



UNIONE ITALIANA AGENTI RAS

RELAZIONE DEL **COMITATO ESECUTIVO**

41^a ASSEMBLEA GENERALE

VIAREGGIO 18, 19, 20 MARZO 2004

Abbiamo fatto molto, più di quanto non fosse dato di prevedere alla vigilia di questa straordinaria esperienza. Devo tutto al mio Comitato Esecutivo, all'interno del quale il fattore umano è sempre prevalso su qualsiasi altro ingrediente di natura politica o ideologica. Un vero peccato per chi non se ne è reso conto, ma, si sa, nella vita l'indispensabile non è visibile agli occhi né, tantomeno, agli occhi di tutti.

Roberto Bianchi

41^a ASSEMBLEA GENERALE

VIAREGGIO 18,19, 20 MARZO 2004

RELAZIONE DEL COMITATO ESECUTIVO

Caro Presidente dell'Assemblea, gentili Ospiti, care
Colleghe, cari Colleghi,

il Comitato Esecutivo porge a tutti Voi un cordiale benvenuto a Viareggio, per la celebrazione della 41a Assemblea Generale Ordinaria e Straordinaria dell'Unione Italiana Agenti RAS.

Alla conclusione dei tre anni di mandato conferito agli Organismi associativi, siamo chiamati a dibattere della nostra condizione di Agenti professionisti, attraverso un'accurata riflessione sulle attività svolte e una puntuale previsione dei programmi futuri.

Nel corso della fase straordinaria, avremo anche l'opportunità di esaminare le proposte di modifica minimale dello Statuto, elaborate dalla Commissione e dalla Giunta Nazionale allo scopo di renderlo maggiormente aderente alle nostre esigenze, sia pure mantenendo invariata la centralità dell'Assemblea Generale nella elaborazione della strategia politica e delle Regioni, in seno alla Giunta Nazionale, nell'attuazione delle delibere congressuali.

I mutamenti che si sono verificati negli ultimi anni all'interno del mercato assicurativo, hanno profondamente modificato i rapporti con le Mandanti, generando un problematico e continuo adeguamento delle nostre realtà agenziali a modelli organizzativi spesso non delineati con chiarezza a priori, ma semplicemente generati attraverso un difficile, quanto costoso, percorso per prove ed errori.

L'Impresa Agenzia si è lentamente trasformata in una scatola di Pavlov all'interno della quale l'Agente intraprende i vari percorsi possibili, ricevendo scosse elettriche e docce fredde ogni qualvolta tenta di imboccare la porta sbagliata nel labirinto delle attività che dovrebbero condurre al giusto profitto. Dopo vari e infruttuosi tentativi, durante i quali molti abbandonano a causa delle difficoltà incontrate, i più tenaci trovano la strada giusta, legata alla combinazione di elementi quali professionalità, risorse economiche e umane, territorio, portafoglio, dimostratisi soggettivamente favorevoli, ma difficili da riprodurre al variare dei fattori locali. Ne sono derivate singole realtà organizzative e commerciali, distribuite a macchie di leopardo, che non sono configurabili come casi di successo in quanto il loro know how non può divenire fattore comune di tutta la Rete.

Questa situazione di forte disagio, comune alle Reti agenziali, di pressoché tutte le Compagnie, trova la sua radice storica nella crisi del profitto che ha colpito l'intero comparto finanziario internazionale e in particolare quello italiano.

Ai motivi strutturali che hanno drasticamente ridimensionato l'efficacia degli impieghi finanziari, costringendo le Compagnie a migliorare i propri margini tecnici, si è aggiunto l'effetto di una preoccupante stagnazione economica cui hanno contribuito, in modo non accessorio, fattori di crisi come il sanguinario terrorismo internazionale e il collegato conflitto iracheno destinato, secondo i più pessimisti, a trasformarsi in un moderno Vietnam metropolitano, al quale il nostro Paese ha già versato il suo drammatico tributo di giovani vite umane.

Tutte le Compagnie assicurative, ma ciò che interessa di più la Ras, negli ultimi anni hanno giocato, o stanno ancora giocando, il proprio futuro sul risanamento dei bilanci, mediante il drastico intervento sulle leve a maggiore impatto economico, quali i costi di gestione e di intermediazione e l'andamento tecnico.

Sul versante degli oneri gestionali, abbiamo assistito non

senza pagare un prezzo a volte elevatissimo, alla realizzazione di economie di scala attraverso l'assorbimento dei Marchi controllati, alla reingegnerizzazione delle procedure e alla messa a punto di un nuovo sistema informativo, tendenti a prefigurare processi organizzativi rigidi a basso costo, al trasferimento di attività cedute in outsourcing a Società terze, al taglio del personale interno, al ridimensionamento delle Strutture tecniche e commerciali periferiche, finalizzati a creare un'azienda quanto più corta e snella.

Dal lato dell'abbattimento degli oneri di intermediazione, abbiamo subito una demotivante politica di restrizioni assuntive, dimissioni di portafoglio considerato non redditivo, mediante criteri grossolani come quelli denominati "R sin", ovvero lo storno di polizze al primo sinistro e "R sub", ovvero lo storno dell'intero portafoglio di una Fonte produttiva, l'applicazione di tabelle provvigionali orientate al ribasso progressivo, accorpamenti non spontanei di Agenzie, interventi di liberalizzazione, revocche, dimissioni forzose come quelle verificatesi nel mese di dicembre scorso.

Mentre alcuni anni fa, nella fase espansiva del settore assicurativo, il peso di una Compagnia veniva misurato dalle società di rating anche sul numero delle sue Agenzie, tanto che si teorizzava sulla necessità di collocarne una sotto ogni campanile, nella fase successiva è divenuto centrale ridurre il numero di sportelli e, conseguentemente, il costo complessivo della distribuzione.

In altri termini, un attacco più o meno voluto ai nostri profitti, quand'anche non al nostro diritto all'esercizio dell'attività professionale, ci è giunto addosso da ogni parte, come un fiume in piena al quale l'UIA ha tentato di opporre una diga protettiva, volta a ridurre gli effetti della conseguente tracimazione alluvionale che avrebbe finito per spazzare via i più deboli.

Posto che l'area della difesa dei diritti è stata sempre presidiata in sinergia con il Sindacato Nazionale Agenti e con l'Intergruppo, l'Unione ha inteso occupare tutti gli spazi delle **Relazioni Industriali** allo scopo di conciliare due obiettivi,

tra loro di fatto inconciliabili, come il risanamento della Compagnia da un lato e lo sviluppo delle Agenzie dall'altro.

La frustrazione professionale degli Agenti RAS, derivante dall'ingente massa di affari respinti negli ultimi anni, è proprio la risultante di questo conflitto di interessi contrapposti, cui siamo riusciti a fornire una sintesi, dipendente dai rapporti di forza e quindi coerente con le nostre possibilità.

Il tutto reso ancora più complesso dalla necessità di tenere conto delle diverse esigenze espresse dai Colleghi confluiti in UIA dai due Gruppi Agenti L&S e L'Italica, anche se, in questo senso, possiamo affermare con orgoglio che l'integrazione, avvenuta prima di tutto all'interno degli Organismi associativi, si è realizzata senza eccessivi traumi, nel rispetto delle esperienze rappresentate dai Singoli e dalle Collettività.

E' evidente che, in uno scenario di questo tipo, il contrasto tende a prevalere sul confronto costruttivo, soprattutto quando uno degli Attori tenta di spostare a proprio favore gli equilibri generali, dimenticando che il rapporto intercorrente tra la Mandante e gli Agenti dovrebbe sempre essere impostato sul piano del reciproco rispetto degli interessi di parte.

La scelta dell'Azienda di integrare l'attività assicurativa con quella finanziaria, facendo della **Bancarizzazione** un elemento di divisione della Rete, ha rischiato a lungo di trasformarsi in motivo di conflitto permanente con l'Unione, la quale è però riuscita, nel corso dell'ultimo triennio, a riportare il dibattito tanto sui principi, quanto sui fatti.

Il **Libro Bianco Banca Finanza**, mosso a partire dalla riflessione sulle questioni di carattere giurisprudenziale e contrattuale, ha messo in luce tutti i limiti di un progetto che mancava degli elementi fondamentali: il piano di fattibilità economica e il modello organizzativo sottostante.

Come avete potuto verificare nella delicata fase della trattativa, che ha fatto segnare anche momenti di grave tensione, nessuna dichiarazione aprioristica e nessun proclama si sono levati dagli Organismi associativi, che hanno rivolto la

loro attività a difendere e ottenere le pari condizioni normative, economiche e commerciali per tutte le Agenzie e ad approfondire con l'Azienda, nel merito, le difficoltà concrete che assillano la nostra vita quotidiana in questa accessoria attività professionale. Oggi tutti possiamo liberamente percorrere la strada dell'assurbanking, sia dotandosi di Promotori finanziari di Agenzia, sia scegliendo la strada della sinergia con Rasbank e ciò non costituisce né elemento di distinzione, né di vantaggio.

Analogamente, al tentativo della Compagnia di introdurre il nuovo sistema informativo **ARGO** prima che ne fosse testato il corretto funzionamento e l'impatto economico sulle Agenzie, l'UIA ha risposto senza levate di scudi dal sapore luddista, ma anche senza rinunciare al dovere patronale di organizzare l'invio di una raccomandata con la quale si manlevavano gli Agenti da ogni responsabilità derivante dal cattivo funzionamento della meccanizzazione. Nel contempo, la Commissione tecnica elaborava un piano strategico dedicato a trasformare la sentinella informatica, piazzata dalla Compagnia nelle nostre Agenzie, in uno strumento a forte valenza commerciale, capace di sostenere il nostro imprescindibile bisogno di crescita. Un lavoro a volte non sufficientemente apprezzato dagli Associati, che ha già fornito e soprattutto fornirà nei prossimi mesi, grandi opportunità nelle operazioni di riforma, di cross selling e di tentata vendita allo sportello o mediante Subagenti con portafoglio.

Cosa dire del **Dossier Rami Danni** se non che, ancora una volta, la Giunta Nazionale, dismesso l'atteggiamento della lamentela fine a sé stessa, è passata all'analisi complessiva delle problematiche tecniche e commerciali legate al core business agenziale. Puntuale analisi sistemica e poi individuazione di una serie di soluzioni pratiche, sempre nel rispetto dello stile critico, ma propositivo, di questo vertice associativo. Ne è conseguita una nuova fase delle attività svolte dalle Commissioni tecniche, finalmente guidate da un

documento cornice capace di fare da sfondo alla nostra strategia di intervento nei Rami preferiti.

Non diverso l'atteggiamento seguito in occasione della vertenza sulla **Privacy**: al termine di un approfondito confronto con l'Azienda, durante il quale è stata anche adottata l'iniziativa forte di non sottoporre ai Clienti il Mod. Y1, abbiamo acquisito in modo definitivo il ruolo di Titolari nella raccolta del consenso all'utilizzo dei dati personali della nostra Clientela. Ciò significa che ogni Agente potrà raccogliere a proprio favore il consenso e quindi disporre liberamente della **Banca Dati**, oggi ripetendo il mandato RAS, domani magari collaborando con altre Compagnie o anche svolgendo affari diversi. Una conquista di questo genere sposta in modo significativo il piano del rapporto con la Mandante dalla tutela degli interessi alla libertà di esercizio dell'attività, come si conviene a veri imprenditori quali si sentono gli Agenti RAS.

