeva promuovere particolarmente. Ma secondo l'opinione del primo biografo delle Generali, Giuseppe Stefani, le cause erano di natura più generale e profonda e potevano farsi risalire all'imperfetta struttura organizzativa di vertice<sup>15</sup>. Fatto è che tali tensioni portarono all'allontanamento del fondatore Lazzaro Maria Morpurgo ed alla abolizione della carica di presidente. Fino alla morte, avvenuta nel 1847, la guida di fatto restò nelle mani del Rosmini, ma consentì l'emergere di due forti personalità il cui lavoro avrebbe fortemente caratterizzato la storia della società: Samuele Della Vida e Masino Levi.

Il Della Vida fu a capo dalla costituzione, ininterrottamente per 44 anni della direzione veneta. L'organismo, istituito a Venezia nel giugno del 1832 ebbe il compito dello sviluppo del lavoro negli stati italiani. Il Levi fu chiamato nel 1836 a Trieste alla guida del segretariato generale restandovi per oltre un quarantennio.

Risolta la crisi dei primi anni, l'attività, subito divisa tra ramo vita e rami elementari, si sviluppò fortemente. Nel giro di un quindicennio, nel 1847, il numero di polizze emesse sulla vita arrivò quasi a mille con oltre 1.362.000 fiorini di capitale assicurato, 253.000 di premi incassati e 197.000 di somme pagate. I premi incassati nei rami elementari, nello stes-

---

*marittime e sopra le sicurtà contro i danni ignei, fluviali ed aerei, e quelle sulla vita dell'uomo*, (Trieste 1830-1834), il Morpurgo ne individuò i motivi nella resistenza degli assicurati a pagare premi adeguati su tutti i prodotti più che solo su quelli già «soggetti a flagello», vol. III, p. 48.

<sup>14</sup> T. FANFANI, *Un modello di crescita economica: Trieste e le Assicurazioni Generali*, in *Studi in memoria di Mario Abrate*, vol. I, Torino 1986, p. 419.

<sup>15</sup> Le cariche di presidente, consultore legale ed ispettore alla registratura prevedevano compiti non precisati nello Statuto, ma particolarmente ampi e destinati a sovrapporsi anche e soprattutto per il carattere autoritario del Rosmini, dello Zahony e del Morpurgo. STEFANI (a cura di), *Il centenario delle Assicurazioni Generali*, pp. 81-87.



so periodo, superarono 1.753.000 fiorini, con pagamenti fatti che mantenevano ad un livello di gran lunga inferiore. Tanto i fondi di garanzia che le riserve matematiche poterono rapidamente crescere e rendere particolarmente liquida e solida la giovane compagnia<sup>16</sup>.

Nel 1848, nel mutato clima politico, la compagnia deliberò di eliminare il termine Austro-Italiche, assumendo la denominazione che ancora oggi conserva di Assicurazioni Generali. Da allora e per il successivo cinquantennio, la crescita e la diffusione furono rapide ed intense, ben rappresentate dall'incremento dei premi e delle riserve tecniche<sup>17</sup> e solo in parte dagli aumenti del capitale sociale<sup>18</sup>.

Dal 1877 fino alla morte, nel 1920, la guida della compagnia venne assunta da Marco Besso, prima come segretario generale, poi come direttore, ruolo equivalente all'attuale carica di amministratore delegato, infine come presidente. Besso fu l'artefice dello sviluppo strategico delle Generali sia sul piano tecnico, col nuovo impulso dato agli studi attuariale, che su quello finanziario ed organizzativo, attraverso la costituzione di società controllate. Nacque così, a partire dal 1882, il gruppo delle Assicurazioni Generali con la creazione in Austria della Erste Allgemeine Unfal und Schadenversicherung Gesellschaft, in Italia dell'Anonima Grandine e dell'Anonima Infortuni con sede in Milano e di altre società in Ungheria, Romania e Francia<sup>19</sup>.

<sup>16</sup> STEFANI (a cura di), *Il centenario delle Assicurazioni Generali*, Dati statistici, pp. 285-291.

<sup>17</sup> BALLETTA, *Mercato finanziario e Assicurazioni Generali (1920-1961)*, p. 11. Balletta ha calcolato che i premi incassati per il ramo trasporti raddoppiarono nei venticinque anni compresi fra il 1856 e il 1881 e triplicarono nel quarto di secolo successivo, avvicinandosi ai quattro milioni di corone nel 1906. Per gli incendi, i premi incassati quadruplicarono dal 1856 al 1881 e raddoppiarono dal 1881 al 1906. I premi del ramo vita quintuplicarono dal 1856 al 1881 ed aumentarono di sette volte nei venticinque anni successivi. La somma di capitale sociale e riserve diverse passò da 8,7 milioni di corone austriache nel 1856 a 56 milioni nel 1881 ed a 292,9 milioni nel 1906.

<sup>18</sup> Infatti si procedette al primo aumento di capitale solo venticinque anni dopo la costituzione, nel 1856, e ce ne vollero altri trentadue per un ulteriore aumento (*Il Taccuino dell'azionista*, 1951, Edizioni Sasip, Milano 1951, p. 54). Ciò è dovuto probabilmente al molto articolato assetto proprietario, all'ampiezza dei fondi di garanzia ed ad una concezione non proprio evoluta in materia finanziaria. Le variazioni di capitale venivano infatti viste con preoccupazione per gli impegni conseguenti in termini di remunerazione più che auspicate per i mezzi freschi che consentivano di raccogliere. Va precisato tuttavia che i due aumenti cui si è fatto sopra cenno furono effettuati con consistenti sovrapprezzi e che soltanto in anni più recenti, intorno agli anni trenta del '900 e in coincidenza con gli insorgenti vantaggi fiscali, si è andata affermando tra le società di assicurazione la tendenza ad aumenti di capitale gratuiti.

<sup>19</sup> Per queste notizie si veda il sito internet delle Assicurazioni Generali che nella sezione storia è particolarmente ricco di informazioni. [WWW.generali.it/storia](http://WWW.generali.it/storia), *La storia dal 26 dicembre 1831 ad oggi*.

