

Nel prospetto che segue è evidenziata la maggiore spesa derivante dall'applicazione del nuovo contratto negli anni 1996 e 1997:

**MAGGIORE SPESA**

(espresso in milioni)

|                       | 1996         | 1997         | Diff %        |
|-----------------------|--------------|--------------|---------------|
| Arretrati             |              |              |               |
| - Minimo contrattuale |              |              |               |
| - Anzianità           |              |              |               |
| - Tredicesima (*)     | 1,902        | 2,922        |               |
| - Superminimo (**)    |              |              |               |
| Quattordicesima (***) | 2,873        | 2,873        |               |
| <b>Totale</b>         | <b>4,775</b> | <b>5,795</b> | <b>21,36%</b> |

Fonte: Area Amministrazione e Finanza - Procedura dirigenti -  
(\*) Arretrati relativi al 1996

(\*\*) Corrisposto secondo la nuova normativa a tutti i dirigenti da maggio 1997

(\*\*\*) Per il 1997 viene riportato lo stesso importo del 1996 in quanto l'importo relativo al 1997 è stato fornito unitamente a quello della tredicesima.

L'incremento di spesa registrato nel 1997 rispetto al 1996 (+ 21,36%) è dovuto ai seguenti motivi:

- il contratto è entrato in vigore il 31 luglio 1996, quindi ha interessato solo il II° semestre dell'anno 1996;
- il superminimo nel 1996 è stato corrisposto a 290 dirigenti secondo i limiti previsti dall'art. 5 del CCNL firmato ad agosto 1994.

Infine a maggio 1998 è stata erogata la retribuzione variabile (art. 6 CCNL) relativa all'anno 1997, per un importo pari a circa £ 5 mld già imputato in bilancio.

Al riguardo è opportuno segnalare che tale premio, per il 1998, sarà attribuito in base al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e dell'obiettivo globale dell'Azienda secondo le modalità stabilite dalla procedura Management by objectives (MBO), illustrata in precedenza (Cfr. par. 5.20), presentata dal Direttore Generale alla dirigenza

dell'Azienda all'inizio del 1998 e divenuta operativa nell'aprile dello stesso anno.

7.41 La consistenza media del personale dirigente ha seguito nel periodo in riferimento l'andamento evidenziato nella tabella che segue:

| MEDIA PERSONALE DIRIGENTE |      |      |      |      |
|---------------------------|------|------|------|------|
| 1993                      | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 |
| 372                       | 335  | 339  | 362  | 337  |

La massima riduzione di personale si è verificata con l'entrata in vigore del nuovo contratto (1994), ed è stata determinata dall'attuazione delle disposizioni di cui all'art. 22 del CCNL dei dirigenti relativa alla risoluzione automatica del rapporto di lavoro al compimento dell'età pensionabile o al raggiungimento del massimo dell'anzianità contributiva utile ai fini pensionistici cioè 39 anni, 6 mesi e 1 giorno (ora 39 anni, 11 mesi e 16 giorni - L 449/1997) e comunque al compimento dei 65 anni di età.

Nel corso del 1994 si sono verificate, come specificato nel prospetto che segue, n. 133 risoluzioni del rapporto di lavoro di cui 121 (pari al 91% del totale) per collocamento a riposo; negli anni successivi, il numero delle risoluzioni è inferiore ma rimane comunque alta la percentuale del collocamento a riposo rispetto alle altre cause (pari al 54% nel 1995 e all'89% rispettivamente per gli anni 1996 e 1997, fino al 31 maggio).

## RISOLUZIONI DEL RAPPORTO DI LAVORO

| CAUSE                           | 1994              | 1995           | 1996           | 1997<br>(al 31.5.97) | Totale     |
|---------------------------------|-------------------|----------------|----------------|----------------------|------------|
| Passaggio altra Amministrazione | 3 2,3%            | 3 12,5%        | - -            | - -                  | 6          |
| Decesso                         | 1 0,8%            | 1 4,2%         | 2 3,1%         | 1 5,3%               | 5          |
| Collocamento a riposo           | 121 91,0%         | 13 54,2%       | 58 89,2%       | 17 89,5%             | 209        |
| Dimissioni                      | 8 6,0%            | 6 25,0%        | 4 6,2%         | 1 5,3%               | 19         |
| Decadenza                       | -                 | 1 4,2%         | - -            | - -                  | 1          |
| Licenziamento                   | -                 | -              | 1              | -                    | 1          |
| <b>Totale</b>                   | <b>133 100,0%</b> | <b>24 100%</b> | <b>65 100%</b> | <b>19 100%</b>       | <b>241</b> |

Fonte A.P.O.