Giova probabilmente ribadire in questa sede che la contrapposizione speciosa, operata dai soliti nostalgici delle opposte fazioni, tra **conflitto** e **dialogo** con la Mandante risulta superata ampiamente dalla visione dialettica dell'attuale Gruppo dirigente.

Niente a che vedere con la cogestione, visto che gli Agenti non intendono condividere con il Management la responsabilità di rendere conto dei risultati all'esigente Azionista di maggioranza, ma niente a che vedere neanche con la concertazione, dal momento che il settore assicurativo è orfano di un arbitro super partes, magari di natura pubblica, che si ponga come garante delle relazioni industriali.

Ci riferiamo piuttosto ad un **rapporto di partnership** mosso dall'intendimento di raggiungere insieme obiettivi strategici condivisi e durevoli, pur nei limiti dei ruoli che ciascuno è chiamato a ricoprire, ma anche al riparo da atteggiamenti paternalistici o, peggio, autoritari. Un nuovo modo di fare business da parte di due soggetti economici, Compagnia e

Rete Agenti, che hanno l'identico obiettivo di conseguire il maggior profitto possibile dalla reciproca collaborazione.

Si tratta semmai di fare in modo che la Rete si configuri come un Soggetto unico che ragiona in termini di Sistema integrato e non come somma di Soggetti separati che perseguono ciascuno i propri interessi personali.

D'altro canto tutte le organizzazioni aziendali esistono e continueranno ad esistere, a patto che siano in grado di generare un profitto inteso in senso molto più ampio rispetto al semplice risultato finanziario. Se consideriamo la formazione industriale come una matryoska composta da un insieme di parti che cooperano tra loro, la parte più esterna e quindi più importante in quanto maggiormente visibile, sono gli Agenti i quali garantiscono il rapporto costante dell'Impresa con il Cliente. Le grandi operazioni di accorpamento dei marchi e di consolidamento finanziario, rischiano infatti di lasciare scoperte le strategie locali che soltanto le strutture agenziali sono in grado di attuare in modo coerente con il territorio e con le risorse a disposizione.

Ci piace inoltre immaginare la Ras come un organismo vivente, all'interno del quale i valori che guidano le azioni dell'Azienda siano la centralità degli Agenti nella loro qualità di persone, l'innovazione incentrata sull'esaltazione delle singole personalità e l'attenzione al Cliente collocato nell'epicentro della ricchezza sociale primariamente che aziendale.

Facciamo riferimento, come recita il titolo della nostra Assemblea Generale, alla necessità di introdurre **l'Etica in campo economico** affinché il rispetto delle regole deontologiche e dei principi che la Società civile si è data, divenga il punto di riferimento dell'attività agenziale. Traducendo in termini concreti, significa apportare valore aggiunto alla Collettività, in un orizzonte temporale ampio e ciò non è in conflitto con la naturale tensione della nostra Impresa allo sviluppo, ma anzi congiunge gli interessi individuali a quelli collettivi, in una visione di crescita a beneficio di tutti, soprattutto in un ambiente che si interessa di sicurezza e di previdenza. Un'azienda che si ispira a canoni etici tende a miglio-

rarsi, a valorizzare le risorse di cui dispone, a soddisfare la Clientela e a riflettere la propria cultura nei rapporti esterni. In sintesi a divenire soggetto attivo e partecipe dello sviluppo dell'economia e della società.

Soltanto riscoprendo il valore sociale del nostro lavoro e rigettando in modo definitivo la tentazione di sperimentare formule di raccolta senza regole, tra le quali citiamo simbolicamente il multilevel marketing di recente messo al bando dalla Compagnia, la nostra professione potrà rivalutarsi agli occhi dell'Opinione Pubblica, fin troppo condizionata dalla pubblicità negativa dei media.

Deontologia e Business non più considerati, in senso generale, due concetti contrapposti e inconciliabili, rappresentano al contrario due elementi imprescindibili per garantire all'Impresa Agenzia uno sviluppo sostenibile nel tempo. Il suo valore è infatti un concetto pluridimensionale che comprende sia la dimensione economica, sia la dimensione etico-sociale. La dimensione economica si riferisce alla capacità di conseguire una redditività allineata alle prospettive di crescita e adeguata ai mezzi finanziari impiegati. La dimensione etico-sociale dell'Agenzia si riferisce alla nostra capacità di ottenere fiducia e consenso duraturo da parte dei cosiddetti Stakeholders, ovvero di tutti quei Soggetti che a diverso titolo sono coinvolti o interessati alla sua gestione, come i Clienti, i Dipendenti, gli Enti, le Collettività in generale. Se è vero ed è sicuramente vero che la ricerca del profitto permea la nostra cultura agenziale ovvero, parafrasando ottimisticamente Jacques Savary, se è vero che laddove c'è un posto in cui si profila qualche possibilità di guadagno, potete star certi che vi troverete un Agente RAS, porre grande attenzione all'Utente e quindi al sociale, diviene la nuova discriminante del nostro lavoro.

Soprattutto in un momento di grave crisi dell'utile agenziale, come quello che stiamo attraversando negli ultimi anni, è pertanto indispensabile, come vedremo nella parte conclusiva, che la Compagnia e l'Unione si confrontino senza pregiudizi, cercando intese ampie sulle strategie di **sviluppo con**

redditività nel breve e nel medio periodo.

Di natura non meno artificiosa, per tornare al tema, è la distinzione tra **tecnico** e **politico**, posto che attraverso la leva tecnica sono state fatte passare, nel tempo, alcune delle maggiori forzature politiche.

Soltanto chi vorrebbe trasformare l'UIA in una bocciofila o, quantomeno, in un innocuo laboratorio gratuito a disposizione della Compagnia, si ostina a sostenere che le Commissioni hanno una natura tecnica e non anche una funzione di presidio politico delle scelte operate dalla Compagnia nella elaborazione del catalogo prodotti e nella previsione delle strategie commerciali.

Il compito della politica è quello di creare l'ambiente necessario allo sviluppo del lavoro svolto dai tanti tavoli sui quali si impegnano le Commissioni, oltrechè di garantire la fattibilità dei progetti e dei programmi associativi.

Fa il paio con questo, un altro e ancora più ingannevole distinguo tra i cosiddetti “**volare basso**” e “**volare alto**”, dando con ciò ad intendere che l'Associazione dovrebbe abbandonare gli aspetti ideologici per dedicarsi al quotidiano che assilla la vita professionale di tutti noi.

Ebbene, come abbiamo già visto, l'attività dell'Unione si compone di due fondamentali aree di intervento, oltreché di un settore patronale che prescinde per certi versi da entrambe. Ci riferiamo all'area politica che interloquisce con il Management dell'Azienda sul piano del confronto, per così dire, dottrinale e all'area tecnico-commerciale che collabora praticamente con gli Uffici Tecnici e Assuntivi. Se una critica dovesse essere mossa dal punto di vista dei risultati raggiunti nella soluzione delle mille difficoltà incontrate dalle Agenzie, questa ricadrebbe sull'area tecnico-commerciale dell'UIA e sulla Compagnia, non già sull'area politica che ha svolto alla lettera il mandato, ricevuto dalle recenti Assemblee Generali, di perseguire il dialogo nella fermezza.

Sin dal Congresso di Rimini, l'intento principale di questo

Comitato Esecutivo e delle Commissioni di lavoro è stato quello, tanto sul piano tecnico-commerciale quanto su quello politico, di relazionarsi con la Compagnia sulle cose da fare, in forza di proposte concrete.

Questa, ci si permetta una valutazione aureferenziale, intelligente azione, ha consentito all'Associazione di ottenere e sviluppare una rilevante visibilità.

Le Commissioni, da sempre ancorate all'analisi delle proposte di Compagnia, nel complesso, sono riuscite in questi tre anni, a relazionarsi facendo sì che essa non limitasse il confronto alle proprie esigenze, ma fosse sistematicamente sollecitata a tenere conto dalle priorità sottolineate dai Gruppi di lavoro dell'UIA.

Posto, come abbiamo già dimostrato, che risulta strumentale, oltreché difficile, immaginare il livello politico slegato da quello tecnico, ogni qual volta che questa pericolosa tesi è stata condivisa, ciò ha consentito alla Compagnia di far passare scelte che si sono dimostrate, a volte anche a distanza di tempo, funzionali al processo di differenziazione tra le Agenzie e al trasferimento di oneri amministrativi e gestionali, a costo zero, agli Agenti.

All'obiettivo di dividere le Agenzie, si collega la consuetudine della RAS di tenere in vita **tavoli paralleli** con Agenti "compiacenti". Tavoli animati da Colleghi portatori di interessi personali e di competenze derivanti soltanto dalla gestione delle proprie Agenzie che hanno, soprattutto in passato, fortemente condizionato la trasformazione del know how da imposto a condiviso.

E' inoltre presente, tra alcuni Colleghi, la convinzione che il confronto con la Compagnia debba articolarsi intorno ad un sistema di strette relazioni personali, piuttosto che attraverso un corretto confronto ideologico e programmatico.

Riteniamo anche questo punto di vista piuttosto strumentale, poiché nelle relazioni politiche il rispetto dei rapporti interpersonali è implicito, mentre non è necessariamente vero il con-

trario. Si corre cioè il rischio che la confusione degli interessi e dei ruoli, più che ammorbidire il Management, possa finire per condizionare i nostri Rappresentanti, se coinvolti in una impropria famigliarizzazione con le logiche del Palazzo.

L'UIA è un'Associazione che trova le ragioni della sua stessa esistenza nella tutela e nello sviluppo degli interessi Professionali, nella coerenza dell'impegno sindacale, nella solidarietà tra gli Associati, principi questi che possono via via adattarsi alle nuove esigenze della Rete, ma che non potranno mai essere rinnegate in quanto fondamenti di un insieme integrato.

Si tratta di elementi distintivi che hanno fatto grande l'UIA nel tempo, così come nei 160 anni di storia della RAS la professionalità degli Agenti, di tutti gli Agenti, ha permesso ai Manager che si sono succeduti e continueranno a succedersi nel futuro, di dimostrare quanto valga nel mercato assicurativo il nostro Marchio.

Ispirandosi a queste certezze, l'UIA ha cercato di muoversi negli ultimi tre anni rapportandosi sistematicamente e chiedendone reciprocità di comportamenti, con il Management della Compagnia, quale Istituzione e non come singoli individui più o meno dotati di appeal sociale.

Il giorno in cui questa fondamentale regola etica dovesse cadere, quel giorno l'Unione perderebbe la sua autonomia e si trasformerebbe in una sorta di sindacato giallo di cui gli Agenti RAS, l'Intergruppo, il Sindacato non sentono davvero il bisogno e dal quale, la stessa Compagnia, non potrebbe trarre effettivo vantaggio.

Oggi, al contrario, consegniamo nelle mani dell'Assemblea Generale un'Associazione che ha cercato di muoversi nel totale rispetto delle sorgenti ideologiche fondamentali, di quanto dettato dai Documenti congressuali, di quanto indicato dalle Assemblee Regionali e di quanto deliberato dalle Giunte Nazionali.

Una tranquillità su tutte: abbiamo sempre collaborato con la Compagnia nell'interesse generale dei Colleghi, in perfetta continuità con quanto costruito dalla precedente gestione di

Tristano Ghironi e abbiamo sempre lavorato in totale collegamento tanto con l'**Intergruppo**, quanto e soprattutto, con il **Sindacato Nazionale Agenti**.