Il periodo della guerra fu oltremodo difficile ed in particolare per le Generali sia per motivi politici che amministrativi. Di fatto, anche per la forte tradizionale autonomia della direzione di Venezia, la compagnia poteva definirsi italiana, ma, di diritto, la sede centrale restava a Trieste, e cioè in territorio austriaco e dal maggio 1915, dopo l'intervento dell'Italia, nemico. Italia ed Austria, per tutta la durata del conflitto, si contesero la nazionalità della società, la quale, a sua volta tentava di evitare di assumere una posizione che avrebbe potuto danneggiarla. Sul piano meramente amministrativo, la guerra fu portatrice di gravi difficoltà per la mancanza di collegamenti, l'impossibilità del lavoro ordinario e le ingenti distruzioni.

Ma anche dopo la fine della guerra i problemi da affrontare rimasero complicati, per la necessità di riorganizzare la vasta rete internazionale in uno scenario politico e geografico mutato e spesso di fronte a questioni di ordine giuridico, economico e monetario di non facile soluzione.

In tale delicato momento, nel novembre del 1919, si procedette al cambio del capitale sociale dalle corone in lire, mentre l'anno successivo Edgardo Morpurgo sostituì Marco Besso alla presidenza. Il cambio al vertice, attentamente preparato già da alcuni anni, restituì alla compagnia nuove energie, necessarie non solo per riportare gli affari nel solco di una più tranquilla gestione, ma anche e soprattutto per affrontare e risolvere positivamente l'annosa questione del monopolio sul ramo vita. Sfruttando la necessità del nuovo *premier* Mussolini di ottenere un consenso negli ambienti industriali e finanziari e grazie alla perdita di peso di Nitti, di Beneduce e di Stringher, realizzatori del progetto Ina, Morpurgo riuscì, nel 1923 con grande abilità a far rientrare nel lavoro privato un segmento operativo di grandi potenzialità. Più in generale, si può sostenere che il rapporto con il fascismo fu per il comparto assicurativo piuttosto lineare e produttivo fino alla seconda metà degli anni trenta e molto più problematico in coincidenza con l'entrata in vigore dei provvedimenti razziali. Infatti, sia dal punto di vista della composizione azionaria che da quello manageriale si registrava nelle compagnie italiane una fortissima presenza della comunità israelita<sup>20</sup>. Mussolini si impegnò a favorire una soluzione di mediazione che, facendo salvi con discrezione i diritti azionari, puntava ad intervenire soltanto nelle cariche societarie<sup>21</sup>. Arnaldo Frigessi di Rattalma alla Ras, e Edgardo Morpurgo alle Generali furono perciò

---

<sup>20</sup> G.S., *Vent'anni e un uomo*, estratto dal «Bollettino», n. 3, marzo 1960.

<sup>21</sup> Tutto ciò determinò una situazione delicata e contraddittoria. Frigessi, ad esempio, continuò a seguire da vicino le vicende della Ras, attraverso l'amministratore delegato, Enrico Marchesano. L'archivio di Arnaldo Frigessi di Rattalma è stato versato a Milano presso l'Archivio storico della Banca commerciale italiana ed inventariato a cura di Roberto Baglioni e Francesca Pino.

costretti alle dimissioni, sostituiti rispettivamente da Suvich e Volpi<sup>22</sup>. Lungi dal rappresentare un corpo estraneo, facendo parte del consiglio d'amministrazione dal 1928, Giuseppe Volpi fu comunque un presidente imposto e come tale distante dalla variegata tradizione societaria. La sua gestione si giovò non poco di quel formidabile *trait d'union* che fu Gino Baroncini.

Il romagnolo Baroncini, entrato nelle assicurazioni giovanissimo, fascista della prima ora e dunque con un curriculum politico adeguato ai tempi<sup>23</sup>, tempra di grande organizzatore aziendale, salì rapidamente tutti i gradini della carriera<sup>24</sup>. Chiamato a fianco di Morpurgo, fu il vero artefice di un passaggio non traumatico alla gestione Volpi<sup>25</sup>. Nominato direttore generale nel 1937, e amministratore delegato nel 1948, fu eletto presidente, nel 1960<sup>26</sup>. Gli otto anni di Baroncini alla presidenza sono, dunque, quelli del trionfo dell'assicuratore, espressione compiuta della tradizionale dirigenza, con una accentuazione del rilievo assunto dalla gestione caratteristica. Nel 1968, con breve e determinata azione, fu portato alla

---

<sup>22</sup> Alle Generali anche il direttore generale, Michele Sulfina fu costretto a lasciare l'incarico, consentendo al suo concorrente in carriera, Gino Baroncini di sopravanzarlo. G. SAFELLI, *Trieste italiana. Mito e destino economico*, p. 276.

<sup>23</sup> Dopo la Liberazione, nel giugno del 1945, Baroncini subì una inchiesta da parte dell'Alto Commissariato per le sanzioni contro il fascismo per il reato di organizzazione di squadre fasciste. Dopo un anno di indagini fu prosciolto per non aver commesso il fatto. Gli atti del processo sono conservati presso l'Ufficio delegato di Roma delle Assicurazioni Generali. Ne parla diffusamente Armando ZIMOLO nel saggio, *Le Generali a Roma e la vita nel palazzo*, in AA.VV., *Il palazzo delle Generali a Piazza Venezia*, Editalia, Roma 1993, pp. 242-248.

<sup>24</sup> In un pezzo che apparve sul quotidiano di Trieste il giorno dopo l'ultima assemblea in cui Baroncini annunciò il suo ritiro dalla presidenza c'è una colorita e – secondo l'uso – retorica descrizione del personaggio: «Figlio del popolo e sempre fiero della sua modesta origine, uscito da una famiglia romagnola di proverbiale lindezza egli trovò ben presto la strada che lo avrebbe messo nella condizione di aiutare piuttosto che di essere aiutato [...] Gino Baroncini non era nato per una carriera politica. Ancora giovanissimo offerte eccezionali gli erano state fatte. Non sveliamo un segreto se diciamo che sarebbe dipeso solo da lui se avesse voluto essere un uomo di governo. Disse di no senza jattanza. Il suo temperamento era quello di un self-made-man che crede nella religione del lavoro e professa il culto dell'indipendenza spirituale da ogni vincolo che non sia quello della propria libera coscienza [...]. La povertà della giovinezza non gli aveva concesso di conseguire negli studi che il più umile dei titoli: quello di ragioniere; ragioniere è un sostantivo che deriva dal verbo che molti avventurosi uomini del mondo economico farebbero bene a coniugare [...]». R. ALESSI, *Cambio al vertice delle Generali. Gino Baroncini*, «Il Piccolo», 13 giugno 1968.