7.42 Il C.d.A. dell'Ente ha provveduto nel periodo 1994/96 alla nomina di 221 dirigenti e nel corso del 1997 all'assunzione di 2 dirigenti e nel 1998 alla nomina di altri 83 dirigenti, in via di ulteriore incremento

|                               | Provvedimenti                              | Decorrenza | Num. nomine |
|-------------------------------|--------------------------------------------|------------|-------------|
| 1994                          | Del. 43 del 30/9/1994                      | 01/10/94   | n. 10       |
|                               | Del. 44 del 6/10/94                        | 16/10/94   | n. 31       |
|                               | <b>Totale</b>                              |            | <b>41</b>   |
| 1995                          | Del. 7 del 26/1/1995                       | 27/01/95   | n. 8        |
|                               | Del. 32 del 27/4/95                        | 08/05/95   | n. 117      |
|                               | Del. 81 del 21/12/95                       | 01/01/96   | n. 14       |
|                               | <b>Totale</b>                              |            | <b>139</b>  |
| 1996                          | Del. 2 del 11/1/96                         | 01/02/96   | n. 15       |
|                               | Del. 33 del 14/6/96                        | 01/07/96   | n. 3        |
|                               | Del. 37 del 28/6/96                        | 15/07/96   | n. 23       |
|                               | <b>Totale</b>                              |            | <b>41</b>   |
| 1997                          | Del. 24 del 20/6/97                        | 01/07/97   | n. 1        |
|                               | Del. 25 del 20/6/97                        | 01/07/97   | n. 1        |
|                               | <b>Totale</b>                              |            | <b>2</b>    |
| 1998                          | Provvedimento dell'Amministratore Delegato | 19/03/98   | 83          |
| <b>Totale periodo 1994/98</b> |                                            |            | <b>306</b>  |

Per la nomina dei dirigenti del 1998, il processo di selezione, iniziato nel mese di settembre 1997 e quindi sviluppato interamente prima dell'insediamento dell'Amministratore Delegato, si è ispirato ad una nuova metodologia, articolata nelle seguenti fasi:

- proposte di candidatura: da Capi Area/Capi Sede/Vertice Aziendale basata sulla valutazione dell'attività già svolta (**carriera**);

- selezione di due processi indipendenti: colloquio psicoattitudinale high management e corso di formazione selettivo presso la SDA Bocconi di cui il primo per la valutazione delle caratteristiche/attitudini individuali (**potenziale**) e l'altro per la valutazione del livello culturale e del Know how (**conoscenze**).

Tra i candidati risultati idonei, i Capi Area/Capi Sede scelgono quelli destinati a coprire i posti disponibili (**criterio della cooptazione**).

A partire dal 1999, il processo di selezione, ferma restando la scelta da parte dei Capi Area/Capi Sede nonché la valutazione esterna, dovrebbe fondarsi soprattutto sul conseguimento dei risultati, in base al processo di MBO, varato nel 1998, in ordine al quale la Corte manifesta le proprie perplessità come in precedenza sottolineato.

**Personale dipendente***Consistenza numerica del personale dipendente*

7.43 La rilevazione dei dati ha evidenziato a fine esercizio 1997 una consistenza numerica di 178.274 unità (personale di ruolo e c.f.l.) con una diminuzione di circa 10.000 unità rispetto allo stesso aggregato dell'anno precedente.

Il prospetto che segue e la relativa rappresentazione grafica illustrano la situazione al 31 dicembre nei vari anni:

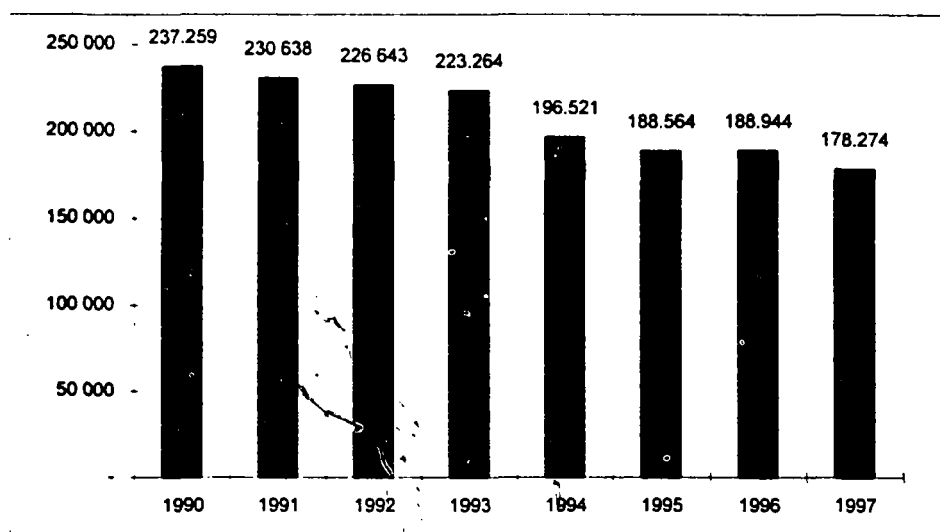
**SITUAZIONE NUMERICA DEL PERSONALE DIPENDENTE AL 31 DICEMBRE**

|               | 1990    | 1991    | 1992    | 1993    | 1994    | 1995    | 1996    | 1997    |
|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Totale</b> | 237.259 | 230.638 | 226.643 | 223.264 | 196.521 | 188.564 | 188.944 | 178.274 |

Incluso personale assunto con c.f.l. , escluso personale a tempo determinato.

Fonti: dal 1990 al 1993: Rendiconti amministrazione p.t. - Relazione finanziaria.

1994, 1995, 1996 e 1997 A.P.O.

