

Centro Studi Orietta Guerra

Aderente a UNI Global Union

Spunti e riflessioni sul mondo assicurativo in Italia oggi



Novembre 2016

A cura di Marco Agujari

Indice:

- | | |
|--|-------|
| 1) La situazione delle imprese italiane focus sul ed anni precedenti 2015 | p. 3 |
| 2) Primi dati e proiezioni 2016 | p. 11 |
| 3) Brevi note degli osservatori esterni. Cosa ne pensa la borsa. | p. 14 |
| 4) Stipendi dei top manager; mero disquisire o materia di riflessione economica. Cenni alla teoria dei contratti del premio Nobel Bengt Holmstrom. | p. 18 |
| 5) La controprestazione del contratto assicurativo: il servizio liquidazione sinistri e la tutela del consumatore. | p. 23 |
| 6) I risultati di un'indagine sul campo | p. 33 |
| 7) Le alte professionalità. Verso un totale appiattimento? | p. 42 |

1) La situazione delle imprese italiane focus sul 2015 ed anni precedenti

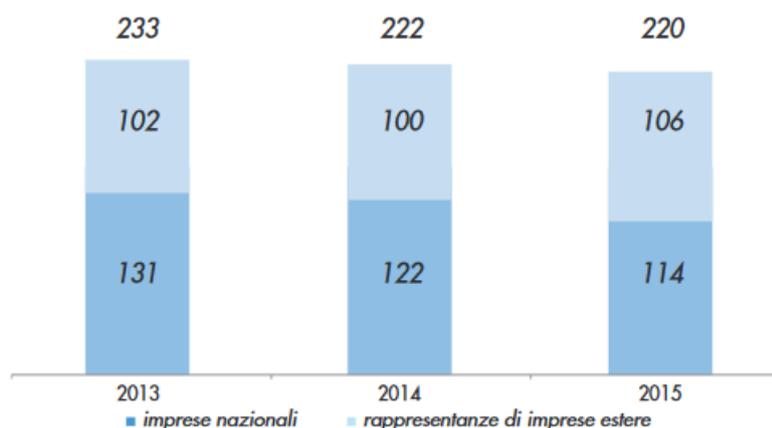
Lo scenario

Al 31 dicembre 2015 i dipendenti del settore assicurativo erano, nel complesso, pari a 46.754. Questo valore è ottenuto come somma di :

- **41.536 amministrativi** (che comprendono circa 4000 dipendenti di entri controllati da imprese di assicurazione a cui è applicato il contratto assicurativo, 2.323 unità di personale del call center e 1243 dirigenti)
- **5216 produttori**

Complessivamente però **il settore assicurativo dà lavoro a circa 300.000 persone**, includendo tutti gli addetti alle reti di vendita e alla distribuzione dei prodotti. In particolare, dai dati contenuti nel Registro Unico degli Intermediari assicurativi e riassicurativi (RUI) risulta che, al 31/12/15 erano iscritti 252.602 soggetti .

**Numero delle imprese di assicurazione stabilite in Italia,
2013-2015**

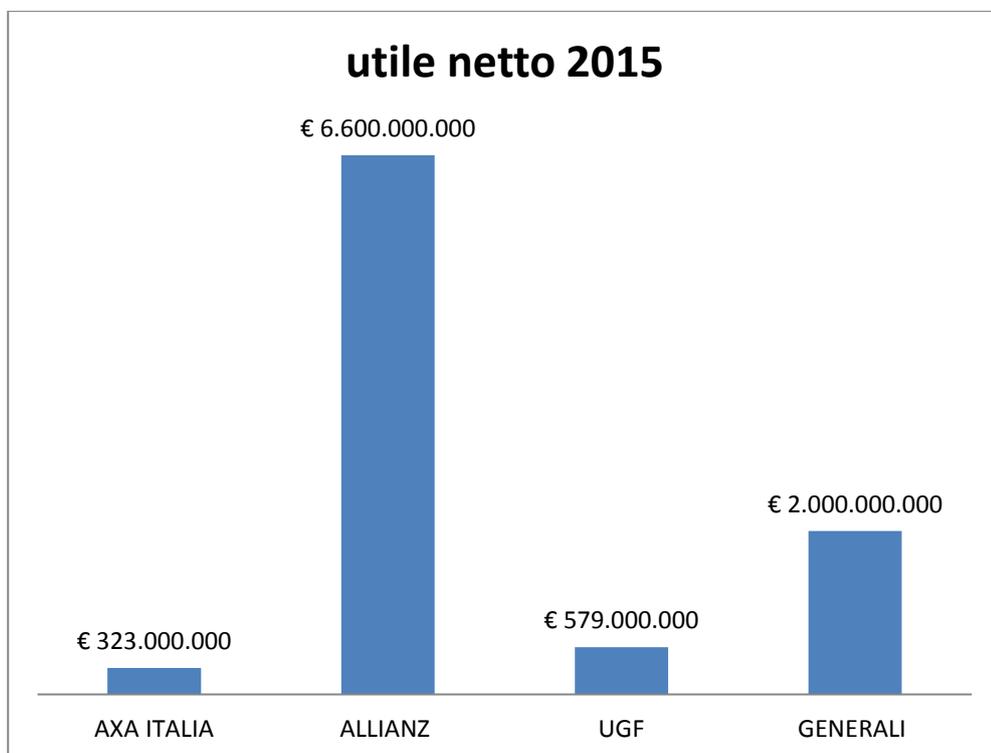
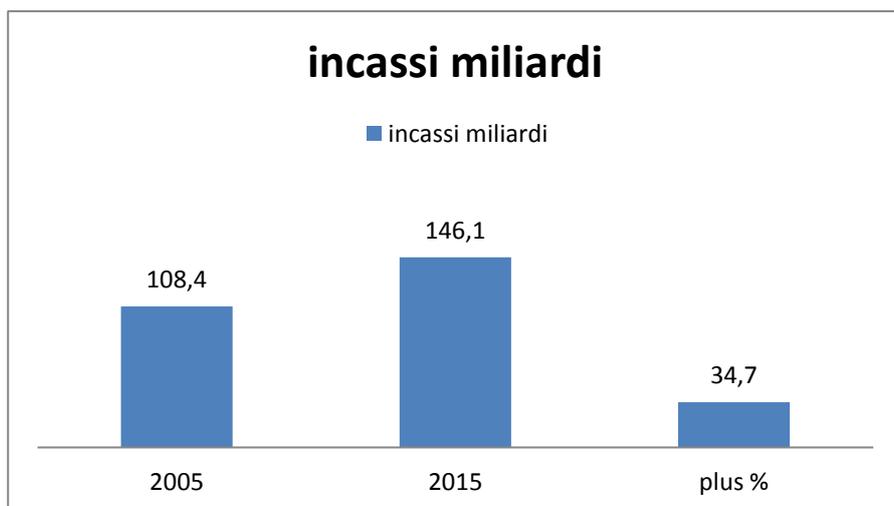


Dati ANIA L'assicurazione Italiana in cifre 2016. cit

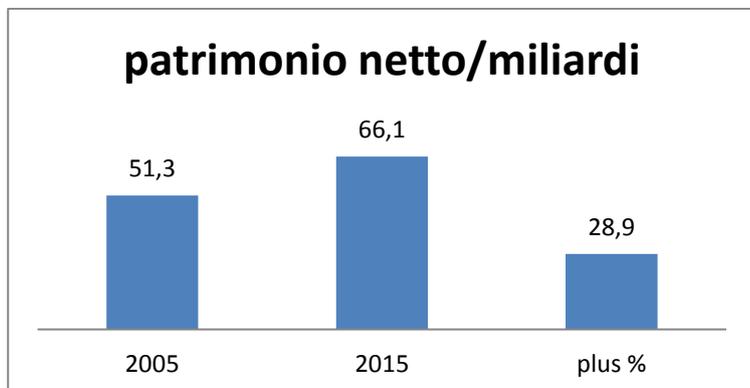
Assicurazioni: possono legittimamente lamentare una crisi ?

Difficile pensarlo. Almeno secondo quanto emerge dai dati dell'Ania sul conto economico del portafoglio italiano ed estero elaborati dall'agenzia Adnkronos .

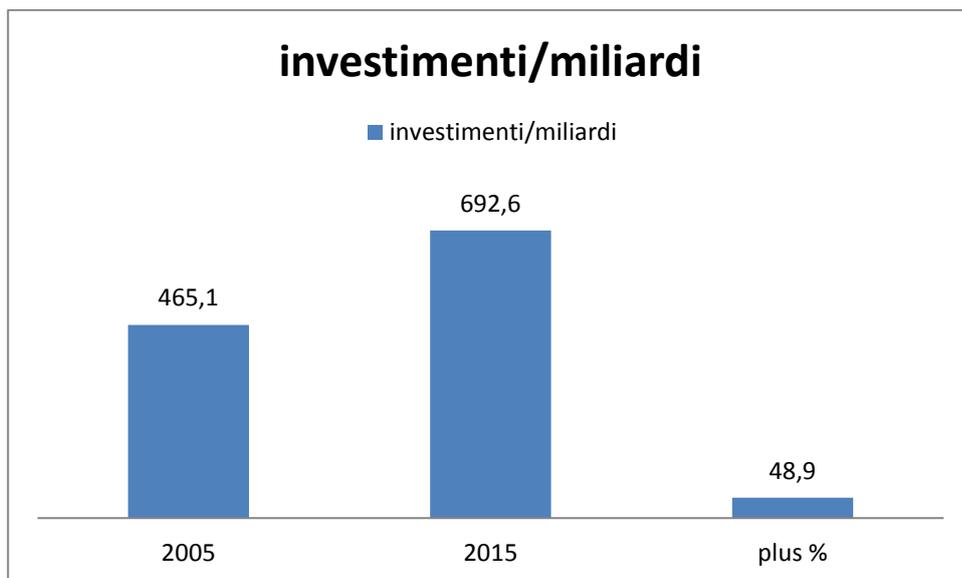
Negli ultimi dieci anni gli incassi sono aumentati del 34,7%, con i premi diretti e indiretti che sono passati da 108,4 miliardi del 2005 a 146,1 miliardi del 2015.



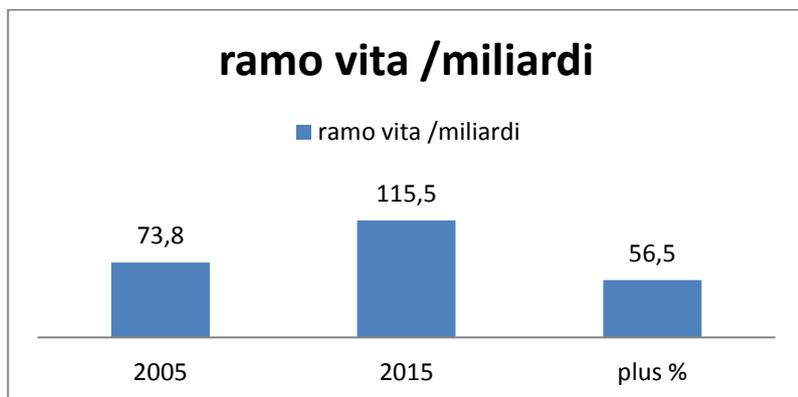
Il patrimonio netto delle compagnie, nel periodo in esame, ha registrato un incremento del 28,9%, passando da 51,3 miliardi a 66,1 miliardi.



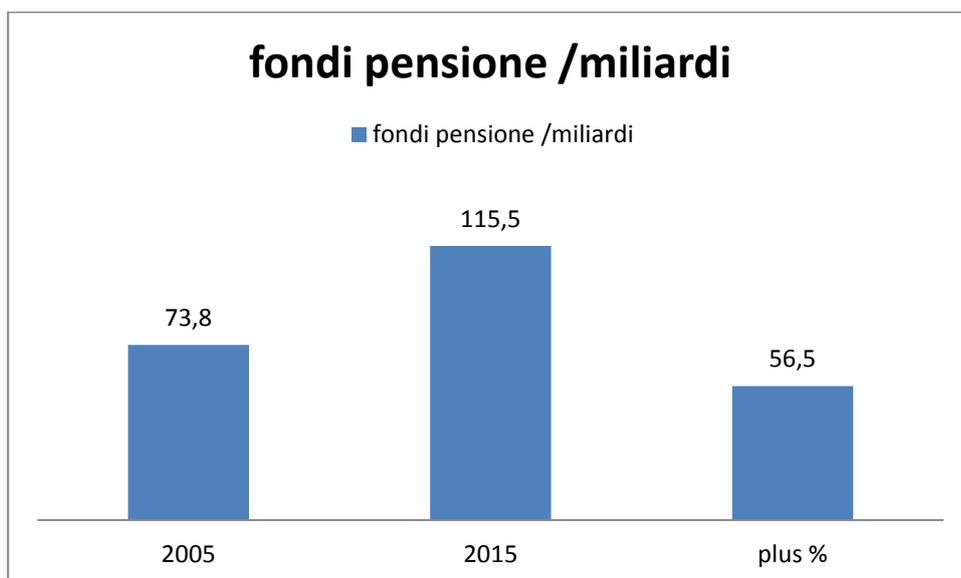
Allo stesso tempo gli investimenti hanno raggiunto quota 692,6 miliardi, grazie a un incremento del 48,9% rispetto ai 465,1 miliardi di 10 anni prima.



A far volare gli introiti delle società assicurative è il ramo vita, che segna un incremento dei premi diretti e indiretti del 56,5%, passando da 73,8 miliardi di euro a 115,5 miliardi.



I fondi pensione rappresentano ancora un mercato di nicchia. Nell'ultimo decennio si è registrato un vero e proprio boom, con un incremento del 233,7%, che da 495 milioni ha consentito di arrivare fino a 1,6 miliardi di euro.



Numeri in discesa, invece, si registrano per l'altro grande mercato del settore assicurativo, il **ramo danni**: si passa da 34,7 miliardi di euro incassati nel 2005 a 30,6 miliardi del 2015, con una contrazione dell'11,6%. Una delle principali voci è quella dell'rc auto che, nel periodo in esame, riduce notevolmente l'incasso, con i premi contabilizzati che passano da 18,2 miliardi a 14,2 miliardi, e un crollo del 21,9%. Osservando le tabelle si scopre, però, che le società sono riuscite ad assorbire le perdite, riducendo gli oneri relativi ai sinistri della stessa somma: da 14,3 miliardi a 10,4 miliardi

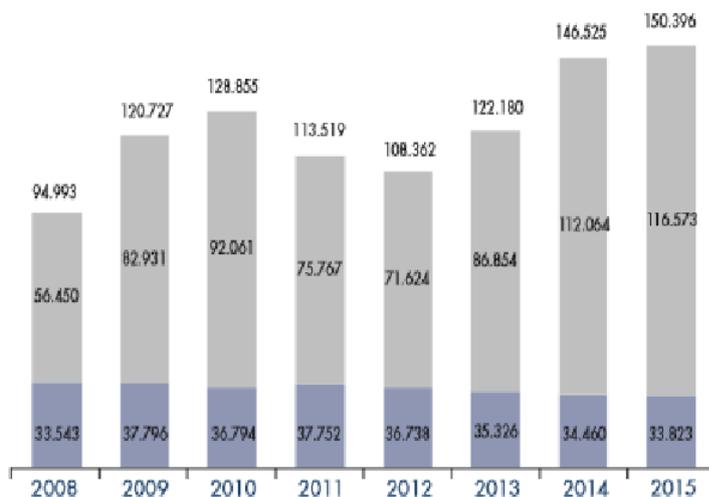
Fonte : <http://www.miwelfare.it/news/compagnie-mai-crisi-10-anni-premi-su-del-35>

I **premi** complessivi del portafoglio italiano ed estero, diretto ed indiretto, al lordo della riassicurazione, raccolti dalle imprese aventi la sede legale in Italia e dalle rappresentanze di imprese estere non comunitarie, sono stati nel 2015 pari a 150.396 milioni. In particolare , 333.823 milioni sono stati raccolti nei premi danni e 116.573 milioni nei rami vita. L'aumento complessivo è stato pari a 2.6% e segue l'aumento di circa 20% registrato nel 2014.

**Premi lordi del
portafoglio
complessivo**

Valori in milioni

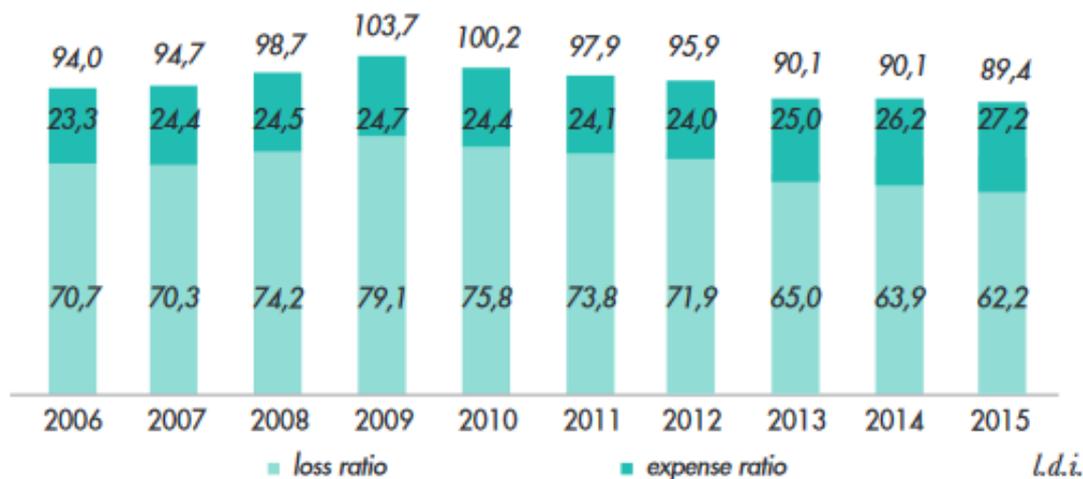
■ Vita
■ Danni



Vediamo qui di seguito i due principali indicatori della “ salute “ di bilancio delle Compagnie di Assicurazione italiane: Il Combined ratio ed il Roe.

**Combined ratio danni di bilancio (loss ratio + expense ratio),
2006-2015**

Valori %



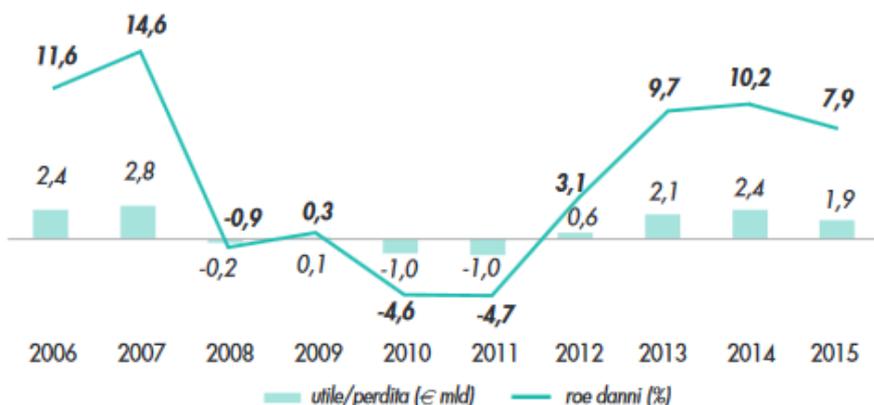
* Le riserve tecniche comprendono sia le riserve premi sia le riserve sinistri.

Dati ANIA L'assicurazione Italiana in cifre 2016. cit

Il **combined ratio di bilancio**, ossia l'indicatore che rapporta il costo dei sinistri e delle spese di gestione ai premi è risultato nel 2015 pari a **89,4%** (90,1 nel 2014) ; vi ha contribuito la diminuzione dell'incidenza degli oneri per i sinistri sui premi (Loss ratio – da 63,9% a 62,2%) i cui benefici sono stati in parte annullati dall'aumento del rapporto delle spese ai premi (expence ratio - da 26,2% a 27,2%) .

Risultato d'esercizio e Roe del settore danni, 2006-2015

Valori in € mld, %

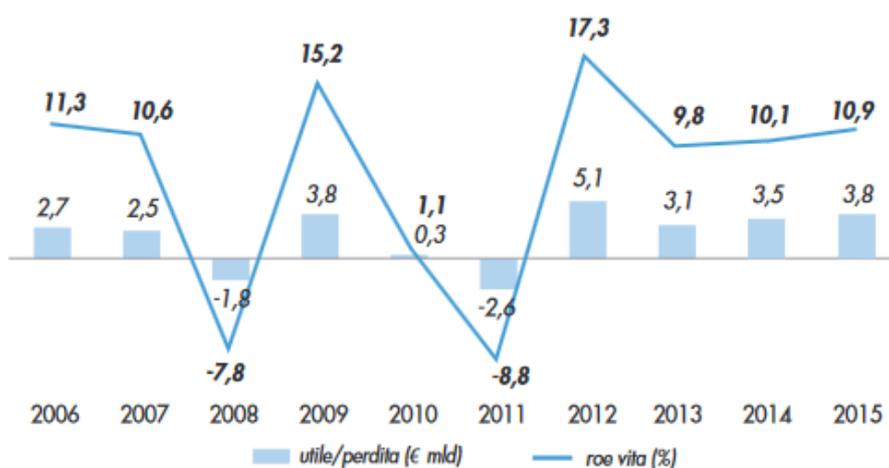


Dati ANIA L'assicurazione Italiana in cifre 2016. cit

Considerando insieme al risultato tecnico anche la cogestione non tecnica e quindi anche la tassazione, il **settore danni** ha registrato nel 2015 un utile pari a 1,9 miliardi, in diminuzione rispetto ai 2,4 miliardi del 2014; ciò ha **determinato un indice di redditività del rettore (Roe) positivo** e pari al 7,9% (10,2% nel 2014). Sul **Settore Vita** i risultati sono stati ancor più positivi, come sotto dimostrato.

Risultato d'esercizio e Roe del settore vita, 2006-2015

Valori in € mld, %

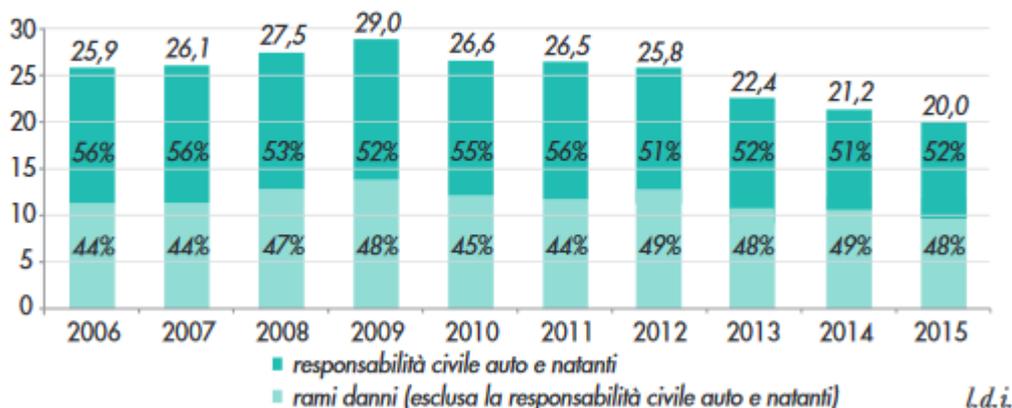


* Gli altri rami comprendono il ramo IV - malattia e il ramo VI - fondi pensione.

