

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

32

Ferdinando Superbi

**Le competenze e la redditività
dell'agenzia di assicurazioni**

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.

È 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 trac-

ciare 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

32

Ferdinando Superbi

Le competenze e la redditività
dell'agenzia di assicurazioni



INDICE

INTRODUZIONE.....	9
--------------------------	----------

CAPITOLO 1

Il quadro normativo di riferimento dell'agente di assicurazioni

1.1 L'evoluzione della disciplina legislativa specifica	12
1.2 Le linee guida delle attuali direttive comportamentali	16
1.3 Le disposizioni a cui attenersi e gli organi di controllo	21

CAPITOLO 2

Il valore della competenza nell'organizzazione agenziale

2.1 Il ruolo della formazione nell'accrescimento professionale.....	25
2.2 La multidisciplinarietà e la specializzazione dell'attività.....	28
2.3 Non solo competenze tecniche: l'importanza delle conoscenze giuridiche, economico-finanziarie e amministrative.....	32

CAPITOLO 3

La struttura agenziale e la configurazione aziendale

3.1 L'agente come professionista e come imprenditore	35
3.2 La scelta del modello di struttura	39
3.3 I principali indici di redditività dell'impresa agenzia.....	44

CONCLUSIONI	52
--------------------------	-----------

BIBLIOGRAFIA	54
---------------------------	-----------

SITOGRAFIA.....	55
------------------------	-----------

INTRODUZIONE

L'evoluzione dell'attività dell'agente ha avuto un percorso parallelo, rispetto all'importanza via via acquista dall'Assicurazione nel contesto sociale ed economico. La sua stessa figura si è modificata nel tempo, con una metamorfosi dovuta in parte ai mutamenti del contesto socio-politico e, in parte alle strategie delle Compagnie di Assicurazione da un lato e del legislatore dall'altra, necessarie a definirne il ruolo. Questo continuo lavoro di cambiamento ha portato a sviluppare capacità e competenze che fanno attualmente dell'agente, una figura autonoma nell'impostazione del lavoro e nell'organizzazione della struttura agenziale.

L'obiettivo dell'elaborato è quello di analizzare come è mutato negli ultimi decenni il lavoro dell'agente, il suo rapporto con le Compagnie di Assicurazioni, con gli enti regolatori e soprattutto con i clienti.

Per sviluppare queste tematiche e per capire il perché sia stata necessaria una continua trasformazione, occorre ripercorrere alcune tappe fondamentali dello sviluppo. Esse coincidono con l'introduzione di nuove leggi, normative e regolamenti, atti a disciplinare il *modus operandi* dell'attività, mettendo in

moto un meccanismo di elaborazione di input capaci di coinvolgere il sistema Agenzia nel suo complesso di capitale umano, asset materiali e immateriali. Un vero e proprio processo di riorganizzazione.

Un altro importante cambio di passo per l'agente è stato quello di aggiornare continuamente le proprie conoscenze, attraverso un percorso formativo autonomo e trasversale rispetto alla specializzazione tecnico-assicurativa. Ciò è necessario per comprendere le effettive esigenze dei clienti nelle varie sfumature, per poter quindi “fare la differenza” rispetto ai diversi competitors presenti sul mercato a partire dalla fine degli anni '80. Dai consulenti finanziari in un primo momento, si passa alle partnerships tra Banche e Assicurazioni e alla nascita della Bancassurance di stampo francese, all'offerta diretta delle Compagnie attraverso internet e canali telefonici, alle coperture offerte dai saloni e concessionari nel ramo auto, alle agenzie di viaggi nel settore turismo, per giungere prima all'avvento delle Poste attraverso l'estesa rete di sportelli e poi alle piattaforme on-line di comparazione su prezzi e offerte di polizze.

Per fronteggiare un numero così elevato di concorrenti, con ingenti disponibilità finanziarie, l'Agente ha dovuto intervenire anche a livello imprenditoriale, riorganizzando la propria struttura-impresa secondo un procedimento di tipo manageriale, adattandola alla propria visione strategica, alle proprie risorse e disponibilità di sviluppo.

L'esigenza di proporre una propria distinta identità come professioni-

sta e imprenditore, si è generata dalla crescente divergenza di interessi tra le Compagnie, sempre più orientate al prodotto e gli Agenti che, per l'essenza relazionale che da sempre li contraddistingue, privilegiano un atteggiamento market-oriented.

Queste politiche commerciali, derivanti da approcci al cliente completamente diversi, nonché da obiettivi strategici disallineati nelle tempistiche (sempre più a breve termine da parte delle Compagnie e a più ampio respiro per le agenzie), fanno sì che le strutture agenziali siano oggi più personalizzate e funzionali alle proprie caratteristiche societarie.

CAPITOLO 1 – IL QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

DELL'AGENTE DI ASSICURAZIONI

1.1 L'evoluzione della disciplina legislativa specifica

Le regole di comportamento adottate dall'agente nell'ambito della sua attività, derivano da due filoni normativi, rappresentati dalle disposizioni di carattere legislativo da un lato, e dagli accordi bilaterali che regolano i rapporti con le Compagnie dall'altro.

Negli anni, la disciplina che identifica la figura dell'agente e il suo comportamento professionale, è stata più volte modificata, anche radicalmente, allontanandola dalla sua concezione secondo l'ordinamento civilistico. Nel nostro codice civile risultano estese all'agente di assicurazione le disposizioni applicate all'art. 1753 in merito ai “contratti di agenzia”, e la sua attività più precisamente definita all'art. 1903 che recita: *“Gli agenti autorizzati a concludere contratti di assicurazione possono compiere gli atti concernenti le modificazioni e la risoluzione dei contratti medesimi, salvo i limiti contenuti nella procura.....”* e ancora *“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,.....”*. Da ciò, si può desumere l'autonomia imprenditoriale del soggetto-agente, il vincolo di mandato nel rapporto con la Compagnia e i limiti di operatività definiti dalla procura nella rappresentanza della stessa.

La prima vera svolta professionale riqualifica la figura dell'agente con

l'introduzione di standard qualitativi ed etici per l'accesso all'attività con l'entrata in vigore della Legge 7 febbraio 1979 n. 48, che introduce l'albo nazionale degli agenti d'assicurazione, istituito presso il Ministero dell'Industria del Commercio e dell'artigianato¹. Di fatto il legislatore riconosce la specificità della professione e la sua rilevanza sociale e dirime la questione dell'applicazione o meno agli stessi della disciplina degli agenti di commercio, escludendola. Tra i vari articoli della legge, si segnalano il numero 1 (previsione di una sezione per coloro in possesso di mandato e una seconda per quelli senza), i numeri 4 e 5 (requisito di professionalità con il superamento di una prova d'idoneità scritta e orale, ovvero con titoli equipollenti di esperienza acquisita avendo svolto l'attività di subagente professionista per almeno due anni), il numero 19 (previsione sanzionatoria per condotta non etica e/o contraria alla dignità e al decoro professionale) e il numero 21 (esclusività con attuazione di procedimenti di natura penale per l'esercizio abusivo della professione). Viene inoltre disciplinata l'attività esercitata da persona giuridica, con la condizione esclusiva del requisito di professionalità in capo al legale o ai legali rappresentanti.

La seconda svolta, di portata ancora maggiore, avviene con l'introduzione del Decreto legislativo 7 settembre 2005, n. 209 il “**Codice delle Assicurazioni Private**”. Quest'ultimo, riprendendo la direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio 2002/87/CE, costituisce ancora oggi il Testo Unico delle Assicurazioni e va a disciplinare, così come avvenne per il sistema bancario con il TUB (Decreto legislativo 1° settembre 1993, n. 385. Testo unico

1 Roberto Baldi - Il contratto di agenzia – Giuffrè Editore 2001

delle leggi in materia bancaria e creditizia), tutto il settore assicurativo. In particolare, l'accesso all'esercizio dell'attività assicurativa e riassicurativa, gli assetti proprietari, la redazione dei bilanci, le disposizioni sull'esercizio dell'attività delle Compagnie, le norme relative ai contratti assicurativi, la protezione e la salvaguardia dell'assicurato, i sistemi di indennizzo, la vigilanza, le sanzioni e i procedimenti sanzionatori. Inoltre, per quanto attiene il presente elaborato, è fondamentale evidenziare gli articoli che vanno dal numero 106 al numero 121 del Titolo IX *“Attività di distribuzione assicurativa e riassicurativa”*.

Nella presentazione del sopracitato Titolo si parla per la prima volta di **“distribuzione”**, una novità assoluta insieme alla definizione di attività (art. 106) laddove si introduce il termine **“consulenza”**, definendolo come occupazione lavorativa principale rispetto alla gestione ed esecuzione dei contratti e all'assistenza nella gestione dei sinistri.

Altra novità definita all'art. 109, è la costituzione di un Registro Unico degli Intermediari, diviso in sezioni, nel quale confluiscono non solo gli agenti, che rimangono comunque unici interlocutori delle Compagnie, ma anche tutte le figure che, a vario titolo, entrano in contatto con la clientela (brokers, dipendenti di compagnia addetti alla distribuzione, banche e poste, subagenti e produttori).

