

per quanto di competenza, alla Direzione Generale gli elementi necessari per la formulazione dei programmi pluriennali e dei piani annuali; predispongono, per quanto di competenza, le relazioni da sottoporre al Direttore Generale per le deliberazioni degli Organi competenti.

Successivamente alla modifica del regolamento del personale del novembre 1998, i Direttori Centrali, sempre nominati dal Consiglio di amministrazione, sono preposti, con poteri di direzione ed organizzazione, a Direzioni centrali o ad uno stabilimento di particolare importanza o dimensioni o a rilevanti funzioni nell'ambito della Divisione e, in particolare:

nelle Direzioni centrali:

- dirigono e coordinano gli uffici facenti capo alle Direzioni a cui sono preposti, assicurando il conseguimento degli obiettivi aziendali loro assegnati nell'ambito dei programmi pluriennali e dei piani annuali deliberati dagli organi di amministrazione;
- forniscono, per quanto di competenza, gli elementi necessari per la formulazione di proposte nonché dei programmi pluriennali e dei piani annuali dell'Istituto;

negli Stabilimenti:

- dirigono e coordinano le attività produttive assegnate allo stabilimento ed assicurano il conseguimento degli obiettivi budgettari stabiliti;
- curano la migliore resa dei macchinari e delle attrezzature in dotazione, la produttività e la economicità delle lavorazioni, esecuzione ottimale dei programmi di lavoro; formulano proposte per l'ammodernamento degli impianti e per l'efficienza dei controlli.

d) I Direttori di Stabilimento, nominati con deliberazioni del Consiglio di amministrazione, in particolare, dirigono e coordinano le attività produttive assegnate ad ogni Stabilimento, assicurando responsabilmente il conseguimento degli obiettivi budgettari; curano la migliore resa dei macchinari e delle attrezzature in dotazione; la produttività e l'economicità delle lavorazioni e

formulano proposte per l'ammodernamento degli impianti e per l'efficienza dei controlli; curano, d'intesa con la Direzione Amministrativa, le attività contabili amministrative di specifica attribuzione.

Per l'importanza delle specifiche lavorazioni, il Direttore della Sezione Zecca e quello dell'Officina Carte Valori, sono nominati con deliberazione del Consiglio di amministrazione dell'Istituto, da sottoporre all'approvazione del Ministro del tesoro.

I direttori dei Servizi Centrali, nominati con deliberazione del Consiglio di amministrazione, sono preposti ai Servizi centrali, quali previsti dal Regolamento di servizio, complementari alle strutture direzionali ed agli Stabilimenti. Essi svolgono, con poteri di direzione ed organizzazione, i compiti loro formalmente assegnati.

Presso gli Stabilimenti può essere nominato, con deliberazione del Consiglio di amministrazione, un Vice Direttore che coadiuva il Direttore e svolge, oltreché le funzioni correlate al livello ed alle responsabilità dirigenziali, anche quelle previste per i Direttori di Stabilimento in caso di sostituzione dei medesimi o per funzioni delegategli formalmente.

e) I Dirigenti, nominati con deliberazione del Consiglio di amministrazione, coadiuvano i livelli dirigenziali superiori, svolgendo le funzioni loro affidate ed assumendo ogni conseguente responsabilità.

In particolare, nell'ambito degli Stabilimenti, sono responsabili di specifiche e significative linee o aree di produzione.

f) Con le modifiche al Regolamento del personale introdotte nel novembre 1998, vengono soppresse le figure dei Direttori di Stabilimento, Servizi e dei Vice Direttori che vengono sostituite da quelle dei Direttori, tanto per gli Stabilimenti che per i Servizi, mentre gli Stabilimenti di particolare importanza e dimensioni vengono affidati a Direttori Centrali; immutati rimangono i compiti dei Dirigenti.

Il trattamento economico del personale dirigente è quello previsto dal richiamato contratto nazionale per i Dirigenti industriali e dai trattamenti integrativi aziendali previsti nel Regolamento del personale. Esso prevede, fra l'altro, che, in funzione della rilevanza della struttura cui è preposto, al personale dirigente è attribuita una indennità di funzione, in misura percentuale così articolata:

- dal 40% al 90% per i Direttori Centrali;
- dal 40% all'85% per i Direttori di Stabilimento;
- dal 30% al 70% per i Direttori di Servizi Centrali;
- dal 20% al 60% per i Vice Direttori;
- dal 10% al 50% per i Dirigenti.

