



DEVI SAPERE CHE...

ASSOCIAZIONI CONTRATTO FORMAZIONE PREVIDENZA SANITÀ SERVIZI

IMPORTANTE

BORSE
DI STUDIO
MARIO NEGRI

Comunichiamo
che il termine per
la presentazione
delle domande
di ammissione
al concorso per le
**Borse di Studio
per la scuola
media inferiore
e di secondo
grado**
è stato prorogato al
30 novembre 2003

Il terziario: da settore residuale a motore di sviluppo

Il Forum del Cfmt del 21 novembre presenterà un innovativo progetto di ricerca e vedrà esperti, manager e politici discutere del futuro del settore

L'appuntamento è per il 21 novembre dove, nel corso del Forum "Terziario: il motore dell'economia" - che si svolgerà a Milano e Roma - collegato in videoconferenza, saranno presentati i risultati della prima fase di questo importante progetto. Si discuterà dei primi 10 casi aziendali presi in considerazione e si presenteranno le caratteristiche salienti della ricerca e le prime ipotesi elaborate. Ma andiamo con ordine e vediamo di chiarire meglio contenuti e obiettivi di questo nuovo sforzo del Centro di formazione management del terziario, che è teso a fare informazione e formazione, a dare spazio, visibilità e contenuti al ruolo del terziario.

Oggi, infatti, il vantaggio competitivo non è più legato a capacità tecniche esclusive, relative al prodotto materiale o al processo, ma è, sempre più, rivolto alla *capacità di gestire relazioni, di comunicare con gli interlocutori - in primis col cliente o consumatore finale - di co-progettare il nuovo e assumere rischi condivisi con gli interlocutori*. Tutte cose che si collocano fuori dei cancelli della fabbrica e riguardano quello che una volta si sarebbe detto il settore terziario e che oggi possiamo meglio definire come intelligenza terziaria.

Per **Enzo Rullani** - ordinario di strategia d'impresa all'Università Ca' Foscari di Venezia e coordinatore del nuovo progetto di ricerca del Cfmt - c'è bisogno di compiere una vera e propria rivoluzione, che permetta all'economia nazionale di riguadagnare quote di mercato nei settori a più alto valore aggiunto.

Il nocciolo della questione non sta nell'ormai incontrovertibile maggior peso che il terziario assume in termini di occupazione e Pil nelle economie più avanzate. La riflessione economica e la politica economica sono purtroppo in ritardo nel rilevare questi cambiamenti. Ma il loro effetto è sotto gli occhi di tutti e impone un nuovo modo di guardare alle problematiche dello sviluppo. Alle spalle abbiamo modelli di sviluppo che non bastano più. Da una parte, come abbiamo visto negli ultimi anni, la produzione di massa e le grandi imprese, anche se diventate postfordiste nella strategia e nel-



l'organizzazione, non sono più il cuore della crescita economica e occupazionale. Dall'altra, l'economia italiana ha esaurito le risorse su cui si reggeva la *crescita quantitativa*, fatta aumentando i volumi a scapito della loro differenziazione e qualità. Se c'è un sentiero di sviluppo ancora aperto per il nostro paese, questo è solo quello della *crescita qualitativa*, che non avviene aumentando il numero degli addetti, ma il valore prodotto da ciascun addetto. Una parte di questa crescita di produttività può essere ottenuta migliorando l'efficienza della manifattura con nuove tecnologie o nuove macchine. Ma si tratta di una strada difficile: le nuove tecnologie e le nuove macchine vanno anche ai nostri concorrenti, e se hanno costi del lavoro inferiori, non bastano per creare un vantaggio competitivo sostenibile.

Il sentiero dello sviluppo passa, in questo senso, per un rafforzamento dell'intelligenza terziaria sia con maggiori contenuti e professionalità di tipo terziario all'interno delle imprese (anche delle imprese industriali), sia con un'ulteriore crescita del settore dei servizi, in tutti i casi in cui la qualità e l'innovazione nascono da iniziative e competenze di produttori terziari specializzati.

