

**Collana di Studi e Ricerche
in ambito assicurativo**

2

Marcello Bazzano

**I riflessi della formazione professionale
sul conto economico dell'impresa agenziale**

Presentazione della “Collana”

Gli Agenti di Assicurazione, da sempre, sono chiamati a svolgere il ruolo sociale di collegamento tra i bisogni di sicurezza e previdenza dei loro clienti ed i prodotti e i servizi offerti dalle Imprese di Assicurazione.

Essi rappresentano l’anello di congiunzione che consente ai singoli individui, alle famiglie ed alle imprese di ridurre l’area di incertezza sulla propria situazione futura, contribuendo altresì alla diffusione del principio economico di mutualità.

La figura moderna dell’Intermediario Assicurativo, così come meglio definita dalle norme che via via si sono succedute, non è più caratterizzata principalmente dalla mera attitudine alla vendita; attitudine, questa, certamente richiesta all’Agente Assicurativo di oggi, ma che necessariamente deve essere accompagnata da un alto grado di competenza e da spiccate capacità imprenditoriali. La conoscenza, l’informazione e la formazione assumono pertanto un ruolo centrale nell’ambito delle attività del moderno Agente di Assicurazione professionista.

Il Sindacato Nazionale Agenti di Assicurazione, in breve SNA, è nato nel 1919 per volontà di un gruppo di Colleghi che avevano ben compreso la necessità di unire le proprie forze al fine di tutelare gli interessi di una categoria obbligata ad avere come interlocutori –e controparti- le grandi Imprese del settore. SNA rappresenta una parte sociale fortemente attiva nel mercato assicurativo italiano, specializzata nella tutela e nella salvaguardia delle prerogative professionali, deontologiche ed economiche degli Agenti e vocata al miglioramento del servizio assicurativo nei confronti dei consumatori.

In cento anni di attività sindacale, SNA ha seguito, ed a volte anticipato, i cambiamenti nel modo di interpretare la professione dell'Agente Assicurativo in Italia ed in Europa. Agli Agenti, oggi è richiesto di possedere adeguate competenze e strumenti operativi per orientare i clienti verso la sottoscrizione di prodotti assicurativi coerenti con le loro specifiche necessità. L'Agente, in sintesi, anche attraverso la propria attività consulenziale, deve essere in grado di individuare le aree di scopertura del cliente e di proporre le migliori soluzioni, nel rispetto di un quadro normativo costruito intorno alla massima tutela dell'Assicurato.

E' proprio partendo dall'esigenza di una rapida crescita culturale della Categoria agenziale, che nel corso dell'anno 2017, SNA ha mosso i primi passi verso un nuovo modo di affrontare la formazione professionale; non più orientata esclusivamente agli obblighi formativi previsti dal Legislatore, ma pensata per offrire l'opportunità di migliorare ed accrescere la cultura e la conoscenza di base degli Agenti, per consentire loro il pieno governo delle imprese agenziali ed il controllo dei fattori della produzione, con cui si confrontano ogni giorno. Tutto ciò, nell'ottica del miglioramento delle capacità manageriali degli Agenti e di un migliore servizio alla clientela.

La crescita professionale e quella culturale sono il rovescio della stessa medaglia ed è per queste ragioni che SNA ha deciso, nella ricorrenza del suo primo centenario ed in collaborazione con la Società Irfo-Pegaso, di curare l'edizione di una "Collana" di pubblicazioni e di studi tematici sulla materia dell'intermediazione assicurativa, partendo dal punto di vista dei primi operatori del mercato assicurativo, gli Agenti.

La presente "Collana" di studi tematici si pone quindi l'obiettivo di tracciare una linea guida per gli Agenti di assicurazione, mostrando

loro la strada della nuova frontiera della professionalità, in cui troveranno argomenti ed approfondimenti normativi, alla luce delle più recenti innovazioni dovute al recepimento delle Direttive Comunitarie, riflessioni sulla redditività ed sul controllo di gestione dell'impresa agenziale e delle nuove opportunità di crescita del business offerte dalla trasformazione del mercato, nella logica di consentire a tutti la miglior crescita professionale possibile.

Il mestiere dell'Agente di Assicurazione, dell'Intermediario Assicurativo in genere, non morirà mai; forse si trasformerà, muterà i termini ed i confini delle proprie competenze, ma l'industria assicurativa avrà sempre la necessità di un professionista che, con la propria capacità tecnica ed umana e con la propria socialità, riesca a rendere semplice e comprensibile una "carta di servizi" così complessa come una "polizza di assicurazione".

Quale Presidente in carica del Sindacato Nazionale Agenti sono orgoglioso, nell'anno del centenario, di poter ampliare l'offerta formativa rivolta ai nostri iscritti, per mettere loro nelle condizioni di coniugare gli aspetti teorici di base, fruibili dai percorsi universitari, con quelli operativi, acquisibili dalla continua formazione mirata.

Alla realizzazione di tale percorso formativo hanno contribuito fattivamente il collega Marcello Bazzano, Responsabile Formazione SNA, ed i Colleghi Agenti componenti dell'Esecutivo Nazionale SNA, i quali hanno compreso e condiviso l'importanza di questo ulteriore strumento formativo.

Presidente SNA

(Claudio Demozzi)

Collana di Studi e Ricerche
in ambito assicurativo

2

Marcello Bazzano

**I riflessi della formazione professionale sul conto
economico dell'impresa agenziale**



5

Indice

Introduzione	p. 8
1. La gestione delle risorse umane nell'agenzia di assicurazioni	
1.1 La figura dell'Agente di Assicurazione, manager ed imprenditore	p.12
1.2 I profili professionali e le strutture organizzative delle agenzie	p.17
1.3 Ruoli e competenze del personale di agenzia	p.26
2. Obblighi formativi per gli intermediari assicurativi	
2.1 Le principali fonti normative	p.30
2.2 Gli obblighi formativi: la formazione e l'aggiornamento professionale	p.33
2.3 Argomenti e contenuti della formazione obbligatoria	p.35

3. Il valore economico della formazione in ambito assicurativo e gli effetti sul bilancio dell'impresa agenziale

3.1 Il *Return on Investment* (ROI) della formazione p. 40

3.2 La formazione e il suo impatto sul bilancio di Agenzia p.53

3.3 Il valore del capitale umano p.57

Conclusioni p.62

Bibliografia p.65

Sitografia p.66

Introduzione

Le Agenzie di assicurazioni in Italia rappresentano delle imprese private, costituite da un complesso sistema economico, sorretto da una imponente infrastruttura di relazioni sociali che si svolgono nell'ambito e nel rispetto di un articolato scenario di obblighi normativi. Certo, non si tratta di una definizione scientifica, ma della percezione di chi, ogni giorno, è chiamato a svolgere una professione appassionante e molto coinvolgente come quella dell'Agente di assicurazioni.

Si vedrà che esistono vari modelli imprenditoriali che consentono di interpretare il ruolo dell'Agente, ma si comprenderà che in tutti sarà importante la capacità organizzativa acquisita e la qualità dei percorsi formativi, nonché il livello delle esperienze che hanno contribuito alla formazione professionale ed umana dell'imprenditore.

Le dinamiche di una “trattativa consulenziale” e la conduzione di un colloquio finalizzato al collocamento di una polizza di assicurazione, adeguata ai bisogni del cliente, sono il risultato di una

serie di attività e di comportamenti che hanno delle profonde implicazioni psicologiche e tecniche.

Le logiche tayloristiche, imposte dalle Compagnie di Assicurazione, hanno troppo spesso governato la programmazione del lavoro delle reti di vendita poiché tali logiche non sono del tutto applicabili ad un lavoro in cui il fattore umano prevale.

Analogamente lo “stress del risultato”, fortemente voluto dalle Imprese di Assicurazioni, in termini di contratti venduti, non è sempre la cartina di tornasole dell’efficacia nell’azione di promozione e collocamento consulenziale di prodotti assicurativi.

Pertanto, il corretto incrocio tra domanda ed offerta tra bisogni di sicurezza, risparmio e previdenza, e le relative soluzioni, comporta un dispendio di energie tecniche, emotive e psicologiche tali da non poter consentire la misurabilità del risultato in base all’applicazione alle logiche tayloristiche.

Quindi, in un lavoro così fortemente orientato al contatto sociale, come già detto, è il fattore umano che entra in gioco, coinvolgendo inevitabilmente la preparazione culturale, tecnica, normativa e la conoscenza del prodotto assicurativo, oltre l’equilibrio tra emotività e

razionalità dell'intermediario, in un percorso sempre teso alla ricerca di bisogni a cui offrire soluzioni.