A seguito delle citate modifiche regolamentari del novembre 1998, le suddette indennità sono così variate:

- Direttore di Divisione dal 60% al 100%;
- Direttore Centrale dal 50% al 90%;
- Direttore dal 40% all'85%;
- Dirigente dal 20% al 50%.

L'indennità è calcolata sui minimi contrattuali, in funzione dell'anzianità e sulla variazione automatica e costituisce parte integrante della retribuzione mensile a valere su tutti gli istituti contrattuali e regolamentari, ivi compresa la 14^a mensilità e per le ferie previste dal Regolamento.

Al personale dirigente spettano, inoltre, 8 aumenti biennali di merito nella misura del 3% sullo stipendio base, compresa la quota di variazione automatica, e sull'indennità di grado.

I compiti degli appartenenti alla categoria dirigenziale sono stabiliti, come detto in precedenza, dal Regolamento del personale e dal Regolamento di servizio e possono, quindi, essere modificati in relazione alle variazioni dell'organizzazione interna.

2. Il Personale impiegatizio ed operaio

Sulla base del Regolamento del personale al vertice della scala gerarchica, si trovavano, nominati dal Comitato esecutivo, l'Assistente di Direzione, il Capo Settore ed il Capo Reparto; nel Settore Cartario, l'Assistente di Direzione, Il Capo Settore, il Capo Officina o Capo Ufficio ed il Capo Reparto.

Gli Assistenti di Direzione affiancavano la dirigenza dell'istituto, svolgevano attività di coordinamento di gruppi di settori omogenei o di preposti a settori di particolare rilevanza nell'ambito dell'organizzazione aziendale.

I Capi Settore rispondevano dell'organizzazione, delle attività, della disciplina del settore tecnico o amministrativo affidato ed erano responsabili dell'intero ciclo di produzione o di esercizio o del comparto amministrativo di loro competenza nonché dell'esecuzione dei programmi di lavoro.

I Capi Officina o Capi Ufficio Cartai erano preposti ad un'officina o ad un ufficio di stabilimento cartai; erano responsabili dell'andamento produttivo e disciplinare dell'officina e dell'ufficio di competenza.

I Capi Reparto erano preposti ad un Reparto organico, ne guidavano e controllavano le attività, erano responsabili della produzione del reparto e della disciplina del personale dipendente.

Le retribuzioni del personale (quadri, impiegati, operai) erano quelle previste dai contratti collettivi nazionali di lavoro e dalle norme sui trattamenti economici ed integrativi aziendali contenuti nel Regolamento del Personale.

Tale Regolamento prevedeva (art.29) che gli impiegati ed operai fossero riconosciuti (con delibera del Presidente su proposta del Direttore Generale, in favore del personale che, nell'ambito del quadriennio precedente, abbia sempre maturato almeno la qualifica di "buono") otto aumenti biennali di merito sullo stipendio o paga base contrattuale di cui sette al 2% e l'ultimo al 3%.

A tutto il personale veniva corrisposta, nel mese di luglio una competenza a titolo di quattordicesima mensilità o premio industriale che, in casi

documentalmente giustificati, poteva essere anticipata, eccezionalmente, al mese di giugno.

Ai dipendenti aventi responsabilità di grado e funzione (Assistenti di Direzione, Capi Settore, Capi Officina e Capi Ufficio, Capi Reparto, Preposti di magazzini e spedizioni ed il Consegnatario del Museo della Zecca) veniva attribuita un'indennità di grado e funzione.

Tale indennità era costituita da una percentuale sulla retribuzione mensile nelle misure di seguito indicate:

- Capi Reparto, Preposti a magazzini e spedizioni, Consegnatario del Museo della Zecca 18%;
- Capi Ufficio e Capi Officina cartai e Capi Settore 20%;
- Assistenti di Direzione 29%.

Tale indennità era compensativa delle responsabilità affidate al personale destinatario e di una prestazione giornaliera aggiuntiva di orario contrattuale pari a 20 minuti.

Era altresì compensativa della disponibilità del personale ad effettuare prestazioni straordinarie, su richiesta e solo per eventuali comprovati motivi di impedimento, nei limiti di 170 ore annue che venivano realmente retribuite con le relative maggiorazioni.

Il Regolamento del Personale disciplinava, tra l'altro, le ipotesi e le modalità di applicazione delle sanzioni disciplinari.

Nella parte relativa alle *"Posizioni particolari di inquadramento conseguenti all'organizzazione dell'Istituto"*, per qualche professionalità venne previsto un aumento retributivo aggiuntivo di professionalità, non generalizzabile, e da considerarsi quale strumento flessibile di incentivazione delle migliori risorse disponibili.