All'art. 110 vengono disciplinati i requisiti per l'iscrizione al menzionato Registro, con la definizione di onorabilità (assenza di procedimenti giudiziari in corso e di condanne passate in giudicato) e di professionalità. Per il possesso dell'ultimo requisito si ribadisce quanto già previsto dalla previ-

gente normativa, ossia il superamento di un esame di stato per l'iscrizione alle sezioni A e B del registro, riservate ad Agenti e Broker, e l'obbligo di un percorso formativo di almeno 60 ore con test finale, per l'iscrizione alle altre sezioni. Il Capo III viene dedicato a “**Regole di Comportamento**” con importanti disposizioni quali: “*Separazione Patrimoniale*” dei conti correnti su cui confluiscono i premi dei clienti rispetto ai conti degli intermediari (art. 117), “*Adempimento delle obbligazioni pecuniarie...*” inerenti la responsabilità diretta e solidale tra Compagnia e Intermediario per la consegna dei premi (art.118), obblighi sulla consegna della “*Documentazione precontrattuale*” propedeutica ad educare il cliente circa le modalità dell'espletamento dell'attività, la liceità nell'esecuzione della stessa da parte dell'intermediario e lo svolgimento dell'incarico con chiarezza, trasparenza e correttezza nel sottoporre una proposta (art. 120 e ss.).

Naturalmente, vengono previste nuove forme di controllo e di vigilanza di settore con la determinazione di un regime sanzionatorio e regole estese a tutti gli attori del comparto. L'organo di vigilanza preposto è l'IVASS (già ISVAP), ente privato di diritto pubblico, ridefinito e riorganizzato allo scopo.

Come emerge da quanto sopra sintetizzato l'agente, da questo momento, si trova investito da un doppio mandato: quello contrattuale, conferito dalla Compagnia mandante e quello deontologico, conferitogli per legge, da svolgere attraverso opera di consulenza a favore del cliente.

Gli effetti normativi di continue direttive europee, atte alla ricerca di omogeneità di comportamenti e di regolamentazioni tra gli stati membri da un lato e la ricerca di soluzioni sempre più orientate alla tutela del consuma-

tore dall'altro, hanno prodotto la regolamentazione attualmente in vigore, la Direttiva UE n. 2016/97, e nota come **IDD** (Insurance Distribution Directive). Questa normativa ha ulteriormente accentuato l'aspetto consulenziale dell'agente, evidenziandone il ruolo, conferendogli maggiori responsabilità ed autonomia nella gestione del cliente. Rispetto alla vecchia disciplina, il suo operato si identifica sempre più in quello di colui che deve agire nell'interesse esclusivo dell'assicurato superando pur in presenza del legame esistente in qualità di rappresentante formalmente incaricato dalla Compagnia. Le normative secondarie e i vari regolamenti attuativi hanno cercato, e stanno cercando ancora oggi, di trovare questo difficile equilibrio nei modi di operare e di presentarsi. Regolamenti che risultano troppo spesso ridondanti portando ad un'eccessiva burocratizzazione dei processi che risultano a volte privi di efficacia rispetto alla trasparenza e chiarezza così tanto invocata.

1.2 Le linee guida delle attuali direttive comportamentali

Parallelamente ai profili professionali, definiti nel corso del tempo dai vari provvedimenti legislativi, si sono resi necessari alcuni adattamenti normativi agli incarichi agenziali conferiti dalle Compagnie agli agenti. I rapporti tra le parti si sono sempre configurati attraverso contratti di mandato di tipo asimmetrico, in cui l'imprenditore "forte", la Compagnia, detta le regole a dispetto della parte "debole", l'agente.

Per ovviare a questa debolezza di tipo economico e non informativo, è stato necessario dotarsi di una regolamentazione collettiva (prevista anche dall'art. 1753 del c.c.) con accordi tra le parti che sono andati nel tempo a

riconfigurarsi. In particolare, tali accordi hanno visto protagonisti da un lato l'ANIA, l'Associazione Nazionale per le Imprese di Assicuratrici, e dall'altro lo SNA, lo storico Sindacato Nazionale Agenti di Assicurazione, nato nel 1919 (con la denominazione iniziale di Associazione degli Agenti) e che da sempre porta avanti le iniziative volte a qualificare l'attività e la professionalità dell'agente.

Il primo accordo risale al 25 giugno 1920 con la stipula del “Concordato Brambilla” nel quale si definisce l'agente come *“colui al quale viene conferito il mandato per provvedere a proprio rischio e spese alla gestione dell'agenzia, ed allo sviluppo degli affari, e che svolge direttamente i suoi rapporti con la direzione della compagnia”*.

Ma è con il 1939 che si dà il via alla ratifica dei capitolati che regolano i rapporti contrattuali tra le parti: si tratta del primo **Accordo Nazionale Agenti** che regola, di fatto, una serie di intese di tipo economico sugli indennizzi legati alla cessazione del mandato, oltre ad altri aspetti comportamentali derivanti dalla sottoscrizione del mandato stesso, a tutela degli intermediari.

Sono seguiti altri accordi funzionali ai mutamenti economici, legislativi e sociali; tra questi si segnalano quello del 10 ottobre 1951 con efficacia *“erga omnes”*, come base per le successive trattazioni di categoria, e quello del 2003, in vigore ancora oggi anche se formalmente scaduto.

Alla luce di tutti i provvedimenti adottati dopo tale anno, in parte trattati nel precedente paragrafo, sarebbe opportuna una revisione completa dell'ultimo accordo. Il divieto di esclusiva nel Ramo Danni, il venir meno di fatto alla pluriennalità dei contratti, la possibilità di accordi orizzontali tra agenti

e tra agenti e broker, la nascita della insurance-tech e l'approccio a nuovi modelli distributivi stanno orientando le Compagnie a svolgere una politica di indirizzo industriale basata sulla multicanalità, anziché a ridisegnare una più moderna cooperazione con il principale canale distributivo diretto, quello delle Agenzie.

Il comportamento dell'agente deve essere quindi improntato al rispetto degli impegni assunti con la mandante nelle procedure tecniche e nelle direttive interne sulla gestione dei contratti e sulle procedure, al rispetto del ruolo di rappresentante commerciale sul territorio e nei confronti della clientela. Il limite imposto è quello normativo che affida all'intermediario anzitutto la tutela e la protezione dell'assicurato. La correttezza, la trasparenza e la chiarezza dovrà dunque essere applicata dall'agente ad entrambi i soggetti con cui si deve rapportare. Il comportamento che dovrà assumere sarà estremamente lineare, privo di conflitti d'interesse e libero nella proposizione delle soluzioni,

Alquanto particolare è la posizione dell'agente relativamente la sua condizione di lavoratore. Se da un lato non viene messo in discussione l'aspetto prettamente imprenditoriale, ribadito sia dal Codice Civile, sia dalla normativa attuale, molto spesso viene trattata la figura dell'agente come quella di "parasubordinato", termine peraltro non previsto dalla disciplina del lavoro. In realtà, è evidente il limite discrezionale dell'agente rispetto alle politiche delle Compagnie, limite che la prassi riconduce ad una incapacità compiuta di libertà decisionale *in facere*. È lo stesso agente che si ritiene libero nell'agire "*a proprio rischio e spese*" (rif. "*Concordato Brambilla*") rivendicando autonomia decisionale.

Invero, ancora oggi, la giurisprudenza si orienta in modo non univoco quando si tratta di discutere contenziosi contrattuali tra Compagnia e Agente. Nella maggior parte dei casi, quando si tratta di dirimere questioni di natura normativa, il Tribunale chiama spesso in causa il Giudice Ordinario. Ma, quando si tratta di liti su eventuali pregiudizi attinenti la sfera economica, viene data soprattutto preferenza al Giudice del Lavoro, facendo quindi prevalere l'idea di una necessaria protezione della parte debole del contratto asimmetrico.

Si è già accennato alla direttiva IDD, entrata in vigore in tutta l'Unione Europea a far data dal 1° ottobre 2018; in essa sono contenuti i principi cardine dell'attività di intermediario assicurativo professionista. Sulla base di detti principi, l'IVASS ha emanato una serie di regolamenti attuativi, gli ultimi dei quali entrati a regime lo scorso 31 marzo, volti a disciplinare in concreto gli atti da svolgere nei confronti dei clienti, la cui tutela rappresenta l'obiettivo principale. I veri punti cardine rilevano, come già anticipato, una nuova prassi nel rapporto con il cliente, fondata sui dettami della consulenza e quindi della conoscenza del cliente stesso. Si definiscono i processi della raccolta dei dati necessari, realizzati attraverso un questionario di *“analisi dei bisogni”*, si predispongono certificazioni sulla *“adeguatezza dei prodotti”*, si dichiarano le modalità dei compensi, se *“inseriti all'interno del premio”*, ovvero se fatturati come *“compenso di consulenza”* sulla base di raccomandazione personalizzata. Una consulenza, si precisa, che deve essere eseguita ex-ante ed ex-post rispetto all'eventuale emissione del contratto e che deve essere svolta in maniera continuativa durante la gestione dello stesso.

