UNIVERSITÀ DI PARMA

Conferimento della Laurea Magistrale ad Honorem in Ingegneria Gestionale

a Carlo Cimbri

Laudatio

Francesco Zammori

Presidente del Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale

Aula Magna della Sede centrale
Parma

30 ottobre 2026

Magnifico Rettore,

Illustre Corpo Accademico,

Ministra Bernini,

Autorità Civili,

Colleghe e Colleghi,

Personale tecnico amministrativo,

Studentesse e Studenti,

gentili Ospiti,

è per me un grande onore poter declamare in questa occasione la *laudatio* del dott. Carlo Cimbri, al quale l'Università di Parma conferisce oggi la Laurea Magistrale honoris causa in Ingegneria Gestionale. Per tale ragione, desidero ringraziare il Direttore, i Colleghi e le Colleghe del Dipartimento di Ingegneria dei Sistemi e delle Tecnologie Industriali per avermi concesso tale privilegio.

Il conferimento della Laurea Magistrale honoris causa a Carlo Cimbri riconosce l'eccellenza di un percorso professionale che lo ha condotto ai vertici del settore assicurativo italiano e che, per continuità, complessità delle sfide affrontate e risultati conseguiti, assume un particolare significato per la nostra disciplina. Con questo riconoscimento l'Università di Parma valorizza un'esperienza nella quale la capacità di guidare un'impresa si accompagna a quella di trasformarne l'organizzazione, svilupparne le competenze e rinnovarne le modalità operative.

Il legame tra il percorso professionale di Carlo Cimbri e l'Ingegneria Gestionale costituisce il fondamento di questo riconoscimento. La nostra disciplina si occupa della progettazione e del miglioramento di sistemi complessi, il cui funzionamento dipende dall'interazione tra persone, tecnologie, informazioni e risorse economiche. Coordinare questi elementi richiede una visione sistemica, capace di comprenderne

le relazioni, valutare le alternative e tradurre le decisioni in interventi concreti, verificandone l'efficacia e la sostenibilità nel tempo.

Questa prospettiva assume particolare rilievo nel settore assicurativo, dove solidità patrimoniale, efficienza operativa e qualità del servizio concorrono alla protezione di famiglie e imprese e alla capacità di rispettare nel futuro gli impegni assunti.

In questo contesto, Carlo Cimbri ha saputo coniugare visione strategica e attuazione operativa, disciplina economico-finanziaria e innovazione tecnologica, crescita dell'impresa e presidio dei rischi. Le trasformazioni da lui guidate hanno coinvolto strutture, processi, sistemi informativi e reti di servizio, integrando competenze diverse e valorizzando dati e tecnologie per migliorare l'organizzazione e rispondere alle esigenze dei clienti. È in questa capacità di collegare risultati economici, continuità operativa e responsabilità verso le persone che la sua esperienza offre un contributo significativo alla cultura dell'Ingegneria Gestionale.

Per rendere più concreto questo legame, ripercorrerò alcune tappe significative della sua esperienza, soffermandomi sulle difficoltà affrontate, sulle decisioni assunte e sulle trasformazioni che hanno segnato l'evoluzione di una delle principali realtà assicurative del Paese. Sono convinto che questo breve *excursus* delineerà ancor più chiaramente il contributo apportato da Carlo Cimbri alla nostra disciplina.

Nel 1989 Carlo Cimbri si laurea con lode in Economia e Commercio all'Università di Bologna e nel 1990 entra in Unipol, dove costruisce il proprio percorso professionale assumendo responsabilità progressivamente più ampie, sino a ricoprire la carica di direttore generale nel 2007 e di amministratore delegato nel 2010. Mantiene questo ruolo fino al 2022, quando assume la presidenza della capogruppo. Dal 2016 al 2024 svolge anche il ruolo di presidente di UnipolSai.

Ciò che colpisce di questo percorso è la continuità di un'esperienza professionale che è maturata attraverso le profonde trasformazioni tecnico-organizzative che hanno coinvolto il Gruppo. Nel corso di oltre trent'anni, Cimbri ha infatti partecipato alla vita di Unipol da posizioni diverse, affrontandone dapprima le questioni operative e poi le responsabilità strategiche, fino a guidarne passaggi decisivi.

Questa conoscenza dell'impresa gli ha consentito di collegare la visione d'insieme alle condizioni concrete in cui le decisioni dovevano essere attuate e di seguirne gli effetti nel tempo, costruendo un patrimonio di esperienza particolarmente prezioso nei momenti di svolta.

