

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

28

Maurizio Ragni

**Il controllo dell'organizzazione contabile
nelle aggregazioni delle agenzie assicurative**

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

28

Maurizio Ragni

**Il controllo dell'organizzazione contabile nelle
aggregazioni delle agenzie assicurative**



Indice

Introduzione	p.10
1. Da individuo a insieme	
1.1 Un'agenzia di assicurazioni	p.15
1.2 Il caso di specie	p.17
1.2.1 Da dove siamo partiti	p.17
1.2.2 La somma dell'aggregazione	p.18
1.3 Contabilità assicurativa e contabilità aziendale	p.19
1.4 Desiderare un'organizzazione diversa	p.20
1.5 Le competenze già acquisite come base di partenza	p.22
1.6 I ricavi in una agenzia di assicurazione	p.28
1.7 I costi in una agenzia di assicurazione	p.30
1.8 I principi per impostare una nuova contabilità agenziale	p.32
1.9 I rischi nascosti nella gestione di un'agenzia assicurativa	p.33

2. Costruzione ragionata dello schema di bilancio

per un'agenzia di assicurazioni

2.1 Lo schema di bilancio semplificato	p.37
2.2 La segmentazione del bilancio per centro di costo	p.41
2.3 L'articolazione delle provvigioni attive	p.43
2.4 L'articolazione delle provvigioni passive	p.45
2.5 Costi di gestione	p.47
2.5.1 Costi ripartibili	p.48
2.5.2 Costi non ripartibili	p.49
2.6 L'articolazione degli oneri/proventi e contributi	p.49
2.7 Schematicità semplificazione e proiezione	p.50

3. Le rilevazioni contabili schematizzate

3.1 Rilevazione mensile anno su anno precedente	p.53
3.2 Verifica per canale di vendita	p.55
3.3 Schema di verifica per sedi	p.56
3.4 Il controllo della liquidità	p.57
3.4.1 Schema base per controllo liquidità	p.57
3.4.2 Schema analitico per il controllo della liquidità	p.58

Conclusioni	p.60
Bibliografia	p.62
Sitografia	p.64

Introduzione

Durante lo svolgimento degli studi connessi all'ambito disciplinare di Economia Aziendale, ho trovato particolarmente utili e stimolanti le analisi condotte da parte dei docenti di esempi basati su casi reali o concrete esperienze di vita vissuta. Dunque, già al principio del mio percorso di studi - seppur inizialmente in maniera del tutto inconscia - ho ritenuto opportuno ripartire quanto studiato in quattro macroaree:

- Una prima riguardante la cultura generale della conoscenza giuridica e le fonti normative, come lo studio del Diritto nei suoi vari percorsi.
- Una seconda legata agli studi macroeconomici come Statistica e Storia economica.
- Una terza rivolta all'economia sul campo, fatta di esperienze di prodotti e di vendita, come l'Economia e gestione delle Imprese, Economia degli Intermediari Finanziari o Metodologie e Determinazioni quantitative d'azienda.

- Una quarta nell'ottica dell'organizzazione quale strumento indispensabile ai fini di crescita dell'azienda e, conseguentemente, della comunità territoriale di riferimento, come Organizzazione Aziendale o Strategie di comunicazione.

A seguito di questa premessa, per affrontare il lavoro su cui verterà la presente tesi ho cercato di toccare quanto più possibile da vicino l'area di riferimento dell'economia sul campo, grazie soprattutto all'esperienza reale maturata nella riorganizzazione della Agenzia di Assicurazioni di cui sono uno dei responsabili, analizzando nello specifico alcuni aspetti organizzativi legati alla parte contabile.

La conoscenza di questi ultimi permetterà di avere la consapevolezza che la volontà degli attori e la scelta di professionisti adeguati possano essere fattori di successo anche indipendentemente dal marchio che si rappresenta.

In qualità di Agente di Assicurazione, iscritto da sempre allo SNA, sono fortemente convinto che il confronto tra Colleghi sia il miglior modo in assoluto per crescere; ritengo infatti che discutere delle problematiche riscontrate e delle possibili soluzioni per rendere il Cliente consapevole delle proprie scelte sia l'elemento chiave in grado

di aggiungere alla nostra attività basilare di vendita anche quella di divulgazione e consulenza, con il Cliente sempre più consapevole del nostro ruolo.

Nell'ottica di dover aggredire un mercato in continua e rapida evoluzione dobbiamo avere sempre in mente che il vecchio motto - *Servire il Cliente e non servirsene* - è, e sarà sempre attuale.

Nel momento in cui viene acquisita la consapevolezza di lavorare per la sicurezza dei nostri Assicurati, e non per i prodotti spinti dalle mandanti, avremo la certezza di aver rimarcato la centralità del nostro ruolo.

Nel settore assicurativo, il forte individualismo legato alla possibilità di sostenersi anche in piccole dimensioni ha condotto nel tempo al proliferare delle agenzie.

Questa dimensione artigianale del nostro fare è stata confermata anche dallo studio dell'IVASS¹ che, al 30/08/2019 indica, su un totale di 18.694 agenti iscritti al RUI (Registro Unico Intermediari), che ben 13.855 non si avvalgano dell'opera di collaboratori².

¹ (Ivass, 2019)

² (De Polis, 2019)

La regolamentazione del mercato, con in particolare la direttiva che andava a costituire il RUI³ - nato per fornire uno strumento di trasparenza necessario all'esercizio della professione – e tutte le successive integrazioni e modifiche, unita alla complessità di un mondo capace di cambiare velocemente ha fatto sì che l'Agente, che aveva vissuto il proprio aggiornamento professionale proiettato più alla conoscenza dei prodotti che delle norme, si sia trovato esposto a dei rischi che spesso non era in grado non solo d'affrontare, ma neanche di individuare in maniera tempestiva.

In questo contesto, la necessità di reperire risorse economiche per affrontare le criticità organizzative e rimanere competitivi nel proprio mercato pur mantenendo come prerogativa fondante quella di offrire un servizio adeguato alla clientela, ha progressivamente portato, e porterà sempre più colleghi a dover valutare la possibilità di raggruppamento delle agenzie in organizzazioni più grandi.

Nel momento in cui ci si trova a riflettere sulla fattibilità di questa scelta – indipendentemente dal fatto che l'input sia arrivato dalla

³ Il Rui venne istituito col decreto legislativo 7 settembre 2005, n. 209 (Codice delle Assicurazioni), in attuazione della Direttiva 2002/92/CE sull'intermediazione assicurativa, ed è disciplinato dal Regolamento I.S.V.A.P. n. 5 del 16 ottobre 2006 modificato poi dal Regolamento IVASS 40 del 2 Agosto 2018.

mandante, dal mercato, dal collega o dalla crisi che costringe a ripensare il futuro - l'obiettivo diviene costruire una realtà solida che possa resistere alle intemperie del mercato il più a lungo possibile: sotto questo punto di vista, i numeri delle scritture contabili possono garantirci una lettura utile alla conferma della bontà del nostro operato.

Il fine dell'elaborato di questa tesi prenderà spunto dall'esperienza maturata personalmente durante il processo di aggregazione di Agenzie del territorio di Ancona.

.

1. Da individuo ad insieme

1.1 Un'agenzia di assicurazioni

Per comprendere come collocare un'agenzia di assicurazioni nel panorama economico, ritengo necessario partire dai significati attribuiti dal legislatore nel 1942 per differenziare le nozioni di azienda, di impresa e di piccolo imprenditore.