Vengono ribaditi i requisiti di onorabilità e professionalità, già indicati nel vecchio, ma sempre valido, Regolamento ISVAP n. 5/2006 concernente *“la disciplina dell’attività di intermediazione assicurativa e riassicurativa”*. In esso si dava particolare rilevanza all’accesso dell’attività e si poneva l’accento sull’importanza della formazione quale elemento fondante per un elevato standard professionale.

Si mettono in evidenza le responsabilità dell’agente nei confronti della propria organizzazione agenziale e della propria rete di vendita, l’obbligo di una copertura assicurativa da responsabilità civile professionale e la diligenza nella collaborazione con la mandante, che ha a sua volta diritto/dovere di controllo nei confronti dell’Agenzia. Vengono rafforzati i principi di separazione patrimoniale con i vincoli di tracciabilità sul versamento dei premi, soprattutto nel Ramo Vita, e di *“adeguata verifica della clientela”*.

Innovativa è l’introduzione del POG (Product Oversight and Governance), che impone a chi genera un nuovo prodotto di adottare una procedura formale per l’ideazione, lo sviluppo, il collaudo e la messa in circolazione dello stesso, conforme ad un ben precisato target market (si parla di POG del produttore). Dispone, inoltre, di un ulteriore procedimento, anche questo formalizzato nelle procedure, di controllo e verifica da parte dei distributori, con analisi e feedback da retrocedere ai produttori, rilevanti ai fini della coerenza rispetto all’obiettivo dichiarato del prodotto (POG del distributore).

1.3 Le disposizioni a cui attenersi e gli organi di controllo

L'organo di controllo, come già in precedenza evidenziato, è l'Istituto di Vigilanza sulle Assicurazioni, che nel 2012 ha sostituito di fatto l'ISVAP, ampliandone le funzioni. Al fine di uniformare i controlli tra i settori maggiormente interconnessi, l'IVASS si è dotato di una particolare forma di governance integrata parzialmente a quella di Banca d'Italia. L'ente non ha solo poteri di controllo, ma anche quelli di indirizzo e di regolamentazione, nonché quelli sanzionatori².

Nell'ambito della propria attività l'agente potrebbe essere tenuto a rispondere, direttamente o in forza di protocolli di collaborazione, ad altri Organi di controllo: la Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (CONSOB) e la Commissione di Vigilanza sui Fondi Pensione (COVIP).

In particolare, CONSOB, a cui è demandato controllo, indirizzo e vigilanza del settore finanziario, interviene nell'ambito dell'esercizio di attività di emissione e gestione di prodotti ad alto contenuto finanziario, o laddove si palesi l'offerta di servizi finanziari effettuata con l'ausilio di personale ad essi preposti.

COVIP, che controlla l'attività connessa al settore della previdenza complementare e al complesso sistema dei Fondi Pensione, interviene invece nei confronti di tutti coloro, agenti compresi, che dispongono di mandati finalizzati alla conclusione di contratti aventi tali scopi.

Dopo una panoramica sulle normative di carattere endogeno, proprie del

² Centro Studi e Commissione Territorio SNA – Manuale per l'Agente – Sindacato Nazionale Agenti di assicurazione 2010

mondo assicurativo, e sugli specifici organi di controllo, non si può fare a meno di evidenziare il fatto che uno dei principali e più assidui controllori dell'agente, sia proprio la Compagnia. Ciò deriva sia da vincoli di mandato sia dalla stessa disciplina regolamentare, laddove si attribuiscono ad essa, non solo poteri ma soprattutto obblighi di controllo verso i propri distributori. Queste imposizioni sono le stesse a cui sono tenuti gli agenti nei confronti della propria rete di vendita e di tutta l'organizzazione agenziale.

Il controllo si estende naturalmente alla disciplina introdotta da IVASS, ma rileva anche sui Codici Etici e i comportamenti definiti nei “Modelli di Organizzazione Gestione e Controllo”, derivanti dall'applicazione del Decreto Legislativo 231/2001 sulla “*Responsabilità Amministrativa della Persona Giuridica*” e da tutta la normativa afferente gli adempimenti in materie di antiriciclaggio e privacy, nonché agli obblighi previsti dalla disciplina fiscale.

A seguito della responsabilità diretta e solidale tra Compagnie mandanti e intermediari-agente, durante lo svolgimento della propria attività, nascono ulteriori adempimenti con dovere di controllo e gestione che riguardano le tematiche di “*Antiriciclaggio e Finanziamento al Terrorismo*”, la “*Disciplina Fiscale*” (Foreign Account Tax Compliance Act – FACTA per l'identificazione delle cosiddette US Person e dichiarazione di Residenza Fiscale estere) e le “*Vendite a distanza*” (e-commerce), per ciò che attiene i comportamenti da adottare in tema di tutela del consumatore.

È del tutto evidente che, seppure le operazioni di vigilanza richieste all'agente nell'ambito del proprio lavoro debbano essere attuate di concerto con le Compagnie, lo stesso dovrà rispondere di tale monitoraggio, anche diretta-

mente, agli organi preposti al controllo: l'Unità di Informazione Finanziaria (UIF), l'Agenzia delle Entrate e l'Autorità Garante della Concorrenza e del Consumo.

Alle incombenze appena illustrate, si vanno ad aggiungere tutti gli oneri propri dell'imprenditore. Tra questi, si possono segnalare quelli connesse al rapporto con i collaboratori, siano essi dipendenti, subagenti o produttori, che afferiscono le tematiche riguardanti l'applicazione dei contratti collettivi nazionali di lavoro e l'osservanza delle norme sulla "*Sicurezza sul luogo di lavoro*" (rif. D.Lgs. 81/2008).

In particolare, le collaborazioni con subagenti e produttori sono soggette a accordi di diritto privato, che richiamano le problematiche, in parte già analizzate afferenti gli aspetti contrattuali che richiamano la disciplina dei contratti di agenzia di secondo livello. Spetta comunque all'agente segnalare all'IVASS l'inizio e la conclusione di ogni rapporto, ed è sua la responsabilità del controllo della loro attività per la condotta professionale degli stessi. Si configura inoltre l'applicazione della responsabilità civile di tipo oggettiva in capo all'agente per il rapporto che egli instaura in forma di lavoro dipendente (disciplinato dagli art. 2049 e ss. del Codice Civile per "fatto illecito del dipendente") ovvero in forza di una collaborazione derivata da mandato (disciplinato questo dal Testo Unico delle Assicurazioni e dalla direttiva IDD, nonché dai Regolamenti IVASS).

Esiste anche una responsabilità diretta nei confronti dei dipendenti (art. 2087 e ss. del Codice Civile) in riferimento alla tutela dei lavoratori nell'ambiente di lavoro.

Tutte queste argomentazioni, oltre che rilevare l'IVASS per le attività proprie al settore assicurativo, chiamano in causa altri organi controllori quali

INAIL (Istituto Nazionale Assicurazione Infortuni sul Lavoro) e INPS (Istituto Nazionale di Previdenza Sociale).

Una situazione rilevante si è palesata con l'introduzione del nuovo regolamento sul trattamento dei dati, il "*General Data Protection Regulation*" (GDPR, regolamento europeo n. 2016/679). Con esso si è manifestata la problematica della duplice figura dell'agente: quella di "responsabile" autorizzato dalla Compagnia alla raccolta e trattamento dei dati ovvero quella di "titolare", in qualità di persona che direttamente raccoglie e *tratta* i dati. Personalmente ritengo che, per la propria indipendenza imprenditoriale e per la propria autonomia organizzativa, l'agente possa essere più accostato alla figura del titolare.

L'organo che sovrintende il sistema dei controlli per il rispetto della disciplina connessa all'architettura della normativa in questione è il Garante per la Privacy.

Per tutti gli obblighi di natura generale, si richiamano quelle attività soggette al rispetto delle norme di tipo previdenziale e fiscale, nonché quelle di tipo societario disciplinate nelle varie forme.

CAPITOLO 2 – IL VALORE DELLA COMPETENZA NELL'ORGANIZZAZIONE AGENZIALE

2.1 Il ruolo della formazione nell'accrescimento professionale

Quando si parla di competenza, ci si riferisce a un processo di elaborazione della conoscenza attraverso l'esperienza. L'acquisizione della conoscenza è un processo in continuo divenire e la sua applicazione va ad alimentare il bagaglio di esperienza. Il raggiungimento della competenza è come un sentiero senza fine che ciascun professionista deve percorrere con costanza e determinazione. Ma la conoscenza la si può acquisire dall'accrescimento culturale e dallo sviluppo formativo.

Il settore assicurativo ha sempre dimostrato di credere nei principi della formazione per lo sviluppo individuale e professionale dell'agente e delle risorse interne alla propria organizzazione. Naturalmente, la metodologia, le tematiche e i doveri della formazione si sono evolute nel tempo in funzione delle esigenze materiali, delle necessità lavorative e degli obblighi normativi.