A seguire altre tabelle utili per comprendere più a fondo il tema

Oneri per sinistri danni, 2006-2015

Valori in € mld



Dati ANIA L'assicurazione Italiana in cifre 2016. cit

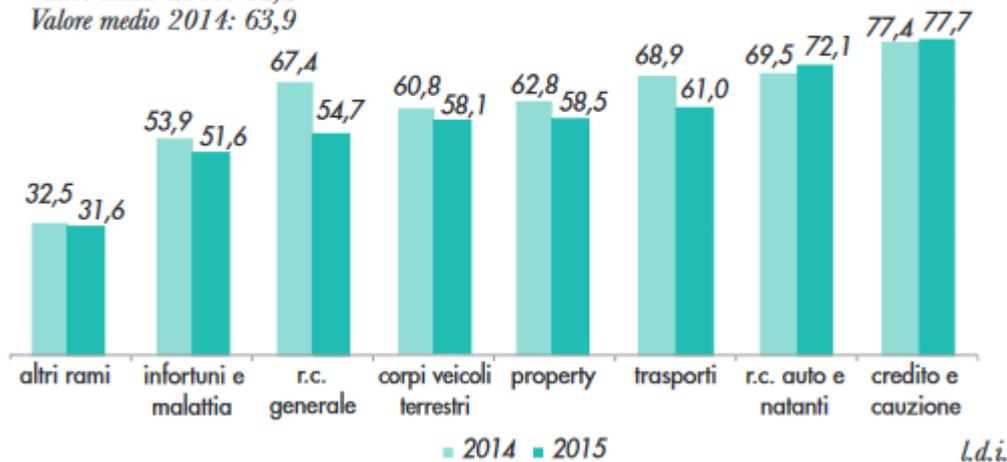
Nel 2015, gli oneri per sinistri, che rappresentano i costi dei risarcimenti, sono stati pari a 20.0 miliardi, in diminuzione del 5,6% rispetto al 2014.

Loss ratio (oneri per sinistri/premi di competenza) rami danni, 2014-2015

Valori %

Valore medio 2015: 62,2

Valore medio 2014: 63,9

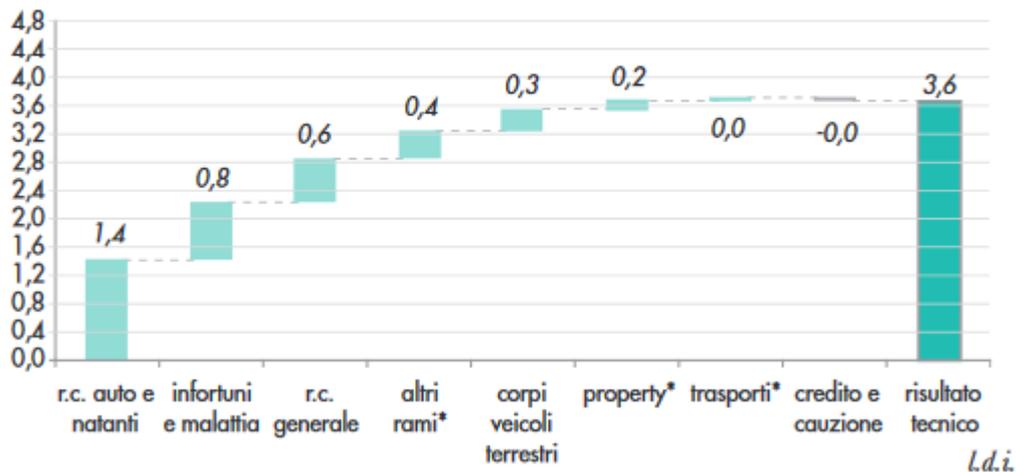


Dati ANIA L'assicurazione Italiana in cifre 2016. cit

Nel 2015, il **loss ratio** di bilancio del totale danni risulta in miglioramento rispetto al 2014 (da 63.9% a 62.2%), anche se in alcuni rami si registra un deterioramento dell'indicatore: in particolare per la rc auto e natanti e per il credito e cauzione

Composizione del risultato tecnico nelle assicurazioni danni, anno 2015

Valori in € mld



Dati ANIA L'assicurazione Italiana in cifre 2016. cit

Il risultato tecnico del totale danni è stato positivo per 3,6 miliardi; vi ha contribuito, in particolare , il risultato del ramo r.c. auto e natanti (1,4) e del settore infortuni e malattia (0,8) . E' stato appena negativo il solo risultato dei rami credito e cauzioni (- 30 milioni)

2) Primi dati e proiezioni 2016

Nel mese di agosto la nuova produzione vita delle imprese italiane ed extra UE, comprensiva dei premi unici aggiuntivi, è stata pari a 5,0 miliardi (-12,2% rispetto ad agosto 2015). Da gennaio i nuovi premi vita emessi hanno raggiunto i 59,4 miliardi (-11,5% rispetto all'analogo periodo dell'anno precedente). Con riferimento al ramo r.c. auto, nei primi sei mesi del 2016, la frequenza dei sinistri accaduti (escludendo i sinistri che vengono denunciati tardivamente) risulta in lieve aumento (+1,73%), raggiungendo il 5,60% (5,51% nel 2015).

Il costo medio dei sinistri accaduti e liquidati nel primo semestre del 2016 è stato pari a € 1.537, con un incremento del +2,4% rispetto al 2015.

Nuova Produzione Vita – Polizze Individuali						
Anno	Mese	Mln €	Italiane ed extra UE		UE (L.S. e L.P.S.)	
			Δ % rispetto a stesso periodo anno prec.		Mln €	Δ % rispetto a stesso periodo anno prec.
			(1 mese)	(da inizio anno)		(1 mese)
2015	ago.	5.721	-0,6	8,6	881	-7,3
	set.	6.577	-5,0	7,2	1.187	15,2
	ott.	7.612	-8,3	5,6	920	-42,5
	nov.	7.840	7,7	5,7	982	-25,1
	dic.	7.600	18,4	6,6	1.421	11,4
2016*	gen.	8.050	-3,4	-3,4	806	-33,4
	feb.	9.835	1,0	-1,0	1.014	-43,3
	mar.	8.379	-16,7	-6,6	2.233	2,0
	apr.	7.440	-22,6	-10,7	1.854	0,4
	mag.	7.318	-10,6	-10,7	1.615	-21,1
	giu.	6.852	-7,0	-10,2	2.012	52,3
	lug.	6.466	-19,6	-11,4	661	-55,1
	ago.	5.024	-12,2	-11,5	1.268	26,4

(*) Nel 2016 il campione delle rappresentanze di imprese UE è stato ampliato con l'entrata di nuove compagnie e le variazioni annue sono state calcolate a termini omogenei. Fonte: ANIA

dati ANIA L'assicurazione Italiana in cifre 2016 <http://www.ania.it/export/sites/default/it/pubblicazioni/rapporti-annuali/Assicurazione-Italiana-in-Cifre/Assicurazione-Italiana-in-Cifre-2016/LAssicurazione-Italiana-in-cifre-ed.-2016.pdf>

Frequenza dei Sinistri Gestiti per tipologia di veicolo

I° Semestre	Totale Settori	Autovetture ad uso privato	Motoveicoli	Autocarri
2011	6,75%	7,47%	3,52%	7,02%
2012	5,86%	6,48%	2,97%	6,30%
2013	5,66%	6,24%	2,72%	6,16%
2014	5,46%	6,01%	2,77%	5,64%
2015	5,51%	6,02%	2,80%	5,64%
2016	5,60%	6,15%	2,92%	5,67%

Fonte: ANIA, Statistica Trimestrale r.c. auto – giugno 2016

Imp. medio dei sinistri gestiti liquidati a titolo definitivo di generaz. corrente per tipologia di veicolo (euro)

I° Semestre	Totale Settori	Autovetture ad uso privato	Motoveicoli	Autocarri
2011	1.486	1.477	1.453	1.583
2012	1.488	1.480	1.413	1.608
2013	1.513	1.502	1.410	1.664
2014	1.485	1.473	1.416	1.595
2015	1.501	1.496	1.395	1.575
2016	1.537	1.522	1.472	1.631

Fonte: ANIA, Statistica Trimestrale r.c. auto – giugno 2016

Statistiche congiunturali

Premi lordi contabilizzati delle imprese italiane e delle rappresentanze extra-UE							
Anno	Trimestre	Totale		Danni		Vita	
		Mln €	Δ%	Mln €	Δ%	Mln €	Δ%
2010	IV	125.954	8,3	35.852	2,0	90.102	11,1
2011	I	30.576	-16,7	8.791	3,2	21.785	-22,8
	II	58.725	-15,5	18.385	3,0	40.340	-21,9
	III	81.908	-13,0	25.713	2,8	56.195	-18,7
	IV	110.228	-12,2	36.359	2,6	73.869	-18,0
2012	I	25.897	-15,0	8.666	0,3	17.231	-21,0
	II	53.532	-8,2	18.066	-0,8	35.466	-11,5
	III	75.605	-7,4	25.173	-1,3	50.432	-10,2
	IV	105.122	-4,4	35.407	-1,9	69.715	-5,6
2013	I	28.464	10,1	8.197	-4,9	20.267	17,6
	II	59.805	12,0	17.156	-4,3	42.649	20,3
	III	86.367	14,5	23.985	-4,0	62.382	23,7
	IV	118.812	13,1	33.702	-4,6	85.110	22,1
2014	I	35.510	24,9	7.974	-2,4	27.536	35,9
	II	72.042	20,5	16.513	-3,4	55.529	30,2
	III	105.499	22,3	23.146	-3,1	82.353	32,0
	IV	143.315	20,6	32.800	-2,7	110.515	29,9
2015	I	39.763	12,0	7.796	-2,0	31.967	16,1
	II	77.713	7,9	16.090	-2,6	61.623	11,0
	III	108.728	3,1	22.630	-2,3	86.098	4,5
	IV	146.952	2,5	32.002	-2,4	114.949	4,0
2016	I	38.023	-4,5	7.704	-1,9	30.319	-5,2
	II	72.111	-7,4	15.992	-1,4	56.119	-8,9

Fonte: IVASS. Dati espressi in milioni di euro cumulati da inizio anno; le variazioni percentuali sono rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Stima ANIA dal 2012. Le variazioni % dal 2010 sono calcolate a campioni di imprese omogenei.

Andamento semestrali 2016

	semestrale 2016	
	Utile netto/milioni	scost. sem/2015
Generali Ass	1170	-9,90%
AXA Italia	44	-55%
AXA Gruppo	3210	4%
Allianz Gruppo	3300	-14,50%
Allianz Italia		
UGF	276	-38,10%
Cattolica	67	10%
Vittoria	48,9	20%
Groupama	25,9	10,20%

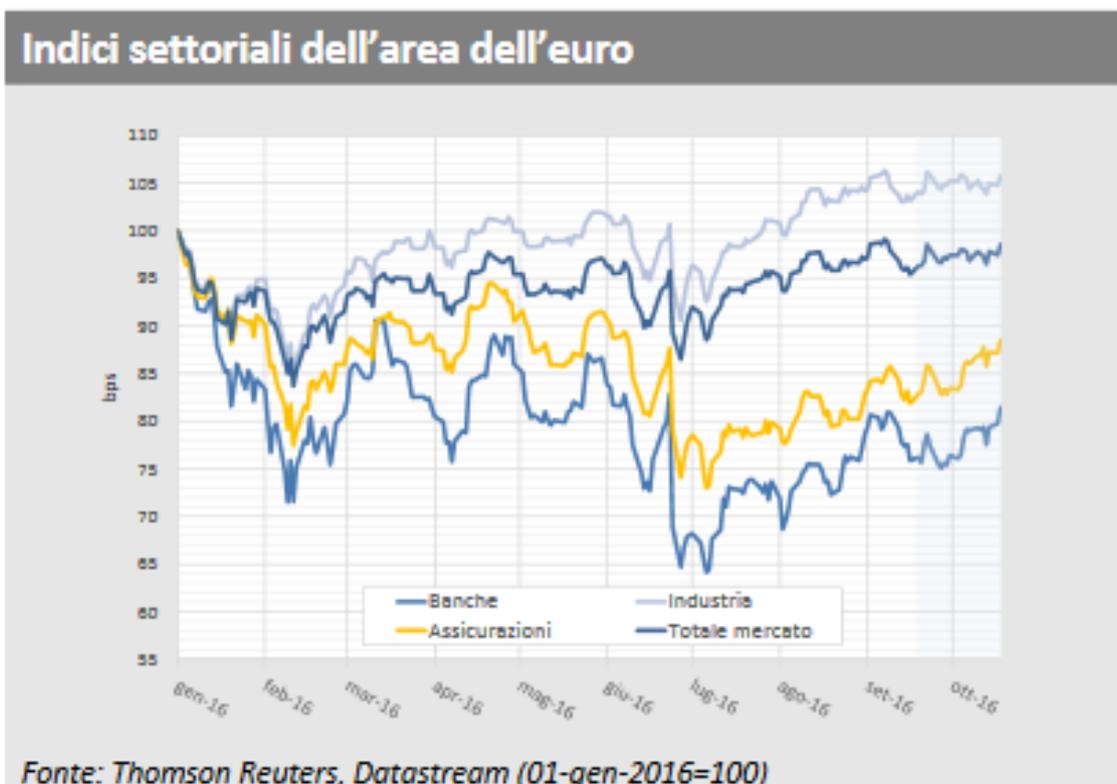
3) Brevi note degli osservatori esterni

Cosa ne pensa la borsa

Fonte <http://www.ania.it/export/sites/default/it/pubblicazioni/COLLANE-PERIODICHE/ANIA-Trends/ANIA-Trends-Newsletter-Ufficio-Studi/ott-16.pdf> Estratto da: Trends Ufficio Studi Ania News letter n. 8 - ottobre 2016

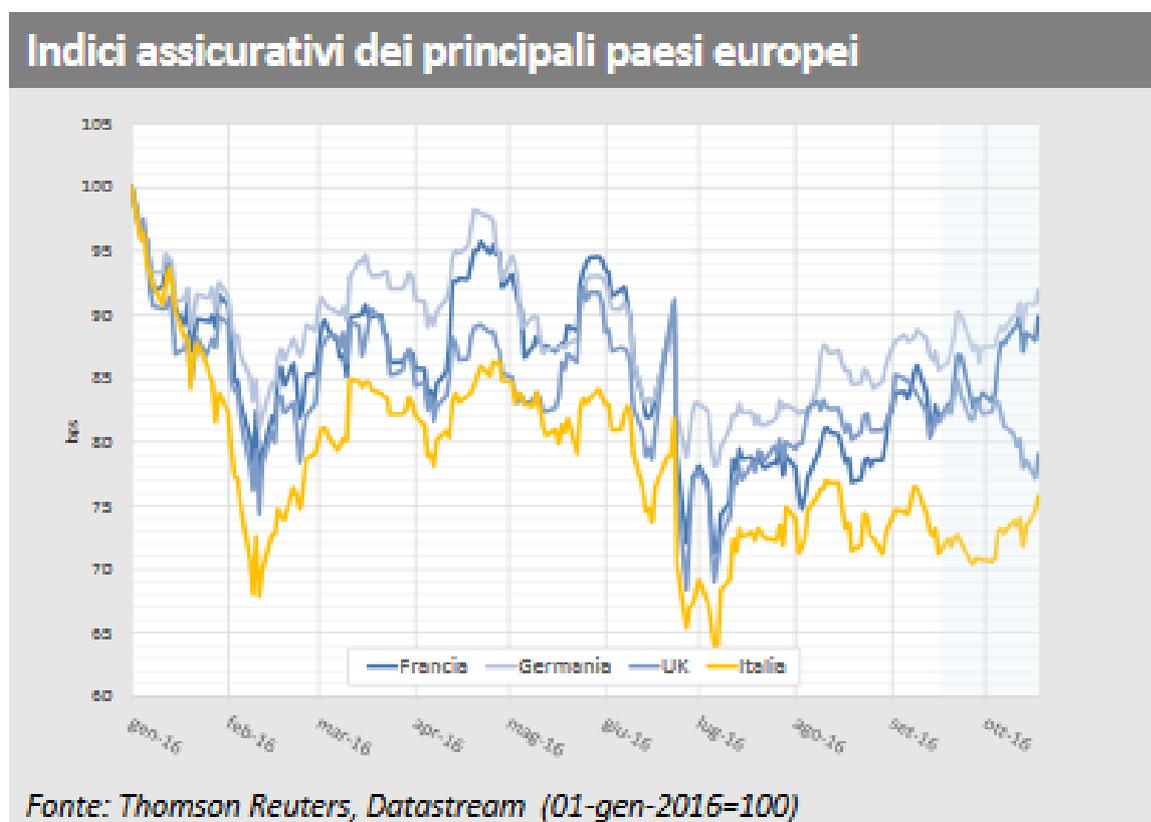
Uno sguardo alla borsa

Tra il 18 settembre e il 18 ottobre 2016 l'indice rappresentativo dei titoli azionari dell'area dell'euro ha registrato un incremento del 3,3% (-1,5% rispetto al 1° gennaio 2016). Tra i principali componenti dell'indice, **il settore che ha mostrato la performance migliore è stato l'assicurativo**, registrando una crescita su base mensile dell'8,1% (-11,5% rispetto al 1° gennaio), seguito dal comparto bancario (+7,3% rispetto al 18 settembre; -18,6% rispetto a inizio 2016). L'indice azionario del settore industriale ha segnato variazioni positive sia rispetto al mese precedente (+2,5%) sia rispetto a inizio anno (+5,7%).



Nel dettaglio degli indici assicurativi dei principali paesi europei, la performance migliore su base mensile è stata registrata dall'indice rappresentativo del mercato francese (+10,0% rispetto al 18 settembre;

-10,1% rispetto al 1° gennaio 2016), seguito dalla Germania +7,3% (-8,1%) e dall'Italia (+6,4% e -24,3%, rispettivamente). Variazioni negative sono state registrate dall'indice assicurativo britannico(-3,1%, -20,9%)



Le assicurazioni tedesche nel 2015

Secondo i dati pubblicati dall'associazione delle assicurazioni tedesche (Gesamtverband der deutschen versicherungswirtschaft, GDV) la raccolta premi complessiva del mercato tedesco risulta pari a 193,9 miliardi di euro (riassicurazione esclusa), +0,7% rispetto al 2014, di cui 92,6 miliardi riferiti ai rami vita(-1,1%), 64,4 miliardi ai rami danni (+3,0%) e 36,8 miliardi al comparto malattia (+1,4%). Le imprese hanno erogato ai propri assicurati somme pari a 115,5 miliardi di euro nei rami vita (121,6 nel precedente esercizio) e a 48,1 miliardi nei rami danni (contro 45,3 miliardi nel 2014). Il totale degli attivi è stato pari a 1.509 miliardi di euro (1.450 miliardi nel 2014).

Le assicurazioni francesi nel 2015

I dati pubblicati dalla Fédération Française de l'assurance (FFA) rilevano una raccolta complessiva del mercato assicurativo francese pari a 208,8 miliardi di euro (200 miliardi nel 2014), di cui 156,5 miliardi derivanti da contratti relativi a coperture alla persona -vita, infortuni e malattie - e 52,3 miliardi da polizze per beni e responsabilità (+4,9% e +2,2%, rispetto al 2014). Quanto alle polizze per coperture alla persona, l'80% della raccolta risulta essere costituita da polizze finalizzate a risparmio e previdenza, con una forte incidenza dei contratti individuali (85% del totale). Nel comparto danni i rami principali sono l'auto e le coperture per danni a beni privati, che hanno raccolto, rispettivamente, 20,5 e 10 miliardi di euro. Le coperture per le famiglie ammontavano a 19,5 miliardi di euro, contro i 32,8 miliardi di quelle aziendali.

Le assicurazioni spagnole nel 2015

Secondo i recenti dati diffusi dalla Fundación Mapfre la raccolta premi complessiva del mercato spagnolo nel 2015 è stata pari a 56,9 miliardi (+2,2% rispetto al 2014), di cui 25,5 miliardi nei rami vita (+1,8%) e 31,3 miliardi in quelli danni (+2,4%). I premi del ramo auto (10 miliardi di euro), in particolare, sono risultati in crescita (+1,7%) per la prima volta dal 2007. Quanto alle polizze malattia, la raccolta premi -pari a 7,3 miliardi di euro -rappresenta un aumento del 3,2% rispetto all'esercizio precedente.

Come viene valutato dagli osservatori esterni il mercato assicurativo italiano?

Standard and Poor's giudica "moderato" il rischio per i settori danni e vita del mercato assicurativo nazionale, così come indicato anche per il rischio Paese. Anche **Fitch** mantiene stabili il rating e l'outlook del mercato assicurativo, ricordando che i gruppi italiani detengono "significative quantità di bond governativi e corporate" e che tale concentrazione "rende i loro rating fortemente collegati e sensibili al rating sovrano dell'Italia". **Moody's** prevede una solida redditività per i rami danni, e un rapido cambiamento dell'offerta prodotti nel vita: anche per questa agenzia di rating le prospettive del mercato italiano sono stabili, e pertanto conferma l'outlook sul settore assicurativo.

S&P: prospettive neutre di crescita del mercato

Per Standard & Poor's, la valutazione moderata del rischio Paese riflette in gran parte "la debole prospettiva di crescita economica dell'Italia", assegnando il giudizio BBB. S&P ricorda che "la maggior parte degli assicuratori italiani sono grandi investitori istituzionali nei titoli sovrani domestici, e dunque "altamente esposti al rischio di credito sovrano e alla volatilità del mercato finanziario interno". Tuttavia l'agenzia di rating ricorda le "importanti riforme" del Governo, citando il Jobs act nel mercato del lavoro, la riforma delle popolari nel settore bancario, e la nuova legge elettorale.

La redditività danni è adeguata

S&P considera adeguata la redditività nei rami danni, e prevede per il 2016 un combined ratio intorno al 95% -96%. Ciò dovrebbe tradursi in un rendimento del patrimonio netto tra il 7% -10%, in linea con la maggior parte delle compagnie europee. Allo stesso tempo, S&P ritiene che la redditività nel danni abbia raggiunto il suo picco nel 2014, e che pertanto nel 2015 si registrerà probabilmente un lieve peggioramento, dovuto a quattro fattori in particolare: lenta crescita dei premi; calo della redditività tecnica nel comparto auto; aumento della frequenza dei sinistri; alto costo medio dei sinistri auto.

L'agenzia di rating considera alto il rischio prodotto per via dell'imprevedibilità dei risarcimenti che spesso "portano alla rivalutazione delle riserve per incidenti di anni precedenti", anche a causa della lentezza del sistema giudiziario. L'Italia da un lato non ha "chiare tabelle per i danni fisici approvate per legge", dall'altro un alto livello di frodi, anche se, S&P ricorda che in Italia si registra "la maggiore percentuale di auto dotate

di scatola nera" (il 15% dei veicoli assicurati). Sulle catastrofi naturali, il rischio è valutato come "intermedio" : S&P sottolinea i punti deboli del mercato italiano, esposto a eventi naturali ma con uno scarsissimo livello di penetrazione assicurativa .

Premi, c'è ancora potenziale di crescita

Sul fronte dei premi, nei rami danni S&P stima una ripresa dell'1-3% nel 2016: l'Italia "ha ancora un significativo potenziale di crescita di lungo termine nel settore", considerando che la media europea è del 2,8%.

Nel vita, S&P prevede un return on asset medio pari allo 0,5-0,6% 2015-2016, sulla base dell'erosione dei margini dovuta ai minori tassi d'interesse, anche se la riduzione dell'expense ratio e l'aumento della produzione di unit-linked dovrebbero mitigare tale effetto.

4) Stipendi dei top manager; mero disquisire o materia di riflessione morale ed economica

Cenni alla teoria dei contratti del premio Nobel Bengt Holmstrom

Gli incentivi per i manager nelle aziende

Parlare di stipendi dei top manager non significa fare una mera “ caccia alle streghe “.

L'argomento in questione riveste infatti estremi di concretezza anche in termini di economia di impresa, ponendo al centro dell'attenzione non solo “ il costo puro “ del top manager, ma anche il valore effettivo, (ossia produttivo di nuova ricchezza,- non solo monetaria ma anche valoriale) di questa specifica voce di bilancio.