Questa trasformazione si lega ad un cambiamento fondamentale che sta emergendo un po' in tutti i paesi sviluppati: l'uso intensivo della conoscenza nella produzione di valore. Ma attenzione, non si tratta di conoscenza *hard* come quella codificata nella scienza o nell'*high-tech*, ma di **forme soft che sono diffuse in tutte le attività e che si legano alle capacità e all'intelligenza degli uomini.**

Oggi, per creare valore non basta inventare o produrre una macchina: bisogna fare molto di più e di diverso, interagendo efficacemente con i clienti, con i consumatori finali, con i centri di assistenza e di manutenzione, con le catene logistiche, con la distribuzione, con le banche, con i fornitori, con i centri di ricerca. La nuova intelligenza terziaria è al servizio di tutta l'economia: l'evoluzione della manifattura ne ha bisogno come non mai. È interna ed esterna alle imprese e oggi diventa fonte di innovazione e mezzo per la creazione di valore.

La conseguenza è che cambiano i modelli di business delle aziende e cambiano gli equilibri nella catena del valore. In molti settori del *made in Italy*, ormai, il valore si concentra nelle fasi a valle della catena del valore, quelle che hanno rapporto col cliente finale o con la catena distributiva.

Cambia e di molto lo scenario delle professionalità. L'intelligenza innovativa non è più concentrata all'interno di poche grandi organizzazioni e focalizzata sulle competenze tecnico-produttive. Tutte le unità, anche di piccola

dimensione, hanno bisogno di competenze professionali di tipo relazionale. C'è dunque una domanda latente di nuova professionalità diffusa, che ha bisogno, per emergere, che i processi di innovazione sopra richiamati vadano avanti. La carriera professionale non si fa più rimanendo all'interno della stessa azienda tutta la vita, ma circolando tra diverse aziende, a seconda dello sviluppo delle proprie competenze e delle esigenze/possibilità dell'azienda in cui si lavora. Il terziario dei consulenti e professionisti autonomi, in un sistema di piccola impresa, è destinato ad ingrossarsi, e ha un grande bisogno di organizzazione per alimentare la crescita della qualità e delle garanzie per i clienti.

Il bagaglio professionale del dirigente deve fornire soluzioni e competenze adatte al lavoro in rete. Servono più competenze intellettuali, invece che soltanto tecniche. Bisogna intensificare la specializzazione, ma a due condizioni: riuscire a lavorare in rete con altri specialisti, in modo da poter usare rapidamente il loro sapere ogni volta che serve, e rendere le specializzazioni reversibili, mediante un forte investimento in sapere metodologico e in cultura generale, elaborando visioni del mondo e sistemi di relazione che connettono specializzazioni differenti. Bisogna poi legare conoscenza, autonomia decisionale e assunzione di rischio.

Gli obiettivi del progetto di ricerca del Cfmt sono scoprire e mettere in risalto questa intelligenza terziaria, questa nuova identità che si nasconde tra le pieghe del terziario tradizionale e si dirama in mille rivoli nella catena del valore. In realtà, l'identità va considerata una proprietà emergente, che nasce dal basso e che bisogna riconoscere nelle sue forme latenti o potenziali, iscritte nella realtà.

L'identità del terziario che andiamo cercando non può essere definita a tavolino. Certo può trovare qualche riferimento importante nelle ricerche e nelle riflessioni che sono già state fatte, ma va ricercata in una realtà differenziata e in forte evoluzione, adottando un metodo che consenta di:

- **rilevarla nei suoi frammenti**, che già esistono, anche se per adesso appaiono dispersi ed eterogenei;
- **aiutarla a crescere**, traducendola in parole chiave che possano addensarla intorno a pochi significati condivisi, da impiegare come bandiera riconoscibile;
- **associare alle sue esigenze chiave una gamma di servizi**, proposte innovative, progetti di mobilitazione politica e domande di politica pubblica, in modo da trasformare questi addensamenti semantici in fattori effettivi e sentiti di differenziazione e identificazione pratica.

TERZIARIO: IL MOTORE DELL'ECONOMIA

PROGRAMMA DEL FORUM

venerdì 21 novembre 2003

Roma, Unioncamere - Horti Sallustiani - Piazza Sallustio, 21

Milano, Banca Intesa - Palazzo Besana - Piazza Belgioioso, 1

Il Forum si articola in due sessioni della durata di mezza giornata ciascuna, durante le quali i temi vengono trattati dagli esperti e discussi con i partecipanti presenti nelle due sedi collegate in videoconferenza per tutta la giornata. La conduzione del Forum, affidata a due chairman **Andrea Pamparana** a Roma e **Walter Passerini** a Milano, sarà orientata a favorire un intenso dibattito e interazione rapida e ripetuta tra le due sedi.