Una prima prova significativa si presenta nel 2010: Cimbri è al suo primo mandato da amministratore delegato e il Gruppo ha appena registrato una perdita consolidata di 769 milioni di euro. In risposta a tale situazione di forte difficoltà, Cimbri presenta un piano per il triennio 2010-2012 che indica una priorità ben precisa, quella di riportare al centro la redditività, focalizzandosi su scelte di natura concreta: oltre al miglioramento della gestione dei sinistri e del controllo dei costi, si punta ad una maggiore selettività nell'assunzione dei rischi, con particolare attenzione ai clienti di tipo retail ed alle piccole e medie imprese. Il punto centrale, e maggiormente rilevante in termini gestionali, è la natura sistemica dell'intervento attuato: il risanamento non si affida a un'unica misura, ma coinvolge le diverse leve dell'attività assicurativa, sostenuto parimenti dallo sviluppo di modelli interni e dall'adozione di sistemi informativi evoluti e distribuiti. Il recupero si riflette già nei risultati del 2010, con un utile di 71 milioni di euro, salito a 241 milioni nel 2012, ben oltre l'obiettivo del piano. Il ritrovato equilibrio economico crea così le condizioni per le successive operazioni di sviluppo del Gruppo.

Nel 2012 si ha forse il passaggio più rappresentativo dell'esperienza professionale di Cimbri, quello che più di ogni altro segna il suo percorso alla guida di

Unipol. Mi riferisco all'integrazione tra Unipol e Fondiaria-SAI, avviata nel 2012 e culminata nella nascita di UnipolSai nel gennaio 2014. Cimbri, che al tempo è alla guida del Gruppo e riveste ruoli di responsabilità anche in altre società coinvolte, è uno dei principali artefici di questa integrazione, che porta alla costituzione di un grande operatore assicurativo che a conclusione del piano 2013-2015 raggiunge sinergie per circa 390 milioni di euro.

In merito a ciò, vorrei soffermarmi su un aspetto organizzativo che rende visibile il contenuto gestionale di una vicenda così complessa, che viene spesso raccontata esclusivamente attraverso le sue dimensioni finanziarie. Integrare compagnie assicurative significa far cooperare strutture distinte caratterizzate da procedure e consuetudini differenti, senza che ciò interrompa l'attività quotidiana e possa riflettersi negativamente sul servizio offerto ai clienti. Non a caso il programma di lavoro, che ha coinvolto oltre mille persone, si è articolato in ventisei cantieri. Sottolineo il termine «cantieri», perché restituisce la concretezza del lavoro svolto: raccordare contabilità e tesoreria, far convergere le piattaforme informatiche, coordinare la gestione dei sinistri, riorganizzare strutture e sedi. Si pensi, per esempio, ai sistemi informativi a me particolarmente cari in quanto oggetto della mia area di ricerca. Integrarli richiede la riconciliazione di dati provenienti da archivi diversi, il collegamento di attività prima separate e l'adozione di procedure comuni che consentano alle persone di lavorare in maniera congiunta ed integrata. Una modifica introdotta in un punto si riflette sul lavoro di molte altre strutture ed il successo dell'integrazione dipende dalla capacità di riconoscere questi legami e di seguirli fino alle loro conseguenze operative. A Cimbri va riconosciuto il merito di aver guidato questo passaggio, di aver sostenuto un progetto impegnativo mantenendone la giusta direzione durante la sua attuazione. Emerge, ancora una volta, una dimensione centrale dell'Ingegneria Gestionale: la capacità di coordinare processi, funzioni e competenze diverse all'interno di un sistema unitario.

Accanto alle integrazioni aziendali, merita attenzione il modo in cui, sotto la guida di Cimbri, l'innovazione tecnologica di tipo data-driven è diventata un elemento centrale della trasformazione del Gruppo. L'integrazione e l'analisi dei dati, l'evoluzione dei sistemi informativi e il coordinamento dei canali di relazione con i clienti hanno contribuito a riprogettare i processi operativi e a sviluppare nuovi servizi. È un'impostazione che richiama direttamente l'Ingegneria Gestionale, perché collega le scelte tecnologiche all'organizzazione del lavoro, all'efficienza dei processi e alla qualità dei servizi.

La telematica assicurativa offre un esempio concreto di quanto detto: i dati raccolti dai dispositivi installati sui veicoli possono contribuire alla valutazione dei rischi, alla ricostruzione di un incidente e alla gestione dell'assistenza. Il passaggio decisivo consiste nel rendere queste informazioni utilizzabili da chi deve intervenire: occorre collegare i dispositivi ai sistemi informativi, rendere i dati disponibili alle strutture competenti e inserirli nelle procedure di lavoro, definendo compiti e responsabilità. Durante la guida di Cimbri, il Gruppo ha investito in questa integrazione, facendo collaborare professionalità assicurative, informatiche e di analisi dei dati. È in questo percorso che si colloca la nascita di UnipolTech seguita, nel 2022, da UnipolMove, con cui le competenze tecnologiche del Gruppo hanno trovato applicazione anche nel telepedaggio e nei pagamenti connessi alla mobilità, estendendo l'attività dalla copertura del rischio ai servizi utilizzati quotidianamente dagli automobilisti.

Considerate nel loro insieme, queste vicende delineano il profilo di un dirigente capace di affrontare sfide diverse: il risanamento, l'integrazione aziendale, l'innovazione tecnologica e il riassetto del Gruppo. La continuità della sua esperienza acquista valore nella capacità di accompagnare queste trasformazioni, assumendo responsabilità diverse, rispondendo a problemi nuovi e seguendo nel tempo gli effetti delle scelte compiute.