La “formazione” rappresenta pertanto, la dimensione interdisciplinare necessaria per svolgere il proprio compito, lo strumento per raggiungere gli scopi economici di una Agenzia di assicurazione ovvero, il governo dei principali fattori della produzione e l'equilibrio nel conto economico, orientando il *business* al massimo profitto, ma pur sempre nel pieno rispetto dell'adeguatezza e dell'appropriatezza dei servizi assicurativi offerti ai clienti.

Nel presente elaborato si analizzerà il “sistema agenzia” e si determineranno le modalità per misurare il ritorno degli investimenti nella formazione degli intermediari assicurativi.

Ciò al fine di comprendere le ragioni che devono spingere gli agenti alla ricerca della migliori occasioni formative, per la propria crescita e di tutti i loro collaboratori.

Si scoprirà l'importanza della gestione delle risorse umane nell'ambito di aziende, costituite, nella media, da poche unità lavorative e, in taluni casi, ancora a conduzione familiare, ma che in questi ultimi anni hanno iniziato ad aggregare portafogli-clienti e

risorse umane, tali da realizzare modelli molto più evoluti e con strutture organizzative più complesse, con una suddivisione in ruoli specialistici, anche per le inevitabili riorganizzazioni territoriali volute dalla Imprese di Assicurazioni e dalle loro aggregazioni.

Il futuro dell'intermediazione assicurativa sarà sempre più legato alla capacità della categoria degli agenti di interpretare il proprio ruolo, orientandolo ad un maggior servizio consulenziale rivolto ai clienti ed al contempo di saper rappresentare gli interessi comuni per il tramite di adeguate rappresentanze generaliste di settore, allo scopo di presidiare gli accordi giuridici ed economici di primo e secondo livello.

Il presente elaborato ha, quindi, l'intenzione di esplorare i contenuti normativi che regolano la formazione degli intermediari assicurativi e provare ad evidenziare un metodo per misurare l'efficacia degli interventi, determinandone il ritorno economico.

1. La gestione delle risorse umane nell'agenzia di assicurazioni

1.1 La figura dell'agente di assicurazione, manager ed imprenditore

L'art. 1903 del Codice Civile introduce nell'ordinamento italiano la figura giuridica dell'Agente di assicurazione, con la seguente definizione: *“Gli agenti autorizzati a concludere contratti di assicurazione possono compiere gli atti concernenti le modificazioni e la risoluzione dei contratti medesimi, salvi i limiti contenuti nella procura che sia pubblicata nelle forme richieste dalla legge.*

Possono inoltre promuovere azioni ed essere convenuti in giudizio in nome dell'assicuratore, per le obbligazioni dipendenti dagli atti compiuti nell'esecuzione del loro mandato, davanti l'autorità giudiziaria del luogo in cui ha sede l'agenzia presso la quale è stato concluso il contratto”.

E' evidente la natura imprenditoriale del rapporto che lega l'Agente all'Impresa di Assicurazioni per il tramite del Contratto di Agenzia (art. 1754 c.c.), che può essere o meno accompagnata da una procura per gli affari generali.

Nel corso degli anni il ruolo dell'Agente si è evoluto, passando dalla mera figura, di “venditore” a quella più professionalizzata di intermediario, che si frappona tra gli interessi della mandante e quelli del cliente/consumatore. Certo, le direttive comunitarie che si sono susseguite hanno sicuramente contribuito all'evoluzione del ruolo dell'Agente, orientando le competenze dello stesso verso livelli di professionalità più adeguati alle esigenze di un mercato sempre più maturo, a vantaggio dell'intero sistema paese.

La gestione dell'impresa agenzia ormai presuppone una capacità organizzativa tale da spingere, sempre più, verso forme di gestione societarie, sia di persone che di capitali, in cui possa prevalere la logica della suddivisione specialistica del lavoro e delle competenze, oltre che una più spiccata organizzazione del lavoro.

Il governo del fattore lavoro e, quindi, del comparto delle risorse umane e della loro formazione continua, non soggiace alla semplice risposta di un obbligo normativo, di cui parleremo nei prossimi capitoli, ma alla vera e propria necessità di coordinare un *team* preparato al presidio della quota di mercato gestito dal canale agenzia, resistendo alla forti spinte di crescita di altri canali distributivi.

I dati ANIA 2019¹ (Associazione Nazionale delle Imprese di Assicurazione) attribuiscono al “canale agenzia” il controllo di circa il 74,1% dei rami danni in Italia, aliquota che negli ultimi anni continua a perdere gradualmente quota in favore degli altri canali, in particolare dell’offerta promossa da Banche e Poste.

Soffermiamoci ora sulla figura dell’agente, *leader* indiscusso di un delicato e complesso sistema d’impresa.

Per accedere all’esame di abilitazione² per l’iscrizione al RUI (Registro Unico degli Intermediati Assicurativi e Riassicurativi) attualmente tenuto dall’IVASS)³, è previsto come requisito soggettivo il possesso del diploma quinquennale di scuola secondaria superiore.

Sul tema si rende necessaria una riflessione, per via delle esigenze di un mercato distributivo che spinge verso competenze e conoscenze di livello universitario, necessarie al fine di poter comprendere al meglio tutti i processi nell’ambito della gestione di una agenzia assicurativa.

Questo perché i ricavi di agenzia derivano prevalentemente dalle provvigioni attive previste nel mandato sul portafoglio intermediato,

¹ Relazione statistica ANIA 2019

² Comma 3, art. 84 Reg. Ivass 40/2018

³ Regolamento Ivass n. 40/2018 – art. 109

oltre che dalla capacità di accesso ad ogni forma remunerativa variabile derivante dagli accordi di secondo livello (integrativi aziendali), che completano il quadro normativo di riferimento nell'ambito del rapporto di lavoro dell'Agente, rappresentato dall'ANA (Accordo Nazionale Impresa Agenti di Assicurazione).

L'agente di assicurazione è un libero professionista, in base all'autonoma capacità organizzativa sancita nel Contratto di Agenzia e alla remunerazione, legata prevalentemente all'incasso dei premi in portafoglio e dallo sviluppo di nuovi contratti.

L'agente è un “commerciante”, in quanto l'ordinamento, ai fini fiscali e previdenziali, lo colloca in tale ambito.

L'agente è un datore di lavoro poiché, nell'ambito della corretta e sana gestione dell'impresa-agenzia, ha la necessità di assumere del personale dipendente, adottando un CCNL adeguato e gestendo il rapporto di lavoro con tutti i “collaboratori autonomi” a partita IVA, solitamente iscritti nella sezione E del RUI.

L'agente è un sostituto d'imposta, per via degli obblighi tributari che il TUIR impone a tale soggetto.

L'agente, è in genere, anche un amministratore di società e, quindi, è tenuto alla redazione ed al presidio del bilancio aziendale, oltre ad essere sicuramente un gestore d'impresa, avendo il dovere di adottare tutta una serie di scelte organizzative finalizzate al raggiungimento degli obiettivi fissati dalle imprese assicuratrici mandanti.

Tra le materie oggetto della prova di esame per l'esercizio della professione⁴, sono previste, oltre la conoscenza di tutta la normativa primaria e secondaria di settore, le “nozioni di diritto privato”, del “codice del consumo” e del “diritto tributario” in materia assicurativa inoltre, inutile ricordare l'acquisizione delle necessarie competenze.

Non possiamo concludere, se non augurandoci che, in futuro, quando la generazione di Agenti di assicurazione iscritti nella Sezione A del RUI per accesso diretto (come prevedeva la norma transitoria introdotta con l'entrata in vigore del Codice delle Assicurazioni Legge n. 209 del 7 settembre 2005 e del relativo regolamento attuativo dell'IVASS in materia di intermediari n. 5/2006, che ha concesso a tutti gli agenti iscritti nel precedente Albo Nazionale Agenti di Assicurazioni, tenuto del Ministero dell'Industria, del Commercio e dell'Artigianato, istituito con legge n. 48 del 1979 - *fortemente voluta*

⁴ Allegato 5 al regolamento Ivass n. 40/2018

dal Sindacato Nazionale Agenti di Assicurazione (n.p.) - che, dobbiamo ricordare, prevedeva la possibilità d'iscrizione anche con titoli equipollenti oltre che prova d'esame) sarà posto in quiescenza, venga, nel corso degli anni, sostituita da una nuova generazione di Agenti con un livello di preparazione più elevato, orientati alla consapevolezza del proprio ruolo, questo perché la figura dell'Agente meramente "venditore" risulta superata in base alle richieste del mercato e dall'innovazione del sistema normativo, in favore della consapevolezza dell'essere pienamente imprenditore.

A breve approfondiremo, tra il governo dei fattori produttivi, quanto sia fondamentale il presidio e la gestione delle R.U. nell'ambito dell'agenzia assicurativa, in cui la *leadership* manageriale indica le strategie e le azioni necessarie al fine del raggiungimento degli obiettivi dell'impresa agenzia.