Il concetto di azienda viene ricondotto all'art. 2555 c.c. ad un *“complesso di beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa”*, mentre l'imprenditore viene definito ai sensi dell'art.2082 c.c., come *“colui che esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni e servizi”*. Infine, nella nozione di *“piccolo imprenditore”*, riportata all'art.2083 c.c., vengono ricompresi invece *“gli artigiani, i piccoli commercianti, e coloro che esercitano un'attività professionale organizzata prevalentemente con il proprio lavoro e dei componenti della propria famiglia”*.

Nella quasi totalità dei casi, un'agenzia di assicurazioni può coerentemente rientrare nella definizione attribuita ai *“piccoli*

imprenditori” non solo per il numero dei collaboratori ma anche in considerazione del numero medio degli amministrativi fra tutte le agenzie, che nel 2012 era poco superiore alle 2 unità⁴.

In questo contesto di mercato, caratterizzato da forti individualismi, per arrivare a costruire i presupposti necessari per passare da Piccoli Imprenditori ad Azienda è fondamentale prestare attenzione al percorso corretto per riunire le strutture agenziali. Infatti, se da un lato scegliere l'accorpamento potrebbe voler dire mettere l'accorpato in una posizione minoritaria, dall'altro la scelta di fondersi potrebbe far passare l'idea di un modo di porsi dell'azienda diverso, snaturando il proprio *modus operandi*. Scegliere di aggregarsi significa invece trovare sinergie ed interessi comuni fondanti su cui costruire una diversa agenzia di assicurazioni.

⁴ (Sna e Iama Consulting, 2012)

1.2 Il Caso di Specie

1.2.1 Da dove siamo partiti

Per lo scopo dell'elaborato, è bene far comprendere al meglio quale sia stato il punto di partenza dell'aggregazione tra le agenzie del territorio di Ancona.

L'aggregazione d'agenzie avvenne fra il 2012 ed il 2013, partendo da una situazione variegata fra gli attori:

- Agenzia A) Capoluogo di Provincia 1 Agente (5 anni alla pensione) 2 dipendenti 3 collaboratori contabilità semplificata rivalsa mai liquidata.
- Agenzia B) Capoluogo di Provincia 1 Agente (maturando di pensione) 9 dipendenti 1 collaboratore. Rivalsa mai liquidata e contabilità ordinaria interna.
- Agenzia C) Capoluogo di Provincia 2 Agenti di 45 anni 4 dipendenti 5 collaboratori con anzianità di mandato di circa 10 anni.
- Agenzia D) No Capoluogo 2 Agenti di 43 e 48 anni 5 dipendenti 3 collaboratori. Rivalsa mai liquidata e contabilità ordinaria interna.

- Agenzia E) No Capoluogo 1 Agente (5 anni alla pensione) 3 dipendenti 2 collaboratori. Rivalsa mai liquidata.

Come si può intuire, le diversità e le problematiche da affrontare sono comuni a molte situazioni; si procederà quindi ad esaminare gli aspetti organizzativi più rilevanti, per arrivare all'organizzazione contabile nella sua accezione non tanto in termini ragionieristici, quanto quale strumento di organizzazione economica operativa.

1.2.2 La somma dell'aggregazione

Il percorso di aggregazione si è concluso nel termine di tre anni con la costituzione di un'agenzia così composta e dislocata:

- 8 Agenti Soci
- 27 Dipendenti
- 13 Collaboratori
- 1 Sede Principale
- 2 Sedi Secondarie
- 6 Subagenzie

1.3 Contabilità Assicurativa e Contabilità Aziendale

Nelle agenzie di assicurazioni si possono distinguere due differenti tipi di contabilità: la contabilità assicurativa e la contabilità aziendale.

La contabilità assicurativa serve per avere il dettaglio di ogni operazione dalla quale scaturiscono documenti. Questa è di norma regolata dai rapporti con la mandante e stabilisce come effettuare le operazioni di copertura del rischio, del pagamento dei sinistri, dell'incasso delle franchigie etc.; comprende dunque tutte operazioni che determino la copertura o no di una polizza o l'esatta operatività delle garanzie prestate.

Delle molteplici operazioni che vengono effettuate in contabilità assicurativa ogni qualvolta che viene emesso un documento, andranno in contabilità aziendale solo quelle che scaturiscono dei movimenti di denaro quali premi, provvigioni o addebiti.

Per fornire elementi utili all'organizzazione del bilancio si è tralasciata l'organizzazione della contabilità assicurativa, di cui interessa che si rilevino solo le partite che generano entrate.

La contabilità aziendale, la cui organizzazione per trarre una lettura utile al processo di cambiamento continuo della nuova Impresa Agenzie sarà oggetto delle attenzioni in questo elaborato, serve invece per raccogliere e registrare ogni evento di natura economica o finanziaria che si verifica all'interno di ogni azienda, e di cui fine primario è la redazione del bilancio.

1.4 Desiderare un'organizzazione diversa

Nel nostro settore quando si parla di aggregazione si intende fare riferimento non tanto alla fusione “materiale” tra più aziende, quanto piuttosto all'unione delle esperienze e delle professionalità proprie di ciascuna di esse. Si potrebbe dire che più che mettere insieme delle aziende si uniscono delle teste con alle spalle il proprio successo o presunto tale.

Come per tutte le aziende che affrontano un consapevole aumento di dimensioni, bisogna prestare attenzione alla valutazione dell'impatto scaturito dal passaggio da un sistema aziendale semplificato (scarso numero di collaboratori, decisioni veloci...) ad un

sistema complesso, e conseguentemente avere la consapevolezza che tale mutamento non sia completamente dominabile.

Quando nelle fasi iniziali ci si siede intorno ad un tavolo ragionando sulla possibilità di aggregarsi, la volontà di fare business in maniera diversa ed accrescere le professionalità in gioco deve indurre gli interlocutori ad avere meno remore per le rinunce di libertà che si rendono necessarie affinché sia possibile disegnare un futuro meno incerto.

Nel settore della distribuzione assicurativa la figura dell'Agente è di regola centrale.

Lo sforzo di una nuova azienda che ponga al centro se stessa, e non l'Agente, deve essere rivolto a soddisfare molteplici esigenze: dare risposte alle occorrenze del quotidiano, rispettare la necessità di trasparenza sulle decisioni, vedere riconosciuta la continuità con il passato per non disperdere il patrimonio clienti apportato da ciascuno, nonché garantire che il controllo dei conti - come valore dell'andamento aziendale - sia reso accessibile a tutti i soci seppur con chiare responsabilità su chi possa agire nei singoli presidi d'interesse.

Per le decisioni di gruppo, un metodo ormai consolidato nelle aziende è il *brainstorming*⁵: riunirsi condividendo visioni sul futuro senza avere freni di sorta, con la possibilità per tutti gli interlocutori di apportare il proprio contributo; ciò è sicuramente funzionale per costruire una idea di come ed in quali ambiti la nuova azienda potrà operare.

Conclusa la fase di confronto sull'idea di azienda desiderata, è necessario affrontare la delicata questione della suddivisione delle responsabilità individuali: a tal fine, affidare ad una società esterna il compito di valutare ed individuare le personalità adatte a ricoprire ruoli apicali è al contempo un segnale di trasparenza e di grande voglia di mettersi in discussione per crescere come insieme.