Prima dell'entrata in vigore della legge sull'istituzione dell'albo degli agenti di assicurazione del 1979, la formazione era soprattutto caratterizzata dall'analisi dei contenuti contrattuali delle polizze: essi racchiudevano tutte le informazioni che, elaborate secondo criteri tecnici e giuridici, potevano sviluppare conoscenza specifica sull'essenza delle coperture e le finalità delle stesse. Queste attività venivano spesso effettuate in ambito agenziale a vantaggio dei collaboratori d'agenzia ed erano tratte dal bagaglio tecnico e cultu-

rile di cui era dotato l'agente stesso.

Con l'introduzione della Legge 48 di cui sopra che determina, tra le altre cose, l'obbligo del superamento di un esame specifico per l'iscrizione all'albo, nascono percorsi di formazione dedicati, contenenti elementi di tecnica assicurativa, approfondimenti sul funzionamento delle Compagnie, prassi sulla gestione dei sinistri, normativa di riferimento del settore, analisi di obblighi a contrarre e conoscenza più particolareggiata dei vari rami assicurativi. Vengono realizzate in questo periodo le prime società di formazione specializzate che traggono origine, nella maggioranza dei casi, dall'iniziativa degli agenti stessi.

Anche le Compagnie iniziano a proporre dei propri percorsi formativi, che in prevalenza si occupano di presentare alla rete le caratteristiche dei nuovi prodotti emessi sul mercato e di alcuni strumenti di marketing funzionali alla vendita e al contatto col cliente per la gestione dell'attività di cross-selling e up-selling.

L'approccio strutturato alla formazione come elemento fondante della professione si ha con il Codice delle Assicurazioni e con il Regolamento attuativo ISVAP n. 5/2006, che definisce i vincoli formativi per l'avvio all'attività di intermediario e per il mantenimento dei requisiti professionali.

La tematica della formazione viene ulteriormente approfondita con un apposito Regolamento IVASS: il n. 6/2014 dedicato alla disciplina su "*Requisiti professionali degli intermediari assicurativi e riassicurativi*". In esso vengono espressamente richiamati gli elementi essenziali del percorso formativo dell'agente e di ogni intermediario assicurativo, i requisiti dei formatori,

gli obblighi e le modalità dell'esecuzione, la quantità minima richiesta e gli argomenti che devono essere trattati.

Tra i punti essenziali, viene determinato il vincolo formativo per l'accesso all'attività (60 ore di corsi con test finali in presenza, attestanti la conoscenza delle tematiche trattate) e per il mantenimento dei requisiti professionali (inizialmente 60 ore biennali con almeno 15 annuali, rideterminate in 30 ore annuali con il nuovo Regolamento IVASS n. 40/2018).

Altro tema evidenziato è quello relativo alle competenze dei formatori, che devono possedere sia capacità tecniche-assicurative (perciò gli agenti sono autorizzati a svolgere tale ruolo per la propria rete di vendita) sia capacità didattiche; agli agenti viene data l'opportunità di formare le proprie reti commerciali, riconoscendone quindi tout court le capacità, purchè se dotati anche di abilità nella docenza.

Le aree tematiche per gli argomenti oggetto di formazione sono quattro: giuridica (nella quale possono venire trattate le tematiche delle normative, dei principi sui contratti assicurativi, delle regole di comportamento), tecnica-assicurativa e riassicurativa (comprensiva di tutte le nozioni sulle caratteristiche dei rami assicurativi, sulle principali coperture e sui principi tariffari), amministrativa e gestionale (comprendente aspetti sui principi contabili delle agenzie e delle compagnie, sulla gestione sinistri e sulle tecniche di relazione con i clienti) e informatica (dedicata alla conoscenza e all'utilizzo degli strumenti informatici e del web).

Ulteriori novità rilevano sulle modalità di effettuazione della formazione, che può essere svolta sia in presenza, come da consuetudine, sia a distanza

attraverso corsi e-learning, webinar e videoconferenze.

Due le raccomandazioni presenti nel regolamento. La prima riguarda la necessità di progettare la formazione e partecipare ad essa, non solo in funzione delle ore necessarie per l'ottenimento o il mantenimento dei requisiti richiesti, ma anche laddove venga immesso sul mercato, e quindi proposto, un nuovo prodotto, oppure quando vengano introdotte nuove normative in materia di assicurazioni. La seconda invita ogni intermediario, nell'ambito degli obblighi proposti, a crearsi un percorso formativo personale, adatto e funzionale alle proprie caratteristiche lavorative e ai propri bisogni.

Quest'ultima raccomandazione rappresenta la vera essenza del ruolo che deve acquisire oggi la formazione. Un vincolo all'esercizio della professione sì, ma essenzialmente uno strumento proattivo di continua informazione, in grado di arricchire il bagaglio di conoscenze utili al perfezionamento professionale. In quest'ottica, la formazione va vista come un investimento dell'agente di tipo intangibile, ma ad alto tasso di rendimento. Per emergere nell'ambiente competitivo di settore, uno dei principali fattori di scelta da parte dei clienti, oltre all'affidabilità e alla trasparenza, è proprio la competenza.

2.2 La multidisciplinarietà e la specializzazione dell'attività

L'evoluzione della società e i cambiamenti socio-economici e tecnologici hanno costretto le agenzie a modificare il loro modo di presentarsi ai clienti. Le richieste di copertura sono sempre più specifiche e differenziate, e

richiedono competenze che spesso vanno al di là della sfera della pura tecnica assicurativa.

In origine, l'unica vera diversificazione di settore presente all'interno delle Compagnie distingueva il ramo Danni dal ramo Vita. Molto spesso, addirittura a livello aziendale, non era raro incontrare Compagnie che decidevano di lavorare attraverso due marchi distinti, l'uno per l'attività nel solo settore danni e l'altro attivo in quello vita.

Nel tempo si sono introdotte aree di competenza diverse all'interno delle Compagnie stesse, proprio per soddisfare bisogni sempre più sofisticati. Si è passati in una prima fase a distinguere il “retail” dal “corporate” per indicare il perimetro con attività dedicate alla clientela privata da quello dedicato alle aziende. In seguito si è passati a differenziare per rami, identificando le gestioni dei rischi “property”(incendio e furto), “casualty”(infortuni e responsabilità civile) e i “rami tecnici”(rischi speciali quali quelli dedicati ai settori elettronica, montaggio, credito e cauzioni,ecc.).

Diventa necessario a questo punto fare una riflessione su come l'agente può porsi di fronte a tali complessità e come può organizzare la propria attività per fornire un servizio adeguato al proprio cliente. Scegliere tra un servizio dedicato per target market di clientela, oppure offrire servizi più generalisti e meno specializzati, o cercare soluzioni diversificate.

Si pensi agli obblighi assicurativi, imposti dalla legge, negli ultimi anni a carico di molte professioni o di molti settori dell'imprenditoria. Nasce da ciò la conseguente necessità da parte degli agenti di aggiungere competenze atte a fornire risposte adeguate a nuove richieste. Competenze non solo di

carattere tecnico, ma che siano in grado di far comprendere all'interlocutore di aver saputo contestualizzare in una più ampia panoramica la portata delle sue nuove ed effettive esigenze complessive che non siano solo finalizzate ad una semplice copertura assicurativa.

Per molte strutture non è facile rispondere con prontezza a mutati scenari e adattare la propria organizzazione a questi cambiamenti³.

Si è assistito negli ultimi tempi ad alcuni fenomeni di specializzazione dell'attività di alcune agenzie, in parte dovute a scelte personali ed in parte a fenomeni esogeni. Taluni hanno scelto di dedicarsi solo ad alcuni settori, soprattutto nell'ambito dei rami tecnici, seguendo la loro personale predisposizione. Decisioni in parte assunte anche da diverse nuove Compagnie che si sono caratterizzate sul mercato per l'esercizio esclusivo di alcune particolari discipline. È possibile trovare società presenti nei soli rami credito e cauzioni, tutela legale, oppure responsabilità civile auto. Per fare questa scelta occorre però avere un'alta penetrazione di mercato nei settori oggetto di attività, altrimenti si rischia facilmente la marginalizzazione e spesso, di conseguenza, l'estinzione.

Un altro elemento che porta al fenomeno di cui sopra può dipendere dalla scelta personale del titolare d'agenzia di non sposare le politiche espansive della Compagnia in nuovi segmenti di mercato, restando ancorato alla propria specificità; anche questa è una possibile scelta, e colui che la attua deve essere consapevole delle implicazioni che essa comporta.

³ Gianluigi Malandrino - L'Agente di assicurazione – Una figura professionale in evoluzione – Miligraf Editore 2014

È evidente che la specializzazione di per sé non costituisca un elemento discriminante, anzi. Quando si ha necessità di risolvere un problema particolare, si cerca sempre il miglior specialista possibile in grado di soddisfare con sicurezza il bisogno. Così facendo, si rischia di spingere il cliente a non servirsi dell'agenzia come punto di riferimento per le sue esigenze assicurative, ma a ricercare in modo autonomo sul mercato uno specialista per ogni richiesta.

Ritengo, in epoche attuali, controproducente per un agente decidere a priori che tipo di politiche attuare, se praticare la multidisciplinarietà o dedicarsi alla specializzazione. Questo dipenderà in prima istanza dalle proprie capacità e dalle competenze di cui dispone all'interno della propria organizzazione e dalla possibilità o meno di incrementarle con percorsi interni o assumendo nuove collaborazioni ed arricchendo la sua struttura di nuove risorse.