1.2 I profili professionali e le strutture organizzative delle agenzie

I profili professionali delle R.U. nelle agenzie assicurative comprendono vari figure e si diversificano, in un primo approccio,

distinguendo i lavoratori dipendenti da quelli autonomi, ancor prima di entrare nelle competenze degli stessi.

Nell'ambito dei lavoratori dipendenti (prevalentemente impiegati di agenzia) il riferimento del CCNL SNA/CONFISAL rappresenta senza dubbio il contratto maggiormente rappresentativo, come peraltro, affermato dal Prof. Pietro Ichino nel parere *pro-veritate* commissionato dal Sindacato Nazionale Agenti di Assicurazione⁵ e ribadito recentemente dall'ulteriore parere *pro-veritate* dell'On. Cesare Damiano⁶, mettendo a tacere una *querelle* che durava da troppi anni in merito alla rappresentatività delle parti sociali nella stipula dei contratti collettivi.

L'art. 17 del suddetto CCNL classifica il personale nei seguenti livelli:

- QUADRO;
- I^a CATEGORIA SUPER – CAPO UFFICIO;
- I^a CATEGORIA – VICE CAPO UFFICIO;
- II^a CATEGORIA – IMPIEGATO;
- III^a CATEGORIA;

⁵ Vedi Sitografia punto 1

⁶ Vedi Sitografia punto 2

- IV[^] CATEGORIA.

E' bene sottolineare che dalla II[^] Categoria viene definita la figura dell'intermediario assicurativo: *"...impiegato incaricato della trattazione degli affari di uno o più rami e/o dell'intermediazione assicurativa, anche all'esterno dell'agenzia..."* raffigurando uno scenario remunerativo che possa comprendere, oltre alla retribuzione tabellare, anche il pagamento delle provvigioni per gli affari sviluppati.

La suddetta classificazione e le mansioni declinate non esauriscono gli aspetti organizzativi e specialistici all'interno dell'organigramma.

Ad esempio, il presidio della "cassa", della contabilità premi e di agenzia, rappresentano un livello di professionalità fin dalla II[^] Categoria, racchiudendo nelle mansioni le quadrature giornaliere, che costituiscono il primo livello di controllo nella sana e corretta gestione del portafoglio di agenzia.

La caratteristica principale e comune ad ogni figura professionale è la spiccata attitudine al contatto umano ed alla relazione sociale infatti, ad ogni livello, il personale di agenzia è chiamato a confrontarsi con i clienti, attraverso ogni strumento e modalità di contatto.

L'emergenza sanitaria nazionale, avvenuta nel corso dell'anno 2020, ha accelerato l'utilizzo di tutte le tecniche di comunicazione a distanza, che nel periodo del cosiddetto "*lockdown*" hanno rimpiazzato la modalità in "presenza", mettendo a "dura prova" la attitudini di tutti gli operatori di agenzia.

Un ruolo chiave è rappresentato dal presidio del servizio liquidazione sinistri o, meglio, delle attività preliminari svolte dal personale di agenzia, per consentire la puntuale definizione degli stessi. Da alcuni anni ormai varie Imprese di Assicurazione hanno "spinto" sempre più la remunerazione variabile concordata negli accordi di secondo livello, collegandola alla sana e corretta gestione dei sinistri (attività, quest'ultima, classificata dal Codice delle Assicurazioni nell'ambito dei "Servizi di Intermediazione Assicurativa").

Pertanto, si rende necessario professionalizzare una risorsa umana nell'ambito del suddetto ruolo, al fine di poter consentire la liquidazione dei sinistri nell'anno in cui vengono generati, evitando l'aggravio delle "riserve tecniche".

Ruolo chiave è affidato al cosiddetto *front office*, la vera trincea del *business* di agenzia, il vero motore dell'attività di distribuzione e collocamento dei prodotti assicurativi. Infatti, la gestione del portafoglio esistente e dell'offerta costituiscono una delle principali linee dei ricavi dell'impresa agenzia.

Dopo aver tracciato le principali figure professionali del personale dipendente di agenzia, analizziamo ora le cosiddette figure nell'ambito del lavoro autonomo.

La principale figura è quella del Sub-Agente, iscritto nella Sezione E del RUI, che opera per uno o più intermediari iscritti nelle Sezioni A o B.

Ad oggi, non esiste un contratto di lavoro che possa essere applicato *erga omnes*, anche se i tempi iniziano ad essere maturi per un sano confronto tra le rappresentanze degli agenti e dei sub-agenti. Quindi, si utilizzano dei contratti di collaborazione o di sub-agenzia che, se non filtrati dalle associazioni sindacali di categoria, potrebbero generare contenzioso tra le parti.

Il sub-agente, come l'agente, svolge il lavoro in modo autonomo, organizzandosi con mezzi propri ed esprimendo una particolare

vocazione per la cura nel rapporto commerciale con i clienti. Sempre più emerge l'esigenza di figure specialistiche, ad esempio nel comparto dei prodotti rivolti alla persona oppure per i rischi aziendali nella loro complessità o per il comparto dei rischi rivolti alle libere professioni.

La specializzazione consente una crescita ed una evoluzione professionale tale da realizzare la piena padronanza delle peculiarità di un determinato segmento di mercato, orientando l'evoluzione della distribuzione verso forme sempre più evolute. Il sub-agente, a sua volta, può organizzarsi in strutture anche societarie e, da qualche anno, la principale rappresentanza di categoria, ha siglato un CCNL per i dipendenti di sub-agenzia (CCNL U.L.I.A.S.).

Le figure dei lavoratori autonomi di agenzia non si esauriscono con i sub-agenti, infatti esistono ancora i contratti per i “Produttori di III° e IV° Gruppo”. Sono il risultato di ciò che rimane del “Contratto Collettivo per la Disciplina dei Rapporti tra Agenti e Produttori di Assicurazione del 25 MAGGIO 1939⁷”, stipulato a Roma, tra la “Federazione nazionale fascista degli Agenti di assicurazione e di

⁷ Le assicurazioni private in Italia – Giorgio Gingolani – Il Mulino 2019.

credito” e la “Federazione nazionale fascista dei lavoratori delle Aziende di assicurazione”, mai abrogato da alcuna norma successiva e su cui anche l’INPS si è espressa più volte in merito al regime contributivo a cui tali figure devono essere soggette.

In particolare, è bene ricordare le definizioni dei lavoratori inseriti in tali categorie⁸, evidenziando che i lavoratori appartenenti al I° e II° Gruppo sono transitati sui CCNL di categoria, in quanto lavoratori dipendenti di agenzia. In ultimo, occorre accennare alla figura del “segnalatore” che la giurisprudenza e la dottrina hanno posto fuori dall’attività di intermediazione, precisando che al segnalatore spetta solo il rimborso delle spese sostenute e non certo alcuna remunerazione.

Le strutture organizzative di una agenzia sono piuttosto varie e di totale competenza degli agenti. Da singole imprese o ditte individuali, sempre più le agenzie vengono gestite in forma societarie, come già

⁸ III - Produttori i quali hanno obbligo di lavorare esclusivamente per l'agenzia dalla quale hanno ricevuto lettera di nomina e per i rami dalla stessa esercitati, ed hanno anche obbligo di un determinato minimo di produzione, e che sono compensati con provvigioni, anche corrisposte mediante anticipazioni (terzo gruppo);

IV - Produttori liberi di piazza o di zona, e cioè senza obbligo di un determinato minimo di produzione; compensati con provvigioni, oppure con provvigioni e premi di produzione: il tutto risultante da apposita lettera di autorizzazione (quarto gruppo);

detto. A tal proposito, i dati ad oggi reperibili sul RUI vedono un totale di agenti soggetti fisici iscritti nella Sezione A pari a 18.524 unità, mentre le società agenti sono 8.706.

Sempre più spesso le Agenzie di assicurazione si costituiscono nella forma giuridica di società di capitali, in particolare società a responsabilità limitata, diversamente dal passato in cui era preferita la società di persone (snc e sas).

L'evoluzione del mercato e le aggregazioni tra Imprese di Assicurazioni trovano una favorevole risposta in forme societarie che consentono l'adeguata distribuzione di responsabilità in funzione delle quote detenute dal singolo socio agente, per via appunto delle riorganizzazioni territoriali tra agenzie.

Esistono anche modelli organizzativi che vedono la partecipazione alla compagine sociale di agenzia anche delle Compagnie di Assicurazioni, un esempio concreto è rappresentato dal modello delle cosiddette Assicoop, che prevedono una forma di gestione dell'agenzia in cooperative lavoro.