1.5. Le competenze già acquisite come base di partenza

Come ogni progetto, la costituzione di una nuova agenzia necessita di investimenti sia in termini economici sia di tempo, da un lato per individuare e far comprendere le competenze acquisite dei diversi

⁵ In italiano “raccolta di idee”. Il termine iniziò a diffondersi nel 1957 grazie al libro *Applied Imagination* di Osborn. (fonte: Wikipidia)

attori - siano essi Agenti, dipendenti o collaboratori - e dall'altro per programmare la formazione futura per la crescita nella direzione emersa nella fase di *brainstorming*.

Nel mercato ci sono molte società che offrono la propria consulenza per nuovi *assessment*, percorsi di sviluppo e formazione manageriale che aiutano a valutare, anche in base alle responsabilità, se il livello remunerativo sia in linea con i livelli retributivi per soggetti di pari responsabilità.

Un buon metodo per scegliere intelligentemente una azienda di consulenza è individuare società che hanno già lavorato in connessione con il campo assicurativo, magari rivolgendosi a quelle che hanno prodotto studi sulle agenzie per le Compagnie o per il Sindacato Nazionale Agenti (SNA).

La focalizzazione sulle abilità acquisite avviene principalmente su tre macroaree:

- Tecniche (conoscenza dei diversi prodotti assicurativi)
- Amministrative (contabilità assicurativa, generale ed amministrazione)

- Trasversali (capacità di risolvere le problematiche o di leggere le situazioni intervenendo con soluzioni appropriate)

L'analisi di queste macroaree comporta l'individuazione della figura professionale più idonea per assumere una responsabilità rilevante all'interno della società: tale è colui che non solo si sente portato ad affrontare una difficoltà, ma anche dotato delle caratteristiche, certificate da un terzo soggetto, che consentano di prendere le decisioni appropriate nella sfera di competenza.

Di seguito uno schema sintetico delle aree che si vanno ad esaminare durante la valutazione delle abilità acquisite:

Tabella 1 Competenze Tecniche

COMPETENZE TECNICHE	
Proposizione Tecnico-commerciale	Prodotti per le persone
	Prodotti dedicati alle aziende
	Prodotti dedicati al commercio
	Prodotti dedicati ai professionisti
	Vita -
Norme, procedure, applicativi	Normativa interna ed esterna
	Applicativi
	Sinistri
Mercato di riferimento	Ricerca di opportunità
	Conoscenza prodotti competitor

Tabella 2 Competenze Amministrative

COMPETENZE AMMINISTRATIVE	
Contabilità generale e di Agenzia	Gestione contabilità generale
	Gestione contabilità generale d'Agenzia
Adempimenti fiscali	Conoscenza della normativa fiscale
Gestione Risorse Umane	Selezione, inserimento risorse
	Gestione paghe
Supporto operativo	Supporto operativo agli altri
	Rapporto con terzi per supporto operativo
	Attività segretariali e servizi generali
	Gestione processi legati alle polizze

Tabella 3 Competenze Trasversali

COMPETENZE TRASVERSALI	
Area Intellettuale	Acquisizione di informazioni
	Consapevolezza organizzativa
	Analisi e risoluzione di problemi
Area Relazionale	Orientamento al cliente - servizio
	Costruzione e gestione delle relazioni
	Lavoro di squadra
	Resistenza allo stress
Area Innovativa	Disponibilità al cambiamento
	Curiosità al nuovo
Area realizzativa	Iniziativa
	Orientamento agli obiettivi
	Organizzazione e pianificazione
Area gestionale	Misurazione degli andamenti della gestione d'agenzia

1.6 I ricavi in una agenzia di assicurazione

Gli Agenti di assicurazione sono stati per un lungo periodo principalmente dei venditori di polizze poliennali, che vedevano soddisfatto il proprio bisogno di remunerare l'attività svolta tramite un anticipo delle provvigioni per tutto il periodo della durata contrattuale.

Con il maturare del mercato e con il recepimento delle direttive europee a difesa dei consumatori, anche nel settore assicurativo sono state introdotte regolamentazioni che hanno portato alla limitazione delle polizze poliennali, causando una ripercussione sui bilanci delle agenzie⁶.

Nel 2007 il decreto Bersani Bis⁷ è intervenuto eliminando i vincoli di esclusiva fra Agenti e Compagnie. L'eliminazione di questa limitazione ha portato due sostanziali modifiche al mercato: la prima ha fatto sì che i contratti di durata poliennale sono divenuti - giustamente - anacronistici; la seconda ha avuto il merito di introdurre

⁶ Decreto legislativo 7 settembre 2005, n. 209 (Codice delle Assicurazioni), Direttiva 2002/92/CE, Regolamento I.S.V.A.P. n. 5 del 16 ottobre 2006, Regolamento IVASS 40 del 2 Agosto 2018.

⁷ Ufficialmente Decreto Legge 31 gennaio 2007, N.7, convertito poi dalla legge 2 Aprile 2007 n.40 rivolto all'apertura dei mercati a beneficio e tutela del consumatore.

un concetto che fino al 2006 sembrava inconcepibile, cioè una tariffa RCA libera.

Si è passati quindi dalla tariffa uguale per tutti, che proveniva dalla legge 990⁸ sull'istituzione della RCA obbligatoria, alla liberalizzazione della tariffa. Questa nuova legislazione ha enormemente aumentato la competizione del mercato RCA che ha visto il proliferare di attori fino a quel momento rimasti ai margini quali broker, compagnie dirette, banche, ecc.).

L'obbligatorietà e la tariffa amministrata uguale per tutti avevano creato nella RCA una solida base di entrate per le agenzie, e la "pigrizia" di alcuni Agenti aveva portato ad avere un portafoglio polizze spostato per oltre il 70% sulla RCA stessa; a seguito del Decreto Bersani, proprio quegli Agenti che erano soliti soddisfare il proprio bisogno economico allungando la durata delle polizze, si sono trovati a doversi occupare del bilancio nel suo complesso, affrontando questioni fino a quel momento per loro impensabili.

⁸ Legge 24/12/1999 n.990. (Assicurazione obbligatori della responsabilità civile derivante dalla circolazione dei veicoli a motore e dei natanti , 1969) Assicurazione obbligatoria della responsabilità civile derivante dalla circolazione dei veicoli a motore e dei natanti.

Oltre alle entrate derivanti dalla riscossione delle polizze, fra i ricavi si possono annoverare gli incentivi ed i contributi che le Compagnie offrono agli Agenti per stimolarli a produrre più polizze o a gestire con maggior attenzione le problematiche relative ad alcuni processi all'interno delle agenzie (ad esempio i sinistri).

Nel dopo Bersani le Compagnie hanno accentuato questi tipi di riconoscimenti, facendoli diventare voci che nei bilanci possono incidere tra il 5 ed il 15%; anche in questo caso, la mancanza di presidio dei processi per tali riconoscimenti, o la sua non corretta fotografia in bilancio, possono pregiudicare la salute economica della realtà agenziale.

1.7 I Costi in una agenzia di assicurazioni

Dovendo contare principalmente sulle proprie conoscenze e sulla propria capacità di rimanere aggiornati per dare soluzioni alle esigenze dei clienti, le agenzie di assicurazioni non hanno necessità di particolari investimenti se non sul capitale umano.