**SITUAZIONE NUMERICA DEL PERSONALE - ANNI VARI**

*Fabbisogno*

7.44 Tali valori, come già detto nella precedente relazione, risultano ancora elevati rispetto all'impegno assunto dall'Ente col Contratto di programma sottoscritto il 17 gennaio 1995, scaduto il 31 dicembre 1996 non ancora rinnovato, di assicurare la graduale riduzione degli organici dell'ex Amministrazione P.T. al livello dei fabbisogni propri dell'Ente. In tale ottica fu fissato il fabbisogno operativo a regime (al 30.12.96) in n. 168.838 unità (Allegato 3 al C.d.P.). In effetti le consistenze numeriche di personale risultano tuttora commisurate ad un primo *fabbisogno*, stimato per una **“fase intermedia del cambiamento”**, in 204.000 unità per l'anno 1995 (accordo siglato con le OO.SS. il 30.1.95) non già alle reali esigenze operative dell'azienda e non ancora rimodulato al fabbisogno di 178.000 unità alla data del 31.12.96 previsto nel piano di riassetto del personale (31 maggio 1995).

Nella tabella che segue viene riportato , distinto per ex categorie (fino al 1995) e per aree funzionali, il numero di dipendenti, di ruolo e c.f.l. mediamente presente negli anni dal 1994 al 1997.

## PERSONALE DI RUOLO E C.F.L.

| AREE<br>FUNZIONALI | NUMERO MEDIO DIPENDENTI |                |                |                |
|--------------------|-------------------------|----------------|----------------|----------------|
|                    | 1994                    | 1995           | 1996           | 1997           |
| <i>Ruolo es</i>    | 139                     | 53             |                |                |
| <i>IX</i>          | 974                     | 801            |                |                |
| <i>VIII</i>        | 3.208                   | 2.860          |                |                |
| <b>Q1</b>          | <b>4.321</b>            | <b>3.714</b>   | <b>3.367</b>   | <b>3.389</b>   |
| <i>VII</i>         | 8.906                   | 6.769          |                |                |
| <b>Q2</b>          | <b>8.906</b>            | <b>6.769</b>   | <b>9.070</b>   | <b>9.081</b>   |
| <i>VI</i>          | 25.685                  | 25.784         |                |                |
| <i>V</i>           | 85.374                  | 72.789         |                |                |
| <i>IV</i>          | 87.243                  | 78.410         |                |                |
| <b>A.O.</b>        | <b>198.302</b>          | <b>176.983</b> | <b>172.464</b> | <b>165.961</b> |
| <i>III</i>         | 329                     | 298            |                |                |
| <i>II</i>          | 3.797                   | 3.625          |                |                |
| <b>A.B.</b>        | <b>4.126</b>            | <b>3.923</b>   | <b>5.733</b>   | <b>4.716</b>   |
| <b>Totale</b>      | <b>215.655</b>          | <b>191.389</b> | <b>190.634</b> | <b>183.147</b> |

Fonte: A.R.U.

Escluso personale a tempo determinato

A tali consistenze va aggiunto annualmente il numero medio di unità assunte a tempo determinato la cui entità è di seguito illustrata insieme al relativo costo fisso:

PERSONALE A TEMPO DETERMINATO E RELATIVO COSTO PER  
COMPETENZE FISSE - ANNI 1990/97

|                                    | 1990  | 1991  | 1992  | 1993  | 1994  | 1995  | 1996  | 1997  |
|------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Unità lavorative ( 1 )             | 7.514 | 6.440 | 7.991 | 8.184 | 5.496 | 6.821 | 5.950 | 6.628 |
| Stipendi (in miliardi di L.) ( 2 ) | 220   | 206   | 257   | 288   | 185   | 238   | 185   | 226   |

( 1 ) Media unità rilevata dalle Sedi Periferiche fino al 1993. Per il triennio 1994/97 fonte APO.

( 2 ) Dal 1990 al 1995: importo rilevato dal consuntivo (capitolo 111); per il 1996 e 1997 fonte A.P.O.

*"Risoluzioni" del rapporto di lavoro*

7.45 Nel periodo 1994/97 si sono verificate 47.606 cessazioni. Le cause maggiormente incisive di risoluzione del rapporto di lavoro sono state le dimissioni (n. 32.165 nel quadriennio) e il collocamento a riposo

(10296). Numerose sono state le cessazioni nel primo anno in cui le sole dimissioni ammontano a circa 20.000 mentre per il 1998 sono previste in totale 2.300 risoluzioni.

**RISOLUZIONI RAPPORTO DI LAVORO PERSONALE DIPENDENTE  
PERIODO 1994/97 - RIPARTITE PER CAUSA**

| CAUSE                  | 1994          | 1995         | 1996         | 1997          | Totale<br>1994/97 |
|------------------------|---------------|--------------|--------------|---------------|-------------------|
| Dimissioni             | 19 915        | 2.642        | 1.658        | 7.950         | <b>32.165</b>     |
| Collocamento a riposo: | 2.800         | 3.821        | 1.803        | 1.872         | <b>10.296</b>     |
| max anz. contrib.      |               |              | 1.129        |               |                   |
| limiti di età          |               |              | 674          |               |                   |
| Altre cause            | 2 151         | 982          | 867          | 1.145         | <b>5.145</b>      |
| Dispensa dal servizio  | 902           | 447          |              | 427           |                   |
| Passaggio altre Ammin. | 694           | 124          |              | 384           |                   |
| Decesso                | 427           | 312          |              | 274           |                   |
| Destituzione           | 35            | 59           |              | 44            |                   |
| Decadenza              | 89            | 40           |              | 16            |                   |
| Rinuncia               | 4             | -            |              | -             |                   |
| <b>Totale</b>          | <b>24.866</b> | <b>7.445</b> | <b>4.328</b> | <b>10.967</b> | <b>47.606</b>     |

Fonte: A.P.O.