Nelle società agenti, la figura di responsabilità nei confronti dell'Autorità e del mercato, si identifica con il "responsabile

dell'attività di intermediazione" che, ai sensi del legge, non può che essere un soggetto fisico iscritto nella medesima sezione del soggetto giuridico.

La definizione di "struttura organizzativa" (nella definizione di Thompson del 1967⁹), attiene alle differenziazioni delle componenti di un'organizzazione e all'istituzione di connessioni tra e all'interno delle stesse. La struttura organizzativa, quindi, riguarda la divisione e il coordinamento del lavoro all'interno di una organizzazione. Per divisione del lavoro s'intende il processo di ripartizione dei vari compiti (attività, funzioni, ecc.) tra soggetti diversi, governato centralmente dall'organizzazione.

Le Agenzie di assicurazione sono imprese in cui la suddivisione del lavoro e la stretta connessione tra i vari ruoli, determinano un modello in cui spicca la componente umana e la socialità.

Analizzeremo adesso i ruoli e le competenze del personale di Agenzia e degli Agenti di assicurazione.

9 James David Thompson – Sociologo americano della scuola di Chigago – "Organizations in Action" è stato pubblicato nel 1967. Il libro è ancora oggi un classico studio multidisciplinare sul comportamento di organizzazioni complesse come entità. Il libro considera il comportamento delle persone solo nella misura in cui aiuta a spiegare la natura delle organizzazioni.

1.3 Ruoli e competenze del personale di agenzia

L'organizzazione dell'impresa Agenzia, come detto, non può prescindere dalla figura dell'agente *manager* che, normalmente, coincide con quella del socio-amministratore.

Che sia costituito un organo di governo societario (Consiglio di Amministrazione) o meno, i soci agenti sono chiamati alla ripartizione dei compiti e dei ruoli per una sana e corretta gestione delle attività tipiche dell'impresa.

Avremo ruoli più commerciali, tesi al coordinamento ed al controllo delle attività svolte dalla reti di vendita secondarie direttamente collegate al controllo budget (attività necessaria per il conseguimento dei massimi ricavi) e ruoli più gestionali.

Non è certamente meno rilevante il ruolo della gestione delle R.U., del rapporto con i fornitori e, soprattutto, del controllo economico dell'Agenzia.

Altro importante aspetto è rappresentato dalla conformità dell'Agenzia, in osservanza delle numerose disposizioni normative vigenti in materia assicurativa, di tutela della *privacy* nonché di sicurezza luoghi di lavoro.

In particolare, è bene sottolineare che tutto il personale di agenzia, a sua volta, dovrebbe essere iscritto al RUI, nella Sezione E, appunto per consentire il rispetto normativo nel caso di offerta fuori sede, in quanto all'interno dei locali, in cui è dichiarata la sede operativa dell'Agenzia, non è necessaria, ovviamente fermi gli obblighi formativi definiti dal Regolamento IVASS n. 40/2018, cui si farà cenno nel prosieguo.

Per poter entrare nel merito dei ruoli del personale di Agenzia è bene partire dalla definizione di “ruolo”.

Il ruolo, in sociologia è un concetto fondamentale, poiché rappresenta l'unità elementare di un sistema sociale. Esso è l'insieme strutturato di aspettative e comportamenti attesi, riguardanti un individuo che occupa una determinata posizione sociale (*status*).

Il ruolo, ossia l'insieme di aspettative, è sempre un prodotto sociale, è l'esito della cristallizzazione delle norme e dei valori sociali che definiscono le modalità e i contenuti comportamentali di una specifica posizione sociale. Quindi, la gestione della contabilità e della cassa, la gestione del servizio sinistri, la gestione del portafoglio clienti, lo sviluppo del portafoglio con l'acquisizione di nuovi affari,

sono l'espressione di attività a cui sono collegate aspettative legittime, sia della clientela che delle mandanti, passando per i datori di lavoro del personale di agenzia.

Il livello di preparazione formativa nella gestione di ogni processo lavorativo, rappresenta il mezzo per consentire la realizzazione di quel percorso sociologico virtuoso del *sapere, saper fare e saper essere* che dai primi studi filosofici di Gilbert Ryle¹⁰, ha animato la cultura della scienza della formazione moderna attribuendo ad ogni lavoratore, in particolare nelle professioni, un percorso costituito da tre elementi che dovrebbero essere in equilibrio tra loro:

- dal **sapere**, cioè dall'insieme delle conoscenze, nozioni, informazioni ecc., sia di tipo generale, sia di tipo specialistico, che si acquisiscono con gli studi (diploma, maturità, laurea, post-laurea, corsi ecc.) che si aggiornano e devono essere aggiornate di continuo (convegni, congressi, seminari, riviste, bollettini, normativa ecc.);

- dal **saper fare**, cioè dalla capacità di applicare, di usare, di mettere in pratica il sapere già acquisito attraverso abilità concettuali e/o manuali per lo svolgimento di uno specifico incarico, di uno

¹⁰ Gilbert Ryle – filosofo e sociologo compositore del testo *The Concept of Mind* - 1949

specifico compito (capacità proprie della persona che possono e devono essere potenziate e migliorate con stage lavorativi, tirocini, praticantati, collaborazioni professionali, esperienza professionale, svolgimento di incarichi veri e propri ecc.);

- dal **saper essere**, cioè da quelle caratteristiche personali, psicologiche, caratteriali e socio-culturali tali da consentire prestazioni efficaci (capacità di scegliere, di decidere, di assumersi la responsabilità, di agire, di rischiare; di sapersi organizzare e orientare. Empatia, flessibilità. Rispettare, farsi rispettare, comunicare, collaborare, accettare, rifiutare. Volontà, tenacia, perseveranza, coraggio, fiducia in se stessi. Autonomia. Apertura, estroversione, creatività, dinamicità, iniziativa. Personalità, carattere, immagine, stile ecc.).

Potremmo, quindi, tracciare una linea immaginaria che collega il “ruolo” alle “competenze” necessarie per assolverlo e la formazione rappresenta lo strumento per raggiungere il suddetto fine.

2. Obblighi formativi per gli intermediari assicurativi

2.1 Le principali fonti normative

L'inserimento nell'ordinamento giuridico degli obblighi formativi a carico degli intermediari è avvenuto con il decreto legislativo n. 209 del 7 settembre 2005, meglio noto come il Codice delle Assicurazioni ed il relativo Regolamento ISVAP (denominazione precedente dell'Autorità) n. 5/2006, che, unitamente alla disciplina del comportamento degli intermediari, fissava i termini e la durata per il conseguimento ed il rispetto dei suddetti obblighi.

A dire il vero, ancor prima del 2006, le principali Imprese di Assicurazioni italiane si erano poste il problema dell'adeguata formazione delle reti di vendita, iniziando a sottoporre gli agenti ed i sub-agenti ad aderire alle proposte formative, in particolare di prodotto.

Nel 2014, con il Regolamento n. 6, l'IVASS è intervenuta normando in maniera più specifica tutta la materia delle Formazione e dell'Aggiornamento Professionale, recependo la necessaria parificazione dell'erogazione della formazione obbligatoria, non più

distinta tra la percentuale pari al 50% di monte ore da svolgere in aula ed il restante 50% da svolgere in modalità a distanza.

Sono state introdotte le definizioni di modalità in “Video Conferenza, *Webinar* ed *E-Learnig*” oltre entrare maggiormente nel merito della definizione dei “Soggetti Formatori”.

La novità più rilevante è stata l'introduzione di un percorso biennale per l'Aggiornamento Professionale, pari a 60 ore con un minimo di 15 ore per anno.

Il recente recepimento della Direttiva Comunitaria 2016/97/UE, denominata “*Insurance Distribution Directive*” (meglio nota con l'acronimo IDD) ha comportato una profonda revisione del Codice delle Assicurazioni e l'emanazione del Regolamento IVASS n. 40/2018, necessario per armonizzare tutta la regolamentazione fino ad allora esistente.

Ci soffermeremo solo sulla parte IV[^] del suddetto regolamento, denominata appunto “Formazione ed Aggiornamento Professionale”, che analizzeremo nel paragrafo successivo.

E' opportuno sottolineare l'importanza attribuita dal legislatore agli aspetti formativi necessari per poter svolgere l'attività di

“distributore” di prodotti e servizi assicurativi, principi recepiti in Italia per la prima volta con il Testo Unico della Finanza – TUF – D.L. n. 58/1998 ed indirizzato, tra le altre, a normare l’attività fuori sede dei Promotori Finanziari (figure professionali a cui è riservata l’offerta fuori sede di prodotti e servizi di investimento), fissando anche per tali professionalità l’accesso all’Albo professionale per la sola “Prova di Idoneità” ed il rispetto degli obblighi sull’aggiornamento professionale.