In tutti i passaggi più importanti, abbiamo chiesto il parere vincolante del Sindacato, ricevendo sempre pieno apprezzamento per la coerenza sindacale contenuta nelle scelte adottate dall'UIA e nelle prese di posizione adottate in Comitato Centrale SNA in seno al quale il nostro Presidente rappresenta i Gruppi Aziendali.

Anche all'interno dell'Intergruppo il ruolo dell'UIA non è stato mai gregario, in quanto siamo convinti che l'ampliamento della prospettiva dalla quale osservare le nostre problematiche possa soltanto conferire all'attività Associativa un più elevato grado di efficacia.

Per fornire maggiore impulso alla collaborazione tra i tre Gruppi superstiti, UIA, GALA, GNA Allianz Subalpina, durante l'ultima sessione è stato deliberato di realizzare una segreteria politica, ubicata presso i locali dell'UIA e gestita dalla dottoressa Laura Bollati. Come riconoscimento del contributo fin qui fornito, il nostro Presidente Roberto Bianchi è stato nominato Presidente per il primo periodo previsto dallo Statuto, mentre la carica di Vice Presidente è stata attribuita al Presidente del GNA Allianz Subalpina Antonio Marrone.

Nei programmi del 2004 è stato inserito un incontro del Consiglio di Presidenza con i Management delle tre Compagnie del Gruppo Allianz, finalizzato ad affrontare questioni di interesse comune come gli accorpamenti e il sistema informativo. Prima della fine dell'anno è inoltre prevista l'organizzazione di una Conferenza Nazionale, dedicata a dibattere il tema della imprenditorialità degli Agenti, che fornisca maggiore visibilità all'Intergruppo e sviluppi maggiore senso di appartenenza agli Iscritti.

Ma torniamo alle cose più strettamente di casa nostra. Tre anni fa, all'inizio di questa intensa ed impegnativa esperienza associativa, ci siamo trovati ad operare in un contesto caratterizzato dal disastro del sistema meccanografico, dal-

l'assoluta disinteresse della Compagnia rispetto all'assunzione nei Rami Danni, tanto retail quanto corporate, dalla politica degli aumenti tariffari e delle azioni di dismissione dei portafogli e delle Fonti produttive nella RCAuto.

Condizioni queste che, oltre a provocare un profondo disagio assuntivo in ciascuno di noi, hanno generato quotidiani guasti economici in tutte le Agenzie, rispetto ai quali sarebbe stato piuttosto semplice scegliere la strada della protesta di facciata e dell'azione chiasiosa di denuncia che, tra l'altro, avrebbe procurato maggiore credito di immagine a coloro che sono sottoposti alla verifica del consenso.

Consapevoli dell'impegno personale necessario, nel rispetto dei mandati congressuali di Rimini prima e di Abano poi, abbiamo invece scelto di escludere la via demagogica e di alimentare il confronto con l'Azienda, cercando di risolvere le principali priorità, senza rinunciare alla riqualificazione delle questioni di principio, mediante proposte e richieste dedicate a fornire pari opportunità alle diverse specializzazioni professionali espresse dagli Agenti.

Abbiamo naturalmente scelto come vetrina delle nostre riflessioni **Il Notiziario**, che proprio quest'anno compie dieci anni ed è finalmente una testata autonoma e non più inserto di altra pubblicazione. Siamo orgogliosi di essere riusciti a dare vita ad una Rivista di opinione dalla cadenza bimestrale che tutto il mercato assicurativo ci invidia. Oggi, grazie al lavoro svolto in modo oscuro e professionale dalla nostra Redazione composta dal Coordinatore Domenico Cicconetti e dalla free lance Alessandra Schofield, i contributi provenienti dal mondo giurisprudenziale, universitario e consulenziale prevalgono su quelli, per così dire fatti in casa, dai numerosissimi Colleghi che sentono il diritto-dovere di esprimere le proprie opinioni nelle pagine del Periodico di informazione dell'UIA.

Cogliamo pertanto l'occasione per ringraziare i quattro fondatori, Patrizia Fargione, Sergio Paolucci, Alfonso Parisi, Roberto Bianchi e tutti coloro che negli anni hanno fornito la

loro collaborazione per trasformare un sogno in realtà.

Nel corso del triennio abbiamo inoltre dato vita ad uno strumento più agile denominato **Ads UIA**, destinato a raccogliere comunicazioni legate all'attualità. Questo foglio in formato A4 viene inviato via fax agli Iscritti mediante un complesso collegamento via satellite che ci consente di essere tempestivi grazie alla sua velocità di esecuzione. In futuro l'Unione utilizzerà più spesso Ads, uno mezzo innovativo e relativamente economico che consente di rimanere ancorati al bisogno di informazione quotidiana degli Associati.

E' stato anche aggiornato, nella grafica e nei contenuti, il Sito Internet **www.uia.it** che registra ormai da molti anni un numero di navigazioni costante, sebbene il suo utilizzo sia inferiore alle potenzialità che un mezzo così versatile e poco costoso potrebbe offrire. Su richiesta di numerosi Iscritti, la Società Unimedia Soft ha completato la sua fornitura, realizzando un sito standard, che potrà essere replicato in ogni Agenzia, mediante le opportune personalizzazioni, ad un prezzo politico. Chi fosse interessato ad approfondire la materia, potrà visitare il sito **www.raspalumbo.it** del nostro Vice Presidente Vicario Tommaso Palumbo.

Dicevamo del disastro informatico ereditato al nostro insediamento. La **Commissione Meccanizzazione** non è nata con questa Giunta Nazionale, c'è sempre stata. La storia dell'informatizzazione RAS, dalla caduta della meccanizzazione UIA ai giorni nostri, è nota a tutti e mai la Commissione era stata posta nella condizione di poter operare ed aveva potuto effettivamente svolgere, un'azione così attiva e condizionante come in questi tre anni.

Ciò è stato possibile perché, accanto al lavoro quotidiano, l'UIA ha saputo presentarsi nei confronti della Compagnia dimostrando di aver fissato con chiarezza i propri obiettivi di tutela degli interessi degli Associati. Una tutela supportata non già da semplici dichiarazioni di principio, ma come abbiamo già detto, dalla raccolta di oltre 400 lettere di manleva dalle responsabilità derivanti dal cattivo funzionamento

della meccanizzazione e, contestualmente, dalla presentazione in Compagnia di un **Documento** prima e di un **Quadro Sinottico** poi riportanti, in maniera chiara ed argomentata, la sintesi delle proposte tecniche e delle richieste economiche utili a migliorare, in chiave commerciale, il sistema informativo. Esso si sta sempre più trasformando, da sistema di gestione amministrativo, in efficiente supporto commerciale di Agenzia e questo è dovuto principalmente alla capacità dell'Associazione la quale, sapendo abbinare la determinazione politica con la capacità tecnica, ha saputo relazionarsi con l'Azienda svolgendo, con i Colleghi impegnati nei vari tavoli di lavoro, un'azione di consulenza e di proposta volta al perseguimento dell'obiettivo principale che resta il vantaggio degli Agenti a far girare in modo efficace ed efficiente la meccanizzazione agenziale.

Un'Associazione che guarda avanti più che soffermarsi sulle cose fatte e riportate ai Colleghi, attraverso il sistematico utilizzo dei diversi canali di informazione attivati in questi tre anni.

Per questo, considerando ARGO uno strumento informatico avanzato ed innovativo, soprattutto rispetto allo standard del mercato assicurativo, abbiamo ora la necessità di tracciare i prossimi obiettivi che non possono prescindere dall'ulteriore rafforzamento in chiave commerciale del sistema e dalla messa a punto pacchetti di software per la preventivazione e l'autoformazione residenziale, funzionali al potenziamento dell'attività delle Reti di vendita.

Il tutto supportato da una formazione più approfondita, utile a sviluppare una maggiore conoscenza delle varie potenzialità offerte dal sistema, da parte degli operatori di Agenzia.

Sarà necessaria inoltre la continua implementazione dell'hardware di Agenzia, l'ulteriore riduzione delle incombenze gestionali a carico delle Agenzie, anche attraverso la sostituzione degli archivi cartacei con archivi elettronici, l'ampliamento delle possibilità di collegamento tra le Agenzie e le Sedi distaccate e le Subagenzie meccanizzate, con costi a carico della Compagnia.

Dicevamo in precedenza che tre anni fa era diffuso l'utilizzo della bancarizzazione come linea di confine delle Agenzie. Frutto di una scelta non dichiarata dalla Compagnia, che trovava sponda nella disponibilità incondizionata di alcune realtà agenziali a svolgere funzioni di cavia volontaria, ma anche nell'indisponibilità dell'Unione ad aprire un confronto serio e costruttivo, volto non a demonizzare questo orientamento del mercato, quanto piuttosto a renderlo praticabile, sia pure soltanto in presenza di una giusta e corretta remunerazione, tanto per l'Azienda quanto per le Agenzie.

Su tale argomento prima il **Libro Bianco Banca Finanza**, poi il Convegno di Abano, hanno contribuito a tracciare un preciso orientamento, contenente una serie di richieste specifiche, utili a trasferire il confronto dall'alternativa finanza sì - finanza no, al dibattito sulle modalità operative del progetto di bancarizzazione, indispensabili per garantire il successo a questa specializzazione professionale e, contemporaneamente, per trasformare la gestione del risparmio in una effettiva fonte di profitto agenziale.

Il lavoro che aspetta la **Commissione Vita** sarà di importanza centrale e non potrà certo limitarsi a prendere atto di alcune azioni di restyling del catalogo, in quanto svolgere un ruolo fortemente competitivo in questo settore implica la necessità di avere prodotti molto concorrenziali, a partire dalle tariffe a puro rischio, attualmente fuori mercato.

Un piano industriale triennale impegnativo come quello presentato dalla Compagnia, presuppone la possibilità di disporre di polizze a premi ricorrenti, caratterizzati in modo innovativo sul piano delle garanzie e chiaramente finalizzati al raggiungimento di concreti obiettivi come la previdenza integrativa o il diritto allo studio.

La piattaforma, presentata dalla Compagnia in occasione degli ultimi incontri con la Commissione, è da considerarsi coerente con quanto appena detto, ma ciò non può essere sufficiente e riteniamo che qualsiasi azione di sviluppo nel Ramo Vita non può prescindere da altri fattori.

Ci riferiamo, anche in questo caso, ad una adeguata attività formativa volta a riqualificare le competenze delle Reti tradizionali, indirizzandole verso i nuovi orientamenti del mercato sempre più spiccatamente finanziari, oltreché ad una costante azione volta a favorire l'inserimento di nuovi Collaboratori. Non è attraverso le forzature produttive e la costrizione assuntiva che si ampliano le potenzialità delle Agenzie, dato che esse potranno crescere e svilupparsi, da un lato, grazie alla capacità di dimostrare, anche alle Agenzie che non operano nel ramo, che il Vita genera una effettiva redditività, dall'altro prendendo coscienza del gravoso rischio imprenditoriale che annualmente le Agenzie strutturate sopportano per raggiungere gli obiettivi di produzione.

In piena sintonia con le indicazioni sindacali, abbiamo sempre considerato la **Programmazione Commerciale** come una prerogativa di esclusiva competenza della Mandante.

Nonostante ciò abbiamo cercato in questi tre anni di dare una serie di suggerimenti utili a trasformare l'attuale impianto delle incentivazioni, da meccanismo vincolante e penalizzante in assenza di produzione Vita, in uno strumento premiante. Di sicuro, abbiamo ottenuto meno di quanto ci si potesse aspettare, soprattutto in tema di affrancamento del rappel Danni dalla raccolta Vita o di accoglimento, sia pur per le sole Agenzie strutturate, della programmazione pluriennale, indispensabile per ponderare il rischio di impresa al di là della singola annualità.

