

**Assicurazioni**

**KATIA FERRI**

# **GUIDA ALL'ISPEZIONE IN AGENZIA**

**Prefazione di Umberto Jacono**

**e con testi di Eugenio Nardelli  
e Alfonso Peccio**



© 1996 Snafin Form

Sede legale:

Milano, via Spalato, 11/2

Edizioni Xpression, Printing & Graphics

Via della Meccanica, 6

20083 Vigano di Gaggiano (MI)

Direzione Editoriale:

Umberto Jacono

Coordinamento redazionale: Katia Ferri

Progetto grafico e copertina: Roberto Baucè

I diritti di traduzione, memorizzazione elettronica, di riproduzione e di adattamento totale o parziale, con qualsiasi mezzo, sono riservati

*Prima edizione : aprile 1996*



# Indice

|     |                                                             |
|-----|-------------------------------------------------------------|
| 6   | Ringraziamenti                                              |
| 9   | Prefazione di Umberto Jacono                                |
| 17  | Perchè l'ispezione                                          |
| 21  | Chi è l'ispettore amministrativo                            |
| 29  | 1. L'ispezione commerciale<br>2. L'ispezione amministrativa |
| 49  | Prepararsi all'ispezione                                    |
| 55  | Prevedere l'ispezione                                       |
| 61  | Le regole del gioco per l'ispettore                         |
| 85  | Le regole del gioco per l'agente                            |
| 101 | Cosa fare se arrivano i problemi<br>di Eugenio Nardelli     |
| 121 | L'ispezione nel 2000                                        |
| 135 | L'ispezione assistita dai Nas<br>di Alfonso Peccio          |
| 145 | La corrispondenza commerciale con la compagnia              |
| 155 | Rivolgersi al legale                                        |
|     | Appendice                                                   |
| 182 | Indice delle voci                                           |
| 187 | Bibliografia                                                |

## Ringraziamenti

Chiunque conosca l'argomento, riconoscerà che sono grandemente debitrice verso tutti coloro che hanno dedicato tempo e fatica al problema delle ispezioni in agenzia. Molto devo a Umberto Jacono, Alfonso Peccio ed Eugenio Nardelli. L'idea di un libro di questo tipo e gli argomenti da includere in esso sono nati da una conversazione con Nardelli relativa a un caso di revoca ad nutum veramente difficile, un mattino di circa un anno fa. Umberto Jacono ha poi voluto farla sua e l'ha scelta per esordire come editore. E sono molto orgogliosa di vedere in copertina, insieme al mio nome e a quello di questi amici, anche il bel logo della scuola di formazione Snafin Form.

Sulle ispezioni ho avuto la fortuna di conversare a lungo con Giovanni Mongiorgi, della software house Sia (ex ispettore di compagnia), che mi ha dato successivamente altri preziosi consigli e suggerimenti. Lorenzo Pitta ha collaborato alle ricerche bibliografiche in campo economico e giuridico, Raffaella Gaddoni ha condotto per mio conto alcune interviste tra i funzionari di compagnia e Maria Ida Muni ha svolto per mio conto alcune ricerche sui temi della contabilità d'agenzia. Sono infine profondamente grata per i commenti, le conversazioni, e l'assistenza data da una serie di funzionari di compagnie assicurative e di agenti di assicurazione i quali, per motivi che tutti comprenderete, vorrei ricordare indicando solo il nome di battesimo. Essi sono: gli ispettori Giovanni, Riccardo, Claudio, e Andrea, i direttori commerciali d'area Maurizio e Antonio, gli agenti Franco, Maurizio, Armando, Arrigo, Carlo, Franco, Gerolamo, Roberto, Carla, Martino, Dario, Paolo, Roberto, Giovanbattista, Leonardo, Cesare, Stefano, Toto, Claudio, Giancarlo, Rolando, Raffaele, Riccardo, Piero, Tommaso, Sergio. Gli "Angelo" sono due. Un grazie di cuore a Sergio Scotti (che mi consiglia sempre per il meglio), a Roberto Sabaini, Teresa Pasquariello, Fausto Panzeri, a Domenico Fumagalli e a Enzo Furgiuele che ha scritto un importante contributo sull'ispezione del Duemila. E ancora all'Unione Europea Assicuratori e al suo Presidente, Francesco Mansutti, alla società di consulenza Iama e a Giancarlo Capitani di Nomos ricerca, alla Arthur Andersen per i dati sul settore assicurativo.

*A mia madre Gina con cui ho condiviso  
le mie fatiche ma anche tante soddisfazioni  
e a mio padre Antonio che mi ha insegnato  
a vivere e a lavorare.*

## Prefazione

Quando l'autrice, con l'entusiasmo che le è consueto, mi comunicò l'idea di un testo che agevolasse il lettore nella comprensione del percorso ispettivo volto al controllo dell'impresa agenzia di Assicurazione nei suoi vari aspetti amministrativi, mi è sembrato un progetto azzardato considerata la quantità di imprese assicurative esistenti sul territorio e la quasi assenza di regole univoche che ne informassero la fattispecie.

Ma Katia Ferri non è persona che si lasci scoraggiare dalle difficoltà della traduzione in chiaro di una materia che si presenta a prima vista come una palla di gomma deformabile.

Tuttavia, sono di due ordini i dubbi che per primi hanno assalito il sottoscritto. Il primo: può un testo del genere essere strumento di revisione dei criteri ispettivi delle imprese piuttosto che strumento di comprensione dei vari fenomeni che coinvolgono il controllore ed il controllato?

Posso dirvi che esso è stato allontanato durante i primi incontri con l'autrice per il modo in cui le varie parti in cui il testo si divide venivano svolte. Nella prima parte, infatti, ella inquadra la problematica dell'ispezione, la figura dell'ispettore all'interno dell'impresa-compagnia, mettendo a fuoco alcune interessanti chiavi di lettura in relazione alle funzioni e alle prospettive di carriera: elementi che senza dubbio si riflettono sul momento ispettivo e causano in parte turbativa che l'ispezione crea in agenzia. Qui ho apprezzato alcuni capitoli più di "lettura", in cui si esaminano gli aspetti comportamentali e psicologico-relazionali della verifica ispettiva.

Nella seconda parte Katia Ferri ha affrontato - quasi mettendosi nei panni di un investigatore - l'ispezione dalla parte del verificatore commerciale e del verificatore amministrativo: ha 'sbirciato' nelle loro valigette, ha 'spiato' i loro mansionari, ha convinto alcuni ispettori fra i più severi a rivelare i 'segreti del mestiere'. Nella terza parte ha infine trattato la parte

più delicata del lavoro: la possibilità di prevenire, rispondere per quanto possibile per gli agenti, nel pieno rispetto delle norme. Per questa parte, si è avvalsa del contributo di colleghi esperti: Eugenio Nardelli e Alfonso Peccio, che ricopre la carica di coordinatore dei Nuclei di Assistenza Sindacale. Per l'ultima parte ha utilizzato materiali forniti dai consulenti legali del Sindacato, fra cui l'avvocato Paolo Martinello.

Nell'ultima sezione ha infine toccato due importanti aree di riflessione: la prevenzione delle ispezioni, attraverso un dialogo corretto e puntuale agente-compagnia e la divulgazione delle ultime novità intorno alla verifica ispettiva, che nel prossimo secolo subirà -ma sta già subendo ora - importanti trasformazioni con l'introduzione delle nuove tecnologie.

Ma ho parlato di un secondo dubbio che mi ha attagliato in ordine a questo progetto.: Premesso che le ispezioni sono argomento di moda in una Italia che sta vivendo un radicale cambiamento di regime politico, mi chiedevo come il ruolo dell'ispettore amministrativo venisse vissuto dall'incaricato nei confronti dell'impresa da cui dipende e nei confronti dell'agente con il quale, e nella struttura del quale deve svolgere il suo lavoro.

Il ruolo è sicuramente complesso, non tanto per le cognizioni tecniche di cui sicuramente l'ispettore amministrativo è padrone per conoscenza e per addestramento, ma per le sue implicazioni di carattere psicologico che appaiono in modo chiaro dalla lettura del lavoro di Katia Ferri.

Sicuramente è un ruolo che va rivalutato soprattutto dalle Imprese dando agli stessi la capacità di assumere in modo autonomo se non tutte almeno alcune decisioni, nell'interesse delle compagnie di assicurazione e dell'agente, consentendo alla fine delle operazioni di controllo nella maggior parte dei casi la conclusione del lavoro senza riserve o rinvii che in ogni caso creano turbativa nel rapporto fiduciario.

Oggi ad ogni osservatore del comparto assicurativo questa determinante figura del settore appare svalutata a tal punto che troppo spesso la ritroviamo in una posizione di solitudine rispetto alle parti per le quali si è adoperato al fine di risolvere quei complessi meccanismi che rappresentano una corretta e scorrevole gestione amministrativa dell'Agenzia.

Il libro si presta poi ottimamente ad una analisi su più aree di comportamento e mi piace sottolineare come quasi tutti i capitoli svolgono temi che molte volte discussi o male interpretati, hanno trovato attraverso la chiara prosa di Katia Ferri, un venir fuori dall'interno di tutti gli

operatori del settore, ognuno per la parte di propria competenza, che si trovassero a leggere il libro.

Si può fare anche un passo indietro e rivedere, prima di addentrarci nella lettura del libro, quante sono le attività di una struttura agenziale soggetta a questo tipo di Ispezione, e quanti altri "Ispettori" possono intervenire su una Agenzia di assicurazioni.

Innanzitutto Lo Stato (vedo di ricordare tutti gli Enti che possono intervenire). Il Ministero delle Finanze infatti può effettuare le ispezioni "Tributarie" per il controllo della corretta tenuta dei libri contabili e l'esatta esecuzione delle obbligazioni amministrative assunte con l'erario da parte del Contribuente Agente (Iva, Irpef, Ilor, quando dovuto, -irpeg-Ritenuta d'Acconto - ecc.)

Poi il Ministero del Lavoro tramite i suoi ispettorati per il controllo dei corretti rapporti tra datore di lavoro e lavoratore, gli esatti adempimenti derivanti dal C.C.N.L. e le norme di sicurezza oggi esaltate dalla normativa europea già recepite dal nostro orientamento anche se non regolamentate al momento nel quale scrivo.

Di minor rilevanza sono le ispezioni sanitarie promosse su denuncia per l'igiene di un luogo di lavoro che è anche aperto al pubblico. Non vanno poi dimenticate le Ispezioni Comunali per le affissioni di insegne, targhe, ecc.

Ed infine ma sicuramente le più rilevanti perchè proprie del settore, le ispezioni del Ministero dell'Industria promosse dall'Isvap su propria iniziativa o su esposto di parte. L'Istituto di vigilanza sta svolgendo sulle Assicurazioni private il suo ruolo di controllo che prima veniva indirizzato più nei confronti delle compagnie che verso le agenzie di assicurazione ed i titolari delle stesse oltre che verso i subagenti ed i broker.

Tutte queste ispezioni che possiamo definire "esterne", coinvolgono l'agente: farsi cogliere impreparati potrebbe avere conseguenze irreversibili per la sua attività.

Ma l'ispezione amministrativa che si configura in relazione al Contratto di Agenzia è sicuramente quella con cui l'Agente convive da quando sottoscrive un mandato con una Compagnia. E così come viene subito non è certo un bel convivere.

Ed allora l'idea di Katia Ferri si fa suggerimento, si fa proposta, si fa rivisitazione di un fenomeno necessario per la vita stessa dell'Agenzia, reinquadrato nella cornice che gli è propria: la gestione ed il comune

interesse dell'Agente e dell'Impresa Assicuratrice al fluido scorrere della vita amministrativa di una Impresa Agenzia.

Ecco che il libro finisce col diventare, per l'Agente, conoscenza, preparazione, gestione e attività comportamentale e questo si estrae dalle parole scritte e dai pensieri che seguono ai suggerimenti.

La struttura del libro percorre rapidamente tutta una serie di ipotesi non costruite in laboratorio ma estrapolate dalle esperienze concrete vissute tanto spesso, specie negli ultimi anni, da molte Imprese e tantissimi Agenti.

Una notazione mi sembra doverosa, prima di esaminare il prezioso contributo al volume da parte di Alfonso Peccio, Eugenio Nardelli e dei legali Nas.

Il 1969 è un anno tragicamente importante per le Imprese e gli Agenti. Nasce la legge che pur avvicinando l'Italia assicurativa all'Europa, in materia di Responsabilità Civile Auto, determina un sovvertimento del sistema italiano.

La legge 990, che diverrà esecutiva nel giugno 1971, o della Rca come meglio conosciuta dall'opinione pubblica, in assenza di normative che obbligassero scelte di diversa capitalizzazione e di controllo delle riserve e dei margini di solvibilità prima delle autorizzazioni concesse alle nuove ed a molte vecchie imprese, fa esplodere un numero di Compagnie dedite a raccogliere premi in un mercato ricchissimo di non assicurati, specie al Sud, ora costretti ad obbedire alle norme. All'inefficienza dello Stato e dell'Associazione delle Imprese fa riscontro l'assenza del Sindacato Agenti che non ritiene un pericolo aprire a nuovi sportelli. E poichè non c'è ancora un Albo pubblico degli Agenti, viene lasciato libero sfogo alle scelte delle imprese che improvvisano in quegli anni migliaia di operatori.

Le imprese non danno cultura assicurativa, non utilizzano la formazione e l'Ifa non è ancora presente in quegli anni: importa solo, anche per le compagnie di rango, occupare aree di mercato per lo sviluppo futuro in altri rami, mentre le "compagnie pirata" accettate dall'Ania, cercano di raccogliere quanti più miliardi possibile al fine di poter trasferire altrove tante risorse economiche. Per poi, nel volgere di pochi anni, dichiarare bancarotta infischandosene dei dipendenti e degli agenti che, per parte loro, avevano approfittato delle situazioni di guadagno più che delle opportunità professionali.

E' qui che il meccanismo della crescita e dismissione del corpo agen-

ziale troverà interamente collocazione nell'Albo Nazionale nel '74 con la promulgazione della legge 48.

Avemmo ancora alcune migliaia di agenti senza preparazione specifica, senza conoscenza dell'attività agenziale quale impresa minore, senza il più delle volte la minima conoscenza giuridica e senza specificità tecniche, solo alcune nozioni per vendere un contrassegno ed un certificato assicurativo. Per di più le compagnie per dare immagine di sé arredavano uffici, davano contributi, investivano in campagne pubblicitarie tali da attirare tutte quelle persone che volevano occupare una diversa posizione sociale o erano in cerca di un lavoro facile e redditizio. Si sono create insomma, con la complicità del mondo politico ed imprenditoriale, finte occupazioni che sono diventate in un decennio reali disoccupazioni con conseguenze che dureranno ancora per molto tempo nei rapporti di fiducia, e quindi di investimento, tra assicurato e assicuratore.

E' facile immaginare come le compagnie, per ragioni diverse, dalle tradizionali sigle alle neonate, per insufficienza di struttura e di una cultura di impresa assicurativa, non dessero alcuna istruzione o formazione ai propri operatori, se non legata al lancio di qualche nuovo prodotto preconfezionato assicurativo che poco dava all'utente, se non a volte quasi la sola immagine grafica.

Si preferì allora inondare di cosiddette 'circolari amministrative' legate sia alla contabilità che ai criteri assuntivi che alle regole gestionali ed ad ogni altra area che interessasse l'attività di vendita i "signori Agenti" che a volte però, non per loro colpa, non sapevano bene né leggere né scrivere per pochezza di studi. E le compagnie, addestrando i loro ispettori hanno potuto di fatto avere buon gioco di tutti quegli agenti per i quali veniva decisa l'eliminazione dal mercato.

Anche gli agenti stessi ed il Sindacato, in quegli anni, si sono curati poco di tutto ciò: vuoi per le caratteristiche elitarie di molti titolari di grandi portafogli che, ritenendosi al di sopra di problemi del genere, vedevano nella scomparsa di tanti piccoli operatori l'ampliarsi dei loro mercati, vuoi per l'incapacità di proporre analisi basate sulla ricerca dei motivi di un mercato di risorse umane così fragile e trovare la capacità delle modificazioni da apportare.

Oggi sicuramente la trasformazione del mercato assicurativo sta facendo vivere il momento più complesso al settore che per la nota assenza



delle imprese è andato in fibrillazione. Due fatti importanti: l'apertura quasi completata delle frontiere europee e il consolidarsi di gradi raggruppamenti di imprese nelle mani di pochi determina una influenza sulle agenzie che avrà prevedibili conseguenze, se non verranno mitigate per tempo dalla capacità degli agenti, prima fra tutte la riduzione degli sportelli agenziali, una selezione in cui cadranno le teste di coloro che non avranno saputo per tempo trasformare la minaccia in opportunità. Questa operazione, per facilitare il compito delle imprese transiterà, come già sta avvenendo, attraverso la verifica amministrativa delle agenzie dove problemi di varia natura si sa che esistono a volte anche all'insaputa dell'Agente che gestisce facendo mille altre cose, con collaboratori di varia natura non sempre così trasparenti o fedeli. E poi c'è la concorrenza della bancassicurazione che cerca di stabilire una presenza di servizi multifunzionali alla clientela. Anche su questo punto gli agenti devono intervenire per far risaltare la unicità e la peculiarità della figura dell'agente e il tutto passa anche attraverso una corretta amministrazione dell'Agenzia e una capacità di pianificazione e programmazione dei conti agenziali.

Ecco perchè questo libro deve diventare un primo suggerimento agli agenti di come vivere uno degli aspetti più importanti del rapporto con l'impresa mandante: quello della corretta interpretazione dei flussi amministrativi.

Questo lavoro si completa inoltre con la presenza dei testi di Alfonso Peccio, grande animatore dei Nuclei di Assistenza Sindacale, nuovo strumento di grande prestigio messo in atto dal Sindacato Agenti. I primi suggerimenti sul come tutelarsi da ingiuste pretese e inopportuni comportamenti sono bene rappresentati, tanto da suggerire un futuro impegno anche formativo per la rete agenziale. Egualmente l'ottima esposizione di Eugenio Nardelli aiuterà il lettore a vivere di fatto con maggior controllo i momenti più salienti di una ispezione amministrativa. Anche su questo punto prevediamo la possibilità di ampliare i contenuti e di poter dare altri validi manuali di supporto agli agenti. I materiali forniti dai legali Nas guidati dall'avvocato Martinello, danno infine spunto per riflettere sulle azioni da compiere, sulle difese da apportare di fronte ad atteggiamenti scorretti e molte volte dettati anche dall'ignoranza dell'esecutore delle ispezioni.

Mi auguro a questo punto che la fatica di questi autori trovi positiva risposta tra gli agenti. E' un momento estremamente difficile, ma certo

non per questo meno esaltante, per la nostra figura professionale e anche per il Sindacato Nazionale Agenti. E' un momento in cui la formazione gioca un ruolo vitale per chi vuole continuare ad operare in questo settore, e la nostra struttura Snafin Form vuole viverlo da protagonista. Con questo nostro sforzo editoriale mi sembra possibile cominciare a rivitalizzare il nostro ruolo e anche un mio ricordo bellissimo di un libro, ormai forse dimenticato nei polverosi scaffali di qualche biblioteca assicurativa, il cui titolo continua a 'suonarmi' in testa: si chiamava "Il venditore meraviglioso".

Umberto Jacono

#### SNAFIN FORM

Presidente:

Umberto Jacono

Amministratori:

Alberto Bianchi, Maurizio Mussati

Direzione Organizzativa:

Sabrina Montorsi

Assistente di Area:

Sandra Profeti

Responsabili di Area:

Alessandra La Noce (Sicilia, Calabria)

Marcello Salvatori (Puglia, Campania, Basilicata)

Luciana Franchini (Lazio, Umbria),

Ornella Seca (Marche, Abruzzo, Molise)

Delegati di Zona:

Giovanni Mussutto, Giovanni De Vita, Caterina Nocella,

Umberto Hallecher, Scuola Toscana di Formazione,

Giuseppe Perissinotto, Franco Pedrolì, Tiziana Surgo

## Perchè l'ispezione

Quando si parla di ispezioni nelle agenzie di assicurazione, emerge subito il problema del 'buco nero', della cultura d'impresa non ancora abbastanza diffusa tra gli operatori di questo settore, e oggi divenuta un atout irrinunciabile per la loro sopravvivenza. Un bel problema, per il tradizionale canale distributivo del settore assicurativo che inoltre, per decenni ha vissuto la propria condizione di intermediario senza porsi troppo il problema di una opportuna collocazione, se tra gli operatori del commercio, i professionisti o gli imprenditori.

Dunque, poichè le compagnie non hanno mai imposto un accantonamento dei proventi a loro destinati su un conto separato da ogni altra cosa, si è innescato un meccanismo complesso, farraginoso e burocratizzato di gestione di premi, incassi, provvigioni, ristorni, conguagli e bilanciamenti che non ha mai permesso una totale chiarezza di dialogo fra le parti. Ciò ha ovviamente obbligato le compagnie a operare severi controlli attraverso un momento detto 'ispezione', condotta da un funzionario che svolgeva (e in certi casi svolge anche oggi) un'attività più simile a quella di un investigatore che di un ragioniere quale egli era (mentre oggi sta diventando un laureato in economia).

Finchè le compagnie continueranno a concedere mandati senza prima formare gli aspiranti mandatarî nell'apprendimento delle tecniche finanziarie applicabili alle piccole aziende o senza imporre ai nuovi agenti privi di cultura d'impresa l'affiancamento e l'aiuto di un professionista, credo che di errori - più involontari che volontari - se ne commetteranno ancora e che le ispezioni cambieranno forse tecnica di approccio - per via telematica, invece che personale - ma non diminuiranno di frequenza o di virulenza.

Sulla formazione imprenditoriale, da tempo è aperto un dibattito vivace: deve essere la compagnia a fornirla oppure deve essere l'agente a farsene carico? In proposito mi viene sempre in mente un pensiero di Cinzia Paroli-

ni, docente di Economia Aziendale all'Università Bocconi di Milano: "La gente è davvero strana. Se si tratta di andare in vacanza programma attentamente il proprio viaggio, fissa un budget di spesa, raccoglie informazioni, confronta meticolosamente prezzi e itinerari. Coloro che invece scommettono sul proprio futuro, investendo tempo e risparmi in una nuova iniziativa, tendono spesso a partire un po' 'alla garibaldina', affermando che si affidano al proprio intuito. Se si esclude la parte legale e qualcosa di amministrativo, raramente i nuovi operatori in affari si rivolgono a consulenti specializzati. Ecco perchè la maggior parte delle 300.000 realtà che ogni anno nascono in Italia hanno problemi prima di aver raggiunto i cinque anni di vita, dissipano i risparmi e innescano gravi crisi familiari".

Spero dunque di non appare fuori luogo, proponendo che chi voglia operare con successo nel mondo della distribuzione assicurativa, provveda da solo a dotarsi delle cognizioni necessarie a conseguire i suoi obiettivi. E che affronti questo passaggio anche chi abbia già avviato una sua agenzia, mente stia attraversando una fase di sviluppo dimensionale o stia considerando la possibilità di modificare la propria strategia e il proprio posizionamento sul mercato locale.

Una sana gestione può significare meno revoche, più serenità: un bene prezioso, ora che il settore assicurativo sta attraversando una fase molto instabile: fino a un anno fa, insieme ai broker, gli intermediari tradizionali assorbivano oltre il 90% della produzione danni. Nel ramo vita la quota di mercato per gli agenti toccava il 52%, mentre i promotori finanziari sfioravano il 14% e gli sportelli bancari il 7%. Tale ripartizione è ora in continua evoluzione perchè numerose imprese stanno riflettendo sul problema del contenimento dei costi e sulle opportunità offerte dai cosiddetti canali alternativi. Nel 1995 si sono rilevati non solo un arresto dei mandati agenziali, ma anche una forte tendenza alla terziarizzazione delle responsabilità, data da un forte aumento di subagenzie. Due anni fa le agenzie erano diminuite in percentuale dello 0,6%, mentre le subagenzie erano cresciute del 10%. Perciò oggi gli agenti stanno considerando il problema del costo di produzione e di servizio delle polizze in agenzia che tocca il 19,2% nel vita (mentre in banca questo supera di poco l'11% e alle Sim fa registrare un'incidenza del 16,8%).

In Italia nel 1995 operavano circa 25.619 agenti, 150 in meno rispetto al 1994, con oltre 2000 subagenzie in più rispetto al passato, per un totale di 22.244 e circa 48.000 punti vendita autorizzati. Per assurdo, in

alcune aree meridionali, a causa della diversa potenza economica delle varie zone, sono più le subagenzie delle agenzie, come rilevabile per esempio in Sicilia (2170 subagenzie su 1507 agenzie) e in Campania (1232 agenzie contro 2136 subagenzie). La maggior parte degli agenti è localizzata nel Nord Italia (11.838 agenzie e 7.758 subagenzie) pari rispettivamente al 46,2% e al 34,9%. Seguono il Centro con il 32,3% e il 34%. Nel Sud e le Isole, aree a forte densità abitativa, sono invece localizzate solo 5500 agenzie e 7700 subagenti (pari al 21,55 e al 31% del totale).

A livello regionale, la maggiore concentrazione di agenzie è presente in Lombardia, Lazio, Piemonte, Veneto, Emilia Romagna e Toscana. La Lombardia da sola presenta una concentrazione elevatissima di agenti. Milano è la capitale della presenza agenziale, pari a quella localizzata nel complesso in 4 regioni: Campania, Sicilia, Basilicata e Molise.

Nei dati rilevati annualmente dall'Isvap sono presenti alcuni vistosi squilibri numerici: la Lombardia e il Lazio guidano la classifica per quanto riguarda il numero di agenzie operanti, di cui la maggior parte hanno sede a Roma o a Milano. Le regioni meridionali che in passato avevano fatto registrare una riduzione dei mandati sembrano sulla via del recupero. Alcune riduzioni si sono registrate ultimamente al Nord, in particolare nel Friuli Venezia Giulia, area che peraltro fa riscontrare un'alta percentuale di popolazione in età pensionata e pensionabile. In Lombardia recentemente hanno chiuso 219 agenzie, mentre in Piemonte le revoche sono state 116.

| <b>Il Trend delle Agenzie</b> |               |                  |                |               |                  |
|-------------------------------|---------------|------------------|----------------|---------------|------------------|
| <b>Regioni</b>                | <b>Agenz.</b> | <b>Subagenz.</b> | <b>Regioni</b> | <b>Agenz.</b> | <b>Subagenz.</b> |
| Piemonte                      | -116          | 35               | Marche         | 8             | 10               |
| Valle d'Aosta                 | 1             | -13              | Lazio          | 140           | 251              |
| Lombardia                     | -219          | 338              | Abruzzo        | 13            | 65               |
| Trentino A.A.                 | -18           | -3               | Molise         | 3             | 11               |
| Veneto                        | 29            | 51               | Campania       | 38            | 524              |
| Friuli V.G.                   | -64           | 16               | Puglia         | 20            | 139              |
| Liguria                       | -42           | -10              | Basilicata     | 5             | 4                |
| Emilia Romagna                | -8            | 61               | Calabria       | 16            | 112              |
| Toscana                       | -25           | 74               | Sicilia        | 22            | 212              |
| Umbria                        | 6             | -3               | Sardegna       | 37            | 34               |
| <b>Dato nazionale Italia</b>  |               |                  |                | <b>-154</b>   | <b>1908</b>      |

## **Chi è l'ispettore amministrativo**

In molte realtà esistono gli ispettori, non solo nel mondo assicurativo. Nella struttura delle compagnie, la funzione ispettiva può essere organizzata e collocata in maniera molto diversa. Osservarne le caratteristiche e l'evoluzione è sicuramente importante per un titolare d'agenzia, poichè da essa dipenderà anche il tipo di controllo che potrà riguardarlo. Ma lo è anche per comprendere se gli ispettori siano o meno a stretto contatto con altri funzionari della compagnia, per esempio dell'area commerciale. Prima di esaminare meglio questa figura, mi sembra tuttavia doveroso fare una considerazione generale: in moltissime compagnie, sia quelle con tradizionale struttura a divisioni, sia quelle riorganizzate secondo un nuovo tipo di modello che si sta diffondendo - detto a matrice - l'ispettore amministrativo è una figura non completamente valorizzata, perchè soggetta a un percorso di carriera 'a imbuto'. Ed è una figura che nel breve periodo subirà importanti mutazioni: potrà essere assorbita da strutture esterne alle compagnie, che permettano ai gruppi di abbattere ulteriormente i costi di personale o sarà sostituita da una nuova generazione di revisori, specializzati tanto in contabilità quanto in informatica.

Ma vediamo dove si colloca l'ispettore oggi, nelle compagnie che hanno già compiuto un poderoso riassetto interno al fine di razionalizzare e snellire l'operatività e in quelle con tradizionale struttura per 'divisioni operative'.

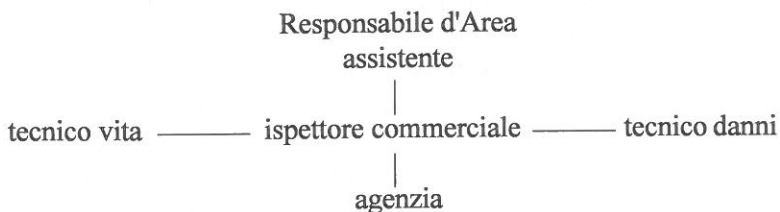
Alcune compagnie si sono recentemente riorganizzate dunque secondo uno schema detto 'a matrice', cioè per centri di profitto: linea persone, linea imprese, linea vita. Con ciascuna di esse interagiscono le aree: amministrazione, pianificazione, commerciale, sinistri, sistemi organizzativi.

L'area commerciale tra le sue sezioni ha l'ufficio ispettori che si

occupano di prodotto e di processo, così come nell'area amministrativa c'è un ufficio 'auditing interno' a cui fanno capo gli ispettori-revisori delle gestione agenziale. Nell'area commerciale esiste una sezione che si occupa di rete agenziale. La missione di questa sezione è curare l'organizzazione della rete di agenti, in modo da ottimizzarne lo sviluppo produttivo e la redditività secondo obiettivi qualitativi e quantitativi. Le funzioni della sezione dedicata agli agenti sono: le attività di gestione logistica, operativa e amministrativa della organizzazione agenziale. Le agenzie vanno condotte da un punto di vista tecnico, organizzativo e di marketing, secondo le linee strategico operative individuate nella pianificazione. La sezione si occupa inoltre di raccogliere le informazioni di carattere anagrafico, di mandato e di provvigioni delle agenzie della rete, gestisce i rapporti formali (cioè contrattuali) con la rete di agenti (dall'emissione delle lettere di nomina alle liquidazioni, alle rivalse, ai contratti di affitto e di utenza, ecc.) e (in qualche caso) tiene i rapporti sindacali con i rappresentanti dei Gruppi Aziendali Agenti.

Nell'organizzazione a matrice, dunque, si ha un'area commerciale per linea, e ogni area commerciale rappresenta una unità organizzativa, che si compone di più zone ispettive che insistono su una o più provincie, dove sono allocate una o più agenzie.

### **Organigramma di Area nell'organizzazione a matrice**



L'ispettore commerciale, dunque, dipendendo direttamente dal responsabile di area, è l'interlocutore finale delle Agenzie, e presiede allo sviluppo di tutti i rami, nella propria zona ispettiva. La sua attività consiste in:

- effettuare visite periodiche, fornendo assistenza tecnica, commerciale e organizzativa alle agenzie;
- sviluppare e organizzare attività di promozione nei confronti delle agenzie (di concerto con la struttura marketing di sede);
- aiutare gli agenti a ricercare nuove forze e nuovi canali produttivi;
- promuovere i programmi di addestramento in zona per gli agenti e loro collaboratori (di concerto con la struttura di formazione di sede).

Nella struttura organizzativa a matrice, ad esso si affiancano l'ispettore vita e l'ispettore danni. Il primo svolge compiti di collegamento con la direzione vita, svolge attività di promozione nei confronti delle agenzie, fornisce assistenza tecnica e commerciale alle agenzie nel settore vita, promuove i programmi di addestramento tecnico in zona per gli agenti e i loro collaboratori. Il secondo, che pure dipende direttamente dal responsabile di area, è incaricato dello sviluppo dei rami danni e dei conseguenti risultati tecnici nella zona di competenza per la linea infortuni. Egli in particolare svolge compiti di collegamento con i servizi tecnici di sede, valuta e quota i rischi che eccedono nei limiti di autonomia delle agenzie, prestando all'occorrenza assistenza tecnica, effettua sopralluoghi tecnici, interviene sui risultati tecnici anomali delle agenzie e promuove i programmi di addestramento tecnico in zona per gli agenti e i loro collaboratori.

L'area amministrativa ha invece la missione di garantire la correttezza delle informazioni per il reporting interno al top management e - in caso di compagnia appartenente a un gruppo - alla casa madre e per il reporting esterno (bilancio) per tutti gli aspetti economici e patrimoniali del business assicurativo. Essa presidia e contabilizza le informazioni contabili della rete di vendita e dei sinistri, assicura ai vari organi aziendali la disponibilità delle informazioni necessarie allo svolgimento delle attività decisionali e gestionali con caratteristiche di contenuto, tempo, forma, grado di analicità, precisione, in linea con le esigenze aziendali. Nei suoi compiti è inoltre la progettazione e realizzazione di soluzioni organizzative che garantiscano il miglior funzionamento dell'impresa al minore dei costi. Se - come sempre più spesso avviene - alla direzione amministrativa fa riferimento anche l'area dei sistemi informativi, ad essa compete anche la ricerca e la proposta di approcci organizzativi, delle



architetture e tecnologie informatiche che permettano di ottimizzare il funzionamento dell'azienda.

Da questa area, come abbiamo detto, dipende l' 'internal auditing', che ha la missione di valutare e assicurare l'adeguatezza e l'efficacia del sistema di controllo interno e vigilare sull'operato amministrativo dei canali di vendita.

Le funzioni dell' 'internal auditing' sono principalmente sei: vegliare sulla rete di vendita, assicurando un'azione di monitoraggio e di vigilanza sull'organizzazione di vendita in appalto. Valutare il sistema di controllo interno, esaminandone continuamente l'adeguatezza e l'efficacia, evidenziandone aree di carenza e proponendo azioni correttive; controllare l'operatività aziendale, vigilando sulla sua conformità alle politiche, ai piani, alle procedure della compagnia o del gruppo, alle leggi e ai regolamenti. Gestire il sistema di prevenzione, attraverso la definizione di indicatori di rischio. Analizzare l'operatività aziendale, contribuendo a migliorare l'efficienza delle funzioni, redigendo report con analisi, valutazioni, consigli e informazioni concernenti le attività esaminate.

Gli ispettori dell' 'internal auditing' hanno principalmente tre obiettivi: verificare che le azioni e i comportamenti amministrativi ed assuntivi delle agenzie siano conformi alle direttive aziendali e in caso di situazioni anormali intervenire tempestivamente per l'accertamento delle cause. Supportare la direzione e le unità organizzative nel miglioramento di norme, di regolamenti e comportamenti aziendali che si fossero evidenziati come carenti o inefficienti. E infine verificare che le azioni e i comportamenti aziendali siano conformi alle direttive emanate e ai regolamenti e leggi in vigore. La nuova formula di organizzazione 'a matrice' permette un più veloce scambio di informazioni e quindi ogni notizia riguardante le agenzie proveniente dagli ispettori amministrativi, tecnici o commerciali viene messa rapidamente in circolazione.

In altre compagnie si ha invece una struttura diversa, meno innovativa, solitamente composta da tre aree: sinistri, commerciale, amministrativa. L'ispettore che verifica la buona gestione delle agenzie si colloca nell'area amministrativa, guidata dal direttore amministrativo: il revisore opera alle dirette dipendenze dell'ispettore di zona, che a sua volta fa riferimento all'ispettore capo che dirige il corpo degli ispettori.

## **L'Organizzazione per divisioni**

Presidente  
Amministratore Delegato  
Direttore Generale

Dirett. commerciale  
Capi macroaree  
Ispettori d'Area  
Ispettori

Dirett. sinistri  
Capi macroaree  
Ispettori d'Area  
Ispettori

Dirett. amministrativo  
Ispettore capo  
Capo area amministr.  
Ispettori

In molti grandi gruppi assicurativi che possiedono più di una compagnia, il servizio ispettivo è stato centralizzato, quindi ogni ispettore può essere inviato anche poco lontano dalla sede, per controllare gli agenti di 3 o 4 marchi diversi. In qualche compagnia si è scelto invece di raggruppare le tre tipologie di ispettori (sinistri, commerciale, amministrativo) in un'unica figura: è nato così l'ispettore polivalente, un funzionario che esamina la gestione, lo sviluppo commerciale dell'agenzia e anche la gestione dei sinistri. Non è una soluzione molto praticata perchè, inevitabilmente, il background di questi funzionari ha un peso preponderante: chi proveniva dall'amministrazione è attento soprattutto alla gestione, chi si occupava di sinistri solitamente è carente in gestione o in marketing.

## **L'Organizzazione con Ispettori Polivalenti**

Presidente  
Amministratore Delegato  
Direttore Generale

Ispet. capo d'Area

Ispet. Polivalente

Ispet. d'Area

Ispet. Polivalente

Ispet. d'Area

Ispet. Polivalente

La sezione amministrativa è un'area un po' stagna nella struttura della compagnia con strutture tradizionali, molto staccata anche dall'area commerciale e dalla direzione sinistri. Un ispettore amministrativo ha poche chance di carriera: uno solo di tutta la squadra potrà diventare ispettore di zona, uno su 20 diventa poi ispettore capo e pochissimi arrivano alla carica di direttore amministrativo. Quasi mai il direttore generale o l'amministratore delegato della compagnia provengono dall'area amministrativa. Quindi si capisce come chi venga assunto in questa sezione o chi vi approdi (da un'altra area della compagnia, per esempio quella commerciale) si ritrovi nel classico 'cul de sac' e ciò lo indispettisca non poco. Se a ciò si aggiunge una routine quotidiana fatta di visite in giro per l'Italia ad agenti non certo felici dell'incontro e da un rapporto quasi inesistente con le altre divisioni della compagnia, si comprende come questa figura possa difficilmente proclamarsi professionalmente gratificata e soddisfatta, anche se dal punto di vista economico non può certo lamentarsi.

All'ispettorato amministrativo si arriva quasi sempre con alle spalle un buon bagaglio tecnico: scuole di ragioneria, segreteria aziendale, anche esperienze nella pubblica amministrazione. La maggioranza degli ispettori è costituita da diplomati, ma negli ultimi anni sono approdati agli ispettorati amministrativi anche numerosi laureati in economia o in giurisprudenza. I primi anni in organico comportano uno o più corsi di addestramento e un tirocinio più o meno lungo al fianco di un ispettore senior, in giro per l'Italia. Nel corso di questi anni l'ispettore impara a presentarsi a sorpresa ad agenti sempre sconosciuti e si ferma nei loro uffici due giorni come sei mesi. E ben presto si rende conto che il suo è un lavoro puramente impiegatizio, costellato più di frustrazioni (isolamento, vita d'albergo lontano da casa) che di gratificazioni e che spesso opera in assoluto contrasto con l'area commerciale.

Perché si può concludere ciò? Innanzitutto ogni visita ispettiva è avviata quasi sempre all'insaputa della direzione commerciale, poichè - è stato provato - potrebbe verificarsi una fuga di informazioni, anche involontarie, che finirebbero col favorire qualche agente. L'ispettore amministrativo, dunque, non avverte l'area commerciale se non quando, durante l'ispezione, rilevi forti irregolarità, per cui è il caso di congelare o dirottare certi affari dell'agente.

Non è infrequente poi che, dopo una puntigliosa ispezione, la direzione commerciale obietti che non debba essere tenuto troppo conto dei rilievi fatti dall'ispettore, se l'agente vanta in portafoglio clienti molto importanti o se è leader nella vendita di polizze nella sua area. Si dice che alcuni agenti abbiano operato 'irregolarmente' per anni, nonostante i verbali di ispezione, perchè l'area commerciale era intervenuta in loro favore... Ecco dunque che l'ispettore, più passa il tempo più è curioso di sapere quali saranno i provvedimenti della direzione centrale o dell'Area a seguito del proprio lavoro e che ricordi con una memoria da elefante i casi in cui un suo verbale sia stato silenziosamente archiviato per intercessione del commerciale. Da ciò si comprende come l'ispettore amministrativo sia molto attento a fornire elementi probatori di errori da parte dell'agente, poichè anche le sue valutazioni verranno poi attentamente esaminate almeno due volte: dall'area commerciale che potrebbe voler confutare le sue affermazioni e dall'ispettore di Area o dall'ispettore capo che in ogni caso controlla il suo operato.

La sua carriera, difficilmente - cosa che invece avviene per altri funzionari, per esempio dell'area commerciale o dei rami danni - si conclude poi 'in bellezza', cioè con un altro incarico o con l'affidamento di un'agenzia in una zona di suo gradimento. Anche per lui arriva un brusco 'giro di boa': resta sempre più in ufficio, le ispezioni e le missioni diminuiscono, fino a sparire del tutto. Ed è già ora di pensione.

# 1 - L'ispezione commerciale

In questi brevi cenni sulla visita dell'ispettore commerciale, a detta di alcuni agenti, non sarebbe un momento che desta particolari preoccupazioni. A differenza dell'ispezione amministrativa, infatti, essa non consiste in un mero controllo di regolarità e irregolarità commesse in agenzia, ma in un sereno confronto sugli affari dell'agenzia e della compagnia, in cui si parla in egual misura di obiettivi e di risultati che necessariamente sono comuni.

Tuttavia, nonostante se ne parli molto come di un 'consulente' - ed in effetti lo è, perchè la sua missione è proprio quella di aiutare l'agente a sviluppare al meglio il suo business - anche questo funzionario ricopre mansioni di controllo e infatti la compagnia gli chiede conto dei risultati più o meno brillanti di un'agenzia.

Proprio in considerazione di questa sua importante funzione di indirizzo e di reporting, l'ispettore commerciale è oggi una figura da tenere d'occhio, perchè alcune compagnie stanno pensando di operare, in un futuro a medio termine, una specializzazione (alcuni dicono classificazione) di agenzie; ed è dunque al verificatore degli affari che verrà chiesto se un'agenzia può o non può superare certi obiettivi e qualificarsi in un certo gruppo di merito. Parlando con alcuni ispettori commerciali di primarie compagnie, ci siamo resi conto che non esiste un 'mansionario tipo' predisposto per le visite in agenzia. Tuttavia esistono una serie di temi che necessariamente nell'arco dell'anno vengono trattati con l'agente e per i quali l'ispettore si aspetta un certo tipo di risposta.