Questa impostazione porta a far rilevare quattro principali fattori di costo all'interno di un bilancio agenziale:

- le spese per il personale dipendente
- le provvigioni a terzi o costi della produzione
- le spese per la gestione dei locali
- le spese amministrative per il funzionamento dell'agenzia

Altra partita importante, che può incidere fortemente nel bilancio di un'agenzia di assicurazioni è la “rivalsa”, la quale può essere equiparata ad un avviamento “improprio” di un'attività.

Questa partita è regolamentata dall'accordo nazionale ANA del 2003, che determina l'importo da liquidare all'Agente uscente e ne ribalta l'importo rateizzato (in base agli anni di anzianità dell'Agente uscente) all'Agente subentrante⁹.

Già da questa breve presentazione dei principali aspetti contabili di un'agenzia di assicurazione, se ne comprende la semplicità ma anche la sua insidiosità.

Si aggiunga che la contabilità si interfaccia con un contratto di Agenzia che risponde in parte alla disciplina riguardante il Mandato di

⁹ Accordo nazionale Imprese – Agenti di assicurazione del 23/12/2003 ACCORDO NAZIONALE AGENTI.

cui all'art. 1753¹⁰, regolato dall'accordo ANA ed operante in regime di esenzione di IVA¹¹, allargata anche alla consulenza ed all'assistenza¹².

Inoltre, il numero limitato delle agenzie e la loro dimensione non hanno sempre permesso agli studi professionali dei Commercialisti di acquisire quell'esperienza necessaria per offrire anche un lavoro di consulenza specifico per il settore.

1.8 I principi per impostare una nuova contabilità agenziale

Quando si viene da esperienze con dimensioni ed anzianità differenti è importante porsi come obiettivo l'organizzazione delle (nuove) scritture contabili non solo quale strumento di corretta rilevazione dei dati aziendali, ma anche quale termometro di salute aziendale facilmente verificabile dai tutti i soci dell'azienda stessa, ed in grado di fornire gli input necessari a gestire e comprendere le tendenze organizzative dell'azienda.

¹⁰ Capo X del Codice Civile.

¹¹ Art. 10 del D.P.R. 633/1972.

¹² Agenzia delle Entrate risoluzione 267/E del 30 ottobre 2009.

Bisogna soddisfare la necessità di organizzare i dati di bilancio in modo da poter essere facilmente rielaborati per rilevare e rendere evidenti non solo i risultati generali, ma anche la corretta gestione di singole sedi, di singole linee di business o di canali di vendita.

L'esigenza di impostare correttamente la contabilità, con la possibilità di estrapolare situazioni analitiche quanto più precise, nasce dalla necessità di trovare costantemente nuovi equilibri per capire ed intervenire prontamente, portando le necessarie variazioni all'organizzazione affinché l'Agenzia rimanga sana evitando il rischio derivante dall'avere maggiori dimensioni ma meno capacità di prendere decisioni veloci; bisogna sconfiggere il connubio aumento dimensioni - aumento burocrazia.

1.9 I rischi nascosti nella gestione di un'agenzia assicurativa

Ricapitolando quanto detto fino ad ora, per fare impresa nel settore delle agenzie di assicurazione non serve investire in macchinari per la produzione, non sono necessarie scorte di materie prime, non si deve tenere del prodotto finito in magazzino in attesa della vendita;

nonostante ciò ci sono consuetudini negative che possono intercedere nell'attività di un'agenzia mettendone a rischio addirittura la sua sopravvivenza.

Il rischio più importante che si corre è quello legato al mancato incasso dei crediti dei clienti e dei collaboratori; una sfera che coinvolge principalmente la contabilità assicurativa.

Il meccanismo dell'inoltro alle Compagnie dei premi, al netto delle provvigioni, è nel tempo differito (10/20/30 giorni), rispetto alla riscossione del premio dal cliente. Questo meccanismo permette alle agenzie di registrare l'operazione di avvenuto incasso del premio e di versare il denaro o l'assegno in banca - avendo a disposizione un tempo congruo per vedersi accreditati gli importi sul conto corrente - per poi girare, in tutta tranquillità, quanto dovuto (al netto delle provvigioni) in Compagnia.

Ciò porta ad avere nel conto corrente più risorse economiche apparenti dovute a dei premi il cui invio è posticipato. Tale circostanza, soprattutto in passato e specie nelle strutture di dimensione ridotte in cui il presidio dell'apparente surplus di liquidità

è stato blando, ha costretto in alcune circostanze all'utilizzo per l'azienda di denaro non proprio.

Spesso nel lavoro dell'Agente il rapporto con il Cliente è qualcosa di più del semplice rapporto professionale. I Clienti affidano i risparmi e la tutela del proprio patrimonio alla capacità professionale dell'Assicuratore, ed è possibile che il Cliente o il Broker richieda di anticipare delle coperture o di accettare mezzi di pagamento posticipati. Questo *modus operandi* ancora troppo diffuso nel nostro settore porta, laddove esiste un controllo blando della contabilità assicurativa, a correre un rischio che non dovrebbe appartenere all'agenzia: il pericolo che si deve correre è quello di pagare correttamente il sinistro e non il premio di un assicurato.

Anche in questo caso la separazione patrimoniale introdotta con il codice delle Assicurazioni nel 2005¹³ è venuta in soccorso non solo dell'utente, contrastando gli Agenti che in maniera impropria pur avendo riscosso il premio non mettevano in copertura le polizze, ma anche degli Agenti, ai quali ha posto un vincolo a tutela anche del conto stesso dell'Agente.

¹³ Codice delle Assicurazioni Private. Decreto Legge del 7 settembre 2005 n. 209 art. 117 – separazione patrimoniale.

Proprio la mancanza del controllo sulla parte dei crediti assicurativi da esigere e sul suo flusso può portare a situazioni di sofferenza. Per evitare ciò, specie in una struttura che parte da zero e che aggrega modi diversi di fare e grandi responsabilità, è bene predisporre un sistema che, attraverso il costante aggiornamento delle scritture contabili, permetta la lettura della liquidità e dei suoi flussi in modo da evitare quanto più possibile episodi di anticipo delle coperture.

2. Costruzione ragionata dello schema di bilancio per un'agenzia di assicurazioni

2.1 Lo schema di bilancio semplificato

È necessario che una nuova organizzazione riesca, fin da subito, a tenere sotto controllo i principali parametri dell'azienda:

Tabella 4 *Schema essenziale di bilancio*

1	Provvigioni Attive
2	Provvigioni Passive
3	Costi di Gestione
4	Oneri/Proventi e Contributi

- Provvigioni Attive – L'attenzione a questo valore serve a scongiurare il fatto che ogni socio, trovandosi a svolgere in base alle nuove responsabilità anche compiti che spetterebbero agli altri, presti meno attenzione all'insieme dei suoi Clienti e dei suoi Collaboratori. L'aspetto principale da preservare è non fornire una

scusa per interrompere i rapporti, a causa della mancanza dei referenti abituali.