Su queste proposte la Compagnia, pur riconoscendone la validità, si è dimostrata indisponibile ad adottarle nel programma 2004.

Abbiamo comunque ottenuto alcuni importanti correttivi come gli incentivi trimestrali, il programma semplificato per le Agenzie non strutturate, i premi di prodotto nei Rami Danni.

Sviluppare reali consulenze nel settore finanziario, nella gestione del risparmio, nella previdenza integrativa oggi è senza dubbio più impegnativo e difficile di quanto non lo fosse fino a pochi anni fa e per questo auspichiamo che, sin dalla ripresa delle attività associative post-congressuali, si possa

finalmente aprire un confronto costruttivo su questo tema che unisce trasversalmente tanto la questione della diversità professionale, quanto quello della redditività agenziale.

Una cosa deve essere chiara: a fronte di un piano industriale così ambizioso, le Agenzie non possono avere un ruolo solo nella fase dell'assunzione di responsabilità dei risultati.

La volontà degli Agenti di essere protagonisti nel mercato assicurativo, deve spingerci probabilmente a tutelare le quote di mercato acquisite ed ad accrescerne, se possibile, la consistenza, soprattutto attraverso la condivisione della programmazione commerciale nel Ramo Vita, nei Rami Danni e nel Risparmio gestito.

Un forte impulso alle attività delle Commissioni è venuto dal **Dossier Rami danni**, un documento chiave che ha riscosso il consenso unanime da parte di tutte le Regioni anche se, come era facilmente prevedibile, non ha ottenuto e probabilmente non poteva ottenere da parte della Mandante, un riconoscimento diretto circa la correttezza delle tesi in esso contenute.

Ciononostante, è innegabile che, dopo la presentazione del Dossier alla Compagnia, l'azione di confronto tra l'Azienda e le Commissioni si sia fortemente sviluppata.

La **Commissione persone**, grazie all'opera propositiva dei suoi Componenti, non soltanto è riuscita ad incidere sulla modifica migliorativa di alcuni prodotti a catalogo come la Full Casa e le Sanitarie, ma anche a sviluppare interessanti proposte di innovazione, tanto sul piano tecnico quanto su quello commerciale.

Nel Settore Persone si rileva però una profonda contraddizione nella strategia RAS in questi anni, in quanto un'Azienda che vuole puntare su prodotti molto standardizzati, quindi rivolti al mass marketing, dovrebbe poi adottare politiche tariffarie aggressive e utilizzare polizze blocco di facile interpretazione, finalizzate al conseguimento di grandi numeri.

Al contrario, sappiamo bene come tariffe oggettivamente elevate e polizze costellate di esclusioni e di distinguo, tipiche dei prodotti RAS, impediscano lo sviluppo dei Rami Danni e costituiscano un freno psicologico per la Rete di vendita nell'approccio con un mercato che si è fatto sempre più competitivo in questo segmento.

Anzi, si ha spesso la sensazione di avere in catalogo polizze standard per le garanzie prestate, sofisticate per le eccezioni contrattuali e all risk solo per il prezzo, comunque utili all'Azienda per ridurre i costi di gestione del rischio standard e per aumentare il grado di controllo sull'operato delle Agenzie.

In questo scenario, il lavoro della Commissione non è stato facile. Consapevoli della difficoltà di modificare la strategia aziendale, era comunque indispensabile individuare spazi operativi che consentissero di offrire opportunità di sviluppo produttivo e reddituale a tutte le Agenzie.

Orario Continuato rappresenta uno dei prodotti sui quali, sin dalla fase di progettazione, la Commissione è riuscita ad esprimere il proprio contributo.

La nuova polizza per il commercio, certo non il massimo che si potesse realizzare, ha visto comunque la Commissione in prima linea a respingere l'originale stesura, la quale piuttosto che una "all risks", sembrava essere una "all esclusions", e il tentativo di effettuare parziali decurtazioni provvigionali.

Tutte le nostre proposte, soltanto alcune delle quali accolte dalla Compagnia, sono state orientate allo sviluppo commerciale, alla chiarezza contrattuale (come la richiesta di applicazione di una franchigia unica) e al potenziamento degli aspetti formativi ed informativi, attraverso la stesura del Quaderno di vendita.

Superfluo probabilmente precisare che, anche in questo caso, la Commissione non ha potuto partecipare alla tariffazione, area questa da sempre inaccessibile all'Unione.

Nell'ambito del Settore Persone, assume sempre più importanza la nostra proposta della **All Risk Persona**, presentata all'inizio del triennio nel settembre 2001 ed oggi finalmente

ripresa dalla Compagnia, dopo aver sperimentato, in autonomia precarietà, la via deludente di MIA e DUAL.

La All Risk Persona rappresenta la risposta UIA alla esigenza di semplificazione espressa dagli Agenti e garantisce in modo efficace la copertura a 360° dei rischi alla persona, laddove nell'Azienda prevale ancora il condizionamento derivante dalla sindrome PMF.

E' innegabile che, in passato, politiche di raccolta troppo aggressive abbiano provocato notevoli appesantimenti tecnici, ma ciò non può costituire motivo sufficiente per continuare a proporre polizze care, complicate e quindi sostanzialmente invendibili.

Sin dall'inizio, la Commissione Persone ha cercato di spostare la prospettiva del lavoro dalla focalizzazione sul prodotto, alla più impegnativa attenzione verso l'esigenza di sicurezza espressa dal Cliente, trascurando cioè la causa - infortunio, malattia, non autosufficienza - e identificando nell'Assicurato come "persona" e nel suo Nucleo familiare, il fulcro della nostra azione commerciale.

Riteniamo un forte successo associativo il fatto che, oggi, Direzione Tecnica e Marketing di Compagnia stiano lavorando a partire dal palinsesto da Noi proposto, contenente alcuni spunti chiave considerati inattuabili tre anni fa.

Ad esempio, l'idea di considerare la Rimborso Spese Mediche anche come veicolo di medicina preventiva, è stata ripresa nella Top Way come garanzia gratuita da utilizzare per alcuni tipi di analisi, nei centri convenzionati, mentre la proposta di fornire un pacchetto di garanzie migliorative ai Clienti infortuni indenni da sinistri, è stata trasformata in qualcosa di simile al bonus di fedeltà da noi richiesto.

Sul piano organizzativo interno riteniamo che una importante esperienza di lavoro, fortemente voluta dalla Presidenza e realizzata dalla Commissione Persone, sia stata la continua ricerca di sinergia con la **Commissione Marketing**, ormai presente in tutti gli incontri con l'Azienda.

L'obiettivo dell'attività interdisciplinare è quello di analizzare

la polizza, ben oltre la sua normativa, in un'ottica tecnico-commerciale più ampia e ciò ci spinge a ritenere sia giunto il momento di allargare questo tipo di cooperazione anche alla **Commissione Formazione**.

Elaborazione di nuovi prodotti, erogazione della formazione professionale e individuazione delle politiche di marketing, tre componenti inscindibili del necessario rilancio del Settore Persone, depresso da logiche a compartimenti stagno che, negli anni di marcata prudenza assuntiva, hanno stentato a dialogare tra loro. Tutto sorretto da investimenti a sostegno delle Reti commerciali di Agenzia e scelte tecnico - tariffarie coraggiose che rendano competitiva la nostra offerta in termini di qualità e di quantità.

Anche la **Commissione Aziende** ha svolto, nel corso dei tre anni, una sistematica attività di revisione e adattamento dei prodotti di punta Universo Impresa, Attiva, Universo Albergo e ultimamente Universo Agricoltura, ideati fin dall'inizio, purtroppo con il coinvolgimento dei soliti tavoli paralleli, adottando la logica del controllo ex ante, ovvero ad anteriori, per eliminare il costo del controllo ex post, ovvero a posteriori.

Un simile intento, volto a standardizzare la nostra offerta assicurativa e a riformare le polizze in portafoglio, ha notevolmente imbrigliato la funzione consulenziale della Rete di vendita e ci ha costretto a superare un complesso sistema di lacci e laccioli in fase di emissione polizze.

Nonostante la richiesta contenuta nel Dossier Rami Danni di verificare il grado di efficienza degli Uffici Assuntivi, ad oggi, pur essendo stati fatti dei passi in avanti, non consideriamo soddisfacente il livello del servizio prestato, così come non riteniamo ancora sufficientemente assolta la richiesta di garantire una maggiore funzione di supporto sul territorio da parte della Struttura tecnica.

Funzionale alla risoluzione di queste problematiche e su esse stanno lavorando in sinergia le Commissioni Aziende e Meccanizzazione, saranno l'emissione di appendici struttura-

te che consentano una maggiore autonomia agenziale, la semplificazione della emissione contratti, la riduzione se non l'annullamento dei tempi di trasformazione della proposta in polizza e l'adozione di più semplici ed efficienti sistemi di comunicazione tra l'Agenzia e gli Uffici tecnici.

Un altro aspetto che consideriamo importante e sul quale riteniamo l'Associazione dovrà confrontarsi nel prossimo futuro, è la scelta dell'Azienda di erogare la formazione ad una sola parte delle Agenzie, deprimendo così il valore della diversità.

Negli ultimi anni la Compagnia ha infatti sostituito la presentazione e l'aggiornamento tecnico sui nuovi prodotti, con **incontri motivazionali** divenuti più una forma di riconoscimento selettivo che non un adeguato approfondimento professionale.

Consideriamo tale metodologia difforme da quanto previsto dall'Accordo Nazionale Imprese-Agenti e dannosa per il mantenimento dello standard di competenza individuale e complessiva della Rete.

Fornire strumenti tecnici differenziati e magari diverse flessibilità tariffarie, non significa valorizzare le specializzazioni, ma provocare inevitabili gap assuntivi che divengono incolumabili nel tempo.

Su questo argomento, non siamo riusciti a trovare una linea di condotta univoca, tanto per l'indisponibilità dei Colleghi invitati a mettere in discussione la propria partecipazione a queste riunioni, quanto per la tendenza a delegare alla Giunta Nazionale e al Comitato Esecutivo la delibera di un veto politico comodamente aggirabile dai singoli.

Consideriamo invece intelligente e di più facile adozione in sede congressuale, l'autonoma determinazione assunta dalla Regione Emilia Romagna mediante la quale, nelle occasioni sopra descritte, si sono auto-convocati tutti i Colleghi interessati, a prescindere dal ricevimento dell'invito.

Si ricordava in precedenza come, all'inizio del mandato di

questo Gruppo Dirigente, la politica della Compagnia fosse fortemente orientata a dismettere portafoglio auto e a renderne instabile e precaria la gestione.

Anche in questo vitale settore, in conformità con le logiche operative generali, la **Commissione Auto** ha tenuto vivo il confronto con Compagnia attraverso la richiesta di modifica dell'impianto contrattuale e tariffario, consapevole delle gravi ripercussioni che lo storno dei portafogli di Agenzia e di Subagenzia aveva avuto in particolare nell'Italia meridionale. Tra le prime attività svolte sulla base delle indicazioni sindacali in materia, abbiamo organizzato la raccolta delle raccomandate volte a riaffermare l'equiparabilità in chiave economica dell'attività di dismissione del portafoglio con quella di scorporo, secondo quanto previsto dall'Art. 8 bis dell'Accordo Nazionale Imprese-Agenti.