Abbiamo sbirciato nelle valigette di alcuni ispettori e direttori commerciali di Area e vi proponiamo dunque una delle 'scalette di lavoro' più complete riferite alla visita commerciale. Segue una collezione di appunti che potrà aiutarvi a capire come ragiona questo tipo di interlocutore.

## **La valigetta dell'ispettore commerciale**

### **Budget**

Presentazione degli obiettivi annuali

Valutazione dell'andamento degli incassi

Valutazione produzione nuova e riforme

Scostamento dagli obiettivi prefissati

### **Aziendalità**

Esposizione delle linee strategiche aziendali

Incentivazione della rete di vendita

Margine di contribuzione

Andamento tecnico dei vari settori

### **Ambiente**

Analisi del territorio

Attività della concorrenza

Apertura di nuovi punti di vendita

Selezione e formazione dei venditori

### **Affari**

Assunzione di affari

Analisi tecnica dei contratti

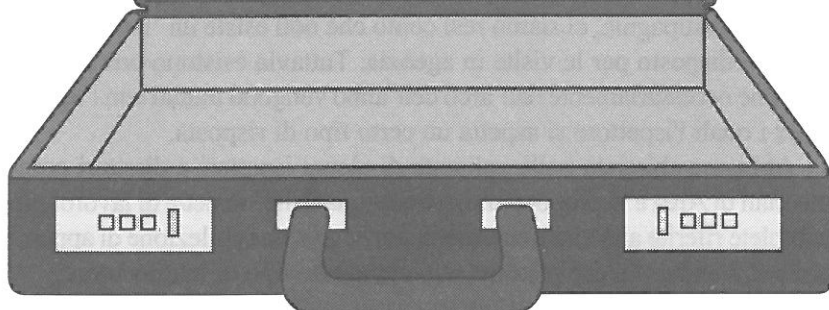
Valutazione commerciale del cliente

Sistemazione dei rilievi direzionali

"Pulizia" del portafoglio

Analisi del portafoglio (aree di miglioramento)

Cross-selling sul portafoglio



## **Occhio al primo incontro**

Se siete agenti di nuova nomina oppure se avete appena cambiato compagnia, quando riceverete la prima visita dell'ispettore commerciale, sappiate che egli si propone di stabilire con voi, all'interno della strategia globale dell'agenzia, obiettivi e risultati di vendita e di crescita che possano essere innanzitutto davvero raggiungibili. Quali sono i comportamenti dell'agente che egli giudicherà positivi e di cui terrà conto nella sua valutazione? Innanzitutto le esperienze precedenti del titolare: se è già stato agente sicuramente potrà portare idee nuove, che possono risultare compatibili con quelle della compagnia attuale. E' molto apprezzato l'impegno per portare qualche cliente nuovo, se non una buona porzione di portafoglio. A parità di gradimento egli rileva anche il desiderio del nuovo agente di organizzarsi bene per la vendita sul territorio, la voglia di aprire subagenzie, di inserire venditori, l'intenzione di dotarsi di strumenti tecnologici all'altezza di un'agenzia moderna. La flessibilità, la capacità di adattamento è ritenuta una dote importante, vista l'alta mutevolezza del mercato e la necessità anche per la compagnia di muoversi con sempre maggiore elasticità. Di contro, quindi, un agente che si mostrasse troppo nostalgico rispetto a una situazione precedente (magari non parlandone direttamente con l'ispettore commerciale, ma con altri colleghi che non si farebbero scrupolo di riportare le sue parole), molto ancorato a metodologie magari valide ma considerate sorpassate, che alla parola subagenzia replicasse subito "io non ne apro, sono troppo costose", o non si mostrasse propenso a cogliere il cambiamento e a investire, dicono che non susciterebbe una prima buona impressione.

## **Come stai andando?**

Dopo la prima visita, comincia un ciclo periodico di incontri in cui, fra le altre cose, l'ispettore va periodicamente a vedere se ci sono scostamenti significativi (al ribasso) rispetto agli obiettivi prefissati, nel qual caso è pronto a proporre soluzioni 'tampone' o di 'salvataggio'. Uno degli errori tipici di alcuni agenti, a detta di molti funzionari, è la risposta raggelante alla prima domanda. Ispettore: "Ciao, come stai andando?" Agente: "Ah, non lo so..." Dar l'impressione di non conoscere l'andamento del proprio lavoro parrebbe uno scivolone diffusissimo, anche tra i giovani. L'area commerciale si annota subito un commento del tipo 'mancanza di orga-

nizzazione nel lavoro, poca capacità imprenditoriale”.

### **Perchè questo andamento?**

Anche quando si tratta di capire le cause di un certo andamento nei propri affari - dicono gli ispettori - le risposte sono del tipo più vario; molti agenti calcolerebbero l'andamento solo in base all'incasso. L'ispettore ha l'incarico di costringere l'agente a riflettere sul suo operato, alcuni titolari pare rispondano che non hanno tempo di mettersi a pensare alle cause certi trend di vendita e ciò non piace affatto.

### **La pianificazione annuale**

La maggior parte degli ispettori commerciali intervistati afferma che sono pochi gli agenti che di loro iniziativa pianificano la propria attività annuale secondo il buon principio che il primo semestre è più importante del secondo, e i mesi in cui gli agenti dovrebbero stare in agenzia - oltre che a vendere, anche a studiare il mercato - sono gennaio, febbraio e marzo, fino ai primi di aprile. Da maggio a luglio e nei giorni prima delle vacanze, è tempo di vendita. Gli ultimi mesi dell'anno vanno bene per vendere il vita, per raccogliere i frutti delle campagne di vendita pensate prima delle vacanze e varate in settembre, ottobre e novembre. A dicembre si raddrizzano - a volte - i risultati, molto raramente si 'risolve', se prima non si ha ben pianificato.

A differenza di quanto credano gli agenti - dicono gli ispettori - la compagnia se ne accorge subito se uno non ha ben pianificato l'anno a venire.

### **La soddisfazione 'cumulata'**

| per ogni fase                  | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
|--------------------------------|----|----|----|----|----|
| % clienti soddisfatti          | 95 | 95 | 95 | 95 | 95 |
| % cumulata clienti soddisfatti | 95 | 90 | 86 | 81 | 77 |

*La soddisfazione del cliente, pur partendo da livelli elevati, diminuisce in modo significativo con l'aumentare dei contatti, arrivando (in 5 contatti successivi) anche al 77%. (Studio di Joan Koob Cannie)*



## **Quelli che.... vivono di rendita**

L'area commerciale, racconta un ispettore, impiega meno tempo di quel che si creda a rendersi conto se nell'ultimo mese l'incasso di un agente è oggetto di nuova produzione o è dovuto alla clientela già nota. "E di solito, quando lo si fa rilevare ad un agente, la verifica è già avvenuta. "Gli ispettori dicono che molti non si impegnano a lavorare sui clienti potenziali, riformano continuamente il portafoglio che hanno, solo sporadicamente tentano di fare affari nuovi e si capisce che sono realizzati a caso, senza nessuna strategia precisa. Ci sono ottimi venditori che non riescono a organizzarsi in modo professionale e continuano a improvvisare".

## **So quello che faccio**

"So quello che faccio" è la frase che oppongono alcuni agenti quando gli ispettori fanno notare che una polizza è stata venduta con uno sconto troppo alto e la direzione vuol sapere perchè. In certe compagnie questo viene considerato un comportamento molto poco regolare, tant'è che fa scattare un rilievo di un certo peso. In questi casi, in direzione di Area arrivano chili di lettere e circolari che chiedono di conoscere chi ha autorizzato quello sconto e se è stato fatto un controllo. Se il direttore commerciale d'Area decide di prendersi la responsabilità della cosa, tranquillizza la direzione e difende l'agente, può cancellare la 'zona grigia'. Se il rilievo è di piccolo conto, l'agente riceve una lettera a cui deve rispondere con le sue ragioni, e la cosa finisce lì. Se invece il tono è più sostenuto, la lettera arriva all'agenzia e per conoscenza al direttore di Area. "Quando poi la direzione scrive solo a me, usando un tono del tipo "Nonostante i solleciti fatti all'agenzia, rileviamo che..."- racconta un direttore commerciale di Area - è brutto un segno, vuol dire che il rilievo è grosso, che bisogna modificare il contratto, che si vuol vedere chi ha fatto l'errore, se è stato un errore voluto, e bisogna comunicare chi ne risponde". Se l'agente riceve una lettera dalla Direzione Centrale o d'Area con un rilievo di questo tipo, deve subito rispondere giustificando o spiegando l'accaduto nel modo più esauriente possibile, a mezzo lettera raccomandata con avviso di ricevimento.

## **Incentivazioni**

Quando presentavamo un'incentivazione, spiegano gli ispettori, fino a qualche anno fa non ci facevamo troppi studi sopra e proponevamo

una certa cifra che gli agenti tendevano più ad accettare che a rifiutare. Ora invece si cerca di essere più attenti, si valuta se gli obiettivi sono veramente raggiungibili da ciascuno.

### **Margini di contribuzione**

Nella valigetta degli ispettori commerciali ci sono quasi sempre le tabelle da consultare al volo per vedere se l'agenzia è un centro di profitto o di perdita. Ma difficilmente ne parlano lì davanti, con gli interessati: qualche rara volta le fanno vedere, ma non ne rilasciano mai una fotocopia. "Gli agenti devono riflettere sul loro contributo positivo o negativo all'azienda, che viene tenuto sempre sotto osservazione: la direzione commerciale di Area di solito ha abbastanza ben chiaro quanto guadagnano ogni mese in termini di provvigioni lorde." Dicono che gli agenti si lamentano sempre per la concorrenza di altri marchi o delle banche. "Noi teniamo conto solo di quelli che arrivano con lamentele documentate, cioè supportate da documenti, materiali promozionali, tutto quello che si può recuperare sui nuovi prodotti dei concorrenti. Le chiacchiere, invece, lasciano il tempo che trovano".

### **Valutazione della produzione**

Si può andare molto in dettaglio nelle analisi, si arriva a valutare quello che un singolo settore rende in una agenzia. Gli agenti dicono gli ispettori di solito non fanno queste analisi da soli, guardano solo al portafoglio, non pensano mai, per esempio a cosa porta l'incasso in termini di sinistri/premi. E tendono, comunque, sempre ad aspettare che sia l'azienda a fare qualcosa, non si mettono mai a disdettare il singolo contratto per fare pulizia di portafoglio, aspettano che la situazione cambi da sola, non prendono iniziative di alcun genere.

### **Capacità di fare marketing**

E' difficile, dicono gli ispettori, trovare un agente di una certa età che abbia da solo la percezione esatta del suo territorio o che almeno tenti di aggiornarsi su come cambiano i suoi abitanti. Gli agenti più giovani ci provano, hanno una mente più aperta e perlomeno tendono ad ascoltare i consigli del commerciale su come misurare la propria penetrazione, su come controllare la concorrenza e come vendere meglio.

## **Selezione di venditori**

Nelle selezioni di venditori condotte in tandem tra agenti e ispettori o direttori commerciali, non si riscontrano di solito buone capacità di valutazione da parte dei titolari d'agenzia. Gli agenti tendono a farsi abbagliare dalla laurea o dalla bella presenza, dicono gli ispettori, non sarebbero così bravi a capire chi cerca solo un lavoro a termine o chi vuole solo uno stipendio. Molti agenti dicono di non aver bisogno di nessuno e che ce la fanno da soli, pur di non dover fare una selezione.

## **L'immagine dell'agenzia**

Non è vero che l'immagine non conta. Se l'agenzia è ben tenuta o non dà buona immagine del gruppo, fa molta differenza per alcune compagnie e fa abbastanza differenza per altre. Poichè con la liberalizzazione delle tariffe auto non è più vero che un'agenzia vale l'altra, il cliente va innanzitutto dove è accolto meglio e dove anche l'ambiente fa la sua parte. Le compagnie, dunque, hanno cominciato a tenere d'occhio anche questo aspetto nella valutazione degli agenti.

### **La distribuzione assicurativa tradizionale: la situazione attuale**

- processi ad alto costo e a medio-bassa produttività
- approccio indifferenziato sui diversi segmenti di mercato
- contenuti e modalità relazionali con la clientela di tipo prevalentemente burocratico
- bassa efficienza nell'utilizzo sia delle leve organizzative e gestionali sia di quelle commerciali
- basso livello di utilizzo delle tecniche di programmazione e controllo delle attività agenziali
- sottoutilizzo dei supporti informatici

## **La distribuzione assicurativa tradizionale: la situazione a tendere**

Si rende necessaria una reingegnerizzazione del processo commerciale di agenzia fondato su:

- definizione del posizionamento competitivo e di mercato dell'agenzia (opportunità e minacce);
- analisi dei livelli di penetrazione e copertura sui diversi segmenti del mercato;
- analisi del consumo assicurativo dei principali segmenti di clientela e confronto con i consumi medi per segmento espressi dal mercato;
- definizione della strategia commerciale dell'anno, legata al processo di budget e impostazione del piano triennale di sviluppo rete
- Gestione del processo commerciale in termini coerenti con la strategia annuale attraverso campagne di vendita:
  - mirate su specifici target di clientela attuale e potenziale
  - con pacchetti di offerta già testati
  - con programmazione e controllo delle attività e degli esiti della campagna
  - con valorizzazione delle informazioni generate dai contatti
  - con controllo economico di campagna
- Supporto sulle attività di marketing da parte delle strutture centrali e supporto commerciale differenziato ( in funzione delle esigenze) da parte della struttura ispettiva sul territorio.

## 2 - L'ispezione amministrativa

Quando un'agenzia subisce la prima ispezione, si tratta di un importantissimo momento di verifica per l'agente. Non solo di fronte alla compagnia, ma anche di fronte ai propri subagenti, produttori, collaboratori e dipendenti. Quando tutto procede per il meglio infatti, l'ispettore si vede di rado. Ci sono agenzie che non lo hanno visto per dieci anni, poi la compagnia ha inviato qualcuno a fare una visita, quasi un pro forma.

Per l'agente si è trattato comunque di un momento cruciale, anche se era certo che il controllo non avrebbe portato a galla nulla di rilevante. Perchè per la prima volta egli ha potuto rendersi conto, al di là di tutto, di qual è l'atteggiamento della compagnia nei suoi confronti. Alcuni agenti con portafoglio superiore agli 8 miliardi hanno visto entrare l'ispettore, chiedere permesso, scusarsi per l'intrusione, comportarsi con grande cortesia e collaborazione. La dimensione d'agenzia, ha il suo peso? Sì, tanto che in realtà molto piccole, dove il titolare ha magari solo un'impiegata, si sono visti passare cicloni ispettivi di grande virulenza, che hanno chiesto la visione di 200 polizze, paralizzando magari il già scarso lavoro quotidiano. Che esista una classificazione molto netta non esistono prove scritte, ma se avete tutto a posto, potete contarci almeno un pò. Al primo scivolone però, si sono viste anche agenzie che avevano ricevuto attestati di benemerenzza dalla compagnia e avevano visto passare tre generazioni di titolari, chiuse 'ad nutum' senza tanti complimenti (un esempio lo troverete in un ricorso ex art. 700 al capitolo 12). Se rientrate nel primo caso o nella fascia media, quella dai 2 ai 5 miliardi di portafoglio, se tutto risulta a posto, potete contare mediamente su un trattamento piuttosto buono, se invece non arrivate ai 2 miliardi di portafoglio e avete faticosamente mantenuto quello dello scorso anno senza poterlo incrementare, anche se non avete commesso la più piccola infra-

zione... beh, non aspettatevi una medaglia verrete trattati allo stesso modo, cioè da valvassori o valvassini di un vassallo: il vostro ispettore, un distinto signore che - soprattutto nelle compagnie più grandi - difficilmente vedrete una seconda volta, perchè le grandi mandanti sono molto attente a far ruotarli su agenzie e territori diversi.

Individuare una durata media per l'ispezione amministrativa non è facile: ogni caso è un caso a sè. Possiamo dire che un'ispezione breve che ha lo scopo di controllare certe modalità procedurali, non dura più di 2-4 giorni. Quelle più lunghe di solito si riferiscono a fatti più specifici. Si prolungano anche quelle condotte da ispettori polivalenti che estendono la verifica anche all'area commerciale e tecnica.

E' più facile invece capire se si tratta di un'ispezione-chiusura, cioè conseguente a una decisione già presa in direzione - per esempio per le revoche ad nutum - per le quali anche un buon andamento sinistri/premi e un discreto portafoglio non sono sufficienti, se l'agenzia si trova in una zona considerata 'commercialmente non più strategica' (per esempio in certe aree del Sud). In qualche raro caso le motivazioni sono state diverse: desiderio della direzione di sbarazzarsi di un agente 'scomodo', per esempio per un'alta carica ricoperta nel Sindacato Agenti, oppure - caso ancora più raro ma anch'esso reale - per dare un'agenzia a un direttore commerciale che aveva deciso di ritirarsi in Toscana. Ogni rimostranza e ogni tentativo di negoziazione da parte degli agenti in questione, sono risultati praticamente vani. La decisione di chiusura, infatti, è già stata presa in direzione, tant'è che spesso viene stilato anche un pre-verbale di ispezione che viene esibito dai revisori. In questi casi l'accordo fra le parti per la chiusura è abbastanza facile, cosa che invece non accade nelle chiusure già decise in direzione ma per giusta causa, cioè dovute ad ammanco o completa inadempienza delle normative gestionali richieste dalla compagnia.

A chi si domanda se l'andamento di un'ispezione influisce sulle 'note caratteristiche' dell'agenzia riportate nell'apposito dossier esistente negli archivi della compagnia, anche qui dopo aver ascoltato un buon numero di ispettori, mi sento di affermare: assolutamente sì. Se il verbale viene stilato in base a un mansionario predisposto con già le domande e risposte, non ci sarà nulla di strano se comparirà una fila di crocette sulle voci come "tutto regolare" o "regolare". Di certo però non saranno

mai avanzati elogi o apprezzamenti perchè non esiste la casella da barrare corrispondente a queste voci. Se invece il verbale viene stilato seguendo una traccia e predisponendo una relazione finale, è difficile che un ispettore scriva per venti righe "tutto regolare". Anche perchè ciò potrebbe risultare molto strano. E dunque, è meglio rassegnarsi subito: anche se avete la situazione sotto controllo minuto per minuto, magari vi scrivono per cinque pagine che tutto va bene, poi spunterà qualcosa: "ogni tanto l'agente assume rischi fuori dei limiti assuntivi. Riservo alla direzione generale qualsiasi decisione in merito". Una sinfonia di "regolare" seguito da questa formula è il complimento massimo che vi potete aspettare: si aggiunge un piccolo neo finale che, però, salva l'onore dell'ispettore.

A chi si domanda se, quando nel verbale vengano rilevate altre 'cose', sussiste il rischio di declassamento - sempre dopo ampio consulto di ispettori - mi sento di affermare: assolutamente sì. Tutto quanto rilevato viene messo accuratamente da parte. Ogni compagnia ha i suoi parametri di valutazione per le agenzie e assegna punteggi, stelle o altre note di demerito. Si tratta solo di riuscire a capire qual è la propria 'classe' e far di tutto per migliorarla.

### **La turbativa creata dall'ispezione in agenzia**

In ogni agenzia, l'ingresso di un ispettore crea grande turbolenza e preoccupazione. L'ispettore, nelle agenzie grandi come in quelle piccole viene percepito dal personale interno come un disturbo o meglio ancora una minaccia alla stabilità dell'azienda e ai posti di lavoro.

Ma l'agente può fare molto per ridurre e limitare la turbativa creata nella sua struttura da un'ispezione.

- Innanzitutto avendo ben chiaro il fatto che in generale lo staff di agenzia è sempre attento allo stato di salute della struttura in fatto di gestione, e che ai primi campanelli d'allarme tende ad abbandonare la nave (e se ciò avvenisse durante un'ispezione, creerebbe un grave danno d'immagine all'agente, oltre che numerosi disagi) .

- E poi , previo attento riesame dei ruoli e delle caratteristiche dei propri collaboratori, insegnando a tutti o ad alcuni dipendenti selezionati come affrontare l'imprevisto derivante dall'ispezione.

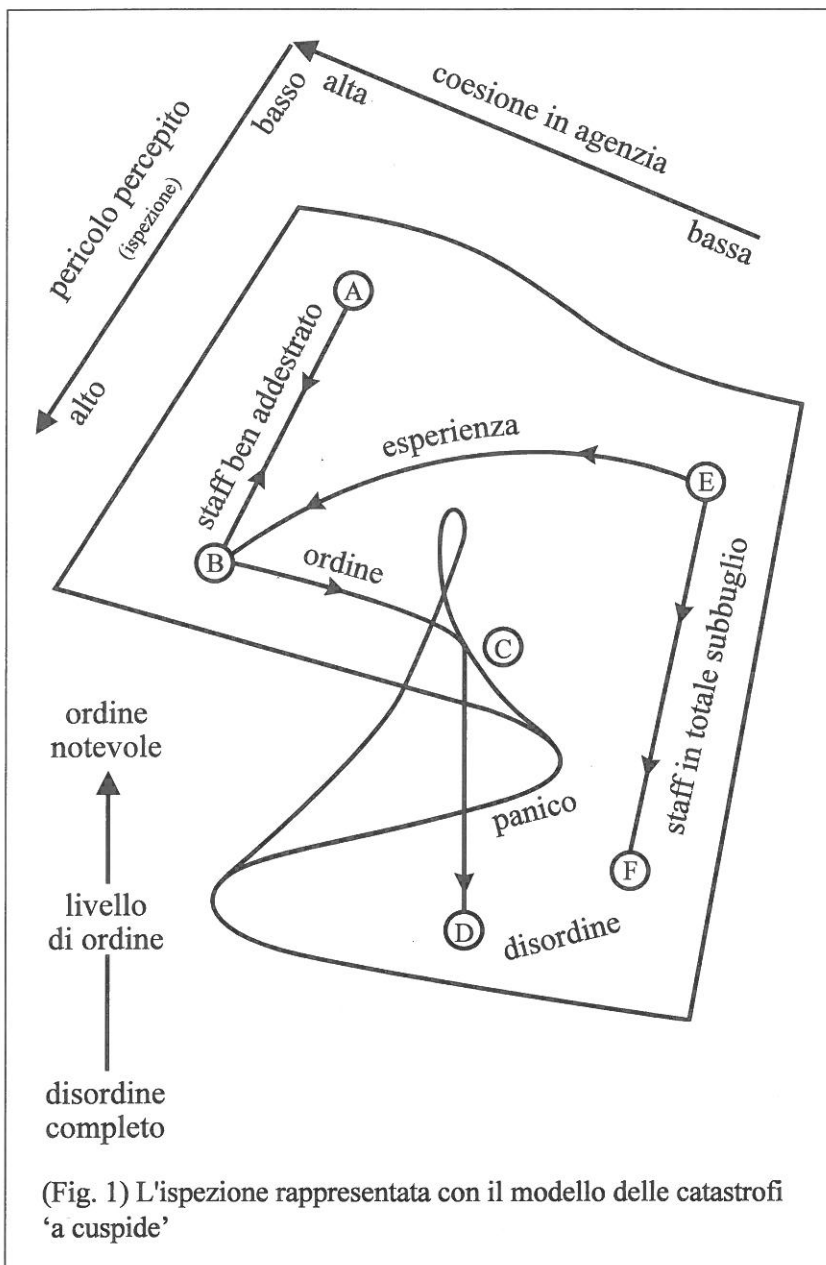
Tutti i soggetti coinvolti da un'ispezione amministrativa, non trove-

ranno fuori luogo paragonare questa esperienza al terremoto: la scossa può essere lieve e quasi non ci se ne accorge, può essere sostenuta e allora ci si adopera per mettersi in salvo all'aperto e poi riparare pazientemente la casa, può diventare rovinosa e allora si mettono in gioco tutte le energie e le capacità per sopravvivere e si ricomincia daccapo, più consapevoli ed esperti.

Proprio da quanto accade nel mondo fisico e organico, dalla teoria delle catastrofi (applicata oggi per analizzare i mutamenti in campo biologico, sociologico, politico ed economico) abbiamo ricavato un interessante modello tridimensionale: l'impatto dell'ispezione, momento di crisi ma comunque transitorio nell'attività di un'agenzia, è rappresentabile graficamente come una *catastrofe a cuspid*e, uno stimolo spiacevole la cui intensità può crescere (determinata dalla durata e allo stress portato alla struttura). Il sentimento di controllo della situazione da parte dei soggetti può risultare basso o alto (con l'aumentare dello stimolo spiacevole), e ciò dipenderà dal fatto se i soggetti risulteranno condizionati dall'ispezione o se ciò darà luogo a un processo di apprendimento. Ecco come possono reagire i membri di una agenzia di assicurazione : di fronte all'ispezione-*catastrofe*. (figura 1)

Se l'agenzia non è ben gestita, se il titolare ha commesso irregolarità conosciute anche dallo staff, tutta la struttura avrà una bassa capacità di controllo e di risposta di fronte all'ispettore, allo stimolo negativo e tenderà a non produrre alcun tipo di reazione (e-f,) perchè nel panico. Se invece lo staff ha consapevolezza di una gestione abbastanza buona, ciascun membro tenderà ad assumere una nuova linea di condotta, cambierà qualitativamente il proprio comportamento e in piena crisi aumenterà la propria perseveranza nel lavoro. La soglia di ciò varierà con l'intensità dell'ispezione e con le precedenti esperienze di ciascuno. Il titolare quindi, può già prevedere che la risposta in termini di iniziativa acquisita nel proprio staff di lavoro potrà essere diversa per ciascun addetto: ridotta (b-d) per impiegati e venditori più giovani e inesperti, buona (b-c) per dipendenti con qualche anno di esperienza, e aumentata (a-b) per dipendenti e i subagenti che hanno già vissuto - per esempio in altre agenzie - esperienze di ispezione. La risposta aumentata vale anche per il titolare che, in quanto imprenditore, ha in sé forti motivazioni di reazione.





(Fig. 1) L'ispezione rappresentata con il modello delle catastrofi 'a cuspid'

Abbiamo detto come l'ispezione possa avere implicazioni diverse, influenzando differentemente l'attività di agenzia. Consideriamo il suo impatto in tre aree e poi ci concentreremo sulle azioni che il titolare di agenzia può compiere per arginare la turbolenza. Naturalmente, vista la quantità di variabili che possono intervenire durante un'ispezione, si tratta solo di qualche utile suggerimento che abbiamo ricavato da una serie di interviste con un campione di agenti che hanno subito un'ispezione negli ultimi 5 anni. Suggerimenti che potranno essere applicati o meno nei prossimi anni, ma che sicuramente vi aiuteranno a riflettere sul problema.

*-riflessi sull'attività professionale del titolare*

A seconda della dimensione d'impresa e della strategia intrapresa dall'agente per sviluppare e mantenere il proprio portafoglio, l'ispezione comporta la necessità di una maggiore permanenza in agenzia, per presenziare la verifica o per fornire i dati necessari al suo svolgimento, o comunque la necessità di una maggiore reperibilità se egli decide di non assistere personalmente l'ispettore durante la sua permanenza in agenzia.

L'arrivo dell'ispettore per alcuni comporta la necessità di fermarsi lunghe ore in agenzia anche dopo l'orario normale per riflettere sui rilievi eventualmente emergenti e per prepararsi a contestarli direttamente con la direzione amministrativa o con la direzione commerciale.

Per alcuni l'inizio di un'ispezione coincide quindi con un carico di lavoro straordinario rispetto a quello quotidiano, mentre per altri significa rallentamento della normale attività di vendita e gestione, se non addirittura un arresto.

*-riflessi sull'attività dei dipendenti dell'area contabile- amministrativa*

A seconda della dimensione d'impresa, sono una o più persone ad essere investite dal 'ciclone ispettivo'. Nella maggior parte dei casi, questi dipendenti vengono quasi completamente distaccati dalle normali mansioni per poter essere a completa disposizione dell'ispettore. In molti casi l'operatore viene distaccato per giorni e giorni e si adatta a subire turni straordinari improvvisi, anche se adeguatamente retribuiti, per non trovarsi poi un forte carico di lavoro arretrato.

### Qualche suggerimento in proposito

Accade purtroppo frequentemente che, soprattutto in assenza del titolare, l'ispettore possa non essere troppo rispettoso con la segretaria che gli è stata messa a disposizione o che egli sfoghi con lei il suo risentimento se non gli vengono consegnate le informazioni che ha chiesto, oppure se certi documenti al momento non si trovano. C'è chi sostiene che questi episodi non debbano essere assolutamente riferiti agli altri colleghi e che il contabile o la segretaria non debba togliersi un peso sullo stomaco disturbando gli altri e seminando il panico in agenzia. Altri invece sostengono che se c'è qualcosa da imparare da una certa esperienza, è un dovere rendere partecipi i colleghi. Consigliarsi potrebbe a volte evitare errori, imbarazzi e gaffes da parte degli amministrativi e degli altri dipendenti lasciati soli con l'ispettore. In ogni caso è sempre meglio che i collaboratori riferiscano tali episodi al titolare, perchè egli ne parli all'ispettore e con la risorsa del buon senso, possa evitare che si ripeta la stessa malaugurata esperienza. Se la situazione precipita, nel senso che l'ispettore offende un collaboratore in sua presenza, egli deve procedere con molta calma: qui si tratta non soltanto di calmare il nervosismo dell'"ospite", ma di ricordare che i vostri collaboratori ascoltano e osservano il vostro modo di agire, dato che per loro siete un modello da seguire e che quindi siete voi l'autorità preposta alla soluzione del problema. Nel caso che il problema sia stato determinato da una vostra indicazione errata ai collaboratori, non temete di riconoscere il vostro errore con l'ispettore di fronte a tutti. Avvierete un'operazione di recupero e contemporaneamente vi guadagnerete la stima di chi vi lavora accanto. In ogni caso, sia che il vostro contabile o la vostra impiegata abbia torto o ragione, non fategli fare la figura dello stupido o dell'incompetente. Se certe mansioni sono solo di vostra pertinenza ditelo chiaramente, sottolineando davanti all'ispettore che l'impiegata (o il contabile) si è solo attenuta al proprio dovere. Quando l'ispettore volta le spalle e rientra nella sua stanza, poichè l'impiegata potrebbe essere comprensibilmente scossa, nervosa, al limite delle lacrime, fate in modo che recuperi il sangue freddo e la propria dignità di fronte ai colleghi concedendole dieci minuti di stacco o un caffè al bar più vicino. Quando si sarà calmata, consigliatela sui modi di gestire la situazione in futuro.

*- riflessi sull'attività di tutti i dipendenti presenti in agenzia, dai venditori agli addetti ai rapporti col pubblico*

E' soprattutto nelle agenzie molto piccole o in ambienti open space, dove non c'è la possibilità di isolare l'ispettore in una stanza a parte, ma gli si dà soltanto un tavolo più appartato, che la turbolenza investe tutti gli altri dipendenti della struttura. Per tutta la durata dell'ispezione in clima è solitamente piuttosto teso, lo staff parla a voce bassa, il flusso dei venditori, dei collaboratori e persino dei clienti viene attentamente regolato.

### *Qualche suggerimento in proposito*

Con l'aumentare dei giorni di ispezione, solitamente diminuisce la disponibilità del titolare di agenzia nei confronti della clientela. Una recente analisi ha dimostrato che i clienti smettono di rivolgersi a un'agenzia per:

1% decesso del titolare (e qui c'è ben poco da fare)

3% trasferimento dei locali in una zona cittadina troppo lontana

5% l'insorgere di necessità diverse

9% ragioni di concorrenza

14% l'insoddisfazione del prodotto

68% *il trattamento maleducato, indifferente o scortese del personale che tenta di sostituirlo nell'assistenza ai clienti.*

Perdere clienti risulta molto dispendioso per un'agenzia: una ricerca di mercato ci dice che il costo medio per acquisire un nuovo cliente è di 165.400 lire, contro le 27.600 lire necessarie per soddisfare un cliente già consolidato: come dire, un costo sei volte inferiore. Da un'altra indagine risulta che di solito il cliente insoddisfatto ne discute con 11 persone, che a loro volta comunicano il nome del fornitore con altre 5 persone. Vale a dire 67 opinioni negative che possono circolare su un'agenzia dove magari c'è forte stress o tensione a causa di un'ispezione amministrativa che si prolunga.

Per il titolare di agenzia è molto importante, dunque, percepire se la sua irreperibilità stia creando situazioni di insoddisfazione nella clientela perchè lo staff non è in grado di poter dare risposte esaurienti o per-

chè un incontro personale viene continuamente rinviato dalla segretaria.

Ecco cosa accade quando il titolare è in riunione con l'ispettore e non prende le telefonate di clienti insoddisfatti per problemi che superano le 150.000 lire:

**Nessun reclamo ulteriore:** il 63% di questi clienti se ne va

**Problema non risolto a breve:** il 54% di questi clienti se ne va

**Problema risolto ma non subito:** il 30% di questi clienti se ne va

Esauriremo perciò questa breve parentesi dando qualche utile spunto per istruire il proprio staff nell'affrontare i pericoli da stress derivanti dall'ispezione, che spesso vanno a scaricarsi sui clienti che contattano o visitano l'agenzia. Si tratta di frasi conflittuali che scappano involontariamente quando l'ambiente di lavoro è particolarmente surriscaldato. Ecco come rimediare.

Mantenersi impersonali: invece di "Ha sbagliato a compilare il modulo" usare "Ci sono dei punti da completare".

Evidenziare gli errori in maniera indiretta evita imbarazzi al cliente che non cadrà in preda di un attacco di rabbia per scaricare la sua frustrazione. Mai assumere toni sarcastici, accusatori o accondiscendenti se la rabbia si scatena comunque.

Parlare in prima persona: invece di "guardi che ha torto" usare "deve esserci stato un malinteso". Invece di "lei mi sta confondendo" "oggi sono un po' nel pallone".

Evitare i toni imperativi: invece di "deve assolutamente" usare "le spiacerrebbe" o "sarebbe meglio che" invece di "doveva farlo così", usare "vediamo l'approccio migliore per evitare malintesi futuri" e infine invece di ordinare "aspetti qui", chiedere "le spiace attendere mentre l'annuncio al titolare"?

Dire al cliente ciò che è fattibile, non promettere l'impossibile: invece di "non posso" usare "pur non avendone l'autorità vedrò", "sono certo di trovare un collega in grado di aiutarla", "vediamo se riesco a tro-

varle la persona adatta”.. Se non si è in grado di aiutare il cliente, evitare il “non è di mia competenza” ma usare il “vediamo cosa posso fare per lei” e “parlerò del suo caso al nostro esperto”.

Non vanno suscitate reazioni di difesa. Invece di “lei non lo scrive mai giusto” usare “capita spesso di fare errori”. Invece di “le costerà” usare “il prezzo è...” invece di “Qual è il suo problema” esordire con “mi dica cosa è successo”. La gente non ama i problemi e soprattutto il fatto che gli altri, anche se è inevitabile, siano al corrente delle loro preoccupazioni. Espressioni più indirette favoriscono la comunicazione e portano molto sollievo quando l'agenzia è sotto pressione.

Ricordate allo staff che ogni cliente che chiama per un problema chiede di:

- essere preso seriamente: sono necessarie professionalità e sicurezza al telefono;
- essere trattato con rispetto: chi pensa di aver subito un torto, si aspetta attenzione. Ciò risulta difficile quando l'interessato, pur essendo in errore, sta cercando di scaricare la responsabilità sull'agenzia;
- constatare che si sta intraprendendo una qualche azione. Immediatezza di azione e solerzia sono difficili, specie se la giornata di lavoro è stata pesante. Ma per non perdere il cliente è importante muoversi subito per potergli dare al più presto le informazioni che attende;
- ottenere rapidamente un rimborso o una liquidazione danni. Il cliente vuol sapere che qualcuno sta pagando per i danni, il tempo perso e i disagi subiti. Come previsto dal suo contratto;
- Vuol sapere che se il suo problema è dovuto all'errore di un dipendente e questi sarà punito. Meglio assicurare che il colpevole del guaio sarà punito, anche se non si ha voce in capitolo;
- chiarire il problema per evitare che si ripeta in futuro. E' confortante sapere almeno che si sta facendo uno sforzo per evitare il ripetersi di altri episodi simili.
- essere ascoltato. Ascoltare bene vuol dire concentrarsi sui suoi pensieri, a discapito delle proprie sensazioni, tralasciare appunti troppo precisi, non fingere un'attenzione che non c'è, non creare o accettare distrazioni, filtrare le informazioni ingarbugliate o confuse, non lasciarsi trasportare da elementi emotivi, non interrompere o finire le frasi dell'altro, dominare i propri pregiudizi, fissare in faccia la persona arrabbiata se la si ha di fronte e controllare quanto si è capito.

- congedarsi positivamente. Salutarlo con “ capisco il suo punto di vista”, “siamo tutti spiacenti per quello che è successo”, “ non si preoccupi, risolveremo tutto”, “mi scuso se le abbiamo causato dei disagi”, “usando un tono di voce piacevole.

Una volta conclusasi l'ispezione, specie se si tratta di un'ispezione breve, la prima cosa da fare è ristabilire un ambiente positivo e favorevole alla soddisfazione dei clienti in agenzia.

Il titolare deve subito porsi come modello, ringraziando tutti della collaborazione offerta durante la difficile parentesi e - se necessario - premiando in qualche modo il personale che ha svolto turni straordinari o ha ricoperto mansioni straordinarie.

Chiedere un parere di coloro che sono stati al proprio fianco sulla “linea del fronte” è pure importante. Molti hanno buone idee ma non osano esprimerle se non vengono interpellati esplicitamente. Non si ritiene utile, però, che il titolare parli dell'ispettore in modo negativo: non si sa mai cosa riserva il futuro. E' importante invece incoraggiare il personale allo spirito di iniziativa (spingendoli, in tali situazioni, a gestire le problematiche del rapporto con la clientela) e far riflettere tutti su quanto appena passato. Chiedere (e chiedersi, naturalmente) che cosa è stato fatto di giusto, cosa sarebbe meglio fare la prossima volta, cosa si è imparato.

## Prepararsi all'ispezione

Abbiamo voluto dedicare ancora qualche pagina alla preparazione psicologica individuale e dello staff rispetto all'evento ispettivo perchè, dalle numerose testimonianze raccolte, abbiamo capito che lo spazio di negoziazione sui piccoli rilievi in alcuni casi c'è e viene determinato molto anche dall'impatto personale tra l'agente e il suo staff e l'ispettore (o gli ispettori) e dall'evoluzione in positivo o in negativo di questa impressione.

Indubbiamente ogni rilievo è determinato da un'irregolarità evidente, contabile o procedurale: tuttavia se la giustificazione sarà presentata nel modo giusto, poichè per le cose più piccole l'ispettore sia commerciale che amministrativo hanno un loro spazio di manovra e di decisione (mentre per le cose più gravi dovranno rimettere ogni scelta alla direzione), tentare tutto il tentabile non è mai sbagliato.

Non tutti potranno condividere queste considerazioni, tuttavia è opinione di molti agenti che è meglio evitare di offrire, col proprio modo di presentarsi, elementi che potrebbero avere un influsso negativo su una persona già prevenuta o contrariata.

Per chi non condivide questo genere di analisi e di preparazione all'ispezione, ricordiamo che comunque si tratta sempre di considerazioni valide in altri ambiti professionali del terziario in cui ci si trovi a stretto contatto con persone sconosciute e in posizione di conflitto (per esempio gli sportelli reclami dei grandi store americani). E quindi non crediamo si tratti di una inutile lettura, semmai di una sezione più "soft" rispetto a quelle più tecniche che trovate più avanti.

Inizierò raccontandovi un episodio. Recentemente mi è capitato di recarmi in uno studio notarile popolato di giovani impiegate e collaboratori abbigliati con cura e dall'aspetto molto gradevole. In attesa dei rappresentanti dell'altra parte, ci hanno fatto accomodare in una sala riu-



nioni. Ad un tratto è entrata un'inservente dello studio piuttosto sciatta, con in mano un mazzo di penne, seguita da una segretaria. Quando l'inservente si è seduta a capotavola, tutti, con profondo imbarazzo, ci siamo resi conto che era la signora notaio. Poichè non la conoscevamo (al contrario di altri convenuti che erano in ritardo), non avevamo potuto riconoscerla da nessun segno distintivo e quindi non l'avevamo notata nè tanto meno salutata al suo ingresso. Ecco come si era presentata, nonostante - abbiamo saputo poi - fosse titolare di uno studio avviatissimo e di un cospicuo patrimonio: golfino di foggia antiquata e piuttosto consumato, gonna in egual stato e scarpe non certo nuove. Ma erano soprattutto il volto e i capelli davvero poco curati ad averci tratti in inganno: la nuca conservava ancora, ben dopo mezzogiorno, il solco che aveva scavato il cuscino durante la notte, i capelli parevano sporchi, mentre il viso dava l'impressione di non essere stato neanche lavato. Durante la lettura dell'atto, mi sono trattenuta dal puntare lo sguardo sulle sue mani dallo smalto sbreccato. Probabilmente nella sua città tutti la conoscevano per i suoi meriti professionali e quindi non si sentiva in dovere di rassettersi un po'.

Ecco il disagio che potrebbe assalire un ispettore entrando in un'agenzia dove emerge anche uno solo di questi caratteri: trascuratezza negli arredi, stanze striate dal fumo dei caloriferi e imbiancate chissà quando l'ultima volta, corridoi dalla moquette 'maculata' dalle bruciature di sigaretta, armadi e scaffali a vista colmi di documenti dall'aria dimenticata, manifesti sui prodotti strappati e rabberciati con lo scotch, poltroncine traballanti, banconi sbreccati, piante ornamentali di plastica polverose e segretarie dall'aria rassegnata.

Riceverebbe infatti, esattamente come l'utente finale che va a rinnovare la sua polizza, una pessima impressione della "compagnia che si materializza".

Ma, lasciando perdere sofisticate analisi semiologiche tipiche di Umberto Eco o Marshall Mac Luhan, converrete con me che la prima impressione influisce in qualche modo sull'opinione di chi entra in agenzia. E suppongo che anche gli ispettori non ne risultino immuni.