Il maggior numero di cessazioni si è verificato tra il personale dell'area operativa: oltre 39.000 unità.

**RISOLUZIONI RAPPORTO DI LAVORO PERSONALE DIPENDENTE  
PERIODO 1994/97 - RIPARTITE PER AREE FUNZIONALI**

| Aree Funzionali | 1994          | 1995         | 1996         | 1997          | Totale<br>1994/97 |
|-----------------|---------------|--------------|--------------|---------------|-------------------|
| A B             | 226           | 65           | 141          | 239           | <b>671</b>        |
| A O             | 21 473        | 5 476        | 3215         | 8.960         | <b>39.124</b>     |
| Q 2             | 2.384         | 1.221        | 679          | 1.329         | <b>5.613</b>      |
| Q 1             | 783           | 683          | 293          | 439           | <b>2.198</b>      |
| <b>Totale</b>   | <b>24.866</b> | <b>7.445</b> | <b>4.328</b> | <b>10.967</b> | <b>47.606</b>     |

Fonte: A.P.O.

*Retribuzione*

Nella prospettazione e nel grafico seguenti viene messa a raffronto l'analisi delle voci che costituiscono il costo (desumibile in bilancio) del personale dipendente negli esercizi 1996 e 1997 con le relative differenze e l'incidenza percentuale delle singole voci rispetto al costo totale.

**COSTO DEL PERSONALE DIPENDENTE - ESERCIZI 1996/97**  
 Incidenza delle singole voci sul costo dei dipendenti (esclusi oneri)

| DESCRIZIONE                          | COSTO 1996               | Incidenza<br>rispetto<br>al totale | COSTO 1997               | Incidenza<br>rispetto<br>al totale | DIFFERENZA             |
|--------------------------------------|--------------------------|------------------------------------|--------------------------|------------------------------------|------------------------|
| Competenze fisse pers. di ruolo      | 5.968.249.902.676        | 78,82%                             | 6.467.627.666.776        | 82,81%                             | 499.377.764.100        |
| Competenze fisse pers. cfl           | 95.452.043.999           | 1,26%                              | 108.863.042.624          | 1,39%                              | 13.410.998.625         |
| Competenze fisse pers. id            | 184.990.139.675          | 2,44%                              | 226.501.707.959          | 2,90%                              | 41.511.568.284         |
| Compenso incentivante                | 456.082.768.210          | 6,02%                              | -                        | -                                  | -456.082.768.210       |
| Competenze fisse personale           | 6.704.774.854.560        | 88,55%                             | 6.802.992.417.359        | 87,11%                             | 98.217.562.799         |
| Indennità funzione quadri            | 79.684.000.000           | 1,05%                              | 89.069.238.814           | 1,14%                              | 9.385.238.814          |
| Altre (accant. fene non godute)      | 49.553.676.672           | 0,65%                              | -                        | -                                  | -49.553.676.672        |
| <b>Totale competenze fisse</b>       | <b>6.834.012.531.232</b> | <b>90,26%</b>                      | <b>6.892.061.656.173</b> | <b>88,25%</b>                      | <b>58.049.124.941</b>  |
| Straordinario                        | 195.471.962.230          | 2,58%                              | 213.944.954.931          | 2,74%                              | 18.472.992.701         |
| Compenso di produttività             | 363.208.038.631          | 4,80%                              | 457.907.016.524          | 5,86%                              | 94.698.977.893         |
| Indennità di servizio notturno       | 54.412.166.145           | 0,72%                              | 94.315.361.783           | 1,21%                              | 39.903.195.638         |
| Indennità di serv. pers. viaggi      | 90.946.092.009           | 1,20%                              | 88.217.110.862           | 1,13%                              | -2.728.981.147         |
| Comp. prestaz. giorni festivi        | 5.640.230.605            | 0,07%                              | 11.760.532.907           | 0,15%                              | 6.120.302.302          |
| Indennità di missione e ALTRE        | 27.897.335.084           | 0,37%                              | 29.620.521.184           | 0,38%                              | 1.723.186.100          |
| PED                                  | -                        | -                                  | 22.000.000.000           | 0,28%                              | 22.000.000.000         |
| <b>Totale competenze accessorie</b>  | <b>737.575.824.704</b>   | <b>9,74%</b>                       | <b>917.765.498.191</b>   | <b>11,75%</b>                      | <b>180.189.673.487</b> |
| <b>Totale comp. pers. dipendente</b> | <b>7.571.588.355.936</b> | <b>100%</b>                        | <b>7.809.827.154.364</b> | <b>100%</b>                        | <b>238.238.798.428</b> |