Sarà probabile avere un core-business centrato maggiormente su un settore piuttosto che su un altro, riuscire a fornire maggiori soluzioni in un ambito piuttosto che in un altro. La relazione che lega agente e cliente, la natura consulenziale, così come recentemente ribadita dalla normativa, impone però all'intermediario di farsi tutore delle necessità dello stesso, individuando i bisogni. La bontà delle soluzioni proposte farà quindi la differenza tra l'essere considerato un buon professionista o uno come tanti.

2.3 Non solo competenze tecniche: l'importanza delle conoscenze giuridiche, economico-finanziarie e amministrative

Nella parte precedente dell'elaborato, si è parlato di conoscenze strettamente connesse alla tecnica assicurativa. Ma queste non sono sufficienti per completare la figura dell'agente, sia come professionista, sia come responsabile agenziale. Si ribadisce l'importanza di tramutare le conoscenze in competenze; per fare ciò, oltre all'esperienza, occorre acquisire nuove conoscenze trasversali e complementari al settore assicurativo.

È necessario che l'agente apprenda le tematiche di natura giuridica, la struttura del diritto civile, penale e amministrativo. È indispensabile che si tenga aggiornato sulle modifiche legislative, sulle novità normative e sui provvedimenti costituzionali.

Come poter spiegare altrimenti la disciplina legale dei contratti? Come poter suggerire una copertura a garanzia di un appalto? Come effettuare la gestione di un sinistro soggetto a contenzioso? Come sapere quale tipologia di polizza professionale proporre senza conoscere i vincoli che disciplinano l'attività del cliente? E ancora, quali sono gli obblighi di legge del proprio cliente, di tipo contrattuale o extracontrattuale nei confronti dei dipendenti? E nei confronti dei loro fornitori e dei loro stessi clienti?

È indispensabile che l'agente conosca i principi economici, le teorie finanziarie, le disposizioni tributarie, che si tenga aggiornato sui meccanismi del settore previdenziale e sanitario in materia di assistenza pubblica e privata, che conosca le normative afferenti alle varie categorie merceologiche, gli elementi del diritto bancario, i principi di statistica e le evoluzioni

demografiche.

Senza le conoscenze sopra menzionate come potrebbe consigliare ai clienti quale tipo di risparmio scegliere? Quali analisi rischio-rendimento potrebbe mai individuare? Come saprebbe suggerire prodotti fiscalmente deducibili o detraibili? Come potrebbe pianificare percorsi di welfare aziendali? Come effettuerebbe analisi di risk-management alle aziende?

È inoltre fondamentale per l'agente avere un'ottima padronanza del diritto amministrativo e di tutte le tematiche riguardanti la pubblica amministrazione. Deve conoscere gli atti, la normativa e la sua evoluzione, così come le procedure per gli appalti, le regole per lo svolgimento di un'attività comprese imposizioni e correttezza nello svolgimento oltre agli obblighi nei confronti degli organi di controllo.

Anche in questo ambito, senza tali apprendimenti, risulterebbe difficile capire quali garanzie proporre in caso di lavori d'appalto pubblici, cosa suggerire in merito alle responsabilità amministrative dei legali rappresentanti di società, quali siano le responsabilità dei dipendenti pubblici, quali siano le procedure da adottare in caso di richieste di preventivi o polizze da parte di enti pubblici, quale tipo di convenzioni offrire ai clienti.

Le conoscenze sopra evidenziate non costituiscono nozioni utili solo nei confronti della propria clientela, ma sono anche indispensabili alla gestione della propria struttura. Questa preparazione è infatti propedeutica a costruire nel migliore dei modi l'agenzia in quanto impresa e perciò a determinare tutte le strategie imprenditoriali.

Il titolare della società-agenzia deve, infatti, prendere le proprie decisioni rapportandosi con l'ambiente esterno come una qualsiasi altra impresa. La scelta giuridica della società, le autorizzazioni per l'avvio dell'attività, i contratti di servizio, l'applicazione dei Contratti Collettivi Nazionali di riferimento con i dipendenti, gli accordi contrattuali con subagenti e collaboratori, la sottoscrizione dei mandati agenziali con le Compagnie sono azioni ponderate che implicano notevoli competenze indispensabili al fine di indirizzare al meglio la propria struttura attraverso logiche manageriali.

CAPITOLO 3 – LA STRUTTURA DELL’AGENZIA E LA CONFIGURAZIONE AZIENDALE

3.1 L’agente come professionista e come imprenditore

Nel comunicato stampa diramato dall’ANIA lo scorso 29 marzo si riportano i dati di raccolta premi realizzati nel 2020. Si parla di quasi 135 miliardi di euro (134,836 per l’esattezza), in leggera flessione (-3,9%) giustificata dall’impatto Covid-19, di cui 101,323 nel ramo vita e 33,513 nel ramo danni, pari a circa l’8,2% del pil prodotto in Italia.

Nella “Relazione Annuale” dell’IVASS per l’anno 2019, ultimo dato a disposizione, la raccolta del canale agenziale risultava pari al 23,8% del totale nel ramo vita e al 77,1% nel ramo danni. Se queste percentuali venissero confermate anche per il 2020, vorrebbe dire che le agenzie intermedierebbero oltre 50 miliardi di premi.

Più complicato risalire invece al numero di agenzie. Gli ultimi dati ufficiali pubblicati dall’IVASS nel suo “Rapporto Annuale 2017” rilevano 19.728 agenti persone fisiche e 8.925 agenti società, senza precisare però quanto sia il numero di agenzie in esercizio rispetto al numero di agenti che possono operare in regime di coagenzia, ovvero quale sia in numero medio di agenti iscritti per agenzia.

I numeri sopra indicati forniscono comunque un quadro realistico dell’attività di raccolta svolta da ogni singola agenzia di assicurazione e la dimensione del lavoro che quotidianamente viene portato avanti. Numeri impor-

tanti, che permettono di superare la visione della figura di un agente che, in maniera un po' artigianale, costruisce il portafoglio grazie ad una relazione con il cliente basandosi sulla conoscenza personale, sull'amicizia o sul passaparola. I dati ci dicono invece che gli agenti stanno gestendo in modo efficace, attraverso una metodologia e un'organizzazione di tipo aziendale, un business di importanza notevole.

Diversi sondaggi realizzati direttamente o commissionati da SNA e da ANIA, prodotti da Associazioni dei consumatori o da Società specializzate, danno un'immagine in chiaroscuro dell'agente. Mentre da un lato egli viene considerato un punto di riferimento dall'utenza, un esperto, un professionista a cui affidarsi, dall'altro si lamenta la mancanza di una comunicazione più chiara e di un linguaggio più semplice e meno "assicuratese", come gergalmente definito. Si evidenziano comunque l'affidabilità del ruolo e le relative capacità; i dati del resto segnalano indiscutibilmente la preferenza dei clienti ad affidarsi, almeno nel ramo danni, al canale agenziale indipendentemente da eventuali maggiori costi.

Altri sondaggi sul servizio che la clientela si aspetta dell'agenzia, indicano nell'efficienza, nella velocità di risposta, nella risoluzione dei problemi e nell'assistenza alcuni degli aspetti più importanti nella scelta.

Mettendo a fuoco le prime considerazioni sui vari report, si può immaginare la struttura agenziale il più possibile vicina a quella desiderata dai clienti. Un'agenzia come punto di riferimento per la soluzione dei problemi, in grado di offrire assistenza e giuste risposte con tempestività, dove si possa trovare efficienza e competenza grazie ad un elevato grado di professionalità.

Per realizzare tutto ciò, sarà pertanto necessario strutturare la propria organizzazione scegliendo le persone giuste al posto giusto, sviluppandone le capacità tecniche e relazionali con approccio sistematico, con la capacità di perseverare in un miglioramento continuo (filosofia Kaizen⁴).

L'esigenza di curare l'immagine dell'agenzia, non solo nell'aspetto estetico ma anche nel modo di porsi al cliente, nasce in epoca recente. Infatti, per lungo tempo, l'agenzia ha sempre rappresentato la Compagnia e, quindi, il fine ultimo è stato quello di proporre il marchio e il prodotto della mandante con approccio qualificato. Le normative che, di fatto hanno liberato gli agenti dal vincolo del mandato unico, hanno consentito agli stessi di presentarsi con un proprio brand e un proprio modo di operare.

Con l'accordo ANA del 2003 si ribadiva l'esistenza di quattro regimi che potevano regolare l'esclusiva tra Compagnia e agente. La quasi totalità dei mandati in Italia, era comunque rappresentata dal regime di monomandato cosiddetto "zoppo" (regime 3 di esclusiva per l'agente e non per la Compagnia). Esistevano inoltre clausole, in seguito dichiarate nulle in quanto vessatorie, sfavorevoli per gli intermediari. Tra queste si segnalano: contratto di affitto trilatero anche se a carico dell'agente, diritto di subentro nelle utenze oltre che nello stesso contratto d'affitto e obbligo di rilascio degli uffici e della strumentazione.