Con la liberalizzazione delle tariffe Rc Auto, i clienti vanno dove spendono meno o dove sono trattati meglio - quindi poichè non esiste una seconda possibilità di dare la prima impressione, la prima deve es-

sere buona. Gli esperti di psicologia comportamentale affermano che di solito le decisioni prese in relazione al nostro prossimo avvengono a 4 secondi dal primo incontro. Bay Alexander, presidente di Professional Impact di Santa Cruz (California), afferma perciò che bisogna allenarsi per usare positivamente la propria immagine, per renderla uno strumento efficace per mandare un segnale di potere, controllo, competenza e compostezza.

Uno dei fattori da tenere sotto controllo e che possono irritare uno sconosciuto è in primo luogo l'aspetto personale. Vestire in maniera inadatta o troppo casual per l'ambiente di lavoro in alcune persone ingenera l'opinione di potervi facilmente prevaricare. Se l'abito di chi si ha di fronte viene considerato poco professionale o inadatto, si tende a manifestare subito un certo disagio, che si espleta con un vivo antagonismo. Questo meccanismo solitamente scatta quando:

- i capelli non sono puliti, spazzolati e pettinati, cioè gradevoli alla vista
- il trucco non è ben applicato, è esagerato o poco adatto all'ambiente di lavoro;
- il vestito non è stirato, pulito, presenta segni di usura o appare particolarmente eccentrico;
- le mani e le unghie non sono pulite e con lo smalto non integro
- il volto non è ben rasato oppure i baffi e la barba non sono perfettamente curati;
- l'alito non è fresco.

In un momento di verifica, dunque, se la prima impressione di come la compagnia si manifesta in quel punto di vista per colpa di qualche collaboratore o dipendente non è positiva, sarà difficile poterla correggere.

Ma vale comunque la pena di tentare: e dunque potreste pregare con molto garbo i dipendenti di favorire più possibile la creazione di un clima sereno, curando al massimo questi dettagli: se non ogni giorno, perlomeno nei giorni di 'presenza estranea'.

E' importante poi che, durante l'ispezione, i dipendenti d'agenzia eseguano le indicazioni dell'agente (collaborare per la consegna delle informazioni all'ispettore, passare le chiamate in arrivo dalla direzione)

senza apparire minacciati o irritati, ma conservando un'aria calma, interessata, sincera. Talvolta chi è preoccupato sorride: bisogna evitare di farlo se l'interlocutore si innervosisce (per esempio quando gli viene comunicato che non può fare telefonate senza prima prendere accordi con l'agente) per non dar l'impressione di non volerlo prendere sul serio. Ogni comunicazione va data mantenendo la debita distanza fisica, rimanendo in piedi o sedendo ben dritti. Secondo gli esperti di linguaggio non verbale, infatti, il movimento ondulatorio o le posizioni contorte suggeriscono idea di distrazione.

Se l'impiegata assegnata all'ispettore cerca qualche documento per lui, non deve muoversi troppo lentamente (non apparirebbe dedita a provvedere ai suoi bisogni) nè troppo celermente, per non comunicare nervosismo.

Sul fumo c'è un dibattito aperto da alcuni anni: si deve evitare la sigaretta se l'ispettore non fuma oppure assecondare i propri desideri per non crearsi inutili tensioni? E se è l'ispettore a fumare molto, incurante della vostra insofferenza? Alcuni considerano utile mettersi subito d'accordo su questo punto e stabilire che chi desidera fumare esca un momento dalla stanza oppure che tutti possano fumare liberamente. Il chewing gum non suscita particolari irritazioni, ma di certo può essere evitato se crea problemi di chiarezza espositiva durante la conversazione.

Come bisogna comportarsi, invece, se il dialogo degenera in discussione?

Ricordatevi innanzitutto che l'atteggiamento si proietta all'esterno sia attraverso la voce che attraverso la postura fisica e, dunque, dite a voi stessi che il vostro compito in quel momento è quello di limitare i danni, cioè i nervosismi che possono facilitare l'aumento dei rilievi per iscritto. Per non scatenare liti, evitate che la vostra voce appaia seccata se non lo siete affatto o che tenda a salire verso la fine della frase.

Molta gente infatti è più attenta al come si parla piuttosto che su ciò che si dice. Quando una vostra frase suona seccata, impaziente o sarcasticamente accondiscendente, l'interlocutore può facilmente arrabbiarsi. Se esprime invece un senso di sicurezza, egli si convincerà che sapete il fatto vostro e diventerà più facile da rassicurare. Se, facendo caso al vostro modo di parlare, notate che la voce tende a salire e rischiate di

venir equivocati, cercate di mantenere un tono più uguale e soprattutto più basso, che vi permetterà di apparire più sicuri, evitando accuratamente ogni tipo di sospiro.

Mai infine, usare parole 'forti' o scurrili, anche se le usasse l'interlocutore. Qualche ispettore, mi è stato raccontato, se l'agente non si rende immediatamente disponibile per l'ispezione, perde platealmente le staffe. Anche se vi ricoprisse di impropri e male parole, è consigliabile contenersi e rispondere pazientemente, senza scadere al livello di chi controbatte con gli insulti.

## Prevedere l'ispezione

C'è un fiorentissimo dibattito fra gli agenti sulla possibilità o meno di prevedere un'ispezione. Alcuni ritengono che le probabilità siano molto scarse, poichè il tam tam di informazioni tra funzionari non è tale da consentire l'uscita di notizie così delicate con l'anticipo necessario per predisporre al meglio. Altri si vantano di aver raccolto preziose informazioni attraverso l'area commerciale e di aver potuto tamponare la verifica andando di persona a chiarire qualche equivoco o qualche irregolarità, prima che si sommassero e degenerassero in un pericoloso rilievo.

Qualche agente racconta orgoglioso di tastare periodicamente il terreno richiedendo un'ispezione amministrativa da anni, anche per lettera, e che la compagnia gli risponde invariabilmente che "gli ispettori sono troppo impegnati e non possono fargli visita". A Bologna un'agente mi ha mostrato la lettera con cui la compagnia, qualche anno fa, le aveva annunciato l'ispezione amministrativa conclusasi con un verdetto di regolarità: "il nostro funzionario, dott...., la contatterà per prendere un appuntamento". Di appuntamenti, però se ne sente parlare poco. Nella stragrande maggioranza dei casi l'ispettore si presenta a sorpresa alle otto e mezza del mattino e senza tanti complimenti.

Ma non siamo convinti che la sua comparsa si configuri sempre come un fulmine a ciel sereno: se è vero, come diceva lo scrittore Joseph Conrad, che "solo chi non fa niente non fa errori", è anche vero che ci sono errori ed errori, ci sono malintesi a cui è bene dar chiarezza subito e ci sono molti agenti che confidano più sulla propria immagine personale, sul proprio carisma, sulle conoscenze di vecchia data che sulla chiarezza espositiva di una raccomandata con avviso di ricevimento, in cui si esponcano semplicemente i fatti che hanno portato a un errore o a una errata interpretazione della normativa aziendale.

Dopo la prima lettera di rimprovero della compagnia dall'inizio del mandato, dunque, non sarebbe in ogni caso sbagliato considerarsi 'a rischio'. Se poi i rilievi fossero stati più di uno, le probabilità - in un momento in cui tutte le compagnie stanno praticamente riesaminando tutte le forze di vendita in campo per vedere dove sono gli 'anelli deboli' della catena - potrebbero essere notevoli o comunque più tangibili di quanto non fosse qualche anno fa.

Tornare sulla retta via della gestione impeccabile è un cammino piuttosto lungo quando si ha commesso qualche peccato veniale. Innanzitutto perchè deve passare qualche anno prima che veniate reimmessi nel (per parodiare Dante) "cielo dei regolari come un orologio" e poi perchè i dossier sul vostro conto restano sempre negli armadi della compagnia: e anche lì un po' di polvere deve depositarsi, perchè la portata di quelle obiezioni si smorzi quasi del tutto.

Dunque, per chi ha commesso qualche errore involontario e si trova pendente un piccolo o medio rilievo che non lo fa dormire; per chi vive un momento di sfortunata congiuntura economica e non sta lavorando a pieno regime; e per chi naturalmente è solo curioso di saperne di più sui meccanismi che muovono un'ispezione, fra agenti, ispettori e funzionari è stata raccolta una collezione di indizi utili per 'annusare il vento' e prevenire le brutte sorprese. Che naturalmente potrete prendere con un sorriso o con largo beneficio di inventario.

### **- Seguire l'andamento del mercato**

Leggere ogni giorno almeno due quotidiani, quello locale con la cronaca cittadina e il Sole 24 Ore, è un'abitudine che pochi agenti hanno. Eppure basterebbe per farsi una buona cultura su ciò che avviene nel mondo assicurativo: acquisizioni, fusioni di compagnie, la nascita di alleanze con le banche e l'avvio di vendite di polizze al telefono sono una realtà che non si può più ignorare. Se la propria compagnia è stata acquisita da un gruppo più forte, per esempio un gruppo straniero, è meglio saperlo subito. In alcuni casi, infatti, il Gruppo Agenti non può inviare notizie in più perchè i rapporti con la nuova proprietà appaiono tesi oppure non sono mai decollati. I quotidiani economici riportano spesso notizie sull'andamento dei marchi, sui tagli di personale, pubblicano dossier specializzati sul settore. Ogni ristrutturazione annunciata nell'or-

ganico di una compagnia, infatti, si ripercuote in un modo o nell'altro, magari a medio termine, anche sulla rete agenziale e quindi sulla vostra piccola realtà.

Una nuova filosofia di compagnia, portata dal nuovo proprietario, potrebbe voler dire anche meno clemenza per i piccoli errori della rete agenziale. Dai quotidiani locali invece potrete trarre notizie utili sull'andamento economico del territorio e talvolta anche sui clienti su cui fate maggior affidamento. Essere informati sull'economia locale vi permetterà di pianificare al meglio i vostri affari e non trovarvi brutte sorprese, specie se di qualche cliente vi siete fidati troppo.

### **- La condotta dell'agente**

Paradossalmente è l'indizio più difficile da dimostrare in termini di validità, perchè sono pochi a voler ammettere che la loro conduzione del quietanzamento, dei conti correnti, la loro interpretazione delle circolari, la cadenza dei bonifici, il calcolo dei rimborsi o l'incremento del volume degli affari potrebbero forse non essere eccellenti. L'area più delicata è quella dei bonifici. Un ritardo, un'omissione, vengono immediatamente notate.

Qualcuno consiglia di considerare anche la propria condotta nei confronti dell'Area di riferimento: se non volete scrivere alla direzione della compagnia per giustificare una vostra irregolarità, scrivete almeno alla direzione d'Area. Se avete appena un Sabato libero, dedicatelo a farvi una verifica da soli, seguendo uno dei mansionari d'ispezione che pubblichiamo più avanti, al capitolo 6. Questa sarà la migliore prevenzione che potrete attuare.

### **- La condotta degli agenti**

Si sente dire che i 'divorzi' tra agenti vadano molto di moda, da un po' di tempo a questa parte. Di certo, se i due soci di un'agenzia litigano, la notizia si diffonde subito negli uffici commerciali della direzione d'Area e prima o poi arriva all'orecchio del responsabile verifiche. Il quale, se non invia subito un ispettore a vedere come stanno le cose, perlomeno assume tutte le informazioni che può sull'andamento di un punto vendita che potrebbe 'esplodere' da un momento all'altro.

Un agente ha saputo cogliere i primi disagi dell'Area nei confronti

della propria 'querelle' col socio e ha prontamente scritto al responsabile amministrativo, con il quale ha poi concordato eccezionalmente, la possibilità di poter tenere una gestione contabile separata finché non fosse stato possibile creare una propria agenzia.

### **- Leggere bene le circolari**

Non è affatto umiliante chiamare in Area o il Gruppo Agenti perché non si ha compreso qualche passaggio sulla nuova circolare da adottare riguardante un tema gestionale. Chi fa da sé, sperando di aver colto la giusta interpretazione, in questo caso, invece che 'fare per tre' mette a rischio la propria buona posizione. Se vi rivolgete all'Area per spiegazioni, meglio un fax di una telefonata: se la risposta tarda ad arrivare, potrete sempre documentare di averla sollecitata.

### **- Le lettere in arrivo**

Ci sono lettere e circolari che, lette più attentamente del solito, vi possono far capire come il vento sia cambiato nei confronti della vostra agenzia o della vostra Area. Se per un certo periodo non vi è mai arrivata alcuna reprimenda per lievi stariffazioni Rc Auto e ora invece la posta vi ha recapitato un secco rimprovero scritto, vuol dire che qualcosa è cambiato e che alla compagnia non sono più disposti a tollerare la presa d'iniziativa, anche piccola. E forse neanche l'irregolarità, anche piccola.

### **- Il cambio del management nella compagnia**

Il turn over nelle compagnie di assicurazione è diventato più vorticoso di qualche anno fa, in quanto tutti i gruppi hanno operato profonde ristrutturazioni e desiderano avere nelle proprie file meno funzionari ma molto qualificati. Il cambio di capo Area, direttore o vicedirettore amministrativo, dell'ispettore capo, del direttore generale o dell'amministratore delegato possono ingenerare processi di rinnovamento che, a distanza di qualche mese, possono investire anche l'"internal audit" e quindi i processi di verifica alle agenzie.

### **- L'introduzione di un nuovo socio**

Se aveste in animo di aprire la vostra Sas ad un nuovo socio, per esempio un vostro subagente che ha superato l'esame, mettete in conto



di restare nella lista di 'quelli sotto osservazione', anche per un po' di tempo dopo che la normale procedura di chiusura e contestuale riapertura sia stata effettuata. Così perlomeno dicono in alcuni uffici ispettivi. Possiamo crederci.

#### **- L'apertura di altre agenzie**

Quando dalle vostre parti ci sono cambiamenti importanti, la trasmissione di un'agenzia dal padre ai figli, l'apertura di una nuova agenzia, il varo di un'area test, ci sono indubbiamente più ispettori in giro. Magari fanno una puntata in agenzia, tanto per salutarvi o per conoscervi. Notare questi movimenti vi consentirà di non ricevere sorprese ed essere pronti ad accoglierli con cordialità ( e i conti in ordine).

#### **- La militanza sindacale**

La storia recente delle rappresentanze di categoria insegna che qualche manager di compagnia scolpisce nella sua mente i nomi e le facce di coloro che vengono eletti nei sindacati, in posizioni 'chiare'. E che, se per caso essi muovono contro qualcosa che lede gli interessi della loro azienda, sono pronti a cogliere qualsiasi segnale negativo per procedere alla revoca ad nutum del mandato. Chi milita nei sindacati deve avere tutto a posto per poter svolgere il suo incarico con serenità, oltre che per dare il buon esempio agli altri.

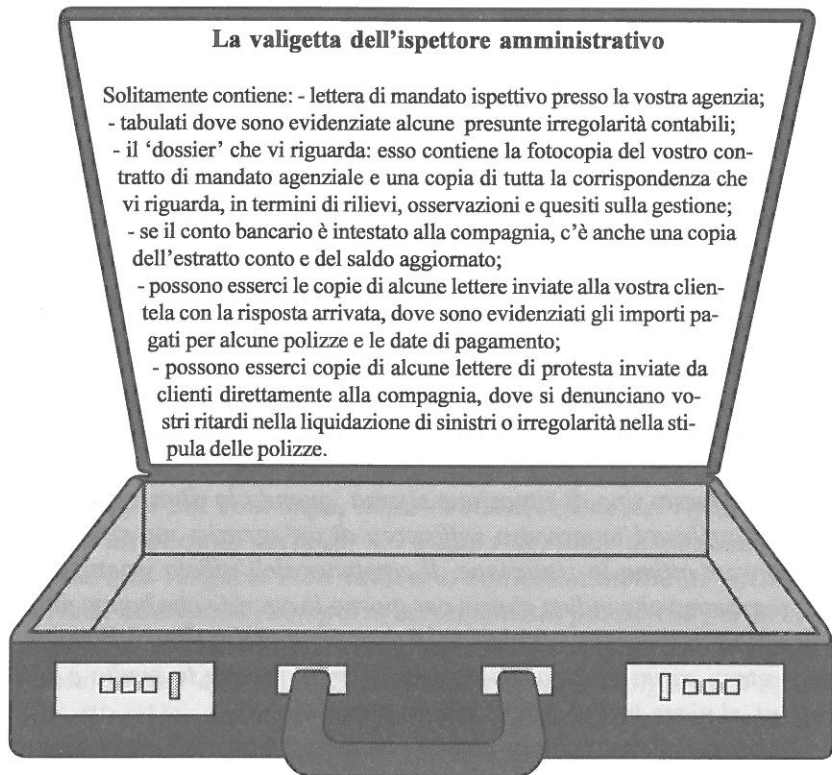
# Le regole del gioco per l'ispettore

Sbirciare fra le carte degli ispettori, non è stato facile. E non solo perchè è difficilissimo procurarsi qualcuno dei loro mansionari. Abbiamo chiesto loro di aprire la valigetta e siamo riusciti a convincerli a commentare punto per punto ogni fase dell'ispezione, per capire come ragionano. Siete pronti per sbirciare i loro segreti?

## La valigetta dell'ispettore amministrativo

Solitamente contiene:

- lettera di mandato ispettivo presso la vostra agenzia;
- tabulati dove sono evidenziate alcune presunte irregolarità contabili;
- il 'dossier' che vi riguarda: esso contiene la fotocopia del vostro contratto di mandato agenziale e una copia di tutta la corrispondenza che vi riguarda, in termini di rilievi, osservazioni e quesiti sulla gestione;
- se il conto bancario è intestato alla compagnia, c'è anche una copia dell'estratto conto e del saldo aggiornato;
- possono esserci le copie di alcune lettere inviate alla vostra clientela con la risposta arrivata, dove sono evidenziati gli importi pagati per alcune polizze e le date di pagamento;
- possono esserci copie di alcune lettere di protesta inviate da clienti direttamente alla compagnia, dove si denunciano vostri ritardi nella liquidazione di sinistri o irregolarità nella stipula delle polizze.



## MANSIONARIO 1

Ecco qualcuno dei mansionari scrupolosamente seguiti dagli ispettori per l'esecuzione della verifica amministrativa.

Sotto, (in corsivo) troverete il suo pensiero. Segue in alcuni casi, un commento (in grassetto) a cura dei Nas - i Nuclei di Assistenza Sindacale SNA.

1) Identificare, tramite le griglie, l'agenzia presso la quale verrà effettuata l'Ispezione.

*(Isp.) Prima dell'ispezione l'incaricato si riunisce con l'ispettore capo o il direttore amministrativo per un breve briefing. Si prepara la strategia, si uniscono le informazioni caratteriali note o dedotte dalla corrispondenza con l'agente.*

2) Inviare ad Area Operativa, via fax, lettera con la quale si avverte la effettuazione di una ispezione amministrativa.

3) Avvisare agente dell'effettuazione dell'Ispezione 24 ore prima, tramite telegramma urgente (non tutti lo fanno).

*(Isp.) Il telegramma di solito si invia quando c'è per esempio lo scioglimento di una società di agenti, per cui si fa una chiusura e una riapertura, ma in questo caso non si può considerarla una vera e propria ispezione.*

4) Nel caso in cui il capo area non intenda per motivi vari, effettuare l'ispezione, farsi inviare, tassativamente, fax di richiesta rinvio ispezione. In mancanza di detta richiesta, si provvederà ugualmente ad effettuare l'ispezione.

*(Isp.) Questo tipo di situazione si crea quando la direzione amministrativa rileva l'improvvisa sofferenza di un'agenzia, ma si intende valutare un attimo la situazione. Il computer dell'ufficio ispettivo ha un programma che indica giorno per giorno le agenzie che hanno maggiore giacenza rispetto all'emesso. Per esempio, se ci sono 300 milioni di arretrati su un portafoglio da un miliardo, mentre la media è 150 milioni, si viene inviati per un rilievo contabile.*

*Va altresì rilevato che in alcune compagnie non c'è il capo area e*

*che spesso questa figura ha poteri diversi da compagnia a compagnia.*

*(Nas) In ogni caso, la giacenza di arretrati in agenzia non costituisce motivo di contestazione, quindi considerarla un pretesto e rendersi conto se il clima è arroventato per altri motivi .*

5) Produrre lettera di incarico all'agente.

6) In caso di rifiuto all'ispezione, ottenere dall'agente dichiarazione scritta sulle motivazioni di rifiuto. Procedere alla notifica della lettera tramite Ufficiale Giudiziario o Ufficio Postale locale con raccomandata A.R.

*(Isp.) Quando l'agente rifiuta di dare subito inizio all'ispezione o non vuole delegare l'assistenza ai propri dipendenti, la cosa di solito viene accettata male. Quanto pesa questa cosa sul futuro? Dipende dall'azienda e dipende dal rapporto di forza che si ha con l'agente. Se il rifiuto è documentato, l'ispettore relaziona immediatamente al suo ufficio che può decidere se modificare la lettera di incarico, se fare comunque l'ispezione imponendola oppure se riflettere. Quando l'ispezione è stata suscitata da gravi irregolarità, la si impone. Anche un'interruzione dell'ispezione dovuta all'assenza della persona addetta alla gestione (per esempio per malattia) viene di solito presa molto male.*

*(Nas) In ogni caso, la richiesta di ispezione amministrativa deve essere preavvisata, l'agente, ove non preavvisato, può rifiutare la stessa, nessun atto può essere imposto dall'ispettore. Certamente il rifiuto dell'ispezione deve essere motivato (es: impegni precedentemente presi di qualsiasi tipo, professionale o personale, malattia. La malattia del dipendente addetto al computer però non è motivo di rinvio perchè si possono fare comunque a mano tutti i controlli) e nel contempo, nella comunicazione del rifiuto, va indicato un periodo definito, nel quale l'agente è disponibile ad effettuare la verifica. Non indicare, contestualmente al rifiuto un periodo alternativo, comporta certamente la possibilità per la compagnia di intraprendere azioni coercitive. In ogni caso senza il consenso dell'agente, nessuno è autorizzato a svolgere atti ispettivi nell'ambito dell'agenzia, fatte salve eventuali procure rilasciate dall'agente.*

7) verifica materiale:

- Ced
- Contabilità agenzia
- Ufficio portafoglio
- Ramo Vita - Danni

*(Isp.) La compagnia rileva di solito le sfasature di dati rispetto alle medie: per esempio le percentuali di arretrati rispetto all'emesso, se su 10 quietanze inviate ne tornano 5 invece di 8. In questo caso l'ispettore presume che o l'agente se le tiene nel cassetto o le ha incassate e non le ha messe a cassa.*

***(Nas) Ove nel corso dell'ispezione ricorra questo caso, dopo la verifica, ovviamente se negativa, pretendere che sul verbale venga riportato esplicitamente il dettaglio dei titoli controllati e quelli che non erano effettivamente incassati ma giacenti.***

8) Sigla fogli cassa con verifica situazione decadi e blocco foglio cassa  
A seguito di irregolarità riscontrate, verbalizzare:

Gli incaricati della società, riscontrano la non corretta gestione del foglio cassa a seguito di...

*(Nas) Quando l'ispettore arriva, di solito ha con sé un tabulato elaborato in direzione, che gli serve per riscontrare gli ammanchi di dati nella contabilità di agenzia. Questa traccia permette anche di contestare le registrazioni, di evidenziare gli arretrati con l'ufficio portafoglio. Nelle compagnie con vecchia organizzazione, le attività del ramo danni e del ramo vita sono mescolate su unico foglio cassa, per le altre si tratta di due fogli separati. Si ha un problema per le compagnie con foglio cassa decadale o quindicinale, rispetto a quelle che hanno una rilevazione quotidiana.*

***(Nas) Quando ricorrono questi casi, è importante che gli eventuali errori imputabili alla compagnia, nei suoi servizi generali, risultino sullo stesso verbale, in forma esplicita.***

- Eventuali righe in bianco

*(Isp.) Se ci sono, l'ispettore pensa che l'agente si sia tenuta una riga in bianco per ritardare una copertura, cioè mette a cassa un titolo già incassato tempo prima. La riga in bianco è un po' una via d'uscita, se capita qualche sinistro l'agente lo può registrare subito oppure si tie-*

*ne solitamente una riga in bianco per assecondare qualcuno che ha avuto un sinistro, retrodatando la copertura. Sulla riga in bianco, alcune compagnie applicano la revoca immediata per giusta causa, altre valutano il dossier dell'agente. Se è sempre stato perfetto, possono anche perdonarlo, se invece ha altri 'peccati' di solito no.*

***(Nas) Non riteniamo utile ci siano mai righe in bianco nella compilazione dei fogli cassa.***

- Decadi arretrate. In caso di decadi risultanti in arretrato alla Direzione, verbalizzare: alla data del (situazione decadi) non risultano ancora pervenute alla Direzione Generale le seguenti decadi:...

N.B.: Richiedere immediatamente all'agente copie dell'avvenuto bonifico nel caso non sia stato ancora effettuato, invitare l'agente ad effettuarlo.

*(Isp.) Anche qui si rileva il ritardo esistente rispetto al ritardo medio sul periodo di mora. Esiste una media aziendale, il titolo che scade il primo settembre viene incassato mediamente il 7. Tutte le agenzie sopra questa data sono considerate a rischio. Un incasso al giorno 8 può essere accolto come fatto ambientale, se al 21 non è arrivato niente mandiamo l'ispettore a vedere.*

Per il mancato invio di bonifici, il servizio ispettivo presume solitamente due ipotesi: o c'è un ritardo imputato alla banca, oppure l'agente non ha versato il denaro.

***(Nas) Per quanto concerne il periodo di mora, certamente pur non essendo una prassi da seguire, salvo diverse disposizioni delle mandanti, è logico e non vietato dalla legge gestire le anticipazioni di premio con gli incassi anticipati.***

- A seguito di quanto sopra, riportare a verbale dichiarazioni dell'agente integrate dall'impegno e il rispetto delle procedure.

*(Isp.) Anche sulle decadi arretrate, se si tratta della prima volta, la direzione commerciale può anche decidere di soprassedere, specialmente con gli agenti più giovani. Con le agenzie consolidate invece solitamente non si lascia perdere.*

***(Nas) Ove ricorrano situazioni di oggettiva difficoltà non imputabile alla gestione del titolare, è indispensabile contestare di volta in volta gli eventuali rilievi degli ispettori. E comunque, quando situazioni di questo tipo si determinano per cause esterne, è necessario***

***che l'agente faccia comunicazione all'impresa prima della contestazione. In tal modo si potrebbe anche evitare l'ispezione.***

- 9) Carichi quietanze di direzione con controllo arretrati  
- carichi non inoltrati alla Direzione e presenti in agenzia

Verbalizzare: i verbalizzanti provvedono al ritiro dei titoli relativi ai carichi QD dei mesi di... contestando all'agente possibili decadenze ex art. 1901 (ritardo superiore a 4 mesi) e/o prescrizione degli stessi, in caso di ritardo superiore ai 7/8 mesi, riservando alla Direzione addebiti conseguenti il mancato ricevimento.

*(Isp.) Se l'agente ha tenuto le quietanze nel cassetto senza restituirle nei tempi previsti, l'ispettore pensa che ci sia qualcosa di strano. O l'agente aspetta i sei mesi di tempo per adire a vie legali contro il cliente, e vede se riesce a metterla a posto. Oppure sono rimaste lì, si decide un addebito dei titoli. L'agente di solito non si oppone.*

- Carichi non pervenuti in direzione, non presenti in agenzia

Verbalizzare: tutti i carichi antecedenti il mese di (situazione uff. portafoglio), non ancora pervenuti alla Direzione, non risultano in agenzia, in quanto l'agente dichiara di aver già provveduto alla loro spedizione in data...

*(Isp.) Se i carichi sono in itinere, va verbalizzato. Però siamo già nell'area del ritardo: se il ritardo è di tre mesi si può tollerarlo, se è di 8 mesi è un fatto grave, si opera un rilievo di una certa dimensione, che resterà sempre agli atti.*

***(Nas) Sono casi ancora limitati a poche compagnie e comunque da contestare.***

N.B.: in caso di ritiro carichi QD, verificare che i titoli ritirati rechino la motivazione di restituzione per atti legali (rp) stornare (con allegata documentazione) con sottoscrizione dell'agente gli arretrati.

Verbalizzare:

a) tutti i titoli risultanti dal t. 618 risultanti dal t. eseguito in data... risultano a cassa, presenti in agenzia

b) per i titoli evidenziati sul T, che non risultano a cassa o presenti in agenzia, poichè presso il subagente o collaboratore sig... si è provveduto ad eseguire:

- un riscontro telefonico
- recatisi presso la sede del subagente o collaboratore sig... si è ri-

scontrato che...

- non è stato effettuato nessun riscontro con riserva di ulteriore controllo

c) è stata effettuata una campionatura di n.... titoli evidenziati sul t. 618 da cui si è riscontrato che...

*(Isp.) La campionatura è una procedura abbastanza diffusa. L'ispettore la precisa per evitare possibili contestazioni dalla sua direzione. Se vuole approfondire potrebbe decidere di ritirarla. Se ciò avviene, anche quando è tutto abbastanza a posto, non è detto che non si insista su questo punto, capita di tornare in agenzia una settimana dopo.*

*(Nas) L'agente deve prestare attenzione a due cose:*

*- che l'ispettore sia munito di regolare autorizzazione rilasciata dalla compagnia a prelevare titoli e documenti dall'agenzia;*

*- e che a fronte di eventuali verbali di contestazione per titoli riscontrati, in qualche modo irregolari, si riporti sul verbale anche la regolarità degli altri titoli verificati.*

d) si è provveduto all'addebito di n... titoli da foglio cassa... riga... a foglio cassa... riga, per un totale di L..., in quanto trattasi di titoli non presenti e/o quietanzati in data anteriore l'ispezione.

N.B.: fare attenzione al sistema di esazione a mezzo c/c postale e/o tramite contrassegno postale

A seguito di detto controllo, trascrivere le dichiarazioni dell'agente integrate da impegno specifico ad effettuare registrazioni giornalmente

*(Isp.) Il fatto che ci sia un debito per titoli non presenti in agenzia è un fatto grave, così come quando le tracce portano date anteriori all'ispezione. Le sanzioni solitamente più diffuse sono:*

*- se le sviste sono 3 su 1000, l'ufficio ispettori chiude un occhio;*

*- se sono tre sviste da 100 milioni, si crea un grave precedente per l'agente;*

*- se il numero delle sviste è alto e quelle di grosso calibro sono pure più di qualcuna, si propone la revoca per giusta causa.*

*Se c'è un conto intestato alla compagnia, non ci sono problemi, se il conto è intestato all'agente, la compagnia è sempre un po' più guardinga, può utilizzare il conto corrente postale per ritardare la messa a cassa. Per la compagnia fa fede la data del pagamento in Posta e non quella di registrazione a cassa.*

*(Nas) In ogni caso, quando l'agente è titolare del conto corrente, non è dovuta né agli ispettori della compagnia né ad altro funzionario*



***alcuna autorizzazione alla verifica di detto conto in qualsiasi forma.***

10) Verbalizzare l'esposizione o meno del prospetto vita.

11) Controllo stampati numerati

Verificare la regolare tenuta dei protocolli polizze, la presenza dei contrassegni delle polizze annullate.

N.B.:

a) In presenza di stampati emessi, quietanzati e/o mancanti di contrassegno, addebitare o, a seconda delle circostanze, richiedere denuncia di smarrimento effettuata presso le Autorità.

b) in presenza di stampati prenumerati mancanti, richiedere denuncia di smarrimento

Verbalizzare:

a) da un controllo effettuato sui protocolli polizze, si è riscontrata la irregolare tenuta degli stessi.

b) causa il mancato aggiornamento del protocollo polizze e variazioni, si è proceduto ad effettuare un controllo a campionatura degli stampati sottoelencati o risultanti dall'allegato n..., riscontrando...

I verbalizzanti, sollevano contestazione per quanto riscontrato, a tal proposito l'agente Sig... dichiara "... impegnandosi altresì a restituire i protocolli polizze e variazioni debitamente compilati entro e non oltre il ...

*(Isp.) Vale un po' per tutti gli stampati mancanti, ma in particolare per la Rc Auto. L'ispettore controlla che le polizze annullate portino il contrassegno, che non venga usato da qualcuno. La diffidenza su questo punto deriva da un famoso caso in cui si scoprì che un subagente faceva le polizze e non le metteva a cassa perchè frodava sugli stampati. Se lo stampato è emesso e non c'è o c'è la denuncia di smarrimento o se lo conserva il cliente, deve essere restituito subito. Sanzioni : se si tratta di un caso isolato, si tende a lasciar perdere, però si verbalizza che è mancante un contrassegno o un certificato, che potrebbe essere anche stato stracciato per errore.*

***(Nas) Ogni qualvolta nella verifica degli stampati in consegna all'agenzia l'agente verifica autonomamente l'ammanco di alcuni di essi, deve procedere alla denuncia di smarrimento trasmettendone contestualmente copia alla propria direzione.***

13) Contabilizzare sia per il ramo "Danni" che per il ramo "Vita" le risultanze tabulati meccanografici relativi a:

- rilievi contabili
- partite non effettuate
- partite non autorizzate

*(Isp.) Si tratta solitamente di rilievi contabili già emessi in direzione che vanno riscontrati e si decide l'addebito o la contestazione. Partite non effettuate: per esempio, l'agente deve pagare la rivalsa tutti i mesi e non lo ha fatto.*

*Partite non autorizzate: per esempio un contributo affitto deciso a parole e altre cose non contrattualizzate per iscritto.*

***(Nas) E' sempre necessario documentare tutte le voci relative a operazioni contabili d'agenzia.***

### 15) Riepilogo e chiusura ispezione

Verbalizzare: Si provvede a compilare il riepilogo contabile di chiusura ispezione amministrativa, che presenta un saldo complessivo di L..... così composto:

#### DANNI

- |                                |        |
|--------------------------------|--------|
| - Decadi non pervenute .....   | L..... |
| - Registrazioni dal.... al.... | L..... |

#### VITA

- |                                |        |
|--------------------------------|--------|
| - Decadi non pervenute .....   | L..... |
| - Registrazioni dal.....al.... | L..... |

#### TUTTO CIO' PREMESSO

### 16) Richiesta del saldo

Verbalizzare: I verbalizzanti avanzano formale richiesta del contestuale versamento di L... , a mezzo bonifico bancario

L'agente Sig... provvede a versare:

- elencare titoli ed importi, con eventuale riserva di accettazione salvo buon fine per assegni di c/c

Verbalizzare: In merito al saldo relativo alla... decade di..., che l'agente dichiara aver già spedito e che alla data del... (situazione decade) non risulta ancora pervenuto alla Direzione, il Sig..., su richiesta del verbalizzante, provvede alla sostituzione dell'assegno di c/c n.... tratto sulla...

con A/C n. emesso da... con impegno del verbalizzante a non incassare e farle avere non appena perverrà alla Direzione quanto già spedito.

*(Isp.) L'ispettore prende anche l'assegno di conto corrente, però se vuole operare una revoca può farla lo stesso, basta che si faccia inviare la raccomandata. Se ciò non avviene, l'agenzia finisce sotto osservazione, la direzione potrebbe mandare una lettera in cui sostanzialmente si dice "stavolta abbiamo preso atto che hai disatteso le normative aziendali, considera di avere iscritto un reclamo". Se non arriva una lettera di rimprovero vuol dire che, in fondo non c'è volontà di proseguire nel rapporto, vuol dire che l'agenzia è nell'occhio del ciclone.*

*In alcuni casi l'ispettore versa subito l'assegno, se la banca fa difficoltà torna e revoca l'agente.*

*(Nas) Nel momento in cui l'ispettore chiede il versamento del saldo, va fatto riferimento a quanto previsto dal mandato, pertanto se nello stesso è previsto che si debba procedere con bonifico o con assegno circolare, questa dovrà essere la formula; diversamente, anche l'assegno di conto corrente deve essere ritenuto titolo di credito sufficiente a tacitare la richiesta. A nessun titolo possono essere richiesti più versamenti in diverse forme per rimettere la stessa somma, e le ulteriori richieste di garanzia reale debbono intendersi elemento di disturbo nei confronti dell'agente. Qualora gli ispettori intendano mettere a verbale dichiarazioni tendenti a dimostrare la non perfetta gestione amministrativa dell'agente nella effettuazione della rimessa del saldo, e l'agente abbia titoli di credito intestati alla compagnia a pagamento di rate già scadute, non ancora esigibili, è opportuno ed utile che egli faccia verbalizzare, anche allegando fotocopia dei titoli, tale realtà.*

- In caso di versamento parziale, elencare titoli ed importi con conseguente dichiarazione per il saldo non versato: "Relativamente all'importo di L..., non sono in grado di provvedere per mancanza di fondi, mi impegno comunque a versare detto importo entro e non oltre il .... chiedendo alla Società di non prendere provvedimenti sino a tale data, impegnandomi altresì a riconoscere sulla somma non versata gli interessi del.... (TUS+ 1)".

*(Isp.) Il versamento parziale è solitamente considerato una cosa grave. Anche se a 'scappare con la cassa' è stato un subagente, è l'agente che ne risponde, quindi se il mandatario si trova a non poter onorare il debito, cade la fiducia nei confronti dell'agente e si profila l'appropriazione inde-*

*bita. L'ispettore tende a portare a casa subito tutti i soldi che può. Di solito consiglia l'agente di non decidere per questa opzione perchè la compagnia metterebbe subito in ballo la revoca. Di solito l'altro preferisce farsi prestare tutto quanto il denaro necessario da amici e parenti, piuttosto che mandar via l'ispettore con una somma inferiore al dovuto.*

**(Nas)** *Quando si verificano situazioni di questo genere, se dovute a inadempienze di collaboratori, è opportuno che l'agente porti immediatamente a conoscenza della compagnia i fatti accaduti, proponendo contestualmente le possibili soluzioni, non è opportuno accollarsi in prima battuta tutte le responsabilità, mettendosi nella condizione di essere revocato per giusta causa.*

I verbalizzanti prendono atto di quanto dichiarato, facendo comunque salvi e impregiudicati in ogni sede i diritti della società, contestando comunque all'agente:

a) il mancato versamento

*(Isp.) allarme rosso, aria di revoca.*

**(Nas)** *Se la compagnia richiede il versamento di titoli incassati, certamente ciò è dovuto, se si tratta invece di addebiti proposti dalla compagnia sui conti meccanografici, è sempre possibile la contestazione ove se ne riscontri la inesattezza o comunque la pretestuosità.*

b) Mancato utilizzo del Bonifico Bancario, con richiesta formale al rispetto delle procedure a partire dalla decade successiva.

*(Isp.) Un peccato di media taglia, relativo a procedure. Una volta verbalizzato una seconda volta, però può diventare un peccato grave. Se sparisce un assegno, dopo questa segnalazione (o anche prima, se c'è una normativa aziendale che lo chiede) si passa alla revoca.*

**(Nas)** *Questo discorso vale solo se è previsto come unica procedura di rimessa.*

c) Tardivo inoltro documenti

*(Isp.) Fa scattare una lettera che invita al rispetto delle procedure.*

d) Sbianchettamento foglio cassa.

*(Isp.) Peccato grave, equivale alla riga bianca. Se poi si ripete una seconda volta, è un fatto gravissimo.*

e) Subagente maldestro.

*(Isp.) Si richiama alla corretta gestione amministrativa.*

f) Coperture esagerate.

*(Isp.) Mancato rispetto delle procedure, si tratta di una disattenzione che può causare grave danno all'agente se non c'è riassicurazione.*

g) Irregolarità nelle coassicurazioni.

*(Isp.) Alcune compagnie prevedono che nel foglio cassa transiti il premio della riassicurazione. La compagnia vuole che ciò sia specificato. Con questa informazione infatti si può controllare se l'agente versa o meno i soldi delle coassicurazioni. La compagnia infatti non può sapere subito, se su un premio di un milione, 500 mila vanno effettivamente alla coassicurazione. La coassicurazione manda un sollecito all'agente poi lo manda alla compagnia, se il denaro non arriva. Allora in compagnia controllano tra ramo danni e amministrazione.*

## MANSIONARIO 2

Ecco un altro esempio di mansionario ispettivo, relativo ad una diversa compagnia che potrà risultare di vostro interesse.

In questo caso c'è uno schema meno libero per la relazione dell'ispettore

Nell'effettuare le ispezioni amministrative vengo di norma svolti i seguenti controlli:

- 1) verifica tenuta regolare fogli cassa
- 2) verifica avvenuta spedizione decadi e relative rimesse risultanti non pervenute in direzione alla data dell'ispezione.
- 3) controllo titoli in giacenza danni e vita, da tabulato degli arretrati, compresi controlli c/o subagenti;
- 4) verifica restituzione carichi mensili quietanze per i titoli da stornare e/o affidare al contenzioso;
- 5) controllo stampati numerati e tenuta protocolli polizze comprese campionature su titoli dichiarati annullati;
- 6) controllo in contraddittorio rilievi contabili danni e vita con relativo addebito/accredito;
- 7) verifica appendici Rc auto emesse per errata assegnazione classe di merito;
- 8) verifica sospesi per affitto, meccanizzazione, rivalsa, cauzione, contributi e rappel;

9) controllo avvenuta esposizione prospetto trimestrale rendimento polizze vita;

10) controllo regolare tenuta registro legge n.55 del 19.3.90, inerente la prevenzione di tipo mafioso o di altre forme di pericolosità sociale;

11) compilazione riepilogo contabile dell'ispezione, con relativa richiesta del saldo tramite assegno circolare o bonifico bancario;

12) quando opportuno, si effettuano campionature sul portafoglio, sul protocollo sinistri, sul recupero franchigie, sulla dotazione mobiliare;

13) redazione verbale di sintesi delle operazioni svolte e delle contestazioni sollevate sulle irregolarità riscontrate e sua sottoscrizione.

Verbalizzare secondo la seguente traccia

Verbale di ispezione amministrativa dell'agenzia... di... codice...

In data... per incarico ricevuto dalla compagnia di assicurazioni... come da lettera del... consegnata al Signor... il... è stata effettuata una ispezione amministrativa nelle persone dei signori... nei locali dell'agenzia di... siti in... e gestita da... le cui risultanze sono riportate nelle pagine seguenti.

(firma degli ispettori)

(firma dell'agente)

## **a.2 Libro cassa**

L'ultima registrazione è stata effettuata in data.... alla pagina n... Sono stati esaminati a campione i fogli cassa:

- dal n... del ... al n... del ...