<sup>25</sup> Gino Baroncini, nato ad Imola nel 1893 si impiegò nella Compagnia bolognese Mutua Agraria Grandine e Infortuni. Nel 1932 fu nominato direttore dell'Anonima Grandine, importante affiliata milanese delle Generali.

<sup>26</sup> Tra Volpi e Baroncini vi furono quattro presidenze che possono essere considerate come transitorie: quella di Cosulich, nel 1943, di Abbiate, nel 1948, di Tripovich, nel 1953 e di Giussani, nel 1956.

presidenza Cesare Merzagora. Anche Merzagora, ben più di Volpi, poteva essere considerato un estraneo per le Generali, ma a differenza dell'ex ministro e gerarca fascista, il presidente uscente del Senato non era imposto da nessuno. Forse solo dalle circostanze che consentivano di prendere a volo l'occasione di assicurare alla compagnia il dinamismo e la competenza, le relazioni e il potere di un uomo di spessore e di così vaste esperienze<sup>27</sup>.

#### 4. *Le Generali di Merzagora*

Venendo al piccolo corpo di questo intervento, lo spunto centrale nasce da una valutazione di Merzagora che poi diventerà un obiettivo perseguito con particolare determinazione negli anni della sua gestione: combattere una concezione di lavoro agenziale. Alla base vi era certamente la convinzione che la solidità dell'impresa assicurativa non potesse prescindere da una dinamica gestione finanziaria. La tradizionale attività di raccolta premi doveva dunque svolgersi in agenzia con modalità sinergiche a quelle dell'investimento delle risorse. Ciò comportava, naturalmente, una profonda trasformazione della struttura organizzativa, delle modalità di lavoro, della selezione del personale ed anche dei vertici societari.

Sin dal principio della sua presidenza, dall'estate del 1968, Merzagora operò per dare alla compagnia un assetto che le consentisse di avviare rapidamente le trasformazioni necessarie. In questa azione egli ebbe al suo

---

<sup>27</sup> Nell'archivio Merzagora è conservato un interessantissimo promemoria delle sedute di comitato e di consiglio delle Generali, svoltosi a Venezia il 3 aprile 1968, steso dal vice presidente Carlo Faina e da questi inviato a Merzagora. Il documento è una sorta di processo verbale delle riunioni in cui il presidente Baroncini annuncia il fermo proposito di lasciare la carica. «I miei amici più vicini – è Baroncini che parla – rendendosi conto dei motivi che ho sopra esposti, mi hanno detto: “Se sei veramente deciso a ritirarti, dobbiamo vedere insieme come, quando e da chi dovrai essere sostituito; forse – essi hanno aggiunto – c'è oggi un'occasione che sarebbe imprudente lasciar sfuggire: l'occasione si chiama Merzagora, Senatore a vita, ex Ministro, Presidente del Senato per 15 anni, uomo di grandissimo prestigio, anche internazionale, dotato di eminenti qualità nel campo finanziario ed industriale. Merzagora è un uomo che oggi potrebbe facilmente ottenere posti di grande importanza e risonanza perché molti occhi sono puntati su di lui, il quale ha notoriamente espresso la sua ferma intenzione – sollevato ormai da ogni impegno politico diretto – di rientrare nell'ambiente degli affari, dal quale egli si era temporaneamente spostato al campo politico. Vi era, per di più, il pericolo che interferenze politiche potessero, in un determinato momento, far prevalere soluzioni che i miei amici ed io consideriamo, non soltanto non opportune, ma estremamente dannose per la nostra Compagnia; molte voci sono già corse; vogliamo evitare di fare nomi o pettegolezzi, ma è certo che una decisione chiara e definitiva ormai si impone. È per questo – ha concluso Baroncini – che io mi sono dichiarato nettamente favorevole alla nomina del Senatore Merzagora a Presidente delle Generali”» Carte Cesare Merzagora (in seguito CCM), b. 118, fasc. 806, Faina.

fianco colui che più di tutti lo aveva voluto alla presidenza e cioè Carlo Faina. Nel mese di settembre, ad esempio, entrambi condivisero un'analisi dell'avvocato Santucci<sup>28</sup> sui principali problemi dell'assicurazione italiana e sui rimedi occorrenti. Centrale era la valutazione della forte incidenza del valore umano nell'evoluzione della storia delle assicurazioni italiane. Pochi uomini di grande valore avevano determinato la fortuna delle maggiori compagnie. Come si è anche visto, nella quasi totalità essi erano ebrei, estremamente laboriosi, ma deficienti nell'organizzazione, diffidenti ed accentratori. Ciò aveva reso più difficoltoso il naturale ricambio generazionale, col risultato di un personale dirigenziale definito carente per qualità e quantità. Una organizzazione efficiente avrebbe dovuto basarsi inoltre su una presidenza dinamica con una articolazione verso almeno tre consiglieri delegati: uno per l'Italia, uno per l'estero ed uno per la finanza<sup>29</sup>.

Nel febbraio del 1969, in una importante lettera programmatica inviata agli amministratori delegati Mannozi e Padoa, Merzagora precisò come, nei primi mesi dall'insediamento, egli avesse deciso di tralasciare i problemi del lavoro assicurativo, del mercato e delle tariffe per concentrare l'attenzione soprattutto su tre questioni: 1) la situazione azionaria, 2) la collocazione e l'impiego delle riserve, 3) le modifiche organizzative<sup>30</sup>. Per il primo punto, in effetti, non c'era molto da cambiare, quanto piuttosto verificare le possibilità di proseguire il tradizionale cammino sulla strada dell'autonomia. Ed, in effetti, sarà questo il punto più delicato della presidenza Merzagora proprio perché, di lì a poco, il suo azionista più influente, Mediobanca, comincerà a porsi l'obiettivo di un controllo più diretto sulla gestione<sup>31</sup>. Circa il secondo punto, è interessante osservare come Merzagora si soffermi sui timori di una nazionalizzazione, parziale o totale del settore assicurativo e, in generale, di temuti cambiamenti politici possibili con l'affermazione della sinistra<sup>32</sup>. Il terzo è quello più delicato.