Come correttamente osservato da Francesco Tedeschi in un articolo pubblicato a ottobre 2016 su <http://urbanpost.it/premio-nobel-leconomia-ad-hart-ed-holmstrom-perche/#URdQRCXmA4Tx76jI.99> in occasione della recente assegnazione dei premi Nobel per l'economia ad Hart ed Homstrom,

“ Il problema dei contratti per i manager delle aziende si presenta perché normalmente la loro retribuzione è pensata per incentivarli ad ottenere i migliori risultati aziendali possibili.

Di conseguenza è prevista una parte di retribuzione fissa, a cui si sommano dei premi legati ai risultati aziendali.

Un risultato che può essere usato come misura del “buon lavoro” degli amministratori di un'azienda può essere l'utile.

Maggiori sono gli utili dell'azienda, maggiori sono i premi che riceveranno i manager.

E qui entrano subito in ballo due tipi di distorsioni.

Intanto c'è il fattore fortuna: se l'azienda di cui sono amministratore delegato è nel settore petrolifero, e i prezzi mondiali dei carburanti salgono, l'azienda che gestisco può migliorare facilmente gli utili, senza che sia direttamente merito mio.

La seconda e più pericolosa distorsione avviene quando io amministratore, per ottenere alti utili in fretta, pregiudico il futuro dell'azienda. Ad esempio potrei risparmiare sui controlli di

qualità: i miei prodotti costeranno meno della concorrenza, venderanno di più, mi permetteranno di avere immediatamente alti utili, salvo rompersi a catena dopo 2 anni, quando io sarò già andato via dall'azienda coi miei bei bonus nella 24 ore.

Per evitare questo tipo di distorsioni, sono stati creati contratti per i dirigenti ancorati ad altre grandezze, che non il puro e semplice utile. Un sistema teoricamente più equilibrato può essere il valore delle azioni. Questo perché, normalmente, il valore delle azioni riflette non solo l'attuale redditività dell'azienda, ma soprattutto le aspettative future di generazione di utile. Il tutto in un sistema "normale".

Nel folle mondo dei tassi a zero, in cui le aziende possono indebitarsi a costo "quasi zero", le società arrivano a fare debiti per comprare le proprie azioni, facendo in modo che il prezzo delle stesse salga. La società si sta indebitando, sta mettendo a rischio la sua stessa sopravvivenza, ma il prezzo dei suoi titoli sale e i manager incassano ricchi incentivi, prima di "salutare la compagnia" e farsi assumere in un'altra società.

Un'altra assurdità, sempre dovuta all'indebitamento facile, è l'acquisto di aziende concorrenti. L'azienda A si indebita per comprare l'azienda B. L'azienda A rafforza facilmente la sua quota di mercato, ma intanto licenzia tanti "doppioni". Pur maggiormente indebitata di prima, le azioni dell'azienda A salgono e i manager incassano ricchi bonus, mentre tanti impiegati finiscono in mezzo alla strada. Seppur con toni diversi, sia Trump sulla sponda repubblicana, che Bernie Sanders su quella democratica, hanno puntato il dito contro queste assurdità, con la conseguenza di raccogliere entrambi un grande consenso tra i rispettivi elettori.

Come accennato in apertura, **la teoria dei contratti** ha innumerevoli branche di studio, e si basa, come abbiamo visto, **più sullo studio delle azioni dei singoli** che sui modelli economici. I modelli spesso tendono a sottovalutare i comportamenti individuali, portando così a previsioni che vengono puntualmente smentite dalla realtà.

Inoltre lo studio dei comportamenti nelle organizzazioni è una materia affascinante perché aiuta a capire i motivi del perché certe organizzazioni, dalla bocciofila sotto casa, alle aziende, fino ad arrivare ad interi popoli, si comportano in determinati modi.

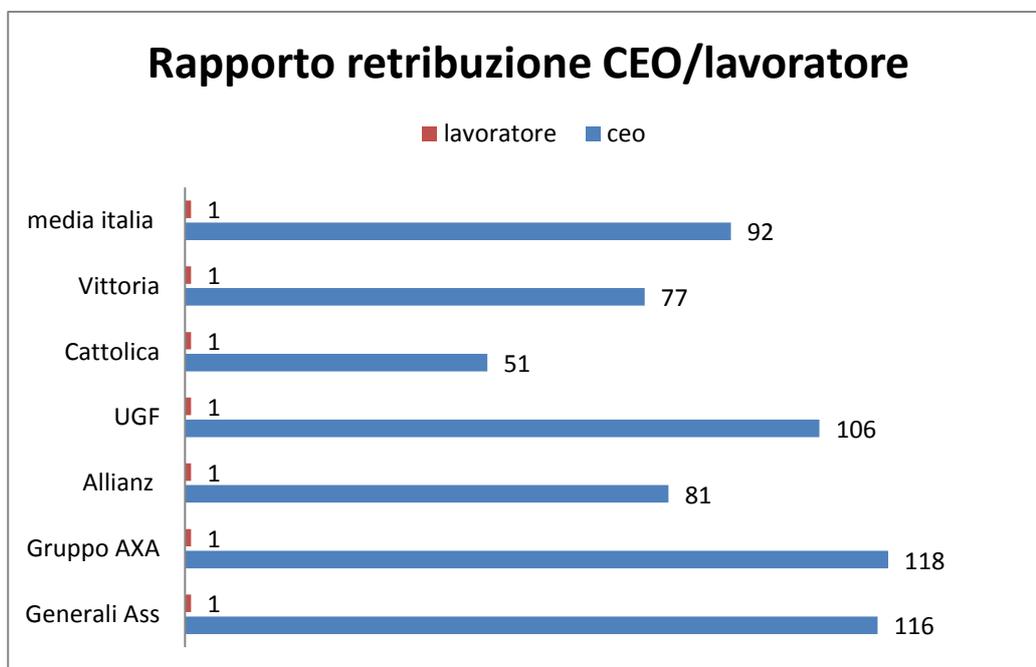
Il fatto che l'Accademia Svedese delle Scienze abbia seguito più volte questo filo conduttore nella scelta degli economisti da premiare, può essere un segnale del fatto che il mondo dello studio dell'economia stia, di fronte al fallimento della certezza che gli stati possano influenzare (positivamente) lo sviluppo economico, abbandonando la cieca fiducia nei modelli econometrici e **stia tornando ad osservare "l'Azione umana"**.

Merito di Holmström è stato appunto quello di riportare l'attenzione sulla relazione tra mandante e mandatario (Principal/Agent) e quindi di espandere questa analisi ad assetti più realistici di quelli esaminati nei modelli: si tratta di come distribuire la remunerazione nel

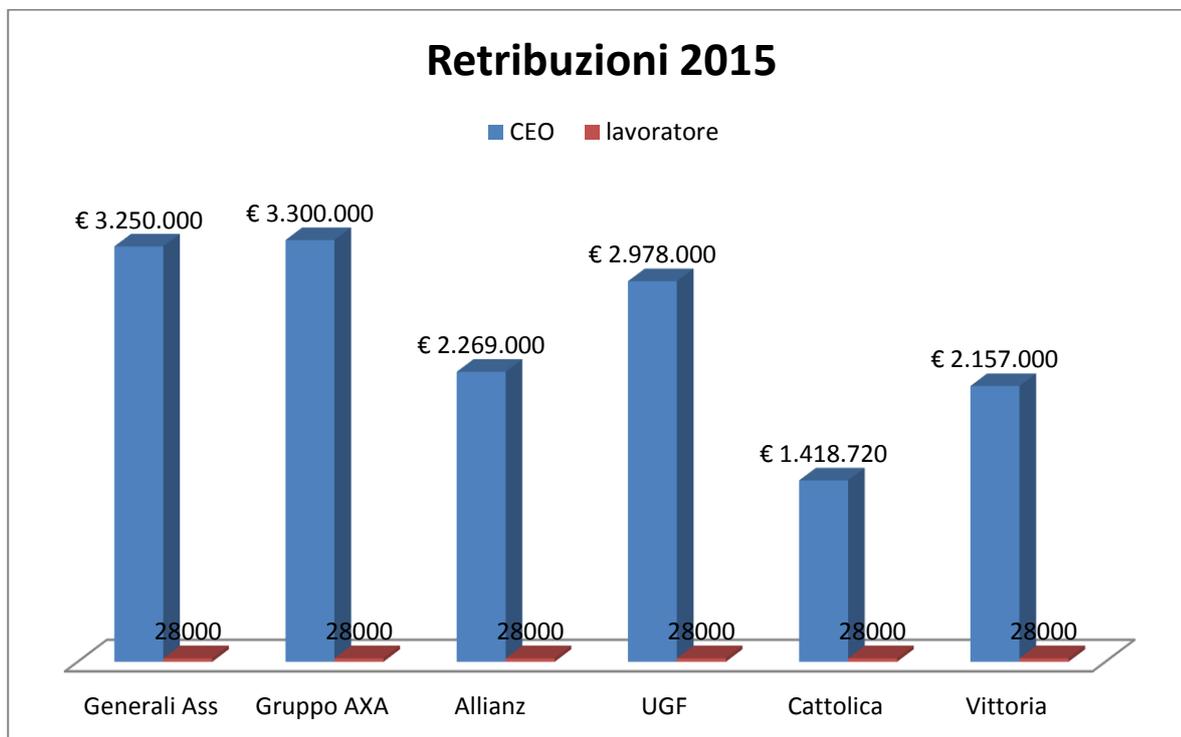
tempo, della forma in cui darla (non solo monetaria, ma anche con opzioni sulle azioni o anche, per manager non apicali, con potenziali promozioni), si tratta di tener conti di possibili conflitti di interessi, di casi in cui il manager è caricato di più compiti, di casi in cui un manager può approfittarsi (free ride) del lavoro di altri, e infine di come riconoscere **non solo premi ma anche penalità**.

Se riteniamo utile, per non dire doveroso, dedicare attenzione a quanto suggerito da Holmstrom, allorquando si esaminano le liquidazioni dei compensi dei top manager italiani non si può che manifestare legittimo stupore.

E non tanto per la **sproporzione** tra quanto percepisce un CEO ed un lavoratore dello stesso settore professionale, si veda tabella sottostante,



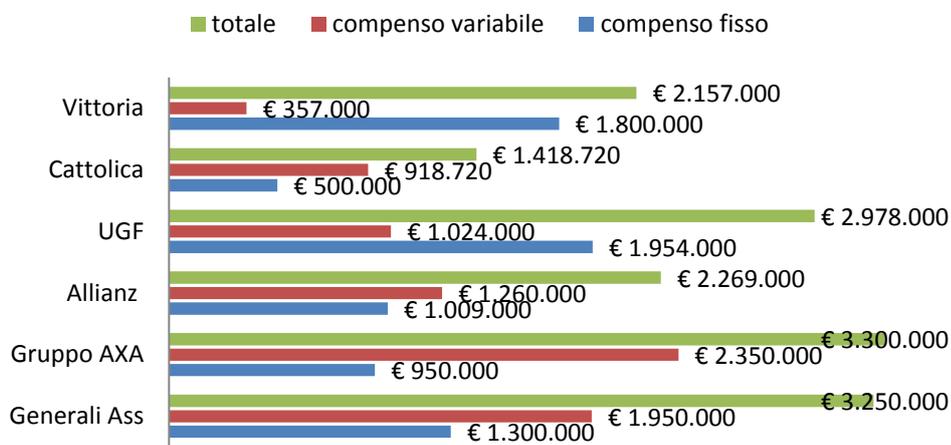
Che tradotto in valori economici, in termini di retribuzione complessiva determina i seguenti risultati:



quanto forse per la componente fissa, sempre e comunque riconosciuta a prescindere dai risultati raggiunti

2015	compenso fisso	compenso variabile	totale
Generali Ass	€ 1.300.000	€ 1.950.000	€ 3.250.000
Gruppo AXA	€ 950.000	€ 2.350.000	€ 3.300.000
Allianz	€ 1.009.000	€ 1.260.000	€ 2.269.000
UGF	€ 1.954.000	€ 1.024.000	€ 2.978.000
Cattolica	€ 500.000	€ 918.720	€ 1.418.720
Vittoria	€ 1.800.000	€ 357.000	€ 2.157.000

compensi CEO 2015



retribuzione	
% variabile	%fissa
60	40
71	29
56	44
34	66
65	35
17	83

5) La controprestazione nel contratto assicurativo

Il servizio liquidazione sinistri e la tutela del consumatore

Un rapido sguardo al passato

Chi oggi è in ancora in attesa della prossima, e pur sempre troppo lontana pensione, può raccontarvi cosa significava, ormai in un tempo che potremo definire remoto, svolgere la professione del Liquidatore sinistri.

Laurea in legge o comunque una buona conoscenza del diritto non solo civile, ma anche penale e processuale, costituiva la conditio sine qua non per una domanda di assunzione.

Nelle selezioni si richiedevano ottime doti mediatorie, dialettica articolata ed uno stile di vita consono ad un professionista di livello, riconosciuto e stimato non solo nel proprio ambito lavorativo, ma anche in quello forense e giudiziario.

Il liquidatore sinistri, intorno agli anni 70/80 percepiva uno stipendio sicuramente superiore alla media, basti pensare che se allora un insegnante di scuola media, così come un impiegato comunale, addetto all'ufficio legale, guadagnavano circa un milione e 400 mila lire, un liquidatore, con pari anzianità di servizio e di livello, percepiva una busta paga di doppio valore, esclusi i rimborsi per indennità di trasferta (mai esigui dati i frequenti spostamenti sul territorio).

Essenziale infatti la sua presenza nelle agenzie; il giorno di liquidazione costituiva anche giorno di consulenze sulla interpretazione di una singola clausola, era occasione di formazione per gli agenti e i loro collaboratori, di assistenza ai clienti in difficoltà al verificarsi di un sinistro o alle prese con dubbi contrattuali.

Il liquidatore seguiva, sin dall'origine, l'istruttoria delle singole pratiche dando istruzioni ai vari periti in merito alle specifiche azioni da svolgere, sia si dovesse quantificare un danno da incidente stradale, che da crollo di fabbricato, nonché da responsabilità medica e così per tutte le tipologie di polizza che l'agenzia aveva stipulato sul territorio. (la cd,

multidisciplinarietà delle competenze, oggi “ atrofizzata “ alle specializzazioni per singolo ramo/settore).

Il cliente, id est il consumatore, non trovava un interlocutore telefonico per risolvere il suo specifico problema, bensì una **Persona**, la quale avrebbe provveduto ad intervenire direttamente, spendendo spesso la sua parola, per una soluzione tempestiva della diatriba.

La carta certo faceva da padrona. In assenza di monitor e pc tutto era demandato alla precisione dell'addetto sinistri e della sua segretaria, di supporto solitamente in ogni realtà agenziale.

Facile ricordare scrivanie ricolme di fascicoli di ogni tipo, quietanze redatte “di pugno”, blocchetti di assegni e relative matrici conservate in cassette o in piccole casseforti in ufficio.

Il monitoraggio dei dati e quindi anche ogni controllo sulla correttezza dell'operato del liquidatore, quello che oggi viene definito, come sempre in inglese, *auditing*, era demandato a saltuarie e verifiche amministrative.

Proprio per questo, per la grande fiducia che veniva riposta dall'azienda nella figura del liquidatore, la selezione era estremamente oculata e teneva conto, oltre che delle anzidette competenze tecnico professionali, anche del necessario e riconosciuto rigore morale sicuramente superiore alla media.

Quanto osservato non risale al trascorso secolo, ma a tempi tutto sommato recenti.

Cosa è dunque mutato negli anni e quale la situazione oggi ?

Il “ nuovo “ liquidazione sinistri.

Cosa richiede oggi una Compagnia di Assicurazione ad un giovane che intende presentarsi ad una selezione per la mansione di liquidatore sinistri ?

In Italia, a differenza della maggior parte delle nazioni, vale ancora molto il titolo di Dottore prima del cognome.

Dunque vuoi per dare autorevolezza al ruolo, vuoi perché oggi un laureato “costa quanto un diplomato”, vuoi perché, nel caso specifico, le competenze giuridiche possono certo essere (**talvolta**) utili (e comunque mai indispensabili): gli annunci di lavoro per tale professione sono rivolti generalmente a laureati in giurisprudenza, meglio se con esperienza, more solito.

Ovviamente detti annunci riportano spesso la clausola di stile “offerta di lavoro valida per ambo i sessi ex L 903/77”; di fatto l'uomo è come sempre preferito, note le pretestuose ragioni .

“Ha dimestichezza con l’uso del computer? Una scrivania ricolma di fogli: che reazione le provoca? Come reagisce ad una situazione stressante? Quali sono i suoi interessi (... non potendo definirli impegni) extralavorativi?”

Quasi costantemente domande simili precedono **l’eventuale** successiva valutazione delle competenze tecnico giuridiche.

E questo già dovrebbe aiutare a comprendere la strada che il candidato andrà a percorrere.

Non più un professionista con specifiche competenze al servizio del cliente ed a lui prossimo nel momento del bisogno, **ma uno specialista del videoterminale**, operativo presso un ispettorato sinistri, spesso lontano centinaia di chilometri dal domicilio dell’assicurato/danneggiato.

E’ appunto questa la prima grande “ rivoluzione “ attuata dalle Compagnie di assicurazione per ottimizzare i costi, soprattutto di trasferta, e razionalizzare il servizio tramite la così detta *industrializzazione* dei processi, e conseguente riduzione del personale .

Necessarie, a questo punto, alcune considerazioni.

Innanzitutto tale realtà appare in evidente discrasia con l’intervento del legislatore (dlg 7/9 /2005 n. 209) con il quale, nell’ambito delle varie modifiche inerenti la liquidazione del danno, si è profondamente mutato il rapporto consumatore/assicurato – compagnia di assicurazione.

L’introduzione del così detto *indennizzo diretto* fu infatti voluto, espressamente, per avvicinare i due soggetti legati dal contratto di assicurazione e quindi per renderne più trasparente ed efficiente il relativo servizio.

Pago il premio, ma a fronte di un determinato evento dannoso potrò valutare l’effettiva controprestazione non dell’obbligato civile ma proprio dal mio assicuratore, al quale ho affidato, tramite la sottoscrizione della polizza, la tutela delle conseguenze dannose derivanti dal verificarsi di un evento futuro ed incerto, secondo la logica degli artt. 1882 – 1932 cc.

Tutto questo sarebbe stato, e lo sarebbe tuttora, possibile se il mio assicuratore fosse presente sul territorio con un servizio liquidazione danni capace di offrirmi effettiva assistenza e consulenza diretta.

Cosa accade, al contrario?

I centri liquidazione danni, quando presenti, sono solitamente collocati nei capoluoghi di regione e così le risorse ad essi dedicate.

I punti vendita delle varie “polizze”, dalle quali come detto *nasce*, al verificarsi dell’evento, la controprestazione assicurativa, sono visitati saltuariamente, se non mai, dal liquidatore e dunque da colui che dovrebbe indennizzare o risarcire DIRETTAMENTE il cliente.

Le compagnie di assicurazione tengono a precisare che il servizio alla clientela è comunque garantito e che ogni informazione inerente la gestione della propria pratica può essere costantemente monitorata attraverso l’attivazione di un apposito numero verde

Ma avete mai provato a telefonare ad uno di questi numeri di soccorso? Oppure ai centralini telefonici degli ispettorati sinistri, dettagliatamente riportati su ogni sito web delle varie Compagnie?

“Si prega di attendere in linea, l’operatore è momentaneamente occupato... l’ufficio è aperto al pubblico ogni mercoledì dalle ore 9 alle ore 12, si ricevono telefonate il giovedì dalle ore 14 alle ore 16...” Certo, le registrazioni sono affidate a voci suadenti, melodie rilassanti, ma la vera assistenza sarebbe altra cosa.

E allora cosa accade ? Il consumatore ha due strade da intraprendere: o lascia correre gli eventi, e quindi accetta passivamente quello che scaturirà dalla gestione della sua pratica, oppure chiede di essere assistito da uno studio legale o da altro consulente privato per la tutela dei suoi diritti.

E quest’ultima è la strada percorsa sempre più in questi ultimi anni.

Non solo dunque il servizio liquidazione danni si è allontanato dal consumatore/ assicurato, ma anche quest’ultimo, impossibilitato ad avere una controprestazione, come detto *diretta*, affida ad altri, quando addirittura non cede ad altri¹, la gestione del suo credito nei confronti della compagnia di assicurazione.

Il liquidatore ha visto così, negli anni, cambiare sempre più anche il suo primo interlocutore e le modalità di composizione dell’accordo con quest’ultimo . Oggi, quando è proprio

¹ Proprio per arginare il proliferare dell’uso (abuso) dell’istituto della cessione del credito alle Carrozzerie nell’ambito della liquidazione del danno a cose, recentemente si è dovuto introdurre uno specifico provvedimento che vieta tale prassi . Così art. 8 decreto destinazione Italia, approvato lo scorso 13 dicembre, prevede che:

«Art. 150-ter (Divieto di cessione del diritto al risarcimento)

1. L’impresa di assicurazione ha la facoltà di prevedere, in deroga agli articoli contenuti nel libro quarto, titolo I, capo V, del codice civile, all’atto della stipula del contratto di assicurazione e in occasione delle scadenze successive, che il diritto al risarcimento dei danni derivanti dalla circolazione dei veicoli a motore e dei natanti non sia cedibile a terzi senza il consenso dell’assicuratore tenuto al risarcimento. Nei casi di cui al presente articolo, l’impresa di assicurazione applica, in sede di prima applicazione, una significativa riduzione del premio a beneficio dell’assicurato, in misura comunque non inferiore al quattro per cento dell’importo risultante dalla somma dei premi RCA incassati nella Regione dalla medesima compagnia nell’anno precedente divisa per il numero degli assicurati nella stessa Regione.»

indispensabile, compone una *transazione* ricevendo nel suo ufficio un legale o altro patrocinatore.

Più frequentemente, telefono, mail, posta certificata (il fax è già desueto) costituiscono il canale di comunicazione privilegiato. L'assicurato *Mario Rossi* resta così a casa, speranzoso nel buon operare del suo fiduciario.

D'altra parte lo stesso concetto di *transazione* è mutato nel tempo. Sino a circa 10 anni fa al liquidatore era effettivamente affidato il compito di *transigere* secondo le modalità e formalità proprie di questa categoria giuridica .

Oggi la possibilità di mediazione è fortemente influenzata e limitata da vari fattori: dalle autonomie liquidative per singolo operatore sempre più ristrette, da obiettivi aziendali inerenti il contenimento dei costi medi, dal rispetto di tempi di liquidazione costantemente in contrazione, da direttive interne che vedono, all'interno del generico concetto di danno, rientrare determinate voci e scartarne altre.

Proprio per la già richiamata "industrializzazione dei processi liquidativi", concludere oggi una pratica di RCA significa per il liquidatore seguire i binari temporali e procedurali propri di una catena di montaggio.

Chi determina veramente il lavoro della giornata, del mese, dell'anno lavorativo non è dunque *l'incontro transattivo* con il danneggiato, ma il rigido scadenziario imposto dal programma informatico, strumento di gestione, più o meno sofisticato, utilizzato da tutte le principali Compagnie di Assicurazione.

Lo scenario è comune e purtroppo ben noto a tutti gli operatori del settore.

All'apertura del terminale compaiono a video appositi allert (lampadine colorate di rosso, punti esclamativi, parole lampeggianti...) che segneranno le priorità da evadere, di lì a brevissimo.

Appositi programmi suggeriranno quanto, a fronte di una certa lesione subita dal danneggiato, delle spese accessorie, della percentuale di colpa... potrà essere corrisposto in termini di risarcimento.

Non un euro di più o quasi, perché la gestione delle riserve e le procedure di auditing sono sempre più **cogenti e sempre più limitanti la discrezionalità e dunque la professionalità della figura del liquidatore e, più che mai, del responsabile d'ufficio.**²

² Ad aggravare tale situazione e quindi la forte pressione anche in termini di stress correlato sulla figura professionale del liquidatore, vi sono i numerosi casi di tentativi di frode nei confronti delle Compagnie di Assicurazione che, purtroppo, vedono spesso coinvolti nel processo di indagine lavoratori del tutto incolpevoli.