- dal n... del ... al ... del ...

le registrazioni risultano

( ) conformi alle norme per l'uso del libro cassa

( ) non conformi alle norme per l'uso del libro cassa e in particolare:

a) Rami elementari

a.1 situazione di cassa

Rimesse arretrate e/o non pervenute alla compagnia

---

\_\_\_\_\_ Totale L.....

Rilievi contabili al mese di.....

al netto di controrilievi per L.....Totale L.....

Titoli addebitati in sede di controllo arretrati n°.....  
al lordo di provvigioni per L..... Totale L.....

Incassi dal ..... al..... per L..... al lordo  
di provvigioni per L..... Totale L.....

Saldo a credito /debito dell'agente Totale L.....

I revisori avanzano formale richiesta al Sig. dell'importo di L..... (in lettere....) a saldo del credito della compagnia.

L'agente Sig.....

VERSA mediante.....

NON VERSA L..... (in lettere.....)  
e dichiara di non poter provvedere per mancanza di fondi.

(i revisori)

(l'agente)

## **a.2 subagenti e produttori**

- L'agenzia si avvale dei seguenti subagenti

- .....
- .....
- .....

I rapporti amministrativi (carichi contabili comunicazioni di incassi e di coperture) sono impostati in modo

☐ REGOLARE

☐ NON REGOLARE , in particolare:

- I subagenti .....

☐ SONO

☐ NON SONO

autorizzati ad emettere polizze e /o appendici;

I subagenti.....

☐ UTILIZZANO

☐ NON UTILIZZANO

il libro cassa per subagenzie

L'agenzia si avvale dei seguenti collaboratori:

.....

.....  
.....  
I rapporti amministrativi con i collaboratori ( carichi contabili, comunicazioni di incassi e di coperture) sono così impostati :

i collaboratori.....

☐ SONO

☐ NON SONO

autorizzati ad emettere polizze e/o appendici

(i revisori)

(l'agente)

N. B

- Gli incassi relativi a polizze / appendici senza copertura provvisoria ed alle quietanze scadute da oltre 15 giorni

☐ SONO

☐ NON SONO

comunicati con il mod....

### **a.3 scadenziario e archivio polizze**

Lo scadenziario è tenuto in ordine

- alfabetico

- numerico

- per mese

- non esiste

L'archivio polizze è tenuto in ordine:

- alfabetico

- numerico

- per ramo polizze

### **a.4 perfezionamento polizze**

Abbiamo esaminato un campione di n.... contratti, adottando quale criterio di scelta.....

Dal controllo effettuato è emerso che:

☐ tutte le copie di agenzia sono firmate dal contraente

☐ n... copie sono risultate prive della firma del contraente

(i revisori)

(l'agente)



### **a.5 documenti contrattuali di pronto perfezionamento**

I documenti in carico all'agenzia risultano:

- giacenti in agenzia in quanto non ancora utilizzati

.....

- scaricati

- non scaricati

sui modelli ..... se utilizzati e/o annullati.

La tenuta dei documenti risulta:

- regolare

- non regolare

### **a.6 repertori polizze**

Auto data ultimo aggiornamento.....

polizza n.....

Il repertorio risulta tenuto in modo

- regolare

- non regolare e in particolare:

extra auto data ultimo aggiornamento.....

polizza n.....

Il repertorio risulta tenuto in modo:

- regolare

- non regolare e in particolare

.....

(i revisori)

(l'agente)

### **a.7 rapporti con i coassicuratori**

Sono state esaminate n.... posizioni di polizze in coassicurazione delega nostra relative al periodo dal .... al ....

e dalla documentazione reperita in agenzia è stato rilevato che, per i seguenti titoli:

n... sono stati inviati alle coassicuratrici secondo le modalità stabilite dagli accordi Ania

n... debbono essere ancora incassati

n... sono stati resi alla direzione

n... sono stati incassati ma le quote non retrocesse nei termini per un importo totale di L.....

n... sono stati incassati nel mese in corso e le quote verranno retrocesse entro il giorno 10 del mese successivo per un importo totale di L.....

Osservazioni:.....

(i revisori)

(l'agente)

### **a.8 Titoli arretrati**

Sono stati verificati n... titoli arretrati (polizze, quietanze, appendici) relativi ai tabulati emessi dal Ced a tutto il .....; da detto controllo i titoli risultano

n... registrati a libri cassa

n... addebitati in sede di ispezione

n... giacenti in agenzia

n... inviati alle Compagnie delegatarie per un importo totale di L.....

n... consegnati a subagenti e/o collaboratori per un importo totale di L....

n... già resi alla compagnia in base a quanto rilevato dagli incarti di agenzia

n... ritirati in quanto scaduti oltre i termini e ancora giacenti in agenzia, elencati all'allegato 1 per un importo totale di L.....

N. B. Allegato n. 1

(i revisori )

(l'agente)

### **a.9 tabulati di direzione**

Tabulato mensile delle quietanze:

.....  
tabulato dei premi incassati e provvigioni corrisposte

.....  
tabulato dei titoli insoluti:

.....

### **a.9 emissione di polizze RCA - attestazione dello stato di rischio**

Nel periodo dal .... al.... l'agenzia ha emesso n. .. contratti auto, so-

stituzioni comprese.

Sono state verificate le polizze elencate all'allegato 2.

I revisori fanno presente che la compagnia si riserva di effettuare le visure al Pra, in base alle polizze verificate per accertare l'esatta assegnazione della classe di merito bonus-malus.

(i revisori)

(l'agente)

**a. 10 gestione sinistri**

Nel periodo da.... al.... sono stati liquidati dall'agenzia n... sinistri.

E' stata verificata a campione la regolarità amministrativa ed il mezzo di pagamento di n .... sinistri di cui all'allegato n. 3, selezionati con il seguente criterio:

.....

Dai nostri controlli si evidenzia quanto segue:

.....

**a.11 rubrica sinistri**

Ultimo aggiornamento in data.....

numero ultimo sinistro rubricato.....

nome danneggiato.....

nome assicurato.....

L'Agente dichiara che alla data odierna risultano da rubricare n.... sinistri.

Dalle nostre verifiche il registro in oggetto è risultato in modo

- conforme

- non conforme

alle disposizioni emanate dalla Direzione, in particolare

.....

(i revisori)

(l'agente)

## LE MOSSE A SORPRESA DELL'ISPETTORE

Chi è più energico urla, chi è meno sanguigno mette su una maschera, qualcun altro usa la carta della confidenza. Non ci risulta che le compagnie, nel programma di addestramento per ispettori amministrativi, abbiano inserito un corso di psicologia dell'approccio con l'agente. E quindi tutta la parte inerente l'acquisizione di tutte le informazioni utili a tracciare una fotografia più possibile aderente alla realtà, alla conduzione dell'agenzia sotto osservazione, è affidata alle capacità del singolo. L'ispettore è molto attento a tutto ciò che vede o sente dire in agenzia e soprattutto ascolta col massimo interesse tutto quanto gli dice l'agente. Qualsiasi notizia, anche inerente a fatti della vita personale (le vacanze, l'auto, lo sport, la vita sentimentale) è attentamente vagliata e parametrata rispetto alla gestione contabile dell'attività agenziale. Ecco alcune delle mosse a sorpresa, alcune delle tattiche che gli ispettori amministrativi tirano fuori al momento più opportuno, con successo.

### La non ispezione

L'ispettore finge di essere passato per caso. Adduce motivazioni di vario tipo per la sua comparsa in agenzia: perchè sta andando da un altro agente, perchè si trovava a passare proprio lì davanti, perchè ha bisogno di chiedere informazioni su un'altra agenzia. Oppure, cosa molto frequente negli ultimi tempi, si presenta per chiedere all'agente se ha bisogno di qualche chiarimento su una circolare recentemente emessa.

Alcuni ritengono che non sia il caso di allarmare il personale se non si è certi del suo mandato. Meglio portare l'ispettore in una stanza separata, in modo da non turbare i dipendenti e facendo comunque in modo che egli non possa 'fiutare il vento'. Molti ispettori hanno un mandato sempre valido per visitare agenzie, altri invece hanno bisogno della raccomandata o del telegramma. In ogni caso per l'agente è sempre meglio considerare ispezione anche la visita dichiaratamente informale. Il fatto che sia lì, dà comunque da pensare. Alcuni consigliano di chiedere esplicitamente all'ispettore se si tratta di una visita ufficiale oppure no. Altri consigliano di attendere diplomaticamente, di aspettare che sia lui a qualificare la sua visita. In ogni caso si tratta di un incontro delicatissimo, da non sottovalutare. Perchè l'incaricato della compagnia, se ha la sen-

sazione di ingenerare panico, può sempre decidere di informarsi meglio sul vostro conto, di telefonare alla direzione e farvi mandare il telegramma di mandato ispettivo.

### **La strategia dei piccoli rilievi**

Durante l'ispezione, viene sempre fuori qualcosa. Ma se anche si tratta di uno o due piccoli rilievi, quando se ne trova notizia sul verbale di ispezione - se si può - è sempre importante scrivere alla direzione amministrativa per precisazioni e chiarimenti in merito. Alcuni ispettori, infatti, quando arrivano tirano fuori rilievi vecchi anche di 8-10 anni, che magari erano stati notificati con qualche lettera, e li fanno pesare come manchevolezze note dell'agente.

Alcuni, se non soddisfatti, rimarcano sul verbale che l'agente continua a mancare su quegli aspetti e ne rafforzano la gravità.

### **Dalla pagliuzza al trave**

Ci sono ispezioni che durano 45 minuti, altre che durano mesi, dipende dalla minore o maggiore capacità dell'ispettore di saper cogliere segnali di cattiva gestione ed eventualmente anche dalle istruzioni ricevute dalla Direzione. L'approccio, soprattutto se sulle irregolarità da verificare l'agente non è già stato informato per lettera, è sempre soft e rassicurante: "Normale routine, in uno o due giorni ce la caviamo". E invece la visita dura settimane. Negli ultimi tempi per i gruppi più grandi le cose sono cambiate, molto del lavoro ispettivo si può fare a distanza. E poi, come abbiamo già detto, molti ispettori arrivano con un mandato ben preciso, vanno a controllare una precisa situazione. Per i giovani ispettori c'è da dire che alcuni si concentrano su quanto affidato loro e non sempre riescono a cogliere tanti piccoli errori o dimenticanze di diversa natura, che possono normalmente avvenire nella tenuta della contabilità d'agenzia. Naturalmente le cose vengono fuori e le visite si prolungano se la cattiva gestione o il disordine amministrativo esistono davvero. Ma non è sempre così. Un agente ricevette nove ispezioni quasi consecutive senza che nulla di grosso venisse fuori. Poi venne inviato il decano degli ispettori della compagnia cioè il direttore amministrativo, che trovò "il buco" in un'area trascurata dagli altri, quella delle coassicurazioni.

## **L'amicizia pelosa**

Abbiamo già ricordato più volte che *nessun ispettore è un amico* e che tutte le dichiarazioni di amicizia da parte di ispettori in visita, non si traducono poi in nessun atto di clemenza, liberalità o tolleranza in caso di problemi perchè *ciò sarebbe contrario al loro incarico e alla loro funzione*. Tuttavia, molti ispettori - probabilmente a insaputa della stessa compagnia - usano frasi come "a me può dirlo, si confidi come con un amico, poi vedrò di aiutarla" oppure "vorrei esserle amico" o anche "potremmo diventare amici, perchè no, dopo questa visita". Ciò accade quando si trovano davanti un agente che ha commesso qualche errore involontario o causato dallo scarso controllo sui collaboratori. La visita ispettiva è arrivata proprio nel momento più sbagliato e il titolare si fa prendere dal panico, è visibilmente scosso e non sa se dirla tutta oppure non parlare e sperare in un miracolo. Il miracolo atteso difficilmente arriva. Può giungere invece la mano tesa dell'ispettore che vuole invece convincerlo a raccontare tutto. E l'agente, specie se fresco di nomina, ci casca facilmente e confessa - sentendosi quasi sollevato per poterlo fare - senza neanche consultarsi col suo commercialista o con un legale. L'amicizia pelosa, così l'abbiamo definita, è ancora più pericolosa se l'agente pensa di averla stretta con qualcun altro della compagnia, per esempio alla direzione commerciale. Ricordo il caso di un agente che da anni si proclamava amico del direttore commerciale della sua compagnia. Non si è mai capito quanto di vero c'era in questa affermazione, tuttavia di ispezioni rovinose egli non ne aveva mai ricevute. Ma all'arrivo di un nuovo management alla direzione generale e amministrativa, l'amicizia tanto conclamata non ha avuto alcun effetto: non solo è arrivata una durissima ispezione contabile, ma addirittura una revoca.

## **L'intimidazione**

Anche questa è una mossa a sorpresa che gli ispettori utilizzano in massima parte con agenti piccoli, magari in un momento di difficoltà di mercato, specie con quelli che dalla compagnia hanno ricevuto locali in affitto, mobili, tecnologie e qualche contributo in denaro. L'intimidazione può avvenire con l'uso di mezzi fisici: tono di voce improvvisamente più alto o minaccioso, la presa di possesso della scrivania dell'agente per tirare le conclusioni dell'indagine, l'atteggiamento arrogante. E con

l'uso di frasi a effetto: "ha pensato agli effetti di questo suo errore in direzione?" "E se la cosa finisse all'orechio del commerciale?" "Cosa penserebbero di lei i suoi colleghi del gruppo..." Alcuni usano la domanda dubbiosa, per non incorrere in sanzioni disciplinari se l'intimidazione venisse fuori: "Mi domando se ciò le comporterà o meno uno scorporo, un affiancamento, una revoca, un recesso da parte della compagnia..." "Chissà se questa mancanza non le comporti un declassamento a livello commerciale..." "Se non firma il verbale niente mobilio nuovo, direi..."

### **La firma 'non firma'**

Ed eccoci all'ultima trovata in fatto di mosse a sorpresa: l'agente non vuol firmare il verbale? Gli si propone di apporre la dicitura "per presa visione" oppure "per non accettazione" e naturalmente poi di firmare. Ricordatevi che queste formule non hanno alcun valore: vale invece la firma autentica dell'agente, che però sottoscrive e avalla solo tutto quanto si è detto nel verbale.

## **La regole del gioco per l'agente**

In caso di ispezione, ogni qualvolta l'agente sa di poter avere conflitti tanto di interpretazione dei fatti quanto di interpretazione del mandato, è opportuno che chieda alla sezione provinciale del Sindacato di essere assistito. Ciò poichè la emotività di ogni persona tende a sopraffare la freddezza necessaria a contrastare comportamenti anche strumentali che possano essere messi in atto anche volontariamente dagli ispettori, in ragione di specifici incarichi ricevuti ed a noi sconosciuti. E' necessario che un altro agente possa sostituirsi a quello indagato dagli ispettori nel rispondere alle obiezioni sollevate dalla compagnia. Un collega preparato può anche aiutare l'agente ispezionato a tutelare ogni suo diritto. Eccone alcuni:

### **I diritti dell'agente sotto ispezione**

- Il primo diritto dell'agente sotto ispezione è quello di farsi rappresentare liberamente senza che possa essere opposta a questa volontà alcuna eccezione; se l'ispettore dovesse contestare questa decisione, sappiate che essa è ammessa dal codice civile;

- altro diritto essenziale per l'agente di assicurazione è quello di essere presente per le operazioni di ispezione. In pratica, nessun tipo di ispezione o controllo può essere iniziato dagli ispettori o da funzionari o consulenti, ancorchè autorizzato dalla compagnia, senza esplicito consenso dell'agente e senza che questi abbia preso visione dello specifico incarico;

- l'agente a difesa dei propri interessi ha il diritto di contestare ogni volta, sia durante l'ispezione amministrativa ma anche al di fuori di essa, tutti gli atti che la compagnia compie nei suoi confronti, che ne ledano



gli interessi: dall'annullamento delle polizze alla riduzione delle provvigioni allo sviamento di affari, ecc.;

- per quanto riguarda poi le eventuali operazioni in corso di ispezione, resta fermo il principio che, a tutti gli effetti di legge, indipendentemente da quali siano le risultanze in corso o al termine dell'ispezione, tutto quanto attiene lo svolgimento dell'attività, la responsabilità dell'ufficio e la sua conduzione sono di esclusiva pertinenza dell'agente. Pertanto essendo egli il conduttore dei locali ancorchè possano essere di proprietà della compagnia, nessuna operazione nè di sostituzione serrature nè di trasferimento utenze nè di sequestro conservativo possono essere eseguite se non con il provvedimento dell'autorità giudiziaria previo il consenso scritto dell'agente;

- per quanto riguarda la compilazione del verbale di ispezione, poichè il più delle volte gli ispettori non ammettono che l'agente legga ed integri il verbale stesso, si ribadisce l'assoluto diritto dell'agente di far apportare al testo del verbale in corso di stesura le proprie dichiarazioni, riservandosi in ogni caso la non firma che produce, per effetto dell'Accordo Imprese Agenti 1994, l'obbligo per la compagnia di spedire entro 30 giorni con lettera raccomandata il testo del verbale. Ciò permette all'agente di prenderne atto e procedere con lo stesso mezzo alla eventuale contestazione. Ribadiamo con assoluta fermezza, che il verbale deve essere firmato solo ed esclusivamente se l'agente ritiene di accettare tutto quanto in esso è stato trascritto: non è possibile accettarne solo una parte e non è possibile firmarlo per "presa visione" o firmarlo per "non accettazione" come alcuni ispettori vorrebbero far credere. Ogni firma in calce è sempre un avallo di quanto sopra;

- l'agente ha il diritto di non consentire l'accesso diretto dell'ispettore sui computer d'agenzia, anche se questi sono stati acquistati del tutto o in parte dalla compagnia, in quanto vige di fatto un comodato che gli conferisce ogni diritto su tali beni;

- l'agente ha il diritto di rifiutare la visione del bilancio d'agenzia all'ispettore amministrativo e parimenti non è tenuto ad esibire agli ispettori il suo 740 o la contabilità personale;

- in caso di revoca ad nutum, come sancito nell'ultimo accordo Imprese-Agenti, l'agente ha il diritto di conoscere per iscritto la motivazione del recesso da parte della compagnia.

### **Doveri a cui l'agente non può sottrarsi nel corso dell'ispezione**

- l'agente è obbligato a fornire all'ispettore tutto quanto è materiale di pertinenza dell'agenzia nell'espletamento della funzione, cioè dati, polizze, quietanze, registri, tabulati, conteggi;

- l'agente non può sottrarsi all'ispezione, può rinviare il momento in ragione del fatto che non è stato preavvisato, ma ha il dovere di acconsentire;

- l'agente non può rifiutarsi nei giorni in cui c'è l'ispettore, di continuare a prestare assistenza. Vale a dire che una volta che l'ispezione è partita, l'agente non si può allontanare, fermo restando che non è tenuto a prestare assistenza fuori dell'orario di lavoro;

- l'agente non può allontanarsi dall'ispezione, anche se convocato dalla direzione, nè può assentarsi per frequentare corsi di formazione. Ciò può avvenire solo a seguito di sua esplicita volontà di sospendere l'ispezione. Quando si viene convocati in direzione, è sempre meglio chiedere una sospensione dell'ispezione;

- l'agente deve provvedere a mettere a disposizione dell'ispettore il saldo risultante dal foglio cassa al momento dell'inizio ispezione.

La maggior parte degli agenti teme l'ispezione, soprattutto perchè non è al corrente delle mosse attuabili per influenzarne, anche solo in parte, l'andamento. Abbiamo già detto che molto dipende dalle decisioni che la direzione amministrativa ha già preso, almeno in pectore, nei confronti dell'agenzia da ispezionare: ma l'esperienza diretta di alcuni agenti e soprattutto lo studio giurisprudenziale commissionato dal Sindacato SNA, specialmente nei casi di revoca, hanno permesso di individuare una serie di situazioni negoziabili e una serie di risposte efficaci che l'agente può opporre a taluni comportamenti dell'ispettore. Ecco dunque una breve casistica di mosse 'a sorpresa' per l'agente da attuare

prima e durante l'ispezione nel caso in cui capiti un ispettore 'difficile'.

Va precisato che queste risposte vanno attentamente ponderate: come già detto, se si ha la sensazione di ricevere un normale controllo amministrativo che porterà solo a confermare la totale regolarità della gestione di agenzia, alcuni ritengono che non sia il caso di esacerbare inutilmente i rapporti con il verificatore, mentre altri sono del parere che bisogna sempre e comunque apparire fiscalissimi sulle procedure di ispezione.

Se invece si teme che qualche rilievo potrebbe venir avanzato, si è soliti ritenere che non si ha nulla da perdere se si chiede il rispetto rigoroso di ogni specifico diritto. Si tratta dunque di decidere con attenzione su un passaggio delicato: scegliere lo 'stile' generale che intenderete attuare e come combinare il giusto 'mix' di comportamenti, per cui è meglio prepararsi con un certo anticipo, magari proprio dedicando qualche minuto di riflessione alle nostre "mosse a sorpresa".

### **L'accoglienza dell'ispettore**

#### *Farsi avvertire del suo arrivo*

- Anche se non amate il telefono portatile, potete convenire che essere preavvertiti ovunque dalla vostra segretaria che in agenzia è arrivato un ispettore, è sempre meglio che trovarselo davanti all'improvviso, magari mentre rientrate con uno dei vostri più importanti clienti. Sapendo del suo arrivo, potete decidere se farvi trovare o meno, se nominare procuratore il vostro subagente, se rifiutare l'ispezione, se liberarvi da ogni altro impegno per qualche giorno: potete insomma prepararvi psicologicamente e strategicamente ad affrontarlo. Abbiamo già detto come l'effetto sorpresa sia una delle armi più forti degli ispettori quando visitano le agenzie più piccole. L'ispettore si trova faccia a faccia con una o al massimo due segretarie, si pone in modo molto autoritario, cerca di 'annusare l'aria' per capire se se sta scatenando una tempesta o soltanto una pioggerella primaverile. Se non si accomoda direttamente al tavolo dell'agente senza neanche chiedere permesso, di solito si siede di fronte a loro, e chiede di rintracciarlo. Non è certo facile essere preavvertiti senza che quello se ne accorga. L'impiegata deve essere innanzitutto istruita in tale occasione a rispondere che non conosce i programmi dell'agente per quella giornata e che quindi non è in grado di dire a che ora egli possa arrivare, nè se addirittura si faccia vedere. L'ispettore potrebbe

chiedere di telefonare: ella deve essere prontissima a indicargli il bar più vicino, spiegando che non può consentire a nessuno, senza specifica autorizzazione dell'agente, l'uso del telefono. Si procurerà così qualche minuto di tempo per farvi avere un messaggio. Se quello è dotato a sua volta di telefono portatile, può pregarlo cortesemente di farlo appena fuori in modo da non creare imbarazzi se eventuali clienti arrivassero all'improvviso. Se infine quello decidesse tenacemente di aspettare immobile sulla poltrona, ella può avvertirlo che deve chiudere l'ufficio per i dieci minuti necessari ad eseguire una commissione urgente. Qualche agente invece suggerisce di utilizzare una procedura in codice: la segretaria compone il numero del vostro portatile e chiede di Francesco Rossi (vostro bisnonno, buonanima) per la sua pratica auto, per avvertirlo che è tutto pronto in agenzia.

### *Controllare le credenziali dell'ospite*

- Se l'ispettore si presenta in agenzia con la prevista lettera e l'autorizzazione della compagnia è già arrivata, lo si accoglie con ferma cortesia. Se non avete ricevuto per posta la lettera di ispezione, non lo si fa entrare. Molti ispettori la esibiscono subito, altri ci provano a passare dall'agenzia senza lettera. Ci sono alcuni che passano senza motivo, per intimorire e crearsi la fama di uomo di potere, da temere: è importante rendersi subito conto se si ricade in questo caso, e dunque conviene spostare la conversazione su temi di carattere 'neutro', la situazione politica locale, lo sport e congedarsi rapidamente. Meglio accampare scuse come una telefonata, un appuntamento - senza per questo apparire scortesi - evitando ogni riferimento all'attività dell'agenzia o al giro d'affari.

Se l'ispettore ha la lettera e lo trovate in agenzia, non perdetevi la calma. Sarebbe giusto controllare anche lo specimen di firma con la compagnia, perchè in passato sono capitati - in piccole agenzie - ex ispettori in pensione o in congedo, che passavano non si sa ancora a che titolo e che creavano confusione e imbarazzo con la compagnia. Ma ci sono anche mandanti che sostengono che l'ispettore si possa autorizzare da solo: non bisogna mai credere a queste affermazioni, bisogna invece controllare con attenzione che la lettera sia firmata e non incomprensibilmente siglata dai responsabili, cioè il direttore generale, il direttore amministrativo o l'amministratore delegato.

### *Controllare la durata della visita*

- Se sulla lettera non è stata precisata la durata dell'ispezione, chiederlo esplicitamente alla direzione, oppure farsi confermare o meno dall'ispettore se si tratta di una visita breve, perchè altrimenti, fra due giorni, dovrete concordare un'interruzione. Se la risposta è negativa, si può presumere che la visita sia più complessa e che verrà esaminato tutto l'archivio dell'agenzia.

### *Se arriva in vostra assenza*

- Se l'ispettore si presenta mentre siete assenti per malattia, vacanza, un corso di formazione, una missione che vi porti fuori zona per qualche giorno, non è necessario che annulliate tutto e vi precipitate in ufficio, se non avete nulla da temere. Poichè egli non ha anticipato la sua visita, concordate per telefono un nuovo appuntamento al vostro rientro. Meglio, in ogni caso, non delegare la responsabilità di un'ispezione al subagente, a stretti collaboratori o anche alla propria moglie, poichè potrebbero sempre capitare imprevisti che i vostri procuratori potrebbero non gestire come fareste voi.

Lo stesso vale se lo incrociate sulla porta dell'agenzia mentre state uscendo. Poichè spetta solo a voi rispondere dell'agenzia, dovrà aspettarvi. Concordate un appuntamento per l'indomani, mostrandovi comunque disponibili. Un giorno di tempo vi consentirà di perfezionare la vostra gestione e far bella figura. Tutto ciò, naturalmente, è consigliabile solo se potete scommettere sulla vostra massima regolarità.

### *Assegnargli un posto*

- Una volta consegnata la lettera, l'agente deve far presente al verificatore che gli verrà assegnato un tavolo in una stanza (scegliete la più appartata dell'agenzia rispetto al flusso di clienti e collaboratori) oppure un angolo dell'open space (più isolato possibile dal proprio staff) in modo che non venga in alcun modo disturbato (e soprattutto sia lui a non disturbare) rispetto al normale lavoro d'agenzia.

Se l'ispettore è arrivato di buon mattino e si è insediato al vostro tavolo di agente (nonostante l'intervento della vostra segretaria, a cui ha risposto "me ne assumo la piena responsabilità") fategli cortesemente presente che è stato predisposto un tavolo per lui e che quindi si deve

accomodare da un'altra parte. Se lo coglieste poi a leggersi qualche dato usando il terminale sul vostro tavolo, vorrà dire che comprenderete in quel momento l'utilità di usare la password di accesso, invece di considerarla una inutile perdita di tempo. Anche una vostra durissima presa di posizione non potrà mai cancellargli dalla mente (o dal notes) quanto nel frattempo avrebbe visto.

### **Avviso dell'ispezione**

Quando l'ispettore si presenta, dopo la procedura di accoglienza, non è detto che l'ispezione abbia inizio in quel momento. Si può infatti optare per :

#### *Il rinvio:*

- l'agente dichiara di aver già preso un precedente impegno con un grande cliente, quindi comunica all'ispettore che tutto viene rinviato di un giorno, dopodichè sarà a sua disposizione. L'ispettore non può cominciare da solo e non vuole neanche perdere tempo: si tratta di un momento molto delicato, può darsi che egli insista o addirittura insinui qualche spiacevolezza. Ma non bisogna lasciarsi andare, sia se si vuol prendere tempo per riflettere, sia che ci si debba realmente assentare. Mai lasciarsi convincere a dare procura al subagente, al figlio o altro collaboratore: una recente ispezione iniziata con l'autorizzazione richiesta via telefono all'agente e la procura a un familiare che ha fatto spazientire l'ispettore con i suoi errori, ha portato a una revoca. Meglio quindi decidere il rinvio. Una volta preso il nuovo appuntamento, sarebbe meglio che l'ispettore non possa fermarsi in agenzia. Ma bisogna stare bene attenti a non consigliargli di andarsene: meglio dichiararsi disponibili ad ospitarlo fino al vostro ritorno, anche se si trattasse di giorni. Un ispettore, recentemente, ha aspettato un sindacalista per una settimana, arrivando ogni giorno in agenzia alle nove e andandosene alle diciotto. Se dunque l'ispettore non si allontana, non va assolutamente assecondato su strane richieste e soprattutto va completamente isolato dalla vita dell'agenzia, poichè - evidentemente - egli resta per vedere e per sentire.

#### *Il timing rigido:*

- L'agente accetta di iniziare l'ispezione, ma fa presente che durante l'intervallo di pranzo e all'ora di chiusura, finisce anche il suo tempo quotidiano a disposizione dell'ispettore. Se inoltre, dovete assentarvi per

motivi urgenti, come per esempio una convocazione improvvisa dalla Direzione amministrativa o commerciale, chiedete la sospensione momentanea dell'ispezione, non lasciatelo lì operativo in vostra assenza.

### **Mai lasciare solo l'ispettore**

La maggiore parte degli agenti 'senior' consiglia di non lasciare mai solo in agenzia o in una parte di essa l'ispettore, nè durante l'intervallo di colazione, nè tantomeno dopo l'orario di chiusura, anche se nella stanza a fianco c'è l'agente. Ogni momento è buono per raccogliere informazioni, anche di carattere privato, che possono dare alla compagnia precisi indicatori di una gestione non regolare. Qualcuno si è trovato inspiegabilmente, il bilancio della propria attività in direzione: basta un floppy disk per copiarlo da un computer. Qualche agente ha persino accettato proposte incredibili: "Se mi lascia le chiavi dell'agenzia, lavoro anche dopo cena, così ce la sbrighiamo prima". Le chiavi della propria sede, dove sono conservati documenti riservati, i file dei propri clienti, assegni, la cassa e macchine acquistate in proprio, non vanno mai consegnate all'ispettore.

### **Proteggere il vostro personale**

Se l'ispettore, in vostra presenza prova a dare qualsiasi tipo di istruzione o di ordine al vostro personale, invitatelo immediatamente a rivolgersi solo a Voi, che in qualità di agente rispondete di quanto avviene in agenzia. Ma ciò non dovrebbe accadere, perchè se avete già seguito i nostri consigli nel 3° capitolo, il personale è già istruito in proposito e non risponde ad ordini che non provengano da voi, nè è disposto a fare 'cortesie' ad estranei senza 'arrecare disturbo al titolare'. Precisategli dunque di essere a sua disposizione in precisi orari per tutte le informazioni contabili e che un'impiegata potrà soddisfare ogni sua richiesta di servizi generali (fotocopie, cancelleria, servizio bar). Ogni altra cosa deve comunque passare attraverso di voi.

### **L'ufficio è sempre dell'agente**

Tale comportamento vale anche quando i locali sono di proprietà della compagnia: se l'affitto è pagato dall'Agente egli è l'unico che può disporne, sino alla eventuale riconsegna alla compagnia. L'ispettore è dunque un ospite: non può ricevere visite (per esempio di altri agenti) nè

fare telefonate senza che sia predisposta una lettura Telecom all'inizio e alla fine, non può aprire armadi, utilizzare fotocopiatrici, computer d'agenzia o quant'altro senza la specifica autorizzazione dell'agente.

### **Il telefono si paga**

La questione delle telefonate è molto delicata: si tratta di comunicazioni alla compagnia, che potrebbero turbare il lavoro dei dipendenti ed essere intercettate dai clienti in visita. La faccenda può essere risolta in due modi: se l'ispezione è tranquilla e l'agente non ha motivo di preoccuparsene, si concede l'uso di una linea in una stanza appartata, previa lettura Telecom e predisposizione del modulo di rimborso spese. Oppure, se si intende usare la strategia del 'ribaltone' perchè si subodora una revoca ingiusta o pretestuosa, si inviti senza paura l'ispettore ad accomodarsi per ogni sua necessità telefonica al bar e per ogni fotocopia o fax alla cartoleria più vicina.

### **Osservazione dell'interlocutore**

Come abbiamo già detto, i primi minuti di conversazione potranno già fornirvi una prima analisi del tipo di ispettore che vi è stato assegnato. Osservando l'aspetto, il modo di muoversi e di parlare, la postura, la distanza dal vostro corpo, i gesti compiuti con le mani, potrete raccogliere elementi che possono dirvi molto su quest'uomo. Ecco alcune veloci chiavi di lettura del comportamento umano (che potranno esservi utili anche nella vostra attività commerciale) che abbiamo sintetizzato attingendo al lavoro dei maggiori esperti mondiali di psicologia comportamentale come lo studioso americano Desmond Morris. Una volta che avrete imparato ad applicarle nell'osservazione dei vostri interlocutori abituali, ciò avverrà automaticamente anche nei momenti di tensione, come l'arrivo di un ispettore. Un po' più faticosa vi risulterà invece - ma i benefici sono garantiti - l'osservazione di voi stessi mentre conversate con qualcuno. Ma anche in questo caso, col tempo, scatteranno alcuni automatismi che vi aiuteranno a porvi nel modo migliore rispetto ai vostri interlocutori, ispettori e non.

### **A che distanza si mantiene l'ispettore**

La distanza giusta per comunicare in piedi in una conversazione d'affari, è pari a 80-100 cm circa. Una distanza più ravvicinata evidenzia l'in-



tenzione di apparire meno formale di quanto si vuol in realtà essere. Una distanza superiore al metro indica una precisa volontà di distacco. Osservando le sue abitudini, potrete regolare meglio le vostre. In certe zone d'Italia la distanza media fra le persone è più ravvicinata. Avvicinarsi troppo da vicino un ispettore che non ha la stessa abitudine può suscitare una involontaria sensazione di fastidio che si manifesta con un irrigidimento o un passo indietro. Sulla base della sensazione ricevuta all'impiedi, regolate la conversazione al tavolo, se ponendovi di fronte o perpendicolarmente, con una distanza compresa fra i 120 e i 180 cm.

### **La distanza giusta per comunicare**

conversazione in piedi  
80-100 cm

trattativa al tavolo  
120- 180 cm

### **Cosa comunica la postura del suo corpo**

Ogni posizione, volontariamente o involontariamente, comunica un preciso significato. Non tener conto della postura di un ispettore sarebbe un grave errore;

- \* sia in piedi che a sedere, se egli si protende leggermente in avanti, con le ginocchia leggermente divaricate, le braccia scostate dal corpo e a palmi aperti, può essere considerato abbastanza aperto al dialogo;

- \* se egli intende raffreddare la comunicazione, assumerà una posizione difensiva verso di voi, lo vedrete progressivamente estendere il busto all'indietro. Ciò avverrà anche da seduto, in più potrebbe accavallare le gambe ma non rivolgendole verso di voi. Le braccia si ripiegherebbero e le mani non mostrerebbero il palmo;

- \* se durante una conversazione egli intendesse non accettare più la comunicazione, lo vedreste improvvisamente incrociare le braccia, ripiegarsi leggermente su sè stesso, sospirare, lasciarsi distrarre e spesso, inconsapevolmente, muovere la testa in segno di disapprovazione.

### **Cosa comunica la postura del corpo**

#### *\* posizione aperta al dialogo*

interlocutore proteso leggermente in avanti, con ginocchia leggermente divaricate e braccia appoggiate, anch'esse leggermente divaricate e a palmi aperti

#### *\* posizione difensiva verso interlocutore*

usata da chi intende allontanarsi dalla comunicazione. Il busto è leggermente all'indietro, le gambe sono accavallate e non rivolte all'interlocutore. Le braccia sono ripiegate e le mani non mostrano il palmo.

#### *\* posizione di chiusura verso l'interlocutore*

l'interlocutore non accetta più la comunicazione. Egli incrocia le braccia, è leggermente ripiegato su di sé, sospira, si lascia distrarre e, inconsapevolmente, muove la testa in segno di disapprovazione.

### **Osservate poi come l'ispettore orienta le sue mani:**

*\* palmi in su:* è la classica implorazione che evoca insicurezza;

*\* palmi in giù:* è un'azione frenante, usata da menti fredde, lucide e razionali per mitigare un problema;

*\* palmi in fuori:* è un gesto di protesta, evoca scarso autocontrollo;

*\* palmi in dentro:* è il gesto di chi cerca conforto, solidarietà per le azioni proposte, nel tentativo di abbracciare idealmente l'ascoltatore, attirandolo a sé. Viene letto positivamente;

*\* palmi di lato:* gesto tipico del negoziatore e del moderatore. Espri-me un desiderio di superare le fratture e di raggiungere l'interlocutore. Evoca calore e disponibilità.

Osservare (e osservarsi) le mani, porta a operare in una posizione di controllo, a esercitare meglio la propria autorità. Molti ispettori sono consapevoli di ciò e - soprattutto quando l'agente è assente - riescono facilmente a intimidire il personale e a impadronirsi di tutte le informazioni che gli interessano. Di solito, chi usa certi gesti, ne riconosce l'importanza anche quando li vede usati dal suo interlocutore.

## Usare bene i propri gesti

|                                                                                                                                                                                                           |                                 |                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>La presa di posizione</b><br><br>                                                                                     | la "borsa"                      | Specifica e riassume a conclusione di un concetto o di un periodo. Non evoca aggressività.                                                                              |
|                                                                                                                                                                                                           | l'"anello"                      | Aiuta, rafforza la concentrazione di chi osserva. Evoca autorevolezza.                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                           | la presa di posizione aperta    | Evidenzia la volontà di esprimersi con grande esattezza. Evoca autorevolezza, esprime anche pensiero meditato e ombre di tensione.                                      |
| <b>La presa di potenza</b><br><br>                                                                                       | il "pugno"                      | Chiuso vicino al corpo oppure sollevato in aria, pur evocando aggressività, in caso di idee deboli può diventare un supporto credibile per la minaccia che esprime.     |
|                                                                                                                                                                                                           | l'indice alzato e l'indice teso | Se è alzato esprime accentuazione, domanda e minaccia. Quando è teso diventa aggressività. E' fra i gesti più efficaci nella ricerca di dominio.                        |
|                                                                                                                                                                                                           | la "presa di forza"             | Uno dei gesti più ricorrenti, enfatizza il bisogno di controllo.                                                                                                        |
| <b>Le aggressioni</b><br><br><br><br> | la "pugnata"                    | Diretta verso l'interlocutore evoca aggressività ma rafforza immediatamente quanto si dice.                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                           | l' "ascia"                      | Serve nel momento in cui occorre sciogliere un nodo oppure imporre una soluzione. Diventa rafforzativo dei concetti espressi invocando determinazione.                  |
|                                                                                                                                                                                                           | le "forbici"                    | Connota una fortissima sfumatura di negazione. Evoca risolutezza, esprime il desiderio di aprirsi un varco fra gli ostacoli. E' un rifiuto intelligente.                |
|                                                                                                                                                                                                           | palmi in su                     | Implorazione che trasmette e evoca insicurezza.                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                           | palmi in giù                    | E' un'azione frenante, usata dalle menti fredde e razionali per mitigare un problema. Evoca capacità di governo della situazione.                                       |
|                                                                                                                                                                                                           | palmi in fuori                  | E' un gesto di protesta, ripulsa, rifiuto. Evoca scarso controllo della situazione (meglio usare 'le forbici')                                                          |
|                                                                                                                                                                                                           | palmi in dentro                 | E' il gesto di chi cerca conforto di idee e solidarietà per le azioni proposte. E' un tentativo di abbracciare idealmente l'ascoltatore, attirandolo a sé. Evoca calma. |
|                                                                                                                                                                                                           | palmi di lato                   | Gesto tipico del negoziatore e del moderatore. Esprime un desiderio di superare le fratture e di raggiungere 'l'altro'. Evoca calore e disponibilità.                   |
| Fonte: Desmond Morris, l'osservazione del comportamento umano, Mondadori 1990                                                                                                                             |                                 |                                                                                                                                                                         |

## Le mosse dell'agente nel corso dell'ispezione

L'agente durante un'ispezione deve innanzitutto avere sempre ben presente che cosa gli sta chiedendo l'ispettore, verificare se quello che viene chiesto è di pertinenza dell'agente o della direzione (es: la polizza x non va bene perchè è stata assunta in violazione alla sua procura); se l'agente ha ricevuto una specifica autorizzazione per una polizza, deve presentare l'autorizzazione scritta ricevuta.

Cosa importante che nessuno fa: l'agente deve prendere nota di tutto quello che viene chiesto, il verbale infatti viene sempre fatto alla fine e non è detto che l'agente possa leggerlo e rendersi conto che manca qualcosa.

L'agente deve invitare l'ispettore a prendere nota di tutte le sue obiezioni, e a prendere nota di ogni controllo che risulti regolare. Tanto per capirci, scrivere "trovate 2 quietanze sbagliate" è un conto, e scrivere "visionate 500 quietanze, trovate 2 sbagliate" è un altro paio di maniche.

Quando l'agente dovesse ricevere una contestazione specifica alla quale non potrebbe porre rimedio se non con dichiarazioni personali, (es l'assenza di stampati in agenzia) e chiederne conto, non deve mettersi a dare giustificazioni del tipo "forse ce l'ha tizio o caio", oppure "quello non mi ha pagato", è tutto a suo discapito, deve prendere una posizione chiara.

Se mancano titoli di cui effettivamente non sa il destino, l'agente deve dichiarare che prende coscienza in quel momento del problema e che appena ultimate le operazioni di verifica provvederà a esporre denuncia di smarrimento, copia della quale allegnerà al verbale di chiusura. Se l'ispettore non vorrà accettare la denuncia quale allegato al verbale, l'agente può rispondere non apponendovi la sua firma e attendendo quindi che la compagnia glielo faccia pervenire in seguito. Provvederà allora a rispedirlo unitamente alla denuncia di smarrimento e alla lettera prevista perchè egli esponga le sue osservazioni.

Se l'agente dovesse verificare per esempio che mentre arriva l'ispezione ha titoli presso subagenti o clienti che non sono stati ancora pagati, può sicuramente rinviare l'ispezione, prendere almeno un giorno di tempo e andare a recuperare i titoli presso il cliente o presso il subagente e farli risultare in agenzia come non riscossi, onde evitare contestazioni di carattere formale da parte dell'ispettore.