ROMA **Andrea Pamparana** Vicedirettore TG5 ■ MILANO **Walter Passerini** Direttore Corriere Lavoro

9.00 **Accreditamento partecipanti**

9.20 **Apertura dei lavori del Forum**

Claudio Pasini Presidente Cfmt

Prima sessione

Il Terziario nell'economia della conoscenza

9.45 *da Milano*

Presentazione del Progetto di Ricerca
**"Il terziario nell'economia della conoscenza:
da settore residuale a motore di sviluppo"**

Enzo Rullani

Professore di Strategia d'impresa, Università Ca' Foscari di Venezia

**La ricognizione delle ricerche e l'indagine
sui casi: primi risultati**

Marco Paiola

Docente e ricercatore, Università di Brescia

Roberta Sebastiani

Docente e ricercatrice, Università Cattolica di Milano

10.30 *da Roma*

Commento delle linee guida emerse

Elio Borgonovi

Professore di Economia Amm. Pubbliche, Università Bocconi di Milano

Francesco Vermiglio

Professore di Economia aziendale, Università di Messina

11.00 Coffee break

11.30 **"La politica economica per governare
l'Italia del terziario"**

Ne discutono con i partecipanti:

da Roma

Sergio Billè Presidente Confcommercio

Roberto Maroni Ministro del Welfare

Antonio Marzano Ministro delle Attività Produttive

Mario Resca Amministratore Delegato Mc Donald's Italia

da Milano

Giovanni Cobolli Gigli Amministratore Delegato La Rinascente

Carlo Sangalli Presidente Unioncamere

13.00 Buffet Lunch

Seconda sessione

Il Terziario "in progress"

14.30 **"Identità e rappresentanza"**

Ne discutono con i partecipanti:

da Roma

Antonio Salafia Vicepresidente Cfmt - Avvocato in Roma

Romano Trabucchi Comitato Scientifico Cfmt

da Milano

Paolo Barbieri Professore di Sociologia Economica,
Università Bicocca di Milano

Massimo Brusciagioni Presidente Risfor - Comitato Scientifico Cfmt

16.00 Coffee break

16.30 **"Le esperienze e i futuri del terziario"**

Ne discutono con i partecipanti:

da Roma

Lucio Argano Partner Ad Hoc - Auditorium Parco della Musica

Domenico De Masi Professore di Sociologia del Lavoro, Università
La Sapienza di Roma

da Milano

Pietro Andrea Cioffi Presidente e Amministratore Delegato TC Sistema

Walter Giorgio Scott Comitato Scientifico Cfmt

Gianmario Tondato da Ruos Amministratore Delegato Autogrill

18.00 **Chiusura dei lavori del Forum**

Per informazioni e iscrizioni

www.cfmt.it

Segreteria Forum

Tel. 0229406640

e-mail: osservatorio@cfmt.it



Per arrivare a questo risultato bisogna partire dal basso, interrogando le imprese per capire:

- **come si autodefiniscono**, esplorando, caso per caso, la *formula imprenditoriale* di cui sono oggettivamente e soggettivamente portatrici;
- **in che posizione si collocano**, differenziandosi, rispetto all'evoluzione dell'ambiente competitivo del prossimo futuro;
- **che strategie stanno adottando; in che modo le formule aziendali si inseriscono nella supply chain**, in territori e in sistemi istituzionali che ne condizionano la natura e le possibilità;
- **in che rapporti sono con le altre imprese della supply chain**;
- **che differenza strategicamente rilevante percepiscono rispetto a modelli di comportamento e di business elaborati da imprese industriali** (manifatturiere) di cui hanno diretta conoscenza;
- **quali bisogni vorrebbero veder meglio tutelati dalle proprie strutture di rappresentanza**.

Insomma, per tutti gli operatori economici e soprattutto per i manager, questo ambizioso progetto diviene un importantissimo momento per partecipare in prima persona alla definizione dell'intelligenza terziaria e ai momenti informativi e formativi che la vedranno protagonista.