<sup>28</sup> Nel 1968 il conte Alessandro Santucci era consigliere delegato della Previdente, società del gruppo la Fondiaria.

<sup>29</sup> A. SANTUCCI, *Sintesi delle situazioni e dei problemi fondamentali dell'Assicurazione italiana e dei rimedi occorrenti*, in CCM, b. 118, fasc. 806, Faina, 9/9/1968.

<sup>30</sup> CCM, b. 119, fasc. 807, Merzagora agli amministratori delegati, 6/2/1969.

<sup>31</sup> Una prima svolta si avrà nel 1973-74 quando la Fingest, società del gruppo Montedison, accetterà di vendere una importante partecipazione delle Generali, consentendo, auspicando Mediobanca, l'ingresso nella compagine azionaria del gruppo francese Lazard freres, attraverso la società Euralux. Si veda C. LINDNER - G. MAZZUCA, *Il leone di Trieste Sperling & Kupfer*, Milano 1991, pp. 115-130 e F. TAMBURINI, *Un siciliano a Milano*, Longanesi, Milano 1992, pp. 365-386.

<sup>32</sup> Merzagora cita il caso della Saffà che nel timore di misure contro il suo monopolio dei fiammiferi aveva provveduto a scorporare le riserve, conferendole ad una società finanziaria appositamente costituita; CCM, b. 119, fasc. 807. Merzagora agli amministratori delegati, 6/2/1969, p. 2.

La prima questione (che Merzagora definisce addirittura una condanna) è la tripartizione della società nelle tre sedi di Trieste, Venezia e Milano che comporta una incidenza di spese generali e dei servizi superiori a quelle dei concorrenti. Un'altra sono le disfunzioni della rete estera «coriandolata in troppe tasche e taschini per essere logica e per essere considerata eterna»<sup>33</sup>. Per un esame globale del problema, Faina propone di rivolgersi ad una società leader nel settore organizzativo e fa il nome dell'americana Mc Kinsey<sup>34</sup>. Nella risposta Merzagora, nel sottolineare il perfetto accordo col vice presidente, si addentra in un'analisi critica sull'impostazione data dal suo predecessore, Baroncini, responsabile di aver trascurato «tutta la problematica finanziaria ed organizzativa [...] per lasciar posto soltanto ad una politica agenziale»<sup>35</sup>. «Egli stesso, provenendo dalle agenzie, quando aveva dovuto scegliere un amministratore delegato lo ha preso da lì, cioè tra una categoria di persone, abili e profondi conoscitori della materia assicurativa, ma lontani dall'alta finanza e da un'idea moderna di organizzazione contabile ed amministrativa». Qualche mese dopo, il presidente tornerà sullo stesso punto, citando ad esempio il modello scelto dal suo amico Ettore Lolli alla Ras e criticando invece la tendenza dei vertici Generali di poter fare da soli<sup>36</sup>.

Su questo aspetto verrà interessato anche Cuccia che si dichiarò d'accordo sulla necessità di rivolgersi agli specialisti del settore<sup>37</sup>. Merzagora, in particolare era preoccupato di una tendenziale lentezza anche nell'orga-

---

<sup>33</sup> Ibi, p. 3.

<sup>34</sup> «[...] tu sai che la Mc Kinsey è il più grande organismo tecnico nel mondo per quanto riguarda proprio l'organizzazione delle industrie: in Inghilterra essa ha riformato l'organizzazione della Shell e della I.C.I., in America ha fatto lo stesso con molti dei più grossi Gruppi industriali; in Italia recentemente si è occupata dell'Alitalia: mi sembra che affidare alla Mc Kinsey il compito di riesaminare dalle basi l'organizzazione delle Generali possa fare ottima impressione, non soltanto in Italia, ma anche negli Stati Uniti e particolarmente nell'ambiente dei nostri amici dell'AETNA». CCM, b. 118, fasc. 806, Faina a Merzagora, 10/2/1969.

<sup>35</sup> Ibi, Merzagora a Faina, 12/2/1969.

<sup>36</sup> «I miei collaboratori sono convinti non già di avere una organizzazione moderna ma di potersela fare da soli senza il concorso di nessuno avendo le capacità di diagnosi e di terapia». Ibi, Merzagora a Faina, 2/2/1970.

<sup>37</sup> «Non vorrei abusare della tua pazienza ma penso che sia opportuno che tu legga la mia ultima lettera ai miei Amministratori Delegati non soltanto perché essa tratta un'impostazione di vertice, ma anche perché prospetta la ricerca — abbastanza prossima — di un nostro grande capo amministrativo, che personalmente non ho sottomano e che non esiste nei nostri quadri. Con l'occasione vorrei anche sapere, semplicemente per mio governo, se tu hai la possibilità di darmi un'equipe di esaminatori della nostra organizzazione perché non escludo di arrivare a questa misura se i miei continuano in un "sur place" organizzativo dal quale io sento invece che dobbiamo uscire». CCM, b. 82, fasc. 585, Merzagora a Cuccia, 18/9/1969.

nizzazione contabile che non consentiva un preciso quadro della situazione in tempo reale. In particolare egli lamentava la difficoltà di ottenere una precisa disaggregazione dei dati, sia per il lavoro italiano che per quello estero<sup>38</sup>. Gli elementi di bilancio inviati dalla Ragioneria Generale, erano certamente esatti, ma non commentati opportunamente, non spiegati dettagliatamente e non ragionati sufficientemente<sup>39</sup>. Urgente appariva perciò, a suo parere, un drastico cambiamento di registro da effettuare, magari, in coincidenza con qualche pensionamento e con l'immissione di forze fresche dall'esterno<sup>40</sup>.