## Come e quando usare le figure retoriche

| Figure retoriche | Descrizione                                                                                                                                      | Vantaggi                                                      | Limiti                                                                                                 | Esempi                                                                                     |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Paragone         | Evidenzia affinità tra due situazioni. Il primo termine deve essere semplice e noto. Il secondo è riferito al concetto che si vuole esplicitare. | Chiarisce idee complesse. Vivacizza argomenti troppo teorici. | Non ha effetto se il primo termine di paragone non è subito percepibile e se le eccezioni sono troppe. | “Come succede nel passaggio da ghiaccio ad acqua, anche qui si verifica una liquefazione”. |
| Citazione        | Riproduzione esatta, letterale di una fonte autorevole e nota.                                                                                   | Fa il punto e fornisce una prova in modo incisivo.            | Non ha effetto se non è pertinente in quel momento o se l'interlocutore non conosce la fonte.          | “Einstein diceva: più apprendo, più mi accorgo di non sapere niente”.                      |
| Esempio          | Descrizione di caso simile, reale o ipotetico, a sostegno di una asserzione.                                                                     | Aggiunge chiarezza, è persuasivo.                             | Può essere noioso, perde effetto se non è credibile.                                                   | “Un esempio di trasformazione di energia è dato dalla macchina a vapore”.                  |
| Gioco di parole  | Può assumere forma di scherzo, si presenta con una formuletta infantile.                                                                         | Vivacizza, attira attenzione, è rilassante.                   | E' rischioso, può offendere, può essere elemento di distrazione. Il suo effetto è soggettivo.          | “Chi ha il pane non ha i denti, chi ha i denti non ha il pane”.                            |

Fonte: Haggblade, Business communication, West Publishing Company, 1982

Una volta raccolte le vostre sensazioni sulla gestualità dell'ispettore, potete valutare anche le sue reazioni al vostro stile espositivo, e in particolare al vostro uso di certe comunissime figure retoriche che vorreste poter utilizzare sia nel corso dell'accoglienza in agenzia, sia durante l'ispezione vera e propria.

# Cosa fare se arrivano i problemi

**di Eugenio Nardelli**

Non è sempre possibile prevedere l'iter di una ispezione. Tuttavia, se l'agente presume che non si tratti di un normale controllo in costanza di rapporto, ma a causa dell'accumulo di alcuni rilievi gravi o meno gravi ci potrebbe essere qualcosa di più, ecco la situazione di cui deve tenere conto:

## Ispezione

**esito del controllo:**

*tutto ok*

il controllo non  
sortisce effetti

**esito del controllo:**

*qualche  
irregolarità*

agente viene  
messo sotto osservazione

**esito del controllo:**

*irregolarità, gravi*

verbalizzate  
irregolarità  
quasi sempre  
segue revoca

*Quando arriva la lettera di revoca  
se l'ispettore la notifica prima del controllo  
la verifica è di fatto un inizio di riconsegna*

Alcuni rilievi di media importanza che vengono verbalizzati all'agente e fanno passare sotto osservazione la sua struttura sono:

- *polizza mancante della regolare attestazione dello stato di rischio in quanto non consegnata dal cliente.*

Cosa fare: bisogna attivarsi per regolarizzare la posizione in quanto in questo caso la polizza sarebbe assunta non conformemente alle disposizioni di legge.

- *mancata messa a cassa di un titolo.*

La società si può accorgere che un anno fa, per distrazione, non avete messo a cassa un titolo. Che nessuno se ne accorga può accadere, ma se nel frattempo avviene un sinistro, la cosa viene immediatamente rilevata. Arriva una contestazione dalla compagnia.

Cosa fare: bisogna rispondere di aver messo a cassa il titolo non appena a vostra volta avete rilevato questa mancanza. La compagnia cerca allora di addebitarvi il sinistro. Si tratterebbe di una manovra impropria, perchè c'è tutta una giurisprudenza secondo cui la legge non ammette la sostituzione del debitore, quindi l'agente è responsabile solo del pregiudizio che la società riceve, cioè degli interessi dalla data dell'effettivo pagamento del premio da parte dell'assicurato alla data della messa a cassa del titolo da parte dell'agente. Di solito, si può convincere la compagnia della propria buona fede, sì che la stessa ponga sulla questione una 'pietra tombale'. Naturalmente, in genere la cosa non sortisce effetto se si tratta di un caso isolato, ma non è così se la gestione dell'agenzia non torna perfetta.

- *ritardo nella restituzione titoli.*

Tutti i titoli arretrati sono da restituire entro 60 giorni, per poter recuperare i premi in sofferenza. Qualche agente aspetta fino al limite massimo per evitare gli atti legali al cliente e riscuotere, anche se in ritardo, il premio. Si tratta di una irregolarità dal punto di vista formale e sostanziale piuttosto diffusa, ogni agenzia ha una piccola percentuale di arretrati, in certi casi essa può sfiorare il carico di un mese, ma solitamente è pari a circa il 9% del portafoglio. Se l'agente ottemperasse sempre a quanto previsto dalla compagnia, quella parte



del portafoglio andrebbe perduta perchè i clienti si risentirebbero vedendosi notificare gli atti legali.

La compagnia non punisce solitamente gli agenti che adottano questo sistema, però se ha già deciso di risolvere il rapporto ha buon gioco nel predisporre un'ispezione che mette in rilievo tali irregolarità, sì da giustificare la risoluzione stessa del rapporto. E' evidente che si tratta di una motivazione pretestuosa, ma è importante non dare alla compagnia tale possibilità.

*- I soldi da versare.*

Ogni 10-15 giorni, tra gli intermediari tradizionali del mondo assicurativo c'è almeno un agente in difficoltà quando deve disporre un bonifico o emettere un assegno circolare per la compagnia, magari perchè si reso anticipatario dei premi assicurativi per conto della clientela. Se l'agente non ha un suo fondo di garanzia per far fronte a queste necessità di anticipazioni per conto dei clienti, si trova a dover fare i salti mortali. Non si tratta quindi di un problema di cattiva gestione, ma di sofferenza di liquidità, pur ad affari conclusi. Se l'agente manda un bonifico con due giorni di ritardo, la compagnia chiude un occhio. Ma si tratta di una piccola infrazione che, se si ripete, può diventare un peccato importante, una causa di revoca. Anche se l'agente, per assurdo, può dimostrare che i clienti sono solvibili.

### **Cosa fare quando arriva la revoca**

E' indubbiamente un brutto momento, forse il più brutto che possa capitare nella professione, quello in cui l'ispettore - o durante la verifica, o prima o dopo i convenevoli - esibisce la lettera di revoca delle direzioni e vi chiede se l'avete già ricevuta o se invece deve andare a farvela notificare dall'ufficiale giudiziario.

Per questo, se avete la sensazione che ciò accada, portate l'ispettore (o meglio ancora gli ispettori, perchè in questi casi di solito arrivano in coppia) nella stanza più appartata dell'agenzia o nell'angolo meno accessibile agli occhi di tutto lo staff e più riparato rispetto alla zona di ricevimento dei clienti. Non affrontate tuttavia da soli questo momento: tenetevi vicino un familiare che lavora al vostro fianco oppure il più stretto dei collaboratori. E' poi operate così:

-quando l'ispettore mostrerà la lettera e vi informerà che arriva dalla direzione e cercherà di consegnarvi la busta, non bisogna perdere il sangue freddo, ma è necessario mostrarsi decisi, in forma cordiale, anche se il mondo vi sembrerà crollare tutt'intorno. Innanzitutto non dovete prendere la busta se siete ben certi che non è arrivata la raccomandata con avviso dalla direzione e annunciate tranquillamente all'ispettore che non intendete leggerla, quindi, se desidera obbligarvi a riceverla, può rivolgersi all'ufficiale giudiziario per chiederne notifica;

-non perdetevi tempo (non appena l'ispettore è uscito per recarsi dall'ufficiale giudiziario) a strapparvi i capelli, ma cercate di farvi una ragione della cosa e cercate di rendervi subito conto di un fatto: l'agenzia sta passando dalla gestione normale all'amministrazione straordinaria, detta peraltro gestione interinale. Mantenere la calma è d'obbligo soprattutto di fronte ai familiari che lavorano in agenzia, che potrebbero essere colti da reazioni troppo emozionali, come il pianto e la rabbia. Un comportamento più freddo possibile faciliterà anche la difficile negoziazione che sta per partire, e con la quale gli agenti in numerosi casi hanno potuto risolvere la cosa con onore;

-la prima cosa da fare è, senza perdere neanche un minuto, telefonare al Segretario Provinciale del Sindacato Nazionale Agenti che che attiverà il Nucleo Nas competente sulla vostra zona;

-quando l'ufficiale giudiziario vi avrà notificato la revoca, comunicate all'ispettore che prima di avviare qualsiasi operazione intendete farvi assistere dal vostro Sindacato;

-contestualmente è opportuno appartarsi un attimo con i dipendenti e informarli ufficialmente dell'accaduto, anche se alcuni di essi potrebbero aver già captato qualcosa, per chiedere la loro collaborazione. Dovete invitarli ad applicare alla lettera le istruzioni che voi stessi avrete dato in proposito, in relazione a queste emergenze (di cui abbiamo trattato nel cap. 7), che si fondano sul principio del non aderire a richieste di qualsiasi tipo provenienti dall'ispettore o da funzionari da lui chiamati al telefono. Il personale va tranquillizzato rispetto al suo futuro professionale. Concludendo, fate un appello alla riservatezza per salvaguardare al massimo quanto costruito insieme: ma non contateci troppo, si tratta di una promessa difficile da mantenere quando si profila una minaccia al posto di lavoro, specie per i nuovi arrivati;

-correte a controllare velocemente i rendiconti e tutta la documentazione che l'ispettore l'indomani - ci vuole sempre un giorno di tempo per la notifica - senz'altro richiederà e accertatevi che tutti i titoli invenduti siano effettivamente presenti in agenzia;

-indi comunicate all'ispettore gli orari nei quali si desidera che vengano fatte le eventuali operazioni di 'accesso alla verifica', non usate mai l'espressione riconsegna: cioè quelli normali di apertura e chiusura dell'agenzia, e che esse debbano necessariamente avvenire in vostra presenza o in presenza di un vostro specifico incaricato. Se è possibile, l'ispettore va relegato nella stanza più nascosta dell'agenzia, in modo che possa avere pochi contatti col pubblico e con gli assicurati;

-mai consegnargli le chiavi o permettere che vengano cambiate le serrature della porta di accesso in agenzia se siete voi gli intestatari dell'affitto. Ciò vale anche se i locali sono di proprietà della compagnia e voi pagate un canone. Precisate all'ispettore che si trova ancora in casa vostra e che l'agenzia non è ancora nelle mani della compagnia;

-dedicatevi poi ai Nas: quando i componenti arriveranno, disponete in modo che sia possibile fare una riunione e decidere una strategia di difesa. Vi chiederanno di esporre i fatti, cioè l'andamento del rapporto con la mandante e vorranno vedere tutta la documentazione in vostro possesso per poterne trarre elementi a vostro vantaggio. Preparatevi dunque verbalmente o per iscritto una 'memoria' (vedi capitolo 11) e predisponete tutto il materiale necessario per un'analisi della situazione. Affidatevi alla loro esperienza, soprattutto se avete un carattere piuttosto emotivo. Per alcuni la formula vincente si è rivelata proprio la procura a trattare con l'ispettore affidata al rappresentante Nas o al Segretario Provinciale, i quali hanno potuto esibire una composta freddezza. Essi potrebbero decidere di occupare l'agenzia in assemblea permanente, mentre vengano predisposti gli strumenti giuridici atti a contrastare il provvedimento di revoca. In quel caso, se gli ispettori desiderassero telefonare alla compagnia o usare il fax verrebbero invitati a farlo fuori dall'agenzia.

### **Come comportarsi con la clientela**

Mentre in agenzia si consumano momenti di alta tensione, la clientela continua ad entrare per occuparsi delle proprie pratiche. Tutto deve avvenire come nulla fosse accaduto, chi desidera per esempio una varia-

zione di polizza, naturalmente deve essere accontentato. Fuori dall'agenzia, l'agente e i suoi più stretti collaboratori devono operare con molta discrezione, per far firmare il maggior numero di disdette ai clienti: ma in maniera corretta, perchè mentre l'agenzia è occupata o la riconsegna è agli esordi, siamo ancora nella gestione ordinaria e quindi ci sono doveri da rispettare. La cosa migliore da dire ai clienti non è 'sono stato revocato' ma 'probabilmente cambierò compagnia, ci sentiamo fra qualche giorno'. Va precisato che la comunicazione al cliente può essere fatta solo ed esclusivamente quando sono state chiarite le cose con la compagnia, cioè quando si decide la rottura definitiva: se ci si rivolge alla magistratura, infatti, non si può parlare di disdetta e quindi ogni approccio palese con la clientela per farle disdire la polizza in corso risulterebbe uno sleale sviamento degli affari.

La compagnia, intanto, potrebbe compiere le seguenti operazioni:

- proporre il vostro portafoglio a un altro agente che opera nella stessa zona, per cui non bisogna meravigliarsi di nulla: qualcuno rifiuterà per lealtà nei vostri confronti; qualcuno verrà fatto oggetto di pressioni e costretto a rilevare il vostro portafoglio senza troppa convinzione, qualcun altro andrà invece a candidarsi presso la direzione commerciale per farlo. Bisogna farsi una ragione di ciò e combattere la propria battaglia, comprendendo l'ineluttabilità di tali cose in un mercato agguerrito come quello assicurativo.

Non vale dunque la pena di farsi prendere dalla depressione o dalla rabbia o dal rancore nei confronti dei futuri ex colleghi che fanno quel che gli dicono di fare, ma è meglio armarsi per trovare un altro mandato e portare via con sé i propri affezionati clienti, che vorranno seguire senz'altro voi più che un marchio assicurativo.

- mandare una lettera ai vostri clienti, per dirottarli verso il nuovo agente: ma ciò può essere fatto solo quando saranno state effettivamente chiarite le posizioni. Alcune invece, purtroppo, lo fanno prima, giocando a loro volta d'anticipo, e bisognerebbe procurarsi qualcuna di queste lettere in modo da poterle esibire, con la relativa busta che attesti il timbro postale, in sede di contenzioso.

### **Come comportarsi con i colleghi**

Mantenere la massima dignità è sempre premiante, sia con i colleghi

sul territorio che con quelli della compagnia attuale che si sentiranno in dovere di fare quadrato intorno al vostro caso. E lo sarà ancor più con quelli della nuova compagnia che presto potreste rappresentare.

Come in un divorzio matrimoniale, anche durante una revoca è poi considerato di buon gusto non affliggere amici e conoscenti con i dettagli sulla crisi e sulla separazione, e non bisogna prendersela affatto se la notizia della propria difficile situazione si sparge velocemente: fa parte delle regole del gioco nel mondo degli affari e in particolare in questo settore.

Bisogna vigilare invece, purtroppo, sulle operazioni di sciacallaggio che altri tipi di intermediari (difficilmente gli agenti della propria compagnia o di altri marchi) possono intraprendere presso la propria clientela. Dopo qualche giorno potreste scoprire con amarezza che qualcuno si è dato molto da fare per dipingervi come incapace, trafficone, se non addirittura ladro, con i vostri migliori clienti.

Anche questo, purtroppo, fa parte del gioco: le leggi darwiniste sono applicabili al mondo dell'economia e quindi anche della distribuzione assicurativa.

### **Alcuni casi per riflettere**

Vi presentiamo ora alcuni verbali di ispezioni che hanno portato a conclusioni più o meno traumatiche per gli agenti, perchè vi possiate rendere conto di quello che può entrare o non entrare in gioco quando si subisce un controllo. E di come si poteva, eventualmente, reagire diversamente ai provvedimenti.

Come già detto in altre parti di questo libro, non esistono casi - e quindi comportamenti - standard, ma indubbiamente l'osservazione della realtà e la riflessione su quanto avviene nel settore possono essere d'aiuto e d'esempio.

#### *Caso 1: Gravi irregolarità, ma poi arriva il 'perdono' della compagnia*

Verbale di accertamento e constatazione sulla gestione contabile dell'agenzia..... a seguito della visita ispettiva effettuata nei giorni..... dell'anno...

Oggi ....del mese di ..., nei locali dell'agenzia di .... della società ...  
siti in via... si sono riuniti gli ispettori.... e... ed il Sig.... Agente per  
la città di ....., allo scopo di verbalizzare le circostanze di seguito elen-  
cate, emerse nel corso dell'ispezione;

1 - accertamento dal saldo di cassa al ....

Saldo di cassa:

c/c bancario:

c/c postale

---

|             |            |
|-------------|------------|
| totale      | 40 milioni |
| Scopertura: | 41 milioni |

2 - tenuta del libro di cassa

Il controllo delle registrazioni di cassa ha evidenziato come l'agente dal 1988 abbia ridotto la consistenza dei saldi di chiusura quindicinale da inviare in direzione, ritardando le registrazioni di incasso dei premi e imputandoli alla quindicina successiva. E' iniziata per importi di circa 4 milioni fino a raggiungere i 22 milioni trattenuti sul saldo del ....1991.

E' stato rilevato, inoltre, che i ritardi nelle registrazioni di incasso, hanno influito anche sulle coperture dei premi di prima rata. Infatti, alcune polizze di svariati rami (compreso il ramo Rc auto) hanno avuto ritardata copertura a libro cassa rispetto alla data di quietanzamento del simlo di polizza;

3 - omessa registrazione a libro cassa

La polizza n.... ramo Rca... edita... è stata registrata a colonna so-  
spesi del foglio cassa in data.... 1991, mentre l'effettivo incasso del  
premio è avvenuto in data.... 1991. Tale operazione è stata registrata  
con la prima data all'atto della contabilizzazione della scheda di ca-  
rico mod. 107;

4 - perfezionamento semplici

E' stato accertato che la subagenzia di... redige direttamente i semplici  
di polizza del ramo Rca. Inoltre alcuni semplici presenti in agenzia - di

diversi rami, escluso il ramo RCA, di produzione dei collaboratori - precedenti al 1991, sono risultati mancanti del perfezionamento. Nel ramo RCA è stato rilevato che i diversi semplici di perfezionamento, né la timbratura con l'orologio marcatermpo. Attualmente l'agenzia ottempera in modo corretto al perfezionamento semplici e alla timbratura con orologio marcatermpo;

#### 5 - pagamento sinistri

E' emerso che, talvolta, il pagamento dei sinistri viene demandato al subagente che lo esegue con l'emissione di propri assegni e o con la compensazione d'incasso del premio in scadenza;

#### 6 - rimesse quindicinali

Il controllo delle rimesse quindicinali inviate in direzione nell'ultimo anno ha evidenziato che la data delle rimesse non è conforme a quanto stabilito dalla normativa contabile. Fino alla remessa del... tale data è risultata posticipata dai due ai 4 giorni. Inoltre, le voci finanziarie contenute nel modello... e relative a contanti, conti correnti postali, conto corrente bancario, non riportano l'ammontare delle somme esistenti al momento delle rimesse. Nella maggior parte dei casi, viene esposta solamente la voce banca con lo stesso importo del saldo di cassa;

#### 7 - tenuta del c/c bancari autorizzato

Per espressa ammissione dell'agente, è risultato che nel conto corrente bancario autorizzato è operante la facoltà di scoperto con fido bancario. Inoltre non è stato possibile controllare i movimenti effettuati su tale conto poichè gli estratti inviati dalla banca sono stati stracciati dall'agente;

#### 8 - controllo sospesi

Non è stato possibile fare il controllo dei sospesi, poichè sono risultate mancanti le schede manuali, aggiuntive al carico della lista sospesi della procedura meccanizzata;

#### 9 - titoli ritornati

Il controllo ha messo in luce che la compilazione dei modelli non vie-

ne eseguita dall'agenzia ogni 10 giorni. Sono risultati inoltre elen-  
canti fuori termine i titoli insoluti;

10 - rettifiche contabili del mese di... La differenza a debito di L.... è  
stata registrata nel... f c... del... L'operazione n ... In merito alla fre-  
quenza dei movimenti di rettifica contabile è da rilevare che essi sono  
dovuti, nella maggioranza dei casi, alla mancata osservanza da parte  
della agenzia della procedura di revisione dei titoli giacenti da oltre 3  
mesi. Tale comportamento è una ulteriore conferma del diffuso di-  
sordine amministrativo riscontrato durante l'ispezione.

#### 11- repertorio rami

I repertori dei rami infortuni , incendio, furti, sono risultati mancan-  
ti della data di perfezionamento, con diverse scritture a matita, spazi  
in bianco, e con posizioni incomplete dei dati significativi di registra-  
zione (ditta, scadenza, emissione).

#### 12 - registro antimafia

L'agenzia è sprovvista del supporto di registrazione stabilito dall'Uf-  
ficio ragioneria con circolare n..... del....

#### 13 - Accertamento del saldo di cassa al.....

Saldo di cassa....  
contanti e assegni  
in agenzia  
su conto corrente  
su conto postale  
totale

A copertura del saldo di cassa di L.... l'agente versa nelle mani degli  
ispettori l'assegno circolare n.... della banca.... per lo stesso importo  
del saldo di cassa. Si redige il presente verbale da valere ad ogni ef-  
fetto di legge. Fatto in duplice esemplare e composto di 3 fogli, letto,  
confermato e sottoscritto dalle parti che ne ritornino copia.

Città, data..... (firme)      gli ispettori      l'agente



*Questo verbale ci offre l'occasione di mostrare ai colleghi cosa innanzitutto non va assolutamente fatto, cioè una gestione a dir poco disinvolta. Poichè si tratta di un caso risalente a qualche anno fa, siamo certi che nel frattempo la cultura d'impresa si sia diffusa e radicata tra gli agenti e che tali situazioni siano ormai ascrivibili a pochissimi.*

*Rileviamo come gli ispettori tentino di contestare ed in effetti contestino all'agente un comportamento contrario alle disposizioni impartite dalla compagnia e comunque un comportamento non rispondente all'etica professionale, dopo un'ispezione che -si può ipotizzare- sia durata non meno di 7 giorni.*

*Rileviamo in particolare:*

*2) viene contestata all'agente la tenuta del libro cassa in ragione di una gestione 'personale' degli incassi: questo è gravemente lesivo dell'immagine dell'agente e, salvo che sia effettivamente vero e documentabile, va sempre contestato agli ispettori sul verbale stesso, perchè altrimenti resta agli atti come nota altamente negativa.*

*3) omessa registrazione a libro cassa: in questo caso presumiamo che l'agente abbia anticipato un pagamento per conto di un cliente, nel qual caso, fermo restando che comunque l'atto è irregolare, risulterebbe necessario contestare le dichiarazioni degli ispettori che parlano di effettivo incasso del premio.*

*5) quanto viene contestato, ha motivo di esserlo solo se espressamente vietato dal mandato.*

*6) è certo che ritardare dai 2 ai 4 giorni le rimesse può essere effetto di difficoltà oggettive, che di volta in volta possono essersi verificate: ma per esse è necessario, onde evitare contestazioni come questa, dare di volta in volta comunicazione alla compagnia per iscritto, non per telefono.*

*Per la contestazione relativa al modello 8, resta fermo il discorso valido anche per il punto 7, e cioè che la compagnia e/o gli ispettori della stessa possono accedere a dette informazioni esclusivamente se i conti di cui trattasi sono intestati alla compagnia. Dare la firma o la delega alla compagnia sul conto equivale quasi come ad intestarlo solo alla società.*

*8-12) certamente sono contestazioni di carattere comportamentale-gestionale per le quali, fermo restando l'utilità di una giustificazio-*

*ne onde evitare la contestazione, è sempre opportuno fare riferimento a quanto previsto dal capitolato di nomina.*

*13) Si dà il caso che l'agente sia in grado di far fronte al versamento del saldo di cassa alla chiusura dell'ispezione. Questo atto, essendo l'ultimo, costituisce anche il raccordo per la chiusura del verbale, tant'è che si legge la dichiarazione degli ispettori circa la stesura del verbale in duplice esemplare "letto, confermato e sottoscritto", con la consegna di una copia all'agente e una copia agli ispettori. Il fatto gravissimo di questo verbale è che probabilmente il nostro collega ha ritenuto di aver assolto a tutti i suoi obblighi e di aver esercitato tutti i suoi diritti/ doveri nel momento in cui ha messo a disposizione degli ispettori l'assegno circolare con il saldo. Non è così: un attento professionista non avrebbe sottovalutato i contenuti pesantissimi del verbale che abbiamo esaminato. E non avrebbe permesso la stesura del verbale senza aver contestato - laddove possibile ovviamente - le affermazioni fatte dagli ispettori che, probabilmente, sono state fatte passare come rilievi di routine che non avranno nessun effetto, essendo stato il saldo versato. Abbiamo saputo che, nonostante le pochissime probabilità, l'agente l'ha scampata. Ma noi ribadiamo che non è proprio così: il giorno in cui la compagnia dovesse decidere di agire nei confronti del nostro collega, sicuramente andrebbe a ripescare il verbale in oggetto, traendone ampie motivazioni per giustificare l'estrema decisione, potendo dimostrare che l'agente aveva ripetutamente violato le disposizioni previste dal mandato ed eventualmente anche dall'Accordo Imprese Agenti.*

### *Caso 2) La necessità di essere presenti*

In occasione della verifica di cassa effettuata all'Agenzia... è stato rilevato che a fronte della seguente situazione:

L'agente ha presentato consistenza per cassa e banche per l'importo di L... a seguito della contabilizzazione dei F.R. del 1994 a carico dell'agenzia per maggiore esposizione provvigionale vengono addebitate L... A seguito di verbale di contestazione di irregolarità sulle trattenute provvigionali, si considerano a carico dell'agenzia il maggior impor-

to provvigionale per...

si è pertanto determinato uno scoperto di cassa pari a L. 50 milioni. che l'agente copre con fondi personali contestualmente alla firma del presente verbale effettuando n. 3 rimesse con assegni circolari comprendenti gli incassi del giorno.... e dichiarando testualmente: "Sono molto amareggiato per la contestazione rilevata dall'ispettore, poichè ritengo che non corrisponda alla situazione reale dell'agenzia. Sono rientrato a... il giorno... poichè nei due precedenti mi trovavo a....; sono stato a disposizione dell'ispettore e ho eseguito tutto quanto richiestomi. Nei giorni precedenti mentre ero assente, mio fratello aveva provveduto a versare sui conti di gestione importi che hanno determinato le giacenze a tutto il .... presso le seguenti banche...., come si può evincere dalle attestazioni, e che io avevo incassato e consegnato a mio fratello prima di partire. In aggiunta a ciò ho presentato all'Ispettore denaro contante per L... Per quanto riguarda il F R, era già pronto prima della mia partenza. Ritengo pertanto che in cassa ci fosse una giacenza anche superiore all'eccedenza liquida, come risultante nella verifica di cassa." Io sottoscritto, incaricato della verifica, nel prendere nota a puro titolo informativo di tale dichiarazione, contesto all'agente lo scoperto e in proposito mi rimetto alle decisioni della Direzione.

#### Risoluzione mandato agenziale per giusta causa

Nel corso della recente verifica amministrativa effettuata presso l'agenzia di ....a Lei affidata con lettera di nomina n°..... in data .... è stato evidenziato uno scoperto di cassa di L. 50 milioni. Pertanto le revochiamo il mandato di agente per giusta causa con effetto immediato ai sensi dell'art. 12 - lett. E dell'Accordo Nazionale Agenti Imprese in vigore. Lo scoperto di cui sopra risulta dal verbale redatto in tale data dall'ispettore....., nel corso della verifica il verbale è stato sottoscritto dal suo amministratore. Diamo incarico al Sig.... ispettore di organizzazione, per effettuare le operazioni di riconsegna conferendogli ogni conseguente falcoltà.

*In questo secondo caso osserviamo che un fatto peraltro frequente nell'ambito della gestione di un'agenzia, si è trasformato in un motivo di revoca per giusta causa. Quante volte è capitato che un agente ab-*

*bia dovuto impegnarsi in riunioni di vendita, corsi di formazione, incontri con la compagnia, congressi del Gruppo Agenti ed abbia delegato per quei giorni al dipendente anziano o al coniuge l'incombenza di assolvere agli obblighi derivanti dalla gestione dell'agenzia? Certamente tante, ma nel caso in specifico, ci dobbiamo rendere conto che questo può essere il mezzo che permette alle compagnie di ottenere quegli spiragli che diversamente mai potrebbe avere. In sostanza, l'aver dato indicazioni di mettersi a disposizione degli ispettori in propria assenza, ha determinato la strumentalizzazione di una cortesia che ha permesso alla compagnia la revoca dell'agente. E' illusorio pensare che in momenti così delicati altri abbiano la prontezza che a volte noi stessi non riusciamo ad avere.*

### Caso 3: Firmare il pre-verbale non aiuta

*Preverbale di ispezione amministrativa: esempio di formula preconfezionata che l'ispettore aveva già pronta in borsa, avendo effettuato già prima alcuni controlli. Se si intende negoziare, non bisogna accettare assolutamente di firmarlo, anche se l'ispettore afferma che si tratta della scialuppa di salvataggio per evitare la revoca. Perché egli mente sapendo di mentire. Infatti, subito dopo, sarà pronto a far firmare il preverbale di riconsegna dell'agenzia.*

### *Pre-verbale di ispezione amministrativa*

Premesso che il sottoscritto Sig... e Sig., per incarico ricevuto dalla compagnia.... hanno iniziato in data .... alla presenza dell'agente sig..., un'ispezione amministrativa presso l'agenzia di.... sita in via...., si riassume quanto emerso:

1) dal riassunto delle operazioni di cassa, effettuato in data .... risulta il seguente saldo:

|                                                  |         |
|--------------------------------------------------|---------|
| saldo di cassa I settimana del mese ... anno.... | L. .... |
| saldo di cassa II settimana del mese... anno...  | L.....  |

|                                                    |        |
|----------------------------------------------------|--------|
| saldo di cassa III settimana del mese.... anno.... | L..... |
| saldo di cassa IV settimana del mese.... anno....  | L..... |
| saldo di cassa I quindicina del mese.... anno....  | L..... |
| saldo di cassa 2° quindicina dal al .... h. 10.50: | L..... |
| totale saldi di cassa dovuti dall'agente           | _____  |

|                                                 |                |
|-------------------------------------------------|----------------|
|                                                 | L. 100.000.000 |
| Contabilità a debito dell'agente da verificare  | L. 5.000.000   |
| quote da versare alle coassicuratrici incassate | L. 1.000.000   |
| totale generale .....                           | L. 106.000.000 |

A fronte di tale importo, sui conti intestati alla società esistono i seguenti fondi:

|                                           |                |
|-------------------------------------------|----------------|
| - cc bancario n..... della banca .....    | L. 10.000.000  |
| cc postale n. ....                        | L. 6.000.000   |
| totale                                    | L. 16 .000.000 |
| pertanto la somma dovuta dall'agente è di | L. 106.000.000 |
|                                           | - 16.000.000   |
|                                           | _____          |
| totale                                    | L. 90.000.000  |

2) Alla richiesta formulata dal delegato della società sig.. di provvedere all'immediato versamento dell'importo di L. 90.000.000 costituenti fondi di proprietà della..... l'agente sig.... dichiara di non essere in grado di versarlo al momento. L'agente dichiara, come già riferito al capo area sig... il .... di versarlo con le modalità che si andranno a stabilire nel comune interesse nell'incontro che è in attesa di ricevere con la Direzione generale.

Il delegato della società formula la più ampia riserva in merito a quanto dichiarato dall'agente e demandano ogni decisione in merito alla direzione generale. L'ispezione continua ed eventuali nuove emergenze verranno evidenziate in un successivo verbale.

Letto, confermato e sottoscritto.      gli ispettori.....      L'agente.....

*L'agente ha firmato subito, sperando in una possibilità di accordo. Con la sua firma ha invece accettato il principio di essere debitore di*

*tutta la somma alla compagnia, anche del saldo rimasto ancora da verificare, e ammette di non avere la somma necessaria. L'ispettore potrebbe avergli bonariamente fatto credere che l'incontro con la direzione generale sarebbe stato risolutivo. Invece, qualche giorno dopo...*

### *Pre-verbale di riconsegna agenziale*

Per effetto della comunicazione pervenuta in data odierna, con la quale l'ispettore ha comunicato la situazione dell'agenzia, e a seguito della lettera con cui la Direzione Generale ha notificato all'agente la cessazione del mandato agenziale ai sensi dell'art. 12 primo comma dell'accordo nazionale agenti, l'agente cessante in data odierna alle ore 15.00 consegna ai delegati della società Sig... e Sig..... i locali agenziali con il relativo mobilio e documenti inerenti la gestione agenziale, nonchè mobili e macchine di proprietà personali, sollevando la società mandante da qualsiasi responsabilità per la custodia degli oggetti personali. L'agente consegna n.3 chiavi di accesso ai locali agenziali. I delegati della società hanno provveduto inoltre ad effettuare il cambio della serratura di accesso ai locali agenziali. Le parti concordano l'inizio delle operazioni di riconsegna che avranno inizio in data.....

Letto, firmato e sottoscritto

L'agente

Gli ispettori

### *Caso 4: Una chiusura onorevole*

*Accordarsi con la compagnia per un divorzio senza traumi è possibile: ecco un caso di riconsegna onorevole per l'agente.*

### *Verbale di chiusura della gestione in appalto e sua riconsegna alle società*

A seguito delle dimissioni presentate dai Sigg.. cessati titolari dell'agenzia di .. l'incaricato della Società, nel procedere alle operazioni di chiusura dell'Agenzia in conformità alle norme decretate dall'art. 23 del vigente Ana, prende in consegna tutto quanto risulta dal presente verba-

le e precisamente:

1) lettere e atti di nomina ad agenti generali, con le rispettive appendici e lettere integrative;

2) l'archivio polizze vive di agenzia e l'archivio polizze morte, nello stato di fatto in cui si trovano:

3) gli schedari polizze:

a) per ordine alfabetico

b) per scadenza premio

4) corrispondenza, atti, repertori, polizze ed appendici emesse e in corso di emissione e tutti gli altri documenti impegnativi per le società, di qualsiasi natura e non utilizzati, ivi compresi certificati e contrassegni in bianco, raccolta delle circolari, stampati vari e tutto quanto di proprietà delle Società e pertinente allo svolgimento del mandato agenziale, il tutto giacente e reperito in Agenzia o restituito dai Cessati Agenti in quanto dislocato in altro luogo e/o da questi affidato a collaboratori di loro esclusiva scelta e nomina;

5) gli elenchi dei titoli incassati (fogli cassa) in corso di utilizzazione, quelli in bianco ancora da utilizzare, le copie ad uso amministrativo per l'agenzia di quelli già inoltrati alla sede e tutti gli altri stampati e registri contabili connessi all'esercizio del mandato agenziale;

6) i rendiconti provvisori di fine gestione debitamente firmati, chiusi alla data del.... afferenti a:

- ....., con saldo a debito di L .....

- ....., con saldo a debito di L .....

- ....., con saldo a debito di L .....

- ....., con saldo a debito di L .....

per complessive lire a debito:.....

Di quanto versato, l'incaricato delle società rilascia quietanza.

7) I titoli non incassati alla data di cessazione della gestione, per un ammontare complessivo in premi lordi (imposte comprese) di :

- .....

- .....

- .....

che risultano in dettaglio nell'allegato n.1 al presente verbale. Gli agenti comunque dichiarano, sotto la loro responsabilità, che non vi sono altri titoli in arretrato di pagamento oltre a quelli elencati nel citato allegato;

8) I sottoscritti cessati agenti dichiarano inoltre:

a) le coassicurazioni hanno effettivamente ricevuto tutte le quote di loro spettanza relative a premi incassati dall'agente su polizze in delega

b) le quote dovute alle relative a premi in scadenza e/o a titoli consegnati per l'incasso alle Delegatarie e dalle delegatarie retrocesse, sono state tutte regolarmente registrate sui documenti contabili delle società

c) - non esistono sospesi in merito ai movimenti:

- rimborsi premio agli assicurati

- depositi cauzionali

In merito a quanto precisato ai punti a), b) e c), gli agenti stessi si assumono comunque l'obbligo di versare direttamente, a semplice richiesta delle Società, eventuali saldi residui debitori imputabili ad errori e/o omissioni emerse successivamente e debitamente documentate.

9) I mobili, gli arredi e gli altri oggetti di proprietà delle Società, costituenti la dotazione dell'Agenzia (vedi allegato) vengono restituiti.

#### Liquidazione delle indennità

La liquidazione delle indennità spettanti per la gestione da loro condotta viene effettuata contestualmente alla sottoscrizione del presente verbale, come da accordo redatto dalle parti in data ..... Si precisa, nella circostanza, che gli importi relativi al prospetto di liquidazione indennizzi devono considerarsi provvisori. L'invio del prospetto definitivo e l'eventuale a congruaglio, verrà trasmesso all'agenzia a cura della direzione commerciale, non appena in possesso dei dati contabili al.....

#### Cauzione

La cauzione versata alle Società viene restituita ai cessati agenti contestualmente alla sottoscrizione del presente verbale, come da accordo redatto dalle parti in data.....

#### Cassa previdenza agenti

Entro sei mesi dalla data di cessazione del mandato, i cessati agenti hanno l'obbligo di comunicare alla cassa stessa delle società se essi sono passati ad altra impresa sempre con la qualifica agenti e se inve-



ce hanno definitivamente abbandonato l'attività. Gli adempimenti a carico delle società in conseguenza dello scioglimento del contratto di agenzia, verranno assolti in ottemperanza a quanto previsto dall'apposita convenzione.

Varie:

I cessati agenti, con la sottoscrizione del presente verbale dichiarano:

a) che non esistono pendenze di carattere retributivo e o previdenziale a tutto il ...., concernente il personale di agenzia, collaboratori compresi;

b) di aver versato in data.... l'ultima rata di affitto (canone e spese) in scadenza, e che non esistono rate precedenti insolute;

c) di aver saldato tutte le bollette relative alle utenze in essere (luce, gas, acqua, telefono) emesse entro la data di cessazione del mandato agenziale.

Al presente verbale non si allega elenco dei contratti comportanti provvigioni a maturare, in quanto tali pendenze verranno regolate direttamente tra i titolari della cessata gestione e la titolare di quella subentrante.

Letto, approvato e sottoscritto dalle parti

I cessati agenti ..... l'incaricato delle società

del mandato, i cessati agenti hanno l'obbligo di comunicare alla cassa stessa delle società se essi sono passati ad altra impresa sempre con la qualifica agenti e se invece hanno definitivamente abbandonato l'attività. Gli adempimenti a carico delle società in conseguenza dello scioglimento del contratto di agenzia, verranno assolti in ottemperanza a quanto previsto dall'apposita convenzione.

## L'ispezione nel 2000

E' ormai indubbio che la professione agenziale dovrà sempre più evolversi e che le agenzie dovranno necessariamente adeguarsi ai nuovi sistemi telematici, per poter seguire il cliente in maniera sempre più professionale, poichè il costo maggiore che egli pagherà dovrà essere giustificato da una costante consulenza e assistenza.

Per l'attività agenziale, dunque, si profila un preciso scenario: la forbice costi/ricavi tenderà a chiudersi, gli utili tenderanno a scendere e proprio nel momento più critico, quello in cui alcuni importanti eventi modificheranno il mercato. Si dovrà operare in un mercato che offre minori ricavi (poichè da un lato il premio medio di polizza diminuirà a seguito dello sviluppo assicurativo), una durata media dei contratti inferiore e maggiori costi: il numero delle polizze da gestire (a parità di incassi) sarà più elevato, mentre il premio medio sarà inferiore a quello attuale.

All'agente si chiederà quindi di aumentare il servizio ed egli si vedrà costretto a sostenere maggiori spese, per esempio relativamente alla formazione del personale. A ciò si aggiungerà la necessità di fronteggiare una concorrenza accanita da parte di competitor agguerriti come le banche (che si dedicheranno anche alla vendita di prodotti standard relativi alla salute, all'abitazione e anche all'auto), come i promotori finanziari (che analogamente estenderanno la propria specializzazione dal ramo vita alla sanità, all'abitazione e presto anche all'auto), come i broker e le vendite dirette delle compagnie attraverso il telefono, i totem multimediali nei centri commerciali nei supermercati e tramite Internet.

## 2 Consigli d'oro

**di Sergio Paci** (Centro Ricerche Assicurative e Previdenziali dell'università Bocconi)

***Quali sono le nuove ricerche che l'agente dovrà fronteggiare nel prossimo futuro da parte dell'utenza.***

Innanzitutto una ricerca di maggiore efficienza. Ciò comporterà una revisione della incidenza dei costi e una crescita dei volumi attraverso adeguati investimenti e una opportuna riorganizzazione dell'attività, in particolare riducendo l'attività burocratica-amministrativa, liberando invece le risorse per la parte commerciale. I volumi vanno raggiunti con adeguate politiche di mercato nel territorio e con una attenta analisi della clientela da servire, con l'appoggio, l'incentivo e lo stimolo della compagnia.

***E' gli agenti sparsi sul territorio alcuni 'consigli pratici'...***

Bisogna attivarsi per essere pronti a cogliere le opportunità. Molte compagnie infatti, poichè hanno già instaurato una rete capillare di agenti, spesso di qualità, potrebbero decidere di privilegiare questo canale rispetto agli altri. Concorrere allo sviluppo della rete monomandataria significa giocare un'importante partita, la Compagnia potrebbe scegliere di ridurre gli investimenti collegati al canale diretto.

L'ultima indagine condotta dalla società di consulenza per il settore assicurativo Iama, ha pronosticato come in tutti i rami principali (vita individuale, vita collettivo, salute, casa, Rc Auto) entro il 2000 il volume di affari intermediato dagli agenti si ridurrà sensibilmente a favore di altri canali e che il marketing diretto, ad oggi percentualmente non significativo, occuperà una quota di mercato variabile - a seconda dei rami - dal 2 al 10%. Giancarlo Capitani, presidente dell'istituto Nomos Ricerca, ha recentemente evidenziato nel corso di un incontro sull'agenzia del futuro a cui partecipavano le prime 20 compagnie italiane, come lo sforzo tecnologico e l'incentivo alla formazione tecnica sui prodotti, l'uso dei programmi, la parte relazionale con la clientela che le compagnie hanno messo in conto per sostenere l'attività agenziale, sottintenderanno però una maturità gestionale da parte dei mandatari, una solida capacità imprenditoriale.