Con il D.L.vo n. 116/99, che ha soppresso il Regolamento interno del Personale, l'organizzazione gerarchica ed i livelli professionali, risultano essere oggi quelle previste dai contratti collettivi di categoria (grafici e cartai).

Pertanto, attualmente, il personale è inquadrato nella classificazione professionale unica che, com'è noto, prevede per il contratto il massimo livello "A.S.", al di sopra del quale vi è la qualifica di "Quadri".

Precedenti qualifiche previste dal Regolamento del personale dell'Istituto residuano ai soli fini di trattamenti economici "ad personam".

3. Consistenza e costi del personale

1997

Il 1997 ha registrato una riduzione dell'organico medio di 217 persone. Tale riduzione è rappresentata dalla compensazione fra i dipendenti che hanno lasciato il servizio durante l'anno (232 unità), quelli che sono stati assunti (14 unità) e quelli riammessi in servizio (1 unità). Distintamente, hanno lasciato il servizio 88 impiegati e 144 operai, mentre le assunzioni hanno riguardato, esclusivamente, personale impiegatizio, e la riammissione in servizio si riferisce ad un operaio. La variazione della forza numerica è il risultato della mancata riassunzione del personale che spontaneamente ha lasciato l'azienda, senza che quest'ultima abbia corrisposto incentivi di alcun genere. La situazione dell'organico al 31 dicembre 1997, è la seguente: 26 dirigenti, 1.423 impiegati tecnici, amministrativi e sanitari e 3.853 operai, per un ammontare complessivo di 5.302 unità.

In particolare, la riduzione degli elementi per insediamenti produttivi è la seguente:

Insedimenti produttivi	1997	1996
Officina Carte Valori	1.543	1.613
Stabilimento Salario	902	630
Stabilimento Nomentano	401	449
Stabilimento di Foggia	974	1.010
Sezione Zecca	370	385
Amministrazione Centrale	1.112	1.132
Totale	5.302	5.519

Il costo del personale risulta essere una componente rigida della struttura economica, riversandosi negativamente sul margine operativo lordo, sull'utile operativo e, da ultimo, sull'utile di esercizio.

Pertanto il costo del personale, pur in presenza della cennata riduzione di organico, si è attestato sugli stessi livelli del 1996; l'anno è stato gravato dagli aumenti a suo tempo previsti dai contratti collettivi nazionali di lavoro.

Inoltre, allo scopo di rappresentare compiutamente i debiti nei confronti del personale dipendente, l'Istituto ha accantonato gli oneri relativi ai ratei della 14^a mensilità maturati e non pagati, e le ferie maturate e non godute a fine esercizio. Il relativo onere, per la quota di competenza dell'esercizio è compreso nelle varie voci riguardanti al costo del personale (salari e stipendi, oneri sociali e trattamento di fine rapporto), mentre quello di competenza degli esercizi precedenti è stato imputato agli oneri straordinari.

Il maggior costo per oneri sociali, invece, deriva dalla riduzione della relativa fiscalizzazione, avutasi nell'esercizio.

Costi del Personale	1996	1997	Variazione
Salari e stipendi	328.816	328.545	271
Oneri sociali	114.801	111.960	2.841
Trattamento fine rapporto	30.427	31.779	(1.352)
Trattamento di quiescenza	3	3	0
Altri costi	246	1.058	(812)
Totale	474.293	473.345	948

1998

A fine 1998, l'Istituto contava 4.974 unità, mentre la presenza media si è attestata su 5.105 dipendenti, contro le 5.302 unità, a fine 1997 (con una media di 5.372 dipendenti). La diminuzione, rispetto all'esercizio precedente, è di 328 unità (mediamente 267 unità); nel corso del 1998, infatti, hanno lasciato il servizio 52 impiegati e 280 operai, mentre sono state assunte 4 nuove unità.

La ripartizione del personale per insediamenti produttivi e per qualifica funzionale, al 31 dicembre 1998, è la seguente:

Insediamenti produttivi	Impiegati	Operai	Totale
Officina Carte valori	242	1.181	1.423
Stabilimento Salario	97	737	834
Stabilimento Nomentano	47	326	373
Stabilimento Foggia	165	746	911
Sezione Zecca	114	248	362
Amministrazioni Centrali	736	335	1.071
Totale	1.401	3.573	4.974

Il costo del personale, ancorché in diminuzione, rispetto all'esercizio precedente, continua a rimanere su livelli elevati.