Più le scadenze saranno rispettate e la lavorazione delle diverse partite di danno definite, migliori saranno le così dette performances individuali e dunque i benefits di fine anno, quasi fosse risorto, per certi aspetti, il deprecabile cottimo.

Osservate con attenzione la seguente slide.(relativa ai dati di liquidazione CARD di una primaria compagnia Italiana nelle prime tre settimane di ottobre 2016)

Prendiamo ad esempio un caso emblematico che prende le mosse dall'attività di auditing disposta sull'operato di un ispettorato del centro-sud.

Il responsabile d'ufficio, per il solo fatto di aver avallato, comunque ex post, le liquidazioni di alcuni componenti del suo ufficio contenenti piccoli arrotondamenti nella liquidazione del danno a cose o nel danno a persona (ma la transazione non ha appunto tale compito ?!), oppure il riconoscimento di spese mediche acquisite solo in fotocopia (la fotocopia del documento fiscale è considerata valida anche dall'ufficio delle entrate, ma non da un servizio auditing), oppure ancora la non rigorosa acquisizione di prova certa per la verifica dell'evento (c'è da chiedersi : senza rapporto delle autorità, come fare a provare la dichiarata presenza, da parte del solo assicurato, di un trasportato a bordo del veicolo assicurato ?) si è visto coinvolto, come persona indagata, nel procedimento penale aperto dalla Procura su segnalazione della sua stessa compagnia.

Da sottolineare il fatto che l'operato di tale lavoratore rientrava in una prassi consolidata messa in campo non certo per avallare illegittimi ma per consentire il rispetto dei tempi di liquidazione (i fatidici 30, 60 e 90 gg) ed il contenimento dei relativi costi ; prassi propria di tutte le principali Compagnie del mercato assicurativo italiano

Secondo l'autorità inquirente il responsabile dell'unità liquidativa, *in considerazione dell'esperienza e della capacità professionale, non poteva però non accorgersi del tentativo di frode nei confronti della compagnia* e dunque *deve ritenersi corresponsabile*.

A prescindere dall'impatto sulla vita di relazione della persona assoggettata ad indagini di polizia giudiziaria, che è stato ed è tutt'ora devastante, rimane da chiarire dal punto di vista giuslavoristico e delle procedure aziendali quale possa essere la responsabilità del supervisore per l'operato dei componenti della struttura a lui affidata e/o di terzi che si interfacciano con lui per motivi professionali.

Dovremmo anche considerare quanto contenuto nell'art. 2049 c.c. e quindi valutare la portata, esterna ed interna di questa norma, troppo spesso sottovalutata.

Si tratta di un argomento molto vasto, per il quale sarebbero utili interessanti approfondimenti; sembra comunque evidente come in casi simili sia malcelata la volontà degli uffici direzionali delle compagnie di "delegare" alle unità periferiche la responsabilità di scelte di politica liquidativa che invece afferiscono proprio al loro mandato.

A Cosa noterete ? Che i liquidatori DEVONO liquidare un certo numero di “ pezzi “ e, settimana per settimana il loro lavoro viene monitorato (e quindi giudicato) sulla base di parametri, NUMERICI E NON CERTO QUALITATIVI.

Pagamenti CARD - alla terza settimana ottobre 2016					
	Liquidati	Obiettivo alla settimana	Distanza dall'obiettivo settimanale	Obiettivo mensile	Percentuale mensile raggiunta
I numeri riportati sulla dx riflettono gli andamenti dei diversi uffici di liquidazione in Italia	150	130	20	173	86,71%
	132	213	-81	284	46,48%
	229	206	23	275	83,27%
	498	526	-28	701	71,04%
	303	326	-23	434	69,82%
	187	92	95	123	152,03%
	287	263	25	350	82,00%
	125	177	-52	236	52,97%
	281	324	-43	432	65,05%
Totale complessivo	2.192	2.256	-64	3.008	72,87%
media liquidati tot uffici	244	251	-7	334	72,87%
Media settimana 1	57	84	-26	334	17,12%
Media settimana 2	99	84	15	334	29,64%
Media settimana 3	93	84	10	334	27,93%

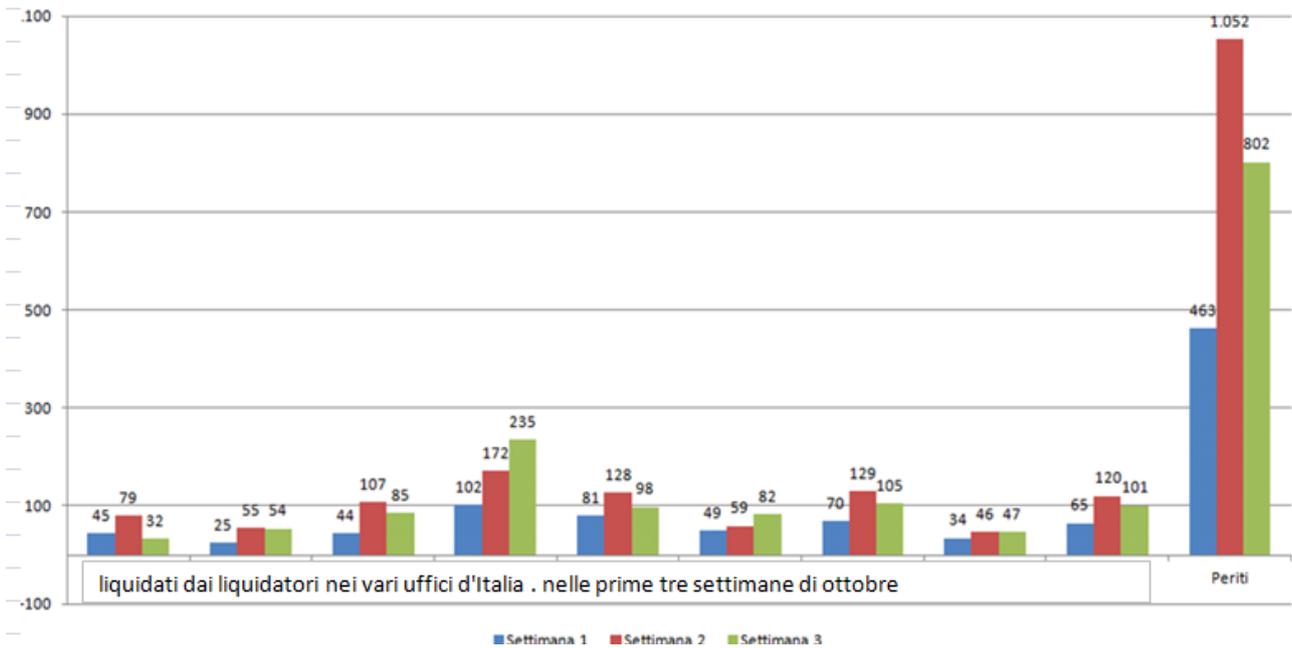
E' facile dunque comprendere come le abilità relazionali, la cultura giuridica, la capacità di lavorare in team, le competenze trasversali, la rettitudine morale... siano ormai divenute, anche se difficilmente un ufficio di HR lo vorrà mai ammettere, tutte competenze residuali per la risorsa ideale di una direzione danni.

Un ultimo cenno ad una pericolosa prassi, quella della esternalizzazione di determinati servizi nel settore liquidazione danni, che molte Compagnie di assicurazione cercano costantemente di realizzare per massificare i processi di gestione e, almeno teoricamente, diminuire i costi industriali.

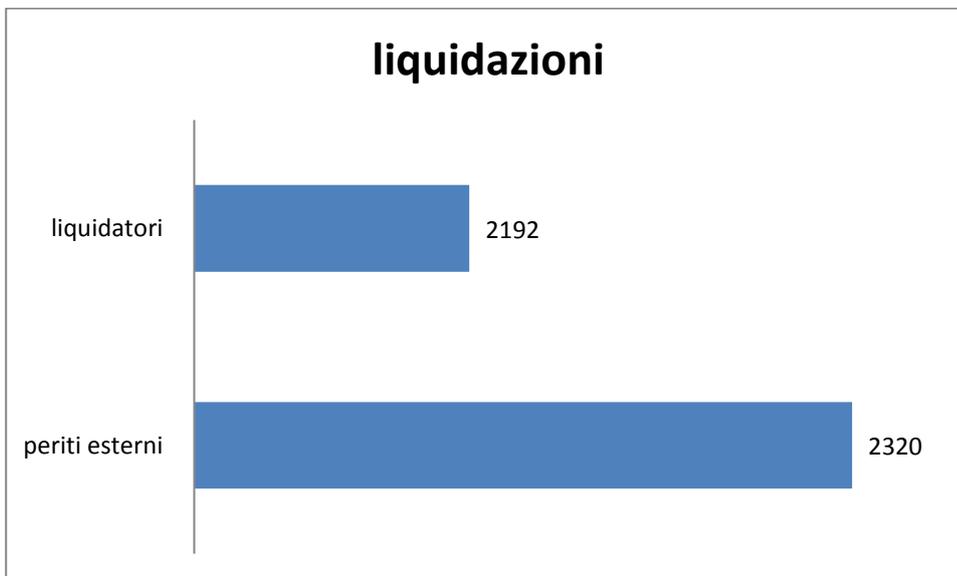
Le prime esternalizzazioni si sono avute con la liquidazione del danno a cose (auto e non auto) di lieve entità ad opera di studi peritali specializzati nei vari settori (RCA, RCD, ARD).

Si sono poi volute talvolta appaltare all'esterno la trattazione di sinistri di generazioni precedenti o in contenzioso, anche di ingente valore; società specializzate spesso a tutt'oggi “ supportano e di fatto sostituiscono “ la compagnia nella gestione di molteplici attività che dovrebbero essere di sua esclusiva pertinenza .

Ancora la slide seguente vi darà un'idea di quanto e come incidano le liquidazioni operate da soggetti esterni, in raffronto con il lavoro svolto da dai dipendenti/liquidatori (dati solo ottobre 2016 – primaria compagnia italiana)



Il totale del lavoro “ esternalizzato “ in questo caso supera addirittura quello interno.



Queste scelte, sempre osteggiate dal sindacato, sono andate a colpire non solo il consumatore/assicurato, sempre più incerto nel determinare l'identità del suo interlocutore, ma anche e soprattutto hanno contribuito ad una contrazione occupazionale già evidente ed in progressivo aumento per l'automatizzazione dei processi lavorativi, per la concentrazione

del lavoro in poche unità produttive (id est ispettorati sinistri) sul territorio, per i processi di fusione e riorganizzazione dei grandi gruppi assicurativi.

Ad oggi in Italia lavorano nel settore sinistri circa 47.000 persone.

Lavoratori ai quali si richiede di svolgere un lavoro difficile, con grandi responsabilità ed a ritmi sempre più stressanti, (in questo caso il termine *stress*³ è veramente calzante e meriterebbe uno studio specifico di settore), con scarse soddisfazioni professionali e limitate possibilità di carriera.

A questi lavoratori si chiede di rispondere non solo al proprio datore di lavoro ma anche al consumatore che, troppo spesso, ha dovuto subire scelte di politica legislativa ed industriale ben lontane da una effettiva e reale tutela dei suoi specifici diritti.

³ La Commissione Europea definisce lo stress: “ Insieme di reazioni emotive, cognitive, comportamentali e fisiologiche ad aspetti avversi e nocivi del contenuto del lavoro, dell’organizzazione del lavoro e dell’ambiente del lavoro. Lo stress da lavoro è generalmente legato a monotonia, impossibilità di determinare il proprio ritmo di lavoro, ritmi e durata dell’impegno, mancanza di sostegno. Attraverso i numerosi studi sullo stress condotti dai ricercatori della S3 OPUS, è stato possibile individuare i seguenti indicatori di malessere, che devono far scattare l’allarme circa le condizioni di salute:

- insofferenza nell’andare a lavoro/Assenteismo;
- disinteresse per il lavoro/Desiderio di cambiare lavoro;
- alto livello di pettegolezzo;
- risentimento per l’organizzazione;
- aggressività inabituale e nervosismo;
- disturbi psicosomatici;
- sentimento di inutilità/irrelevanza;
- sentimento di disconoscimento;
- lentezza nella performance;
- confusione organizzativa in termini di ruoli, compiti, ecc.;
- venire meno della propositività a livello cognitivo;
- aderenza formale alle regole e anaffettività lavorativa.

Sempre La Commissione Europea riferisce che nel 2007 la Francia, tristemente afflitta da numerosi suicidi attribuiti a cause lavorative negli ultimi 4 anni, ha quantificato una spesa che oscilla fra i 2 e i 3 bilioni di euro come cost of stress. Mentre in UK circa 10 milioni di giorni lavorativi persi sono stati attribuiti a condizioni di ansia, depressione e stress direttamente correlato al tipo di lavoro e alle condizioni lavorative.

Il legame fra performance lavorativa (anche in termini di risultato economico) e livello di stress lavorativo è d’altra parte ben noto già agli estensori dell’Accordo Europeo del 8 ottobre 2004, (poi recepito dall’Accordo Interconfederale del 9 giugno 2008 sino a confluire nel Dlg.vo 81/2008,) che puntano su questo aspetto per incentivare i datori di lavoro ad avviare iniziative di valutazione dello stress lavoro correlato. L’Accordo infatti, nella sua traduzione italiana, recita: “Considerare il problema dello stress sul lavoro può voler dire una maggiore efficienza e un deciso miglioramento delle condizioni di salute e sicurezza sul lavoro, con conseguenti benefici economici e sociali per le aziende, i lavoratori e la società nel suo insieme”. Condividiamo l’opinione di chi ritiene che la scelta delle parole e degli aggettivi utilizzati, nonché il loro ordine, non sia casuale, ma punti proprio ad evidenziare la “convenienza” di tale valutazione per chi detiene la responsabilità dei risultati economici e finanziari di una organizzazione di lavoro.



UIL CREDITO ESATTORIE
E ASSICURAZIONI

VIA LOMBARDIA 30 - 00187 ROMA - TEL. 06.4203591 - FAX 06.484704

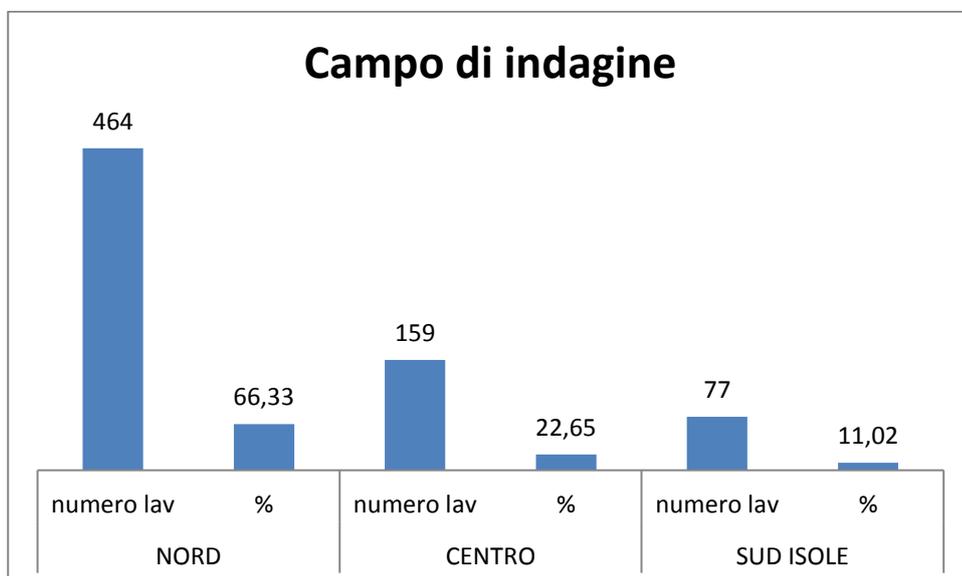
Per approfondire e riflettere su queste tematiche UILCA ha dato compito ad una specifica Commissione Sinistri di acquisire raccogliere dati sul territorio, direttamente dai lavoratori coinvolti dal processo di liquidazione sinistri tramite uno specifico questionario al quale hanno dato risposta, in anonimato, 700 lavoratori operanti nel settore della liquidazione esterna sinistri.

L'indagine, conclusa nel dicembre 2015 riporta dati allarmanti.

6) I risultati di un'indagine sul campo

Come detto, i dati che seguono sono frutto di un'indagine svolta " sul campo ". Sono stati invitati a partecipare allo studio un campione di 1000 lavoratori, tutti addetti al servizio liquidazione sinistri con mansioni amministrative, liquidative, coordinamento di ufficio. E dunque con qualifiche dal IV al VII livello stipendiale.

Hanno risposto al questionario, in maniera anonima, 700 lavoratori operanti sull'intero territorio nazionale, diviso per semplicità in tre settori: Nord, centro, Sud ed Isole.



Già questa prima slide fa comprendere come, in maniera evidente, il sud e le isole godano di minor presenza in termini di servizio liquidazione sinistri.

L'assicurato siciliano paga lo stesso premio, anzi in certe zone paga (quantomeno per la rca) un premio ben più alto della media nazionale, eppure dovrà contare su una " controprestazione " diversa dal sign. Rossi residente a Torino. Vi sembra corretto ?

Le compagnie rispondono che non occorre una presenza fisica del servizio, è sufficiente una **prossimità informatica**, a loro dire più efficiente e *performante* (?!)

Peccato si dimentichi che in Italia vi è un utilizzo del Web molto inferiore alla media europea, che le fibre ottiche sono ancora poco utilizzate, che gli anziani non avranno mai quella necessaria dimestichezza del sistema tale da consentir loro una pari fruibilità del servizio

Ma questo poco importa, in particolare se informatizzare significa risparmiare .

Vediamo molto brevemente come operano alcune compagnie italiane

Zurich.

Tale azienda ha previsto **la gestione dei sinistri Auto in sole sette città italiane**, mentre solo tre sono in tutta Italia i punti di contatto per la liquidazione RCG. In sostanza, la compagnia ha reso i contatti interpersonali quasi impossibili. Al povero Danneggiato non restano quindi che il telefono e gli altri mezzi di comunicazione per poter districare i dubbi e riuscire a trattare l'entità del proprio indennizzo.

Queste scelte di Zurich appaiono davvero arroganti, anche perché non mostrano alcun rispetto per i carichi di lavoro, spesso squilibrati e per questo oggetto di sistemazione attraverso trasferimenti coatti di lavoratori, anche a centinaia di chilometri di distanza.

AXA, pur mantenendo scelte qualitativamente simili circa la liquidazione per specializzazione di ramo, mantiene generalmente almeno **un punto di contatto nei capoluoghi di regione**, ma non si fa certo scrupolo di ridurre essi al minimo indispensabile. Chi abita in province lontane dal capoluogo si trova di fatto nelle stesse condizioni di un Danneggiato di altra regione, visto che anche per un grossetano non è certo agevole raggiungere Firenze (per fare un mero esempio).

Appare confusa anche la situazione di **Allianz**. Vi sono punti di contatto con priorità territoriale ed altri con esclusività di Ramo. Date le fusioni tra varie compagnie, vi sono anche distaccamenti in città non capoluoghi (Velletri...) ma quel che colpisce è scorrere l'elenco dei punti di contatto, in più punti incomprensibile per i non addetti ai lavori e oltremodo spezzettato. Anche qui appaiono **solo tre punti di contatto per in Sinistri RCD**, detti Poli.

UNIPOLSAI soffre delle stesse problematiche di Allianz, a causa delle numerose fusioni. Rispetto ad altre compagnie, anche per l'azione sindacale, mostra maggiore sensibilità circa la riduzione dei punti di contatto. Certamente sfruttano quel che hanno già sul territorio, ma non di rado vi sono anche più di un Ispettorato per regione (in Toscana, coperte Fi, Pi, Gr, Si, Po e Empoli. A parte FI ed Empoli **anche UnipolSai rende fruibile sul territorio solo la trattazione di danni Auto**. Anche questa azienda ha tra l'altro scelto recentemente la strada della specializzazione e dell'accentramento dei sinistri per Ramo costringendo tutta la rete liquidativa a scegliere se interessarsi dell'una o dell'altra materia.

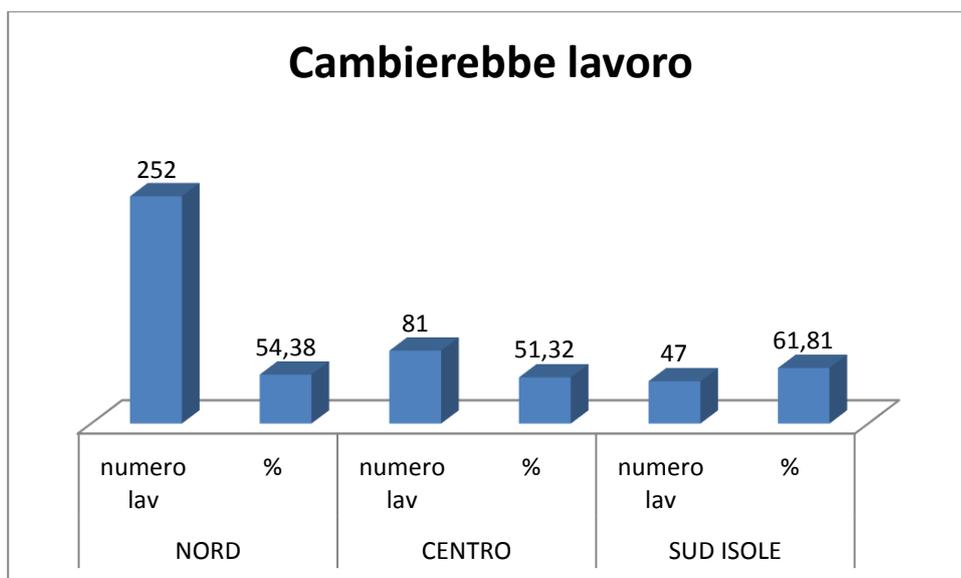
Cattolica appare avere una situazione simile ad AXA ma risulta essere sensibile alle esternalizzazioni delle attività più di tutte le medio-grandi, di fatto depauperando (fino a spegnerle?) le forze lavorative sul territorio. Probabilmente per la gestione di un portafoglio difficile al Sud, Cattolica ha doppi ispettorati in alcune regioni complesse e nelle isole.

GENERALI per dimensioni é necessariamente più presente delle altre sul territorio ma fino a tutto il 2015 aveva la filiera RCG separata da quella Auto. L'evidente fallimento ha portato questa azienda di nuovo verso il liquidatore generalista, abbinato alle Agenzie e quindi ai Clienti, ora molto meno penalizzati del passato. Resta comunque una copertura territoriale più capillare di chiunque altro.

L'indagine ha voluto dare la parola ai lavoratori anche su problematiche che, sostanzialmente in modo costante, vengono ignorate (c'è da chiedersi quanto *volontariamente ignorate*) dalle diverse direzioni del personale.

Eppure come dovrebbe reagire un buon manager se leggesse con attenzione, e ne basta veramente poca, il seguente grafico ?

E' stato chiesto: ove se ne presentasse l'occasione, cambieresti lavoro ?