## *Le Previsioni Iama*

*Quali sono le strategie alla base dei piani di sviluppo delle compagnie nel breve e medio periodo? Quale ruolo avrà l'agenzia nella ridefinizione delle politiche distributive delle compagnie? Cosa e come dovrà cambiare nelle agenzie perché queste siano in grado di rispondere efficacemente alle nuove sfide del mercato? E come le compagnie intendono supportare il cambiamento richiesto alle agenzie?*

*L'ultima indagine Iama 1995 ha individuato una focalizzazione delle compagnie sui fenomeni della liberalizzazione delle tariffe e della presenza crescente di nuove forme di distribuzione e di nuovi operatori.*

*Oltre l'80% delle 16 compagnie intervistate hanno ammesso un mutamento radicale della logica di approccio al mercato e della geografia dell'offerta. Le criticità correlate al cambiamento in atto sono individuate prevalentemente nell'aumento della competizione (69% delle citazioni) e nei costi-produttività delle strutture (69%).*

*Grande enfasi è attribuita all'integrazione dei processi in sede e in periferia (agenzia) finalizzata a poter offrire una maggior qualità dei servizi al cliente.*

*Le compagnie sono orientate al contenimento dei costi sul versante interno in vista di una maggiore efficienza in sede e in periferia (50% delle citazioni).*

*Strettamente legati a questi obiettivi primari sono indicati anche i cambiamenti organizzativi (31%). Se vi è molta chiarezza circa gli obiettivi da raggiungere, più incerti sono i mezzi da utilizzare: la formazione e lo sviluppo di strumenti per rendere più efficace l'attività commerciale ottengono infatti un numero di citazioni molto esiguo (13%).*

*Relativamente alle agenzie e ai cambiamenti necessari perché questo canale sia in grado di rispondere adeguatamente alle*

*nuove sfide poste dal mercato, esse saranno affiancate in misura crescente da canali alternativi (il 56% degli intervistati ha in previsione di utilizzare il canale di vendita telefonico direttamente o tramite compagnie collegate) ma rimarranno al centro delle strategie distributive delle compagnie, anche se dovranno essere in grado di affrontare significativi mutamenti in tempi brevi.*

*Le compagnie appaiono consapevoli della necessità di alleggerire e semplificare le procedure amministrative a carico dell'agente (63%) in modo che egli possa acquisire nuove competenze e maggiore specializzazione (69%) e sviluppare un maggior orientamento alla vendita (94% delle citazioni).*

*Gli strumenti che le compagnie intendono fornire per supportare i cambiamenti richiesti agli agenti sono prevalentemente di tipo tecnologico (88% delle citazioni) e formativo (88%) e in misura inferiore di tipo marketing (69%).*

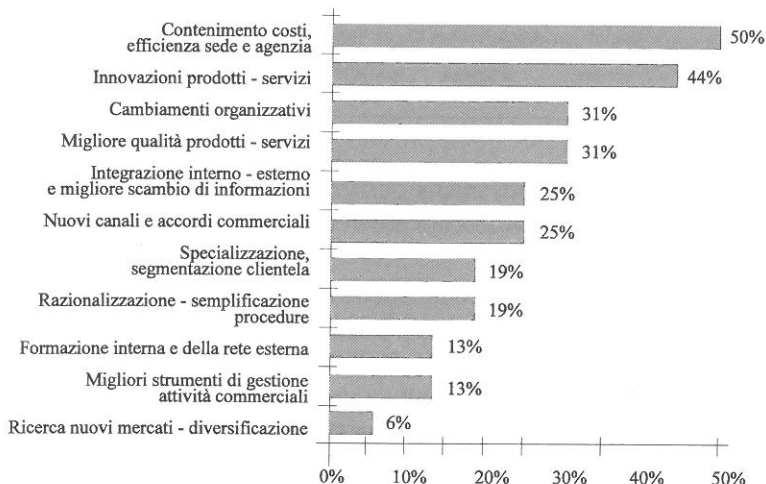
*Il potenziamento della tecnologia informatica permetterà di facilitare l'integrazione tra sede e agenzia (75% delle citazioni) e la sua importanza aumenterà per la quasi totalità delle Compagnie (93% dei rispondenti). In Agenzia l'information technology avrà dunque - nei programmi delle compagnie - la funzione essenziale nel supportare il miglioramento dei flussi informativi intra e interaziendali (71% delle citazioni) e l'innovazione dei processi in vista di una maggiore integrazione (64%).*

*Da ciò si evince che le compagnie non intendano, perlomeno sino ad oggi, focalizzare i loro interventi formativi su certi temi chiave per l'agente, per esempio di carattere gestionale, tant'è che l'indagine Iama sottolinea proprio le osservazioni riferite dai Presidenti dei Comitati Agenti: "Il miglioramento tecnologico serve a poco se prima non si rivedono i processi organizzativi.*

*La formazione non deve riguardare solo i prodotti o l'uso delle tecnologie, ma anche le modalità di gestione delle risorse umane, lo sviluppo di competenze di marketing e il miglioramento delle capacità di gestione aziendale".*

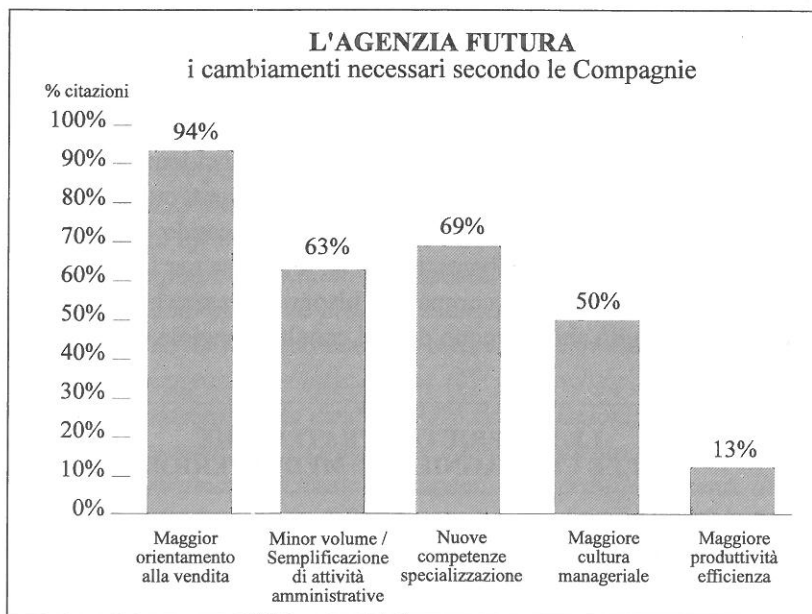
Di fronte a una simile prospettiva, la nuova struttura interna dell'agenzia dovrà ineluttabilmente mutare: "All'agente "ci ha spiegato Sergio Paci, condirettore del Centro ricerche assicurative e previdenziali dell'Università Bocconi di Milano " sarà richiesta innanzitutto maggiore efficienza. Ciò comporterà una revisione dell'incidenza dei costi e una crescita dei volumi attraverso adeguati investimenti e una opportuna riorganizzazione dell'attività, in particolare riducendo l'attività burocratico- amministrativa e liberando invece le risorse per la parte commerciale. Nei confronti della compagnia bisognerà essere pronti per cogliere le opportunità che verranno date al canale agenziale.

### LE PROPRIETA' STRATEGICHE DELLE COMPAGNIE NEL MEDIO PERIODO



Concorrere allo sviluppo di una forte rete monomandataria significherà giocare un' importante partita'

Questa sfida significa grandi mutamenti per l'agenzia: ma non solo perchè essa dovrà dotare ogni persona attiva dotata di un posto di lavoro intelligente, formarla per operare in un ambiente informatico integrato in cui l'accesso alle informazioni gestionali e commerciali sia veloce e dinamico.



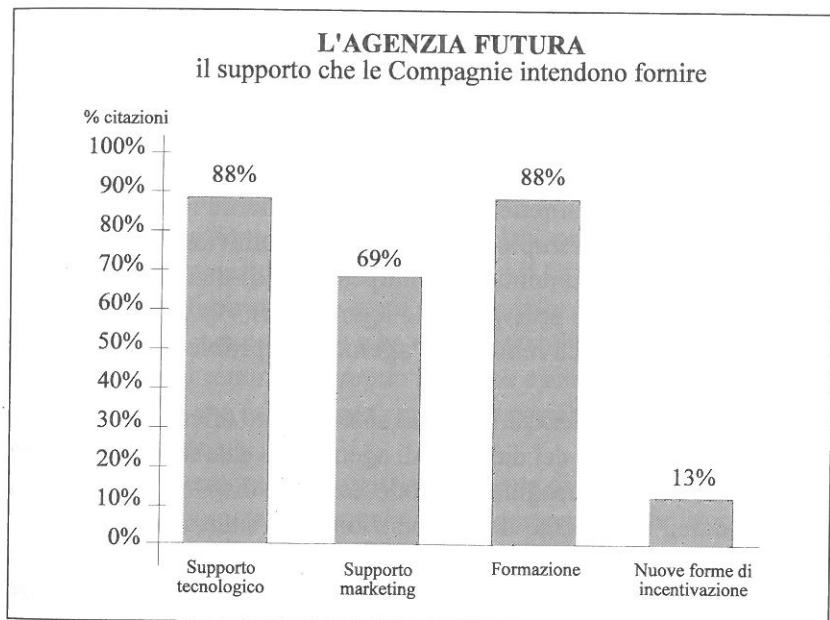
L'agenzia dovrà infatti anche gestire con sicurezza e in positivo proprio cash flow e non temere alcun tipo di controllo da parte della propria compagnia.

La cosa, in un momento come quello attuale in cui molte agenzie soffrono periodiche crisi di liquidità a causa di un'eccessiva estensione del credito alla clientela, sembra più facile da dire che da attuare. Eppure ciascuno agente dovrà immancabilmente riflettere su come sviluppare al meglio la propria capacità gestionale. Il tempo per la riflessione, poi, non pare neanche troppo a disposizione: alcuni tra i maggiori gruppi assicurativi infatti, si sono posti il problema della specializzazione della propria rete agenziale. "Indubbiamente - afferma un direttore commerciale - procederemo a una classificazione delle nostre agenzie in rapporto alla loro capacità imprenditoriale, che sarà condotta certamente esaminando la capacità di sviluppo del portafoglio, ma tenendo in massimo conto anche la capacità gestionale. E' un processo irreversibile che anche altre compagnie stanno avviando". Un caso interessante da considerare è quello della Reale Mutua, che - per venire incontro ai problemi di

cash flow delle agenzie ha concordato col Gruppo Agenti la creazione di un 'fondo di garanzia', un accantonamento a cui poter attingere nei momenti 'difficili'. La cosa funziona così è stata prevista una fidejussione a garanzia degli anticipi effettuati per conto dei clienti con tranches che vanno da 20 a 50 milioni a seconda della dimensione agenziale, con contabilizzazione degli importi e contemporaneo accredito degli stessi a favore dell'agenzia.

Quindi, da un lato si mette a cassa e dall'altro ci si accredita con l'obbligo di saldo ogni 15 giorni. "Con questa soluzione" spiega un agente "il rischio di ispezioni amministrative 'punitive' è abbastanza allontanato e si è instaurato un importante dialogo compagnia-agenzia all'insegna della trasparenza e della comprensione dei problemi più delicati connessi alla nostra formula di intermediazione".

Gli agenti Toro possono invece chiedere all'Area di affidare il broker 'bene visu' per incassi superiori ai 3 - 5 milioni. Viene mandato un fax con l'elenco dei titoli e l'Area autorizza una trattenuta fondi fino al 10 del mese successivo.





Ma come sarà l'ispezione amministrativa del futuro? Gli studiosi del settore assicurativo parlano di un forte impulso del controllo 'remoto' cioè di microispezioni possibili direttamente dagli uffici della compagnia, con elevata periodicità, operabili in pieno accordo con l'agente. Le visite personali quindi, saranno meno frequenti e finalizzate a verificare sul campo situazioni di irregolarità non di piccolo conto, già evidenziate nella centrale ispettiva della direzione amministrativa.

La divisione ispettori, quindi, sarà razionalizzata al massimo e impiegherà funzionari con professionalità altissime sia in campo amministrativo che informatico. Alcuni esperti pronosticano anche l'apparato -da parte delle compagnie - delle verifiche ispettive a società di consulenza specializzate, in modo da abbattere ancor più i costi interni di struttura.

Le basi tecnologiche che potranno permettere controlli a distanza in alcuni casi sono già state gettate. I sistemi informativi delle agenzie, infatti, sono stati distribuiti dalle compagnie e quindi è facile metterli in condizione di riferire alle mandanti.

La compagnia infatti possiede il disegno della struttura delle banche dati agenziali e quindi sanno come poter accedere alle stesse. I collegamenti possono essere effettuati con rete dedicata (come quella realizzata dalla Unipol con tutte le sue agenzie) o con commutazione.

Angelo Zanutto, direttore della divisione Assicurazioni dell'Unisys, spiega che questi tipi di collegamento nascono da due esigenze principali: trasmettere più tempestivamente le informazioni in compagnia (per esempio tutte le sere) relativamente alla produzione agenziale; aumentare la tempestività di denuncia dei sinistri, distribuire nuovi software alle agenzie per via elettronica, offrire assistenza tecnica remota all'agenzia sui problemi dei software applicativi".

Le Assicurazioni Generali e la Ras si starebbero orientando per ottenere una esatta replica del database di agenzia sul database master, cioè quello centrale di compagnia, in modo da avere disponibile on line la situazione dell'andamento della produzione e la situazione di portafoglio di ogni agenzia.

Con l'automazione sofisticata già disponibile oggi, si stanno realizzando

zando applicazioni per gli ispettori che verifichino automaticamente i conti d'agenzia e possano lavorare su complessi incroci di dati. Questi programmi non seguireanno la logica dei tabulati, ma saranno in grado di elaborare dati in modo molto diverso.

Per esempio, spiegano alla divisione dell'Ibm che si occupa di consulenza informatica per il settore assicurativo, si possono già creare programmi che permettano di evidenziare i comportamenti particolari di un agente nel corso dell'anno, semplicemente incrociando i dati disponibili: ecco dunque che facilmente emergeranno coloro che con frequenza operano pagamenti in mora.

Immettendo le coordinate chiave delle irregolarità contabili più comuni, si potranno evidenziare tutti gli agenti che in un dato momento presentano nella loro contabilità quelle certe caratteristiche.

Poiché i sistemi installati sono moderni, e i data base sono scritti con macrolinguaggi, si possono estrarre informazioni utili per le ispezioni amministrative, anche -per assurdo - senza coinvolgere l'agenzia. A questo proposito è interessante esaminare il caso delle agenzie del gruppo Fondiaria, che hanno subito regolamentato questo punto con un preciso accordo tra compagnia e Gruppo Agenti.

Ogni agenzia ha dedicato un posto di lavoro esclusivamente alla comunicazione con la compagnia. Attraverso questo server, la compagnia, durante la notte, tramite un apposito programma può mandare un segnale di teleaccensione del server che può operare in modalità non presidiata, cioè senza alcun ausilio da parte dell'uomo.

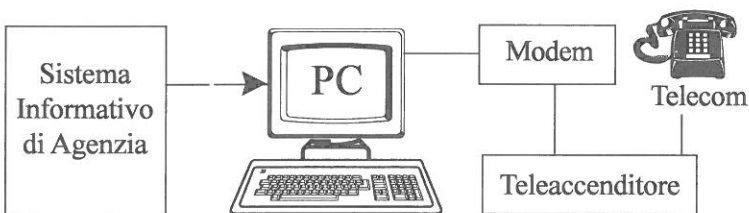
Tramite il modem, si può effettuare un prelievo di informazioni, o un invio di informazioni, nuove tariffe, circolari, proiezioni di mercato. Il prelievo di informazioni però non è libero: il Gruppo Agenti Fondiaria ha stabilito preliminarmente quali sono le informazioni che la compagnia può o non può prelevare e ha dunque stabilito precise chiavi di accesso per alcuni settori del proprio database e chiavi di sbarramento per altri, in modo che non sia in alcun modo possibile prelevare informazioni non autorizzate.

Questo sistema permette anche all'agente di avere ogni mattina informazioni aggiornate sul mercato e sulla compagnia già disponibili sul proprio terminale di servizio. Ciò sta naturalmente comportando un elevatissimo risparmio in termini di tempi e di costi.

## ***Il sistema di telecomunicazione tra la Direzione e le Agenzie Generali de "La Fondiaria Assicurazioni"***

### ***1. Componenti hardware in agenzia***

*E' sufficiente un personal computer di basso livello, anche un 386, con poca memoria Ram (non meno di 4 megabyte) e un minimo di spazio su disco fisso ( di 3-4 megabyte), collegato ad un modem a sua volta collegato ad un teleaccenditore allacciato alla rete telefonica.*



*Il personal computer è collegato a sua volta al server del sistema informativo tramite rete se in agenzia l'architettura di sistema è quella di rete; oppure è collegato al "mini" con collegamento di tipo seriale.*

### ***2. Componenti software in agenzia***

*Sul personal computer "postino" è installato un programma di telecomunicazione e di assistenza remoto (pc call) che permette di attivare due attività distinte:*

- trasmissione di file dall'agenzia alla direzione e viceversa, anche in assenza di operatore;*
- assistenza di sistema in remoto (l'operatore che dalla direzione dà assistenza, si mette in comunicazione tramite linea telefonica commutata, attraverso il modem, con il pc "postino" dell'agenzia, ne prende i comandi e da quel momento può lavorare sul sistema informativo di agenzia come se fosse fisicamente presente).*

### *3. La trasmissione dati*

*Utilizzando la tecnologia hardware e software sopra descritta, periodicamente vengono inviati in agenzia (di notte, in modo automatico ed economico) tutti i file necessari per:*

- quietanzamento mensile*
- aggiornamento sinistri pagati*

*Con lo stesso procedimento, la direzione preleva i file relativi a:*

- chiusure decadali di contabilità assicurativa*
- comunicazione decadale dei saldi relativa al giornale di cassa*

### *4. La sicurezza*

*I dati che devono essere trasmessi in direzione vengono depositati dal sistema attraverso la rete o attraverso il collegamento seriale da un operatore di agenzia nel pc "postino" in una apposita area. Di notte, tutto il sistema informativo di agenzia è spento, ma il pc "postino", collegato al teleaccenditore, si accende al momento della chiamata dalla direzione che, attraverso il modem, preleva i dati dall'area di parcheggio dell'hard disk del pc.*

*La chiamata della direzione non può inserirsi nella rimanente parte del sistema Edp in agenzia, in quanto esso è spento. La direzione può quindi prelevare solo i dati che risiedono nel pc "postino", lì depositati a fine giornata per il successivo trasferimento notturno.*

### *5. Il protocollo di intesa*

*A monte di questo sistema e per permettere l'installazione e l'operatività è stato siglato tra la compagnia e il Gruppo Agenti, un protocollo di intesa in base al quale la compagnia si è impegnata a trasferire dall'agenzia solo i dati "assicurativi", intendendosi per tali tutte le informazioni del cliente indispensabili per la sua identificazione (anagrafica di primo livello) e quelle inerenti al rischio (e quindi presenti sulle polizze stipulate).*

*Enzo Furguele*

Altre compagnie stanno invece pensando di rivolgersi - a medio termine - alla rete ISDN (Integrated Switched Data Network, alla quale si accede tramite Telecom) sulla quale la Società Rita (Rete Italiana Telematica Assicurativa) ha messo a punto un progetto di collegamento delle agenzie assicurative. Tale progetto permetterà di innovare il modo di operare delle agenzie e di facilitare le attività associate con l'elaborazione centrale, affiancando le modalità trasmissive di tipo batch con modalità che simulano l'on line trasmissivo, senza la necessità quindi, di avere una rete telecomunicativa dedicata, che presume alti costi. Rita ha recentemente potenziato le proprie capacità ampliando la propria rete e stipulando un accordo con Ibm per fornire le apparecchiature necessarie per collegare i server di agenzia con il calcolatore centrale.

Un altro gruppo di compagnie sta invece studiando le possibilità di inviare questionari da riempire via Internet, con informazioni di carattere contabile molto specifico, distribuite a 'macchia di leopardo' in modo da non correre alcun pericolo nel caso di ingresso da parte di qualche 'intruso' e protette anche da particolari chiavi di accesso.

Alcune compagnie come la Milano e la Sai hanno già aperto il proprio sito sulla World Wide Web di Internet e non sarà forse così lontano il momento in cui in essa potranno diffondere informazioni dedicate solo agli utenti della compagnia. Dal punto di vista del controllo, anche qui i problemi sembrano abbastanza risolti: già oggi sarebbe possibile mettere a disposizione alla chiusura di cassa alcune informazioni, magari in codice, in modo che vengano automaticamente salvate nella mailbox della compagnia, indicando sempre in codice l'indirizzo del mittente-agenzia.

Ma le potenzialità dell'information technology mettono a disposizione efficaci strumenti di controllo anche per l'agenzia. Innanzitutto perché la struttura di controllo remoto esposta nelle pagine precedenti (esempio Fondiaria) potrà essere facilmente applicata dall'agente nei confronti dei suoi subagenti sparsi sul territorio, per i quali sarà sempre più necessario impostare un sistema di invio dati e informazioni più organico e più rapidamente verificabile.

E poi l'Agenzia potrà agevolmente controllare puntualmente la propria situazione tenendo costantemente sotto controllo i crediti vantabili nei suoi confronti dalla compagnia. Come? Ce lo spiega Angelo Forte,

presidente della software house Cross Data: "Per la natura contabile dell'ispezione si possono ipotizzare interessanti strumenti per l'agenzia che già i produttori di applicazioni stanno studiando.

Consideriamo per un attimo il momento della resocontazione giornaliera periodica, che trasferisce in compagnia le evidenze contabili (foglio cassa) e quelle di portafoglio (oggi sempre più con l'utilizzo di reti telematiche). La regolarizzazione delle partite dare-avere avviene (dipende dagli accordi) in genere ogni decade, con l'invio da parte dell'agente di un riepilogo con i premi da versare, provvigioni da accreditarsi, sinistri pagati da accreditarsi), altre varie spese sostenute per conto della compagnia o importi da riconoscere alla compagnia. Naturalmente il confronto tra i dati inviati dalle agenzie e le risultanze delle compagnie sono alla base dell'estratto conto delle partite che la compagnia invia generalmente alcuni mesi dopo. Saranno allora evidenti:

- discordanze tra i dati (premi o provvigioni)
- movimenti presenti su una realtà (agenzia) e mancanti nell'altra (compagnia) o viceversa

L'esperienza della procedura è quella di acquisire il file del foglio di cassa (totali della giornata) dal sistema informativo dell'agenzia e confrontarlo con un file o un tabulato proveniente dalla compagnia con le informazioni dell'estratto conto. Tale confronto interattivo pone in risalto il reale debito al netto di tutte le partite non contabilizzate o contabilizzate successivamente. Riuscire a conciliare l'estratto conto in tempi brevi, è dunque l'obiettivo fondamentale per un controllo puntuale della gestione d'agenzia".

# **L'ispezione assistita dai Nas**

**di Alfonso Peccio, responsabile nazionale dei Nas**

Superare positivamente ogni ispezione durante il corso del mandato, è l'obiettivo di ogni agente. Ma non per tutti ciò accade, anche se si cerca di operare al meglio delle proprie possibilità. La gestione d'agenzia, infatti, diventa sempre più complessa e richiederebbe - da parte dell'agente - un controllo più efficace sulle procedure applicate da dipendenti, collaboratori e subagenti. Gli agenti, di contro, sono sempre più sollecitati ad assentarsi dall'agenzia per offrire maggior servizio di consulenza alla clientela, sia privati che industrie. Da ciò il verificarsi di piccole disattenzioni che nel tempo possono esporre a spiacevoli rilievi da parte della compagnia e il verificarsi di errori involontari, trascuratezze, interpretazioni sbagliate di procedure. Per assistere i propri iscritti nel corso di ispezioni 'difficili', in particolare quando si verificano casi di revoche ad nutum o per giusta causa, il Sindacato Nazionale Agenti di Assicurazione circa due anni fa ha predisposto un servizio di tutela chiamato Nas (Nuclei di Assistenza Sindacale), che opera con 11 squadre di intervento su tutto il territorio nazionale e che ha sino ad oggi riscosso importanti risultati. Perché Nuclei? Per sottolineare il carattere di immediatezza di intervento (come avviene per quelli delle forze dell'ordine) al verificarsi di ogni problema di tipo amministrativo (ma anche fiscale e del lavoro) durante lo svolgimento quotidiano dell'attività agenziale.

Le 11 squadre dei Nas hanno sede in altrettante aree (regioni e macroregioni la cui mappa è stata adottata in seguito anche da un importante ente di studi economici, la Fondazione Agnelli, ed è stata scelta tenendo conto del numero degli iscritti) e sono costituite da un consulen-

te legale, un consulente fiscale e un consulente del lavoro incaricati dalla struttura Nas centrale. Queste tre tipologie di professionisti operano in stretto contatto con i Coordinatori regionali Sna, i quali svolgono la funzione di raccordo tra la Direzione del Sindacato e i Segretari Provinciali Sna. Tale struttura garantisce il corretto funzionamento dei Nas a partire dalla fase di pre-intervento, cioè quando è il momento di decidere, nel caso specifico, le mosse migliori da fare per tutelare un agente iscritto al Sindacato nei confronti di eventi che gli creino grave disagio.

Fatta la valutazione del caso, tanto più obiettive quanto più fedeli le conclusioni complete saranno state le informazioni raccolte soprattutto dall'agente interessato, i Nas decidono le mosse successive da attuare, concertando fra il consulente (il legale, il fiscalista o il consulente del lavoro), l'Agente, il Segretario Provinciale e il Coordinatore regionale.

| <b>I risultati dei NAS</b> |      |                      |                         |                              |
|----------------------------|------|----------------------|-------------------------|------------------------------|
| anno                       | casi | revoche<br>rientrate | accordo<br>fra le parti | ricorso<br>alla magistratura |
| 1994                       | 5    | -                    | 4                       | 1                            |
| 1995                       | 15   | 3                    | 8                       | 4                            |

Nei due anni di funzionamento dei Nas, abbiamo riscontrato che effettivamente non esiste una unica formula di salvataggio che possa essere volta in volta replicata. Per ogni caso abbiamo invece riscontrato che solo una fedele e fredda analisi dei fatti consente di individuare le possibili soluzioni dei problemi, ma tutto ciò solo quando il ricorso ai Nas non sia già stato compromesso da azioni e/o dichiarazioni che gli agenti, per le ragioni illustrate in altri capitoli di questo libro, avessero attuato in proprio. In questi casi, qualche volta, si è rischiato di compromettere ogni possibile altra soluzione. La regola che dovrebbe essere fatta propria da ogni agente è che nel 90% dei casi esiste una sua corresponsabilità per ogni tipo



controversia con la mandante, cioè esiste una causa-effetto che coinvolge il comportamento della mandante verso l'agente e viceversa. Ecco, quindi, che bisogna prestare la massima attenzione a tutto quanto avviene all'interno dell'agenzia, rivolgendosi al Sindacato in via preventiva e non solo quando si è già arrivati al problema. Più di una volta, nella mia veste di Coordinatore nazionale dei Nas, mi è capitato di rilevare che - per una mera questione di orgoglio personale - erano state inibite soluzioni consensuali e soddisfacenti per entrambe le parti, derivanti da problemi inizialmente irrilevanti, ma forieri poi di grandi disagi.

### **Gli esiti delle missioni Nas**

| <b>Revoca proposta</b> | <b>Soluzione ottenuta</b> | <b>Note</b>                                                                                                                        |
|------------------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| per giusta causa       | cessazione consensuale    | liberalizzazione di parte del portafoglio, risarcimento forfettario derivante dalla cessazione e dal comportamento della compagnia |
| revoca ad nutum        | cessazione consensuale    | liberalizzazione di tutto il portafoglio                                                                                           |
| revoca ad nutum        | ritiro del provvedimento  | reintegro dell'agente                                                                                                              |
| revoca ad nutum        | vertenza legale           | richiesto arbitrato                                                                                                                |

I Nas ricoprono quindi un'importante duplice funzione:

- assistenza agli agenti iscritti che ne facciano richiesta in corso di attività, offrendo un monitoraggio della situazione e una soluzione concreta e in tempo reale;
- intervento diretto su richiesta degli iscritti, attuato con ferma autorevolezza quando i diritti degli agenti siano calpestati.

### Le Revoche 1991 - 1993

| <b>Province</b> | <b>1991</b> | <b>1992</b> | <b>1993</b> |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|
| Torino          | 1           | 3           | 2           |
| Milano          | 2           | 5           | 0           |
| Bologna         | 3           | 0           | 0           |
| Ravenna         | 0           | 0           | 2           |
| Firli           | 0           | 0           | 2           |
| Terni           | 1           | 0           | 0           |
| Macerata        | 0           | 0           | 4           |
| Viterbo         | 0           | 0           | 1           |
| Roma            | 8           | 4           | 8           |
| L'Aquila        | 0           | 0           | 1           |
| Napoli          | 20          | 4           | 3           |
| Salerno         | 5           | 1           | 0           |
| Caserta         | 5           | 0           | 0           |
| Foggia          | 3           | 0           | 0           |
| Bari            | 11          | 0           | 2           |
| Taranto         | 1           | 0           | 0           |
| Lecce           | 1           | 1           | 0           |
|                 |             |             |             |
| <b>Comuni</b>   | <b>1991</b> | <b>1992</b> | <b>1993</b> |
| Cosenza         | 2           | 0           | 0           |
| Catanzaro       | 3           | 1           | 1           |
| Reggio Calabria | 2           | 0           | 0           |
| Palermo         | 4           | 0           | 0           |
| Messina         | 2           | 1           | 0           |
| Catania         | 3           | 2           | 0           |
| Siracusa        | 0           | 1           | 0           |
| Cagliari        | 0           | 1           | 0           |
| <b>TOTALE</b>   | <b>77</b>   | <b>24</b>   | <b>26</b>   |

Certamente la struttura dei Nas è ancora giovane, dovrà crescere e armonizzarsi ancora di più. Dovrà, per quanto possibile, riuscire a privilegiare la fase di assistenza rispetto a quella di intervento, evolvendosi come attento interlocutore degli agenti alla ricerca di sempre maggiori soluzioni negoziali con la compagnia. Lo scontro, nei nostri intendimenti, è ipotizzabile solo quando siano già state esperite - senza successo - tutte le altre strade.

Soffermiamoci un attimo sul concetto di prestare maggior attenzione su quanto avviene 'intorno' all'agenzia e sui segnali premonitori che possono far presagire all'agente l'avvio di una ispezione. Questo libro permetterà al lettore di riflettere sull'importanza di saperli cogliere e valutare, ma non basta: si mette l'accento sulla necessità per l'agente di prendere coscienza di quali siano i suoi diritti e i doveri in ragione della regolare enunciazione del mandato ricevuto dalla compagnia.

Essere sempre più ligio ai propri doveri di mandatario e di imprenditore-professionista gli permetterà di poter pretendere il rispetto dei suoi diritti: senza remore, senza inibizioni e senza paura alcuna.

Nella maggior parte dei casi in cui i Nas si sono trovati ad intervenire, le difficoltà erano nate da rapporti poco chiari, dalla erronea valutazione che l'agente aveva compiuto interpretando fatti legati a convenienze contingenti come riconoscimenti alla sua persona. Non esistono oggi, purtroppo, i riconoscimenti 'ad personam': tutte le azioni delle compagnie, in positivo o in negativo, sono legate a logiche strettamente commerciali, numeriche, di precisi interessi, che possono mutare molto repentinamente, al punto da riuscire a cancellare tutto quanto esista - o almeno, fino a qualche anno fa esisteva - dei consolidati e interessanti rapporti umani che agenti e funzionari di compagnia riuscivano, nonostante tutto, a creare.

Pertanto, nel reciproco interesse, per una migliore capacità di comprensione, è opportuno che i rapporti siano altamente professionali, che la comunicazione avvenga per iscritto e che essa riguardi sia i momenti di gratificazione che di contestazione, tanto da parte dell'agente quanto da parte della compagnia. E poichè molte mandanti già operano in tal guisa, tocca ora solo agli agenti fare altrettanto.

Ma rivolgiamoci al momento più difficile, quello in cui esista un disagio e l'agente ritenga che i suoi rapporti personali con l'ispettore e i

funzionari della mandante gli permetteranno certamente di risolvere meglio il problema. Io, personalmente, non credo all'efficacia del "ci pensiamo io". Il disagio, il problema sarà risolvibile se la compagnia per prima ha interesse a sanarlo, se abbia deciso di comporlo con l'agenzia. Perché se invece l'impresa avesse deciso il contrario, avrebbe solo interesse a risolvere il rapporto, e dunque userà ogni arma in suo possesso, per rivolgerla contro l'agente. Ecco allora che la consultazione dei Nas, quando si avverte una situazione di disagio, e cioè quando nessuna ispezione è annunciata, può riuscire ad evitare il peggio.

Concludo con un pensiero scaturito dalla mia esperienza alla guida dei Nas: nel corso di questi due anni ho verificato più di una volta che le soluzioni sono state tanto più facili e positive per l'agente quanto più il rapporto tra agente e compagnia era impostato sul reciproco rispetto, pari dignità, senza prevaricazioni. E dunque non serve essere - come sentiamo dire spesso - "amico dell'ispettore" ma è importante essere un buon professionista.

Soltanto a queste condizioni, rivolgersi alla struttura Nas, il servizio che il Sindacato Nazionale Agenti di Assicurazione mette a disposizione dei suoi iscritti, permetterà a ciascuno - fermo restando l'obbligo di adempiere ai propri doveri - di acquisire la forza e la conoscenza per esercitare i propri diritti.

## **STRUTTURA NAS ALL'1.1 1996**

**Responsabile nazionale:** Alfonso Peccio

**Responsabile Area Legale e Fiscale:** Sergio Segre

Nas Piemonte, Valle d'Aosta e Liguria :

**Legale:** Vincenzo Marino

**Fiscale:** Luigi Lorenzale

**Lavoro:** Studio Travers e Pastore

**Coordinatori regionali:** Sergio Segre (Piemonte)

Zaverio Mannino (Valle d'Aosta) Sergio Rota (Liguria)

Nas Lombardia:

**Legale:** Paolo Martinello

**Fiscale:** Marco Di Paco

**Lavoro:** presso SNA, direzione nazionale

**Coordinatore regionale:** da nominare

Nas Veneto, Friuli, Trentino

**Legale:** Roberto Morachiello

**Fiscale:** presso SNA, direzione nazionale

**Lavoro:** presso SNA, direzione nazionale

**Coordinatori regionali:** Pierluigi Manzoni (Veneto)

Eugenio Musulin (Friuli) Elio Cecchinato (Trentino)

Nas Emilia Romagna:

**Legale:** Roberto Nicolini

**Fiscale:** Aldo De Virgilis

**Lavoro:** Studio Farina

**Coordinatore regionale:** Paola Ariotti

Nas Toscana:

**Legale:** Giuseppe Perrone

**Fiscale:** Studio Bompani

**Lavoro:** Tiziano Casprini

**Coordinatore regionale:** Roberto Dolfi

Nas Marche, Abruzzo, Molise

**Legale:** Alberto Radicchi

**Fiscale:** Paolo D'Amico

**Lavoro:** Mario Menghini

**Coordinatori regionali:** Lanfranco Angherà (Marche)

Saverio Spiritoso (Abruzzo) Francesco Zita (Molise)

Nas Lazio e Umbria

**Legale:** Gianluigi Malandrino

**Fiscale:** Elio Blasio

**Lavoro:** Franco Caruso

**Coordinatori regionali:** Carla Maria Barin (Lazio)  
Giampiero Ciucci (Umbria)

Nas Campania e Calabria

**Legale:** Serena Rivellini

**Fiscale:** Giancarlo Alemagna

**Lavoro:** Annamaria De Luca

**Coordinatori regionali:** Antonio Marchese (Campania)  
Biagio Belcastro (Calabria)

Nas Puglia e Basilicata

**Legale:** Raffaele Gargano

**Fiscale:** Studio Abbatiscianni

**Lavoro:** Felice Curiale

**Coordinatori regionali:** Raffaele Cariglia (Puglia)  
Michele Corazza (Basilicata)

Nas Sardegna

**Legale:** Giuseppe Fanni

**Fiscale:** Mario Sai

**Lavoro:** Ettore Maucione

**Coordinatore Regionale:** Piero Abis

Nas Sicilia

**Legale:** Giovanni Barbera

**Fiscale:** Antonino Minacapilli

**Lavoro:** Studio Lo Faro

**Coordinatore regionale:** Corrado Zimbone

## La corrispondenza commerciale con la compagnia

Abbiamo detto più volte nei capitoli precedenti che molte ispezioni possono essere evitate comunicando tempestivamente alla compagnia ogni tipo di errore involontario commesso, ogni smarrimento di documenti anche se temporaneo, ogni equivoco intercorso nell'interpretazione di circolari o normative interne. Segnalare subito le irregolarità che si possono verificare nell'attività quotidiana (errori commessi dal personale o dallo stesso agente) vuol dire mostrarsi interessati a risolverle e a sanarle. La corrispondenza, dunque, è la miglior forma di prevenzione delle ispezioni, mentre invece il silenzio crea soltanto fastidiosi 'meteoriti' che prima o poi potrebbero tornare indietro a colpirvi, quando meno ve lo aspettiate.

La corrispondenza commerciale con la compagnia, dunque, a differenza di quella con altri interlocutori del mondo assicurativo (gruppi aziendali, sindacati, centri di studio, associazioni), è un momento importantissimo per l'agenzia, perchè con essa il titolare attua un vero e proprio negoziato con l'azienda, mette in gioco tutto il peso della sua struttura e la sua formazione imprenditoriale.

Ma non sono molti gli agenti che risolvono rapidamente le loro questioni con la propria mandante, inviando comunicazioni scritte. La maggior parte sembra preferire una telefonata, un incontro personale.

Invece nelle compagnie di assicurazione tutto quello che c'è di importante da memorizzare o da dire, e non solo perchè va detto a molti (spesso a migliaia di agenti), viene comunicato per iscritto. Circolari, raccomandate, note: agli agenti arrivano ogni giorno non telefonate ma notizie per iscritto dalla compagnia, circa i prodotti o tutte le procedure interne. Ogni comunicazione è debitamente protocollata, in entrata e in uscita.

Invece, di ogni telefonata da parte degli agenti, non viene presa nota,

così come non vengono protocollati neanche i loro appuntamenti con i responsabili d'Area, nè tantomeno risultano verbalizzati i loro colloqui con i direttori di divisione.

Questo per dirvi che ho notato - ma mi è stato anche riferito da molti rappresentanti sindacali e Presidenti di Gruppo - che i singoli agenti non sembrano molto propensi a mettere per iscritto i problemi, i dubbi, le giustificazioni del proprio operato con la compagnia, neanche quando hanno ragione. A mio avviso si tratta di un'abitudine che va rapidamente cambiata se si vuole operare con successo nel mondo degli affari di questo secolo, anche nel prossimo, anche se probabilmente potrà cambiare il supporto fisico della comunicazione (dal foglio di carta alla pagina elettronica). Ecco cosa accade già oggi a coloro che si affidano alla telefonata o rinviando un prossimo incontro personale in Area la soluzione di cose riguardanti la propria gestione o la propria attività commerciale.

Usando il primo sistema, alcuni si sono ritrovate nuovamente costrette per iscritto le cose che pensavano di aver ormai chiarito del tutto verbalmente. Con la seconda strada, quella del rinvio, altri semplicemente hanno aggravato la propria posizione. Qualche volta non è possibile recarsi subito in Area o alla direzione della compagnia, e si lascia passare qualche giorno, una settimana. Tuttavia, in quei pochi giorni può accadere che la propria agenzia venga messa sotto osservazione e che ci si venga a mangiare anche dopo che il chiarimento è stato effettuato, perchè il suo comportamento è risultato poco chiaro e affidabile.

Ho sentito qualche giovane agente confessare che, piuttosto che scrivere due pagine di spiegazioni alla compagnia per un malinteso procedurale, preferisce andare a parlare tre ore con il direttore amministrativo. Mi sono chiesta se ciò non fosse dovuto per caso a una sorta di 'blocco' psicologico, lo stesso che affliggeva noi giornalisti all'inizio della carriera, subito dopo aver messo il foglio bianco sul rullo della macchina per scrivere.

E dunque - dopo aver raccolto numerosi suggerimenti tra agenti 'senior', ispettori e funzionari di Area - ho pensato di offrire alcune indicazioni di base sulla corrispondenza agenzia-compagnia che, da un lato, rilevo essere continuamente influenzata dal vorticoso sviluppo della tecnologia e dall'altro tende a conservare importanti caratteri di chiarezza e immediatezza.

Innanzitutto una considerazione: per ogni comunicazione, sia ne



sostanza che nella forma, è da preferirsi un tipo di scritto funzionale, privo di elementi inutili, in modo da guadagnare il massimo in brevità, effetto, chiarezza e concisione. Sono da evitare le formule ampollose e arcaiche e i paragrafi ambigui e artificiosi, le citazioni colte (non aggiungono, anzi tolgono molto alla vostra prosa personale), le formule di saluto e di commiato di vent'anni fa, ormai definite 'barocche'.

Non sono piacevoli da leggere però neanche formule troppo standardizzate che ricordino i bollettini o i formulari, che tolgono qualsiasi efficacia all'argomento da affrontare.

Molta attenzione va dedicata ai testi di una certa lunghezza, per i quali risultano nocivi uno stile trascurato, un'esposizione disordinata, un linguaggio non appropriato, una terminologia non pertinente al caso. Ancor meno e per nessun motivo si possono ovviamente presentare cancellature o sbiancettamenti, anche nei contesti meno importanti o di scarso rilievo.

Ogni comunicazione rivolta alla compagnia va naturalmente inviata su carta intestata dell'agenzia e non sulla carta personale dell'agente o su semplice carta bianca. E' naturalmente opportuno che di ogni comunicazione venga prodotta e protocollata una copia.

### **Comunicazioni urgenti**

In questa categoria rientrano i telegrammi e i telefax. I primi devono essere usati quando si ha grande fretta di inviare una comunicazione di cui si voglia avere la certezza di ricevimento. Il telegramma, infatti, arriva a destinazione anche in meno di 24 ore e presuppone l'apposizione di una firma da parte di chi lo riceve. Il testo, che può essere dettato telefonicamente o inviato mediante i moduli a disposizione negli uffici postali, deve essere redatto condensando il messaggio nel minor numero di parole possibile, evitando qualsiasi ambiguità. In genere si procede redigendo dapprima un testo normale che viene poi sintetizzato fino ad ottenere quello telegrafico pronto da inviare.