Da allora ad oggi molte cose sono state affrontate e risolte, altre restano in attesa di riscontro, prima tra tutte, la cosiddetta "**Kasko attiva**", ovvero la possibilità di risarcire direttamente i nostri Clienti coinvolti in un sinistro da circolazione stradale che li veda in concorso di colpa o totalmente privi di responsabilità. Non sfugga il fatto che la formula dell'indennizzo diretto ai nostri Clienti auto, con sovrappremio minimo se sostenuta con il concorso tecnico di RAS Tutela Giudiziaria, scaverebbe un solco importante rispetto alle offerte della Concorrenza, almeno fino a quando essa non fosse in grado di replicarla.

Restano inoltre sul tappeto problematiche importanti come:

- l'elevazione dei massimali RC per autocarri e autobus;
- l'autonomia assuntiva su Cristalli, Eventi Naturali e Socio-politici per gli autocarri;
- la facoltà di rimborso dei sinistri estesa a tutti i veicoli;
- la revisione complessiva dei meccanismi B/M e NCD/Pejus;
- l'autonomia assuntiva per gli Atti Vandalici;
- la maggiore tolleranza per gli autocarri nel computo dei quintali,
- la revisione delle garanzie relative alla categoria "uso pro-

miscuo” nelle polizze In strada,

- la possibilità, per i “fuoristrada” immatricolati autocarri di essere considerati come autovetture,
- la revisione complessiva della tariffa I/F,
- l’eliminazione della penalizzazione tariffaria per le vetture alimentate a gas.

Attualmente, con il contributo della Commissione auto, sono in fase di sperimentazione o sono state attuate le seguenti innovazioni:

- la polizza con franchigia garantita denominata “In strada risparmio” (test in 50 Agenzie),
- le agevolazioni per i giovani denominata “In strada giovani”,
- la formazione Auto,
- la predisposizione del Testo Unico RCAuto,
- l’attuazione dei contenuti del Protocollo d’Intesa RCAuto.

Riteniamo, tanto la formazione Auto a favore di tutti gli Addetti di Agenzia sui processi assuntivi, quanto la predisposizione di un Testo Unico delle norme che regolano il Settore Auto, indispensabili per tenere al riparo le Agenzie da eventuali errori di interpretazione la cui responsabilità ricade oggi unicamente sugli Agenti. Rischi spesso generati dallo stato di incertezza operativa nel quale sono precipitate le Agenzie, a causa della varietà di circolari e note emesse negli anni, le quali potrebbero creare le condizioni per l’adozione di provvedimenti coercitivi a danno di coloro che commettono errori anche in buona fede.

La Commissione auto che ad oggi si è avvalsa del contributo di Colleghi estremamente esperti e accreditati in materia, dovrà probabilmente individuare, nel futuro, un progetto globale che ci consenta di recuperare un effettivo rapporto di fiducia con la Clientela, oggi lacerato dalle campagne di informazione, spesso non sorrette dalla necessaria competenza, svolte dai media.

Con lo sguardo rivolto senza sosta alla redditività aziendale,

ma finalmente anche a quella agenziale, riteniamo che nei prossimi anni la Commissione possa ottenere molto di più in fatto di riduzioni tariffarie RCAuto e soprattutto ARD, pena la perdita significativa di quote di mercato in quello che rimane lo zoccolo duro dei bilanci di Agenzia e, perché no, della stessa Compagnia.

Sul piano degli aggiornamenti dei prodotti e della realizzazione dei progetti si sottolinea che:

1. pur non essendone stata ideatrice, ma comunque avendo offerto il proprio contributo alla Compagnia, la Commissione ha seguito molto da vicino l'iniziativa della polizza In strada con guida esclusiva legata alla patente a punti che, sebbene interessi un numero limitato di Clienti, è da considerarsi innovativa e di forte impatto pubblicitario,
2. il programma per la formazione è quasi definito. La Direzione Tecnica è giunta alla fine della preparazione, che è sicuramente il passaggio più complesso perché richiede la raccolta di tutte le leggi, le disposizioni Isvap, le circolari e i disposti interni RAS. Ora sarà necessario attivarsi per tradurre il lavoro preparatorio in strumenti di consultazione informatica e cartacea, definirne il testo e concordare con la Direzione in che modo mettere a fattore comune tali strumenti. Riteniamo che una buona soluzione potrebbe essere l'effettuazione di un giro d'Italia da parte degli Assuntori, affiancati da Formatori RBS e da Operatori del Marketing,
3. l'altro argomento affrontato negli ultimi giorni, ovvero l'esposizione in Agenzia delle Condizioni Generali e Particolari RCAuto e della Nota Informativa Precontrattuale, testimonia l'obiettivo di garantire agli Agenti, mediante la necessaria formazione, la padronanza delle norme e dei correlati rischi di inottemperanza. Nel caso in specie, abbiamo comunque chiesto alla Compagnia di ritenere nulli i verbali redatti degli Ispettori amministrativi, inerenti la mancata affissione dei documenti prescritti,

4. in relazione alle procedure coerenti con la kasko attiva e tenendo conto che dal 1 giugno, per legge, il CID sarà esteso ai lievi danni a persona, Ras sta costituendo un apposito Ufficio che si occuperà, in modo più ampio, della liquidazione diretta del danno: attendere per credere, verificare per condividere.

Anche sul piano dei **Sinistri**, bisognerà lavorare affinché il processo liquidativo resti fortemente ancorato al rapporto consulenziale post-vendita tra Agenzia e Cliente.

Tenuto conto però che la gestione amministrativa del sinistro non può essere traslata dalla competenza della Compagnia o di Raservice verso le Agenzie, la **Commissione** ha lavorato avendo ben chiaro che la Compagnia deve scegliere tra la soluzione di riportare l'apertura e la gestione dei sinistri alle previsioni contenute nella lettera mandato e quella alternativa di richiedere un servizio più sofisticato alle Agenzie, previa pattuizione di un adeguato sistema remunerativo.

Come avrete potuto constatare da questa sommaria carrellata e dai documenti diffusi nei tre anni, sul piano tecnico-commerciale, abbiamo sistematicamente privilegiato il confronto con la Compagnia, così come sul piano politico abbiamo svolto l'attività in costante e coerente conformità con il Sindacato Nazionale Agenti.

In una fase nella quale era in corso di svolgimento la trattativa per il rinnovo dell'Accordo Nazionale Imprese-Agenti qualsiasi attività difforme o non concordata avrebbe infatti potuto nuocere al buon esito dell'accordo stesso.

Oggi, dopo la sigla dell'ANA 2003, possiamo riprendere il confronto sulle tematiche avviate nel corso del triennio, nel tentativo di riportarle al centro del confronto politico-ideologico con la Compagnia.

Ci riferiamo alla proposta di introdurre il **Patto di non concorrenza oneroso**, dedicato a fidelizzare alle nostre Agenzie i Subagenti e i Collaboratori assicurativi, così come i Promotori Finanziari di Agenzia o in sinergia RASBank.

E ancora alla trattativa per la costituzione di un **Fondo**

Comune di Garanzia, totalmente o parzialmente sostitutivo dell'attuale impianto delle cauzioni assicurative di Agenzia. Anche su questo argomento il rinnovo dell'ANA ha dimostrato la perfetta coerenza tra quanto in esso stabilito e quanto da noi proposto alla Compagnia. Nel frattempo abbiamo raggiunto un'intesa che prevedendo la sostituzione delle originarie cauzioni con una fidejussione assicurativa, ha vincolato la richiesta da parte della Compagnia di una fidejussione bancaria ai singoli Agenti solo in caso di decadenza della polizza fidejussoria di Gruppo. Ciò ha permesso la restituzione delle vecchie cauzioni maggiorate degli interessi ai singoli Agenti e l'azzeramento delle rivalutazioni annuali, ma soprattutto ha consentito l'adeguamento al meglio delle cauzioni richieste nei nuovi mandati. La Compagnia è stata inoltre coinvolta nel pagamento del 50% del maggior premio eventualmente richiesto dalla Compagnia assicurativa che presta la fideiussione collettiva.

Altro argomento da riprendere, è la regolamentazione delle **Convenzioni** che possono rappresentare un importante punto di svolta nello sviluppo di tante Agenzie. Dal canto nostro, abbiamo da tempo presentato un'ipotesi che prevede la possibilità, per tutte le Agenzie, di utilizzare le Convenzioni stipulate, a patto che venga riservata, all'Agenzia che ha siglato la Convenzione, una quota nelle polizze raccolte su tutto il territorio interessato, correlata dalle relative provvigioni. Del tutto aperto e attuale rimane l'argomento delle nuove forme di collaborazione lanciato in occasione del Convegno di Abano sui Modelli di Agenzia e ripreso successivamente negli approfondimenti sullo sviluppo con redditività.

Un metodo diverso rispetto a quello utilizzato fino ad oggi, in quanto non orientato a formare società tra Colleghi che molto spesso non conoscono il grado di reciproca compatibilità e non sono in grado di elaborare piani di sviluppo correlati delle necessarie previsioni sulla futura redditività.

Convinti come siamo che la diversità professionale rimanga il patrimonio più importante della Rete, consideriamo utili tutte le sinergie professionali, come **ATI** e **Consorzi**, finaliz-

zati alla realizzazione di progetti commerciali che garantiscano comunque il mantenimento del rapporto consulenziale diretto con la propria Clientela, al riparo da qualunque forzatura piovuta dall'alto.

L'analisi dell'esistente e la messa a disposizione di tutti le personali esperienze organizzative e commerciali, rappresenterebbe inoltre un momento di solidarietà collettiva dedicata alla soluzione delle problematiche che ostacolano la crescita.

Ecco perché, continuando il viaggio intrapreso con il Convegno di Abano, abbiamo realizzato la **Giornata di Partecipazione in Videoconferenza** delle Agenzie e messo a disposizione degli Iscritti il **Seminario** sull'organizzazione agenziale che si inserisce nel quadro delle attività dedicate al governo dello sviluppo e al presidio della redditività di cui parleremo in chiusura.

Il successo di adesione ottenuto da queste recenti iniziative, così come della più lontana **Giornata di Mobilitazione sull'Auto** e della raccolta di raccomandate sull'art. 8, sul SSN e FGVS, sulla manleva dalla responsabilità derivante dal cattivo funzionamento del sistema informativo di Agenzia, va attribuito in larga misura alla funzione di cerniera tra Centro e Locale svolta dalla **Commissione Territorio** e dai suoi Centri di Ascolto. La Giunta Nazionale, dal canto suo, ha sempre garantito durante le sessioni di lavoro il massimo spazio di espressione alle istanze delle Regioni, anche mediante l'istituzione del Forum riservato ai Regionali e del Question Time rivolto ai Responsabili di Commissione. Uno scambio continuo di informazioni tra vertice e base che ha consentito di dimostrare quanto l'Unione sia viva e possieda una forte capacità di coinvolgere i propri Iscritti nelle decisioni più importanti.

Lasciamo agli altri, a chi non partecipa alla vita associativa, preferendo evidentemente il pettegolezzo di corridoio al dibattito nelle Istituzioni, il tentativo di distruggere tutto ciò che è stato costruito con lungimirante efficacia e con ampio apprezzamento espresso, in molteplici occasioni, dall'intero

settore assicurativo.