A fronte di una generale politica di contenimento del costo del lavoro straordinario, le prestazioni, nel corso del 1998, sono state ridotte sensibilmente, pur rappresentando il 4% delle ore complessivamente lavorate.

Il costo complessivo è stato di lire 423.981 milioni, al netto della fiscalizzazione degli oneri sociali, pari a lire 487 milioni, contro i 474.296 milioni, del 1997, con un decremento netto dell'11%. Nel precedente esercizio, tale costo scontava una fiscalizzazione di 16.669 milioni di lire.

Al decremento del costo del lavoro hanno contribuito una serie di elementi tra cui: la riduzione dell'organico; la diminuzione dei contributi previdenziali (9,6% contributo al servizio sanitario nazionale); la politica di contenimento dei costi adottata dall'Istituto; in aumento hanno invece operato la già citata riduzione della fiscalizzazione degli oneri sociali e la normale dinamica retributiva.

L'incidenza del costo del lavoro sul fatturato, però, si è mantenuta sugli stessi livelli dell'esercizio precedente (oltre il 48%), ed ha costituito l'86% circa del valore aggiunto prodotto.

Il costo del personale, pur essendo, come già detto, una componente abbastanza rigida della struttura economica, è stato, nel 1998, in leggera flessione riflettendosi positivamente sul margine operativo.

Si consideri, all'uopo il seguente prospetto:⁽¹⁾

Costi del Personale	1997	1998	Variazione
Salari e stipendi	328.815	303.260	(25.555)
Oneri sociali	114.801	91.815	(22.986)
Trattamento fine rapporto	30.427	28.626	(1.800)
Trattamento di quiescenza	3	3	0
Altri costi	246	275	(29)
Totale	474.292	423.979	(50.370)

⁽¹⁾ Le cifre espresse nelle tabelle della relazione sono in milioni.

PAGINA BIANCA

PARTE SECONDA

La Gestione

PAGINA BIANCA

PREMESSA

Prima di iniziare l'esposizione della gestione dell'istituto e delle varie poste di essa, gioverà ricordare, sia pure per sommi capi, quanto già riferito in merito allo svolgimento dell'incarico conferito dal Ministero del Tesoro ad un advisor per la valutazione della situazione economica e gestionale dell'istituto.

Il detto advisor – come più ampiamente si è esposto nella precedente relazione⁽¹⁾ – in merito all'indagine commissionatagli concludeva che sussistevano dubbi sulla compatibilità con la normativa europea dell'attribuzione, al Poligrafico, del diritto esclusivo in ordine al soddisfacimento dei fabbisogni della Pubblica Amministrazione. La menzionata situazione di monopolio, unita al meccanismo di determinazione dei prezzi (incrementati, di anno in anno, sulla base del *"tasso di inflazione programmato"*), secondo gli analisti, isolerebbe l'Istituto dal mercato, mentre l'assenza di obiettivi economici posti dall'azionista non lo stimolerebbe per la ricerca di livelli di efficienza superiori, indispensabili per il raggiungimento di un soddisfacente grado di redditività.

I margini economici dell'Istituto, inoltre, nel periodo considerato dall'advisor, erano in progressiva diminuzione e le principali ragioni all'origine di tale continua erosione dei margini potevano essere, secondo l'advisor sintetizzate sull'aumento significativo dei costi per le materie prime (in particolare il prezzo della carta) e sull'aumento, anch'esso significativo, dei costi per servizi.

La contrazione dei margini si manifestava nell'ambito di una struttura di conto economico già debole rispetto a quella di altre aziende operanti in settori comparabili.

Secondo gli analisti, infine, l'esposizione finanziaria netta era aumentata in misura considerevole negli ultimi anni, risultando ancora più consistente se si considerava il Gruppo Cartiere Miliani in forma aggregata. L'investimento in partecipazioni, da parte delle cartiere Miliani, di conseguenza, non garantiva un ritorno che si potesse considerare soddisfacente. A causa di ciò l'Istituto Poligrafico sarebbe stato costretto ad intervenire predisponendo adeguati mezzi finanziari.

Tra le partecipazioni facenti parte del Gruppo cartiere Miliani si individuavano alcune società (quale, ad esempio, la Cellulosa Calabra) caratterizzate da particolari difficoltà economiche che avevano condotto ad un deterioramento della situazione patrimoniale e nei confronti delle quali le Cartiere Miliani erano finanziariamente impegnate per ammontari rilevanti la cui esigibilità dipendeva in modo cruciale da scelte di politica economico - industriale che esulano dalle competenze strategiche e gestionali del gruppo.