La parte IV[^] del Regolamento IVASS n. 40/2018 si articola in quattro titoli, dall’art. 84 all’art. 96, tracciando la seguente declinazione della materia formativa:

Titolo I – Requisiti professionali – Formazione e Aggiornamento
artt. 84 - 90;

Titolo II – Modalità di Formazione e Aggiornamento professionale
equivalenti all’aula, artt. 91 - 94;

Titolo III – Disciplina dei prodotti formativi, art. 95;

Titolo IV – Soggetti Formatori – art. 96.

2.2 Gli obblighi formativi: la Formazione e l'Aggiornamento Professionale

La prima fondamentale distinzione è quella relativa alla definizione fornita dal legislatore in merito alla Formazione (o prima formazione necessaria per poter accedere all'iscrizione al RUI sezione E) e l'Aggiornamento Professionale annuale.

L'art. 84 del sopra citato Regolamento definisce l'ambito di applicazione e le norme della Prova di Idoneità per poter accedere all'iscrizione nelle Sezioni A e B del Registro Unico degli Intermediari, che viene indetta dall'IVASS, di norma, una volta l'anno.

La prova è diretta ad accertare il possesso di conoscenze e competenze adeguate all'esercizio dell'attività di distribuzione assicurativa. Consiste in un esame scritto, articolato in quesiti a risposta multipla, suddiviso in tre moduli; sono considerati idonei coloro che superano la prova con un punteggio non inferiore a sessanta centesimi. L'art. 85 definisce i compiti e la composizione della Commissione esaminatrice.

E' la disposizione dell'art. 86 che definisce l'obbligo formativo, in particolare attribuendo, nel punto 1, tale obbligo *“agli addetti*

all'attività di distribuzione al di fuori dei locali dell'intermediario per il quale operano, ai fini dell'iscrizione nella sezione E del Registro" (comma a), ed inoltre, ...*"gli addetti all'attività di distribuzione all'interno dei locali in cui l'intermediario opera"....* (comma e) soffermandoci alle sole figure lavorative di agenzia.

Infine, al punto 2 del medesimo articolo, viene fissato l'obbligo di Aggiornamento Professionale per le persone fisiche iscritte nelle sezioni A o B del Registro e per tutti i soggetti definiti al punto 1.

Solo nell'art. 88 è stabilito il monte ore per il conseguimento della prima Formazione, attestata da un corso di non inferiore a 60 ore, in cui sono equiparate le modalità di fruizione (aula, modalità a distanza, *E-learning* e video conferenza o *webinar*) la cui sola prova finale deve essere sostenuta in aula fisica, con la somministrazione di un questionario a risposta multipla.

Per l'Aggiornamento è, invece, necessario lo svolgimento di almeno 30 ore formative con l'utilizzo delle modalità già descritte, certificato da un test finale, il cui superamento non può essere inferiore al 60% delle risposte corrette.

Pertanto, la materia formativa assume sempre maggiore rilevanza nello scenario normativo poiché, per raggiungere lo scopo dell'intera struttura legislativa in materia di distribuzione di prodotti assicurativi, rappresentato dalla massima tutela dei consumatori e del “*best interest*” degli stessi, occorre che gli intermediari debbano essere pienamente preparati a gestire sia la fase precontrattuale che quella contrattuale, propedeutiche alla stipula di un prodotto assicurativo.

2.3 Argomenti e contenuti della formazione obbligatoria

L'art. 95 del Regolamento n. 40/2018 disciplina i contenuti minimi degli obblighi formativi, precisando che gli stessi “sono finalizzati al conseguimento delle conoscenze, competenze e capacità necessarie a fornire consulenza professionale, a valutare la coerenza dei prodotti in relazione alle richieste ed alle esigenze assicurative e previdenziali del contraente, in un'ottica di protezione di quest'ultimo, nonché nell'assistenza allo stesso nella gestione del rapporto, sia in fase precontrattuale che contrattuale” (comma a, punto 1).

Viene, altresì, richiamato l'allegato 6 al suddetto regolamento, in cui sono previste le cosiddette aree tematiche su cui gli intermediari devono svolgere i moduli formativi:

1. Area contrattuale e prodotti;
2. Area giuridica;
3. Area tecnica assicurativa e riassicurativa;
4. Area amministrativa e gestionale;
5. Area informatica.

Particolare rilevanza è stata attribuita dall'Autorità ai cosiddetti "rischi informatici".

Infatti, l'IVASS, a seguito dell'indagine avviata il 25 luglio 2017 tra gli intermediari, avente ad oggetto la rilevazione delle conoscenze e competenze in ambito informatico, in data 20 dicembre 2017 ha emanato, sul tema, *"la lettera al mercato"* affermando, tra le altre osservazioni *"...A tal fine l'istituto si attende che una quota del 20% del monte ore di formazione biennale obbligatoria per l'aggiornamento professionale, ex articolo 7 del Regolamento IVASS n. 6 del 2 dicembre 2014, sia dedicata, a partire dal 2018, ai temi della sicurezza informatica."*

Arricchendo in tal modo di contenuti l'Area informatica, già prevista con la riforma regolamentare del 2014.

Pertanto, è stato attribuito il valore atteso di aggiornamento professionale pari a 12 ore su base biennale, come all'epoca disponeva il vigente Regolamento n. 6/2014.

E' bene sottolineare l'atteggiamento "attendista" in cui si è posta l'Autorità e non di imposizione di un obbligo, comunque propedeutico ad un percorso che spingeva, già in quegli anni, sempre più verso le forme di comunicazione a distanza tra imprese, intermediari e clienti.

La nuova area tematica "Contrattuale e Prodotti" introdotta con il recente Regolamento n. 40/2018 impone una riflessione.

Come ampiamente descritto il suddetto regolamento ha avuto il compito di definire gli obblighi comportamentali derivanti dal recepimento della IDD, che traccia una linea profonda nel mercato distinguendo i "Produttori" dai "Distributori" dei prodotti assicurativi.

Si è reso pertanto, necessario entrare nel merito di quello che, ante-riforma, era considerata la formazione sui prodotti, non definita in un'area ben specifica, ma necessaria al fine del collocamento delle polizze da parte degli intermediari.

Oggi la “Mifid Assicurativa”, (così anche definita la *Insurance Distribution Directive*), nel definire l’adeguatezza e l’appropriatezza dei prodotti collocati nel mercato, dispone un obbligo formativo specifico in capo ai distributori, per rendere pienamente operativa la POG (*Product Oversight Governance*)¹¹, ossia le regole che le imprese di assicurazione devono rispettare nella progettazione dei nuovi prodotti.

Risulta potenziata così l’attività consulenziale degli intermediari a tal punto che, il Regolamento n. 40/2018 entra finalmente nel merito dell’aggiornamento professionale nelle cosiddette “Collaborazioni Orizzontali”, ossia la distribuzione di prodotti assicurativi che avviene senza la necessità di un mandato diretto dell’Impresa Assicuratrice, ma per una semplice collaborazione tra intermediari, prevedendo la possibilità che l’intermediario, emittente la polizza, possa formare le reti dell’intermediario proponente.

Esaminati gli aspetti salienti e l’importanza degli obblighi formativi nel settore assicurativo, nel capitolo successivo ci soffermeremo sulla

¹¹https://www.ivass.it/pubblicazioni-e-statistiche/pubblicazioni/att-sem-conv/2019/iv-sem-gio/02_BIGNAMI_IV_SEM_GIO.pdf

valutazione economica della formazione e sull'impatto della stessa sul bilancio dell'impresa-agenzia.

3. Il valore economico della formazione in ambito assicurativo e gli affetti sul bilancio dell'impresa agenziale

3.1 Il Return on Investment (ROI) della Formazione

Il tema della Valutazione della Formazione ha assunto un ruolo centrale negli ultimi anni, sia per gli operatori del settore (consulenti, formatori, progettisti) che per le aziende ed i lavoratori coinvolti.

La quantità di risorse che le aziende investono oggi in formazione e sviluppo rappresenta un bene prezioso. Diventa, quindi, fondamentale poter valutare i risultati che questi investimenti producono, per migliorare e per rendere la formazione sempre più mirata ed integrare quest'importante processo con le attività di *business*.

Analogamente l'Agente, responsabile delle attività formative della propria rete di vendita, ha il dovere di verificare il piano dell'aggiornamento professionale annuale di ogni collaboratore, proponendo esperienze che devono andare ben oltre le ore messe a disposizione dalle Compagnie sulle loro piattaforme, puntando quindi sulla formazione indipendente per integrare le conoscenze degli operatori.

Quindi, poter determinare la valutazione degli interventi formativi, consente di attribuire un valore tangibile alla formazione, senza la quale non è sempre facile ed oggettivamente riscontrabile il risultato raggiunto, se non con gli opportuni modelli e strumenti di analisi.