Dal momento che l'UIA si fonda sul volontariato, ovvero sul coinvolgimento attivo e sulla partecipazione, risulta inspiegabile il dinamico disfattismo, più o meno fuori dai precetti statutari, posto in atto di recente. Vi sono regole etiche non scritte, fatte di rispetto per le persone, che differenziano in modo sostanziale l'ambiente associativo dalla giungla del partitismo e ci auguriamo che quanto vissuto in questa vigilia congressuale appartenga già al passato e non trovi più spazio nel futuro della Nostra Unione.

Diciamoci la verità in modo molto laico, gli interessi dell'Azienda e gli interessi degli Agenti coincidono a volte, sono contrapposti per lo più e per questo l'UIA si propone come soggetto di sintesi di questi due interessi contrapposti. In altri termini, intendiamo fare in modo che tutte le politiche della Compagnia siano finalizzate alla sostenibilità economica nel breve e, soprattutto, nel medio - lungo periodo.

L'Unione si configura pertanto come **Partner strategico** della Rete, cioè di tutti gli Iscritti, a prescindere dalla loro dimensione e specializzazione.

Partecipare alla crescita della cultura imprenditoriale e allo sviluppo con redditività delle Agenzie, depressa negli ultimi anni dalle politiche aziendali e dalle condizioni del mercato, passa innanzitutto attraverso la difesa della figura professionale dell'Agente. Non abbiamo alcuna intenzione di consentire che i nostri sportelli siano considerati semplici punti di distribuzione, cioè di raccolta in franchising, vogliamo fare in modo che essi siano centri di professionalità e di imprenditorialità.

Da qui e non soltanto dal dettato statutario, nasce il grande sforzo profuso per fornire il massimo dell'assistenza patronale agli Associati che ne abbiano fatto richiesta, anche grazie all'Istituzione della **Commissione ANA e Mandati Agenziali** con i suoi **Nuclei di Assistenza Territoriale**.

E' passato sulle nostre scrivanie, coinvolgendo il nostro animo prima ancora che le nostre facoltà razionali, un varie-

gato universo di vissuti personali, fatti di bisogni e di ansie, di progetti e di aspettative, frustrati certo dai contenziosi di varia gravità accesi con l'Azienda, ma anche dalle difficoltà incontrate con i propri Soci troppo facilmente acquisiti per rispondere alla smania di accorpamento che pervade il nostro ambiente. Gli archivi dell'UIA sono colmi di pareri legali, fiscali e amministrativi, resi necessari dalle continue richieste di chiarimento pervenute, per le ragioni più varie, da ogni angolo d'Italia.

Anche questo è UIA, sebbene la soluzione di un fatto personale non è quasi mai riproducibile come questione collettiva e quindi invisibile agli occhi degli Iscritti. Paradossalmente accade poi, quando i Colleghi interessati scelgono l'accomodamento e chiedono all'Associazione di percorrere la via della mediazione per loro conto, che i sindacalisti dell'ultimo momento scoprono una rissosità sconosciuta quanto sospettata, dedicata, abbiamo modo di supporre, più alla denigrazione degli Organismi associativi che non alla effettiva solidarietà militante.

Ci riferiamo in particolare al caso delle dimissioni imposte dalla RAS a sei Colleghi, "colpevoli" di non avere raccolto Vita negli ultimi anni. Posto che la **revoca ad nutum** per motivi di scarsa produzione, oltre che odiosa dal punto di vista umano, risulta incomprensibile dal punto di vista industriale, tenuto conto del fatto che la Compagnia ha la facoltà di presidiare il territorio con altri sportelli Agenziali e subagenziali, attraverso joint ventures con Istituti bancari, tramite Promotori Finanziari RASBank, mediante Compagnie telefoniche e telematiche, mentre gli Agenti non possono che utilizzare il Brand RAS anche quando questo respinge affari che il mercato recepisce, riteniamo utile ripristinare la verità fatta oggetto di forzature in un paio di situazioni regionali.

A partire dal 1 agosto dell'anno scorso è pervenuta ad un numero imprecisato, ma ingente di Colleghi, una lettera esplicitamente minacciosa che lasciava presagire provvedimenti punitivi a danno di coloro che non avessero centrato gli obiettivi Vita.

A seguito di ciò, il 29 agosto si è riunito l'Ufficio di Presidenza, il giorno successivo il Comitato Esecutivo e il 9-10 settembre la Giunta Nazionale. Nel contempo il 4 settembre Il Comitato Esecutivo incontrava lo SNA e il 30 settembre il Consiglio di Presidenza dell'Intergruppo, mentre il Presidente otteneva la solidarietà del Comitato dei Presidenti di Gruppo del Sindacato e in particolare dei Gruppi Agenti SAI e Generali che redigevano documenti di sostegno a favore dell'UIA.

Un intenso ed estremamente tempestivo, si consideri il periodo estivo, giro di appuntamenti istituzionali necessari per creare i presupposti e le basi di sostegno ad un eventuale contenzioso con l'Azienda. La Giunta Nazionale, replicando le posizioni di tutte le Regioni, decideva di fornire agli Iscritti il massimo del sostegno patronale e, nel contempo, di percorrere la strada del confronto costruttivo con l'Azienda sul tema dello sviluppo, nel rispetto peraltro delle indicazioni contenute nelle Mozioni congressuali di Rimini e di Abano e in attesa che l'imminente Assemblea Generale di Viareggio, anticipata da giugno a marzo, deliberasse la nuova linea politica per i prossimi tre anni.

L'incontro chiesto all'Amministratore Delegato sul tema, si svolgeva il 13 ottobre e terminava con l'intesa di creare un tavolo comune sullo sviluppo con redditività delle Agenzie e con l'intesa che alle lettere non sarebbe seguito alcun provvedimento collegato. A ciò succede, in senso cronologico, la convocazione delle Agenzie interessate presso l'Area di competenza e l'assegnazione di un obiettivo ridotto per il periodo ottobre-dicembre 2003.

I primi giorni di dicembre, sei Colleghi erano costretti a dimettersi per evitare una revoca ad nutum, minacciata per non aver centrato gli obiettivi Vita e nel corso dell'altrettanto tempestivo incontro del 23 dicembre richiesto dalla Presidenza, l'Amministratore Delegato e il Direttore Commerciale, sostenevano con forza che non esiste alcuna connessione, tra questi dolorosi provvedimenti e i passaggi precedentemente descritti.

In coerenza con la linea tenuta durante tutta l'attività patrimoniale, la Commissione ANA, i Nuclei di Intervento, i Rappresentanti Regionali e soprattutto la Presidenza, si sono prodigati nell'interpretazione dello scomodo ruolo di mediatori richiesto loro dai sei Colleghi interessati, i quali hanno ottenuto la liquidazione aggiuntiva prevista dall'Accordo 2003 non ancora siglato al momento dei fatti e l'opportunità di continuare il proprio lavoro come subagenti.

D'altro canto la revoca ad nutum non si può contrastare con argomenti di carattere giuridico, tanto è vero che lo SNA in sede di rinnovo dell'ANA ne ha ottenuto soltanto un più equo indennizzo. La tendenza si può invertire soltanto con il peso politico del Gruppo Aziendale, chiamato appunto in questa sede a dibattere sui provvedimenti da adottare nel caso in cui la situazione si dovesse riprodurre nel tempo. Perché non possiamo escludere che tra qualche mese la Compagnia torni alla carica e costringa altri Colleghi a dimettersi o li revochi direttamente ad nutum, proprio come ha fatto negli anni con le Agenzie del Meridione che facevano segnare un rapporto S/P troppo elevato, nella sostanziale indifferenza generale, peraltro.

E allora, posto che la RAS ha individuato nel Vita e nella Finanza il suo core business, si tratta di stabilire qui se gli Iscritti sono tutti difendibili a prescindere dalle loro diverse specializzazioni, come ritiene la maggioranza di noi, o piuttosto se gli Agenti che non seguono le politiche aziendali siano di fatto indifendibili, come sostiene una parte sia pure minoritaria di Associati.

Più in generale, dobbiamo dirci con chiarezza se il pressing messo in atto dalla Compagnia con ogni mezzo, ultimo dei quali le lettere inviate all'inizio di marzo dall'Ufficio Mandati e Contratti a numerosi Colleghi per significare che non hanno conseguito l'obiettivo 2003 e che la Compagnia si attende un cambio di rotta per l'anno in corso, sia accettabile ovvero se non sia necessario difendere la nostra libertà imprenditoriale e le correlate scelte commerciali, organizzative, amministrative.

In altri termini, accettiamo il ruolo subalterno che ci è stato assegnato nella strategia industriale della RAS, oppure vogliamo pensare e comportarci come imprenditori, o meglio, come un Sistema integrato di imprenditori?

Per rispondere più agevolmente a questa domanda, riteniamo sia utile prendere le mosse dal **Piano Industriale 2004/2006**, presentato dalla Compagnia alla Stampa nello scorso ottobre e, insieme, dai tre recenti Incontri istituzionali di Roma, Milano e Rimini, in quanto essi hanno fissato il focus sulla crescita e sul potenziamento del modello distributivo.

Il Piano Triennale di un'Azienda risponde naturalmente alla logica di ottenere gradimento da parte della Comunità finanziaria, in quanto senza questo gradimento il mercato si fa nervoso, preoccupato e se non c'è un'accettazione sostanziale e globale del programma, gli investitori non rispondono favorevolmente, facendo perdere il titolo in borsa. Posto che il Management risponde del Piano Triennale ai suoi Azionisti e non certo ai propri Agenti o all'UIA, è bene ribadire, come abbiamo già detto in precedenza, che l'Unione non intenderebbe comunque condividere a posteriori con l'Azienda la responsabilità dei risultati ottenuti.

Così come non intende entrare nel merito della politica multi-canale adottata dall'Azienda, in quanto essa allontana il baricentro delle scelte strategiche dalla Rete agenziale. Ci preme invece sottolineare che quando i Canali integrativi o paralleli, come le Compagnie telefoniche o telematiche, divengono concorrenza reale, quotidiana, allora intendiamo chiedere all'Impresa di porre regole chiare. Pensiamo in particolare al fenomeno dello sviamento della clientela RCAuto di Agenzia verso GenialLoyd, mediante l'utilizzo della leva prezzo che mortifica la nostra professionalità e non rende giustizia dei nostri costi amministrativi e gestionali.

Giova probabilmente segnalare che la Capofila Allianz in Germania utilizza gli strumenti telefonico e telematico per attrarre contratti che poi vengono assegnati alle Agenzie competenti per territorio, affinché esse tentino di fidelizzare il Cliente grazie alla vendita di altre e più redditive garanzie. A

detta del Direttore Commerciale Franz Kramer, incontrato a Colonia durante un Convegno internazionale organizzato dal BIPAR, l'Allianz offre inoltre la stessa tariffa a tutti gli Intermediari, allo scopo di non fornire vantaggi concorrenziali ai diversi Canali. Nel nostro diverso ambiente competitivo, sarebbe almeno necessario che la RAS concedesse agli Agenti di utilizzare una speciale extraflessibilità difensiva per trattenere i Clienti in portafoglio che intendono assicurarsi con GenialLoyd.

Prima di passare all'esame degli obiettivi di sviluppo fissati dal Piano Triennale, sarà bene soffermare la nostra analisi sulla segmentazione delle Agenzie ripresa con grande enfasi anche durante i successivi Incontri.