Una disposizione marcatamente agenziale della compagnia, produceva svantaggi anche nei rapporti con le grandi realtà industriali. Esistevano, infatti, oltre al lavoro capillare garantito dalle agenzie, numerose altre opportunità che spesso non si era in grado di cogliere. Si ha un esempio di ciò alla fine del 1969, quando Mazza amministratore delegato della Zanussi di Pordenone, azienda leader nel settore degli elettrodomestici, informò il presidente che il suo gruppo non aveva potuto, per una assicurazione per i propri agenti, raggiungere un'intesa né con le Generali, né con la Ras, ed aveva dovuto ripiegare sulla Lloyd Adriatico. Tanto bastava per confermare a Merzagora il proprio convincimento secondo cui la grossa clientela non poteva assolutamente essere lasciata agli agenti, salvo in quelle piazze dove ne esistevano «di altamente qualificati e fuori classe per capacità e introduzioni nel mercato». Altrimenti un tale lavoro doveva essere trattato da direttori centrali, generali ed, eventualmente, perfino dagli amministratori delegati e dal presidente<sup>41</sup>.

In prossimità della conclusione del suo primo esercizio completo, nel dicembre 1969, Merzagora tracciò un bilancio dei primi diciotto mesi di

<sup>38</sup> «Sul piano contabile e amministrativo non v'è dubbio che siamo rimasti indietro. Io mi lamentavo continuamente con Padoa perché non riesco ad avere i risultati effettivi degli ultimi cinque anni di ogni affiliata o installazione estera (ero abituato alla Dircomit e alla Pirelli ad avere una storiografia accuratissima e completa). Ma dato il modo con il quale viene redatto il bilancio della nostra Compagnia, la stessa impossibilità di fatto esiste per le Generali, il che è semplicemente assurdo» CCM, b. 119, fasc. 807, Merzagora agli Amministratori delegati, 16/9/1969, pp. 3-4.

<sup>39</sup> «Se fossi malizioso direi che i fascicoli di bilancio della nostra Compagnia sono redatti in modo da impedire a chi non vi sia dentro da anni di conoscere il passato degli ultimi esercizi», ibi, p. 4.

<sup>40</sup> «Un elemento giovane e preparatissimo che abbia l'abitudine di ragionare sulle cifre con concezioni moderne che mancano oggi a noi. Il bilancio non è soltanto una serie di cifre ma un rosario di ragionamenti», ibidem.

<sup>41</sup> «Noi curiamo e facciamo molto bene il lavoro capillare, che comporta minor rischio e più reddito, ma non possiamo trascurare il lavoro presso la grande industria, che va troppo spesso a finire a quei concorrenti più attrezzati e più abili nelle *public relations*», Ibi, Merzagora agli Amministratori Delegati, 6/11/1969.

lavoro e, per le questioni sin qui esaminate, egli si mostrò soddisfatto degli sforzi compiuti. L'organizzazione estera appariva finalmente molto più centralizzata e sotto maggior controllo. Mentre l'organizzazione interna, nonostante le iniziali riluttanze, appariva modernizzata e più efficiente. Ma molto ancora era il lavoro da svolgere, soprattutto verso gli agenti generali «l'alta base del nostro lavoro periferico» che dovevano essere sempre più sensibilizzati al nuovo orientamento<sup>42</sup>.

È evidente, infatti, che le profonde modificazioni suggerite comportavano, insieme ad una diversa struttura di vertice, che infatti si realizzò nei primi due anni<sup>43</sup>, un lavoro specifico in grado di trasferire anche alla base le nuove direttive. In questa direzione, in taluni casi, si riscontrarono ostacoli perfino superiori a quelli fra i vertici, soprattutto quando al generico malcontento per la svolta finanziaria impressa da Merzagora, si aggiungevano i minori riconoscimenti attribuiti agli agenti. Un esempio evidente di tali contrasti è dato dalla ricostruzione del rapporto della presidenza col gruppo agenziale agenti, rappresentato dal suo presidente Alessandro Bonaldo. Quando, nell'autunno del 1972, Merzagora, alla continua ricerca di margini di miglioramento dei conti, si accinse ad intervenire sui costi della raccolta, con un risparmio ottenuto attraverso una riduzione delle provvigioni da riconoscere agli agenti, si imbattè in una reazione sindacale molto forte. Bonaldo minacciò di ricorrere allo sciopero o a «tutte quelle forme di non collaborazione che esprimono lo stato di insoddisfazione del gruppo aziendale» non riconoscendo alla compagnia il diritto di modificare a suo arbitrio e senza preventiva intesa, il trattamento provvigionale<sup>44</sup>. Dell'estate del 1975 è una lettera di Bonaldo al presidente in cui si esprimono preoccupazioni «per la sensazione che sta maturando in molti agenti che la Compagnia non attribuisca importanza ai risultati del lavoro italiano». La richiesta esplicita è di elaborare condizioni tali da consentire una soddisfacente produttività. La risposta di Merzagora non nascondeva un certo disagio e forse un fastidio per quella che gli appariva una inammissibile omissione nella gestione<sup>45</sup>. Egli era convinto sia dell'importanza degli agenti, sia della necessità per la compagnia di poterli soddisfare nelle loro aspirazioni economiche, ma non riteneva assolutamente che ciò dovesse essere fatto con eccessi di collaborazione e con confusione di ruoli alla lunga

---

<sup>42</sup> Ibi, Merzagora agli Amministratori Delegati, 22/12/1969, p. 3.

<sup>43</sup> Oltre a Merzagora e Faina, rispettivamente presidente e vice presidente, già dal giugno 1968, Fabio Padoa aveva affiancato, in qualità di amministratore delegato, Franco Mannozi. Questi aveva concentrato su di sé la totalità del lavoro interno, cercando di attenuare il peso su Milano e Venezia dei direttori centrali Cincotti e Polacco.

<sup>44</sup> CCM, b. 80, fasc. 566, telegramma di Bonaldo a Merzagora, 8/9/10/1972.