Questo percorso, già di per sé di grande rilievo, non esaurisce tuttavia l'impegno di Carlo Cimbri, che si estende alla cura delle persone, alla ricerca e alla formazione delle nuove generazioni. È una dimensione umana e sociale che merita altrettanta attenzione, perché le responsabilità assunte in questi ambiti incidono direttamente sulla qualità della vita e sulle opportunità future delle persone.

Dal 2018 è presidente dell'Istituto Europeo di Oncologia e, sotto la sua guida, nel novembre 2023 è stato inaugurato il Proton Center, una struttura che ha ampliato le possibilità terapeutiche offerte, grazie a fasci di protoni che colpiscono i tumori con precisione, limitando l'esposizione dei tessuti sani circostanti.

La stessa attenzione al futuro delle persone si riflette nel suo costante rapporto con il mondo universitario, chiaramente testimoniato dall'attività didattica svolta presso la Luiss e dal suo recente ingresso nel Consiglio di amministrazione dell'Università Cattolica del Sacro Cuore per il quadriennio 2026-2029.

Infine, desidero ricordare i riconoscimenti che hanno accompagnato questo percorso. Nel 2016 Cimbri riceve il Premio Guido Carli, dedicato a personalità distintesi nell'economia e nell'impegno sociale; nel 2021 l'Università di Bologna gli conferisce la Medaglia Accursio per la categoria Social Science and Management, a riconoscimento dei risultati professionali di un proprio laureato.

Nel 2024 è nominato Cavaliere del Lavoro dal Presidente della Repubblica Sergio Mattarella. Nello stesso anno riceve a Washington il premio Leonardo da Vinci della National Italian American Foundation, un riconoscimento alla carriera che ne valorizza l'impegno e la leadership nella responsabilità sociale d'impresa. Sono attestazioni che riconoscono la qualità della sua esperienza manageriale e la sua rilevanza sociale, anche in ambito internazionale.

Il riconoscimento che oggi gli conferisce l'Università di Parma si inserisce in questo percorso, stabilendo un legame specifico con la formazione e con la cultura dell'Ingegneria Gestionale.

Con questo mi avvio alle conclusioni, ma prima di farlo vorrei rivolgermi direttamente alle studentesse ed agli studenti che stanno assistendo a questa cerimonia, anche in streaming.

La carriera di grande rilievo che abbiamo appena ripercorso può apparire lontana dalle prime scelte che vi attenderanno dopo la laurea. Eppure, anch'essa è cominciata con l'ingresso in un'organizzazione, con nuove attività da imparare e con responsabilità che si sono ampliate gradualmente.

Prima di giungere alla guida di un grande gruppo vi è un lungo periodo di esperienza, nel quale si costruisce la conoscenza necessaria per prendere decisioni corrette. Vi invito a riflettere sul legame tra apprendimento e responsabilità: in una società abituata al «tutto e subito», il percorso di Cimbri ci ricorda il valore del tempo, del tempo richiesto per acquisire e sedimentare le competenze necessarie a realizzare progetti duraturi e vincenti. Quasi un ventennio di esperienza sul campo ha preceduto la sua nomina ad amministratore delegato, un dato biografico che ricorda quanto la preparazione professionale continui dopo gli studi e si arricchisca nel confronto costante con situazioni concrete. Le vicende che abbiamo ricordato mostrano anche quanto sia impegnativo dare seguito a una decisione. Tra l'avvio dell'integrazione e i risultati conseguiti trascorrono anni di lavoro; le competenze tecnologiche trovano applicazioni successive; un'organizzazione deve saper utilizzare la propria esperienza anche davanti a eventi inattesi. Per chi sceglie l'Ingegneria Gestionale, questa relazione tra preparazione, decisione e responsabilità costituisce una parte essenziale della professione.

Dottor Cimbri, nel darLe il benvenuto nella nostra comunità accademica, Le rivolgo le più sincere congratulazioni per il conferimento della Laurea Magistrale honoris causa in Ingegneria Gestionale. Mi auguro che questo incontro con l'Università di Parma alimenti un dialogo duraturo con i nostri docenti e, soprattutto,

con le giovani donne e i giovani uomini che qui si preparano ad assumere le responsabilità del futuro.

Attendiamo ora con grande interesse la Sua lectio magistralis, che ci permetterà di approfondire l'esperienza che ho cercato di delineare. Sono certo che ripercorrere la crescita di Unipol, da nona compagnia assicurativa italiana a protagonista di primo piano del sistema assicurativo e finanziario nazionale, offrirà alle nostre studentesse e ai nostri studenti preziose occasioni di riflessione. Ascoltare dalla Sua voce le scelte e le sfide che hanno segnato questo percorso permetterà loro di coglierne gli insegnamenti e di apprezzare la passione che ha accompagnato il Suo impegno.