Il tutto è flessibile e modulabile a seconda delle proprie esigenze.

Sarà infatti possibile partecipare al Forum del 21 novembre, entrare nella comunità virtuale che dal Forum in poi sarà attiva sul sito del Cfmt, informarsi leggendo la newsletter *Cfmt inform@*, *Il giornale del dirigente* o accedendo al sito del Cfmt.

Non c'è che l'imbarazzo della scelta per non mancare e non perdere le fasi salienti e gli sviluppi futuri.

Per informazioni e iscrizioni contattare la Segreteria Forum (tel. 0229406640 - e-mail: osservatorio@cfmt.it - www.cfmt.it).

L'iscrizione, gratuita, è riservata agli associati Manageritalia. I posti sono limitati.

IL PROGETTO IN PILLOLE IL TERZIARIO NELL'ECONOMIA DELLA CONOSCENZA: da settore residuale a motore di sviluppo

Il terziario e i servizi sono protagonisti di una profonda trasformazione, che impone alle imprese di prendere contatto con nuove sfide e nuove opportunità. Il Cfmt, quale interlocutore attivo e punto d'osservazione privilegiato delle realtà dei servizi, con questo progetto di ricerca si è posto l'obiettivo di indagare i meccanismi di queste trasformazioni e chiarire le direzioni lungo le quali le imprese e i mercati stanno evolvendo.

La prima tappa di presentazione della ricerca si terrà il prossimo **21 novembre a Roma e Milano** (collegate in videoconferenza) dove, nel corso di un Forum, saranno presentati gli *output* della prima fase della ricerca e si discuterà sulle dinamiche di cambiamento in atto, anche attraverso l'esposizione dei casi aziendali rappresentativi costruiti, nell'ambito dell'indagine, in collaborazione con le aziende e i manager che hanno saputo creare innovazione nei servizi.

Questa sarà l'occasione per misurare lo stato dell'arte del terziario sia dal punto di vista della coscienza soggettiva che delle possibilità oggettive di cambiamento, attraverso un dibattito stimolato dalla partecipazione dei principali esponenti del mondo associativo, aziendale e politico.

Le linee guida e le fasi del progetto di ricerca

- 1) **Ricognizione delle ricerche precedenti, formazione di un focus group di manager, imprenditori ed esperti del terziario. Sviluppo di 10 casi aziendali significativi**, elaborazione di un rapporto intermedio e organizzazione di un primo Forum dove verrà presentata la ricerca e le prime ipotesi elaborate.
- 2) **Approfondimento delle differenziazioni settoriali, dimensionali e strategiche del terziario**, attraverso l'utilizzo delle competenze e delle indicazioni di 10 esperti di settore. Disamina di altri 90 casi aziendali avendo cura di coprire i segmenti ritenuti critici.

Sarà inoltre creata una **Comunità virtuale professionale di manager e imprenditori del terziario** che, anche in funzione della ricerca, sono interessati a partecipare ad attività di scambio di opinioni, informazioni, servizi, strumenti, indicazioni utili.

Alla fine della ricerca sarà presentato un rapporto con le conclusioni e i suggerimenti proposti.

Quadri

LA RETRIBUZIONE

Il quadro e il datore di lavoro possono concordare il trattamento economico, sempre nel rispetto dei limiti fissati dalla contrattazione collettiva. La contrattazione collettiva prevede un'indennità di funzione allo scopo di compensare il quadro del maggiore impegno che la posizione comporta

Mariella Colavito

La retribuzione è il corrispettivo dell'attività prestata dal lavoratore. L'art. 36 della Costituzione richiede che la retribuzione del lavoratore sia proporzionata alla qualità e alla quantità del lavoro svolto e sufficiente a garantire al lavoratore e alla sua famiglia un'esistenza libera e dignitosa.

Il quadro e il datore di lavoro possono concordare liberamente il trattamento economico, sempre nel rispetto dei limiti fissati dalla contrattazione collettiva. I contratti collettivi, infatti, determinano gli elementi base che compongono la retribuzione, oltre che la loro entità minima, ma nulla impedisce alle parti di aggiungerne altri.

Il minimo tabellare costituisce l'importo al di sotto del quale non è possibile scendere. Esso è sempre fissato dal contratto collettivo e anche il suo incremento dipende dai periodici rinnovi contrattuali.