Il modello che nel campo della valutazione della formazione ha avuto più successo è quello di Donald Kirkpatrick¹².

Lo studioso americano ha sviluppato una teoria composta di quattro livelli di misurazione dell'efficienza ed efficacia della formazione, caratterizzate da complessità crescente a ciascun livello, condizione necessaria, ma non sufficiente per il livello successivo di analisi.

Il Kirkpatrick considera questi criteri come correlati positivamente e in modo causale fra di loro nonché aventi un ordine ascendente che riguardi il loro apporto d'informazioni.¹³

Tali livelli sono:

1) **il gradimento**, ossia la misurazione delle reazioni che il programma formativo ha generato nei partecipanti, che può avvenire

¹² Donald Kirkpatrick (15 marzo 1924 - 9 maggio 2014) è stato professore merito dell'Università del Wisconsin ed è noto soprattutto per aver creato un modello a quattro livelli, altamente influente per la valutazione del corso di formazione

¹³ Renato Votta, "HrMetrics. Misurare il valore aggiunto della Direzione Umane e della Formazione ai tempi della crisi: Misurare il valore aggiunto della Direzione Umane e della Formazione ai tempi della crisi", Franco-Angeli, pag. 66

attraverso questionari somministrati subito dopo la fine della formazione. Questo tipo di questionario prevede alcune domande, solitamente non più di dieci, che chiedono al partecipante un giudizio sul corso ossia se la durata è stata adeguata in relazione ai contenuti; se la docenza ha soddisfatto le aspettative; se le aule e le attrezzature sono state idonee; se le materie trattate sono state interessanti e suscettibili di applicazione nell'attività lavorativa, ecc.;

2) l'apprendimento, inteso come un cambiamento cognitivo, affettivo e attitudinale, valutabile, invece, con test composti da domande identiche. La valutazione dell'apprendimento prevede l'erogazione di un questionario.

Nel caso dell'apprendimento può essere una **valutazione assoluta** o una **valutazione relativa**.

La valutazione assoluta è un unico questionario che viene erogato alla fine del corso volto a recepire ciò che i discenti hanno appreso.

Qualora si volesse ottenere una soglia minima di conoscenze da parte dei partecipanti, il questionario di valutazione dell'apprendimento assoluto darà indicazioni se è stato raggiunto lo scopo.

La valutazione relativa invece, prevede di erogare lo stesso questionario sia all'inizio che alla fine del corso, in modo tale da comprendere l'incremento di conoscenza nei discenti.

Sapere in anticipo quale sia il livello di conoscenza che i partecipanti dovranno acquisire, consente di porre un'attenzione particolare alla sequenza degli argomenti, al peso da dare ai diversi momenti espositivi e/o esercitativi nonché alla scelta della metodologia più adatta.

Il secondo livello quindi, offre l'opportunità di rendere note le conoscenze che i partecipanti al corso hanno raggiunto, ma non quanto modificheranno il loro comportamento sul posto di lavoro;

3) il trasferimento sul lavoro, consiste nel valutare il cambiamento nello svolgimento delle attività operative. Per effettuare questo tipo di valutazione, è indispensabile una pre-analisi per avere cognizione dei comportamenti organizzativi esistenti prima dell'erogazione della formazione, in modo tale da individuare le aree che saranno oggetto di cambiamento;

4) i risultati di business, rappresentano la quarta area, con essi si traduce un miglioramento in termini di riduzione dei costi, aumento

dei ricavi, miglioramento dell'efficienza ed incremento della produzione.

L'obiettivo di questo livello è di valutare quanto i risultati degli individui, nello svolgimento del loro lavoro, si sono modificati in relazione alla partecipazione al corso¹⁴.

Com'è quindi possibile misurare l'impatto di un progetto formativo sull'organizzazione? Il primo passo è trovare un dato che indichi il risultato organizzativo del ruolo formativo svolto. L'erogazione di un corso dipenderà pertanto, dalla comprensione del dato "se e quanto" tale attività avrà avuto un impatto sull'organizzazione.

Per la piena verifica dell'attività formativa, vengono inoltre, solitamente inseriti "i gruppi di controllo". In pratica, parallelamente alla valutazione del quarto livello, solitamente, ne viene effettuata un'altra, con gruppi di soggetti simili a coloro che partecipano al corso, ai quali non viene però erogata formazione.

Se la formazione è stata efficace, dovrebbe emergere una differenza fra i gruppi.

¹⁴ Kirkpatrick D., Evaluating Training Programs: The Four Levels, San Francisco, Beret Koehler Publishers Inc., 2006.

La valutazione del quarto livello aiuta inoltre, ad isolare il risultato della formazione dai fattori esterni che possono avere un'incidenza sul ruolo organizzativo.

Proprio accanto a queste fasi, con il fine ultimo di valutare in termini economici le risorse adoperate ed i benefici che se ne sono scaturiti, si inserisce il calcolo del ROI.

Il *Return on Investment*, o Ritorno sull'Investimento, fa parte della categoria degli indicatori di bilancio e la sua formula è un utile strumento per valutare il profitto di un'azienda o di un investimento nel campo della formazione. Questo è il motivo per cui si fa un largo uso del ROI in finanza aziendale.

Nello specifico, il ROI della formazione focalizza l'attenzione sui benefici economici aziendali misurabili in termini di risultati determinati da apprendimenti, capacità comportamenti individuali ed organizzativi, da porre in relazione all'intervento formativo realizzato, considerando costi diretti e indiretti attribuibili al percorso formativo stesso.

Il calcolo del ROI viene utilizzato spesso per valutare un investimento sulle azioni di alcune società, ma anche per valutare

l'efficacia di un'operazione di *marketing*. Il ROI è, quindi, uno degli indicatori di bilancio più utilizzati nel mondo finanziario, grazie alla sua versatilità e semplicità di uso.

Altri indicatori sono il ROS (*Return on Sales*), il ROE (*Return on Equity*) e il ROA (*Return on Asset*) utilizzati dagli analisti o da potenziali investitori per capire la redditività e la propensione al profitto dell'azienda studiata.

Un approccio metodologico che, focalizzi i benefici economici aziendali ottenuti, fornisce la possibilità di individuare gli effetti misurabili e concreti degli interventi ed inoltre, offre la possibilità di convertire tali valori in valori misurabili¹⁵.

Analizziamo ora in che modo il ROI permette di valutare l'efficienza di un investimento o di comparare l'efficienza di diversi investimenti tra loro, in modo da poter scegliere quello migliore. Illustriamo il motivo per cui questo indicatore viene analizzato sia

¹⁵ Debora Greco, Stefano Radaelli "Misurare il ROI della formazione", Aprile 2015, pag. 6

dalla proprietà di una società che dall'azionista o da un potenziale investitore per avere una visione completa della società.

In altre parole, consideriamo il ROI come il valore netto dell'investimento in sviluppo delle risorse umane, a confronto con il risultato che ci si potrebbe aspettare in assenza di formazione dedicata.

Riportiamo la formula del ROI:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Benefici} - \text{Costi}}{\text{Costi della formazione}} \times 100$$

Nell'ambito dei benefici dobbiamo distinguere quelli tangibili da quelli intangibili, in particolare, tra i benefici tangibili a titolo esemplificativo possiamo citare:

- l'incremento delle vendite;
- l'acquisizione di nuovi clienti;
- la riduzione del *time to market*;
- aumento della produttività.

Tra i benefici intangibili, invece, elenchiamo a titolo esemplificativo:

- la maggiore motivazione delle risorse;
- una migliore comunicazione tra le funzioni;
- una migliore comunicazione della *constumer satisfaction*;
- una più efficiente comunicazione tra le risorse.

I benefici, quindi, si inseriscono nel più ampio concetto di ritorno, concepito come maggior risorsa a disposizione dell'impresa, data dalla differenza tra il valore della prestazione prima e dopo l'azione formativa. In questo senso vanno ulteriormente sommate tutta una serie di variabili quali, ad esempio: il numero dei partecipanti addestrati; le differenze di prestazioni accreditabili alla formazione; la quantificazione del valore economico della differenza di prestazione per l'impresa o ente e la stabilità dell'apprendimento nel tempo.

Nella formula troviamo, accanto ai ritorni, i costi della formazione, ovverosia tutti gli elementi di costo sostenuti dai partecipanti o dall'azienda, tra questi:

- analisi dei bisogni e progettazione degli interventi formativi;
- organizzazione ed erogazione;
- valore economico richiesto ai partecipanti e ad altre figure;
- costi indiretti, come viaggio o soggiorni, costo dei servizi periferici.