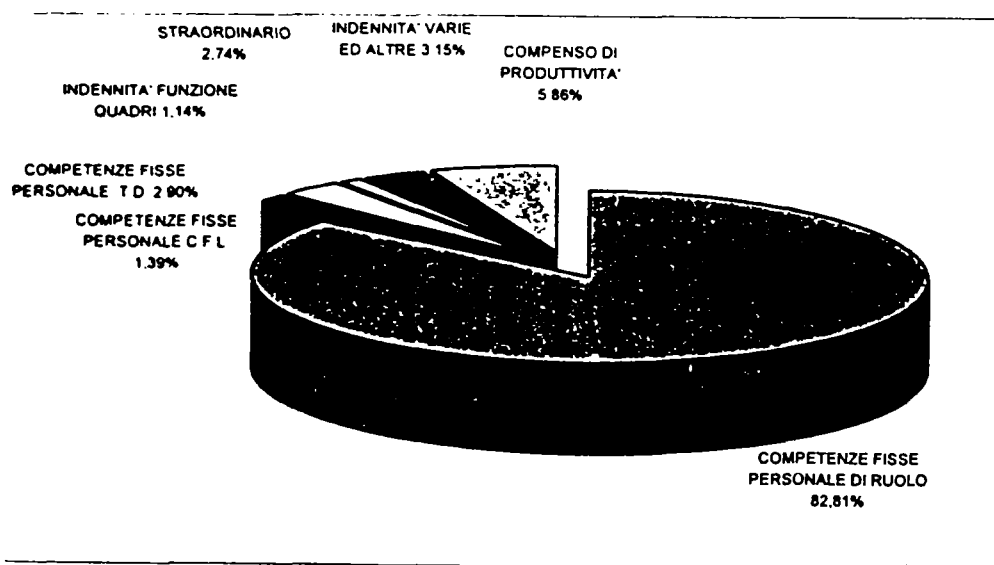
Fonte: elaborazione effettuata sulla base dei dati di bilancio forniti dall'Ente.

La principale voce retributiva è quella relativa alle competenze fisse del *personale di ruolo*. Tale costo nel 1997, incidente nella misura dell'82,81% rispetto al costo totale del personale dipendente, presenta una differenza di circa 500 mld. dovuta all'inclusione nella voce della 14a mensilità corrisposta in luogo del compenso incentivante

precedentemente erogato. Ad esso vanno aggiunte le competenze fisse per il personale assunto con *c.f.l.* (£108,9 mld., pari all'1,39% del costo totale), di quello assunto con contratto *a tempo determinato* (£ 226,5 mld. pari al 2,9%) e l'indennità funzione quadri (1,14%) che comprende anche il compenso erogato per le funzioni superiori (circa £ 22 mld.). In totale le *competenze fisse* assorbono l'88,25% dell'intero trattamento economico per il personale dipendente e il 64,19% del costo del lavoro (come già detto in precedenza).

Due voci particolarmente incisive nel trattamento accessorio risultano il *compenso di produttività* (5,86% del costo dei dipendenti) aumentato quest'ultimo di circa 94 mld. rispetto all'anno precedente, e il compenso per lavoro *straordinario* (2,74%). Le *competenze accessorie* che incidono sul costo dei dipendenti nella misura dell'11,75%, registrano complessivamente un incremento di oltre 180 mld. rispetto al 1996, incremento dovuto al rinnovo contrattuale (2° livello di contrattazione). Tale voce rappresenta l'8,55% del costo del lavoro.

#### INCIDENZA DELLE SINGOLE VOCI SUL COSTO DEI DIPENDENTI



Nel prospetto che segue vengono rappresentate le competenze (fisse e variabili) sia totali che unitarie corrisposte al personale dipendente nell'esercizio 1997, ripartite per aree funzionali.

#### RETRIBUZIONE PERSONALE DIPENDENTE - ANNO 1997

| AREE FUNZ                                | N MEDIO<br>UNITA' | COMPETENZE FISSE         |                   | COMPETENZE ACCESSORIE  |                   | TOTALE COMPETENZE<br>PERSONALE DIPENDENTE |                   |
|------------------------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|------------------------|-------------------|-------------------------------------------|-------------------|
|                                          |                   | COSTO TOTALE             | COSTO<br>UNITARIO | COSTO TOTALE           | COSTO<br>UNITARIO | COSTO TOTALE                              | COSTO<br>UNITARIO |
| Q1                                       | 3 389             | 200.861.495.128          | 59.268.662        | 13.013.450.004         | 3.839.909         | 213.874.945.132                           | 63.108.570        |
| Q2                                       | 9 081             | 436.775.369.032          | 48.097.717        | 34.942.992.668         | 3.847.923         | 471.718.361.700                           | 51.945.641        |
| A O di ruolo                             | 162.405           | 5.782.832.491.720        | 35.607.478        | 790.697.990.384        | 4.868.680         | 6.573.530.482.104                         | 40.476.158        |
| C.F.L.                                   | 3.556             | 110.476.568.119          | 31.067.651        | 12.164.782.493         | 3.420.917         | 122.641.350.612                           | 34.488.569        |
| tot A O                                  | 165.961           | 5.893.309.059.839        | 35.510.205        | 802.862.772.877        | 8.289.598         | 6.696.171.832.716                         | 40.347.864        |
| A B                                      | 4.716             | 134.614.017.587          | 28.544.109        | 16.302.237.411         | 3.456.793         | 150.916.254.998                           | 32.000.902        |
| <b>Totale<br/>(compr. cfl)</b>           | <b>183.147</b>    | <b>6.665.559.941.586</b> | <b>36.394.590</b> | <b>887.121.452.960</b> | <b>4.734.585</b>  | <b>7.532.681.394.546</b>                  | <b>41.129.155</b> |
| T D                                      | 6.628             | 226.501.714.587          | 34.173.463        | 20.660.800.529         | 3.117.200         | 247.162.515.116                           | 37.290.663        |
| ALTRE *                                  |                   |                          |                   | 29.983.244.702         |                   | 29.983.244.702                            |                   |
| <b>Totale<br/>(compr. cfl<br/>e T D)</b> | <b>189.775</b>    | <b>6.892.061.656.173</b> | <b>36.317.016</b> | <b>917.765.498.191</b> | <b>4.836.072</b>  | <b>7.809.827.154.364</b>                  | <b>41.153.087</b> |

Fonte: Elaborazione della Corte sulla base dei dati rilevati dal bilancio d'esercizio 1997 dell'Ente.