L'indennità di contingenza era un automatismo retributivo che aveva il compito di adeguare la retribuzione al costo della vita. L'istituto è stato soppresso a decorrere dal 1° gennaio 1992 e, per alcuni contratti, esso è stato inglobato nella paga base, in altri compare ancora come voce a parte. Per i quadri, poi, la contrattazione collettiva prevede un'indennità di funzio-

ne allo scopo di compensare il lavoratore del maggiore impegno che la posizione comporta. Per il terziario¹ tale importo ammonta a € 180,76 mensili; per il settore alberghiero l'indennità è pari a € 46,48 per i quadri A e € 41,35 per i quadri B²; ai quadri dei settori dei trasporti, magazzini generali e agenzie marittime l'importo da erogare sarà di € 51,65³.

Gli scatti di anzianità sono un altro elemento che può comporre la retribuzione mensile. Si tratta di aumenti periodici, di importo fisso, erogati al raggiungimento di una certa anzianità aziendale.

Il contratto del terziario⁴ prevede per i quadri dieci scatti triennali di € 25,46 ciascuno.

Per il settore alberghiero⁵ gli scatti, invece, sono sei, da corrispondere con cadenza triennale. Per i quadri A l'importo da erogare sarà di € 40,80, per i quadri B € 39,25.

Nel contratto dei trasporti⁶ gli scatti sono otto, biennali, di € 30,99 ciascuno, ma per gli assunti dopo il 1° giugno 2000 il numero massimo degli scatti maturabili è ridotto a cinque.

I quadri dei magazzini generali⁷ hanno diritto a cinque scatti biennali da € 25,31 e quelli delle agenzie marittime a otto scatti biennali di € 30,99.

Lo scatto deve essere corrisposto dal primo giorno del mese successivo a quello in cui si compie il triennio di anzianità e non è assorbibile.

La legge non pone alcun limite all'ammontare della retribuzione, per cui oltre agli elementi fissati dalla contrattazione collettiva, le parti, in sede di contrattazione individuale, possono inserire altre voci retributive, quali, ad esempio, il superminimo individuale. Si tratta di una somma ulteriore inserita in busta paga mensilmente, che tiene conto dei meriti e delle capacità individuali del lavoratore.

Qualora il superminimo sia stato definito assorbibile all'atto della concessione, gli eventuali aumenti assorbibili della paga base disposti dai rinnovi contrattuali potranno ridurre il suo ammontare in misura corrispondente.

Il trattamento economico può ricomprendere anche corrispettivi non in denaro ma sotto forma di fringe benefit. Uno dei fringe benefit di maggiore diffusione deriva dall'utilizzo, da parte del lavoratore, dell'auto aziendale anche per scopi personali. L'importo del beneficio derivante dall'uso promiscuo del mezzo è determinato forfaitariamente, con riferimento al tipo di automezzo. Su tale importo, che entra figurativamente in busta paga, il lavoratore dovrà pagare le imposte, in base allo scaglione Irpef, e i contributi previdenziali.

¹ art. 11, ccnl 3/11/94 per dipendenti del terziario e successivi rinnovi

² art. 95 ccnl 10/2/99 per dipendenti Aica e successivi rinnovi; art. 127 ccnl 4/7/01 dipendenti Federalberghi e successivi rinnovi

³ art. 6 ccnl 12/4/95 dipendenti trasporti e successivi rinnovi; art. 68 ccnl 4/5/95 magazzini generali e successivi rinnovi; art. 5 ccnl 2/8/00 agenzie marittime e successivi rinnovi

⁴ art. 112 ccnl 3/11/94 per dipendenti del terziario

⁵ art. 105 ccnl 10/2/99 per dipendenti Aica; art. 138 ccnl 4/7/01 dipendenti Federalberghi

⁶ art. 21 ccnl 12/4/95 dipendenti trasporti e successivi rinnovi

⁷ art. 23 ccnl 4/5/95 magazzini generali; art. 23 ccnl 2/8/00 agenzie marittime



CONVENZIONE CUMULATIVA INFORTUNI

La formula messa a punto da Assidir, broker di Manageritalia, risponde al dettato del contratto dei dirigenti e si propone anche ai quadri e ai professionali iscritti come una soluzione ad elevato valore aggiunto in termini di un ideale rapporto prezzo/prestazioni

Nel numero di ottobre 2001 dell'inserto "Devissapereche" de *Il giornale del dirigente* venne affrontato in modo approfondito il tema della polizza infortuni per i dirigenti che prestano la loro opera all'interno di aziende che aderiscono al contratto Manageritalia. Come si ricorderà, il contratto, all'art. 20, comma 7/a/b/c (*ndr*: contratto aziende commerciali), integralmente riportato di seguito, impone alle aziende aderenti al contratto stesso di stipulare una polizza infortuni a favore dei loro dirigenti.