- Provvigioni Passive – Questo indicatore permette di valutare quanto sia il valore della produzione svolto internamente e quanto quello svolto da terzi. Essendo una voce direttamente correlata alla vendita e al mantenimento dei contratti assicurativi, all'aumento di questa voce corrisponde anche una crescita delle provvigioni attive. Se queste ultime non aumentano si avrà l'opportunità di indagarne le cause, che potrebbero ad esempio derivare da una maggior intermediazione del portafoglio, o da una perdita di contratti riferiti all'agenzia. Sarà altresì importante indagare quando le provvigioni a terzi perdono di valore e non ci sia una diminuzione delle provvigioni attive per comprendere se il fenomeno sia dovuto all'infedeltà di un collaboratore che sta spostando contratti. In un'aggregazione la lealtà e lo spirito di appartenenza di ogni singolo collaboratore alla nuova entità va guadagnata, ed il presidio dei fattori numerici ne è strumento per la tenuta dei ricavi aziendali.

- Costi di Gestione – in questa voce è bene far ricadere tutti i costi per il funzionamento dell'agenzia; dagli affitti al personale dipendente. L'indicatore macro deve offrire la chiave di lettura per misurare la capacità di concretizzare dei risparmi derivanti dall'aggregazione. La necessità di trovare delle convenienze di scala, al di fuori dei semplici risparmi prodottisi per l'effetto della fusione (ad esempio affitti che vengono meno, un unico consulente del lavoro, un'unica contabilità), deve essere soddisfatta prevedendo l'organizzazione contabile divisa non per servizi ma per centri di costo, in modo da individuare nel dettaglio delle voci su cui agire. All'interno dei costi di gestione bisognerà poi considerare quali di questi siano ripartibili e quali non lo siano in base alle sedi ed ai canali di vendita. Il lavoro d'individuazione dei costi ripartibili inizia nel momento in cui viene pensata l'organizzazione contabile, ma diventa un elemento di ricerca continua nell'allocare quante più partite possibili.
- Oneri /Proventi e Contributi – In questo indicatore è necessario raccogliere i costi e le entrate dovuti a oneri finanziari, straordinari e tributari fissi e gli incentivi delle Compagnie. In

questa maniera sarà possibile creare uno storico di dati che permette di ipotizzare, già in sede di budget, dei valori medi.

Riportando lo schema in una tabella, ci possiamo accorgere che sottraendo alle provvigioni attive gli altri tre parametri in successione, avremmo tre indicatori sintetici per misurare nel tempo le rilevazioni.

Tabella 5 *Schema semplificato di bilancio*

1	Provvigioni Attive
2	Provvigioni Passive
	<i>1° Margine di contribuzione 1-2</i>
3	Costi di gestione
	<i>2° Margine di contribuzione 1-2-3</i>
4	Oneri/Proventi e Contributi
	<i>Risultato finale ante imposte 1-2-3-4</i>

2.2 La segmentazione del bilancio per centro di costo

Per poter agire e portare dei correttivi utili all'azienda è necessario che le scritture contabili siano organizzate per centro di costo; a tal proposito si possono individuare due macroaree:

- La divisione per sedi - Nella gestione di più uffici è doveroso capire se i risultati preventivati vengono poi realizzati. Questa divisione permette anche col tempo di valutare se le azioni introdotte hanno portato le variazioni auspiccate. A tal proposito, è bene ricordare che l'elemento "macchinario" in grado di incidere più di tutti nei risultati all'interno di un'agenzia di assicurazioni è il "fattore umano", e non si possono aspettare variazioni significative di bilancio se non si fanno investimenti in tal senso.
- La divisione per canali di vendita – Con l'aggregazione è importante agire sulle responsabilità, passando dallo sviluppo generico (produzione di polizze nuove) allo sviluppo focalizzato. In questo ambito, per una struttura che diventa importante è bene concentrarsi su tre canali di vendita:

- I Subagenti – sono coloro che attraverso la propria professionalità gestiscono un portafoglio ed a volte sono anche responsabili del presidio di un territorio.
- I Broker e gli Enti Pubblici – i primi sono professionisti che rappresentano clienti importanti che hanno bisogno di strutture adeguate che siano in grado di offrire un servizio che non faccia perdere loro tempo. Tra i clienti dei broker ci sono anche gli Enti Pubblici, i quali necessitano di una gestione più articolata durante la fase contrattuale ma soprattutto di una conoscenza puntuale del codice degli appalti e della burocrazia ad esso legata necessaria per istruire la partecipazione alle gare in forma corretta.
- Il personale di front office – nelle scelte organizzative da avviare a seguito di un'aggregazione, nasce la necessità di trovare ruoli e mansioni diverse a chi nelle varie sedi si occupava della stessa problematica (ci saranno sicuramente più risorse che si occupavano della contabilità assicurativa, di sinistri...), nonché quella di specializzare e formare il personale in modo da renderlo capace di gestire le coperture più semplici o cosiddette

standard, contribuendo così a motivare i dipendenti ed a trasformarli in canale di vendita.

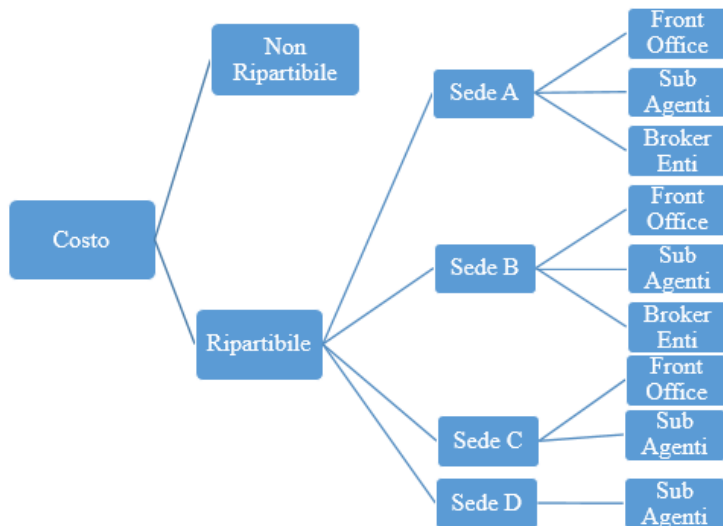


Figura 1 Schema ripartizione dei costi

2.3 L'articolazione delle provvigioni attive

Sotto certi aspetti gli Agenti di assicurazione vivono un mondo professionale/aziendale a se stante, che li rende quasi dei privilegiati senza averne consapevolezza.

Ogni anno, aprendo la saracinesca figurativa dello studio / ufficio dell'assicuratore, si può affermare che questi, indipendentemente dalla

situazione competitiva del mercato, ricaverà gran parte del fatturato effettuato l'anno precedente.

Questa situazione avviene perché il lavoro svolto con responsabilità nel passato ha creato una relazione di fiducia fra l'assicuratore e l'assicurato che manterrà sempre un peso importante, permettendo per un periodo di tempo il rinnovo delle coperture assicurative senza che queste vengano messe in discussione, anche in presenza di un mercato sempre più competitivo.

Come già anticipato, le provvigioni rappresentano il valore della produzione in una agenzia di assicurazione, e lo sforzo dell'organizzazione aziendale deve essere quello di farne aumentare il valore numerico principalmente attraverso tre fattori:

- Mantenimento dei contratti in corso nell'anno precedente, attraverso la fidelizzazione della clientela ed un servizio adeguato, mettendo in conto che una parte dei rischi cessano in maniera fisiologica e che una parte della clientela decida di provare un servizio offerto da un nostro competitor.
- Proporre nuove coperture ai clienti.
- Trovare nuovi clienti

Essere in grado di misurare questi valori in una realtà articolata è fondamentale tanto quanto strutturarsi affinché ogni individuo, sia esso dipendente o collaboratore, riceva un proprio codice identificativo. Di sovente, il livello di organizzazione contabile può rilevare solo due valori: le provvigioni da incasso e le provvigioni da nuova produzione. Sarà cura di chi si occupa del presidio dei canali di vendita scorporare il lavoro di fidelizzazione rispetto al lavoro sui nuovi clienti.