Nell'anno 1997 le *competenze per il personale dipendente* (imputate in bilancio) ammontano a £ 7.809,8 mld. ivi comprese quelle per il personale di ruolo, c.f.l. e tempo determinato, di cui: £ 6.892 mld. per *trattamento fisso* e £ 917,8 mld. per *trattamento variabile*.

La disaggregazione dei valori di costo per aree funzionali rapportati al relativo numero medio di dipendenti fa scaturire i costi medi unitari indicati nella tabella sopra riprodotta.

La retribuzione media al netto degli oneri sociali a carico dell'Azienda (compreso trattamento sia fisso che variabile) di un dipendente si attesta globalmente al disopra di £ 41 milioni annui lordi pro-capite con un minimo di £ 32 milioni per l'area di base ed un massimo di £ 63 milioni per l'area quadri di 1° livello; una unità assunta con contratto di

formazione lavoro percepisce al netto degli oneri sociali in media £ 34,5 milioni annui, mentre una unità assunta con contratto a tempo determinato £ 37,2 milioni (nel trattamento economico è compreso anche il t.f.r.) sempre al netto degli oneri sociali.

Nel seguente prospetto sono riepilogati gli aggregati indicativi della corrente ascensionale del costo del personale, al netto degli oneri sociali, con riferimento alle diverse posizioni professionali.

E' facile rilevare il costante incremento degli aggregati complessivi, da valutare con riguardo alle diminuzioni per cessazioni dal servizio (42.000 unità/media), nonché gli aumenti del trattamento medio.

## COMPETENZE PERSONALE DIPENDENTE (ESCLUSI ONERI SOCIALI) - QUADRIENNI 1994/97

## COMPETENZE FISSE

| AREE<br>FUNZ  | NUMERO MEDIO DIPENDENTI |                |                |                | TOTALE COMPETENZE FISSE  |                          |                          |                          | RETRIBUZIONE MEDIA UNITARIA |                   |                   |                   | DIFFERENZA UNITARIA |                  |                  |                  |
|---------------|-------------------------|----------------|----------------|----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|------------------|------------------|------------------|
|               | 1994                    | 1995           | 1996           | 1997           | 1994                     | 1995                     | 1996                     | 1997                     | 1994                        | 1995              | 1996              | 1997              | 1995/94             | 1996/95          | 1997/96          | 1997/94          |
| Q1            | 4 321                   | 3 714          | 3 367          | 3 389          | 181 630 833 033          | 152 580 377 762          | 190 436 813 180          | 200 861 495 128          | 37 405 886                  | 41 082 493        | 56 559 731        | 59 268 662        | 3 678 607           | 15 477 238       | 2 708 931        | 21 862 776       |
| Q2            | 8 906                   | 6 769          | 9 070          | 9 081          | 293 235 033 336          | 248 904 831 667          | 414 943 899 555          | 436 775 369 032          | 32 925 560                  | 36 771 288        | 45 749 052        | 48 097 717        | 3 845 728           | 8 977 766        | 2 348 865        | 15 172 158       |
| A O           | 198 302                 | 176 983        | 172 464        | 185 981        | 5 337 629 308 629        | 5 273 482 258 811        | 5 838 537 001 156        | 5 893 309 059 839        | 26 916 670                  | 29 796 434        | 33 853 656        | 35 510 205        | 2 879 764           | 4 057 223        | 1 656 548        | 8 593 535        |
| A B           | 4 126                   | 3 923          | 5 733          | 4 716          | 91 080 102 728           | 94 653 555 255           | 155 551 200 994          | 134 614 017 587          | 22 069 826                  | 24 127 850        | 27 132 601        | 26 544 109        | 2 050 024           | 3 004 751        | 1 411 506        | 6 474 283        |
| <b>Totale</b> | <b>216 666</b>          | <b>191 389</b> | <b>190 634</b> | <b>193 147</b> | <b>6 883 688 366 726</b> | <b>6 789 601 023 296</b> | <b>8 599 468 714 885</b> | <b>8 668 659 841 586</b> | <b>27 282 258</b>           | <b>30 145 938</b> | <b>34 618 529</b> | <b>36 384 890</b> | <b>2 863 680</b>    | <b>4 472 891</b> | <b>1 776 081</b> | <b>9 112 332</b> |