ART. 20 CCNL DIRIGENTI TESTO INTEGRALE

Il datore di lavoro deve stipulare, a proprio carico e nell'interesse del dirigente, una polizza contro gli infortuni, sia professionali che extra-professionali, che assicuri:

a) in aggiunta al normale trattamento di liquidazione, **in caso d'invalidità permanente causata da infortunio** che non consenta la prosecuzione del lavoro, una **somma pari a sei**

annualità della retribuzione di fatto;

b) in caso d'invalidità parziale causata da infortunio, una somma che, riferita all'importo del capitale assicurato di cui al punto a, sia **proporzionale al grado d'invalidità determinato in base alla tabella annessa al TU approvato con dpr 30 giugno 1965, n. 1124;**

c) in aggiunta al normale trattamento di liquidazione, in **caso di morte causata da infortunio, una somma a favore degli aventi diritto, pari a cinque annualità della retribuzione di fatto.**

Dall'art. 20 del contratto appare evidente come la polizza debba obbligatoriamente prevedere, per i diversi casi previsti (invalidità permanente e premorienza da infortunio), prestazioni economicamente e precisamente identificate, senza che venga fatto alcun accenno a franchigie o scoperti. L'unica eccezione, così come riportato nello schema del contratto, riguarda l'esclusione di copertura degli infortuni derivanti dalla

PRESTAZIONI

PRINCIPALI CONDIZIONI SPECIALI ED ESCLUSIVE (in aggiunta alle prestazioni di base)

FRANCHIGIE SU INVALIDITÀ PERMANENTE

FORMULA QUADRI E PROFESSIONAL

pratica non professionale degli sport aerei e del paracadutismo. La Convenzione cumulativa infortuni che Assidir ha messo a punto risponde a questi requisiti e, in più, prevede una serie di estensioni normalmente escluse da polizze di questo tipo.

Come detto, la convenzione Cumulativa infortuni, nata per rispondere compiutamente all'art.

Infortuni professionali

Overo per eventi avvenuti in ogni parte del mondo dovuti a causa fortuita, violenta ed esterna, verificatisi durante lo svolgimento delle occupazioni professionali e accessorie, che producano lesioni corporali, obiettivamente constatabili, che abbiano come conseguenza un'invalidità permanente oppure la morte.

Infortuni extraprofessionali

Per eventi avvenuti in ogni parte del mondo verificatisi durante lo svolgimento di ogni attività di natura non professionale.

Diaria da ricovero

Nei casi in cui l'infortunio subito preveda un ricovero (e/o una gessatura) viene assegnata una diaria giornaliera per tutto il periodo di degenza (e/o gessatura).

- Infortuni derivanti dalla guida di autoveicoli, imbarcazioni o motoveicoli di qualsiasi cilindrata.
- Infortuni derivanti da calamità naturali.
- Infortuni subiti in stato di ubriachezza (esclusi quelli subiti alla guida di veicoli).
- Infortuni derivanti dalla pratica non professionale di qualsiasi sport (con la sola esclusione del paracadutismo e sport aerei in genere).
- Indennizzo del 100% se viene riscontrata un'invalidità permanente superiore al 50%.
- Nei casi di infortunio mortale avvenuto all'estero, contributo alle spese di trasporto aereo o ferroviario, per il rimpatrio della salma in Italia.

Dirigenti

Nessuna franchigia fino a € 2.582.284,45 di somma assicurata per ogni infortunio.

Quadri e professional

Nessuna franchigia fino a € 774.685,35 di somma assicurata per ogni infortunio.