Dal 2006 in poi, varie disposizioni sulle liberalizzazioni atte a favorire il consumatore in generale e quello assicurativo in particolare, hanno di fatto

4 Robert Maurer - Un piccolo passo può cambiarti la vita: Il metodo Kaizen applicato alla realtà di tutti i giorni – Antonio Vallardi Editore 2013

profondamente modificato l'approccio al cliente, che diventa soggetto da tutelare e non oggetto della vendita di contratti.

Tra le più importanti normative, si segnalano: il decreto legge n. 233/2006 "*Disposizioni urgenti per il rilancio economico e sociale,.....*" che pone fine al monomandato nel settore responsabilità civile auto (art. 8); la legge 99/2009 "*Disposizioni per lo sviluppo internazionale delle imprese....*" che regola il sistema della pluriennalità delle polizze danni, già vietate nel 2006, con meccanismi estremamente vincolanti (art. 21); il decreto legge 1/2012 "*Disposizioni urgenti per la concorrenza, lo sviluppo delle infrastrutture e la competitività*", convertito nella legge 27/2012, che apre al plurimandato in tutti i rami danni ed infine la legge 221/2012 "*Misure urgenti per la crescita del Paese*" (art. 22) che permette le collaborazioni orizzontali tra intermediari iscritti nella sezione A del Registro Unico.

Di fatto, nello spazio di sei anni, si è passati da un'offerta rigida in cui ogni agente può proporre pochi prodotti per ramo, con un portafoglio stabile costituito da contratti pluriennali e un rapporto fiduciario vincolato e blindato con un'unica Compagnia, ad una situazione completamente nuova.

Il portafoglio clienti diventa improvvisamente volatile, i contratti da pluriennali divengono annuali, occorre parlare al cliente non più di prodotto ma di garanzie, confrontandole con quelle di più Compagnie. Il ruolo è quello di consulente, occorre a volte trovare soluzioni diverse e per fare ciò è possibile sottoscrivere più mandati e/o accordi con altri agenti e anche con brokers.

Da qui nasce la necessità di scegliere l'immagine che si vuole proporre di sé, l'organizzazione di cui si vuole disporre, la/le Compagnie con cui

sottoscrivere mandati, il posizionamento sul mercato e il proprio brand da proporre anche attraverso internet e i social media.

Scelte forti, scelte prettamente imprenditoriali.

3.2 La scelta del modello di struttura

Come ogni imprenditore, anche l'agente deve essere in grado di definire la propria struttura aziendale. Molteplici possono essere i modelli a cui aderire, ma la scelta di quello più adatto alla propria organizzazione non può prescindere da un attento lavoro di analisi e programmazione sulle strategie da adottare.

Si parte dall'analisi SWOT (elaborata dallo statunitense Albert Humphrey⁵ negli anni '70) che definisce i punti di forza e di debolezza dell'agenzia, le opportunità e le minacce. Elaborati i risultati di tale analisi, diventa opportuno effettuare le prime scelte, soprattutto in funzione della situazione politica, economica, sociale e territoriale esistente al momento della valutazione⁶.

Queste sono le principali domande da porsi. Innanzitutto, se sia preferibile lavorare in esclusiva di mandato o allargare il ventaglio a più fornitori, quindi, a più Compagnie. Inoltre, se si voglia accentrare il potere decisionale con una gestione agenziale in capo ad un unico agente o ricercare forme

5 Albert Humphrey (Stati Uniti, 2 giugno 1926 – Regno Unito, 31 ottobre 2005) è stato un economista statunitense è stato creatore e promotore dell'analisi SWOT.

6 Sergio Grea - Dentro la crescita dell'impresa – Franco Angeli 1998

societarie più inclusive di tipo coagenziale. E ancora, se sia maggiormente performante, considerando le risorse a disposizione, dedicare l'attività a proposte di carattere generalista o se sia preferibile indirizzare il lavoro ad una maggiore specializzazione di prodotto. In quest'ultimo caso, se si voglia approcciare più un mercato corporate o si preferisca operare in prevalenza sul settore retail.

Individuate le prime fasi progettuali, occorre programmare o ridefinire lo schema organizzativo, iniziando con la verifica delle competenze e conoscenze delle risorse umane presenti nell'azienda, siano essi dipendenti o liberi professionisti con mandato di collaborazione. Ciò è propedeutico a identificare quanto di meglio risponda al mantenimento, o al cambiamento di mansione nell'ambito dell'attività.

In funzione della zona territoriale di competenza, della modalità di operatività e della tipologia di clientela, inoltre, sarà buona cura verificare l'opportunità di operare in forma accentrata presso la sede agenziale, ovvero se possa avere un migliore impatto l'apertura di uffici decentrati, in grado di manifestare una maggiore presenza fisica nei confronti del cliente.

Definite queste altre priorità, si possono quindi determinare alcuni modelli di strutture che maggiormente rappresentino, oggi, il mondo delle agenzie di assicurazioni.

Il primo modello, a cui si può fare riferimento, è quello di tipo "individuale" dove ogni singola risorsa, in funzione delle proprie competenze, andrà ad interagire direttamente con il cliente finale. Le mansioni sono quindi quelle funzionali all'approccio consulenziale al cliente diretto; è l'agente ad

adattare le capacità tecniche e relazionali della risorsa ad un particolare settore di mercato.

Un secondo modello è quello del “gruppo”. In questo caso si incomincia ad articolare un’attività coordinata tra più membri dell’organizzazione; l’articolazione del gruppo può essere di tipo strutturale o di integrazione. Nel primo caso, è spesso l’agente che organizza insiemi di persone che sviluppino attività articolate per prodotto o per settore, in modo organico e focalizzato su un metodo. Nel secondo caso, invece, l’agente istituisce, in forma temporanea, task force per il raggiungimento di un determinato obiettivo.

Un altro modello, più complesso e strutturato, è quello di tipo “azienda”. In questo ambito è evidente la necessità di un’ulteriore e più approfondita analisi sul flusso del lavoro, sugli investimenti necessari, sulle inevitabili interdipendenze gerarchiche e sociali e sui meccanismi di coordinamento.

In questa situazione, l’agente dovrà anche distribuire incarichi, conferire maggiori deleghe operative ed identificare puntuali sistemi di monitoraggio.

In tale contesto si possono far rientrare tutte quelle agenzie di grosse dimensioni che possono utilizzare strutture divisionali, per rami, per prodotti o per settori di mercato, oppure strutture matriciali talvolta in presenza di vaste aree territoriali di competenza.

Un ultimo modello di riferimento può essere individuato nel “network”. Disegno di nuova concezione nell’ambito assicurativo, che nasce con l’introduzione della normativa che permette le collaborazioni tra agenti e tra agenti e broker (le cosiddette “collaborazioni orizzontali”).

Sono collaborazioni bilaterali di tipo contrattuale che permettono all'agente di offrire soluzioni assicurative di Compagnie diverse da quelle con cui dispone di mandato, attraverso la collaborazione di un collega. La sottoscrizione di più accordi di questo tipo permette di costruire nuove opportunità e intrecci collaborativi di notevole ampiezza.

Una ulteriore tipologia di network è anche quella che prevede una rete di accordi tra partner appartenenti a settori diversi, seppur affini, con lo scopo di proporre ai rispettivi clienti servizi accessori o complementari rispetto all'attività esercitata, ovviamente, nel rispetto delle normative. Non è raro vedere, per esempio, all'interno delle agenzie, offerte di servizi finanziari, forme di credito, sia per la rateizzazione dei premi che per prestiti di varia natura, la proposta di sussidi mutualistici a scopo sanitario e la distribuzione di strumenti satellitari per l'assistenza ai veicoli assicurati.

Ancora due importanti considerazioni sui modelli organizzativi, la prima di tipo politico e la seconda di tipo strutturale. Nell'ambito della piena autonomia imprenditoriale, per tutti coloro che aderiscono ad un regime di distribuzione di tipo monomandatario sarebbe utile ripiegare su un modello simile o, il più vicino possibile, ad uno di quelli progettati dalla Compagnia. Ciò non deve essere considerato come una sottomissione alle politiche prettamente industriali di stampo taylorista⁷ (così definite facendo riferimento alle teorie sull'efficientamento della produzione attraverso l'utilizzo di metodi scientifi-

7 Frederick Winslow Taylor- L'organizzazione scientifica del lavoro – ETAS

ci del famoso economista statunitense Frederick Winslow Taylor⁸), bensì un pragmatico atteggiamento utilitaristico atto a sfruttare ricerche, studi e proiezioni su larga scala che società con notevoli capacità finanziarie mettono a disposizione. Se nessuno dei modelli proposti dalla Compagnia si addice alle caratteristiche peculiari dell'agente e della propria struttura sarà meglio per lui ricercare un altro partner professionale più compatibile.

Ultima considerazione sul senso stesso di scegliere e costruire un modello. Si è detto, in apertura di paragrafo, della necessità imprenditoriale di plasmare la propria organizzazione seguendo schemi metodologici molto selettivi e rigorosi. Occorre, tuttavia, ricordare la natura del prodotto che viene proposto e lo strumento attraverso il quale viene presentato. Il prodotto è bene puramente intangibile che non fornisce direttamente un servizio, lo strumento è la persona che, attraverso il suo operato di consulenza, diviene mezzo di trasmissione. Per propria natura l'equilibrio relazionale ed emotivo si trasforma in punto di forza ma anche di debolezza del sistema.