## COMPETENZE ACCESSORIE

| AREE<br>FUNZ  | NUMERO MEDIO DIPENDENTI |                |                |                | TOTALE COMPETENZE ACCESSORIE |                          |                        |                        | RETRIBUZIONE MEDIA UNITARIA |                  |                  |                  | DIFFERENZA UNITARIA |                    |                  |                    |
|---------------|-------------------------|----------------|----------------|----------------|------------------------------|--------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------------|------------------|------------------|------------------|---------------------|--------------------|------------------|--------------------|
|               | 1994                    | 1995           | 1996           | 1997           | 1994                         | 1995                     | 1996                   | 1997                   | 1994                        | 1995             | 1996             | 1997             | 1995/94             | 1996/95            | 1997/96          | 1997/94            |
| Q1            | 4 321                   | 3 714          | 3 367          | 3 389          | 50 691 049 673               | 59 632 819 898           | 8 528 135 819          | 13 013 450 004         | 11 731 324                  | 16 056 225       | 1 938 856        | 3 839 909        | 4 324 901           | - 14 117 367       | 1 901 050        | - 7 891 415        |
| Q2            | 8 906                   | 6 769          | 9 070          | 9 081          | 85 998 380 659               | 72 979 797 508           | 21 000 958 768         | 34 942 892 868         | 9 652 862                   | 10 781 474       | 2 315 431        | 3 847 923        | 1 128 612           | - 8 466 043        | 1 532 492        | - 5 804 939        |
| A O           | 198 302                 | 176 983        | 172 464        | 185 981        | 1 530 805 739 608            | 1 187 645 301 099        | 661 247 817 832        | 802 662 772 877        | 7 718 559                   | 8 597 500        | 3 834 120        | 4 837 859        | - 1 121 060         | - 2 783 380        | 1 003 540        | - 2 880 900        |
| A B           | 4 126                   | 3 923          | 5 733          | 4 716          | 18 615 929 014               | 13 271 802 809           | 8 407 385 881          | 18 302 237 411         | 4 511 859                   | 3 383 075        | 1 466 490        | 3 456 793        | - 1 128 784         | - 1 918 585        | 1 990 304        | - 1 055 065        |
| <b>Totale</b> | <b>216 666</b>          | <b>191 389</b> | <b>190 634</b> | <b>193 147</b> | <b>1 686 881 108 964</b>     | <b>1 313 628 721 310</b> | <b>697 164 098 100</b> | <b>867 121 452 860</b> | <b>7 817 491</b>            | <b>8 883 141</b> | <b>3 687 187</b> | <b>4 734 885</b> | <b>- 984 380</b>    | <b>- 3 208 968</b> | <b>1 077 379</b> | <b>- 3 082 826</b> |

## TOTALE COMPETENZE

| AREE<br>FUNZ  | NUMERO MEDIO DIPENDENTI |                |                |                | TOTALE COMPETENZE (FISSE + ACCESSORIE) |                          |                          |                          | RETRIBUZIONE MEDIA UNITARIA |                   |                   |                   | DIFFERENZA UNITARIA |                  |                  |                  |
|---------------|-------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|------------------|------------------|------------------|
|               | 1994                    | 1995           | 1996           | 1997           | 1994                                   | 1995                     | 1996                     | 1997                     | 1994                        | 1995              | 1996              | 1997              | 1995/94             | 1996/95          | 1997/96          | 1997/94          |
| Q1            | 4 321                   | 3 714          | 3 367          | 3 389          | 212 321 882 706                        | 212 213 197 658          | 198 964 748 998          | 213 874 945 132          | 49 137 210                  | 57 138 718        | 58 498 589        | 63 108 570        | 8 001 508           | 1 359 871        | 4 609 981        | 13 971 361       |
| Q2            | 8 906                   | 6 769          | 9 070          | 9 081          | 379 203 423 995                        | 321 884 629 173          | 435 944 858 323          | 471 718 361 700          | 42 578 422                  | 47 552 780        | 48 064 483        | 51 945 641        | 4 974 338           | 811 723          | 3 881 158        | 9 367 219        |
| A O           | 198 302                 | 176 983        | 172 464        | 185 981        | 6 868 235 136 237                      | 6 441 107 559 710        | 6 499 784 818 786        | 6 698 171 832 716        | 34 835 229                  | 38 393 934        | 37 687 776        | 40 347 864        | 1 758 705           | 1 293 842        | 2 880 088        | 5 712 835        |
| A B           | 4 126                   | 3 923          | 5 733          | 4 716          | 109 676 031 742                        | 107 925 358 064          | 163 958 588 874          | 150 918 254 998          | 26 581 685                  | 27 510 925        | 28 599 091        | 32 000 902        | 929 240             | 1 068 166        | 3 401 812        | 5 419 217        |
| <b>Totale</b> | <b>216 666</b>          | <b>191 389</b> | <b>190 634</b> | <b>193 147</b> | <b>7 668 438 474 680</b>               | <b>7 063 130 744 806</b> | <b>7 296 652 912 968</b> | <b>7 632 881 394 546</b> | <b>35 098 749</b>           | <b>37 009 080</b> | <b>38 276 716</b> | <b>41 129 186</b> | <b>1 909 330</b>    | <b>1 268 836</b> | <b>2 883 439</b> | <b>6 028 406</b> |

Fonte: elaborazioni effettuate sulla base dei dati forniti dall'Ente

Incluso personale con c.f.i.; escluso personale a tempo determinato

*Retribuzione variabile - Premi di produttività*

7.46 Tra le voci del trattamento economico variabile, particolare rilevanza economica assume il premio di produttività.

L'art. 67 del CCNL dei lavoratori dipendenti stabilisce che "le disponibilità finanziarie, destinate fino al 1993 a remunerare le c.d. *competenze accessorie*, saranno finalizzate a compensare, durante il periodo di vigenza contrattuale, aumenti di produttività aziendale sia di natura quantitativa (intesa come rapporto tra costi e ricavi e tra prodotti e risorse umane impiegate), sia di natura qualitativa (ad es. legata alla riduzione dei tempi di recapito) in stretta correlazione con i programmi e gli obiettivi previsti nel contratto di programma dell'Ente.