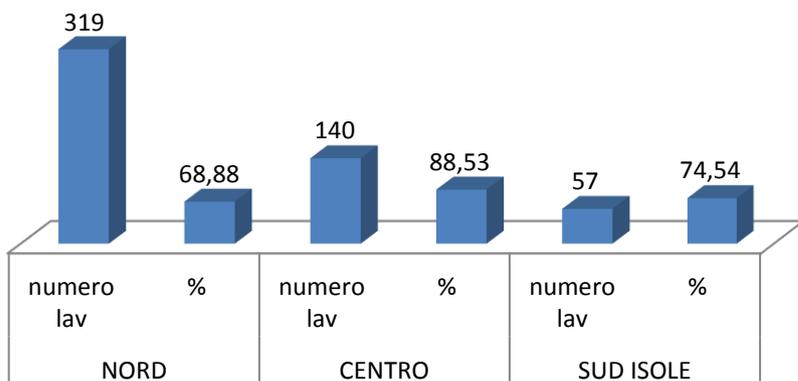


Hanno risposto di **si** oltre il 50% degli intervistati; evidente la scarsa fidelizzazione per l'azienda in cui il lavoratore opera, evidente il senso di disagio, il desiderio di cercare un'alternativa migliore.

La successiva slide conferma questa impressione.

Dove si è chiesto ai lavoratori se si sentissero valorizzati nelle proprie competenze professionali, gli stessi hanno risposto ancora con fortissimo squilibrio in senso negativo.

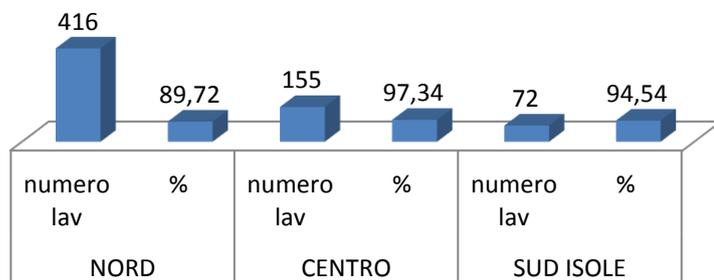
Denunciano assenza di valorizzazione competenze Lavorative



Se poi si approfondisce l'indagine e si chiede se ritengano mancante un impegno, da parte della compagnia, nello sviluppo delle competenze, anche in questo caso il risultato non cambia.

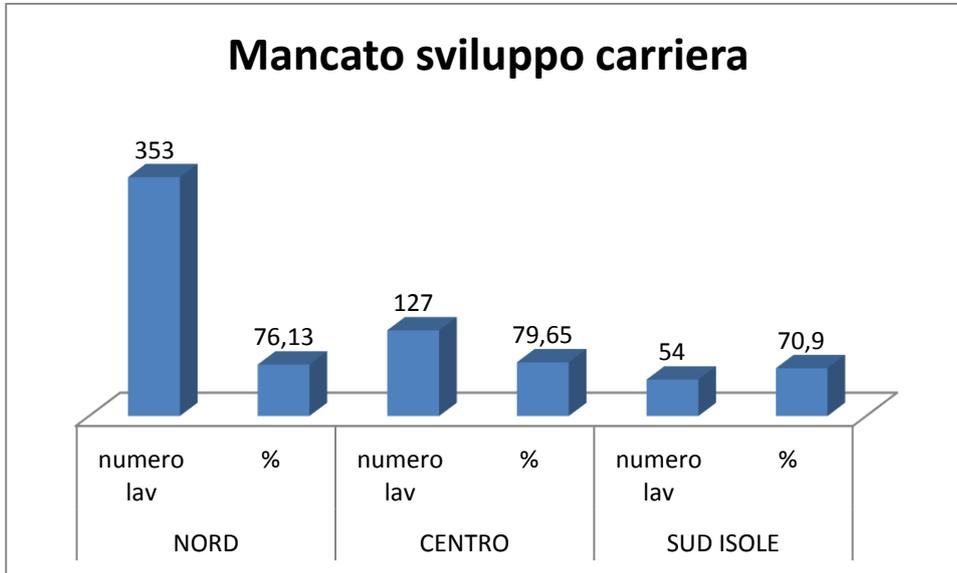
Manca decisamente una vision futura, complice l'appiattimento delle mansioni e la standardizzazione dei processi.

Denunciano Mancato Sviluppo Delle Loro Competenze



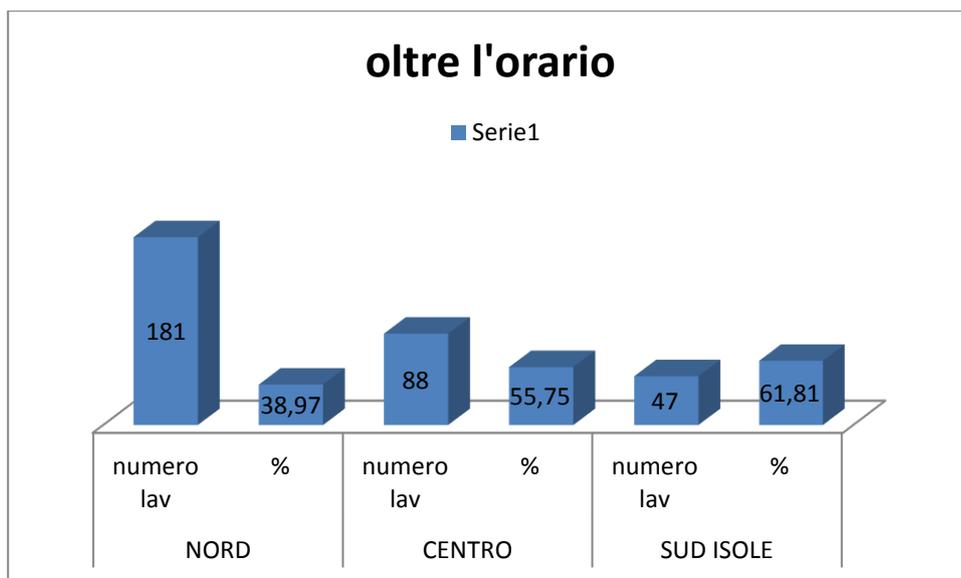
Ovviamente queste chiusure ben si riflettono sugli sbarramenti di carriera, e quindi sulle prospettive future degli operatori sinistri. Si tocca quasi l'80%... è veramente un dato preoccupante.

Pur se la preoccupazione è solo per i lavoratori, posto che le Compagnie è forse proprio ciò che vogliono.



Bene, tutto questo dovrebbe indurre a pensare che, se tale insoddisfazione è così evidente, i diversi operatori di questo settore rispettino in modo pedissequo l'orario di lavoro settimanale, non trovando riscontro in alcuna miglioria stipendiale non essendo per loro operanti i bonus per *straordinari*.

Ebbene no. Nonostante tutto lavorano più di 37 ore settimanali ben il 40% dei lavoratori interessati all'indagine .



Se togliamo dall'elenco degli intervistati funzionari e quadri, forse le percentuali scenderebbero. Ma il numero dei preposti è molto esiguo e tende a scendere sempre più complici le nuove riorganizzazioni così dette "orizzontali o piatte" messe in campo da diverse compagnie .

Perché allora questo costante "fuori orario" ?

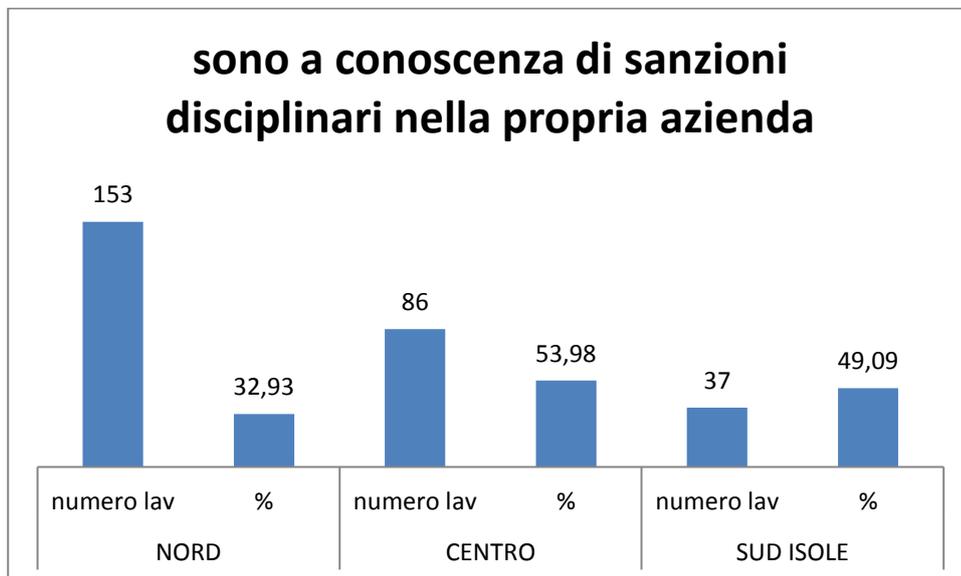
Riteniamo possibile dare risposta a tale quesito seguendo due vie.

In primis, l'addetto ai sinistri è "necessariamente" portato a terminare il proprio lavoro (come detto anche con sforamenti di orario) perché costantemente pressato dalle scadenze ed obiettivi aziendali, pressato dai propri superiori, pressato dagli agenti, pressato dagli avvocati e qualche volta anche dagli assicurati (!) ben ultimi nell'elenco, anche se i primi interessati al servizio . (le motivazioni le abbiamo già date)

Un pressing origine troppo spesso di stress correlato, mai adeguatamente considerato e raramente riconosciuto, pur se pericolosissimo per questa categoria di lavoratori.

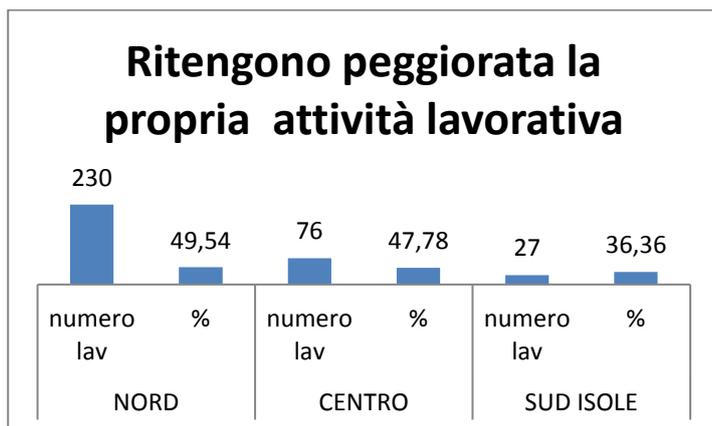
Non secondaria come motivazione di questo super lavoro, il timore di essere soggetti passivi di provvedimenti disciplinari comminati per motivazioni pretestuose e futili, il più delle volte ancorate al mancato rispetto di tempistiche IVASS

Ne danno nota, con preoccupazione, una larga percentuale di lavoratori interessati.



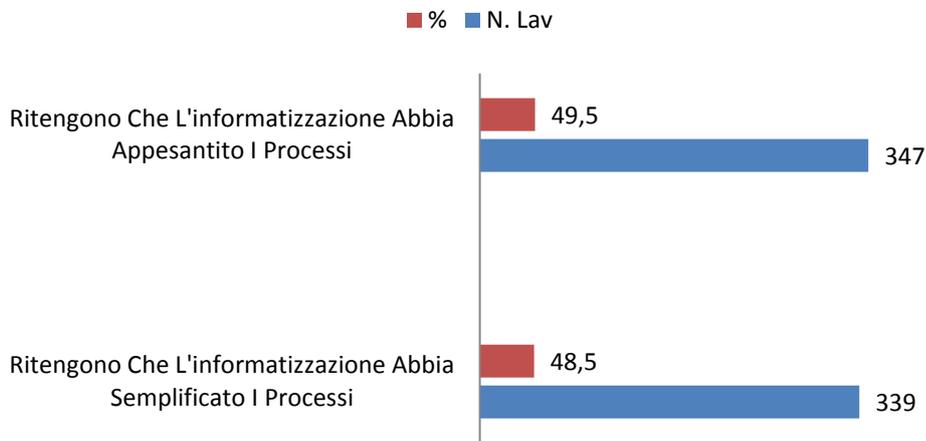
Dunque, facendo un breve raffronto con il passato , quale il giudizio di sintesi ? Nonostante i meeting, le occasioni conviviali, i magazine aziendali e quant'altro venga emanato dall'azienda per dipingere al meglio la propria organizzazione .

Parlano ancora i dati :



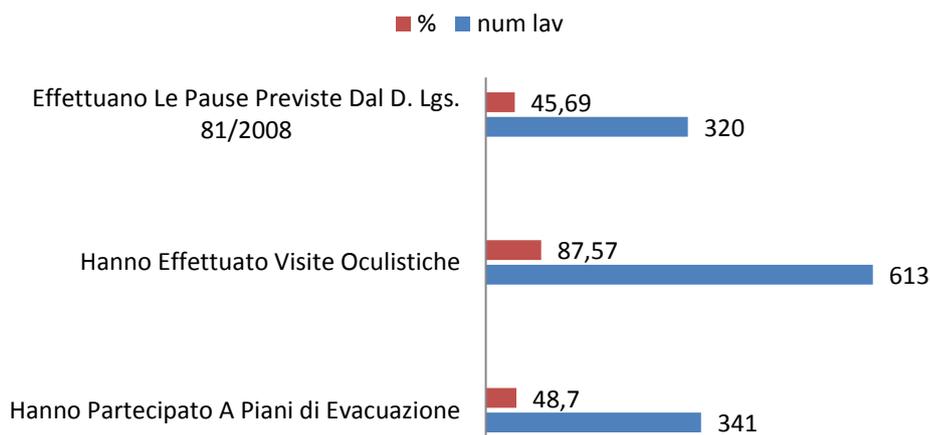
E questo nonostante l'informatizzazione sia intervenuta (pur in una percentuale non maggioritaria) a semplificare i processi

informatizzazione dei processi



Ed ancora nonostante la sicurezza e la salute del lavoratore sia forse presa in maggiore considerazione rispetto al passato, almeno per quanto concerne il rispetto delle norme cogenti . Resta preoccupante il dato della scarso rispetto delle pause previste per gli operatori al terminale (inferiore al 50%) e così la scarsa partecipazione ai piani di evacuazioni (appena un 48,7%) .

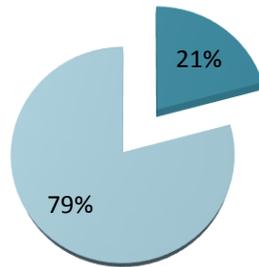
Salute e sicurezza



Nonostante quanto sin ora detto, il liquidatore sinistri ritiene di fare un buon lavoro e quindi giudica positivamente **il servizio da lui prestato**. La slide seguente ne dà evidente conferma

qualità del servizio

- Giudicano basso Il Livello del servizio liquidazione sinistri
- Giudicano alto Il livello del servizio liquidazione sinistri

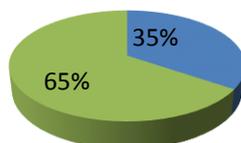


Il dato forse sarebbe capovolto se si registrasse quanto percepito, a contrariis , dal consumatore, ma questo non è il campo di indagine.

Significativo però il fatto che oltre la metà degli intervistati giudichi il canale telefonico insufficiente a dare un buon servizio alla clientela. Tolle le liquidazioni nelle agenzie, ridotti drasticamente gli ispettorati, delegata la transazione a specialisti esterni difficile comprendere come il danneggiato /assicurato possa trovarsi soddisfatto.

servizio telefonico

- Giudicano soddisfacente l'accesso telefonico al servizio
- Giudicano Insoddisfacente l'Accesso Telefonico al Servizio



7) Le alte professionalità. Verso un totale appiattimento?

1) Premessa

Affrontare il tema delle **alte professionalità** nel settore assicurativo riveste particolare rilevanza ove si rifletta sul fatto che ormai da qualche anno le aziende stanno radicalmente modificando l'organizzazione del lavoro uniformandosi alle esigenze di una tecnologia sempre più invadente e ignara delle vere potenzialità della Risorsa Umana.

Il ciclo produttivo, anche in quei settori dove dovrebbe prevalere la competenza degli operatori e dunque il valore della loro unicità, è sempre più standardizzato e caratterizzato da regole e procedure estremamente rigide che comprimono, fino quasi ad annullare, il valore aggiunto della conoscenza e dell'esperienza.

Dietro ad un terminale oggi siedono lavoratori, spesso funzionari e quadri con anni di esperienza alle spalle, con un know-how ricchissimo e con una visione di insieme talvolta rara.

A loro sempre più spesso viene chiesto di svolgere compiti specifici e di processo, nella stragrande maggioranza dei casi "compressi" nelle soffocanti procedure introdotte dalla Information Technology.

Nulla vale se negli anni precedenti a questi lavoratori era stato delegato il **compito di guidare altri colleghi, di farli crescere, di trasmettere loro conoscenza e quindi di generare nuovo valore per l'azienda.**

Oggi questa **circularità**, che potrebbe ben trovare la sua radice nella parola **condivisione**, va sempre più attenuandosi a danno di una **linearità** dove tutto è più uniforme, anonimo, incolore e facilmente controllabile, perché dove non c'è relazione, è più semplice esercitare **autorità**.

Il termine **SENIOR**, una volta sinonimo di *cultura, esperienza, competenza, valore* oggi è sostituito dall'inglesismo **OVER**, id est anziano, e quindi non in linea con il progresso tecnologico, con le nuove logiche di processo.

Se poi questi lavoratori hanno la sfortuna di essere anche un quadri o un funzionari, su loro peserà anche la «colpa» di rappresentare, per l'azienda, un costo sopra la media.

Sarà effettivamente vincente la scelta di affidare il compito della crescita delle imprese assicurative esclusivamente a sterili procedure, delegando magari anche a delle macchine il compito della formazione delle risorse per mezzo di «efficientissimi» corsi on line, ed appiattendo quindi le categorie professionali, ormai desuete e, soprattutto, costose?

Se così facessimo, ne siamo certi, impediremmo al settore non solo di crescere, ma anche di saper resistere alle sfide sempre più cogenti del mercato globale.

2) Considerazioni preliminari, una indagine di settore

Prima di aprire un focus su quanto realmente accade oggi nel mondo delle assicurazioni, appare quanto mai interessante verificare, qui di seguito, i risultati di una ricerca realizzata nel 2014 da Quadrifor (Istituto per la Formazione dei Quadri del Terziario) in collaborazione con Doxa, sull'evoluzione del ruolo dei quadri nel più ampio settore del terziario.

Detta ricerca è finalizzata a rilevare le nuove esigenze di competenze e conoscenze che permettono al middle management delle imprese di stare al passo con le richieste del business, se non di anticiparle, per consentire alle imprese stesse di avere successo.

Oltre ad una fase desk di ricognizione dell'esistente in materia di analisi dei profili dei middle manager, sia nel nostro paese che nell'Unione Europea, lo studio ha previsto un'indagine quantitativa su un campione di 1.067 quadri iscritti e uno di 978 imprese. Successivamente è stato realizzato un approfondimento qualitativo attraverso 26 interviste semi-strutturate ad agenzie formative che collaborano con l'istituto, 10 interviste ad altrettanti direttori HR di rilevanti imprese del settore, due focus group con direttori HR/responsabili della formazione di significative imprese iscritte a Quadrifor (diverse dalla precedenti).

I risultati sono stati presentati agli stakeholder in un seminario nel maggio 2015.

Nel merito tecnico il significato di questa indagine, secondo il direttore di Quadrifor Roberto Savini Zangrandi, è ambizioso:

“Si è voluto indagare il senso e la direzione di in processo evolutivo che sta caratterizzando le imprese italiane (non solo del terziario) orientandole verso nuovi modelli di organizzazione del lavoro e di articolazione delle competenze, con la conseguente riformulazione dei modelli di sviluppo delle risorse umane.”

I risultati dell'indagine sono testimonianza di un cambiamento che non è solo nel ruolo del middle management, ma più in generale nelle imprese con ripercussioni su ogni livello organizzativo.

Più specificatamente:

“Ai quadri è richiesta l’assunzione di maggiori responsabilità e ciò è imputabile in parte alla significativa riduzione del numero dei dirigenti cui abbiamo assistito in questi anni di crisi recessiva. Rispetto al passato, in cui erano fondamentali sia le competenze comportamentali sia quelle tecnico specialistiche di funzione, assistiamo ad un ampliamento di direzione della maggiore consapevolezza sull’evoluzione del contesto economico di riferimento, sulle conseguenze delle proprie decisioni sugli equilibri finanziari ed economici dell’impresa, sulla possibilità di proporre ambiti di innovazioni che facilitano l’ingresso in nuovi mercati”

Inoltre dall’indagine emerge che:

“La maggiore responsabilizzazione richiesta ai quadri riguarda a cascata l’insieme dei collaboratori. Sul lavoro è sempre più richiesto un atteggiamento proattivo, un mindset imprenditoriale traducibile nella propensione alla gestione attiva di iniziative, a lavorare sia individualmente che in team, a saper riconoscere i propri punti di forza e di debolezza, a valutare e assumere rischi quando necessario. In questo contesto, il middle manager deve essere tanto più capace di esprimere qualità imprenditoriali, mettendosi in gioco”.

I primi importanti risultati sull’evoluzione del profilo dei quadri risultano dalle considerazioni che seguono.

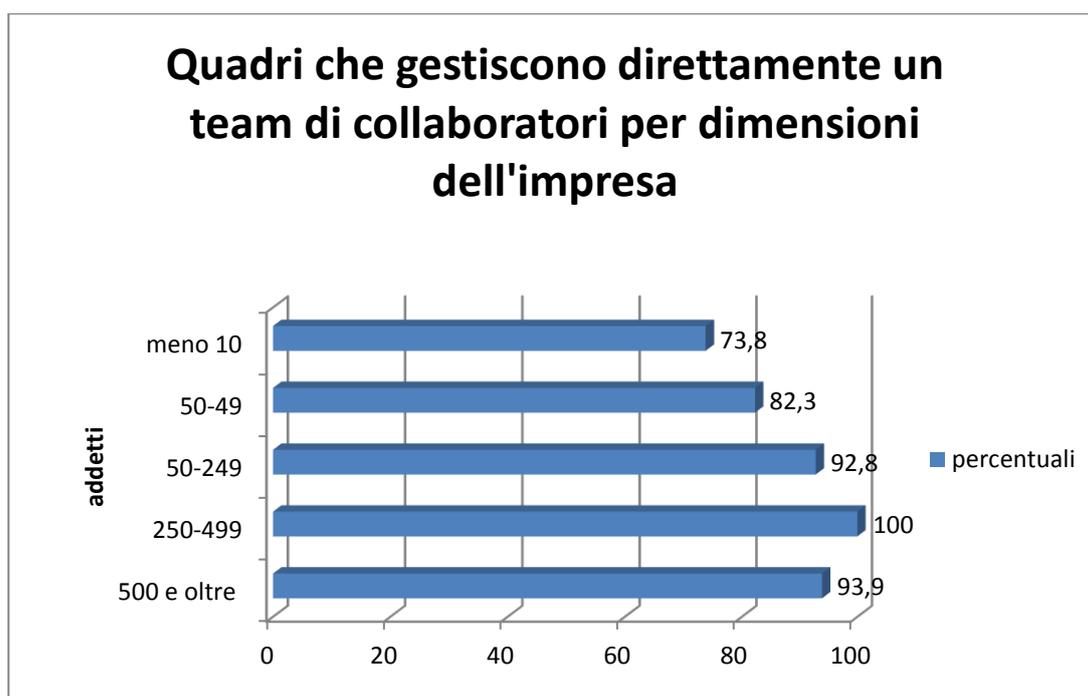
Innanzitutto, cambia il profilo sociodemografico dei quadri. Nell’arco di una decina di anni (2002 /2014):

- la quota di giovani quadri di età inferiore ai 35 anni passa dal 12% al 7,7%, corrispondentemente, la quota degli over 55 passa dal 8,6% al 13,3%;
- i quadri residenti al nord crescono a discapito di quelli del centro sud; nel nord passano dal 79,3% all’86,8% (quasi 9 su 10); al sud dal 25,5 al 32,8%.