I risultati, quindi, possibili nell'applicazione della formula matematica del calcolo del ROI possono prevedere ¹⁶:

$ROI > 0$ il rendimento degli investimenti effettuati dall'azienda è maggiore del costo;

$ROI = 0$ il rendimento degli investimenti effettuati ed il costo sostenuto si equivalgono;

16 MISURARE IL ROI DELLA FORMAZIONE a cura di Debora Greco e Stefano Radaelli - aprile 2015 – ed. biblioteca della scuola di impresa sociale

ROI < 0 il rendimento degli investimenti effettuati è minore del costo.

Sarà pertanto, necessario, al fine del corretto calcolo, dotarsi di strumenti analitici di rilevazione, in particolare nell'attribuzione del valore economico dei cosiddetti benefici intangibili, spesso misurabili, non nell'immediatezza dell'intervento formativo.

Proviamo a sviluppare l'esempio pratico di un evento formativo che può essere realizzato da una qualsivoglia agenzia assicurativa e finalizzato al miglioramento della vendita di un prodotto.

Per costruire l'esempio dovremo ipotizzare alcune variabili coerenti alla reali potenzialità di una agenzia di medie dimensioni:

- la scelta di un formatore libero professionista, il cui compenso giornaliero in aula rientri in euro 500,00, comprensivo di rimborso spese;
- la corresponsione in favore dello stesso di euro 300,00, per la definizione assieme all'agente interessato dei bisogni formativi e l'intervento necessario da attuare;

- che le parti (formatore e agente) concordino il costo della progettazione, compreso il materiale d'aula necessario, in euro 750,00, ipotizzando n. 5 giorni necessari a tale fine;
- che le risorse umane coinvolte nel corso siano 3 (tutti intermediari dipendenti di agenzia e addetti di front-office) e che il costo giornaliero dell'aula sia pari a euro 100,00;
- che l'intervento formativo scelto sia la promozione e sviluppo del prodotto del ramo vita "temporanea caso-morte", la cui remunerazione media per ciascuna polizza assicurativa ammonti a euro 500,00 e, che si definisca un percorso formativo della durata di due giornate lavorative;
- che venga fissato l'obiettivo minimo del numero dei prodotti venduti, nell'arco della campagna di vendita della durata di 3 mesi, in 12 pezzi totali (4 pezzi per R.U nel periodo considerato);
- che, infine, l'agente concordi con il formatore la retrocessione del 50% dei ricavi, come provvigioni alle R.U coinvolte.

A seguito delle suddette variabili, possiamo riassumere nella tabella che segue i suddetti dati:

COSTI	COSTO UNITARIO	GIO RNI	EURO	BENEFICI	BENEFICIO UNITARIO	P EZZI	EURO
BISOGNI FORMATIVI	200,00 €	1,0 0	200,0 0 €	CONTRATTI	500,00 €	1 2	6.000 ,00 €
PROGETTAZIONE	150,00 €	5,0 0	750,0 0 €				
REALIZZAZIONE							
AULA	100,00 €	2,0 0	200,0 0 €				
FORMATORE	500,00 €	2,0 0	1.000 ,00 €				
TOTALE			1.200 ,00 €				
RETROCESSIONE RICAVI CONSEGUITI		50, 00%	3.000 ,00 €				
TOTALE COSTI			5.150 ,00 €	TOTALE BENEFICI (RICAVI)			6.000 ,00 €

Applicando la formula del ROI avremo quindi:

$$\text{ROI} = 6.000,00 - 5.150,00 / 5.150,00 * 100 = \mathbf{16,50\%}$$

Il calcolo potrà essere eseguito solo alla fine del periodo (termine ultimo della campagna di vendita) e dovrà tenere conto dei reali risultati conseguiti.

Per semplificazione di calcolo, abbiamo presupposto il raggiungimento dell'obiettivo minimo in un target definito di "clienti caldi" di agenzia, ossia di clienti conosciuti e selezionati in quanto accomunati da un coerente macro-bisogno.

Non abbiamo preso in considerazione i cosiddetti "benefici intangibili", come, ad esempio, un cambio di atteggiamento del personale dovuto ad una maggior consapevolezza e coinvolgimento economico nel risultato.

3.2 La formazione e il suo impatto sul bilancio di agenzia

Abbiamo analizzato il processo necessario per poter determinare il ritorno economico degli investimenti aziendali nell'ambito della formazione.

E' indubbia la valorizzazione dei costi formativi nell'ambito del piano dei conti dell'impresa-agenzia, mentre risulta di più difficile quantificazione l'identificazione dei maggiori ricavi generati dalle attività formative. Infatti, l'equazione, che rende direttamente proporzionale l'acquisizione di maggiori competenze con l'incremento dei ricavi di agenzia, trova un serio limite nella qualità

degli interventi stessi e dei percorsi formativi a cui sottoporre tutto il personale di agenzia.

Il valore immateriale della formazione, quindi, rappresenta una voce attiva nel bilancio, tale da produrre risultati prevalentemente legati alla modifica dei comportamenti del personale di agenzia. Per tale ragione occorre replicare nel tempo gli interventi formativi.

Dovremo, in questa sede, distinguere l'utilità economica della cosiddetta formazione obbligatoria da quella derivante da interventi formativi, il cui scopo non è solo quello del rispetto normativo.

Va ricordato che l'aggiornamento professionale per gli intermediari assicurativi è spesso reso disponibili, utilizzando le piattaforme messe a disposizione dalla Imprese di Assicurazioni in favore delle reti distributive, prevalentemente rappresentato dalla "formazione di prodotto" come richiesto dalla recente IDD.

Appare evidente che, un corso di conoscenza di un prodotto consente la distribuzione adeguata dello stesso, con l'acquisizione dei ricavi conseguenti. Certo, anche la formazione nell'ambito dei contenuti normativi e amministrativi concorre al conseguimento delle faticose 30 ore annue di aggiornamento professionale, con il duplice

vantaggio di promuovere correttamente l'intermediazione assicurativa ed evitare possibili perdite economiche dovute alle sanzioni pecuniarie ed amministrative per l'eventuale inosservanza del rispetto delle regole.

Aspetto questo non di poco conto, considerando la consistenza dei provvedimenti adottati dell'Autorità, ma si parla sempre più di corsi evoluti per la crescita della figura manageriale dell'agente, a cui il mercato ormai attribuisce un ruolo di gestore d'impresa oltre che di consulente assicurativo.

Le principali Imprese di Assicurazione hanno sviluppato progetti in merito, con il chiaro intento di indirizzare gli Agenti verso la piena applicazione delle loro politiche aziendali, lasciando pochi margini all'indipendenza degli stessi verso la ricerca del "*best interest*" del cliente.

Appare inevitabile che i percorsi formativi rivolti alla crescita professionale dell'Agente-imprenditore debbano essere il più possibile indipendenti, per poter offrire allo stesso una lettura del mercato globale e locale molto più coerente alle finalità normative a cui tutto il settore assicurativo è chiamato a rispondere.

Investire risorse economiche in formazione, vuol dire aver ben chiaro il compito imprenditoriale dell'Agente, il quale a sua volta, ha il dovere di formare la propria struttura organizzativa secondo logiche che vanno ben oltre il conseguimento, seppur necessario, dell'obbligo dell'aggiornamento professionale.

E' stimabile almeno nell'1% dei ricavi di agenzia la destinazione economica dei costi per la pianificazione di interventi formativi indipendenti, selezionando attentamente, anche grazie alle organizzazioni sindacali di categoria, i fornitori in funzione della pianificazione aziendale.

Per l'Agente imprenditore sarà sempre più necessario organizzare la propria struttura in funzione di un progetto formativo, in cui si tengano conto di varie componenti oltre quelle già definite dal Regolatore, in particolare la formazione "indipendente" da reperire sul libero mercato in collaborazione con altri imprenditori, al fine di poterne condividere i costi/benefici.

3.3 Il valore del capitale umano

Con il termine capitale umano, si intende l'insieme di conoscenze, competenze, abilità, emozioni acquisite durante la vita da un individuo e finalizzate al raggiungimento di obiettivi sociali ed economici, singoli o collettivi.

Il termine venne utilizzato per la prima volta dall'economista statunitense Theodore Schultz, premio Nobel per l'economia nel 1979 per le ricerche pionieristiche nello studio dello sviluppo economico, con particolare riguardo alle problematiche dei Paesi in via di sviluppo.

Schultz partì nel suo ragionamento dal semplice esempio che l'importanza del capitale umano è visibile confrontando due imprese operanti nello stesso settore, con le medesime dimensioni, tecnologia, attrezzature e medesimi mezzi finanziari, ma che sicuramente conseguono risultati differenti in termini di qualità della produzione, vendite e profitto.

Questo può essere in larga parte ascrivibile alla differente qualità del personale, sul quale una delle due aziende ha investito

maggiormente, con il fine di migliorare la *performance* individuale dei propri dipendenti.