<sup>45</sup> Ibi, Merzagora a Bonaldo, s.d. e 18/7/1975.



deleterii. In definitiva è evidente come entrambe le posizioni fossero logicamente comprensibili, rientrando nell'ordinaria e necessaria dialettica del gioco delle parti. Merzagora, dopo aver limato all'osso le spese, cercava di raggiungere la polpa delle provvigioni, Bonaldo, preoccupato della tendenza in atto, chiamava a raccolta gli agenti nel tentativo di contenere i danni.

La nuova linea di condotta impressa alla società con la presidenza Merzagora, oltre a prevedere una profonda ristrutturazione organizzativa contro una visione marcatamente agenziale, possibile con un nuovo assetto dei vertici aziendali, ed un cambiamento di mentalità complessivo, con alcuni sacrifici richiesti alla categoria degli agenti, puntava anche, naturalmente, al diverso ruolo svolto dalla finanza sia nell'ambito dei prodotti offerti, che in relazione alla gestione.

Sul primo punto, non è possibile in questa sede approfondire la questione, che si presenta, proprio in questi anni, particolarmente significativa e per certi versi decisiva. Basterà però accennare alla vera e propria rivoluzione nell'ambito del ramo vita, costituita dalle nuove polizze rivalutabili. L'iniziativa fu dovuta all'Ina che, nell'estate del 1968, mise a punto un nuovo prodotto con il quale veniva abbandonato il tasso tecnico garantito nella misura massima del 4% con conseguente possibilità di adeguamento agli incrementi del costo della vita. Ciò comportava l'impegno ad ottenere, onde evitare perdite, dall'impiego delle riserve tecniche livelli notevolmente superiori. L'Ina portò questo livello al 6%, suscitando le comprensibili preoccupazioni dei concorrenti privati. Le motivazioni che spinsero l'istituto assicurativo di stato in questa direzione erano di diversa natura. Se in termini di mercato una simile proposta dai connotati aggressivi puntava ad acquisire lavoro riducendo od annullando i margini di profitto, sul piano del prodotto essa coglieva con particolare tempismo i punti deboli del settore vita in un contesto economico inflazionistico. La convenienza degli assicurati a stipulare polizze poteva ritornare solo a condizione di non scaricare interamente su di loro gli effetti della diminuzione del potere d'acquisto. Nella convinzione che si era entrati in una nuova fase di inflazione strisciante, solo la protezione dell'adeguamento poteva costituire una risposta efficace<sup>46</sup>. Dall'osservatorio merzagoriano, è possibile segui-

---

<sup>46</sup> A. LONGO - M. FORNARI, *La strategia dello sviluppo dell'Ina nel panorama economico contemporaneo*, in *I settantacinque anni dell'Istituto Nazionale delle Assicurazioni*, Istituto della Enciclopedia Italiana, Roma 1987, pp. 16-17. «Le nuove polizze, che furono chiamate "adeguabili", vennero commercializzate dal 1968 e rappresentarono una vera svolta sul mercato delle assicurazioni vita. Dal punto di vista tecnico le novità erano rappresentate dalle variazioni dei premi e delle somme assicurate in funzione dell'andamento dell'inflazione entro un tetto massimo del 3% all'anno. Questo tetto era in linea con l'inflazione del momento - nel 1966 e 1967 la variazione annua del costo della vita si era mantenuta sul 2%

re l'intera vicenda nella sua gestazione, e coi suoi effetti prorompenti, attraverso la corrispondenza del presidente con i suoi amministratori delegati. Tutto ebbe inizio quando nel corso di una riunione del comitato tecnico Vita, il direttore generale dell'Ina Pasanisi, preannunciò l'intenzione di lanciare il nuovo prodotto. Mannozi avvertì allarmato Merzagora<sup>47</sup>. Questi si mosse in due direzioni, nel tentativo, che come vedremo risulterà vano, di bloccare l'iniziativa. Prese contatto, preceduto dal suo amico Ettore Lolli, presidente della Ras<sup>48</sup>, col governatore della Banca d'Italia, Guido Carli, cercando di allertarlo sugli effetti deleteri per la fiducia nella lira che tali polizze potevano generare nei risparmiatori quando davano per acquisita una svalutazione permanente anche se limitata al 3%. Aggiunse di aver tralasciato di trattare la parte tecnica per soffermarsi su quella di carattere finanziario e monetario ed osservando di essere, nell'affermazione delle sue tesi, in ottima compagnia, prima fra tutte quella di Luigi Einaudi. Come è possibile, si chiedeva Merzagora, in tempi di forte incertezza valutaria sostenere posizioni che contribuivano ad indebolire la moneta? Se si fosse proceduto alla indicizzazione delle polizze vita come lo stato avrebbe potuto collocare titoli pubblici a tasso fisso? Posti su questa strada, quali sarebbero stati gli effetti sull'incremento del debito pubblico? Si tratta, come si può vedere, di questioni che, alla fine degli anni sessanta, affiorano appena ma che negli anni successivi assumeranno una dimensione ed una gravità difficile perfino da immaginare. Merzagora, naturalmente, è consapevole che la proposta dell'Ina traeva origine da una

---

mentre nei due anni successivi aveva fatto registrare un livello, rispettivamente, dell'1,3% e del 2,8% - e rappresentava il massimo sforzo che gli assicuratori erano in grado di compiere. In effetti l'articolazione tariffaria prevedeva un tasso di interesse del 3% annuo a sconto del livello iniziale del premio e, nell'ipotesi di una inflazione costante del 3% per l'intero periodo contrattuale, un impegno annuo a carico dell'assicuratore per la rivalutazione delle prestazioni assicurate di un altro 3% all'anno. I premi versati dagli assicurati a fronte delle nuove polizze adeguabili potevano quindi beneficiare di un tasso annuo di interesse massimo del 6% contro un tasso del 4% che risultava impegnato dall'assicuratore sui contratti tradizionali non collegati alle variazioni del costo della vita. L'adeguamento delle prestazioni venne realizzato grazie al concorso dell'assicurato, che si obbligava a pagare premi d'importo variabili con l'andamento dell'inflazione, e dell'assicuratore, che assumeva a suo esclusivo carico la rivalutazione della riserva matematica accumulata».