La Compagnia ha individuato **tre archetipi**: le **Agenzie Organizzate**, circa il 30%, quelle **Alto Potenziale** e quelle **Familiari**, circa il 35% ciascuna. Gli investimenti saranno fortemente differenziati, molto spostati sul rafforzamento degli Sportelli ad Alto Potenziale e sul consolidamento di quelli Organizzati che sono stati beneficiati in passato di consistenti interventi economici. Ne consegue una sostanziale indisponibilità a sostenere le Agenzie cosiddette Familiari che sembrerebbero rischiare una sorta di selezione della razza per eutanasia.

Al di là delle dichiarazioni di circostanza, traspare chiaramente il tentativo di dividere la Rete in promossi, rimandati e respinti, un po' come prescrive una nota ricetta applicata ad altre realtà industriali d'oltre Oceano. Gli autori Spaventa e Saulini affermano nel loro libro intitolato "*American Lies*", ovvero letteralmente Bugie Americane:

"Alla base della visione ... c'è un processo chiamato *differenziazione e affermazione* o ... *rank and yank*, ovvero *mors tua, vita mea* ... Una o due volte l'anno i dirigenti di un'azienda devono sedersi al tavolo e dividere i dipendenti in tre gruppi: A, B, C. Quelli del gruppo A devono essere stimolati e remunerati ben oltre il loro impegno.

Quelli del gruppo B devono essere incoraggiati e aiutati. Quelli del gruppo C vanno rimessi in carreggiata oppure licenziati ... Il sistema, apparentemente lineare, anche se crudele, è in realtà una specie di prova di sopravvivenza ... A ispirare il meccanismo, infatti, è la cultura del *tagliafuori*, nella quale le fortune degli uni sono legate a doppio filo alle sfortune degli altri ... Chiunque non abbracci la cultura del tagliafuori viene etichettato come uno che *non ci arriva*, uno *scoppiato*, uno *scarto* che verrà fatto fuori al prossimo giro ...” (Cit. Alessandro Spaventa – Fabrizio Saulini, “American Lies”, Edizioni, 200...).

Posto che risulterebbe piuttosto sgradevole l'applicazione di una prescrizione pensata per il personale dipendente a dei liberi imprenditori come gli Agenti RAS, sarà bene che tutti noi dibattiamo sui riflessi che una segmentazione di questo tipo avrebbe sull'unità della Rete e sulla struttura organizzativa dell'UIA. Dobbiamo infatti immaginare che, se mai l'Assemblea Generale dovesse accettare ideologicamente la logica della divisione, l'Unione dovrebbe poi organizzarsi in tre distinti comparti dedicati a fornire servizi differenziati alle diverse tipologie di Agenzia.

Estesa la questione a livello di mercato generale, non potremmo più parlare di una sola categoria professionale, ma di tre distinte categorie di Agenti, per buona pace dei disposti contenuti nel recente e rinnovato ANA 2003.

Anche volendo prescindere dalle considerazioni di principio, siamo comunque tenuti a sottolineare come la collocazione delle Agenzie nei cluster sopra descritti, non tiene conto di una serie di fattori trasversali che passano attraverso le descritte specie agenziali.

Innanzitutto il territorio che rende assolutamente differenti le strutture organizzative a seconda che queste siano chiamate ad operare, ad esempio, nel Nord ove prevale negli Agenti l'interesse per il segmento Corporate Aziende, o nel Sud ove gli Agenti, gioco forza, si dedicano maggiormente al segmento Retail Persone. E anche nelle aree industrializzate

settentrionali, l'organizzazione produttiva tiene inevitabilmente conto delle caratteristiche economiche locali, piuttosto differenziate da Ovest a Est.

La densità della popolazione residente nella zona su cui insiste l'Agenzia e la configurazione urbana fortemente diversificata a seconda che si tratti di piccoli e medi comuni, o di grandi città, determinano scelte imprenditoriali sensibilmente variate, così come la stessa tipologia societaria dell'Agenzia cui è stato affidato il mandato. Non c'è dubbio sul fatto che un Agente solo, il quale abbia scelto la via dello sviluppo commerciale sostenuto, dovrà dotarsi di una serie di figure intermedie come formatori, team manager, Edp manager, spesso ricoperte dai soci di una Rappresentanza gestita da più Titolari che sviluppa analoghi volumi.

Ne consegue che la redditività conseguita da due Agenzie, cosiddette organizzate, può essere notevolmente diversa, anche per il concorso di fattori non secondari come, l'allegato provvisionale, il mix di portafoglio, l'entità della rivalsa, i costi della logistica e così via.

Per venire ai punti del Piano industriale, ripresi nel corso degli Incontri e riguardanti la crescita, riteniamo sia utile citare tre passaggi che riteniamo fondamentali nell'analisi delle nostre prospettive future.

Ci riferiamo alla parte dedicata al **Ramo Vita** la cui raccolta premi è prevista in crescita nella misura del 34%, di cui il 25% a carico degli Agenti e il 3% proveniente dalla Bancassurance, a fronte di un incremento del valore della nuova produzione pari al 72%.

Questo business, come noto, è scarsamente remunerativo per gli Agenti, dal momento che, da un lato, necessita di grandi investimenti in Strutture di vendita e, dall'altro, perché produce scarso valore futuro in termini di provvigioni di incasso e, soprattutto, in termini di liquidazione.

In economia e questa legge si applica evidentemente in modo automatico anche alla nostra realtà agenziale, tutto ciò che non crea valore distrugge valore, quindi sottrae ricchez-

za all'Impresa Agenzia.

Come vedremo nel proseguo, stiamo approntando una serie di indicatori che ci permetteranno di verificare il conto economico delle nostre attività, allo scopo di negoziare con la Compagnia programmi di fattibilità che garantiscano il conseguimento del necessario margine di contribuzione nel tempo.

Tenendo peraltro conto dell'intenzione espressa dalla Mandante di potenziare il modello distributivo mediante un investimento complessivo di ca. 100 Mln di Euro nel periodo 2004/2006, contro i 65 del triennio precedente, oltreché di sostenere l'introduzione di strumenti informatici evoluti attraverso l'impiego di ulteriori 75 Mln di Euro, sarà fondamentale per l'UIA garantire che tutte le Agenzie possano beneficiare di questa pioggia di moneta sonante.

Passiamo ora al tasso di crescita della raccolta premi nel **Rami Danni**, fissato nella misura del 21% in tre anni, di cui il 5,5% nel 2004.

Questa percentuale, che consideriamo inferiore alle giuste aspettative degli Agenti, è la risultante dello sviluppo, al netto della non più rimandabile riduzione tendenziale dei tassi tariffari, tanto nei Rami preferiti che nella RCAuto e nell'ARD. Siamo moderatamente ottimisti circa la possibilità di ottenere, tramite un corretto presidio degli spazi di trattativa, migliori performance complessive, sia pure operando un'assunzione pulita. L'esperienza ci ha reso infatti molto attenti a non cadere nel rischio, o meglio nella trappola, dell'assunzione drogata oggi, che significa risanamento domani, ovvero tagli con lo spadone e senza anestesia. Nei periodi di caccia alle streghe si finisce sempre per buttare dalla finestra il bambino con l'acqua sporca, come purtroppo la Compagnia ha fatto stornando la polizza del ciclomotore del figlio del titolare dell'Azienda Cliente integrale e mettendo così a rischio il collegato pacchetto assicurativo.

Il tema del cross selling sul portafoglio e della riforma automatica dei contratti, che trova nuovo spazio nelle previsioni

del Piano triennale nonostante non abbia prodotto nel passato risultati gran che significativi, ci trova stavolta particolarmente attenti non soltanto perché essi non si realizzano senza il contributo essenziale degli Agenti, ma anche perché, come abbiamo già visto in precedenza, la nuova area Marketing e Commerciale di ARGO consente di effettuare operazioni tecnologiche di sicuro effetto pratico. In occasione di un incontro tenutosi il mese scorso con la Direzione Commerciale sui temi dell'informatizzazione, abbiamo convenuto di porre, al centro delle attività di implementazione del sistema informativo, la tentata vendita in tutte le sue forme, così come già sperimentato in alcune Agenzie test.

Fa da sfondo alle cose appena dette un'ulteriore previsione di miglioramento tecnico che dovrebbe segnare il passaggio del **Combined ratio** dal 101,5% al 98%. Posto che sarebbe utile capire chi produce l'attuale risultato attribuendo ai diversi Canali, Gerenze, Broker, Agenti, le rispettive responsabilità, ci chiediamo chi sarà sottoposto alla prossima cura dimagrante finalizzata a ridurre di 3 punti e mezzo questo margine.

Ovvero, per essere più chiari, la futura prudenza assuntiva quali intermediari colpirà, ancora una volta e sempre la Rete agenziale?

Ci preme rilevare che le strategie commerciali si compongono di due elementi, da un lato, la valutazione e gestione del rischio che sono tipiche della Compagnia e, dall'altro, la conoscenza del rischio, quindi l'applicazione di una tariffa, di un algoritmo matematico, alla realtà sociale, che è invece appannaggio unico e insostituibile dell'Agente.

Nel rispetto dei ruoli, sarebbe ora che la Mandante attribuisse il giusto peso alla nostra capacità di leggere il territorio affidatoci con occhi professionali e insieme imprenditoriali. Va decisamente stretta ad ognuno di noi la funzione di parassubalterni a provvigioni che la Compagnia ci attribuisce, quando pretende di ottenere l'assuefazione alle logiche industriali che vedono culturalmente soccombente il sistema Agenzia.

Il dato di assoluta novità rispetto al passato, resta comunque la scelta della RAS di puntare il focus del prossimo triennio sulla **crescita**, la quale si realizza soprattutto con gli Agenti. Risulta pertanto strategico, a nostro avviso, accettare la sfida di ingaggiare la Compagnia su un dibattito ideologico a tutto tondo intorno ai progetti attuativi del Piano Industriale e sull'effettiva verifica delle concrete operatività. Un dibattito dedicato a creare le condizioni per una crescita diffusa della produzione, in un quadro di sviluppo sostenibile ed equilibrato vita/danni di tutte le agenzia Ras, corredato della necessaria redditività.

Attraverso una serie di simulazioni economiche effettuate su ipotetiche Agenzie tipo, in ordine alla possibile raccolta incentrata su Vita e Finanza da parte di Agenti, Subagenti, Team manager, abbiamo infatti rilevato che le provvigioni introitate non sono sufficienti a sostenere nel tempo i compensi liquidati, il costo reputazionale, gli oneri di gestione, di marketing, di telefono e così via. Né, d'altro canto, possiamo considerare il conseguimento degli eventuali rappel come elemento di riequilibrio economico, in quanto il profitto di un'Agenzia deve necessariamente prescindere dai fattori variabili che determinano la liquidazione del premio di produzione.

Eppure è necessario che nel processo di crescita sia coinvolto il maggior numero di Agenti, o meglio tutti gli Agenti interessati, a prescindere dal loro modello di specializzazione.

L'UIA non accetta graduatorie di qualità, sebbene sappia con precisione che esistono, agli estremi, sportelli a conduzione diretta nei quali l'Agente svolge la funzione del professionista e Agenzie strutturate come grandi imprese distributive nelle quali l'Agente svolge il ruolo del manager. L'UIA sa però, altrettanto bene, che nel mezzo si posizionano una miriade di realtà intermedie dalla difficile collocazione.

Sarebbe contro natura pretendere che un Agente possa clonarsi sulle attitudini di altri, in quanto ciascuno di noi esprime la propria personalità, la propria professionalità, la propria umanità in modo irripetibile, ma nel contempo, la nostra

forza contrattuale deriva dall'essere e comportarsi come un insieme.