Per i quadri e professional associati a Manageritalia è possibile scegliere fra due formule:

- formula a capitali assicurati fissi;
- formula a capitali assicurati multipli della retribuzione.

portunità di pattuire, con la loro azienda di appartenenza, la stipula della polizza con vantaggi significativi sia per loro, sia per l'azienda stessa, che può ravvisare nell'accordo motivi di forte fidelizzazione delle funzioni direttive di maggior peso aziendale oltre, naturalmente, alla garanzia di sicurezza particolarmente sentita per coloro maggiormente esposti a rischi di tipo professionale.

Nella tabella a fianco vediamo nel dettaglio quali sono le caratteristiche della Convenzione proposta da Assidir. Come si vede, la Convenzione si propone come una formula fortemente competitiva rispetto alla media del mercato assicurativo. Questo essenzialmente perché:

- è stata studiata con la BPB Assicurazioni, la compagnia delegataria della Convenzione Antonio Pastore;

- ha un'alta componente di servizio in quanto gestita da Assidir;
- prevede tassi di premio fortemente competitivi;
- non prevede alcuna franchigia fino ai livelli più elevati di somma assicurata;
- prevede una serie di coperture di norma escluse da polizze di questo tipo.

20 del contratto dei dirigenti, è però anche pensata per i quadri e professional iscritti a Mangeritalia. Infatti, è una tutela di primaria importanza per il rischio della persona, statisticamente rilevante e ricorrente, che ha, tra l'altro, un costo piuttosto contenuto rispetto ad altre garanzie assicurative. È importante sottolineare, in particolare, che ai quadri si offre l'op-

**PER AVERE INFORMAZIONI
SULLA CONVENZIONE CUMULATIVA INFORTUNI PER DIRIGENTI,
QUADRI E PROFESSIONAL MANAGERITALIA CONTATTARE:**

ASSIDIR, broker di Manageritalia

Numero Verde 800 401345 - Fax 02 29523022

e-mail: Info@Assidir.it - www.assidir.it

Conoscere il contratto

IL TRATTAMENTO ECONOMICO DEL DIRIGENTE

L'art. 2099 del codice civile dispone che la retribuzione è determinata dalla contrattazione collettiva o individuale o, in mancanza, dal giudice. Il dirigente e il datore di lavoro, pertanto, possono concordare liberamente il trattamento economico

Maria Laura Reborà

L'art. 2099 del codice civile dispone che la retribuzione è determinata dalla contrattazione collettiva o individuale o, in mancanza, dal giudice. La contrattazione collettiva, nel nostro ordinamento giuridico, ha forza di legge solo nei confronti dei datori di lavoro aderenti a un'organizzazione imprenditoriale firmataria dei contratti collettivi di settore. Ha forza di legge anche nei confronti dei datori di lavoro non aderenti a un'organizzazione imprenditoriale, che espressamente – nella lettera di assunzione o di nomina – hanno dichiarato l'applicazione del contratto collettivo al rapporto di lavoro individuale oppure che, semplicemente di fatto, applichino le disposizioni contrattuali collettive.

Il dirigente e il datore di lavoro, pertanto, possono concordare liberamente il trattamento economico, il quale può essere fisso oppure variabile o ancora in parte fisso e in parte variabile e che può ricomprendere anche corrispettivi non in denaro ma sotto forma di *fringe benefit*.

Sotto il profilo di diritto, il datore di lavoro ha solo l'obbligo di garantire al proprio dirigente un trattamento retributivo che rispetti i requisiti stabiliti dall'art. 36 della Costituzione. La norma costituzionale sancisce che il lavoratore ha diritto a una retribuzione proporzionale alla quantità e alla qualità del suo lavoro e tale da garantire a lui e alla sua famiglia un'esistenza libera e dignitosa.

In caso di aziende che non aderiscano a un'organizzazione sindacale datoriale e che non applichino il contratto collettivo di categoria neppure *per relationem*, i giudici – per valutare l'adeguatezza della retribuzione rispetto al dettato costituzionale – solitamente prendono a riferimento le retribuzioni minime disposte dai contratti collettivi di lavoro applicabili alla categoria e al settore di inquadramento aziendale. Ciò

detto, è evidente che la retribuzione del singolo dirigente è determinata anche (o, soprattutto) da criteri di mercato: tuttavia, una volta instaurato il rapporto di lavoro, la forza contrattuale delle parti risulta sbilanciata, essendo inevitabilmente il dirigente la parte più debole del rapporto. Senza contare che il contratto collettivo economico, ad ogni rinnovo, stabilisce se, e se sì con quali limiti, il datore di lavoro possa assorbire dal superminimo individuale l'aumento retributivo collettivo. È, quindi, molto importante che il contratto individuale di lavoro (lettera di assunzione o di nomina) contenga un espresso richiamo al contratto collettivo. Infatti, per legge (art. 2077 del codice civile), il contratto collettivo applicato prevale su quello individuale ogni volta che disponga clausole più favorevoli al lavoratore.