<sup>47</sup> CCM, b. 119, fasc. 807, Mannozi a Merzagora 31 luglio 1968. Scrive Mannozi: «L'Ina lancerà una nuova tariffa che, con altre determinate particolari condizioni, prevede la rivalutazione delle riserve matematiche a carico dell'Istituto con il limite massimo del 3% all'anno, nel caso in cui la moneta abbia subito una svalutazione compresa nell'indicata percentuale. È un aggravamento rilevante, qualora decidessimo di seguire la stessa strada, per far fronte agli impegni assunti occorre realizzare il tasso netto del 6% dall'impiego delle riserve matematiche. Nelle attuali forme, come Ella sa, all'assicurato viene riconosciuto il tasso finanziario del 4%».

<sup>48</sup> Ibi, Mannozi a Merzagora, 9 agosto 1968.

giusta esigenza ed obietta che se si voleva favorire gli assicurati, la strada dell'allargamento della partecipazione agli utili era più opportuna se non altro perché distribuiva più equamente i frutti senza puntare direttamente a far morire l'albero<sup>49</sup>. Il governatore della Banca d'Italia condivise le preoccupazioni degli assicuratori privati. Tentò, e inizialmente vi riuscì, di bloccare l'iniziativa, ma poi sarà costretto a cedere di fronte a forti pressioni politiche che arrivarono sino a minacciare possibili crisi di governo<sup>50</sup>.

La seconda direzione nella quale Merzagora si mosse fu invece quella di procedere verso una strada alternativa alla proposta dell'Ina e cioè di studiare una polizza collegata a fondi comuni di investimento. Scontata la cronica assenza di investitori istituzionali nella realtà finanziaria italiana, Merzagora riteneva si dovesse necessariamente guardare all'America dove la presenza consolidata di grandi ditte specializzate in Investment Trust permetteva di pensare a polizze indicizzate parzialmente a titoli stranieri<sup>51</sup>. È da notare anche come, in questi suoi primi passi da presidente, Merzagora incontri forti resistenze, nel promuovere un'azione congiunta con imprese concorrenti. A più riprese Mannozi e Padoa tentarono, invano, di frenare gli impeti collaborativi dell'illustre neofita. Quei toni fermi e preoccupati costituiscono la più naturale conferma dell'iniziale difficoltà d'impatto con l'ambiente interno all'azienda di Merzagora. Una personalità forte, convinta peraltro di dover procedere rapidamente verso una sprovincializzazione urgente che causava effetti significativi su aspetti apparentemente poco importanti, percepibili anche e soprattutto nei più naturali atteggiamenti difensivi e di chiusura<sup>52</sup>.

<sup>49</sup> Ibi, Merzagora agli amministratori delegati, 5 settembre 1968.

<sup>50</sup> In una lettera del 6 settembre, Merzagora riporta testualmente le affermazioni di Carli: «Per un afflusso di risparmio minimo che si potrà incrementare presso l'Ina, mi compromette tutto l'afflusso obbligazionario del nostro mercato che, in questo campo, è il primo d'Europa», e conclude: «Mi ha aggiunto anche altre considerazioni che per carità di ... Ina preferisco lasciare nella penna!» Ibi, Merzagora agli amministratori delegati 6 settembre 1968. Di lì a qualche settimana la nuova tariffa Ina fu approvata dal governo Leone nonostante il parere contrario del governatore della banca d'Italia e del ministro del Tesoro, Bilancio e Programmazione economica, Emilio Colombo. Tra i più accesi sostenitori del provvedimento a fianco dell'Ina, il ministro dell'Industria e Commercio, Giulio Andreotti. Ibi, Merzagora agli amministratori delegati, 7 ottobre 1968.

<sup>51</sup> Ibidem. Si osservi che anche in questa iniziativa, Merzagora riteneva utile sfruttare le relazioni e le competenze del suo amico Lolli di cui aveva potuto apprezzare le qualità negli anni 1947-49 durante l'esperienza di ministro del commercio con l'estero. Si veda in proposito l'introduzione di chi scrive a C. MERZAGORA, *Lo strano paese. Scritti giornalistici 1944-1986*, Prismi, Napoli 2001, pp. 26-27.

<sup>52</sup> Scrive ad esempio Mannozi in risposta alle notizie sulle possibili intese con la Ras di Lolli: «Non so se noi abbiamo interesse a legarci con un'eventuale iniziativa R.A.S. in questo campo, per l'impressione di fronte comune che daremmo al mercato italiano che è invece abituato a considerarci due imprese vivacemente concorrenti. Non penso tanto ai riflessi

Il riferimento a prodotti assicurativi che abbiano contenuti finanziari per ottenere una più agevole diffusione è questione che specie negli ultimi anni ha fortemente caratterizzato il lavoro assicurativo. In questa sede non è certo possibile affrontarla diffusamente come pur si dovrebbe. Tuttavia appare evidente quanto sia facile trovare tracce di essa in molti dei punti sin qui brevemente affrontati. E ciò anche, naturalmente, per ciò che attiene ai problemi della finanza nella gestione. Ci limiteremo brevemente ad indicare due aspetti indicativi del cambiamento che viene a prodursi nell'attività.