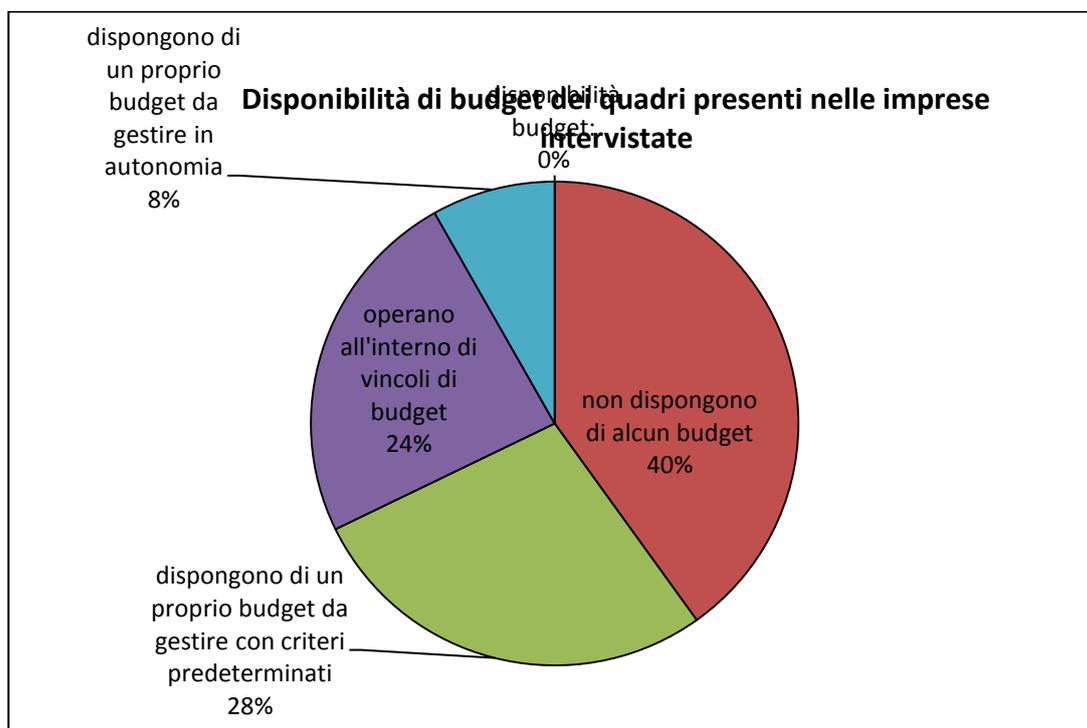
In altri termini ci si trova di fronte ad un management che si rinnova con maggiore difficoltà, con una minore immissione di giovani e, quindi, di competenze acquisite nell’ambito di studi più recenti. Si amplia il disequilibrio nello sviluppo tra nord e sud del paese, con una presenza di middle manager sempre più esigua in un tessuto economico sempre più parcellizzato.

Ciò che emerge dalla ricerca è soprattutto l’evidenza di un decisivo cambiamento nelle prerogative professionali e di ruolo del quadro. Dalla configurazione di «intermedio» passa ad assumere una maggiore rilevanza nella formulazione delle strategie aziendali e sul piano dell’innovazione, considerata nelle accezioni di prodotto, di processo, di organizzazione del lavoro e di relazione con il mercato.

In controtendenza con lo specifico settore assicurativo, dalla rilevazione presso i referenti delle imprese, risulta che più di otto quadri su 10 gestiscono direttamente un team di collaboratori e tale quota aumenta con la maggiore complessità dell'impresa.



Sei quadri su 10 dispongono di un budget da gestire direttamente. Per uno su quattro (24%) rappresenta il perimetro all'interno del quale si svolge il proprio operato, mentre il 39,9% dei quadri può gestire il proprio budget in completa autonomia o secondo orientamenti aziendali.



Le aziende, **ma forse non quelle assicurative**, sono consapevoli dell'importanza di questo ruolo. Il 41,8% delle imprese intervistate, infatti, li ritiene *determinanti* per il raggiungimento degli obiettivi di performance dell'azienda e il 49,5% li considera addirittura *necessari* al buon funzionamento dell'organizzazione del lavoro.



Il *quadro* trae dalla riconoscibilità della sua funzione all'interno dell'organizzazione aziendale buona parte della soddisfazione al lavoro. Sono citati come fattori di soddisfazione del proprio ruolo, nell'ordine:

- la *possibilità di contribuire al miglioramento dell'organizzazione aziendale* (40%);
- l'*autonomia decisionale* (38,5%);
- l'*opportunità di poter utilizzare conoscenze e competenze di tipo interdisciplinare/trasversale* (25,4 %);
- la *possibilità di apprendimento* (25%);
- la *varietà dei compiti e delle mansioni* (25,8%)

Un secondo versante su cui leggere la dinamica evolutiva del ruolo è dato dalle competenze che imprese e quadri individuano come rilevanti per far fronte, se non anticipare, le sfide del prossimo futuro. Le scelte dei rispondenti hanno evidenziato una sostanziale condivisione dei punti di vista, con lievi scostamenti tra i due campioni di quadri e di referenti delle imprese del terziario. Ne consegue quindi una rappresentazione pressoché sovrapponibile degli scenari futuri e delle possibili direzioni evolutive dei modelli organizzativi e manageriali (vedere tab. 1)

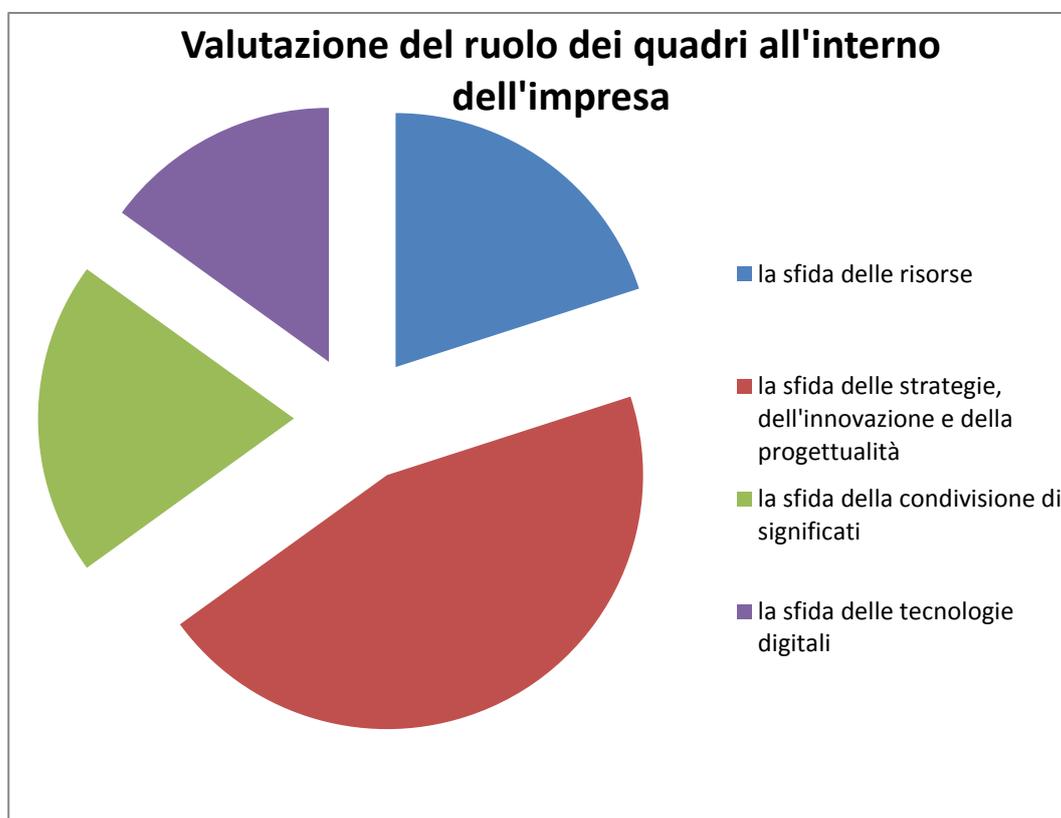
Tab. 1 – Competenze che i Quadri dovrebbero acquisire/rafforzare in futuro
(Imprese e Quadri, valori %)

Tipo di competenze	Imprese	Quadri
Innovare (prodotto/servizio, processo, organizzazione, mercato)	42,6	41,6
Sviluppare progetti orientati al miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei processi e delle strutture	31,0	28,1
Sviluppare la motivazione dei collaboratori	27,7	33,7
Analizzare gli scenari in un mondo complesso	27,6	32,0
Sviluppare e gestire il lavoro in team	22,7	28,5
Definire e gestire obiettivi strategici nel proprio ambito organizzativo	22,1	19,1
Predisporre il budget aziendale e analizzare gli scostamenti	21,9	16,8
Gestire i cambiamenti organizzativi	21,7	20,5
Organizzare e coordinare il lavoro dei collaboratori	20,8	25,0
Realizzare report periodici sull'andamento economico-finanziario aziendale	20,6	13,5
Elaborare un piano di marketing	18,7	12,2
Gestire le relazioni con i collaboratori	17,3	17,1
Gestire trattative commerciali	16,5	15,0
Valutare le competenze e le performance dei collaboratori	14,7	17,1
Programmare il sistema di contabilità e amministrazione aziendale	13,4	4,1
Ricerca e organizzare le informazioni	12,5	13,9
Coordinare l'area amministrazione e contabilità	12,3	5,0
Realizzare analisi di mercato di una linea di prodotti/servizi	11,7	10,5
Coordinare la forza vendita	11,1	9,3
Ricerca, selezionare e reclutare il personale	10,7	9,6
Posizionare e valutare l'andamento di mercato di una linea di prodotti/servizi	10,4	7,7
Orientamento alla business collaboration	10,3	10,1
Ruolo del quadro	9,8	10,1
Coordinare un servizio di customer care e monitorare la soddisfazione del cliente	9,3	8,8
Definire e controllare il budget del proprio ambito organizzativo	9,1	9,6
Comprendere e utilizzare i social network	8,9	15,6
Gestire processi di comunicazione per il proprio ambito organizzativo	8,0	12,3
Pianificare il sistema di gestione amministrativa del personale	7,3	2,5
Gestire o collaborare al sistema di qualità aziendale	6,7	4,1
Gestire un budget di area/reparto	6,7	7,6
Controllare gli adempimenti amministrativi relativi ai rapporti di lavoro	6,6	2,9
Monitorare l'implementazione di un piano di marketing	6,4	4,3
Elaborare, supervisionare e controllare piani di formazione del personale	6,0	5,0
Pianificare la politica delle risorse umane	5,6	4,3
Coordinare/gestire processi di acquisto/ approvvigionamento	4,0	4,7
Gestire le relazioni sindacali	1,6	2,7
(Base)	978	1.067
	(Totale	(Totale
	Imprese)	Quadri)
(Risposte = Totale citazioni)	5.031	5.172

Fonte: Quadrifor-Doxa

Le risposte ottenute mettono quindi in evidenza come le aree di maggiore interesse riguardino non tanto le funzioni tradizionali del ruolo di middle manager - ossia il raggiungimento degli obiettivi aziendali e la gestione dei processi, di risorse e persone - ma funzioni che in anni precedenti hanno ampliato i confini professionali di tale categoria. Sempre più infatti, i quadri stanno assumendo le **funzioni chiave di garanti della continuità della cultura aziendale**, di promotori del coinvolgimento e del miglioramento del clima interno.

Le risposte, inoltre, permettono di individuare aggregazioni “semantiche” intorno ad alcune sfide gestionali fondamentali, fortemente interdipendenti.



Quanto **alle competenze per la sfida delle strategie**, dell'innovazione e della progettualità, si rilevano in primis la capacità di innovare, di sviluppare progetti orientati al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei processi e delle strutture, saper analizzare gli scenari in un mondo complesso, la capacità di definire e gestire obiettivi strategici nel proprio ambito organizzativo, saper gestire i cambiamenti organizzativi.

La figura del quadro assume così un **ruolo di forte responsabilità nella vita dell'impresa**. Il termine responsabilizzazione è frequentemente utilizzato nelle interviste qualitative, sia per

connotare la qualità della relazione con l'azienda, sia per rappresentare il ruolo e il relativo progetto di auto sviluppo.

Il quadro deve quindi assumere sempre più valenza di "relais decisionale" con l'obiettivo di facilitare l'adattamento dell'organizzazione in tempi rapidi e rendendo le strategie fortemente rispondenti ai bisogni e alle specifiche circostanze.

Le **competenze per la sfida delle risorse economico e finanziarie** trovano fondamento nella consapevolezza che occorre attrezzarsi in modo nuovo, governare con cura i propri budget, gestendo con buon senso e individuando opportunità sinergiche nel quadro di logiche di tipo progettuale

I quadri, anche se non addetti nello specifico a funzioni amministrative, devono essere in grado di confrontarsi con i dati di bilancio e di controllo di gestione per poter definire gli obiettivi, pianificare le azioni, analizzare i risultati, misurare i progressi e, più in generale, valutare lo stato di salute finanziaria dell'azienda o della propria attività.

Motivare e gestire il personale: **la sfida della condivisione di nuovi significati.**

Una competenza sempre più richiesta ai quadri è la capacità di gestire in maniera non solo efficiente ma anche gratificante per sé e per gli altri in un'ottica di crescita comune, valorizzando i talenti nel proprio team e supportando coloro che presentano minori potenzialità.

Più che nel passato tali funzioni sembrano passare attraverso l'attivazione di un processo (spesso lungo e faticoso) di costruzione di senso, di continua negoziazione e condivisione di significati nel merito dell'attività, dell'integrazione tra i ruoli nel team, della più complessiva organizzazione del lavoro in relazione ai mercati di riferimento.

La prospettiva di fondo è quella della valorizzazione delle differenze: la capacità di ascolto. L'apertura mentale al nuovo e all'inedito, la capacità di superare in una dinamica continua i confini, i ruoli, gli ambiti, permette di mettere in luce i problemi nuovi e a volte inattesi ma anche soluzioni inedite.

Infine la **sfida delle nuove tecnologie**, che sempre più stanno cambiando il nostro modo di pensare e di comunicare, di rappresentare il mondo e se stessi, di concepire il business, con una velocità fino ad oggi sconosciuta .

In questo contesto si colloca la **competenza dell'e-leader**, vista come la "figura (in senso ampio) che concepisce e promuove il cambiamento grazie al digitale e che in questo

cambiamento intravede nuovi mercati e nuove opportunità, generando anche, talvolta, nuovi mestieri“.

Nell'osservatorio delle competenze digitali 2014 viene riportata la sintesi di un lavoro sull'e-leader, del cui profilo sono declinate le aree di conoscenza, le soft skill e le aree di competenza caratterizzanti. Tra queste ultime sono riportate: il sapere influenzare e indirizzare il cambiamento digitale, saper costruire e fare reti con clienti, fornitori, partner e stakeholder, saper valutare le soluzioni tecnologiche migliori rispetto ai risultati di innovazione che si intendono ottenere, saper identificare le opportunità di cambiamento sulla base delle potenzialità offerte dalle diverse soluzioni applicative.

L'impiego di nuove tecnologie digitali sembrerebbe quindi legato alla sperimentazione di nuove modalità di creazione e diffusione di conoscenza e innovazione. Ma occorre una nuova mentalità, capace di cogliere le potenzialità e soprattutto i rischi che il mondo digitale offre nello sviluppo della professionalità del quadro e così della crescita della propria azienda.

3) Focus nel settore assicurativo

Dopo una lettura attenta dell'interessante indagine sul ruolo del quadro nel più ampio settore del terziario (del quale, occorre, ricordarlo, le imprese assicurative fanno parte), appare utile esaminare gli spunti di riflessione offerti da un'indagine su un campione di quadri e funzionari operanti nei principali gruppi assicurativi italiani.

Tre le domande aperte poste a questi lavoratori:

1. Cosa significa essere funzionari/quadri oggi in una impresa di assicurazioni?
2. Quale formazione riceve per sviluppare ed aggiornare le proprie competenze e soprattutto quale formazione viene erogata ai propri collaboratori dal Funzionario/quadro?
3. Quale il percorso di carriera che aspetta oggi un funzionario/quadro?

Esaminare con attenzione la sintesi di questa breve indagine, anche comparandola con i risultati documentati nell'indagine svolta da Quadrifor, può servire ad elaborare con maggiore completezza una proposta di rivisitazione e nuova valorizzazione del ruolo del Funzionario e Quadro nel settore assicurativo.

I risultati dell'indagine sul campo.

Prese a campione 6 compagnie, in particolare AXA, Groupama, Allianz, Sara, UnipolSai e Zurich, ci siamo liberamente confrontati con il colleghi funzionari/quadri per raccogliere le loro impressioni relativamente ai punti indicati precedentemente (vedere ante: 1 2 3).

Riportiamo di seguito una estrema sintesi dei risultati:

- 1) Alla prima domanda, il campione ha risposto in modo profondamente diverso ove se ne consideri l'età anagrafica dell'intervistato.

Per gli **“over 50”**, in maggioranza, essere funzionario o quadro significa **solo ricordare** momenti, ormai trascorsi, nei quali si era responsabili del lavoro e della crescita di giovani risorse, protagonisti di un processo, desiderosi di contribuire ai successi dell'azienda

Frequenti le frasi (testuali): *“ormai non vedo l'ora di lasciare mi hanno messo in un angolo, ...ho sempre minore autonomia, non ho più collaboratori, mi sento un peso ho l'impressione di rappresentare un mero costo per l'Azienda vorrei fare, ma mi hanno fatto ben capire che non interesso più guadagno sempre meno, gli obbiettivi sono sempre incerti e per questo poco sfidanti”*.

Nelle risposte degli **“junior”**, si percepisce maggiore motivazione, pur nella consapevolezza di essere parte di un meccanismo al quale è necessario adeguarsi, spesso ciecamente.

Opposta la reazione comunicativa tra le due categorie; aperta, la prima, anzi desiderosa di dimostrare come sarebbe possibile: *fare meglio, produrre di più, essere meno stressati*

Molto timorosa ed acritica la seconda, trincerata sotto affermazioni standard come: *sono un funzionario, mi è stato chiesto un sacrificio, è quindi scontato soffrire un po' ... sono certo che i momenti difficili passeranno, come semprein prospettiva sono convinto che tutto migliorerà ...*

Prime evidenti differenze, dunque, con il più ampio settore del terziario.

Nel mondo delle Assicurazioni il middle management anche in imprese con oltre 500 addetti, ha pochi se non nessun collaboratore. Salvo rari casi non dispone di un budget. In larga misura la sensazione del lavoratore nello svolgimento del proprio ruolo è quella di NON ESSERE DETERMINANTE per il raggiungimento degli obbiettivi di performance dell'Azienda e tantomeno *necessario* al buon funzionamento dell'organizzazione del lavoro.

- 2) Anche al secondo quesito gli appartenenti alle due “categorie” (“OVER 50” e “junior”) offrono risposte binarie che comunque convergono sul fatto che oggi la formazione è molto ridotta, talvolta assente, complice, in primis, la standardizzazione ed informatizzazione dei processi e la conseguente sempre più limitata discrezionalità nell’espletamento delle proprie mansioni.
A questo si aggiunge il fatto che alla formazione è data pochissima considerazione.
Vale l’assioma, pur mai dichiarato, : formazione = perdita ore di lavoro/produttività.

Oggi un buon funzionario è colui che conosce a memoria, ed applica per conseguenza in modo pedissequo, il manuale delle procedure.

Ed ancor migliore sarà colui che lo farà applicare ai propri collaboratori, (ove ancora vi siano) non importa in che modo.

Assente l’analisi, lo sviluppo e la valorizzazione delle competenze, personali e del proprio team, pratiche sostanzialmente sconosciute a tutti gli intervistati se non quale mere enunciazioni di principio

Dunque, se nel terziario si punta molto sulle competenze che i quadri dovrebbero acquisire/rafforzare in futuro per meglio far fronte alle sfide del nuovo mercato, sfide che abbiamo visto declinate in: sfida delle strategie, dell’innovazione e della progettualità, sfida delle risorse, sfida delle tecnologie digitali, sfida della condivisione di significati, nel settore assicurativo si tende, a contrariis, quasi a tralasciare questo fondamentale momento di crescita delle risorse umane e quindi ricchezza per l’azienda, in favore di un freddo ed improduttivo adeguamento ai nuovi processi informatici.

- 3) *“Percorso di carriera? Incentivazioni economiche? lasciamo perdere! Ogni anno è sempre peggio! E’ già tanto se riesco ad avere ancora qualche bonus per obiettivo, anche se ormai non avendo più collaboratori ho perso quasi tutto”*

La demotivazione è estremamente evidente. I passaggi di livello, in particolare nella rete degli operatori delle reti esterne, è una vera chimera.

Al più si può ambire ad una posizione lavorativa più consona alle proprie competenze, troppe volte non adeguatamente valutate/riconosciute.

Il giovane talvolta ancora sogna, ma sa allora che dovrà spesso trovarsi in contrasto con la propria morale ed essere così corresponsabile di una gestione delle risorse veramente arida.

Nella ricerca Quadrifor viene evidenziato come tra gli **elementi di soddisfazione nello svolgimento del proprio lavoro**, il percorso di carriera e la retribuzione monetaria è scelta solo dal 17,6% degli intervistati come prioritaria (tra le ultime nella graduatoria) segno

evidente che questo settore non rappresenti una criticità ed anzi sia probabilmente un punto di forza, un elemento di gratificazione nell'espletamento delle proprie funzioni.

Siamo quindi ancora una volta lontani da quanto accade in altri ambienti, pur vicini per tipologia di lavoro espletato, id est erogazione di servizi.

C'è quindi da chiedersi: come mai queste profonde diversità tra il mondo delle assicurazioni ed il resto del terziario?

L'attuale top management delle imprese assicurative è realmente capace di realizzare una crescita, non solo finanziaria ma globale di tutta l'azienda, in un'ottica di lungo periodo?

Non è desiderio di questa indagine giungere a conclusioni azzardate.

Solo per inciso giova però ricordare che il nostro codice civile, all'art. 2555 precisa:

“Azienda è il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa“. Ed in tale ottica la giurisprudenza, ormai univocamente, precisa che sempre “l'azienda si configura come una universitas iuris comprendente cose materiali, mobili e immobili, beni immateriali, **rapporti di lavoro**, debiti e crediti con la clientela e in genere tutti gli elementi organizzati in senso funzionale per l'esercizio dell'impresa“ (Cass. 11/8/90 n. 8219).

Ed ancora, nella premessa al CCNL Assicurativi si precisa che:

“assume particolare rilevanza l'elemento della centralità delle risorse umane come uno dei fattori portanti dello sviluppo del settore”.

Il **Capitale Umano** è dunque parte essenziale del patrimonio di ciascuna impresa e l'azienda che più si curerà della crescita delle persone che sono depositarie della sua storia, che hanno contribuito negli anni a gestire processi e far crescere nuove risorse, che hanno scelto di fidelizzare nel tempo il rapporto lavorativo, e più crederà, in buona sostanza, che il middle management sia il vero cuore pulsante di azienda, maggiore sarà il valore che la stessa acquisirà nel tempo.

Interessante, a questo proposito, leggere quanto osservato da Paolo Lacci (ICCREA Holding) in un suo articolo sulle *Politiche dal lavoro per gli over 50*.

“osservando il nostro mercato del lavoro ci troviamo di fronte ad alcuni grandi paradossi: più cresce la popolazione matura, meno ci si preoccupa di come potrà rimanerci perché viene precocemente emarginata dal mondo del lavoro. Nell'economia della conoscenza si disperde il valore conoscitivo accumulato dai lavoratori maturi.

Più cresce la complessità delle nostre organizzazioni, più si accorcia il tempo per imparare a dirigerle. Un laureato inizia a lavorare a 27 anni, un dirigente viene nominato tra i 42 e 47 anni e quindi mediamente ha 15/20 anni per imparare a dirigere una funzione. Se non arriva alla dirigenza entro i 47 anni il lavoratore ha davanti a sé 20 anni nella stessa posizione.