Convinti come siamo che la diversità rappresenti la vera ricchezza della Rete, il nostro intendimento consiste nel rappresentare tutte le specializzazioni e nel coinvolgere le aree tecnico assuntive, tecnologiche, formative, di marketing della Compagnia in un tavolo permanente di lavoro finalizzato a trattare, come dicevamo, le **modalità di attuazione** del Piano Industriale.

Soltanto così le strategie commerciali e il catalogo prodotti potranno essere considerati la risultante dell'interazione virtuosa tra i laboratori di ricerca presenti all'interno della Ras e le Commissioni che noi abbiamo creato in corrispondenza.

E' questa la strada maestra attraverso la quale coinvolgere tutte le Agenzie a prescindere dalla loro tipologia, specializzazione, ampiezza, latitudine e longitudine, in una crescita sostenibile rispetto alle loro risorse economiche e umane, alle competenze di cui dispongono e alle condizioni oggettive offerte dal territorio su cui insistono.

Ci piace pensare che già dal giorno successivo alla chiusura di questa Assemblea Generale, l'Unione possa ripartire rafforzata dalla consapevolezza di poter contare su un grande patto stipulato da tutti noi a sostegno dello sviluppo con redditività delle Agenzie, sorretto dalla sicurezza che l'Azienda intende garantire il profitto agenziale nel tempo.

Stiamo per affrontare un momento delicatissimo della nostra vita associativa e professionale, abbiamo buone probabilità di conseguire il successo perché possiamo contare sulla Rete agenziale più significativa d'Italia e su uno dei più forti e organizzati Gruppi Aziendali presenti in Europa.

Forti di questa convinzione, abbiamo dato vita al **Forum "Governo dello Sviluppo e Presidio della Redditività"**, un progetto cornice dedicato a costruire un nuovo contesto che favorisca la crescita delle potenzialità innovative e delle professionalità oggi disperse nella Rete, per poi metterle a fattore comune di tutti gli Agenti impegnati nella ricerca di una

crescita equilibrata capace di fornire il giusto profitto, in quanto compatibile con le potenzialità interne ed esterne.

L'attività dell'UIA, orientata a farsi carico delle istanze di tutti gli Associati, è stata destinata dalla Giunta Nazionale a trasformare le criticità in opportunità, sviluppando nuove forme di partecipazione che esaltino le diversità e, insieme, operino una sintesi delle specializzazioni.

Prima di passare agli aspetti più strettamente politici dello sviluppo, vorremmo però soffermarci su quelli economici della redditività.

Sul versante degli oneri amministrativi e gestionali, che sono l'altra importante leva del profitto si Agenzia, abbiamo elaborato in collaborazione con la **Commissione Redditività** e con la Giunta Nazionale, una serie di modalità finalizzate alla riduzione dei costi e alla ottimizzazione dei processi, attualmente in fase di confronto con la Direzione Commerciale.

Nel rispetto delle competenze, alla **UIA Coop** spetta il compito di produrre un **Programma per il Controllo Gestionale** da affiancare a **Giotto**, del quale abbiamo già ottenuto e sollecitato la distribuzione gratuita a tutte le Agenzie.

Per pianificare il business è necessario effettuare l'analisi del bilancio all'anno precedente, individuando margini, indici, trend e programmare il futuro verificando fattibilità, obiettivi, proiezioni. Ad oggi il programma consente di effettuare soltanto il consuntivo, ma entro pochi mesi sarà distribuita anche la seconda release che consentirà la progettazione futura mediante l'intervento correttivo sui **Centri di Costo** dell'Agenzia.

Il nostro intento è quello di garantire a tutte le Agenzie, indipendentemente dalla loro dimensione e complessità, un semplice controllo gestionale in tempo reale e di consentire loro un intervento tempestivo sui tempi medi e sui costi medi delle operazioni, allo scopo di ottenere, nel breve periodo, migliori livelli di redditività.

Ma redditività significa anche sviluppo e per sviluppare è necessario anche poter disporre di una tecnologia che sup-

porti l'attività interna delle Agenzie e quella esterna delle Strutture produttive. Come si diceva in precedenza, gli aspetti tecnologici saranno affrontati potenziando l'**area Marketing di ARGO**, in modo che divengano sempre più semplici ed efficaci le estrazioni dei nominativi in portafoglio, delle statistiche produttive, dei sinistri, dei mailing list. In una parola, essere dotati di un sistema informativo molto orientato alla tentata vendita e al collegamento a basso costo con le Sedi distaccate e le Subagenzie.

Siamo certi di poterVi assicurare che i risultati non tarderanno a venire, come dimostrano le Agenzie test che stanno sperimentando le prime iniziative commerciali sulla infortuni del guidatore, sulla tutela giudiziaria e sulla caso morte.

Sul versante della sicurezza, consapevoli del fatto che più cresce l'Organizzazione, più crescono i rischi, siamo riusciti a trovare, attraverso la nostra Società di Brokeraggio UIA Fin, una copertura **Infedeltà** dei dipendenti e dei Collaboratori che andrebbe approvata in sede congressuale in modo da poterne usufruire in tempi ragionevolmente brevi. Questa copertura che comporta un onere sostenibile se sottoscritta dalla totalità degli Associati, si affianca alla garanzia, già inserita nella polizza RC Professionale dei danni patrimoniali procurati a terzi come conseguenza del comportamento doloso o fraudolento del personale amministrativo e commerciale.

Sul versante del governo della cultura imprenditoriale della Rete, siamo passati attraverso la Videoconferenza dell'ottobre scorso di cui abbiamo parlato in precedenza e poi attraverso il **Seminario** intitolato "**Organizzare l'Agenzia per lo sviluppo del business**" che è stato erogato pochi giorni fa dalla Società di consulenza Aletheia ai Colleghi interessati in sette diverse aule dislocate sul territorio nazionale. Per la prima volta nella sua storia l'UIA, con i limiti inevitabili che le prime volte comportano e che siamo sicuri avrete compreso, tenta la strada della **Formazione**, puntando su una formula

focalizzata, da un lato, sulle prassi manageriali sviluppate nel locale in modo che emergano le modalità operative concrete, dall'altro, sulla progettualità interattiva dei Partecipanti, muovendo dal know how maturato dai singoli, per giungere alla elaborazione di ipotesi di praticabilità operativa replicabili nelle Agenzie.

Dai lavori eseguiti durante i focus group tenutisi in seminario e dai risultati tratti dal questionario compilato dai Partecipanti, lo stesso che Vi è stato distribuito in cartellina, sono stati anche tratti gli elementi del **Progetto di Ricerca** che verrà presentato in chiusura dei lavori dal Dr. Antonio Viganoni.

Non c'è dubbio però che il tentativo di canalizzare gli investimenti destinati dalla Compagnia al potenziamento del modello distributivo, passa attraverso la nostra capacità di implementare e laddove necessario sostituire, la Rete dei Collaboratori di Agenzia.

Dal momento che i vari progetti centralizzati messi in atto dalla Compagnia si sono rivelati dei flop costosi e privi di risultati apprezzabili, abbiamo ritenuto utile elaborare un **Programma per la ricerca, la selezione, la formazione e soprattutto l'inserimento di nuove Fonti Produttive**, di cui saranno dotati gli Iscritti subito dopo il periodo congressuale. Il programma, contenente gli elementi necessari per garantire il controllo del livello progettuale, l'efficienza dei processi e la sostenibilità dei costi, si fonda sulla cooperazione tra gruppi di Agenzie che scelgono di mettere insieme competenze e risorse finanziarie, con l'obiettivo di potenziare la propria Rete di Venditori e di qualificarne il profilo professionale.

Come dicevamo in apertura, il miglioramento del clima agenziale, passa però anche attraverso il recupero dei valori sociali del nostro lavoro. Siamo infatti convinti che una Struttura commerciale si sentirebbe maggiormente tutelata e coinvolta nel raggiungimento degli obiettivi, se potesse con-

tare sulla fiducia espressa dai Clienti e in generale dall'Opinione Pubblica locale, nei confronti dell'Agenzia presso cui lavora.

L'elemento più significativo di differenziazione rispetto alla concorrenza tradizionale, ma anche bancaria, postale, telefonica e telematica, potrebbe allora essere il controllo dell'eticità e della correttezza sociale contenuta nella catena della raccolta assicurativa dell'Agenzia.

Ci riferiamo alla cosiddetta **Certificazione Etica** intesa come piano di miglioramento dello standard qualitativo delle attività commerciali, destinato a creare un valore duraturo nel tempo e riconosciuto dalla Clientela e dal contesto locale.

Un percorso di certificazione, sovrapposto ad un accordo con le Associazioni consumeristiche con le quali abbiamo già preso i primi contatti, garantirebbe agli Agenti aderenti al piano, di poter contare sul vantaggio competitivo derivante da una nuova immagine sociale e dalla credibilità che ne deriverebbe alle loro Imprese Agenzia.

D'altro canto, la dimensione etica dell'ambiente UIA è nota da tempo ed ha prodotto negli ultimi anni un grande fervore di attività umanitarie destinate agli ultimi del mondo. Grazie al contributo della Compagnia e soprattutto alla generosità di tanti Colleghi dapprima soltanto RAS e poi, negli ultimi due anni, anche Lloyd Adriatico e Allianz Subalpina abbiamo finanziato molte iniziative realizzate dal Padre Comboniano Alex Zanotelli, dal medico Gino Strada di Emergency, dal Padre Barnabita Fabien Muvunyi, dalla Fondazione AMREF, dalla Comunità Mamma della Pace, dall'Ospedale Bambin Gesù, dalla Comunità di S. Egidio e dall'Associazione Ridere per Vivere.

All'ingresso avrete sicuramente seguito il **Percorso della Solidarietà**, allestito dalle Collaboratrici della Struttura dell'UIA, che hanno sempre partecipato con passione, in particolare Loredana, alle nostre attività solidali e permettete di affermare che **questa è sicuramente la traccia più importante che lasceremo dopo il nostro passaggio.**

Nel sincero auspicio di poter contare sulla Vostra disponibilità anche nel futuro, un grazie di cuore Vi giunga a nome mio personale, di tutti coloro che in UIA e negli altri due Gruppi hanno creduto nel progetto e dei tanti amici sfortunati cui siamo riusciti a portare un po' di sollievo.

Una goccia nel mare, forse, ma il mare è formato da tante gocce.

Consapevoli di non essere stati esaustivi nell'esposizione della grande mole di attività svolte durante i tre anni di mandato, ma non volendo né abusare oltre della Vostra attenzione, né limitare lo spazio del dibattito assembleare, abbiamo ritenuto opportuno allegare alla presente relazione un CD contenente i verbali delle Commissioni e i documenti di maggiore interesse, dai quali potrete trarre tutte le informazioni che la presente esposizione non ha fornito.

Ora tocca a Voi riprendere i temi che considerate più importanti, per animare un confronto di idee intenso e costruttivo, ispirato alla soluzione delle complesse problematiche che assillano le nostre Agenzie.

La situazione che stiamo attraversando non è facile, ma siamo certi che facendo appello al senso di responsabilità e al buon senso di tutti, sapremo agevolmente dominare gli inevitabili condizionamenti derivanti dall'incombente scadenza elettorale.

Sarà sufficiente tenere a mente che la vera posta in palio resta sempre l'interesse degli Iscritti e il loro futuro professionale.

Grazie per l'attenzione e buon lavoro.

Il Comitato Esecutivo

Viareggio, 18 marzo 2004