2.4 L'articolazione delle provvigioni passive

La necessità di individuare correttamente la fonte del lavoro svolto attraverso il codice identificativo individuale aiuta a collocare e mettere in relazione le provvigioni passive con l'ammontare delle provvigioni attive del canale di vendita. Da questa rilevazione sono escluse le provvigioni al canale banco, in quanto il costo di quest'ultimo è solo marginalmente influenzato dalla produttività.

Nella nuova struttura è necessario misurare le provvigioni passive relative a:

- Subagenti e Collaboratori – in questa partita confluiranno le provvigioni pagate a Subagenti, collaboratori e segnalatori; è opportuno inserire in questa voce anche le provvigioni riconosciute per le collaborazioni fra colleghi¹⁴ A con A o A con B; in merito alle collaborazioni fra intermediari, rese possibili grazie al DL 179 del 2012, è opportuno segnalare che per la corretta applicazione della normativa SNA, oltre ad aver predisposto la modulistica per la formalizzazione dei rapporti, ha anche siglato un accordo con le due principali associazioni di rappresentanza dei broker per una corretta gestione del cliente nel pieno rispetto della legge¹⁵.
- Broker e Coassicuratori – Oltre ai brokers è opportuno inserire in questa rilevazione anche le provvigioni riconosciute alle coassicuratrici; si tratta di operazioni sempre più marginali, principalmente riferite a rischi di particolare rilevanza dove le

¹⁴ Ai sensi dell'art. 22, comma 10, D.L. 18.10.2012 n. 179

¹⁵ Accordo 8/02/2013 siglato da SNA con AIBA e ACB

compagnie non intendono assumerne la totalità dei rischi o dove il cliente ne chiede una cogestione.

- abbuoni ai clienti – nelle trattative commerciali, nel relazionarsi con le necessità assicurative del terzo settore, riconoscere un arrotondamento o un abbuono ad un cliente, permette il rafforzamento del rapporto di fiducia con la comunità del territorio di riferimento; la sua regolamentazione e misurazione nel tempo ne consente un utilizzo non spropositato.

Le voci delle provvigioni passive rappresentano esclusivamente un costo variabile e sono collegate alle provvigioni attive; se si ha un esborso maggiore di provvigioni variabili è perché quel soggetto ha aumentato le provvigioni attive.

2.5 Costi di gestione

Se con le provvigioni passive si sono individuati costi di produzione direttamente correlati alle provvigioni attive, all'interno delle spese di gestione bisognerà inserire tutte le altre voci di costi

dell'agenzia con l'accortezza di classificarli, come già anticipato, in ripartibili e non ripartibili.

2.5.1 Costi ripartibili

Allocare quante più voci possibili all'interno dei costi ripartibili significa dettagliare i risultati di un canale di vendita, di una sede o di una subagenzia.

In questa sezione bisognerà inserire il costo del personale suddiviso per sedi e per canale di vendita in modo da imputare correttamente alcune risorse. Al canale subagenti andrà, per esempio, attribuito la spesa dei dipendenti a loro di supporto, che preparano le polizze o effettuano la contabilità assicurativa, mentre chi presidia le problematiche degli Enti Pubblici sarà imputato ai Broker ed Enti, così come l'energia elettrica sarà assegnata ad esempio alla singola unità di sede.

2.5.2 Costi non ripartibili

In questa voce si andrà ad inserire tutto ciò che l'azienda spende per il suo corretto funzionamento come le consulenze professionali, i costi degli impiegati che si occupano solo di amministrazione e contabilità, il compenso per gli amministratori etc.

2.6 L'articolazione degli oneri /proventi e contributi

Nell'ultima macroarea dell'organizzazione contabile si andranno ad inserire:

- gli oneri/proventi finanziari, siano essi ordinari che straordinari, quali gli interessi sui conti correnti, la quota interessi su rivalse, un risarcimento ricevuto, un onere straordinario dovuto ad una sanzione etc.
- i contributi dalle Compagnie: come già menzionato in precedenza, soprattutto successivamente al decreto Bersani, le Compagnie si sono adoperate per stimolare la produzione offrendo degli incentivi o super provvigioni. Nel tempo, essendo richiesti sempre gli stessi dati, l'agenzia acquisisce una certa flessibilità nell'organizzarsi per

poter ricevere quanti più contributi possibili. Questa voce di bilancio può rappresentare fino al 15% dell'attivo e prestare poca attenzione alle diverse variabili che ne determinano il risultato può fare la differenza.

2.7 Schematicità semplificazione e proiezione

Nell'organizzare le scritture contabili, e dovendo rendere quanto più trasparenti possibili gli strumenti di lettura di ciò che accade, è necessario avere un quadro generale che possa rispecchiare un risultato di bilancio di fine esercizio anche in corso d'anno.

In situazioni normali quindi, prima di strutturare un'azienda nel settore delle agenzie assicurative, gli Agenti debbono aspettare che giunga Marzo dell'anno successivo per comprendere cosa sia successo l'anno precedente; ciò fa sì che essi operino in un contesto dove normalmente non rimane che ratificare un dato risultato.

Si comprende quindi la necessità, specie per un'azienda articolata, di adottare strumenti che consentano di intervenire in corsa, in modo da indirizzare il risultato di fine anno.

Di qui l'idea di scattare mensilmente una “fotografia” della situazione contabile, in cui i tempi di elaborazione siano solo gli stretti indispensabili alla registrazione in continuo delle partite di contabilità, ed in cui si tenga conto e si scontino quei costi e quei ricavi non ancora contabilizzati, come ad esempio gli ammortamenti e quanto altro necessario per la chiusura di bilancio.

Questo reporting mensile aggregato, si può ribattezzare nel caso di specie “*reading off*”, ovvero la proiezione di una fotografia in cui l'azienda chiude il suo bilancio ogni mese.

La continuità nel tempo e l'aggiornamento tempestivo della contabilità dalla quale si estraggono i valori per il *reading off*, per essere attendibili e di supporto ai cambiamenti da attuare, debbono essere disponibili in un arco temporale massimo di 30 giorni.

3. Le rilevazioni contabili schematizzate

3.1 Rilevazione mensile anno su anno precedente

Nella **Tabella 6** è stata riportata la sintesi dello schema “*reading off*”¹⁶. Quest’ultimo è strutturato al fine di rilevare, oltre ai valori assoluti ed il loro scostamento dall’anno precedente, anche le percentuali delle varie voci.

Posto l’obiettivo dello schema di comprendere come si sarebbe chiuso il bilancio per alcune voci si è dovuto procedere con delle correzioni effettuate in maniera o forfettaria o con il metodo del budget mensilizzato.

Per esempio:

- Nel costo mensile del personale viene calcolato in pro rata sia la tredicesima che la quattordicesima o il TFR.
- Negli ammortamenti la rivalsa e le risultanze del libro dei cespiti vengono mensilizzati.

¹⁶ Nella **tabella 6** sono stati volutamente lasciati l’incidenza delle singole voci e gli scostamenti espressi in percentuale.