Se il punto di equilibrio si sposta, qualsiasi possa esserne la causa, sia essa endogena alla struttura (pensiamo all'interruzione del rapporto di un team manager o alla rescissione di un mandato) oppure esogena (per un qualsiasi fattore socio-economico o normativo), l'agenzia-impresa dovrà a sua volta trovare suo nuovo baricentro funzionale. L'abilità dell'agente come imprenditore si configura nella capacità di forgiare una nuova e più efficiente struttura, Il tutto deve essere realizzato con le modalità e le tempistiche più

8 Frederick Winslow Taylor (Germantown, 20 marzo 1856 – Filadelfia, 21 marzo 1915) è stato un ingegnere e imprenditore statunitense, iniziatore della ricerca sui metodi per il miglioramento dell'efficienza nella produzione

opportune, andando a correggere l'assetto organizzativo, ovvero mutare il modello stesso quando necessario.

3.3 I principali indici di redditività dell'impresa agenzia

Un'attenta analisi dei bilanci delle agenzie di assicurazione pone in risalto le principali caratteristiche economiche e finanziarie del settore, intendendosi con tale termine non il comparto assicurativo nel suo complesso, ma la specifica categoria delle agenzie. Si parla, infatti, di bilanci assolutamente incomparabili con quelli delle Compagnie per dimensione ed indici. Le realtà agenziali, per la stragrande maggioranza, rientrano nella categoria della piccola impresa e, di queste, buona parte può essere individuata come microimpresa. Poche sono le società di capitale e rarissime sono le società per azioni. Come tutte le aziende di servizi a carattere professionale, il legale rappresentante o i legali rappresentanti coincidono con coloro che posseggono i requisiti professionali per rivestire il ruolo di delegati assicurativi (iscrizione al registro unico in sezione A).

Fatta questa necessaria premessa, si può iniziare ad esaminare le principali voci di bilancio di un'agenzia tipo. Sullo stato patrimoniale, sotto la voce attività, possiamo contare nelle immobilizzazioni materiali il valore dei beni soggetti ad ammortamento, normalmente, in assenza di materie prime e semilavorati, solamente attrezzature e macchine per ufficio e, in alcuni casi, automezzi. Alla voce immobilizzazioni immateriali si può spesso incontrare la voce rivalsa (rif. ANA 2003), che rappresenta il costo d'avviamento da versare in forma rateale alla Compagnia e tipica del settore assicurativo.

Sono abbastanza contenute le voci sui crediti: a lungo termine possiamo trovare cauzioni o il TFR accantonato per i dipendenti, mentre, a breve termine, alcuni aggiustamenti per partite da regolare con fisco, clienti e direzione di Compagnia. A chiusura esercizio può essere invece rilevante l'importo di disponibilità liquide per effetto dei premi che, a fine anno, sono sempre ingenti per effetto della chiusura e che vengono regolati con la mandante a brevissimo termine.

Spostandoci sulla colonna delle passività, ritroviamo nei fondi ammortamenti le voci corrispondenti alle immobilizzazioni; nei fondi per rischi e oneri la corrispondente quota del TFR e, tra i debiti, le partite da assestare con direzione e fisco. Restano in sospeso i crediti e debiti verso i soci e l'utile in funzione della tipologia societaria e al numero di agenti che detengono la società.

Una considerazione a parte merita la possibile proprietà degli immobili oggetto dell'attività. A seguito del particolare regime che fa delle agenzie soggetti rilevanti a fini IVA (ma che per propria natura trattando premi e provvigioni esenti IVA non sono soggetti a compensazione) non è conveniente possedere avere immobili di proprietà, anche per le imposizioni tributarie in caso di compravendita o cessione.

Passando poi all'analisi del conto economico, anche in questo ambito si rilevano poche ed essenziali voci. Nei costi, oltre a quelli di gestione ufficio, per servizi e per ammortamenti, i dati più interessanti nell'analisi sono quelli sulle spese per il personale e le provvigioni passive. Sul fronte dei ricavi l'unico elemento degli attivi, salvo eventuali proventi straordinari, è rappresen-

tato dalle provvigioni.

Per esaminare la gestione economica dell'agenzia, possiamo ricorrere ai principali indici di bilancio societari, ma è forse maggiormente significativo andare ad interpretare alcuni specifici dati rispetto alla struttura agenziale, all'organizzazione e ai costi d'investimento.

Facciamo qualche esempio. Soffermiamoci su uno degli indici più utilizzati in finanza: l'indice ROI (Return on Investment), calcolato come rapporto tra UTILE OPERATIVO su PASSIVITÀ; se si ottenesse un valore del 12%, si potrebbe parlare di un buon dato? Quanto rappresenta in valore assoluto questo valore che esprime l'utile operativo? Se risultasse un importo di 100.000,00 euro, parleremmo di una cifra che rileva al lordo o al netto degli emolumenti dell'agente o degli agenti? Se, per esempio, si fosse in presenza di tre agenti a cui si fossero già attribuiti gli emolumenti, il risultato potrebbe essere considerato buono ma con un importo da cui si debbano ancora distribuiti i compensi sotto forma di utili, la somma sopra indicata al lordo delle imposte potrà essere definita tutt'altro che soddisfacente.

Altro esempio. L'analisi sull'indice ROS (Return on Sales), definito come rapporto tra UTILE OPERATIVO su VOLUME VENDITE; un valore del 13%, potrebbe far presumere un margine molto interessante dalle vendite realizzate. Ma come interpretare il valore? Quale è il mix di portafoglio tra rami danni non auto (che potrebbe prevedere uno storno provvigionale del 25%) rispetto a quello danni no auto o vita (con ipotesi di storno medio rispettivamente del 12 e del 5%)? Quale soprattutto il contributo al volume vendite e al costo di produzione dai collaboratori esterni? E quale il contributo invece

da parte del front-office e dagli agenti titolari di agenzia? Sarebbe forse più utile effettuare un ricalcolo scomposto nelle tre componenti di vendite per determinare l'apporto delle varie fonti ai singoli componenti all'indice. Diverse organizzazioni produrranno valori diversi in funzione della composizione della propria struttura; sarà probabile che un'agenzia con una importante rete commerciale esterna proponga valori più alti di ROS dal calcolo effettuato nella componente relativa, mentre per gestioni con più modeste dimensioni sarà probabile riscontrare valori più alti in assoluto e, soprattutto, nella componente del contributo all'attività da parte dell'agente o dalle risorse di front-office.

Ed ancora. Se si parla di ROT (Tasso di rotazione del capitale investito) calcolato come rapporto tra VOLUME DI VENDITA su PASSIVITA'; un dato dell'1%, come interpretarlo? Probabilmente è un valore non sufficiente in assoluto, e sarebbe opportuno raggiungere un valore intorno al 2, ma è paragonabile con i parametri che normalmente raggiungono aziende del settore industriale manifatturiero o meccanico, o le stesse Compagnie di assicurazione? Quando si parla di volumi di vendita, nel caso delle agenzie non si fa riferimento ad un fatturato inteso come volume intermediato, bensì a provvigioni e, quindi, ad una percentuale del volume stesso, spesso variabile da agenzia ad agenzia, in funzione dello specifico core-business. E non solo: quando si fa riferimento alle passività parliamo di passività complessive, che nella fattispecie, rilevano tutte quelle operative e per larga parte sono costituiti da debiti da versare alle Compagnie a saldo delle rimesse per le quali si dispongono già dei relativi crediti da parte dei clienti.

Avendo ben presenti tutte le peculiarità precedentemente evidenziate, quando gli agenti analizzano lo stato delle proprie agenzie partendo dai bilanci, sarebbe opportuno, si basassero sia sugli indici tradizionali riconosciuti dalle teorie economiche, ma soprattutto che individuassero in maniera più opportuna altri parametri di redditività.

In primo luogo, occorrerebbe partire da un'analisi sulla creazione del valore nella gestione agenziale⁹. La verifica dei processi interni sui costi (fissi e variabili) e sui ricavi (provvigioni) e dei processi esterni (patrimonio e volumi di vendita) risulta fondamentale, poiché vanno a definire il controllo di gestione dell'agenzia. Un controllo che andrà a toccare il governo e l'organizzazione definendo ruoli, deleghe e mansioni, la gestione commerciale, con il riscontro sull'attività produttiva, e quella operativa, amministrativa e sinistri ed infine quella finanziaria con l'esame degli incassi e la contabilità.

Nell'analizzare l'UTILE OPERATIVO dato dalla differenza tra ricavi e costi, molta rilevanza ha l'incidenza dei costi variabili rispetto a quelli fissi, rappresentati sostanzialmente dalle provvigioni pagate a subagenti e collaboratori: maggiori sono i costi variabili, maggiore è il contributo ai ricavi che perviene dall'attività della rete esterna. Analoga analisi può essere fatta dall'evidenza della provenienza dei ricavi rispetto alla produzione diretta degli agenti stessi e dal front-office, ovvero dai lavoratori dipendenti. È l'analisi sul calcolo del MARGINE DI CONTRIBUZIONE, che si effettua nel seguente modo.