Quanto più nelle organizzazioni c'è la necessità d'esperienza, tanto meno essa viene valorizzata perché si espelle chi l'ha accumulata.

Più le organizzazioni diventano complesse, meno si valorizzano le potenzialità delle persone di mezza età, ritenendole non più adeguate. Si sviluppano su di loro stereotipi di percezione sociale che tendono a discriminarle e a svalutarle (ageism).

A questo proposito vi sono una serie di azioni da sfatare:

- *i lavoratori maturi lavorano meno;*
- *apprendono con maggiore lentezza;*
- *sono meno disponibili al cambiamento;*
- *decregono le prestazioni intellettuali dopo i 50 anni.*

Si tratta di una serie di stereotipi non basati su alcun dato scientifico o in qualche modo comprovabile. Al contrario ricerche del Max Planck Institut dimostrano che:

- *l'esperienza consente un più veloce apprendimento nella persona matura;*
- *il problema risiede semmai nella motivazione e nell'auto aspettativa;*
- *se motivato il lavoratore maturo sa avere una maggiore determinazione del collega più giovane, basata su una maggiore consapevolezza del significato e del valore del lavoro;*
- *se è vero che l'esperienza può determinare maggior disincanto, in molti casi proprio la maggiore esperienza del personale maturo consente di governare il cambiamento con maggiore padronanza delle dinamiche che questo determina“.*

Disciplina dei rapporti tra le imprese di assicurazione e il personale dipendente non dirigente

**Estratto di tutte le norme
relative ai funzionari/quadri**

A questo punto vediamo nello specifico quale è il contenuto delle norme dedicate ai funzionari/quadri nel CCNL del settore assicurativo.

Un'attenta analisi delle stesse ci sarà utile per rivalorizzarne e renderne precettivo il contenuto grazie ad una puntuale interpretazione:

- **analogica** (mediante il raffronto con altri CCNL)
- **autentica** (in rispetto alla volutas legis della disposizione n. 190 del 13/5/1985)
- **estensiva** (per giusta considerazione alle nuove politiche organizzative del lavoro)
- **logico-deduttiva** (criterio generale utile in difetto di una interpretazione letterale della norma)

Tale modo di operare sarà a nostro avviso particolarmente utile, soprattutto in sede di rinnovo del CCNL, per contrastare la palese volontà dell'ANIA di sminuire il ruolo dei Funzionari/Quadri a tutto discapito del valore e dello sviluppo dell'intero settore assicurativo.

Per inciso: (Le successive pagine potranno anche essere utili, quale mero estratto di questo studio, in sede di eventuale specifico incontro/confronto con i lavoratori appartenenti alla categoria delle "Alte Professionalità")

Qui di seguito sono riportate, per completezza espositiva, **tutte** le norme del **CCNL/ANIA** nelle quali si richiama la posizione del funzionario/quadro.

Premesso che ciascuna di esse è essenziale all'intero impianto normativo posto a tutela della suddetta figura professionale, ci soffermeremo però solo su quelle che a nostro avviso meritano un approfondimento interpretativo nella logica sopra richiamata.

Dopo la specifica delle parti sottoscrittrici il contratto ANIA / OOSS si legge:

Premesso

- che il presente contratto intende disciplinare unitariamente il rapporto di lavoro del personale non dirigente dipendente dalle Imprese di assicurazione;
- che, tuttavia, in considerazione delle caratteristiche peculiari del personale addetto all'organizzazione produttiva ed alla produzione, e di quello addetto a call center, vengono previste normative specifiche e separate in relazione ai singoli istituti;
- che per le norme comuni verranno indicate, di volta in volta, le eventuali specificità derivanti dalle particolari caratteristiche del rapporto;
- che anche con il presente contratto - in attuazione degli impegni assunti dalle Parti con verbale di accordo sottoscritto il 20 marzo 1986 alla presenza del Sottosegretario al Lavoro On.le Andrea Borruso - viene data puntuale applicazione della legge 13 maggio 1985, n. 190, ed è **individuata un'area di disposizioni relative ai soli Funzionari che tiene conto della particolare *posizione dei Funzionari* stessi nell'ambito aziendale e delle loro specifiche professionalità e responsabilità;**
- che l'evoluzione del mercato caratterizza l'attività delle imprese in un senso sempre più competitivo e globale, le Parti concordano sull'opportunità di favorire momenti di incontro e di approfondimento in un'ottica di sempre maggiore trasparenza e correttezza delle relazioni sindacali del settore assicurativo;
- che in tal senso, le Parti intendono favorire lo sviluppo di un approccio relazionale improntato alla condivisione di valori sempre più indirizzati verso un sistema socialmente sostenibile in grado di rappresentare tutti i portatori di interessi;
- che al fine di perseguire i predetti obiettivi **assume particolare rilevanza l'elemento della centralità delle risorse umane come uno dei fattori portanti dello sviluppo del settore;**
- che tale centralità è alla base della condivisione di una prospettiva di **valorizzazione concreta del capitale umano delle imprese attraverso l'implementazione di politiche formative finalizzate alla crescita costante e continua delle competenze professionali e dei saperi del personale dipendente;**

- che inoltre, la rinnovata attenzione da parte legislativa ed istituzionale al mercato del lavoro richiede un approfondimento reciproco e condiviso delle politiche attive nonché delle modalità lavorative maggiormente influenzabili da un mercato di lavoro sempre più dinamico:

sulla base di tali premesse, le Parti concordano di addivenire alla sottoscrizione della presente ipotesi di intesa.

Su questa premessa al CCNL è fondamentale riflettere in particolare su tre incisi.

Il primo ove si sottolinea, anche in rispetto alle disposizioni di legge, che in considerazione **della specifica professionalità e responsabilità** che assume il funzionario all'interno dell'impresa, a questo è dedicata un'area di disposizioni ad hoc.

Il secondo ove si concorda sul fatto che le **risorse umane sono uno dei fattori portanti dello sviluppo del settore**. Nota bene: correttamente si parla di risorsa umana e non di risorsa produttiva e dunque il riferimento alla Persona rende palese una chiara scelta di campo: per crescere, occorre innanzitutto credere nel valore dell'uomo/lavoratore, anche se la rapida evoluzione tecnologica vorrebbe forse condurre su altre strade ...

Il terzo inciso, ben legato al precedente specifica che oltre ad avere una fiducia totale nella risorsa umana, è necessario procedere anche con una attenta **valorizzazione concreta** della stessa.

E per far ciò occorre un'opera di **implementazione** (e dunque maggiore sforzo) nelle politiche formative finalizzate alla crescita **costante e continua** (si noti bene il doppio termine: costante e continua, quasi a volerne sottolineare l'importanza nell'intero arco di vita del lavoratore in azienda) non solo delle **competenze professionali**, ma anche dei **saperi del personale dipendente**.

Se dessimo attuazione a questi meri tre incisi, forse non sarebbe necessario procedere oltre; la chiave del vero progresso, che pur tenga conto delle nuove politiche organizzative dei processi produttivi, deve necessariamente partire da queste semplici e pur fondamentali premesse.

In difetto, non potrà esservi reale sviluppo.

•CCNL - Assicurazioni Ania - Disciplina generale - parte seconda: ferie

Articolo 33

Nel corso di ogni anno solare il personale ha diritto ad un periodo di ferie retribuito della seguente durata: A. Personale amministrativo 1) che osserva l'orario di lavoro su...

•CCNL - Assicurazioni Ania - Disciplina generale - parte seconda: permessi

Articolo 39

Ai lavoratori, con esclusione dei Funzionari - Area professionale A - Sez. A) (7° livello retributivo), sono riconosciute 8 ore annue di permesso retribuito, fruibili ad ore o a mezza giornate (da...

•CCNL - Assicurazioni Ania - Disciplina generale - parte seconda: corsi professionali

Articolo 66

Premessa

In relazione a quanto previsto in materia dalle vigenti leggi ed ai mutamenti intervenuti in tema di organizzazione del lavoro, l'ANIA e le OO.SS. condividono l'obiettivo di individuare nella Formazione Continua, un ruolo rilevante per il raggiungimento di obiettivi comuni anche attraverso forme di condivisione bilaterale e di sviluppare ulteriori processi di miglioramento della qualità ed efficienza del servizio assicurativo in Italia con l'obiettivo di realizzare un più elevato standard di soddisfacimento dell'utenza ed una maggiore competitività sui prodotti e sui servizi. In tal senso le Parti sottolineano l'esigenza di effettuare iniziative di formazione in tutto l'arco della vita lavorativa, al fine di favorire l'acquisizione delle competenze e l'incremento di professionalità.

Le Parti dichiarano di ritenere lo sviluppo della qualificazione professionale e la valorizzazione delle risorse umane fattori fondamentali per il conseguimento degli obiettivi sopra indicati. A tal riguardo, secondo modalità da stabilirsi a livello aziendale, potranno

essere previsti momenti di incontro e di approfondimento in materia di formazione aziendale che consentano alle Parti di formulare considerazioni ed eventuali proposte.

In particolare, nell'ambito della Formazione Continua finanziata da For.Te, le Parti concorderanno in sede aziendale i piani formativi anche finalizzati ad ipotesi di riqualificazione dei lavoratori.

Nelle evoluzioni strutturali e nello sviluppo tecnologico sarà cura delle aziende aggiornare professionalmente il personale garantendo lo svolgimento delle mansioni con adeguata competenza.

In particolare le Parti, nella prospettiva di garantire l'occupabilità di tutti i lavoratori e la competitività delle imprese e con il comune obiettivo di innalzamento delle conoscenze e delle competenze e delle professionalità delle persone, nel rispetto delle proprie reciproche sfere di autonomia, riconoscono l'importanza di For.Te. quale strumento primario per l'aggiornamento e la qualificazione professionale, rivolto in particolare a:

- fasce di lavoratori più direttamente coinvolti in dinamiche riorganizzative;*
- lavoratori interessati a processi di riconversione in caso di intervento di innovazioni tecnologiche;*
- lavoratori da tempo non destinatari di interventi formativi finalizzati alla crescita professionale, alla riqualificazione e/o riconversione ed eventualmente all'adeguamento/sviluppo delle competenze e di carriera, nonché alla promozione di azioni positive rispetto alle pari opportunità.*

Specifiche iniziative dovranno riguardare i funzionari.

Le Parti, con riferimento a quanto previsto dagli artt. 98, 99 e 148 ed in relazione al comune obiettivo di addivenire ad un miglioramento del servizio all'utenza e di ottenere più adeguati livelli di produttività, sia qualitativi che quantitativi, concordano sulla rilevanza dell'istruzione ed aggiornamento professionale e della formazione del personale quali strumenti per giungere ad una sempre maggior qualificazione dello stesso in relazione alle mansioni svolte, nonché ad una maggiore valorizzazione delle reali capacità individuali dei dipendenti anche attraverso un loro diverso utilizzo.

Le Parti concordano conseguentemente sull'opportunità di una politica aziendale tendente a favorire la partecipazione a corsi di istruzione professionale e di formazione che potranno essere indetti direttamente dall'azienda o da organismi esterni, in particolare l'IRSA.

Pertanto, con riferimento alla formazione bilaterale finanziata da For.Te. ed in linea con quanto previsto dall'art. 118 della legge n. 388 del 2000, in sede aziendale le Parti si confronteranno in tema di :

- Criteri d'accesso alla formazione*
- Risorse/investimenti/costi della Formazione Continua*
- Valutazione della qualità e dei risultati*

In sede di contrattazione aziendale, le Parti concorderanno, in aggiunta ad altre modalità di attuazione, un monte ore complessivo almeno pari a due ore annue per dipendente (ovvero un'aliquota di personale) da destinare a corsi di formazione. All'interno di detto monte ore (ovvero aliquota di personale) ne verrà identificata una parte da destinarsi a corsi di formazione per il personale interessato ai processi di mobilità di cui agli artt. 97, 98, 99 e 148.

I corsi in questione, per i quali si farà ricorso anche a sistemi didattici utilizzando le più moderne tecnologie, riguarderanno il generalizzato arricchimento professionale per il sempre miglior espletamento delle mansioni in essere ed in particolare per il personale femminile si inseriranno in un processo generale tendente ad assicurare allo stesso pari opportunità nell'accesso alle varie posizioni professionali. Verificandosene la necessità da un punto di vista tecnico, organizzativo e produttivo, saranno anche riferiti a processi di mobilità orizzontale e verticale o dall'attività amministrativa a quella produttiva e viceversa; inoltre, per quanto concerne i lavoratori/trici di cui agli artt. 98, 99 e 148, saranno previsti - fermo quanto precede - corsi a carattere informativo finalizzati a fornire una cultura assicurativa di base.

L'Azienda, nell'individuare i lavoratori/trici da inviare ai corsi, terrà conto delle esigenze tecniche, organizzative e produttive, delle attitudini personali dei lavoratori/trici, nonché dell'eventuale richiesta degli stessi garantendo comunque un'uguale possibilità di partecipazione nel rispetto del del d. lgs. 11 aprile 2006 n. 198.

I costi per la partecipazione ai corsi saranno a carico dell'Azienda.

I corsi potranno essere tenuti di norma durante l'orario di lavoro e, salvo casi eccezionali, quelli organizzati dall'Azienda saranno tenuti fuori dall'orario di lavoro per non più del 50% del tempo.

Ai lavoratori/trici part – time verrà dato un congruo preavviso nel caso di corsi tenuti fuori dall'orario di lavoro. Qualora comunque vi fosse l'impossibilità da parte del dipendente a partecipare per ragioni di particolare gravità, l'Impresa valuterà soluzioni alternative.

Verrà erogata la media provvigionale, calcolata come da artt 33 e 44, per le ore di formazione sostenute durante l'orario di lavoro da lavoratori addetti alla vendita di cui all'art. 165 del presente CCNL.

Poiché la qualificazione professionale concreta un interesse reciproco dell'Azienda e del lavoratore/trice, le eventuali ore dedicate ai corsi al di fuori del normale orario di lavoro non potranno essere considerate ore di lavoro.

Nota a verbale: le Imprese rilasceranno ai dipendenti, al momento della risoluzione del rapporto di lavoro e su espressa richiesta, idonea documentazione che attesti la partecipazione ai corsi di formazione.

Per dare attuazione, concretezza, continuità nel tempo ai principi contenuti nella premessa al CCNL, dovremmo trovare nell'art. 66, e più in particolare nella sua attuazione, il vero motore per la crescita aziendale.

A contrariis tale norma, pur tra le più articolate e lunghe del nostro CCNL, è forse tra quelle per così dire "più spente".

Distribuire un prodotto formativo non significa fare formazione, agendo in tal modo non si accende nessuna nuova luce, le ore destinate alle esercitazioni in aula vengono percepite come "tempo perso" o al più, tempo trascorso in piacevole compagnia di colleghi.

Formazione deve essere intesa come crescita, in particolare nelle figure professionali che sono deputate a posti di responsabilità e quindi a guida di processi interni ma anche a guida di persone a loro affidate.

Per questo l'art. 66 specifica, opportunamente, che **specifiche iniziative dovranno** (quasi un imperativo) **riguardare i funzionari**.

A leggere le interviste fatte ai funzionari delle varie compagnie di assicurazione si percepisce chiaro lo sgomento. Non solo non si fa buona formazione, spesso proprio non è più prevista.

Men che mai, per quanto è noto, si attua più formazione per formatori. Essenziale per delle risorse che sono deputate per specifica mansione a guidarne altre.

De iure condendo potrebbe essere auspicabile una integrazione della norma come segue:

.....Specifiche iniziative dovranno riguardare i funzionari ai quali saranno comunque erogate almeno 10 giornate di formazione annue, in aula.

•CCNL - Assicurazioni Ania - Disciplina generale - parte seconda: preavviso

Articolo 71

Per tutti i lavoratori/trici, con esclusione dei Funzionari, nei casi di risoluzione del rapporto di lavoro previsti ai punti b), c), e) ed f) del precedente art. 70, i termini di preavviso sono così fissati

•CCNL - Assicurazioni Ania - Disciplina generale - parte seconda: assistenza sanitaria

Articolo 87

È previsto, a decorrere dal 1° gennaio 2000, a favore di ciascun lavoratore/trice – esclusi i funzionari, per i quali tale materia è disciplinata dall'apposito accordo nazionale allegato al CCNL, un contributo a carico dell'impresa....

•CCNL - Assicurazioni Ania - Disciplina speciale - parte i - sez. i: inquadramento

Articolo 92

Il personale viene inquadrato come segue: FUNZIONARI - Area professionale A – Sez. A) (7° Livello retributivo) Appartengono a questa Sezione dell'Area professionale A i lavoratori/trici quali definiti all'art. 124 del presente contratto. Area professionale B.....

•CCNL - Assicurazioni Ania - Disciplina speciale - parte i - sez. i: inquadramento

Articolo 93

*In relazione alle specifiche professionalità del settore, e tra queste quella relativa alla tipica figura del **Funzionario**, di cui si intende lasciare impregiudicata la specifica identità, quale venuta determinandosi nei precedenti contratti collettivi di lavoro, le Parti hanno convenuto di poter individuare, tra il personale non dirigente, una particolare area professionale (Area professionale A) che si distingue per la peculiarità delle funzioni rispetto al restante personale e che - nel suo insieme - attua puntualmente quanto previsto dalla Legge 13 maggio 1985, n. 190.*

Tale area professionale è composta da due sezioni:

Sezione A): Funzionari - 7° livello retributivo.

Sezione B): lavoratori/trici di cui alla descrizione della posizione organizzativa 3 – 6° livello retributivo dell'Area professionale B:

che siano preposti, con grado elevato di capacità organizzativa, ad una unità, importante anche in termini dimensionali, caratterizzata da una specifica competenza tecnico - professionale degli addetti;

*e/o specialisti cui sia affidata **la responsabilità di progetti significativi, anche in termini temporali, per l'attuazione degli obiettivi dell'Impresa e in cui operino addetti caratterizzati da una specifica competenza tecnico - professionale.***

I lavoratori di cui alla presente sezione B non rientrano pertanto nell'Area professionale B.

Il cuore della disciplina riguardante l'inquadramento delle alte professionalità è dunque rappresentato dagli articoli **92** (in combinato disposto con l'art. **124**: *È Funzionario colui al quale l'Impresa, per l'importanza e l'autonomia delle funzioni e della conseguente responsabilità, attribuisca con apposita lettera tale qualifica*) e **93** del CCNL.

Prima però di esaminare il contenuto di tali norme, riteniamo interessante formulare una panoramica circa le disposizioni contenute nei principali CCNL di altri settori e concernenti la problematica esaminata.

CCNL Bancari

L'art. 76 da una definizione piuttosto chiara del ruolo del quadro direttivo.

Sono quadri direttivi i lavoratori/lavoratrici che, pur non appartenendo alla categoria dei dirigenti, siano stabilmente incaricati dall'impresa **mansioni che comportino elevate responsabilità funzionali ed elevata preparazione professionale** e/o particolari specializzazioni e che abbiano maturato significativa esperienza, nell'ambito di svolgere, in via continuativa e prevalente, di strutture centrali e/o nella rete commerciale, ovvero elevate responsabilità nella direzione, **nel coordinamento e /o nel controllo di altri lavoratori** appartenenti alla presente categoria e/o alla terza area professionale, ivi comprese le responsabilità connesse di crescita e verifica dei risultati raggiunti dai predetti diretti collaboratori.

La categoria dei quadri direttivi è articolata in quattro livelli retributivi .

CCNL Settore Terziario

Secondo quanto disposto nel Ccnl del settore Terziario, "Appartengono alla categoria dei quadri i prestatori di lavoro subordinato, esclusi i dirigenti, che svolgano con carattere continuativo **funzioni direttive** loro attribuite di rilevante importanza per lo sviluppo e l'attuazione degli obiettivi dell'impresa nell'ambito di strategie e programmi aziendali definiti, in organizzazioni di adeguata dimensione e struttura anche decentrata".

Il CCNL definisce due categorie di quadri, entrambe con funzioni direttive:

la prima tipologia riguarda quei lavoratori che hanno **poteri di discrezionalità decisionale e responsabilità gestionali anche nella conduzione e nel coordinamento di risorse e persone**, in settori o servizi di particolare complessità operativa;

la seconda tipologia riguarda i lavoratori c.d. preposti, in condizioni di **autonomia decisionale**, responsabilità ed elevata professionalità di tipo specialistico, alla ricerca e alla definizione di progetti di rilevante importanza per lo sviluppo e l'attuazione degli obiettivi

dell'impresa, verificandone la fattibilità economico-tecnica, garantendo adeguato supporto sia nella fase di impostazione sia in quella di sperimentazione e realizzazione, controllandone la regolare esecuzione e rispondendo dei risultati”.

Gli elementi distintivi che meglio identificano la posizione rivestita dalla categoria dei quadri, riguardano le seguenti due disposizioni contenute nel contratto collettivo:

“con riferimento alle specifiche responsabilità ed alla conseguente esigenza di realizzare un continuo miglioramento delle capacità professionali dei quadri, le aziende favoriranno la formazione e l'aggiornamento di tale categoria di lavoratori”;

“l'azienda è tenuta altresì ad assicurare i quadri contro il rischio di responsabilità civile verso terzi, conseguente a colpa nello svolgimento delle proprie funzioni”.

Infine, data l'importanza della posizione ricoperta, il contratto prevede espressamente la corresponsione mensile di un'indennità di funzione.

CCNL Settore Metalmeccanica – Aziende industriali

Secondo il CCNL Metalmeccanica Industria, viene attribuita la qualifica di quadro ai “lavoratori che svolgono con carattere di continuità, con **un grado elevato di capacità gestionale, organizzativa, professionale, funzioni organizzativamente articolate di rilevante importanza e responsabilità**, ai fini dello sviluppo e dell'attuazione degli obiettivi dell'impresa, per attività di alta specializzazione, di coordinamento e gestione, ricerca e progettazione, in settori fondamentali dell'impresa, fornendo contributi qualificati per la definizione degli obiettivi dell'impresa”.

Inoltre viene stabilito che, “Previa autorizzazione aziendale, ai quadri è riconosciuta la possibilità di pubblicazione nominativa, di ricerche o lavori relativi alle attività svolte e di utilizzazione dei dati e delle informazioni acquisite nell'ambito dell'attività lavorativa medesima”.

CCNL Settore Chimica – Aziende industriali

Secondo il CCNL Chimica industria, appartengono alla categoria di quadri “ Le posizioni di lavoro preposte ad importanti settori di attività aziendale e che richiedono: **conoscenza e competenze interdisciplinari per svolgere mansioni per le quali necessita capacità gestionale integrata, esperienza gestionale integrata e/o diversificata in più discipline, autonomia decisionale nell’ambito delle politiche aziendali con obiettivi di carattere generale ed in relazione alle caratteristiche dell’azienda, anche di tipo internazionale**, ed infine responsabilità rilevanti per l’impresa che comportano l’assunzione di decisioni integrate con più aree funzionali e la gestione di risorse aziendali”.

Il CCNL in questione pone particolare attenzione a tale figura, difatti viene ulteriormente previsto che “annualmente verranno fornite informazioni su concetti e linee-guida delle politiche che li riguardano nonché informazioni generali circa le scelte strategiche dell’impresa.

Sono dunque i contratti collettivi, nazionali ovvero aziendali, a dare corpo alla definizione legale (L. 190 del 13/5/85) volutamente generica, di appartenenza alla categoria dei quadri nell’ambito di ciascun ramo di produzione e in relazione alla struttura organizzativa dell’impresa.

La giurisprudenza, sostanzialmente concorde, d’altra parte aggiunge che:

Cass. Civ. - Sez. lavoro - 27/02/1995 n.2246

Il giudice può riconoscere l’inquadramento nella categoria dei quadri al lavoratore dipendente, che abbia effettivamente svolto le relative mansioni, sulla base delle indicazioni specifiche previste dalla legge istitutiva della predetta categoria (l. n. 190 del 1985); laddove la normativa collettiva non provveda a definire i requisiti per la sua acquisizione.