- I contributi da compagnia vengono inseriti in base alla media degli ultimi 5 anni ridotti del 20% e mensilizzati con il controllo trimestrale dell'allineamento rispetto all'anno precedente.

Le precedenti risultano tutte voci adattate alle esigenze dell'azienda, non tralasciando l'importanza della lettura in base alle percentuali d'incidenza sul totale.

Si comprende già con un semplice esame superficiale che nella lettura comparata i manager di agenzia dovranno indagare le motivazioni che hanno portato ad un aumento delle provvigioni attive ed al contempo una diminuzione sensibile delle provvigioni passive; si potrà poi indagare sul minor costo del personale o comprendere se l'andamento dei contributi da Compagnia sia stato ipotizzato in maniera corretta.

Questo strumento nel suo insieme diventa sempre più importante con il passare dei mesi, riducendo gli errori di valutazione iniziale grazie all'accumulo di anni di rilevazione.

Tabella 6 Reading Off

Situazione dati contabili aggiornamento 31/03/2020	Conto Economico Consuntivo al		Conto Economico Consuntivo al			
	31/03/2020	%	31/03/2019	%	SCOSTAMENTI	%
Provvigioni Attive		100,0%		100,0%		5,3%
Provvigioni Passive Subagenti e Collaboratori		9,3%		16,2%		-39,8%
Provvigioni Passive Brokers e Coass		8,9%		12,2%		-23,4%
Abbuoni e Sconti Passivi		0,3%		0,4%		-31,5%
Totale Provvigioni Passive		18,4%		28,9%		-32,7%
1° MARGINE DI CONTRIBUZIONE		81,6%		71,1%		20,7%
Stipendi Amministrativi Sedi		16,3%		19,1%		-10,1%
Costi Gestione Immobili		4,2%		4,5%		-0,4%
Spese Amministrative e Generali (Ripartibili)		0,3%		0,4%		-33,7%
Manutenzioni e Riparazioni		0,0%		0,1%		-92,1%
Spese Amministrative e Generali (Non Ripartibili)		1,9%		1,5%		35,7%
Consulenze Professionali		0,7%		0,8%		-2,7%
Stipendi Amministrativi Direzione		1,2%		1,4%		-8,4%
Emolumenti Amministratori		0,9%		1,0%		0,0%
Compensi Delegati Assicurativi		13,1%		13,8%		-0,1%
Noleggi e Canoni di Leasing		0,1%		0,1%		32,1%
Ammortamenti Generali e Accantonamenti		4,7%		5,0%		0,0%
Totale Costi di Gestione		43,4%		47,5%		-3,8%
2° MARGINE DI CONTRIBUZIONE		38,1%		23,6%		69,9%
Oneri(+)/Proventi(-) Finanziari		1,0%		1,3%		-18,8%
Contributi da Compagnia(+)		1,5%		3,7%		-58,9%
Oneri(+)/Proventi(-) Straordinari		0,0%		-0,2%		-99,3%
Oneri(+)/Tributari Fissi		0,2%		0,2%		0,1%
RISULTATO FINALE ANTE IMPOSTE		38,4%		26,1%		54,8%
Oneri Tributari Variabili		13,0%		1,4%		898,9%
REDDITO NETTO DEL PERIODO		25,4%		12,2%		8,0%

3.2 Verifica per canale di vendita

Lavorando gli stessi dati in un'ottica di verifica del contributo apportato al bilancio da ogni canale di vendita, nella **tabella 7** sono schematicamente riportati i parametri su cui porre attenzione.

Tabella 7 Reading Off per canale di vendita

Situazione dati contabili aggiornamento 31/03/2020	Totale	1 Sede A	2 Sede B	3 Sede C	4 Sub Agenti	5 Broker Enti	6 Front Office	Altro	Totale
Provvigioni Attive									
Provv. Passive Subagenti e Collaboratori									
Provv. Passive Brokers e Coass									
Abbuoni e Sconti Passivi									
Totale Provvigioni Passive									
1° MARGINE DI CONTRIBUZIONE									
Stipendi Amministrativi Sedi									
Costi Gestione Immobili									
Spese Amm. tive e Generali (Ripartibili)									
Manutenzioni e Riparazioni									
Totale Costi Fissi Direttamente Imputabili									
MARGINE DI AGENZIA									
Spese Amministrative e Generali (Non Ripartibili)									
Consulenze Professionali									
Stipendi Amministrativi Direzione									
Emolumenti Amministratori									
Compensi Delegati Assicurativi									
Noleggi e Canoni di Leasing									
Ammortamenti Generali e Accantonamenti									
Totale Costi di Gestione									
2° MARGINE DI CONTRIBUZIONE									
Oneri(+)/Proventi(-) Finanziari									
Contributi da Compagnia(+)									
Oneri(+)/Proventi(-) Straordinari									
Oneri(+). Tributarie Fisse									
RISULTATO FINALE ANTE IMPOSTE									
Oneri Tributarie Variabili									
REDDITO NETTO DEL PERIODO									

3.3 Schema di verifica per sedi

Nella **tabella 8** si è provveduto a lavorare i dati di bilancio per sede con la suddivisione all'interno delle stesse del canale di vendita

Tabella 8 *Reading Off per Sede*

Situazione dati contabili aggiornamento 31/03/2020		Sede A				Sede B			Sede C			Altro	Totale
		1	6	5	4	2	6	4	3	6	4		
		Agenzia	Front Office	Broker Enti	Sub Agenti	Agenzia	Front Office	Sub Agenti	Agenzia	Front Office	Sub Agenti		
	Totale												
Provvigioni Attive													
Provvigioni Passive Subagenti e Collaboratori													
Provvigioni Passive Brokers e Coass													
Abbuoni e Sconti Passivi													
Totale Provvigioni Passive													
1° MARGINE DI CONTRIBUZIONE													
Stipendi Amministrativi Sedi													
Costi Gestione Immobili													
Spese Amministrative e Generali (Ripartibili)													
Manutenzioni e Riparazioni													
Totale Costi Fissi Direttamente Imputabili													

3.4 Il Controllo della liquidità

Come già accennato, un'altra delle aree da presidiare è la liquidità dell'agenzia con il controllo e la gestione dei crediti. Gli schemi per tenere sotto osservazione questa problematica sono articolati su due livelli:

3.4.1 Schema base per controllo liquidità

Nella **tabella 9** viene riportato uno schema empirico per il controllo della liquidità: si potrà osservare la situazione dei conti correnti con le rimesse da effettuare avendo evidenza ogni 10 giorni degli scoperti e delle loro principali variazioni.