9 Paolo Traversi - Il nodo di Gordio, dialogo interiore intorno all'Agenzia di Assicurazione e non solo - Sperling & Kupfer Editori 2001;

Avendo: $\text{ricavi} - (\text{costi fissi} + \text{costi variabili}) = \text{utili}$

allora: $\text{ricavi} - \text{costi variabili} = \text{costi fissi} + \text{utili} = \text{margine di contribuzione}$;

da ciò: se il *margine di contribuzione* > 0 la gestione sarà in attivo,

se il *margine di contribuzione* < 0 la gestione sarà in passivo,

se il *margine di contribuzione* $= 0$ la gestione sarà in pareggio.

Volendo fare una panoramica generale su alcuni indici utili all'analisi critica sull'andamento dell'azienda-agenzia e rappresentativa della situazione, possiamo individuare tra gli altri:

- $\text{Indice di redditività (ROE)} = \frac{\text{Utile d'esercizio}}{\text{Totale ricavi}}$

- $\text{Indice di liquidità} = \frac{\text{Totale liquidità immediata}}{\text{Totale debiti a breve}}$

- $\text{Indice di disponibilità} = \frac{\text{Liquidità immediata} + \text{Liquidità differita}}{\text{Passività a breve}}$

- $\text{Costo rete commerciale su costo totale} = \frac{\text{Costo collaboratori}}{\text{Costi totali}}$

- $\text{Costo del personale su costi totali} = \frac{\text{Costo personale}}{\text{Costi totali}}$

- $\text{Incidenza costo rete commerciale} = \frac{\text{Costo collaboratori}}{\text{Provvigioni}}$

- $\text{Incidenza costo del personale} = \frac{\text{Costo personale}}{\text{Provvigioni}}$

Come già sostenuto, data la eterogeneità strutturale delle agenzie, risulta difficile definire dei valori ottimali per il settore. A grandi linee un ROE per una media struttura intorno al 20% può rappresentare un discreto target.

Per quanto riguarda l'indice di liquidità, per una società con notevoli flussi di cassa che, per sua natura, lavora su sfasamenti temporali brevissimi tra crediti verso clienti e debiti verso fornitori, l'indice di liquidità immediata prossimo all'1% può ritenersi soddisfacente, così come quello di liquidità differita, attestato almeno al di sopra dell'1%.

Gli indici di costo del personale e della rete, così come il valore percentuale di incidenza dei costi sulle provvigioni, potranno assumere valori molto diversi da struttura a struttura a seconda dell'organizzazione, del portafoglio gestito e del numero di sedi. Sicuramente, quelli relativi al personale saranno inversamente proporzionali rispetto a quelli della rete commerciale e viceversa. Non può esistere un valore ideale.

Per l'analisi approfondita su questi ultimi indici sarà necessaria uno studio più approfondito su ulteriori tipi di indici che permettano di eseguire anche valutazione in merito ad eventuali interventi correttivi di tipo strategico. Tra alcuni di questi parametri si possono evidenziare: il valore di portafoglio in gestione per ogni dipendente che dà una dimensione del costo di gestione, ovvero di quanti dipendenti siano necessari alla gestione stessa; la redditività del cliente, utile a individuare strategie commerciali da compiere e se tali azioni debbano essere attuate attraverso la rete o direttamente da operatori di agenzia; il costo per polizza, che indica l'efficacia della gestione rispetto ai costi della stessa; il portafoglio medio per risorsa, che registra le capaci-

tà produttive della rete commerciale; la redditività per collaboratore, ovvero l'utile prodotto al netto dei costi da ogni singolo collaboratore, che registra la sostenibilità stessa del rapporto di collaborazione.

L'elaborazione dei dati che viene eseguita partendo dal bilancio sociale annuale, ha certamente la funzione di fotografare e valutare l'attività svolta nei suoi aspetti economici e finanziari, ma deve essere propedeutica alla pianificazione di nuovi processi atti al miglioramento dell'efficienza.

I drivers su cui creare il piano di intervento nel settore assicurativo, così come in ogni altro settore, non possono che essere quelli della retention e dello sviluppo. Il primo lo si può ottenere con una politica di cura e attenzione al cliente, il secondo per vie interne, con operazioni di cross-selling e up-selling sul portafoglio, e per vie esterne, attraverso nuove attività su determinati target market.

Questo processo dovrà essere attuato costantemente, ripetuto nel tempo al fine di creare un ciclo in continuo divenire, alimentato da una formazione puntuale e da un elevato standard di personalizzazione nel servizio offerto.

CONCLUSIONI

Gli attori del settore assicurativo sono sempre stati restii ai cambiamenti, sia dal punto di vista dell'offerta, che da quello della domanda. Da un lato i clienti si sono sempre lasciati guidare con inerzia dalle proposte dell'assicuratore, spesso troppo uniformi tra loro, e dall'altro le Compagnie, confortati dai risultati economici non hanno mai cercato troppo soluzioni innovative. L'agente, forse, per troppo tempo si è impigrito nell'immutabilità degli eventi, tanto che, in passato si è avuta l'impressione di professionisti appiattiti sulle posizioni delle Compagnie, quasi intimiditi da queste nonostante il ruolo di tutto rispetto nel panorama professionale.

Con l'andare del tempo l'equilibrio si è rotto. Le Compagnie hanno incominciato a utilizzare altri canali distributivi, i clienti-consumatori hanno richiesto maggiore vicinanza nelle loro scelte di protezione e di serenità, il legislatore ha cercato di garantire migliore qualità e maggiore professionalità e la panoramica del settore ha assunto una diversa dimensione.

L'elaborato presentato ha cercato di mettere in evidenza proprio questi mutamenti da un punto di vista dell'agente.

La prima grande metamorfosi è stata quella del senso di appartenenza. Gli agenti sono sempre stati molto indifferenti gli uni agli altri, ritrosi nel mostrare le loro storie di successo, gelosi nel palesare il proprio modo di operare. Ma oggi non è più così: si è iniziato un percorso comune di consapevolezza

del ruolo, di condivisione delle iniziative, di coesione e di unità di intenti. Questo anche grazie all'attivismo della principale rappresentanza sindacale e associativa di categoria, lo SNA, che ha permesso di qualificare il ruolo di agente come professionista e consulente.

Si ha a che fare con un agente che sta metabolizzando velocemente la nuova realtà, fatta di capacità di adattarsi velocemente al cambiamento delle regole, del ruolo e del modo di proporsi. Un imprenditore moderno che utilizza metodologie utili per modellare la struttura della sua organizzazione, che sceglie i partners e i settori di mercato in cui competere.

Ci si trova di fronte un professionista preparato, che è consapevole dell'importanza delle competenze, che individua per sé stesso e per la propria rete commerciale percorsi formativi di alto livello, indipendenti e personalizzati, conscio che questo porterà un valore aggiunto all'immagine dell'agenzia.

Naturalmente il domani riserverà ancora innumerevoli cambiamenti, ma la voglia di rischiare investendo su sé stessi, sulla propria autonomia imprenditoriale e sulla consapevolezza che la relazione con il cliente sia stata, sia e rimarrà la vera essenza della propria attività e del proprio benessere, fanno credere nella centralità del ruolo dell'agente nel mercato assicurativo.

BIBLIOGRAFIA

- Roberto Baldi – Il contratto di agenzia - Giuffrè Editore 2001;
- Centro Studi e Commissione Territorio SNA- Manuale per l'Agente – Sindacato Nazionale Agenti di Assicurazione 2010;
- Gianluigi Malandrino – L'Agente di Assicurazione – Una figura professionale in evoluzione – Miligraf Editore 2014;
- Robert Maurer – Un piccolo passo può cambiarti la vita: il metodo kaizen Applicato alla realtà di tutti i giorni – Antonio Vallardi Editore 2013;
- Sergio Grea - Dentro la crescita dell'impresa – Franco Angeli 1998;
- Frederick Winslow Taylor- L'organizzazione scientifica del lavoro – ETAS;
- Paolo Traversi - Il nodo di Gordio, dialogo interiore intorno all'Agenzia di Assicurazione e non solo - Sperling & Kupfer Editori 2001.

SITOGRAFIA

Legge 48/1979: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1979-0207;48@originale>

Decreto Lgs 209/2005: https://www.tuttocamere.it/files/Archivio/2005_209.pdf

Accordi ANA: <http://www.snaservice.it/index.php/chi-siamo/una-storia-di-successi>

Regolamento IVASS 6/2014:
<https://www.ivass.it/normativa/nazionale/secondaria-ivass/regolamenti/2014/n06/index.html>

Relazione IVASS 2017:
<https://www.bancaditalia.it/media/notizie/>

2018/IVASS_-_RELAZIONE_ANNUALE_
sul_2017.pdf

Relazione IVASS 2019:
<https://www.ivass.it/pubblicazioni-e-statistiche/pubblicazioni/relazione-annuale/>

2020/RELAZIONE_IVASS_2019.pdf