Nella stragrande maggioranza dei casi, un personale competente risulta essere la chiave del successo di un'azienda, rispetto ad altri *competitors*, non in grado di percepire l'importanza dell'organico nella creazione di valore.

In fondo ciò è esattamente quello che succede nel settore della distribuzione dei prodotti assicurativi, dove accade che la competizione tra intermediari si spinge sempre più sulla capacità di erogare servizi ai propri clienti in termini di *customers experience*.

E' l'esperienza positiva di un cliente ad alimentare la sua volontà di rimanere "fedele" a quell'agenzia piuttosto che ad un'altra oltre a creare il circolo virtuoso del cosiddetto "passaparola".

Nel termine "esperienza" dobbiamo classificare ogni evento che comporti una relazione o una erogazione di servizio in favore del cliente da parte del personale di agenzia, come ad esempio una semplice richiesta di preventivo.

Per comprendere meglio il concetto di capitale umano possiamo parlare del “**ciclo di vita del risparmio**” di Franco Modigliani¹⁷ che, nella sua teoria, affermava che ciascuno di noi, più o meno consapevolmente, fa in modo che il suo reddito venga distribuito tra quota di consumo e quota di risparmio, in modo da mantenere un certo equilibrio che costituisce il tenore di vita.

Un equilibrio personalissimo di cui ogni individuo ha il proprio, una specie di algoritmo diverso da persona a persona, che si cerca di mantenere il più possibile stabile. Solo che la componente fondamentale del tenore di vita è una componente variabile ed è rappresentata dal reddito.

Ecco che per proteggersi, istintivamente, l'individuo tende allora a non consumare tutto, mettendo da parte una quota del suo reddito per compensarne la riduzione nel periodo della pensione o per fronteggiare episodi che possono mettere in discussione l'equilibrio familiare (esempio un sinistro alla persona).

Ovviamente una persona all'inizio del suo ciclo di vita non ha modo di risparmiare perché il suo reddito è basso, ma di contro, ha

¹⁷ Modigliani Franco economista statunitense di origine italiana (Roma, 1918-Cambridge 2003)

molto tempo davanti a sé e in una società ideale, che ancora costituisce il contesto di tutti gli studi economici, il tempo rappresenta la prospettiva per migliorare la propria retribuzione.

Quindi, in questa fase della sua vita professionale, un giovane lavoratore non potrà che spendere tutto quello che guadagna, facendo leva sulla vera ricchezza (non finanziaria) che ha a disposizione: il suo personale capitale umano che, in considerazione dei numerosi anni di lavoro davanti a sé, sarà tanto più alto quanto l'individuo è più giovane.

Traduciamo questo *asset* in un valore finanziario, moltiplicandolo per il tempo: otteniamo così il reddito atteso.

Il giovane, che non è in grado di risparmiare per il futuro, sa comunque che staccherà ogni mese le cedole (lo stipendio) dell'investimento che la sua famiglia e lui stesso hanno fatto su di sé. E le cedole saranno tanto più cospicue, quanto più la sua famiglia avrà conferito come capitale iniziale in ambiente, studi, frequentazioni che lui avrà completato con esperienze, amicizie e aspettative nutrite verso il futuro. Sarà un dipendente soddisfatto con un impiego stabile o avrà il pallino dell'imprenditore, dell'artista, dell'inventore....

Da un punto di vista matematico, non è facile calcolare l'ammontare del capitale umano e, occorre, per forza di cosa, utilizzare delle ipotesi di base.

Si può comunque pensare che il capitale umano sia quantificabile come:

$$HC = \sum_{i=0}^n \frac{\text{Stipendio corrente} \times (1+GR)^i \times (1-TR)}{(1+DR)^i}$$

Dove:

HC = Human Capital (capital umano)

GR = tasso di crescita atteso dello stipendio corrente

TR = ~~tax~~ rate

DR = discount rate (tasso di sconto)

N = numero di anni lavorativi fino al pensionamento

Guardando oltre, non possiamo far altro che considerare il calcolo del capitale umano, il più importante patrimonio detenuto dall'Impresa Agenzia, appunto per via del peso elevatissimo che viene attribuito allo stesso nella determinazione dei ricavi nel conto economico.

Il buon Agente Imprenditore non potrà che spendere quante più energie nell'organizzazione del fattore economico "lavoro", per ottenere i migliori successi nella gestione dell'agenzia assicurativa.

Conclusioni

Le logiche della distribuzione dei prodotti assicurativi saranno sempre più legate alla crescita culturale e professionale delle “reti”, che dovranno essere composte da individui chiamati a svolgere il loro compito nel migliore dei modi.

La formazione, in ogni sua forma, esprime ed esprimerà una delle principali variabili nella relazione tra intermediari e clienti, avendo già assunto un valore fondamentale, non solo della distribuzione odierna, ma anche di quella futura.

In questo elaborato si è cercato di approfondire la lettura di un mercato assicurativo che si dimostra maturo ed esigente, ma anche sensibile alle trasformazioni ed alle innovazioni.

Nulla, però, potrà mai sostituirsi al dialogo tra individui poiché l’intermediazione assicurativa, ancorché definita mera distribuzione di prodotti, racchiude un valore relazionale così profondo tra il cliente e il professionista, tale da immaginare che sarà sempre indispensabile una relazione umana per offrire le coperture assicurative più adeguate

nell'ambito di un equilibrio tra razionalità ed emozioni, in cui il capitale umano avrà sempre un ruolo centrale.

Preme, quindi, sottolineare quanto sia necessario il coraggio di aggiornarsi e di studiare continuamente per approfondire la cultura di base ed inoltre, quanto sia indispensabile la capacità di mettersi ogni giorno in discussione, qualità queste che consentono agli intermediari di cogliere le occasioni che si presentano e si presenteranno nel loro percorso, cercando così di non lasciare nulla al caso né tantomeno lasciare la crescita professionale alla pura teoria

Gli Agenti di assicurazione sono artefici del loro successo e la crescita professionale dev'essere necessariamente la più indipendente possibile, interdisciplinare ed orientata alla piena maturazione della dimensione consulenziale.

Il Sindacato Nazionale Agenti di Assicurazione – SNA – istituzione centenaria di rappresentanza, nonché “parte sociale”, ha speso e spenderà ancora risorse economiche nella formazione indipendente degli Agenti di assicurazione, proponendo loro percorsi commisurati al proprio livello ed esigenza, per svolgere nel migliore dei modi una professione avvincente e di grande complessità.

Ultimo, ma non per importanza, si sottolinea la percezione della consapevolezza che tutto il mercato assicurativo ha finalmente compreso l'importanza rappresentata dalla crescita professionale degli Agenti di assicurazione e che la stessa deve realizzarsi ben oltre gli obblighi normativi imposti dalla legge.

Bibliografia

- *Giorgio Cingolani* – Le Assicurazioni private in Italia — Il Mulino 2019;
- *Gianluigi Malandrino* – L’Agente di Assicurazione – Una figura professionale in evoluzione –Miligraf Editore 2014;
- *Giuseppe Bonazzi* – Come Studiare le Organizzazioni –Il Mulino 2006;
- *Maurizio Catino* – Capire le Organizzazioni –Il Mulino 2012;
- *Andrea Gasperini e Nadia Raso* – Capitale Umano e Performance di Business – Misurare il ROI del Capitale Umano –Wolters Kluwer Italia S.r.l. ;
- *Renato Votta* – “Hr Metrics. Misurare il valore aggiunto della Direzione Umane e della Formazione ai tempi della crisi: Misurare il valore aggiunto della Direzione Umane e della Formazione ai tempi della crisi” - Franco-Angeli;
- *Debora Greco e Stefano Radaelli* – Misurare il ROI della Formazione – aprile 2015;

Sitografia

- <http://www.snachannel.it/index.php/u-s/item/1227-ccnl-sna-2014-arriva-il-parere-pro-veritate-del-prof-pietro-ichino-il-contratto-e-legittimo-applicabile-e-assolutamente-corretto>
- <http://www.snachannel.it/index.php/world/item/1223-ccnl-dei-dipendenti-di-agenzia-lo-sna-incontra-a-montecitorio-l-on-cesare-damiano-presidente-della-commissione-lavoro-alla-camera-dei-deputati>
- <https://www.kongnews.it/carriere-e-lavoro/aziende-verso-la-managerializzazione-lidentikit-del-manager-ideale/>
- https://www.ivass.it/pubblicazioni-e-statistiche/pubblicazioni/att-sem-conv/2019/iv-sem-gio/02_BIGNAMI_IV_SEM_GIO.pdf
- <https://www.risorseumanehr.com/blog-hr/la-valutazione-della-formazione>