Tabella 9 Schema base indicatore di liquidità

DATA	SALDI	AGENZIA	RINMESSA	LIQUIDITA'	PREMI	PROVVIGIONI	CONTRIBUTI	SCOPERTI APERTI	SCOPERTI CHIUSI	SCOPERTI ATTIVI	SCOPERTI ENTI - BROKER
28/02/22											
c/c 0001	222.222	A 1	202.020		292.292	-41.378	17.171	-28.537	13.131	142.142	111.111
c/c 0002	12.121	A 2	-1.212						Δ	Scoperti	
c/c 0003	28.282	A 3	12.122						Scoperti	agenzia	
c/c 0003	36.363	A 4	23.232						-15.406	31.031	
c/c 1234	18.181										
ccp 101	9.292										
	326.461		236.162	90.299							
10/03/22											
c/c 0001	245.245	A 1	199.199		300.300	-70.707	-150	3.000	89.000	32.323	12.121
c/c 0002	17.171	A 2	6.767						Δ	Scoperti	
c/c 0003	21.211	A 3	11.911						Scoperti	agenzia	
c/c 0003	42.841	A 4	28.282						92.000	20.202	
c/c 1234	63.806										
ccp 101	9.327										
	399.601		246.159	153.442							
20/03/22											
c/c 0001	125.125	A 1	82.828		156.156	-30.030		-8.080	6.262	18.188	0
c/c 0002	11.211	A 2	250						Δ	Scoperti	
c/c 0003	32.322	A 3	17.172						Scoperti	agenzia	
c/c 0003	17.121	A 4	28.282						-1.818	18.188	
c/c 1234	22.322										
ccp 101	12.123										
	220.224		128.532	91.692							

3.4.2 Schema analitico per il controllo della liquidità

Dopo una prima lettura della liquidità con il controllo della situazione degli scoperti e dei diversi Conti Correnti, è opportuno monitorare e presidiare la liquidità come elemento di tranquillità

aziendale. Con lo schema alla **tabella 10** - oltre a controllare da che parte arrivano gli scoperti, la loro entità nel tempo, e lo stato della liquidità immediata - avremmo l'opportunità di comprendere se, in caso di cessazione dell'attività, la liquidità a disposizione sia sufficiente per il fabbisogno aziendale.

Tabella 10 Schema analitico indicatore di liquidità

LIQUIDITA' AL	31/03	20/03	10/03	28/02	20/02
Crediti V/Brokers					
Debiti V/Direzioni per Scoperti Brokers					
Altri Debiti Extra-Decade V/Direzioni					
Saldo Brokers e Coass = 1					
Crediti V/Assicurati Agenzia					
Crediti V/Assicurati Sede A					
Crediti V/Assicurati Sede B					
Crediti V/Assicurati Sede C					
Debiti V/Direzioni per Scoperti Enti					
Debiti V/Direzioni per Scoperti Commerciali					
Crediti V/Assicurati Subagenti					
Totale Crediti V/Assicurati = 2					
Cassa Contanti e Assegni					
Altri Conti Correnti Bancari Separati					
Conti Correnti Postali Separati					
Totale Liquidità = 3					
Conti Correnti Bancari Separati					
Debiti V/Direzioni per Bonifici da Liquidare					
Debiti V/Direzioni Decade					
Debiti V/Ass. per Incassi da mettere a Foglio Cassa					
Residuo V/Direzione = 4					
Residuo V/Direzione + Liquidità = 3+4					
Res.V/Direz. + Liquidità + Crediti V/Ass. = 2+3+4					
Conto Corrente Bancario Aziendale					
Altre liquidità Immediate Aziendali					
Altri Crediti a Breve (Entro Mese)					
Altri Debiti a Breve (Erario, Enti Previd., Dip, Amm. ecc.)					
Debiti V/Fornitori e Subagenti, Fatture da Ricevere					
Saldo Aziendale Breve Termine = 5					
Saldo Complessivo = 1+2+3+4+5					

Conclusioni

La contabilità aziendale per i “piccoli imprenditori” è a volte associata alle tasse. Questa visione legata ad una obbligazione ne fa trascurare gli aspetti importanti di un suo utilizzo per il controllo della salute economica.

L’esperienza dell’aggregazione di agenzie dovrebbe far cogliere agli agenti coinvolti l’opportunità di curare maggiormente le rilevazioni contabili, al fine di organizzarle razionalmente per un loro successivo utilizzo.

Con l’analisi nel tempo del sub sistema dell’aspetto economico fotografato dalle scritture contabili, si possono costruire degli schemi sintetici e semplificati che portano ad avere un cruscotto sull’andamento dell’agenzia.

Le indicazioni mensilmente rilevate di quanto accaduto, offrono indicatori utili ad individuare gli spazi dove intervenire efficacemente nelle scelte organizzative e gestionali dell’insieme azienda – agenzia.

E' importante ricordare che, in questo percorso di misurazione puntuale, seppur semplificata, inserire troppi dettagli alle misurazioni può risultare dispendioso se fatto a discapito della tempestività. È bene invece ricordare che è sempre possibile addentrarsi nel particolare dei dati contabili al fine di comprendere e tentare di risolvere la problematica evidenziata nelle misurazioni schematiche.

Il risultato finale della raccolta organizzata dei dati contabili, deve fornire modelli di schemi in grado di rendere facilmente leggibile lo stato di salute aziendale a tutti gli Agenti coinvolti nell'aggregazione.

L'auspicio è che il lavoro di questo elaborato possa fornire, nelle mani di tutti quei colleghi che si stanno apprestando a valutare o affrontare un'aggregazione tra agenzie, uno strumento utile per affrontare con entusiasmo e sotto una luce diversa questa nuova prospettiva professionale.

Bibliografia

- AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V. (1994) - *Economia Aziendale*, Il Mulino, 1994.
- AMADUZZI A. (1988) - *Economia Aziendale, principi e modelli*, vol.I, Cacucci, Bari, 1988.
- BIANCHI MARTINI S. (1996) - *Interpretazione del concetto di avviamento. Analisi dei principali orientamenti della dottrina italiana*, Giuffrè, 1996.
- CAVALIERI E. (a cura di) (2010) - *Economia Aziendale*, Giappichelli Editore, 2010.
- CODA V. (1989) - *"L'orientamento strategico dell'impresa, Finanza, Marketing e Produzione"*, n.1, 1989.
- *Codice delle Assicurazioni Private, Decreto Legislativo 7 settembre 2005 n°209*
- FREEDMAN J. (2007) - *Intelligenza emotiva al cuore della performance*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2007.
- GUTTADAURO F. (2012) - Dossier di presentazione parziale dei risultati della ricerca condotti da SNA- IAMA Consulting dal titolo *"L'evoluzione delle agenzie di assicurazione"*, 2012.
- MILGROM P., ROBERTS J. (1994) - *Economia, organizzazione e management*, Il Mulino, 1994.
- PAOLONE G. (2001) - *"L'intelligenza emotiva nel sistema dei principi dell'economia aziendale"*, Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale, n.1-2, 2001.
- PAOLONE G. (2006) - *I principi dell'economia aziendale*, Simone, Napoli, 2006.
- PAOLONE G. (1983) - *L'economia dell'impresa nella scelta del suo tipo strutturale*, Cacucci, Bari, 1983.

- POTITO L. (2012) - *Azienda ed economia aziendale*, in AAVV, "*Economia Aziendale*", Giappichelli Editore, 2012.
- SANNINO G. (2012) - *Misurazione e rappresentazione dei risultati d'impresa*, in AAVV, "*Economia Aziendale*", Giappichelli Editore, 2012.
- ZAPPA G. (1950) - *Il Reddito d'impresa*, Giuffrè, 1950.

Sitografia

- https://www.ivass.it/media/interviste/documenti/interventi/2019/08-10-sdp-intermediari/sdp_081019_intermediari.pdf.
- <https://www.ivass.it/media/interviste/intervista/sdp-08-10-intermediari.pdf>.
- https://www.ivass.it/pubblicazioni-e-statistiche/pubblicazioni/att-sem-conv/2019/11-09-i-formazione-consumatori/8_La_distribuzione_assicurativa.pdf.
- https://www.snaservice.it/images/pdf/formazione/relazione_Gutta_dauro.pdf.