Pret. Bologna, 30/11/1987

La categoria dei “quadri” prevista dalla l. n. 190 del 1985 è riconoscibile, da parte del giudice, anche in difetto di intervenuta contrattazione che la disciplini specificatamente.

Pret. Milano, 10/12/1986

Il prestatore di lavoro subordinato che, pur non essendo dirigente, svolga funzioni con carattere continuativo di rilevante importanza ai fini dello sviluppo e dell'attuazione degli obiettivi dell'impresa ha diritto di ottenere il riconoscimento giudiziale della categoria di quadro intermedio, indipendentemente dalla mancata determinazione dei requisiti di appartenenza alla categoria da parte della contrattazione collettiva.

Va comunque evidenziato che con l'art. 3 del DECRETO LEGISLATIVO 15 giugno 2015, n. 81 l'attuale Governo ha riformulato il testo della norma contenuta nell'art. 2103 del Codice Civile inserendo la possibilità di demansionare i lavoratori: *“In caso di modifica degli assetti organizzativi aziendali che incide sulla posizione del lavoratore, lo stesso può essere assegnato a mansioni appartenenti al livello di inquadramento inferiore purché rientranti nella medesima categoria legale”*. Inoltre il Legislatore ha previsto che “Ulteriori ipotesi di assegnazione di mansioni appartenenti al livello di inquadramento inferiore, purché rientranti nella medesima categoria legale, possono essere previste dai contratti collettivi”.

Da qui la volontà di ANIA di uniformare la categoria dei FUNZIONARI e dei QUADRI al fine di avere “mani libere” per operazioni di demansionamento nei confronti dei lavoratori “non più graditi”.

Inoltre la norma prevede che: *“Nelle ipotesi di cui al secondo e al quarto comma, il mutamento di mansioni è comunicato per iscritto, a pena di nullità, e il lavoratore ha diritto alla conservazione del livello di inquadramento e del trattamento retributivo in godimento, fatta eccezione per gli elementi retributivi collegati a particolari modalità di svolgimento della precedente prestazione lavorativa.*

Da questa pur sommaria analisi comparativa dei vari CCNL e così a cenni giurisprudenziali, emergono alcuni tratti essenziali nella definizione comune del funzionario/quadro.

A tale lavoratore sono unanimemente riconosciute:

- particolare professionalità ed esperienza;

- capacità di lavoro in autonomia, con coordinamento e responsabilità diretta di propri collaboratori;
- gestione (talvolta) di un proprio budget;
- dipendenza gerarchica solo dalle più alte cariche aziendali;
- formazione continua e specifica per il ruolo ricoperto.

Riprendendo il testo del nostro contratto, ed in particolare gli articoli 92 e 93, emerge che gran parte di questi elementi distintivi della figura professionale sono ben recepiti anche se, invero, per il funzionario la definizione appare in parte sfumata.

Al successivo art. 124, infatti si afferma che “è funzionario colui al quale l’impresa, per l’importanza delle funzioni e della conseguente responsabilità, attribuisca con apposita lettera tale qualifica”.

L’importanza delle funzioni e conseguente la responsabilità rappresentano il vero focus su tale figura professionale che può assumere maggiore valore ed autonomia solo ove si voglia differenziarla da altra figura professionale appartenente alla medesima Area professionale A, (salvo gli aspetti retributivi) meglio descritta e distinta nella sezione B.(ex art 93 II c.) - id est il cd quadro.

Secondo un criterio di interpretazione logico deduttiva potremo dunque affermare che se rientrano nella categoria dei QUADRI coloro che:

siano preposti, con grado elevato di capacità organizzativa, ad una unità, importante anche in termini dimensionali, caratterizzata da una specifica competenza tecnico - professionale degli addetti;

*e/o specialisti cui sia affidata **la responsabilità di progetti significativi, anche in termini temporali, per l’attuazione degli obiettivi dell’Impresa e in cui operino addetti caratterizzati da una specifica competenza tecnico - professionale. (art. 93 III comma Sezione b)***

al funzionario non potranno dunque essere delegate mansioni inferiori, ma solo al più equivalenti o auspicabilmente superiori.

Questa puntualizzazione appare opportuna e necessaria in particolar modo oggi ove si voglia contrastare la malcelata volontà di ANIA di dequalificare il lavoratore che abbia raggiunto gradi di professionalità elevati in ragione di una non ben motivata rivisitazione delle forme di organizzazione del lavoro.

Puntualizzazione alla quale dovrebbe seguire una rivisitazione delle norme contrattuali attribuendo a ciascuna di esse una valenza pratica e non meramente programmatica, come piuttosto sembra accadere oggi.

Per ben segnare questa volontà sarebbe auspicabile anche una rivisitazione contenutistica dell'art. 124 inserendo al primo comma dell'art. 124 il seguente testo (sulla falsariga del contratto dei bancari):

*Sono funzionari i lavoratori/lavoratrici che, pur non appartenendo alla categoria dei dirigenti, siano stabilmente incaricati dall'impresa **mansioni che comportino elevate responsabilità funzionali ed elevata preparazione professionale** e/o particolari specializzazioni e che abbiano maturato significativa esperienza, nell'ambito di svolgere, in via continuativa e prevalente, di strutture centrali e/o nella rete commerciale, ovvero elevate responsabilità nella direzione, **nel coordinamento e/o nel controllo di altri lavoratori** ivi comprese le responsabilità connesse di crescita e verifica dei risultati raggiunti dai predetti diretti collaboratori.*

•CCNL - Assicurazioni Ania - Disciplina speciale - parte I - sez. II: disposizioni specifiche per i funzionari

Articolo 123

La presente Sezione Seconda contiene le disposizioni specifiche per i Funzionari.

•CCNL - Assicurazioni Ania - Disciplina speciale - parte I - sez. II: disposizioni specifiche per i funzionari

CCNL - Assicurazioni Ania - Articolo 124

È Funzionario colui al quale l'Impresa, per l'importanza e l'autonomia delle funzioni e della conseguente responsabilità, attribuisca con apposita lettera tale qualifica.

La categoria è articolata in tre gradi di cui il 3° è quello superiore. I gradi sono assegnati in ragione della diversa importanza delle funzioni attribuite dall'Impresa nella concreta organizzazione aziendale anche in funzione del livello di professionalità acquisita.

Spetta comunque la qualifica di:

- Funzionario di 1° grado: ai gerenti di Agenzia in economia, ai vice gerenti muniti di procura, ai procuratori di Agenzia in economia, nonché a coloro che siano preposti in via permanente, quali responsabili, ad attività di coordinamento, pianificazione e controllo, di più capi ufficio come definiti al profilo a) della posizione organizzativa 3 - 6° livello retributivo – dell'Area professionale B o di più lavoratori che svolgano mansioni per le quali è previsto l'inquadramento nell'Area professionale B posizione organizzativa 3 – 6° livello retributivo.

- Funzionario di 2° grado: a coloro che siano preposti in via permanente, quali responsabili, ad attività di coordinamento, pianificazione e controllo di uno o più Funzionari e ai Gerenti di Agenzia in economia ove operino non meno di 10 dipendenti amministrativi.

- Funzionario di 3° grado: a coloro i quali siano preposti in via permanente, quali responsabili, ad attività di coordinamento, pianificazione e controllo di uno o più Funzionari di 2° grado, anche se operante in periferia.

Le disposizioni di cui al comma precedente non si applicano al personale incaricato di reggere agenzie in temporanea gestione diretta.

CCNL - Assicurazioni Ania - Disciplina speciale - parte I - sez. II: disposizioni specifiche per i funzionari

Articolo 125

L'assunzione dei Funzionari viene effettuata in conformità alle disposizioni di legge. Essa è fatta a tempo indeterminato, salvo quanto disposto dal D. Lgs. 6 settembre 2001 n. 368.

Raccomandazione dell'ANIA alle Imprese - In relazione alla richiesta riguardante la preferenza nell'assunzione dei figli di ex Funzionari deceduti in servizio, pensionati, o cessati a causa di malattia o infortunio, l'ANIA raccomanda alle Imprese di considerare, nell'eventualità di nuove assunzioni di personale, le richieste di occupazione dei figli, purché i figli stessi siano in possesso dei requisiti richiesti per l'assunzione.

•CCNL - Assicurazioni Ania - Disciplina speciale - parte I - sez. II: disposizioni specifiche per i funzionari

Articolo 126

All'atto dell'assunzione l'Impresa comunicherà all'interessato per iscritto:

1. la data di assunzione in servizio e la sede di lavoro;
2. la durata dell'eventuale periodo di prova;
3. il grado assegnato;
4. il trattamento economico;
5. l'oggetto e l'ampiezza dell'eventuale procura.

In caso di nomina a Funzionario l'Impresa comunicherà per iscritto i dati di cui ai punti 3, 4 e 5, nonché le funzioni attribuite.

Nota a verbale - All'atto dell'assunzione l'Impresa consegnerà una copia del presente contratto e dell'eventuale contratto aziendale al Funzionario che ne rilascerà ricevuta.

•CCNL - Assicurazioni Ania - Disciplina speciale - parte I - sez. II: passaggio di grado

Articolo 128

In caso di passaggio da un grado di Funzionario al grado successivo, il passaggio dall'indennità di carica del grado di provenienza all'indennità di carica del grado successivo avverrà con inserimento nella medesima classe, conservando l'anzianità di scatto maturata.

•CCNL - Assicurazioni Ania - Disciplina speciale - parte I - sez. II: passaggio di grado

Articolo 129

L'Impresa potrà concedere ai Funzionari, a proprio giudizio, anticipi negli scatti di trattamento economico tabellare. In questo caso non si applicano le disposizioni di cui al 2° comma dell'art. 119

•CCNL - Assicurazioni Ania - Disciplina speciale - parte I - sez. II: orario di lavoro

CCNL - Assicurazioni Ania - Articolo 130

Per l'orario di lavoro, i Funzionari si uniformeranno alle disposizioni in materia attuate dall'Impresa, in quanto a loro applicabili.

•CCNL - Assicurazioni Ania - Disciplina speciale - parte I - sez. II: orario di lavoro

Articolo 131

Il Funzionario può, per ragioni di servizio, entrare e trattenersi nei locali dell'Impresa fuori dell'orario normale.

•CCNL - Assicurazioni Ania - Disciplina speciale - parte I - sez. II: provvedimenti disciplinari

Articolo 132

Fermo quanto disposto dall'art. 27 per quanto riguarda i Funzionari iscritti ad una delle Organizzazioni Sindacali firmatarie del presente contratto o che comunque abbiano conferito specifico mandato alla stessa, in caso di contestazione di fatti rilevanti sotto il profilo disciplinare, l'interessato potrà richiedere la costituzione di un'apposita Commissione paritetica perché esprima il proprio parere in proposito.

La richiesta dovrà essere presentata entro 5 giorni dall'avvenuta contestazione dei fatti.

La Commissione sarà composta da rappresentanti dell'Azienda in numero non superiore a 2, e da altrettanti rappresentanti sindacali aziendali dell'Organizzazione Sindacale prescelta o, in mancanza, da Funzionari dell'Azienda designati dalla stessa Organizzazione Sindacale. In mancanza anche di questi ultimi, l'Organizzazione Sindacale designerà dei rappresentanti territoriali.

La Commissione si riunirà entro 5 giorni dalla richiesta di costituzione ed esprimerà il proprio parere entro i successivi 5 giorni.

Ricevuto il parere della Commissione, l'Impresa, qualora decidesse di adottare il provvedimento disciplinare, lo comunicherà all'interessato.

•CCNL - Assicurazioni Ania - Disciplina speciale - parte I - sez. II: Assistenza integrativa Malattia

Articolo 133

L'assistenza integrativa malattia per i Funzionari è disciplinata dalle norme contenute nell'apposito accordo.

•CCNL - Assicurazioni Ania - Disciplina speciale - parte I - sez. II: Missioni

Articolo 134

'Impresa può inviare il Funzionario in missione temporanea fuori residenza o zona.

Il rifiuto senza giustificato motivo di uniformarsi alle disposizioni ricevute o di recarsi alla destinazione fissata nel tempo assegnato costituisce violazione dei doveri di comportamento previsti dall'art. 100.

Al Funzionario, inviato in missione per un periodo non inferiore a 2 settimane consecutive, compete il rimborso delle spese di viaggio per il rientro in famiglia ogni 7 gg. in coincidenza col fine settimana.

Nota a verbale - Le Parti si danno atto che al Funzionario in missione verranno comunque assegnate funzioni equivalenti

•CCNL - Assicurazioni Ania - Disciplina speciale - parte I - sez. II: Trasferimenti

Articolo 135

Il trasferimento della sede di lavoro per iniziativa dell'Impresa, che determini il cambiamento di residenza del Funzionario, dà luogo al pagamento di quanto segue:

a) il rimborso delle spese di viaggio in prima classe, seguendo la via più breve, per il Funzionario ed i familiari conviventi, ivi compreso il convivente more uxorio;

b) il rimborso delle spese sostenute per il trasporto del mobilio e del bagaglio e per la relativa assicurazione;

c) il rimborso dell'eventuale perdita di pigione, per un periodo massimo di 6 mesi;

d) il rimborso, per un periodo non superiore ad un anno, della maggior spesa effettivamente sostenuta nella località di destinazione per l'eventuale differenza di canone di locazione per un alloggio di tipo analogo a quello occupato nella sede di origine. Nel caso in cui quest'ultimo fosse di proprietà del lavoratore, l'eventuale maggior spesa nella sede di destinazione verrà calcolata con riferimento al canone di locazione medio di mercato applicabile all'abitazione di provenienza;

e) una indennità "una tantum", a copertura di tutte le altre spese, pari a due mensilità di stipendio, elevata a tre per chi abbia familiari conviventi, ivi compreso il convivente more uxorio;

f) il rimborso della somma eventualmente corrisposta dal Funzionario ad un'agenzia immobiliare per la ricerca di un alloggio in locazione, sempre che l'agenzia sia scelta di comune accordo.

In caso di acquisto di una nuova abitazione, verrà riconosciuta priorità al dipendente trasferito che ne faccia richiesta nell'ottenimento dei prestiti e/o delle agevolazioni eventualmente previste dal C.I.A. in tema di mutui agevolati per l'acquisto della prima casa, anche qualora sia già stata raggiunta la capienza massima ivi prevista. Qualora non vi siano previsioni contrattuali al riguardo, l'Impresa si attiverà presso un istituto bancario di sua fiducia, per far ottenere al dipendente la concessione di un mutuo a tasso agevolato.

Nel caso di morte del Funzionario che si verifichi entro cinque anni dal trasferimento, l'Impresa rimborserà le eventuali spese di rientro della famiglia alla sede originaria.

L'Impresa non è tenuta ad alcun pagamento nel caso in cui il trasferimento avvenga a seguito di accoglimento di domanda del Funzionario.

Agli effetti del presente articolo la convivenza more uxorio va comprovata da documentazione ufficiale.

CCNL - Assicurazioni Ania - Disciplina speciale - parte I - sez. II: Ferie

Articolo 136

L'Impresa, soltanto per imprescindibili motivate esigenze di servizio, può frazionare i periodi di ferie superiori a 20 giorni lavorativi per i Funzionari di cui al punto 1), lett. A) del precedente art. 33, a giorni 24 lavorativi per i Funzionari di cui al punto 2), lett. A) dello stesso art. 33, purché uno dei due periodi non sia inferiore rispettivamente:

a 18 giorni lavorativi, nel primo caso;

a 21 giorni lavorativi nel secondo caso.

L'Impresa può richiamare l'assente prima del termine del periodo di ferie, quando necessità di servizio lo richiedano, fermo il diritto del Funzionario di completare le ferie in epoca successiva, con diritto altresì al rimborso delle spese incontrate per il fatto dell'anticipato ritorno.

Il frazionamento delle ferie può essere concesso anche a richiesta del Funzionario, sempreché le esigenze del servizio lo consentano.

•CCNL - Assicurazioni Ania - Disciplina speciale - parte I - sez. II: formazione e aggiornamento professionale

Articolo 137

Ferme le disposizioni di cui all'art. 66, in quanto riferibili ai Funzionari, l'Impresa, in relazione alle esigenze aziendali, curerà in modo particolare l'aggiornamento professionale dei Funzionari in relazione alle responsabilità loro affidate, al fine di:

1. contemperare le esigenze:

a) dell'Impresa, relativamente a ciò che questa ritiene che in via immediata i Funzionari debbano assorbire ed acquisire in aderenza agli obiettivi aziendali del momento;

b) dei Funzionari, relativamente ai temi di più ampio respiro che possano a questi interessare, in una visione prospettica legata alla loro utilizzazione in ruoli più elevati, anche nell'ambito dei mutamenti della realtà sociale, economica e politica influenti sull'attività assicurativa;

2. favorire l'accesso dei Funzionari alle nuove strutture emergenti dall'apertura dell'Impresa verso nuovi interessi.

L'Impresa valuterà ed agevolerà progetti individuali formativi indirizzati all'ampliamento ed all'aggiornamento delle conoscenze professionali individuali collegate al ruolo.

•CCNL - Assicurazioni Ania - Disciplina speciale - parte I - sez. II: formazione e aggiornamento professionale

Articolo 138

Con riferimento alla formazione professionale del personale impiegatizio, l'Impresa - ivi compreso quello assunto mediante contratto di apprendistato in sede di analisi dei bisogni formativi e di definizione dei piani di formazione, solleciterà eventuali suggerimenti dei Funzionari responsabili delle aree interessate ai progetti di formazione in funzioni propositive.

Inoltre, in sede di realizzazione dei predetti progetti di formazione, compatibilmente con le scelte effettuate in tema di docenti (esterni o interni), l'Impresa coinvolgerà di norma nello svolgimento dei corsi quei Funzionari che, per le specifiche conoscenze maturate, siano in grado di fornire un significativo apporto di competenza e conoscenze tecniche.

•CCNL - Assicurazioni Ania - Disciplina speciale - parte i - sez. ii: formazione e aggiornamento professionale

Articolo 139

Con riferimento al ruolo svolto dai Funzionari in relazione allo sviluppo e all'attuazione degli obiettivi dell'Impresa, le Parti concordano sull'opportunità di utilizzare appositi strumenti informativi idonei a fornire agli interessati gli elementi necessari per il più adeguato svolgimento dei compiti affidati.

Pertanto, una volta all'anno le Imprese terranno un incontro con i propri Funzionari nel corso del quale verranno fornite fra le informazioni indicate all'art. 7, quelle che conducono al ruolo e alla professionalità propri di tali collaboratori, arricchite da eventuali altre informazioni, sempre funzionalmente legate al ruolo ed alla professionalità dei Funzionari.

In occasione di tale incontro, inoltre, le Imprese forniranno informazioni relative ai principi generali utilizzati per determinare gli avanzamenti professionali, al fine anche di promuovere il contributo dei Funzionari sulle problematiche in oggetto.

L'Impresa favorirà la possibilità di incontri periodici tra Funzionari - anche coordinati da rappresentanti dell'Impresa stessa - nel corso dei quali, nell'intento di favorire il collegamento fra i vari settori e la razionalizzazione del lavoro, i Funzionari stessi potranno esporre ai colleghi i problemi e le esigenze dei rispettivi settori di appartenenza.

•CCNL - Assicurazioni Ania - Disciplina speciale - parte I - sez. II: Preavviso

CCNL - Assicurazioni Ania - Articolo 140

Nei casi di risoluzione del rapporto di lavoro previsti ai punti b), c), e) ed f) del precedente art. 70, i termini di preavviso sono così fissati:

1. per i Funzionari che hanno superato il periodo di prova e non hanno ancora compiuto 25 anni di servizio effettivo: mesi 7;

2. per i Funzionari che hanno compiuto 25 anni di servizio effettivo: mesi 10.

Nel caso di risoluzione del rapporto di lavoro previsto al punto a) del precedente art. 70 il preavviso è di un mese.

La parte che risolve il rapporto senza l'osservanza del termine di preavviso deve corrispondere all'altra parte l'indennità sostitutiva.

Durante il periodo di preavviso prestato in servizio, eccettuato il caso di dimissioni, l'Impresa è tenuta ad accordare al Funzionario adeguati permessi, con un massimo di due ore giornaliere, per consentirgli la ricerca di altra occupazione.

Il periodo di preavviso è considerato come servizio; qualora, peraltro, il preavviso venga consensualmente sostituito dalla corrispondente indennità, il rapporto di lavoro è risolto all'atto dell'effettiva cessazione del servizio.

•CCNL - Assicurazioni Ania - Disciplina speciale - parte I - sez. II

Articolo 141

Ferme restando le vigenti disposizioni di legge o di contratto in materia di risoluzione del rapporto di lavoro, nelle Imprese nelle quali sono stabiliti, per contratto collettivo o per regolamento aziendale oppure per delibera consiliare, limiti di età diversi in relazione alla categoria di personale, il limite massimo di età raggiungibile dal Funzionario sarà determinato almeno in misura intermedia (con arrotondamento all'anno per eccesso) tra il limite massimo previsto per i Dirigenti e quello previsto per gli impiegati. Restano salvi gli eventuali limiti massimi più favorevoli in precedenza stabiliti da contratti collettivi, regolamenti aziendali o deliberere consiliari-

•CCNL - Assicurazioni Ania - Disciplina speciale - parte I - sez. II: trasferimento all'organizzazione produttiva

Articolo 142

Al Funzionario inquadrato fra il personale amministrativo e addetto successivamente all'organizzazione produttiva e/o alla produzione saranno applicate le norme del presente contratto integrate da quelle del contratto che disciplina i rapporti con il personale addetto alla organizzazione produttiva ed alla produzione, in quanto applicabili.

Il trasferimento all'organizzazione produttiva o alla produzione del Funzionario, non potrà avvenire se non per accordo tra l'Impresa ed il Funzionario medesimo.

•CCNL - Assicurazioni Ania - Disciplina speciale - parte I - sez. II: normativa INA e Assitalia

Articolo 144

In relazione all'avvenuta soppressione degli articoli applicabili ai soli dipendenti dell'INA e dell'Assitalia, già contenuti nell'allegato n. 14 al C.C.N.L. 3.3.1991, resta confermato quanto segue: Festività...

•CCNL - Assicurazioni Ania - Disposizioni finali di carattere generale: allegati

Articolo 180

Gli allegati al presente contratto, di cui all'elenco seguente, formano parte integrante del contratto stesso: Allegato 1 - Imprese che hanno invocato l'art. 2 dello Statuto ANIA Allegato 2...

Allegato 2- trattamento economico del personale amministrativo/.

Allegato 2/a Tabelle stipendiali per il personale già in forza alla data del 18/12/99

Allegato 2/b Tabelle stipendiali per il personale già in forza alla data del 18/12/99

.....Allegato 2/c Indennità di carica Funzionari per il personale a partire dalla data del 18/12/1999

..... Allegato 2/d Indennità di carica Funzionari per il personale a partire dalla data del 18/12/1999

.....Allegato 5 Accordo per l'Assistenza sanitaria dei Funzionari delle imprese assicuratrici (del 18/7/2003 modificato in data 17/9/2007)

•CCNL - Assicurazioni Ania - Disposizioni finali di carattere generale: indennità di vacanza contrattuale

Articolo 183

Dopo un periodo di vacanza contrattuale pari a tre mesi dalla data di scadenza del C.C.N.L. - o dalla data di presentazione della piattaforma, ove successiva- ai lavoratori/trici dipendenti ai...

<i>CCNL - Assicurazioni Ania - Disposizioni finali di carattere generale: norme transitorie</i>

Articolo 185

a) Al personale disciplinato dal presente CCNL si applicherà il trattamento economico di cui alle tabelle allegate e con le decorrenze ivi indicate. Pertanto le Parti si danno reciprocamente atto...