LE NORME CONTRATTUALI

Con l'applicazione del contratto collettivo, al dirigente – ferme restando le condizioni individuali migliorative – deve essere applicata la parte seconda dei contratti dei dirigenti rappresentati da Manageritalia*, che disciplina il trattamento economico.

L'art. 5 di ciascun contratto Manageritalia (art. 6 per il contratto dei dirigenti delle agenzie marittime) determina specificatamente la composizione della retribuzione mensile.

Le singole norme contrattuali differiscono tra loro per aspetti peculiari ma nella sostanza tutte affermano due importanti regole, che sintetizziamo brevemente:

- nel determinare liberamente la retribuzione, il datore di lavoro non può mai attribuire un trattamento economico inferiore a quello minimo stabilito dal contratto collettivo, in vigore durante tutto il rapporto di lavoro;
- la retribuzione di fatto riconosciuta al dirigente deve essere superiore a quella dell'impiegato o quadro meglio retribuito nella stessa azienda.

Nell'ultimo decennio, i contratti collettivi dei dirigenti Manageritalia hanno adottato una politica di progressiva soppressione degli automatismi retributivi.

Si può ancora vedere dalla lettura dell'art. 5 che la retribuzione contrattualmente dovuta al dirigente – indipendentemente dagli accordi individuali per eventuali superminimi, premi o provvigioni – era composta da più voci: il minimo contrattuale mensile (o stipendio base); l'indennità di contingenza; l'elemento di maggiorazione; gli (eventuali) scatti di anzianità. Nel 1992 l'indennità di contingenza venne conglobata nello stipendio base e l'istituto fu abrogato. Tra il 1995 e il 1996, a seconda del settore, fu abrogato l'istituto dell'elemento di maggiorazione, ferma restando la corresponsione di quanto maturato a tale titolo per i dirigenti già in servizio.

L'ultimo automatismo – l'istituto degli scatti di anzianità – è già stato smantellato dai contratti del settore trasporti, magazzini generali, agenzie marittime e catene alberghiere e residua solo in quello del settore terziario.

Ciò risponde da un lato all'esigenza di mantenere l'adeguamento della retribuzione contrattuale al livello programmato di inflazione e, dall'altro, sia a favorire l'assunzione o la nomina di nuovi dirigenti, sia a consentire trattative dirette tra il dirigente e il datore di lavoro.

Proprio per favorire la nomina di nuovi dirigenti, i rinnovi contrattuali economici degli ultimi anni hanno mantenuto invariato lo stipendio base. Gli aumenti contrattuali collettivi, invece di confluire nello stipendio base, innalzando di conseguenza il trattamento retributivo minimo iniziale, sono tenuti separati e hanno dato vita a un nuovo istituto retributivo: il superminimo contrattuale collettivo.

Tale nuova voce retributiva varia nel suo importo a seconda dell'anzianità aziendale del singolo dirigente. Possiamo concludere questo sintetico *excursus* sul trattamento economico ricordando che la retribuzione deve essere corrisposta per 14 mensilità e che, tra gli impegni assunti da Manageritalia e alcune controparti datoriali, è previsto lo studio e la formulazione – ove attuabile – di una parte retributiva variabile, disciplinata dal ccnl, con l'obiettivo di incrementare la produttività, la redditività e la qualità dei risultati aziendali.

* ccnl 26/4/95 dirigenti terziario; ccnl 23/12/99 dirigenti trasporti; ccnl 27/1/00 dirigenti alberghi Federalberghi; ccnl 18/10/95 dirigenti alberghi Aica; ccnl 15/10/99 dirigenti agenzie marittime; ccnl 21/7/95 dirigenti magazzini generali