Questa formula è la più adatta per comunicazioni urgenti, per esempio nel caso di un guasto grave del computer di agenzia, tanto che risulti impossibile comunicare i dati contabili.

Esempio:

*"Causa blocco computer siamo impossibilitati effettuare trasmissione dati".*

Contestualmente, è opportuno inviare un fax alla contabilità di sede alla sezione informatica che, altrimenti, il giorno dopo farebbe rilevare alla direzione la mancata trasmissione. Nel caso l'anomalia perdurasse, conviene inviare un secondo telegramma in cui si comunica di proseguire con le registrazioni manuali. In alcune compagnie, tuttavia, ciò non è sufficiente: bisogna inviare un fax o telefonare al numero verde per notificare gli importi incassati nella giornata.

Il telegramma è la forma migliore da usare anche nel caso in cui, durante le vacanze, qualcuno si sia dimenticato di mandare il giornale in cassa in bianco alla compagnia. Il messaggio va sempre diretto alla direzione contabilità agenzie.

E infine, il telegramma è la formula migliore quando in agenzia non c'è un procuratore e sia avvenuto qualcosa per cui l'agente è impossibilitato a operare e bisogna richiedere l'invio di un funzionario con procura.

Naturalmente, occorre protocollare una copia del telegramma trasmesso per il proprio archivio. Nel caso di comunicazioni molto importanti, è bene redigerlo in tre copie: la prima è destinata alla trasmissione, la seconda all'archivio e la terza viene inviata per posta normale al destinatario, unitamente a una lettera che amplia e conferma il contenuto di quanto esposto.

Il telefax funziona invece come una fotocopiatrice a distanza. Questo sistema di trasmissione può essere usato per comunicazioni che debbano arrivare rapidamente e chiaramente al destinatario. Ma la validità di queste trasmissioni è tale solo quando siete voi a ricevere qualcosa, poichè i messaggi in arrivo sono stampati in automatico la data e l'ora di arrivo. Chi spedisce può solo provare di aver eseguito la procedura (esibendo il rapporto di trasmissione), senza però poter provare di aver trasmesso effettivamente documenti e non dei semplici fogli bianchi.

Per qualsiasi comunicazione urgente alla compagnia, consigliamo di evitare strumenti quali la cartolina postale (usata di solito per conferme ordini o partecipare a concorsi) o il cartoncino privato, poichè è dannoso servarsi quasi esclusivamente alle espressioni di cortesia.

### **Comunicazioni importanti**

Scrivere una lettera alla compagnia significa voler conferire un carattere contrattuale e documentale al proprio messaggio. L'invio di una lettera vincola il mittente e, nel caso in cui si verifichi un contenzioso

particolare gravità, può essere usata contro chi l'ha scritta. Questo carattere - al pari di quando scrivete ai clienti - è particolarmente presente quando vi riferite a clausole contrattuali, contabilità d'agenzia, pagamenti o riscossioni, accordi.

Per scrivere all'ispettore capo o al direttore d'Area, scrivete sempre a macchina: i manoscritti sono adatti alla corrispondenza con i colleghi o col Presidente del Gruppo Aziendale se lo conoscete bene, quando trattate argomenti molto delicati o riservati, per i quali si desideri mantenere, oltre al riserbo più assoluto, anche un tono confidenziale e informale.

Nella redazione della vostra lettera, per esempio, alla divisione amministrativa della compagnia, cercate di redigere un testo chiaro, accurato nel contenuto e di presentazione formale semplice, se non vi viene elegante. Ovviamente sono inaccettabili cancellature e macchie, evitabili facilmente con la stesura del testo al computer.

Quando trattate qualcosa che venga presto conosciuto da più persone, potete ricorrere alla lettera circolare, a cui dovete semplicemente aggiungere in alto "p.c." e i nomi e le cariche degli altri destinatari. Una circolare è senz'altro da usare per proporre la variazione di quote, l'immissione di un nuovo socio, il cambio di socio accomandante (in questo caso, occhio alla risposta: se entro 60 giorni non arriva, per certi gruppi scatta il silenzio-assenso), la costituzione di una società con altro agente o la separazione dal vostro socio d'agenzia. La circolare va usata quando si solleva una problematica che investe il Gruppo Agenti e la sede, per esempio un'insoddisfazione da parte dell'agente per uno scorporo o - più frequentemente - per un sinistro che non è stato liquidato correttamente. Per essere certi della presa visione della vostra comunicazione, potete inviarla per raccomandata. Ad ogni modo, anche se non ottenete risposta, state pur certi che chi riceve una circolare deve comunque registrarla e archivarla tra i propri atti ufficiali.

### **Presentazioni**

Come scrivere alla compagnia una buona presentazione del vostro subagente o di vostro nipote che ha appena superato l'esame d'ammissione all'Albo e che vorreste associare a voi in Agenzia, senza scatenare ingiustificati sospetti nella mandata e crearvi i prodomi di un'ispezione?

Scrivendo una lettera in cui sia chiaro il motivo specifico della pre-

sentazione, in modo conciso e privo di sottintesi o ambiguità.

La lettera di presentazione è importante quando si tratta di proporre un successore nella propria agenzia (e alcuni agenti non hanno capito che è importante scriverla anche se non si hanno figli da proporre subentro, altrimenti a scegliere sarà la compagnia). Speditela al responsabile commerciale di zona che la sottoporrà con benevolenza al capo Area. La presentazione del vostro candidato socio, invece, può essere spedita al responsabile commerciale oppure consegnata in busta aperta direttamente all'interessato, egli poi la consegnerà al destinatario (sempre il responsabile commerciale di area) all'inizio del loro incontro.

Il tono deve essere adeguato alla circostanza, in particolare se è destinata a un funzionario commerciale con cui si mantiene un rapporto frequente. E' bene fare riferimento ai rapporti che vi legano alla persona presentata, ai cui meriti e alle doti sarà opportuno alludere. Sono comunque da evitare toni esagerati, perchè ogni eccesso è sempre negativo e sarebbe immediatamente rilevato dal destinatario con effetti controproducenti. Per esempio, la vostra presentazione non potrebbe essere 'girata' a qualcuno più importante, perchè potrebbe compromettere anche la vostra immagine.

### **Richieste di informazioni**

Se la compagnia vi richiedesse per iscritto informazioni riservate su una persona o un dato argomento del vostro business (per esempio nel caso di premi non pagati da parte di un assicurato irrintracciabile, potrebbe arrivarvi una lettera da parte dell'ufficio legale della compagnia) non connotatevi negativamente presso la direzione sbagliando la vostra missiva di risposta.

Se la trattazione si preannuncia particolarmente estesa e articolata strutturatela in brevi paragrafi, ciascuno dedicato a un singolo aspetto. Nella fornitura dei dati, pensate molto bene a ciò che scrivete e a come lo scrivete: sincerità e obiettività sono ciò che di solito si richiede, e vedete scartati quei dati che paiono condizionati da preconcetti, voci, simpatie o antipatie personali. Se si tratta di un questionario con risposte libere, meglio non esprimersi sui punti in cui non si è certi della risposta dichiarando esplicitamente di non conoscere a sufficienza l'argomento. Se viene richiesta una relazione, limitatevi ai dati essenziali, citate so-

le cifre di cui abbiate la certezza assoluta, non fornite consigli, suggerimenti, istruzioni, a meno che non vengano esplicitamente richiesti. Al massimo potete esprimere con discrezione cosa fareste se vi trovaste in quella stessa situazione. Se la riservatezza delle informazioni richieste vi è stata esplicitata solo per telefono (ma ciò avviene raramente), ribadite per iscritto che si tratta di notizie confidenziali per cui vi esimate da qualsiasi responsabilità. Nella successione degli argomenti seguite un ordine logico, usando una scaletta semplice. Se la relazione è molto lunga, predisponete una specie di sommario all'inizio che fornisce l'ordine logico di tutto il discorso.

### **Redazione di memorie**

Nella vita d'agenzia, è un documento che purtroppo si rende necessario nella dolorosa fase della revoca ad nutum, quando ci si rivolge ad un legale perchè tuteli i propri interessi. Alcuni avvocati vi chiedono se volete mandargli un vostro testo per velocizzare al massimo il lavoro, in cui raccontate il vostro 'matrimonio' con la mandante. Per stendere la vostra memoria potete utilizzare quanto suggerito nel paragrafo precedente, predisponendo una scaletta e procedendo per anni di attività o per argomenti. Altri avvocati invece preparano essi stessi la memoria per conto del cliente da presentare poi al giudice utilizzando il sistema del 'brainstorming', che consiste nel discutere sull'argomento insieme a voi e nell'annotare tutte le date, le idee e gli argomenti a mano a mano che essi vengono alla luce e procedendo successivamente all'organizzazione dei risultati. In un secondo tempo verrà costruita una certa struttura che vi verrà sottoposta per una rifinitura finale, con l'eliminazione delle parti che si ritengono superflue e con gli adattamenti secondo il tono desiderato. E' un po' la tecnica che useranno anche i Nuclei di Assistenza Sindacale, nel caso vi rivolgeste anche a loro.

### **Lettere 'delicate' alla compagnia**

Spesso nei rapporti tra agenzia e compagnia nascono errori e dimenticanze, difficoltà, differenze di valutazione, disaccordi riguardo a quanto pattuito verbalmente. Tutte queste circostanze sono causa di lettere 'delicate' alla compagnia, cioè in sostanza di reclami da parte degli agenti che si considerano 'lesi'.

I motivi che possono dar origine a questo genere di corrispondenza sono innumerevoli. Per esempio, un agente può trovarsi a dover scrivere alla sede per un quesito di contabilità a cui la sua Area non può rispondere, come nel caso di un rendiconto sbagliato. Si possono tener presenti alcune regole valide per tutti casi:

- bisogna preparare la lettera non appena si verifica l'inconveniente o comunque insorge la circostanza che la motiva.

- l'esposizione deve essere dettagliata e corredata di ogni precisazione, includendo anche gli eventuali fattori che si suppongono a origine del disagio e la responsabilità di chi si deve far carico della cosa.

- ogni cosa deve essere circostanziata (es. dei 20 moduli inviati erano stampati in modo illeggibile)

- è importante usare un tono fermo ma cortese, inserendo qualche particolare positivo per dare l'impressione di obiettività (i depliant inviati erano in numero inferiore a quello richiesto, ma imballati in modo funzionale)

- bisogna modulare la propria richiesta, evitando atteggiamenti polemici e rivendicatori, proponendo un accordo transattivo per evitare qualsiasi lungaggine nella risoluzione della questione.

Nel caso di incertezze sulle cause dell'errore, è bene usare frasi possibiliste e comunque non troppo impegnative, ("sembra" "da quanto potrebbe dedurre") in modo da rimanere sempre entro i limiti della obiettività, oltre che della correttezza.

Attenzione: può accadere (e spesso accade) che la sede centrale non risponda per iscritto, ma interessi al vostro caso la struttura di zona. Verrete quindi visitati dal responsabile amministrativo o commerciale con il quale si potrà giungere ad un accordo, che di solito è un accordo verbale. Se volete stare proprio tranquilli, dopo la visita inviate una lettera di ringraziamento al responsabile in questione, nella quale (non nel caso) evidenzierete anche i termini dell'accordo.

Qualora, nonostante ogni cortesia, non si ricevesse invece nessun tipo di risposta entro un limite di tempo ragionevole, tornate a scrivere alla contabilità di sede con un tono più incisivo, esprimendo rammarico e sconcerto per non aver ricevuto attenzione e puntualizzando la propria intenzione nel voler chiarire la questione in tempi rapidi con la direzione di divisione. Se anche la seconda lettera dopo un ragionevole

lasso di tempo non ottenesse risposta, potete inviare una breve istanza alla Direzione Generale, corredata delle copie fotostatiche delle due precedenti raccomandate da voi inviate, corredate di fotocopie degli avvisi di ricevimento.

Ecco come predisporre l'istanza per la Direzione generale:

- Oggetto: istanza alla Direzione Generale da parte dell'agenzia.....

Esposizione: vanno rapidamente riassunti i fatti che costituiscono il presupposto su cui si basa la richiesta. Potete iniziare con "premesso che...", sviluppare in uno o più paragrafi, generalmente introdotti da "che..." e contenenti ciascuno un solo argomento, e poi concludere con la formula "richiede" cui fa seguito la specifica richiesta di intervento della Direzione perchè la questione venga risolta a breve e non continui a gravare sulla buona immagine dell'agenzia. Chiudete con la vostra data e firma per esteso. Spedite con raccomandata AR.

### **Lettere 'delicate' dalla compagnia**

Se ricevete una lamentela, un reclamo o un rilievo per iscritto, predisponetevi senz'altro a rispondere, perchè se la compagnia scrive per invitarvi al rispetto delle norme e non invia un ispettore, vuol dire che ha intenzione di non considerarlo un rilievo grave. Queste lettere devono essere ancor più rispettose e ragionate delle precedenti, senza servilismi.

Accertatevi innanzitutto che si tratti di un rilievo giustificato: se così è, usando sempre un approccio positivo, sia nel caso in cui riconosciate valida la lamentela, sia nel caso in cui vogliate spiegare le ragioni per cui non intendete accoglierla. I punti fondamentali da toccare sono:

- nei limiti del possibile, anche dovendo negare la legittimità del reclamo, esprimete subito il vostro dispiacere per l'inconveniente o l'equivoco avvenuto;

- nel caso in cui vi sia stato un innegabile errore di valutazione da parte vostra o una mancanza evidente (per esempio mancata o scarsa produzione su un ramo) , è preferibile ammetterlo subito, senza cercare giustificazioni;

- proponete con chiarezza cosa si potrebbe fare per ovviare a tali inconvenienti in futuro;

- ribadite, anche in conclusione, il vostro dispiacere e assicurate la

compagnia che da parte vostra farete tutto il possibile perchè ciò non abbia a ripetersi in futuro.

Per le lettere 'delicate' comunque dirette alla compagnia, non includete mai testi relativi a questioni contabili senza aver preventivamente verificato più volte ogni singolo dato, meglio se corredato dalle fotocopie relative alle operazioni bancarie, in caso siano oggetto di equivoco. Di tutta la corrispondenza, va sempre conservata una copia: di solito è buona norma farlo, ma nel caso di lamentele o reclami ciò diventa del tutto imprescindibile. Se infatti non si dovesse profilare la possibilità di soluzioni ragionevoli, ogni affermazione dovrà essere puntualmente documentata.

### Indagine U.E.A. Accordi Aziendali in deroga all'Accordo Nazionale Imprese/Agenti

|                                                                                                                                  | Cattolica                        | Fondiaria                        | Generali                         | INA                              | Milano                | Previdente                       | Ras                              | Reale Mutua           | Sai                              | Toro                             | Zurigo                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| Esiste un accordo aziendale che deroga in senso migliorativo ad alcuni istituti dell'Accordo economico nazionale Imprese-Agenti? | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/> |
| E' regolamentato il recesso ad nutum da parte dell'impresa?                                                                      | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| E' prevista una penale a carico dell'impresa che non rispetta l'accordo?                                                         | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/> |
| E' prevista la possibilità di gestire l'Agenzia in forma societaria?                                                             | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/> |
| E' previsto il subentro ereditario per i soci e la relativa regolamentazione anche per la Società?                               | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Legenda: si = ☐ no = ☒



## Rivolgersi al legale

Quando sento parlare di un agente che abbia ricevuto una comunicazione di revoca di mandato da parte della sua compagnia, mi domando sempre se, adottando a priori opportuni comportamenti, l'agente avrebbe potuto evitare questo provvedimento. Una revoca, certamente, può essere causata da comportamenti inadeguati involontari dell'agente in campo commerciale, organizzativo e naturalmente sul fronte finanziario. Ma qualche volta la portata di questi fatti, inizialmente, non sarebbe tale da degenerare al punto tale da compromettere il rapporto. In molti casi il chiarimento non immediato di una situazione di equivoco o di disagio, porta a una palese esacerbazione del rapporto tra agente e compagnia oppure a un sordo risentimento, a un dialogo a singhiozzo che da un momento all'altro può concludersi con la comunicazione di revoca.

Prima di passare all'esame di alcuni casi di revoca per mostrarvi gli atti che i legali incaricati dagli agenti solitamente predispongono a loro tutela, vorrei offrirvi alcune loro brevissime note di riflessione che in caso di necessità possano rilevarsi utili per adottare i comportamenti più opportuni nei momenti di 'crisi di rapporto' con la mandante. Alcuni di questi consigli ve li abbiamo già dati. Ma qui viene evidenziata l'utilità di certe azioni preventive in caso di successive controversie legali.

- Innanzitutto, consigliano i legali, va molto curato il carteggio in essere con la compagnia. Tutte le comunicazioni che riguardino in specifico la propria agenzia, in entrata e uscita, vanno accuratamente conservate, anche per decenni, a scopo preventivo.
- Secondo consiglio, scrivere solo quando è necessario: la 'voce' di uno scorporo o di un affiancamento che potrebbe riguardarvi, ripor-

tata verbalmente da un funzionario della compagnia o da un ispettore a scopo intimidatorio, non vi deve indurre a scrivere alla direzione. Prendete atto della cosa e tenetene conto senza fornire il fianco a contestazioni e insinuazioni. Lo stesso vale quando un ispettore insinua che la vostra situazione potrebbe farvi perdere, per esempio, il contributo affitto o la compagnia vi elargisce ogni anno. Se del contributo si parla nell'appendice del mandato, non correte alcun pericolo reale. Provate invece a chiedere una comunicazione scritta se il contributo a fondo perduto per l'affitto, per l'insegna, per l'acquisto dei mobili vi viene offerto a voce. In tal modo si potrà verificare la reale intenzione della compagnia ed evitare che questo benefit possa un domani diventare oggetto di ricatto.

- Scrivete invece subito se vi arriva una richiesta di affiancamento specie se l'incremento di portafoglio non è significativo e un simile provvedimento non potrebbe consentirvi un adeguato giro d'affari. Non affidatevi solo alle parole del direttore che vi riceve e vi ascolta nel suo ufficio.

- Scrivere genericamente in alcuni casi non sortisce alcun effetto. Prendiamo il caso di un agente che voglia contestare alla compagnia una grave violazione di esclusiva: le polizze dei dipendenti di uno stabilimento importante sul suo territorio vengono vendute in qualche caso da un'altra agenzia e in molti altri dalla stessa compagnia.

Di certo non sarà la prima raccomandata che sortirà l'effetto desiderato, e probabilmente neanche la seconda. Ma di certo un certo effetto si avrà se le missive diventeranno 7/8 nell'arco di breve tempo. Di tutte egli deve conservare, magari incollandoli sul retro di ciascuna lettera, gli avvisi di ricevimento AR. Ad ogni lettera per la compagnia inoltrare, egli avrà anche spedito una eguale contestazione, sempre raccomandata AR all'agente 'abusivo' della zona limitrofa.

Se dopo un certo tempo non fosse ancora pervenuta una risposta, la cosa migliore da fare è l'invio di una lettera riepilogativa, che inizi con una raffica di: "A seguito della nostra raccomandata Ar del.... rimasta inavuta" e "inevasa" "A seguito della nostra raccomandata Ar del... rimasta inavuta" e prosegua con una breve enunciazione dei fatti contestati, cui s

guirà “ribadiamo il nostro diritto a... ai sensi di...” e si concluda con una secca diffida alla compagnia a continuare ad accettare i contratti venduti da agenzie che violino il territorio di esclusiva.

In relazione allo specifico argomento revoca, si consiglia di non restare mai soli con l'ispettore specie nelle fasi più delicate, crearsi dei testimoni può essere davvero importante. Per esempio, al momento dell'avvio del procedimento. Se uno ha il sentore che l'arrivo dell'ispettore possa preludere a un atto risolutivo da parte della compagnia, non deve aprire missive consegnate a mano, che potrebbero contenere una revoca. Meglio se si evita addirittura di toccarle: nel momento in cui l'agente apre e legge, di fatto prende visione di una revoca e quindi sembra che ciò non richieda più la notifica ufficiale. Fra l'altro, quando la compagnia tenta questa strada, gli ispettori sono due, perchè uno svolge le funzioni di testimone del fatto che l'agente ha preso il plico e lo ha letto. Se quindi non è arrivato niente per posta e l'ispettore insiste perchè leggate la missiva, chiedetegli di notificarvela o di spedirvela.

Nel primo caso guadagnerete almeno un giorno di tempo per prepararvi, nel secondo caso almeno due o tre giorni. In ogni caso, avrete il tempo di rivolgervi al Sindacato Agenti perchè vi consigli al meglio.

Sia i Nas, sia un vostro legale di fiducia, all'atto di occuparsi del vostro caso, vi chiederanno di produrre i seguenti documenti:

- mandato agenziale;
- lettera della mandante con cui si comunica lo scorporo, la revoca, l'affiancamento. Va conservata la busta per la data del timbro postale;
- tutta la corrispondenza con la mandante inerente alla fattispecie;
- tabulati polizze (se inerenti alla fattispecie);

Passiamo ora all'esame di un provvedimento d'urgenza, il “Ricorso ex art. 700 cpc”: si tratta di una azione che può essere richiesta quando si verificano situazioni di particolare pericolosità, per esempio una revoca per giusta causa immotivata, innanzitutto perchè esiste una ragione da parte dell'agente che possa essere dimostrata al giudice e in secondo luogo per il lungo arco di tempo che potrebbe trascorrere prima del giudizio. Con tempi molto lunghi, infatti, anche in caso di giudizio a

favore dell'agente, la sua credibilità e la sua attività sarebbero irrimediabilmente compromesse.

Potrete leggere qui di seguito un'istanza di ricorso presentata dall'agente revocato ad nutum, e poi una memoria che è stata presentata dal conto di un agente (parte resistente) contro la compagnia (parte ricorrente) che ha presentato istanza alla pretura. Si tratta di casi risolti poco o ancora in corso, quindi nessuno si stupisca se ci si riferisce al vecchio Accordo 1981.

Ma nonostante ciò potrete comunque evincere come la materia "ricorso" sia di tale complessità che non sia opportuno, per l'agente, occupare già fin dall'instaurarsi dei primi rapporti 'difficili' con la mandante, senza il supporto di una consulenza legale qualificata.

### 1) RICORSO EX ART.700 CPC

Per il sig... agente di assicurazione rappresentato a difesa, giusta procura a margine del presente ricorso, dal... presso lo studio del quale si è elettivamente domiciliato in... via... Ricorrente contro la... in persona del suo legale rappresentante pro tempore, domiciliato per la sua carica presso la direzione generale sita in...

Premesso il fatto che:

1 - con la lettera di incarico del... il ricorrente era stato nominato dalla... agente per il territorio della provincia di...;

2 - con successiva appendice datata, la suddetta qualifica veniva modificata in quella di agente generale di...

3 - con raccomandata del... in riferimento all'Accordo Nazionale Interprese-Agenti, l'agente comunicava alla società che nell'ipotesi di scioglimento del contratto di agenzia con essa intercorrente ai sensi dell'art. secondo comma, il recesso doveva essere disciplinato dall'art. 12 bis del citato accordo.

4 - con telegramma del... il commissario liquidatore comunicava che con D.M. del... pubblicato sulla G.U. del era sottoposta a procedura di liquidazione coatta amministrativa

5 - con telegramma del... la... metteva a conoscenza l'agente che il portafoglio era stato trasferito ad essa società, autorizzandolo, con decorrenza da

ore zero del giorno... ad effettuare gli incassi per conto di essa società...:

6 - con successiva raccomandata del..., inviata a tutti gli agenti della..., la nuova società precisava che a norma dell'art. 6 del D.L. n. i rapporti di agenzia risolti di diritto alla data di pubblicazione del suddetto decreto, venivano ricostituiti con essa società a decorrere dal giorno successivo a quello della loro risoluzione alle stesse condizioni dei precedenti e sul presupposto ed a condizione che ogni agente avesse intrattenuto con la società di provenienza un valido rapporto di agenzia ai sensi dell'accordo nazionale agenti e - fosse - inoltre, iscritto all'Albo Nazionale degli Agenti di Assicurazione.

7 - Con raccomandata A.R. del... inviata dalla... all'agente, in cui si faceva seguito a degli accordi intercorsi (trattasi però di clausola di stile poichè tali accordi in realtà non erano mai intercorsi), venivano trasmessi due esemplari della lettera e dei relativi allegati per la (formale) costituzione del rapporto agenziale, con preghiera di restituzione a mezzo racc. A.R. della copia di loro spettanza sottoscritta dall'agente.

8 - Alla suddetta raccomandata l'agente faceva riscontro con una sua successiva del...: inviando sì la lettera ed i relativi allegati di costituzione del rapporto di agenzia da lui sottoscritti per accettazione, ma avanzando anche formalmente e con contestuale lettera, quelle richieste su cui, a seguito di quelle verbali già avanzate nei mesi scorsi, ancora non era intervenuto alcun accordo.

9 - Il... al ricorrente giunge telegramma... della... con il quale gli si comunica la revoca del rapporto agenziale a norma dell'art. 12 secondo comma, dell'accordo, con effetto (addirittura!!) dal..., giorno in cui, alle ore...un loro incaricato sarà presso l'agenzia per effettuare le operazioni di riconsegna previste

10 - A riscontro di tale ingiustificabile telegramma lo stesso sottoscritto procuratore difensore telefonava immediatamente, quella medesima mattina, alla Direzione Generale al fine di poter conoscere quali potessero essere i motivi di tale improvviso, ingiustificabile ed immotivato recesso.

Veniva così a conoscenza dal vicedirettore generale, che il portafoglio dell'agenzia non si era ampliato secondo le loro aspettative. Il sottoscritto, oltre a contestare nel merito l'infondatezza del motivo addotto, gli faceva altresì presente che all'epoca del terzo protocollo di intesa tra l'Ania e lo Sna, .... aveva inviato all'allora... lettera raccomandata entro

la data prevista del... con la quale optava in caso di recesso per la disciplina prevista dall'art. 12 bis del citato accordo. A conferma di ciò, l'agente inviava nella medesima giornata, telegramma di riscontro con il quale, a norma dell'art. 12 bis dell'Accordo da lui a suo tempo optato, contestava in toto l'ingiustificato e gravissimo contenuto del telegramma di revoca, chiedendo, pertanto, la specificazione dei motivi.

11- Il giorno dopo e cioè il... l'agente, sempre a riscontro del telegramma pervenutogli il..., facendo seguito al suo telegramma precedente, a norma dell'art. 1328 del codice civile, revocava immediatamente l'accettazione parziale del mandato agenziale inviato alla Società raccomandata A.R. del ... chiedendo che in esso venisse inserita, oltre alle richieste già avanzate con il..., anche una clausola di competenza territoriale ex art. 413 cpc, designando in suo favore quale giudice ordinario quello del foro di...

12 - In data... perveniva all'agente raccomandata r.r. con la quale...facendo seguito al telegramma inviato il... confermava, a norma dell'art. 12, secondo comma, dell'Accordo, la revoca del rapporto di agenzia, sempre con effetto dal...

In diritto si osserva che:

### **A) Competenza funzionale**

L'art. 413 cpc prevede che le controversie indicate nell'art. 409 cpc relative ai "Rapporti di agenzia che si concretino in una prestazione d'opera continuativa e coordinata prevalentemente personale, anche se non a carattere subordinato", siano riservate alla competenza del Pretore in qualità di giudice del Lavoro. Condizione necessaria, quindi, per poter invocare la competenza pretorile è che il rapporto di agenzia sia svolto dall'agente "con una prestazione d'opera continuativa e coordinata prevalentemente personale". In particolare, per quanto riguarda i requisiti di continuità, coordinamento, la dottrina e la giurisprudenza li desume facilmente dalla definizione stessa del contratto di agenzia così come prevede l'art. 1719 cc. Prima di tutto si nota l'enunciazione del contratto in questione come contratto di durata (si veda il dettato legislativo ove usa chiaramente l'espressione "stabilmente"); in secondo luogo si nota la coordinazione del carattere dell'attività richiesta ("promuove la conclusione di contratti in una zona determinata"), requisito inattuabile senza un minimo di program-

mazione aziendale e di messa a punto organizzativa.

Altrettanto facilmente, nella fattispecie concreta de quo, va inquadrato anche l'altro requisito, quello della prestazione d'opera prevalentemente personale: l'agenzia del ricorrente, infatti, opera prevalentemente con il quasi totale ed esclusivo apporto economico e giuridico posto in essere dal ricorrente. Egli, infatti, per validi motivi, non si avvale dell'opera di collaboratori esterni (subagenti, produttori, procacciatori d'affari) ma si avvale, ed in minima parte, dell'opera prestata da uno dei tre figli. Anche in tal caso, quindi, il criterio della prevalenza è facilmente riscontrabile (Cass. 1978/6061, Cass. Lav. 1980/3187; 1979/1497 tra le tante). dunque competente può essere soltanto il pretore in funzione di Giudice del Lavoro!

### **B) - Competenza territoriale**

Dopo aver esaminato la competenza funzionale del pretore, passiamo ora a considerare l'aspetto della competenza territoriale ex art. 413 cpc, che designa il pretore del luogo competente a decidere la causa. Va innanzitutto premesso che il citato art. 413 cpc commina la nullità alle clausole derogative della competenza territoriale: disposizione di grande rilievo se si considera che nella quasi totalità dei mandati agenziali sono inserite clausole di deroga alla competenza territoriale sempre a favore dove ha sede l'impresa (il cd sfavor lavoratoris), clausole in contrasto con il dettato e la ratio della norma.

Premesso ciò, notiamo che l'art. 413 dispone che "competente per territorio è il giudice nella cui giurisdizione è sorto il rapporto, ovvero si trovi l'azienda o una sua dipendenza alla quale è addetto il lavoratore e presso la quale egli prestava la sua opera al momento della fine del rapporto.

Ora, a parte il fatto che l'agenzia di assicurazione può essere incontestabilmente considerata quale dipendenza dell'azienda, almeno nel caso de quo, stante la soggezione imprenditoriale-tecnica-economica -produttiva e psicologica che subisce nella realtà l'agente d'assicurazione dal datore di lavoro, soggetto senz'altro economicamente più forte, e tale criterio sarebbe pertanto già di per sé sufficiente a designare il Pretore di ... quale giudice del lavoro competente territorialmente; ad abundantiam, nella fattispecie de quo, soccorre anche un altro criterio di collegamen-



to: quello del luogo in cui è sorto il contratto. Secondo il nostro cc, infatti, il contratto deve ritenersi formato nel momento in cui il proponente ha preso conoscenza della accettazione dell'altra parte (art. 1326). Eccezionalmente si può verificare che la conclusione del contratto avvenga attraverso la sua esecuzione; in tutti questi casi il contratto è concluso nel luogo in cui ha avuto l'esecuzione (art. 1327).

In campo agenziale avviene in pratica (come dimostrano i documenti prodotti) che l'impresa invii al candidato agente una proposta di nomina la quale viene sottoscritta integralmente senza apporre modifiche e rimessa al proponente che ne prende atto: in tutti questi casi è fuori di dubbio che il contratto si concluderà presso la sede dell'impresa.

Può però verificarsi, come nella fattispecie de quo, il caso in cui l'agente proponga modifiche al capitolato-proposta dell'impresa, inserendovi clausole o riserve, nel quale caso l'atto è considerato come nuova proposta e il luogo di conclusione del contratto è quello del domicilio dell'agente (art. 1326 cc, 5° comma). Nel caso de quo, infatti, il ricorrente aveva lamentato, successivamente alla trasmissione dei due esemplari della lettera e dei relativi allegati per la (formale) costituzione del rapporto agenziale, il mancato riconoscimento della qualifica di agente generale e consecutivamente di agenzia generale, nonché il mancato riconoscimento della clausola derogativa della competenza territoriale ex art. 413 cpc designando in suo favore quale giudice competente quello del foro di...

Una considerazione di carattere ermeneutico, a tal punto, ci sembra opportuna. Non si deve dimenticare, infatti, che il rapporto di agenzia è collocato nel libro quarto del cc, relativo alle obbligazioni, e che pertanto sono applicabili al rapporto stesso i principi generali dettati in tema di obbligazione. Allorché nella fattispecie de quo il ricorrente ha inviato in data... la lettera di nomina e gli allegati da lui sottoscritti con contestuale lettera di controproposta, una volta giuntogli il telegramma di revoca del... bene ha fatto il ricorrente a far pervenire un suo telegramma con il quale, a norma dell'art. 1328 cc, revocava immediatamente l'accettazione parziale del mandato agenziale inviato alla... con raccomandata chiedendo inoltre l'inserimento della cosiddetta clausola di competenza territoriale. Da un lato, dunque, si ha la revoca dell'accettazione, in quanto tale telegramma è senz'altro giunto a conoscenza della proponente .... prima dell'accettazione inviata, invece, per semplice raccomandata.



Dall'altro la richiesta formale della clausola territoriale segna un altro e più ampio limite giuridico della nuova proposta formulata dal ricorrente all'impresa, facendo sì che il contratto d'agenzia risulti concluso nel luogo in cui ha avuto inizio l'esecuzione (art. 1327 cc) e cioè a...

### C) Merito

Entrando nel merito della controversia, va ribadita innanzitutto la illegittimità della revoca del mandato agenziale effettuata ad nutum secondo la norma dell'art. 12, secondo comma, dell'Accordo.

L'accordo nazionale, infatti, per quanto attiene ai contrasti eventualmente insorti tra agente e proponente, prevede la disciplina dello scioglimento del contratto, prospettando due diverse soluzioni tra le quali si imponga la scelta degli agenti entro il..., scelta validamente effettuata dal ricorrente con lettera raccomandata del...

Dunque non può trovare applicazione nella fattispecie il recesso così come previsto dall'art. 12 dell'Accordo, in quanto il ricorrente aveva optato per la più equa disciplina dell'art. 12bis. disciplina che, ai sensi dell'art. 6 della legge 738/1978, è senz'altro richiamata dall'espressa previsione legislativa formulata appositamente per salvaguardare gli interessi degli agenti, come nel caso del ricorrente, i quali avessero subito il trasferimento del loro portafoglio di impresa posta in liquidazione coatta amministrativa. Ed inoltre l'interpretazione da fornire ai 'validi motivi' che giustificano il recesso (ammesso per ipotesi soltanto che ve ne siano), e sui quali si impernia tutto il sistema costruito dall'art. 12 bis., non può che essere fornito dall'elaborazione che la giurisprudenza ha già fatto e continua a fare (ormai per *jus receptum*) del concetto di "giustificato motivo" in materia di recesso dal rapporto di lavoro subordinato. Quindi il 12 bis introduce sostanzialmente la necessità di fondare il recesso stesso sul presupposto della presenza di validi motivi idonei a giustificarlo. E poichè, come già scritto prima al rapporto di agenzia sono applicabili i principi dettati dal cc in tema di obbligazioni, richiamati peraltro anche dai capitolati e dall'accordo, ne consegue che, per giustificare validamente un recesso unilaterale, il motivo dedotto dovrebbe sostanziarsi, necessariamente, in un inadempimento vero e proprio e non nella violazione di generici dovuti, che peraltro non vi è mai stata. L'inadempimento stesso, conformemente al principio generale consacrato nel-

l'art. 1455 cc in materia di risoluzione del contratto, deve presentare altresì requisiti tali da consentire di valutarlo non di scarsa importanza con riguardo all'interesse della parte non inadempiente. E va ricordato a tal proposito, che l'art. 18 secondo comma, testualmente recita che "deficienza di produzione non costituisce giusta causa" ammesso che esistesse tale deficienza di produzione: il che è facilmente dimostrabile dai registri di contabilità.

Viene, dunque, così a mancare all'impresa recedente la condizione necessaria e sufficiente per poter esercitare il diritto dell'azione prevista dall'art. 12 bis dell'Accordo: ne consegue il diritto alla reintegrazione nell'agenzia; conclusioni dovute da un'interpretazione restrittiva e rigorosa in modo da non vanificare e svuotare di significato la previsione dell'obbligo della motivazione stessa, obbligo che appare senz'altro destinato a valorizzare la professionalità della figura dell'agente nei confronti della forte posizione dominante, economicamente e psicologicamente, dell'impresa recedente ad nutum.

#### **D) Provvedimenti d'urgenza**

Tale ingiustificabile ed illegittima revoca del mandato agenziale recorre al ricorrente un gravissimo pregiudizio imminente ed irreparabile. Dopo più di... anni di onesto svolgimento di un rapporto agenziale assicurativo, con il relativo ampliamento e mantenimento del proprio portafoglio nei limiti delle proprie possibilità, il ricorrente si vede in soli 12 giorni dalla revoca del... alla riconsegna dell'agenzia prevista per il... svanire tutti i sacrifici fatti da lui, dal figlio e dalla sua famiglia in tutti questi anni al fine di poter acquisire un sufficiente guadagno provvigionale con il quale poter vivere dignitosamente. Nè si dà possibilità, ovviamente, di poter trovare, eventualmente, un'altra società assicuratrice, stante il termine giugulatorio impostogli, per rendere possibile il trasferimento creato con i suoi soli sacrifici e non certamente con quelli dell'impresa che non ha mai contribuito alle spese di gestione dell'agenzia, ricavandone sempre e soltanto utili di decine di milioni. Alla luce delle considerazioni sin qui svolte in fatto e in diritto, si chiede dunque all'Ill.mo Pretore Giudice del Lavoro, l'adozione dei seguenti provvedimenti d'urgenza, in quanto idonei ad assicurare provvisoriamente gli effetti della decisione sul merito:

1 - La sospensione immediata dell'illegittima ed igiusta revoca ad nutum del mandato agenziale intimata dalla... all'agente di ... sig....

2 - Conseguentemente, l'ordine alla... di inviare immediatamente al Sig.... quale agente della suddetta società, tutte le quietanze che verranno a scadere nel prossimo mese di dicembre ed in tutti quelli successivi, al fine di potergli consentire nelle more del giudizio di merito quella retribuzione in ogni caso sufficiente ad assicurare a sè e alla sua famiglia un'esistenza libera e dignitosa (art. 36 Cost.) nonchè l'ordine di inviargli regolarmente tutto il materiale che l'agente eventualmente richieda agli uffici della direzione in quanto necessario all'espletamento della sua attività lavorativa, sino a quando non sarà decisa nel merito la vertenza de quo.

3 - Conseguentemente, in subordine, l'ampliamento del termine di preavviso, dai 12 giorni previsti dal telegramma di revoca ai sei mesi previsti dall'art. 13, terzo comma, lett. b, dell'Accordo, per l'ipotesi dell'agente che nell'esercizio precedente abbia incassato una somma superiore agli ottanta milioni avendo già compiuto anni di gestione.

Si fa riserva, altresì, di ogni ulteriore richiesta istruttoria, sia documentale che testimoniale, chiedendo sin d'ora all'Ill.mo Pretore Giudice del Lavoro l'adozione di ogni provvedimento istruttorio e di merito utile e necessario all'accoglimento del presente ricorso.

## 2) RICORSO EX ART.700 CPC

Lo scrivente Dott. proc. .... procuratore e difensore in forza di delega posta a margine del presente ricorso del Sig.. nato a ... e residente a.. in via... premesso:

- che in data ... la società assicuratrice..... correnti in ... via... n.. in persona del legale rappresentante pro tempore, ebbero a conferire al Sig.. il mandato di Agente Generale, in ... costituendo la sede Agenziale in .. in corso...

- che in data ... le predette società hanno notificato al Sig. un atto di significazione con cui hanno dichiarato allo stesso la risoluzione dei contratti di agenzia fra loro costituiti invocando l'applicazione dell'art. 12 comma 2° dell'Accordo Nazionale imprese -agenti di assicurazione, specificando che tale risoluzione debba avere efficacia dal giorno...

- che successivamente alle ore .. circa del giorno ... i Sig.ri..... nei loro veste di agenti delle predette società hanno provveduto a far eseguire la sostituzione delle serrature degli uffici della sede della agenzia... di, provocando così lo spoglio violento del possesso dei locali e delle cose in esse contenute nei confronti del Sig.

- che ai sensi dell'art. 19 del Contratto di Accordo Nazionale Imprese-Agenti di Assicurazione, è previsto che in caso di scioglimento del contratto di agenzia per recesso dell'impresa ai sensi dell'art. 12 comma 2° debba essere concesso all'agente un periodo di preavviso di lunghezza variabile determinato ai sensi dell'art. 13, con decorrenza dal 1° o dal 16 del mese;

- che quindi tale normativa imposta dal già citato accordo nazionale non è stata rispettata dalla società assicuratrice

tutto ciò premesso, lo scrivente procuratore per nome e per conto nell'interesse del proprio delegante chiede che il Sig. Pretore voglia: dichiarare la inefficacia della risoluzione del contratto di agenzia posti essere fra la società.. e il Sig..., sia per la illegittimità delle modalità esecuzione (mancato rispetto del periodo di preavviso) sia perchè, ancora prima della data di efficacia della risoluzione del contratto, dalla stessa società indicata, è avvenuto lo spoglio violento del possesso dei locali della sede della Agenzia di assicurazione nei confronti del Sig.

A tal fine si chiede che il Sig. Giudice voglia disporre la immediata reintegrazione nel possesso dei locali in favore del Sig.

Si produce:

- copia atto di significazione notificato il...

- copia dell'Accordo Nazionale Imprese Agenti di Assicurazione

### **3) MEMORIA PER LA RESISTENTE CON DOMANDA DI PROVVEDIMENTO D'URGENZA EX ART. CPC**

Si contesta quanto ex adverso richiesto, dedotto e documentato e si precisa ed eccepisce:

- la resistente è agente di assicurazione in ...; i relativi mandati agenziali a tempo indeterminato sono stati conferiti dalle predette compagnie alla agenzia... in data... i

- i rapporti inter partes hanno avuto durata ultra decennale e hanno comportato una proficua collaborazione fra l'agenzia e le compagnie mandanti, le quali non hanno mancato, in questi anni, di rendere ampi riconoscimenti alla professionalità e all'attività svolta dall'agente.

- inopinatamente, in data... è stato notificato dalle Compagnie mandanti il recesso ad nutum dai contratti di agenzia "a norma dell'art. 12, II comma, dell'Accordo nazionale Agenti, con effetto immediato".

- con telex del... e con raccomandata A.R. (allegati) inviate in pari alle predette compagnie, l'agenzia aveva richiesto che venissero specificati i motivi del recesso, avvalendosi di quanto stabilito dall'art. 12bis dell'Accordo Nazionale Agenti -Imprese.