I premi di produttività - detta ancora il CCNL - saranno erogati al raggiungimento degli obiettivi di quantità e qualità distintamente previsti e definiti nei budget assegnati alle Unità Produttive o nei sub budget di gruppo o individuali".

L'art. 67 - precisa la circ. APO n. 25 del 2 agosto 1995 - fornisce poi indicazioni specifiche circa il modo di intendere la produttività sia dal punto di vista *quantitativo* (rapporto tra costi e ricavi e tra servizi prodotti e risorse umane impegnate) che da quello *qualitativo*, indicando per quest'ultimo, a titolo esemplificativo, la riduzione dei tempi di recapito.

I tre tipi di premi: A, B e C, introdotti con il CCNL, possono così sintetizzarsi:

## PREMI DI PRODUTTIVITA'

| TIPO                                         | OBIETTIVO                           | RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO                                                | FONDI                         | SOGGETTI DESTINATARI                                                                                   | EROGABILITA'                                                                                                                        | SOGGETTO EROGANTE              |
|----------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| A<br>(produttività generale)                 | QUANTITATIVO<br>"contenere i costi" | minori costi di personale rispetto all'anno precedente a livello di Azienda  | 33% delle risorse disponibili | TUTTI I DIPENDENTI secondo i parametri indicati nella circ. 31                                         | MENSILE - stabilita dall'Azienda in base al risultato economico (rapporto tra costi e ricavi)                                       | AZIENDA                        |
| B base<br>(produttività delle Risorse Umane) | QUANTITATIVO<br>"produrre di più"   | assenza di ritardi nelle lavorazioni                                         | 30% delle risorse disponibili | (in aggiunta al premio A)<br>ADDETTI ALLA PRODUZIONE (Uff. Ferrov., AD, CP, CMP, CUAS, CCSB, CED ecc.) | MENSILE - rapporto tra servizi prodotti e risorse umane impiegate (turnazioni)                                                      | CAPO SEDE o CAPO FILIALE       |
| C<br>(maggior tempestività)                  | QUALITATIVO<br>"lavorare meglio"    | miglioramento della qualità dei servizi (obiettivi territoriali e nazionali) | 37% delle risorse disponibili | STRUTTURE TERRITORIALI che hanno raggiunto gli obiettivi di miglioramento della qualità dei servizi    | MENSILE - commisurato in base agli obiettivi di qualità a livello territoriale e nazionale, fino a raggiungere gli standard europei | DIVISIONE DI AFFARI competente |

Il *premio di produttività*, il cui onere grava sull'ex cap. 148, introdotto come sistema premiante da erogare in relazione al "valore delle posizioni aziendali ricoperte e le posizioni aziendali rilevanti ai fini del raggiungimento dei risultati di miglioramento della produzione" (circ. Apo n. 25 del 2.8.95) ha assunto successivamente diversa connotazione stante "l'erogazione a 'pioggia', a cagione della carenza di riferimento di ogni collegamento con le effettive prestazioni straordinarie ed eccezionali di servizio" (relazione della Corte dei Conti 1996). La retribuzione variabile dovrebbe essere collegata con effettive e straordinarie prestazioni di servizio, comportanti favorevoli ripercussioni in ordine al conseguimento degli obiettivi strategici, funzionali ed operativi dell'Azienda con correlato miglioramento della produttività e della qualità dei servizi.

Per meglio identificare: la connotazione del premio, la sua commisurazione, le categorie di lavoratori destinatarie, i settori di produzione aventi titolo al premio di tipo "B" e "C" sono state diramate dall'APO, dal 1995 a tutt'oggi n. 8 circolari esplicative (n. 22, 25, 31,

39, 43, 50, 74 e direttiva 6) integrate da numerosi telex inviati a tutti gli uffici sul territorio.

Nel triennio 1995/97 il compenso di produttività ha dato luogo ai seguenti costi nei vari esercizi:

COMPENSO DI PRODUTTIVITA' - COSTO TRIENNIO 1995/97

| 1995                |                 |                   | 1996                |                 |                   | 1997                |                 |                   |
|---------------------|-----------------|-------------------|---------------------|-----------------|-------------------|---------------------|-----------------|-------------------|
| COSTO TOTALE<br>(1) | N UNITA'<br>(2) | COSTO<br>UNITARIO | COSTO TOTALE<br>(1) | N UNITA'<br>(2) | COSTO<br>UNITARIO | COSTO TOTALE<br>(1) | N UNITA'<br>(2) | COSTO<br>UNITARIO |
| 455.404.300.000     | 198.219         | 2.297.481         | 363.208.038.631     | 196.584         | 1.847.597         | 457.907.016.524     | 189.775         | 2.412.894         |

( 1 ) Costo imputato all'ex cap. 148

( 2 ) Numero dipendenti mediamente amministrati, compreso personale c.f.l. e c.t.d.