Il primo è che la raccolta premi doveva svolgersi con modalità sinergiche all'investimento delle risorse e viceversa. In questo senso, tale vincolo non doveva più riguardare soltanto il gestore nella fase di impiego, ma anche produttori ed agenti nell'impegno quotidiano. Ciò, oltre ad offrire nuove ampie possibilità di intervento verso proficue nicchie in passato ignorate, consentiva di puntare a competere direttamente con prodotti finanziari, fidando sulla forte crescita di domanda in questo segmento. Ciò, come si è già avuto modo di osservare, se non contribuiva a fare un passo avanti verso la chiarezza distintiva tra previdenza ed assicurazione, produceva certamente effetti positivi, nella misura in cui accresceva ed incoraggiava la propensione al risparmio dei cittadini, contribuendo a rendere più solida la struttura patrimoniale del paese, attraverso il rafforzamento delle imprese di assicurazione. Negli anni settanta, la maggiore attenzione in questa direzione posta a tutti i livelli, dal produttore al presidente, comportò necessariamente una maggiore articolazione nella politica degli investimenti, indipendentemente dalla preferenza accordata al settore immobiliare, per i forti timori inflazionistici. Anche per questa strada si è potuto così dare impulso all'utile processo di finanziarizzazione del-

---

sulla nostra organizzazione esterna, quanto all'impressione politica nel nostro ambiente imprenditoriale. [...] L'amico Padoa condivide queste mie osservazioni...» (CCM, b. 119, fasc. 807, Mannozi a Merzagora, 10 ottobre 1968). Risponde Merzagora: «Siamo in una fase di studio e non dobbiamo scartare a priori nessuna possibilità, neppure quella di avere un mezzo comune di pagamento non soltanto fra le due ma anche, se possibile, fra le tre o quattro importanti compagnie di assicurazioni italiane. Si tratta non tanto di un affare finanziario in comune quanto di ottenere mezzi di pagamento uguali per tutte le compagnie di assicurazione. Il fondo del mio pensiero però – come ho detto a Padoa – è che io temo che Loli, con le sue relazioni dirette in America, possa fare qualche cosa di più e di meglio di quanto non possiamo fare noi e pertanto offrire, con beneficio maggiore per la sua società, qualche cosa di più allettante di ciò che potremmo offrire noi. Il seguirlo ed accompagnarlo nei suoi studi non può essere che un vantaggio per noi, salvo naturalmente tenerci liberi per ogni e qualsiasi decisione diversa qualora lo ritenessimo più conveniente. Sono sempre stato del parere che i contatti, specialmente con la concorrenza siano più utili che dannosi, specialmente se tenuti con spirito di cordiale indipendenza». (Ibi, Merzagora a Mannozi, 21 ottobre 1968).

l'economia che ha consentito di raggiungere un più elevato livello medio di crescita.

Il secondo aspetto indicativo del cambiamento è invece quello costituito da una netta presa di posizione verso un tendenziale superamento della distinzione tra gestione caratteristica e gestione finanziaria. L'impresa assicurativa sempre più è andata modificandosi verso un modello integrato di azienda finanziaria per la quale l'ottimizzazione dei risultati sembra più facilmente raggiungibile attraverso la visione innovativa di una gestione unica che prevedesse la migliore utilizzazione di tutte le possibilità offerte dall'attività aziendale. Sia ben chiaro che tutto questo, alla fine della gestione Merzagora, nel 1979, rappresentava soltanto una appena pronunciata, ma non per questo meno netta, tendenza verso un punto di sbocco apparso, specie negli ultimi anni, obbligatorio. Naturalmente, numerosi ed incidenti permangono i vincoli, soprattutto di natura fiscale che rendono conveniente la separazione. Ma non v'è dubbio che sempre meno credibile è la rappresentazione di imprese di assicurazione che producono solo perdite nell'attività principale, ampiamente compensate da una sempre più preponderante e proficua attività finanziaria. Il tutto mentre, e per fortuna, la forza patrimoniale del comparto va aumentando in termini assoluti e relativamente ad altri settori, quali per esempio quello finanziario, che in teoria, senza la zavorra assicurativa, dovrebbe conseguire più elevati profitti.

### *5. Conclusioni*

In conclusione di queste rapide e frammentarie note conviene fissare qualche punto significativo della gestione di Merzagora alle Generali, espressione anche delle linee di tendenza che, dagli anni settanta in poi, andarono affermandosi nel mercato assicurativo italiano.

L'esigenza della massimizzazione del risultato economico nell'interesse degli azionisti, obiettivo tradizionalmente perseguito con successo dalla compagnia sin dalla fondazione, trovò nel periodo, ulteriori motivi di sviluppo. La formazione ragionieristica di Merzagora unita alla sua esperienza finanziaria consentirono di percorrere felicemente la strada maestra della riduzione dei costi e dell'incremento dei ricavi, la sola che consenta la remunerazione del capitale e l'incremento patrimoniale. Per le condizioni macroeconomiche fu certo quello un decennio assai difficile, ma le scelte operate, soprattutto strategiche, nell'orientamento degli investimenti e nel miglioramento della struttura organizzativa consentirono alla società di reggere bene l'urto e migliorare la sua posizione nel mercato italiano e mondiale.

La ricercata propensione verso l'attività finanziaria determinò le con-

dizioni per la rapida trasformazione del lavoro dell'assicuratore dalla vendita di polizze nei rami tradizionali a quello di consulenza globale, svolta in un ambito di azione molto più ampio e progressivamente destinato a coprire un numero sempre maggiore di servizi e di esigenze.

In tale contesto si spiega anche il più diretto collegamento della figura dell'assicuratore con la raccolta del risparmio, attraverso il successo commerciale del ramo vita, sempre più inteso come assicurazione previdenziale. Ciò, se ha aperto la strada verso proficui sviluppi di mercato, a vantaggio di una crescente dimensione quantitativa, non ha, invece, favorito soluzioni qualitative di ambito definitorio. Si è andata cioè ulteriormente estendendo una tradizione, tipicamente italiana, poco preoccupata di chiarire e promuovere le tipicità del prodotto assicurativo e molto intenta piuttosto a vendere polizze miste. Ciò nella convinzione che l'evoluzione stia andando verso una eliminazione delle barriere e degli steccati anche in campi di attività fino a pochi decenni orsono concepiti come profondamente diversi.

L'impresa assicurativa ha finito, in questo modo, per porsi in diretta concorrenza col sistema delle banche, creando i presupposti, all'interno di un forte sviluppo del settore, per la prefigurazione di nuovi contesti societari e forme organizzative, in grado di proporre una soluzione a nodi storici di rilevanza importanza.

Per un attento osservatore del secolare conflitto tra industria e banca è motivo di grande curiosità storiografica riscontrare come quel tema ritorni oggi di attualità con un rapporto di forze fortemente modificato a favore dell'impresa. Si spera all'interno di un mercato ben regolamentato e di un sistema bancario solido in grado entrambi di garantire una crescita equilibrata dell'economia.