- Ai sensi dell'art. 13, 3° comma dell'Accordo Nazional Agenti (allegato), l'impresa che recede dal contratto di agenzia ai sensi dell'art. 12, deve dare all'Agente un preavviso (decorrente dal giorno 1 o 16 del mese) che va da un minimo di due mesi a un massimo di sei mesi, rapportato alla durata della gestione e all'ammontare dei premi incassati nell'esercizio precedente. Nel caso di specie, spetta all'Agente un preavviso di cinque mesi, con scadenza al... in quanto l'agenzia ha effettuato ben oltre 10 anni di gestione (vedi allegati) e ha incassato nell'esercizio precedente per una cifra di...

- L'agenzia..., come è suo diritto, intende usufruire del suddetto periodo di preavviso, previsto dall'Accordo Collettivo Nazionale e pertanto continuare a svolgere la propria attività lavorativa sino alla scadenza del prescritto termine di preavviso di cinque mesi.

- Il recesso ad nutum, intimato dalle Compagnie, è pertanto inefficace sino alla scadenza del prescritto termine di preavviso, in quanto per il principio dell'ultrattività del rapporto in pendenza del termine di preavviso, il contratto di agenzia a tempo indeterminato non cessa nel momento in cui uno dei contraenti recede dal contratto, senza dare il prescritto preavviso, che è predisposto nell'interesse e a tutela della parte non recedente (a meno che questa, accettando senza riserva l'indennità sostitutiva offerta dall'altra parte acconsenta alla immediata risoluzione del rapporto), bensì unicamente con lo spirare del termine di preavviso descritto, restando inalterato e perdurando senza modificazioni il contratto, che continua a spiegare i suoi effetti sino alla scadenza del preavviso medesimo (Cassazione 29 nov. 1968, n.3713, in mass riv dir. lav.

1969, p 286 n° 502; Cassazione 8 ottobre 1983 n. 5849 in resp. civ. prev. 1984, 200; cassazione 13 dic. 1982 n. 6848 in giust. civ. ma (1982)

- 8) la sussistenza dell'efficacia reale del preavviso nella materia quo è negata da quanti, partendo principalmente dall'esame della difrente formulazione dell'art. 1750 cc, rispetto all'art. 2118, ritengono che nel rapporto di agenzia la parte recedente può effettuare unilateralmente, cioè senza l'accettazione della controparte, la scelta fra l'osservanza del termine di preavviso e la cessazione immediata del rapporto. Orbene, a parte la circostanza che nel caso di specie tale scelta non è stata minimamente operata da parte delle Imprese, come è possibile riscontrare dalla lettura del testo della comunicazione di recesso nella quale nessuna indennità sostitutiva viene offerta; corre l'obbligo di enunciare ragioni, desumibili dalla contrattazione collettiva, dalle quali emerge la natura reale del preavviso e la necessità del consenso della parte non recedente per la sostituzione del medesimo con un'indennità sostitutiva. Sbaglia infatti chi ritiene che l'art. 1750 sia il dato normativo fondamentale in materia di recesso anche per i rapporti di Agenzia di Assicurazione, di cui l'art. 13-4° comma dell'accordo nazionale (doc. 7 che prevede la possibilità di sostituzione del preavviso) altro non sarebbe che una specificazione del principio generale posto dalla norma codicistica.

Non è infatti l'art. 1750 la fonte primaria che regola i rapporti fra imprese e agenti in materia di recesso e preavviso, bensì la norma collettiva alla quale soltanto può farsi riferimento, e che, come vedremo, presenta caratteri del tutto peculiari. Com'è noto, l'art. 1753 cc inverte l'ordine di precedenza stabilito dagli art. 1-7-8 delle preleggi, ponendo l'applicabilità delle norme del codice civile in posizione subordinata, rispetto alla disciplina collettiva, agli usi e alla natura dell'attività assicurativa. L'indagine che qui interessa deve quindi partire dal contratto collettivo, che è fonte primaria di regolamento dei rapporti de quo, anche rispetto alle stesse disposizioni del codice. Ebbene, nell'accordo nazionale le agenti (allegato) l'articolo 13 -14° comma recita "L'impresa può sostituire in tutto o in parte il preavviso dovuto con un'indennità determinata..." e il 2° comma dello stesso articolo recita "e in facoltà dell'impresa di rinunciare al preavviso dovutole o di sostituire quello dovuto

dall'agente, corrispondendo... " Il dato che più emerge dalla lettura di tali norme è che la facoltà di sostituzione del preavviso, contrariamente a quanto previsto dall'ultimo comma dell'art. 1750, sarebbe riservato unicamente ed esclusivamente all'Impresa, cioè alla compagnia di assicurazione. In buona sostanza, ad una lettura superficiale, l'Impresa avrebbe la facoltà di sostituire il preavviso e di rinunciare persino al preavviso dovutole, ma analogo potere non avrebbe l'agente, il quale sarebbe a tal punto impegnato ad effettuare il preavviso lavorato, che sarebbe in facoltà solo dell'impresa rinunciarvi (art.13 comma 2).

In un tal contesto, l'unica lettura possibile della norma collettiva è quella di ritenere che, intanto, la sostituzione del preavviso con l'indennità sostitutiva sia da parte dell'impresa, in quanto vi sia il consenso dell'agente. Diversamente, verremo a trovarci con un preavviso per gli agenti che ha portata ed effetti diversi dal preavviso cui sono tenute le compagnie, nel senso che, mentre il preavviso per le compagnie avrebbe efficacia obbligatoria, il preavviso medesimo per l'agente avrebbe efficacia reale, alla stregua quindi dell'art. 2118 cc, con la differenza, nel nostro caso, che il carattere reale del preavviso giocherebbe solo a sfavore dell'agente, e cioè dalla parte più debole del rapporto.

L'accedere quindi alla tesi di chi ritiene che il preavviso delle Compagnie abbia efficacia obbligatoria, porta al paradosso - data la mancata previsione dell'indennità sostitutiva a carico dell'Agente dell'Accordo collettivo - che l'agente non possa sostituire il preavviso, che non avrebbe tale facoltà nè tale potere, ma che invece sarebbe tenuto ad effettuare il preavviso lavorato, tant'è che solo l'Impresa potrebbe dispensarlo rinunciandovi. A questo punto dalla disciplina collettiva così delineata emergerebbe una profonda disparità di trattamento fra il preavviso dato all'Agente e quello dato all'Impresa e ai poteri riconosciuti all'Impresa e negati all'Agente per la sostituzione del preavviso (disparità che crea la tesi dell'efficacia obbligatoria del preavviso, e che al contrario viene meno nel momento in cui si riconosce la natura reale del preavviso da chiunque sia dato nel rapporto di Agenzia).

In realtà la mancata previsione di un'indennità sostitutiva per il preavviso dell'Agente è in grado di svelare l'intento e la volontà delle parti stipulanti l'Accordo collettivo, e pertanto di pervenire a una equa interpretazione della normativa collettiva in materia. Il dato fondamentale e



importante, che emerge dalle considerazioni sopra riportate e dall'attenta lettura dell'art. 13 dell'Accordo è quello dell'interesse, o meglio della volontà delle parti di non consentire interruzioni di attività nelle agenzie e ciò nell'interesse reciproco, sia delle imprese che degli agenti, nonostante il recesso intimato da qualsiasi di una delle parti. L'intento quindi di tener viva e vitale un'attività produttiva, attuata attraverso la cooperazione fra Agenti e Compagnia anche nel momento terminale del rapporto, e ciò nell'interesse reciproco, e pertanto anche nell'interesse dell'Agente, sia sotto l'aspetto professionale sia di immagine, sia dei rapporti umani con la propria clientela. La suddetta norma pertanto pone l'accento sul reciproco interesse alla continuazione dell'attività anche durante il preavviso, da chiunque sia stato dato, trattandosi di interesse reciproco, professionale, di immagine ed economico, onde va in tal caso concluso per l'unitarietà della natura e degli effetti del preavviso da qualunque delle parti sia dato e della sua efficacia reale.

L'unico modo quindi per rimuovere e rimediare all'alterazione e alla lesione sinallagmatica che la interpretazione che si contesta porta alla normativa collettiva de qua in materia di preavviso (stante la disparità fondamentale sia di natura che di effetti che la contestata interpretazione porta a concludere) è quello, al fine di sanare una tale situazione che vizierebbe irrimediabilmente la norma citata nell'accordo collettivo, di recuperare l'unica interpretazione possibile della norma, che è quella di ritenere la necessità del preavviso lavorato e la sua sostituibilità, unicamente con il consenso della controparte. Soccorrono qui nel senso sopra indicato i canoni ermeneutici di buona fede ed equità previsti dagli artt. 1366 e 1374 del cc e l'equo temperamento degli interessi, stabiliti dall'art. 1371 cc, così parificando le posizioni delle parti, già parificate in sede di recesso ugualmente anche per l'ipotesi del preavviso della sua sostituibilità. Ciò d'altronde, sarebbe anche coerente con la norma generale di cui all'art. 1373 cc 2° comma, la quale prevede che il recesso non ha effetto nei contratti a esecuzione continuata, per le prestazioni già eseguite o in corso di esecuzione: e nessuno può negare che in un rapporto di Agenzia Assicurativa, in qualsiasi momento l'imprenditore o l'Agente recedano, esistono prestazioni in corso di esecuzione (salvo i casi limiti di patologica stasi dell'agenzia) che non consentono pertanto l'immediata estinzione del rapporto; di qui e sotto anche tale profilo, l'



necessità di riconoscere l'efficacia reale del preavviso (lavorato) e la sua sostituibilità unicamente col consenso dell'altra parte. Un'agenzia di assicurazioni infatti, non può essere chiusa dall'oggi al domani, o comunque non può esserne estromesso il titolare dall'oggi al domani, senza naturalmente il consenso del medesimo. Nè la risoluzione del problema può essere vista unicamente sotto il profilo dell'interesse, del vantaggio dell'impresa in un dato momento e senza tener conto che l'agente revocato, ha il diritto professionale contrattuale e legale di seguire per il tempo stabilito dall'accordo collettivo in tema di preavviso i contratti della sua agenzia in corso di esecuzione.

Anche la norma generale dell'art. 1373 indica chiaramente, come per i contratti ad esecuzione continuata, quale quello di agenzia di assicurazione, l'estinzione del rapporto e l'efficacia del recesso debba necessariamente slittare alla definizione delle prestazioni in corso di esecuzione, di qui anche la necessità oggettiva, in tali rapporti, del preavviso, che non può essere unilateralmente sostituito dalle Compagnie senza il consenso dell'Agente.

9) La peculiarità del citato art. 13 dell'Accordo Nazionale (anche rispetto all'art. 1750, 2° comma) è ancor più evidenziata dai particolari caratteri ed effetti che conseguono dalla proposta di sostituzione del preavviso da parte dell'Impresa (art. 13, 14° comma). Ed infatti, non solo viene qui consentita la sostituzione parziale del preavviso (non contemplata dall'istituto generale ex art. 1750, 2° comma), ma si determina con l'esercizio della facoltà-proposta di sostituzione, l'obbligo specifico di pagamento dell'indennità entro un mese (o entro 60 gg) dallo scioglimento del contratto da parte dell'Impresa (art. 13, VI comma). Anche ciò dimostra come l'offerta (proposta) di sostituzione del preavviso non sia una facoltà alternativa rispetto al preavviso medesimo, bensì una possibilità subordinata dell'impresa che come tale può essere presa in considerazione (sempre che sia accettata dall'agente), solo ove l'impresa medesima manifesti ed esteriorizzi la volontà di avvalersene, in difetto della quale la Compagnia resta obbligata (realmente) alla sua principale obbligazione di consentire l'effettuazione del preavviso, la quale non può essere certo annullata dalla sua intenzione di immediata cessazione del contratto, ove contestualmente non proponga la sostituzione della sua principale obbligazione (preavviso) con una obbligazione pe-

cuniaria (indennità). Anche sotto tale profilo deve quindi essere consentito alla ricorrente l'effettuazione del preavviso prescritto, visto che le imprese, con la loro comunicazione di recesso, non si sono minimamente avvalse della possibilità loro riservata di proporre la sostituzione del preavviso ai sensi dell'art. 13 4° comma dell'Accordo Nazionale. D'altra parte non appare nemmeno del tutto chiaro dalla comunicazione di recesso, se l'effetto immediato si riferisce alla cessazione del contratto al momento di decorrenza della manifestazione della volontà di recedere dal contratto di agenzia da parte delle imprese. Le conseguenze sul piano logico e giuridico delle osservazioni che precedono, portano incontrovertibilmente a concludere che le Compagnie non possono sostituire unilateralmente il preavviso, senza il consenso dell'Agente. Ed infatti, se l'accettazione dell'agente può consentire il frazionamento del preavviso, in parte lavorato e in parte sostituito ( art. 13, 4° comma) e far slittare il diritto di credito dell'agente all'indennità sostitutiva, invece che dalla cessazione del rapporto, al 30° o al 60° giorno da tale cessazione.

10) A seguito del recesso, l'agente com'è suo diritto, ha richiesto (vedi allegati) alle imprese la specificazione dei motivi del recesso ai sensi dell'art. 12 bis, lettera a) 1° comma dell'Accordo Nazionale.

Ebbene, poichè tale regime di recesso motivato di cui all'art. 12 bis è sostitutivo di quello previsto dall'art. 12, 2° comma dell'Accordo Nazionale (Cassazione, 20 marzo 1987 n° 2768) per gli agenti che ne hanno optato l'applicabilità (allegato 10) risulta ancor più evidente l'illegittimità e inefficacia del recesso immediato notificato dalle imprese. Infatti, nello schema delineato dall'art. 12 bis, la parte receduta entro 10 giorni dal ricevimento della comunicazione del recesso può chiedere la specificazione dei motivi. Nei 10 gg dalla ricezione di tale richiesta, la parte recedente è obbligata a comunicare i motivi per iscritto, pena la revoca del recesso medesimo. Da tale meccanismo risulta che sino a quando all'Agente non pervengano i motivi dell'impresa (e quindi siano ad almeno 20 gg se non più dalla data di comunicazione del recesso) il recesso intimato non potrà mai essere operativo anche ove, ma non è il nostro caso, l'impresa abbia sostituito il preavviso (e l'agente non abbia alcuna contrarietà in proposito).

Diversamente argomentando, si arriverebbe invece all'assurdo (compreteso dalle imprese nel recesso notificato) che l'agente avrebbe obbli-

go di riconsegnare l'agenzia prima che sia certa la data di scioglimento del contratto (contrariamente a quanto sancito dall'art. 23 dell'accordo), certezza che, per il disposto del 2° comma della lettera A dell'art. 12 bis dell'accordo, si avvera al momento in cui all'Agente pervengono i motivi della compagnia, con i quali viene evitata l'automatica revoca del recesso. Ma ancor più, può rilevarsi nel caso di specie, che, se le imprese hanno inteso determinare la cessazione del contratto alla data di notifica del recesso (il che è ampiamente contestato, stante il diritto al preavviso e comunque al minimo termine di operatività del recesso, sino all'ottenimento dei motivi), il recesso intimato andrebbe comunque in ogni caso considerato caducato e revocato, non potendo certamente in un procedimento ormai esaurito intervenire minimamente la successiva tardiva e ormai inutile motivazione, la quale perverrebbe all'Agente, dopo l'intervenuta cessazione del contratto. In buona sostanza, perchè i motivi possano operare è necessario che essi si inseriscano in un procedimento nel quale il recesso medesimo non abbia esaurito i propri effetti, il che conferma come, anche sotto tale profilo, il preavviso costituisca un obbligo non unilateralmente sostituibile, poichè sino a quando non risulti definitivo l'evento previsto dalla norma (cioè la comunicazione dei motivi) non sussisterà alcun obbligo alla riconsegna e il recesso non potrà conseguentemente essere operativo.

E' evidente quindi che, a fronte del recesso de quo delle imprese, ove non si dovesse ritenere prorogato il contratto di agenzia per il tempo di preavviso prescritto nell'art. 13 dell'accordo nazionale, ne deriverebbe il più grave effetto della caducazione e della revoca del recesso medesimo, ai sensi dell'art. 12 bis lettera A, 2° comma dell'accordo, non avendo le imprese comunicato la motivazione contestualmente al recesso, se intendevano attribuirgli efficacia immediata; poichè è evidente che laddove le compagnie intendano riservarsi la motivazione al momento successivo del recesso, in conformità a quanto disposto dalla citata norma, giammai sarà ammissibile un recesso immediato, ma solamente un recesso con preavviso, che è il logico e giuridico presupposto del procedimento previsto da tale norma per il recesso motivato, il quale ha natura ed effetti diversi dal recesso ad nutum previsto dall'art. 12 (cassazione, 20 marzo 1987 n.2786). Non va infatti dimenticato che un tale regime del recesso motivato, costituisce una linea di sbarramento contro le di-

scriminazioni e le strumentalizzazioni del rimedio risolutorio, che le parti collettive hanno inteso adottare a reciproca difesa del principio, per l'ap-punto introdotto con l'articolo 12 bis, e cioè che è ammissibile il recesso solo in presenza di motivi realmente sussistenti e giustificati, che vanno riguardati in relazione alle situazioni oggettive e sussistenti determinate-si fra le parti. Quanto osservato non è minimamente contraddetto dal 3° comma della lettera A dell'articolo 12 bis, per il quale la richiesta dei motivi non sospende l'efficacia del recesso. Tale terzo comma, non co-stituisce infatti un passepartout per il recesso immediato e per la sostituitibilità unilaterale del preavviso da parte delle Compagnie senza il con-senso dell'agente, bensì determina unicamente un principio di non inter-ferenza della richiesta dei motivi nei confronti del preavviso di recesso, nel senso di evitare un prolungamento del termine di sospensione del pre-avviso.

Per tutto quanto sopra esposto, ove non si dovesse ritenere prorogato il contratto di Agenzia per il tempo di preavviso prescritto dall'Art. 13, ne deriverebbe che il recesso immediato, notificato dalle compagnie all'agenzia senza la contestuale motivazione prevista dall'art. 12 bis è ine-sistente e privo di ogni giuridico effetto, ed è pertanto da ritenersi cadu-cato e revocato.

11) a seguito della richiesta di specificazione di motivi inoltrata dal-l'agenzia, le compagnie hanno notificato un atto col quale contestano l'applicazione al caso di specie. Tale contestazione è priva di fondamen-to per le seguenti ragioni:

Ai sensi del 3° protocollo di intesa, allegato all'Accordo nazionale agenti, le parti collettive convennero che per l'applicazione del regime di cui all'art. 12 bis gli agenti interessati dovevano effettuare una richiesta a mezzo raccomandata da far pervenire alle compagnie. L'agenzia ebbe ad effettuare la prescritta comunicazione a mezzo raccomandata, di cui purtroppo non riesce a trovare copia nel proprio archivio (essa opera sul mercato da molti anni e il suo archivio rispecchia la sua lunga attività). In ogni caso, contestualmente inviò anche alla compagnia un telex (in data.....n....) con il quale esercitava il suddetto diritto di opzione in riferi-mento all'articolo 12 bis dell'accordo. Riteniamo che tale richiesta per via telex sia un valido ed equipollente mezzo per l'esercizio del suddetto diritto di opzione. Si ricorda in proposito la normativa in materia di ser-

vizio telex e quanto previsto dal Dpr 7.2.1963 n. 735 e successivi provvedimenti legislativi. D'altra parte non si può non ricordare che la giurisprudenza ha ormai pienamente riconosciuto l'equivalenza sul piano probatorio del telex alla scrittura privata ex art. 2702 e seguenti cc, onde è indubio che l'opzione esercitata dalla ricorrente a mezzo telex sia ad ogni effetto valida ed efficace anche sulla base del 3° protocollo di intesa e ciò in considerazione del carattere di assoluta e indubbia certezza che rappresenta il servizio telex, parificato per legge al servizio di corrispondenza telegrafico, poichè dà esatta cognizione e certezza anche e soprattutto non solo della trasmissione, bensì anche del contenuto del messaggio. Sotto tale profilo, dunque, è del tutto strumentale l'eccezione proposta dalla controparte, nel citato atto notificato, di inapplicabilità al caso in specie dell'art. 12 bis.

L'infondata eccezione proposta dalla controparte, peraltro poco interferisce sulla principale questione posta all'attenzione del Signor Pretore, con il presente ricorso, rappresentata dal diritto dell'agenzia ad effettuare il preavviso lavorato, conformemente alla previsione della normativa collettiva. In proposito si rileva che anche con l'atto recentemente notificato, le compagnie non propongono minimamente la sostituzione del preavviso. Anche ciò conferma quindi che resta a carico delle compagnie l'obbligazione principale di far usufruire all'agente di preavviso lavorato. Ove quindi non si dovesse ritenere prorogato il contratto di agenzia per il tempo di preavviso prescritto dall'articolo 13, ne deriverebbe che il recesso immediato, notificato dalle compagnie all'agenzia senza la contestuale motivazione prevista dall'art. 12 bis, è inesistente e privo di ogni giuridico effetto, ed è pertanto da ritenersi caducato e revocato ai sensi dell'art. 12 bis lettera a 2° comma.

12) Una conclusiva riflessione che si impone è che i comportamenti delle parti devono necessariamente essere improntati a correttezza e buona fede, anche nella fase terminale di scioglimento del rapporto. Anche in tale fase, il comportamento delle parti deve essere improntato alla correttezza e buona fede, anche nella fase terminale di scioglimento del rapporto. Anche in tale fase il comportamento delle parti deve essere improntato alla correttezza e al senso di solidarietà sociale che integrano appunto il contenuto della buona fede. Anche sotto tale profilo non può non rilevarsi quanto sia contraria ai suddetti principi la pretesa delle

imprese mandanti di veder sciolto nello stesso giorno in cui comunicano il loro recesso, un rapporto così complesso come quello di agenzia, che ha tanti coinvolgimenti esterni di clientela, di rapporti vari, anche di lavoro per il personale impiegato presso un'agenzia. Anche per tali motivi non è quindi minimamente ammissibile che si possa dar luogo alla cessazione di un tale rapporto con effetti istantanei e senza il ben che minimo preavviso.

Con l'atto notificato, le compagnie enunciano una serie di motivi che le avrebbero indotte ad effettuare il recesso, e che è qui d'obbligo confutare per la loro inconsistenza e strumentalità. La controparte infatti omette di precisare, nell'atto notificato, che il saldo del rendiconto del mese di... che dichiara indebitamente trattenuto dalla..., attiene in realtà a un credito della ... medesima nei confronti della compagnia (allo stato dei conteggi del mese in questione) e come tale legittimamente trattenuto in sede di relativo rendiconto, come d'altra parte sempre effettuato incontestabilmente dall'inizio del rapporto agenziale. Così anche gli ulteriori rendiconti non portavano rettifiche a debito della..., per la semplice ed evidente ragione che nessun debito della.... sussisteva, bensì solo crediti dell'agenzia verso le compagnie.

D'altra parte, ciò è anche stato confermato dal verbale di ispezione precedente al mese di..., effettuato dalle compagnie nell'agenzia, con il quale le parti hanno acclarato a quel momento le loro reciproche partite di dare e avere, senza la benchè minima contestazione da parte delle Compagnie in riferimento alle pregresse situazioni di dare e avere, le quali mutano naturalmente di mese in mese, ma che comunque, se riguardate rispetto a ciascun rendiconto, portano, a seconda delle circostanze, un credito dell'Agenzia o della compagnia. Indiscutibilmente il rendiconto del mese di.... portava un credito a favore dell'agenzia così come in sede di ispezione risultava un credito a favore della compagnia che è stato saldato dall'Agenzia, fatta eccezione per un importo non significativo di circa 10 milioni, trattenuto dalla ... perchè riguardava "pendenze che dovranno essere riviste e controllate con gli uffici competenti" e perchè attinenti a varie partite contabili da chiarire con la compagnia, in relazione a storni provvigionali che l'agenzia ritiene che non le debbano essere addebitati (vedi allegato carteggio).

Quanto ai titoli insoluti, scaduti da alcuni mesi, ciò si verifica co-



stantemente (gli operatori ben lo sanno) per i ritardi da parte delle coassicuratrici, le quali pagano con estremo ritardo, il che determina anche ritardi nella contabilizzazione. Comunque anche tali titoli, come risulta dal citato verbale di ispezione, sono stati ritirati dalle Compagnie senza effettuare alcun rilievo in proposito. Del tutto strumentali sono poi i rilievi ai 28 titoli e alle 3 omesse registrazioni, in quanto i primi erano in agenzia e l'impiegata non era stata in grado unicamente di reperirli (gli ispettori avevano dato in proposito alcuni giorni per le debite verifiche e comunicarne l'esito) mentre, per le tre mancate registrazioni si era trattato unicamente di un errore dell'impiegata addetta, la quale, come riscontrato direttamente dagli ispettori, aveva solamente inserito nei registri le quietanze delle polizze, senza riportarne gli estremi in registrazione. Dalle osservazioni che precedono (oggetto anche di dettagliato telex inviato alle compagnie, risulta evidente l'inconsistenza dei motivi adottati dalle compagnie a sostegno del recesso effettuato, e che non trovano conferma neppure nel verbale di ispezione del.... Infatti, da questo risultano soltanto alcuni marginali rilievi, pienamente emendabili, come risulta dal tenore discorsivo e non sanzionatorio del testo.

Corre l'obbligo infine di rilevare che le Compagnie hanno continuato a dare inalterate esecuzioni ai mandati agenziali, anche dopo la data di notifica del recesso. Ed infatti all'agenzia continua a pervenire il normale carteggio di lavoro e di istruzione da parte delle compagnie mandanti, e persino gli ispettori liquidatori della compagnia si sono recati presso tale agenzia e, come sempre, hanno proceduto al loro lavoro di liquidazione dei sinistri con la completa collaborazione del personale d'agenzia. Tale comportamento delle compagnie è esattamente contrario alla manifestazione di recesso intimata, onde mentre da un lato si pretende lo scioglimento immediato del contratto, di agenzia, dall'altra si dà inalterata esecuzione al medesimo contratto, con ciò inficiando con comportamento inconcludente e inequivoco, la precedente manifestazione di recesso notificata. Con ricorso ex art. 414 e 700 cpc, proposto al Signor pretore nei confronti della agenzia... le compagnie hanno richiesto: nel merito, l'accertamento dell'obbligo della società alla riconsegna del materiale agenziale di proprietà delle ricorrenti, con la condanna della convenuta al risarcimento dei danni da quantificarsi in separato giudizio; nonchè un provvedimento d'urgenza per la riconsegna del mate-

riale agenziale, con l'elencazione di tutta una serie di documenti di cui soltanto alcuni sono di competenza e proprietà della compagnia (fra l'altro i locali sono di proprietà degli agenti). Tale provvedimento, ove concesso, danneggerebbe irrimediabilmente la società..., stante il suo evidente diritto alla continuazione del rapporto agenziale sino alla scadenza del termine del periodo di preavviso, onde assolutamente insussistenti sono il *fumus boni juris* e il *periculum in mora* invocati, a torto, dalle controparti. Gravissimi sarebbero infatti i danni - oltretutto di difficile quantificazione - all'immagine della società, operante da molti anni, con competenza e professionalità, e che ha un'immagine sul mercato assicurativo della città di... consolidata e di prestigio (la famiglia opera in campo assicurativo da oltre...anni).

Dalle considerazioni sopra riportate, emerge evidente l'insussistenza non solo di qualsivoglia *fumus boni juris* e *periculum in mora*, e comunque dei requisiti per la concessione del provvedimento d'urgenza richiesto dalle ricorrenti, che anzi sussistono, nel caso di specie, in favore della società ... gli estremi per la concessione di un provvedimento d'urgenza, che sospenda l'efficacia immediata del recesso intimato sino alla scadenza del termine del prescritto periodo di preavviso. Al riguardo, quanto all'emissione di un provvedimento di urgenza in favore della società... evidenti nella specie la sussistenza dei requisiti richiesti del *fumus boni juris* e del *periculum in mora*.

*Fumus boni juris*: per quanto attiene a tale requisito, si è ampiamente illustrato la sussistenza del diritto della... alla continuazione del rapporto agenziale sino alla scadenza del termine del periodo di preavviso, stabilito dalla contrattazione collettiva in cinque mesi decorrenti dal... nonchè l'invalidità e inefficacia, sotto vari profili, del recesso immediato intimato dalle Compagnie.

*Periculum in mora*: altrettanto irrefutabile appare la ricorrenza di tale requisito, sol che si consideri che la cessazione immediata e subitanea del rapporto agenziale comporterebbe evidenti e gravissimi danni (non solo economici) all'impresa della ....., di non agevole calcolo e liquidazione, inciderebbe sulla stessa sopravvivenza di tale azienda, radicata nella zona di... da oltre ... con riconosciuta ed apprezzata professionalità; inciderebbe su tutti i rapporti di collaborazione e professionali, impostati in lunghi anni di lavoro, nonchè costringerebbe la ricorrente an-



che al licenziamento del personale dipendente dell'agenzia. La cessazione subitanea del rapporto, inoltre andrebbe gravemente a ledere, senza ombra di dubbio, la professionalità, il prestigio e la reputazione della ..., in un ambiente particolarmente ristretto qual è quello della città di..., con conseguente incalcolabile danno per la ..., la quale gode nella zona di un'immagine, di un prestigio e di un apprezzamento unanimemente riconosciuti, anche in considerazione della sua tradizione e professionalità nel settore assicurativo. Strumentale e comunque non provata è peraltro, quanto al periculum in mora denunciato dall'impresa, l'enunciata possibilità di manipolazione e di sottrazione di documenti da parte della..., che la resistente respinge recisamente, trattandosi di opinione della compagnia, del tutto arbitraria e strumentalmente preordinata all'ottenimento di un provvedimento d'urgenza a suffragio di un inammissibile recesso immediato, volto a impedire alla società agente l'effettuazione del preavviso lavorato, spettantegli ex art. 13 3° comma Ana.

Alla luce delle considerazioni sin qui svolte, riservata ogni opposizione e domanda anche di manutenzione del contratto di agenzia e ogni relativa azione anche per danni alla causa di merito e pertanto alla relativa costituzione, nei termini di legge, per l'udienza di discussione disposta dal Pretore, si chiede quanto alla presente fase sommaria, che il Signor Pretore respinga e comunque non accolga ogni richiesta di provvedimento d'urgenza formulata dalle società in loro ricorso, respingendo e comunque non accogliendo il ricorso medesimo. Nel contempo si chiede che il Signor Pretore adotti quei provvedimenti d'urgenza in favore della società idonei ad assicurare provvisoriamente gli effetti della decisione sul merito, come proponibili e pacificamente ammessi anche in questa sede da parte della resistente (ordinanza del 17 2 1972 sas Palazzi contro srl La Nautica, pretura di Roma, in Foro Italiano 1973 pag 1314; idem ordinanza 14 maggio 1960 pretura di Roma contro società finanziaria Garanzia e controlli, in Foro italiano, 1960 pag 1830) e specificamente la società chiede che il Signor Pretore voglia disporre ex art. 7800 cpc la immediata sospensione dell'efficacia del recesso ad nutum dai contratti di agenzia delle compagnie... comunicato alla .... con atto notificato a mezzo ufficiale giudiziario in data, fino al termine del prescritto periodo di preavviso scadente in data ... con conseguente ordine alle predette compagnie di inviare immediata-

mente alla ... tutte le quietanze che verranno a scadere a partire da... in poi, nonchè di inviarle regolarmente tutto il materiale che l'agente richiederà alle predette compagnie, in quanto necessario all'espletamento del suo mandato, sino al termine del preavviso.

Con l'adozione di ogni altro provvedimento d'urgenza ritenuto idoneo dal Signor Pretore e tale da assicurare provvisoriamente gli effetti della decisione sul merito. Sulle circostanze capitolate in narrativa e per le sommarie informazioni che il pretore riterrà opportuno di esperire si indicano a testi le seguenti 3 persone... e si producono i seguenti documenti:

- ricorso notificato
- contratto di agenzia con allegati
- atto di significazione e recesso
- 2 telex e telegrammi ai rappresentanti generali per le compagnie
- 2 raccomandate ai rappresentanti generali per le compagnie
- accordo nazionale imprese agenti di assicurazione
- foglio incassi agenziali dell'anno....
- biglietto di auguri da rappresentante delle compagnie all'agente
- notiziario di informazioni del Gruppo, n... del...
- lettera celebrativa della... per la ricorrenza dei ... anni di attività
- opzione per articolo 12bis, telex
- copia trasmissione quietanze
- copia verbale ispezione
- rendiconto mese di....
- telex e telegrammi agente alla compagnia

## Indice delle voci

- area amministrativa (compagnia) pag 23
- area commerciale (compagnia), pag 22
- contatto clienti, pag. 32
- cosa fare se arrivano i problemi, pag. 101
  - attestazioni mancanti, pag. 102
  - ritardo nella restituzione titoli, pag. 102
  - i soldi da versare, pag. 103
- costo contatto clienti, pag. 46
- colloquio coi clienti durante ispezione, pag. 45
- corrispondenza commerciale con la compagnia, pag. 145 e seg.
  - comunicazioni urgenti, pag. 147
  - comunicazioni importanti, pag. 148
  - presentazioni, pag. 149
  - richieste di informazioni, pag. 150
  - redazioni di memorie, pag. 151
  - lettere delicate alla compagnia, pag. 151
  - lettere delicate dalla compagnia, pag. 153
- diffusione subagenzie, pag 18
- diritti per l'agente sotto ispezione, pag. 85
- doveri per l'agente sotto ispezione, pag. 87
- distribuzione assicurativa oggi, pag. 35
- distribuzione assicurativa del futuro, pag. 36
- immagine personale, pag. 51
- incentivazioni, pag. 33
- internal auditing, pag. 24
- ispezione commerciale, pag. 29 e seg.
- ispettore commerciale, pag. 22

ispettore amministrativo, pag. 26  
 ispezione amministrativa, pag. 37 e seg.  
 - durata, pag. 38  
 - galateo e ispezione, pag. 51  
 - ispezione-chiusura, pag. 38  
 - ispezione -catastrofe, pag. 40  
 - perdita clienti, pag. 44  
 - reazioni staff all'ispezione, pag. 40  
 - riflessi ispezione su attività , pag. 42  
 - turbolenza in agenzia, pag. 39  
 - tranquillizzare i clienti, pag. 45  
 - ristabilire serenità dopo ispezione, pag. 47  
 l'ispezione nel 2000, pag. 121  
 - come si organizzeranno le compagnie, pag. 123  
 - nuovo dialogo compagnia-agenti, pag. 127  
 - le ispezioni a distanza, pag. 128  
 - l'ispezione remota, pag. 130  
 legale, come rivolgersi al, pag. 155  
 locali agenzia, pag. 50  
 margini di contribuzione, pag. 34  
 mosse a sorpresa per l'agente, pag. 88 e seg.  
 - accoglienza dell'ispettore, pag. 88  
 - controllo credenziali, pag. 89  
 - assegnazione del tavolo, pag. 90  
 - rinvio dell'ispezione, pag. 89-90  
 - timing rigido, pag. 91  
 - osservazione dell'interlocutore, pag. 95  
 - uso ragionato dei gesti, pag. 96  
 - uso ragionato delle figure retoriche, pag. 98  
 mosse a sorpresa dell'ispettore , pag. 79 e seg.  
 - dalla pagliuzza al trave, pag. 81  
 - i piccoli rilievi, pag. 81  
 - la non ispezione, pag. 79  
 - l'amicizia pelosa, pag. 81  
 - l'intimidazione, pag. 81  
 - la firma non firma, pag. 82

Nas, pag. 135 e seg.

- i risultati dei Nas, pag. 136
- struttura Nas al' 1.1.1996

organizzazione a matrice (compagnia) pag. 22

organizzazione per divisioni (compagnia) pag. 25

organizzazione polivalente (compagnia) pag. 25

prepararsi all'ispezione, pag. 49 e seg.

prevedere l'ispezione, pag. 55 e seg.

- apertura altre agenzie, pag. 59
- cambio management, pag. 59
- condotta dell'agente, pag. 57
- introduzione nuovi soci, pag. 58
- lettura circolari, pag. 58
- lettura corrispondenza, pag. 58
- militanza sindacale, pag. 59
- osservazione mercato, pag. 56

pianificazione business commerciale, pag. 32

presenza agenti in Italia, pag. 18

previsioni sul mercato assicurativo, pag. 123

quote di mercato agenti, pag. 18

regole del gioco per l'agente, pag. 85

regole del gioco per l'ispettore, pag. 61 e seg.

- mansionario a schema libero, pag. 62
- mansionario fisso, pag. 72
- sigla foglio cassa, pag. 64
- decadi arretrate, pag. 65
- carichi quietanze e controllo arretrati, pag. 66
- campionatura, pag. 67
- riepilogo e chiusura, pag. 69

rilievo (ispezione commerciale), pag. 33

revoca, cosa fare quando arriva, pag. 103

- come comportarsi con la clientela, pag. 105
- come comportarsi con i colleghi, pag. 106
- alcuni casi per riflettere, pag. 107 e seg.

revoca assistita dai Nas, pag. 135

rivolgersi al legale, pag. 155 e seg.

- ricorso ex art. 700 cpc pag. 158- 165
- controistanza a ricorso ex art.700 cpc, memoria, pag. 166
- selezione dei venditori, pag. 35
- struttura organizzativa compagnie, pag. 21
- trend agenzie, pag. 19
- valigetta ispettore amministrativo, pag. 61
- valigetta ispettore commerciale, pag. 30
- valutazione della produzione, pag. 34

## Bibliografia essenziale

- A. Woodcock. M. Davis, La teoria delle catastrofi, 1982, Garzanti
- Riccardo Varaldo, Andrea Bonaccorsi, Marketing e distribuzione dei prodotti assicurativi, 1995, Guerini e Associati
- Luciano Casali, L'agente e il broker di assicurazione, 1993, Giuffrè
- David H. Jr Bangs, Il controllo del flusso di cassa, 1992, Franco Angeli
- Cinzia Parolini, Diventare imprenditori, 1991, Il Sole 24 Ore Libri
- Attualità Uea, foglio di informazioni per i soci, n. 1-2-3-4
- Gianfilippo Cuneo, Mario Unnia, Ben detto, Il Sole 24 Libri, 1992
- A Cabrini, E Galanti, G. Valpreda, Come parlare in pubblico e gestire una riunione, 1992, Bridge Editore
- Salvatore Padula, Raffaele Pellino, Capire le assicurazioni, 1994, Il Sole 24 Ore Libri
- Gaspare Reale, La nuova corrispondenza commerciale, 1990, De Vecchi Editore
- Edoardo Giusti, Smettere di rinviare, 1994, Franco Angeli
- J.Robert Parkinson, A modo vostro, 1990, Franco AngeliG.
- Giuseppe Bartolini, Piernatale Forziano, Elena Rancarani, Il nuovo marketing d'agenzia, 1993, Pas
- Paul Mc Laughlin, L'arte di porre le domande, 1992, Franco Angeli
- Nino Damascelli, Comunicazione e management, 1989, Franco Angeli
- Glossario della assicurazione e della riassicurazione, 1994 Ifa- Publiass
- Roberto Bagnoli, Assicurazioni senza segreti, 1995, Franco Angeli
- Unione Italiana Agenti Ras, Rapporto di agenzia, atti del convegno di Urbino- Pesaro, 1989, Giuffrè
- Giulio Bartolini, Piernatale Forziano, Il marketing d'agenzia, 1990, Fa&So
- Nomos Ricerca, La nuova agenzia nell'ambito della ridefinizione delle

compagnie assicurative come sistemi aziendali integrati, 1996

- Enrico Colombi, La sfida della trasparenza, 1993, Etas libri

- Cinthia D.Scott , Dennis T. Jaffe, Empowerment, 1992, Franco Angel

- Gerolamo Bovone, Gianluigi Malandrino, L'accordo 1994 Impres  
agenti di assicurazione, 1995, Publiass

- Rebecca L. Morgan, Come calmare i clienti irritati, 1993, Franco Ange

- Vincenzo Cesareo, La società flessibile, 1993, Franco Angeli

- Stan Davis, Bill Davidson, 2020 I business del futuro, 1992, Il Sole 2  
Ore Libri

- Giuseppe Bianchi, Le relazioni industriali, 1992, Franco Angeli

- Mack Hanan, Strategia di crescita rapida, 1989, Franco Angeli

- Kurt Gayer, Fatti la tua immagine, 1990, Franco Angeli

- Vera Birkenbihl, Segnali del corpo, 1991, Franco Angeli

- Herman Holz, Guida alle presentazioni di successo, 1993, Franco Ange

- Julio Fernandez, Formazione con successo, 1992, Franco Angeli

- HayGroup, Risorse umane e logiche d'impresa, 1993, Pirola Editor

- William Bergquist, l'organizzazione postmoderna, 1994, Baldini  
Castoldi

- Filippo Insinga, Guida alle decisioni aziendali, 1993, Il Sole 24 O  
Libri

- Abc delle assicurazioni, 1993, Dp Analisi Finanziaria

- Vanni Codeluppi, i consumatori, 1992, Franco Angeli

- Cuno Pumpin, Strategie per le imprese dinamiche, 1993, Isedi

- A Boe, BB Youngs, Creare una rete di relazioni , 1990, Franco Ange

- Jay Curry, Sergio Meacci, Customer marketing, 1994, Il Sole 24 Ore Lib

- Emilio Bonicelli, Adolfo Maria Comari, Vincere lo stress, 1993,  
Sole 24 Ore Libri

- Giovanni Olivero, Le tecniche per comunicare, 1994, Il Sole 24 O  
Libri

- Michael D. Resnik, Scelte, 1990, Muzzio Editore

- Robert N. Anthony, Principi di contabilità aziendale, 1990, Etaslibr

- Michael J.Kami, Cogliere il cambiamento, 1990, Ipsoa

- Paolo Preti, L'organizzazione della piccola impresa, 1991, Egea

- Roberto Marziantonio, Bilancio, la lente dell'immagine, 1991, Ipsoa

- 30° Giorno, Novembre/Dicembre 1994, Assimedia Editrice, pagine  
7-37-40



- 30° Giorno, Settembre/Ottobre 1995, Assimedia Editrice, pagine 11, 12, 19, 49
- Ernesto Hofmann, Network Centric Computing, la nuova infostruttura, intervento al forum assicurativo Ibm, marzo 1996
- Ruggero Attendoli, l'assicurazione italiana del 2000: le tappe della crescita, intervento al forum assicurativo Ibm, marzo 1996