La società Editalia (Edizioni d'Italia SpA), dal canto suo, evidenziava una forte crescita del fatturato passando da L/mld 8 e L/mld 57 circa, mantenendo sempre risultati operativi ed economici soddisfacenti. La crescita del fatturato si era accompagnata ad una contestuale crescita dell'indebitamento netto. La crescita dell'indebitamento trovava la sua spiegazione nelle caratteristiche dell'attività tradizionale e dalla rilevanza assunta dalle vendite rateali.

La società Verres SpA proseguiva lo sviluppo della propria attività caratteristica e l'assunzione, tramite la rete commerciale dell'istituto medesimo, di commesse. I risultati economici e la struttura patrimoniale di Verres risultavano discreti. Il fatturato presentava una continua crescita, mentre il capitale circolante netto si presentava in continuo aumento per l'assunzione di impegni produttivi nell'ambito delle commesse estere che avevano reso necessario un elevato incremento in volumi e valore del magazzino materie prime.

In presenza di questa situazione, volendo indicare dei rimedi, gli analisti ritenevano che dovesse essere ipotizzata una società operante secondo le regole del mercato e caratterizzata da un rapporto meno stringente con la Pubblica Amministrazione. Gli analisti avevano, quindi, individuato le seguenti "aree di affari" omogenee all'interno dell'Istituto:

1. Zecca
2. Carte Valori
3. Carte Comuni e attività diversificate.

Per la determinazione del conto economico a *prezzi di mercato*, l'advisor aveva selezionato alcuni prodotti e servizi che il Poligrafico fornisce all'Amministrazione dello Stato ed effettuato una ricerca sui prezzi che il mercato applica a questi prodotti/servizi in caso di fornitura a soggetti privati. In particolare, gli analisti riferivano che:

- con riguardo all'attività di composizione dei testi, la ricerca condotta aveva evidenziato che il prezzo mediamente applicato dal mercato per la composizione computerizzata di un testo da digitare si aggirava intorno alle 30-45.000 contro prezzi che andavano dalle 79.000 alle 316.000 lire dell'istituto;
- con riguardo alla modulistica, l'analisi condotta aveva riscontrato differenze significative. Per la stampa di modelli del tipo Dichiarazione IVA e Modello 740 i prezzi di mercato avrebbe potuto rivelarsi inferiori di circa 2,5 volte a quelli del poligrafico;
- con riguardo alle pubblicazioni di pregio, il prezzo di mercato era risultato inferiore addirittura ad un quinto di quello dell'Istituto;
- con riguardo alla carta, nell'indagine svolta non venivano riscontrate differenze sostanziali fra i prezzi di listino e quelli mediamente vigenti all'inizio del 1996.

In merito a tali conclusioni, gli organi dell'istituto, all'epoca in carica, osservavano che le conclusioni dell'advisor non avevano tenuto conto dei fatti

che si erano accompagnati alla formazione ed alla positiva evoluzione dell'Istituto ed esposti nella relazione accompagnatoria al consolidato '95; conclusioni, peraltro, indotte da comparazioni dell'attività dell'Istituto con il mercato e meritevoli di più specifici approfondimenti in particolare per l'incidenza dell'autoproduzione di materie prime e semilavorati per il reimpiego diretto, con l'alterazione della significatività di taluni raffronti compiuti dall'advisor.

Parimenti riesaminabili criticamente erano le metodologie utilizzate dall'advisor per la valutazione del capitale economico.

Per quello che riguardava, in particolare, alcuni dei suggerimenti dati dall'advisor, gli organi dell'Istituto osservavano che, circa lo scorporo dello stabilimento di Foggia (oltre 1.000 dipendenti) dall'Istituto Poligrafico e il suo trasferimento ad una "Società ad hoc", e lo scorporo della "Cellulosa Calabra" dalla "Cartiere Miliani Fabriano S.p.A.", con il conseguente trasferimento ad una Società "*a missione definita*" non sembrava fosse stato preso in considerazione il costo dell'impatto socio ambientale conseguente, mentre era assente l'analisi delle insite possibilità di sviluppo e ritorni che si sarebbero correlati ad indirizzi di politica nazionale e regionale, peraltro da tempo auspicati, tesi a determinare l'incremento della produzione di fibre alternative per carte da sottoprodotti dell'agricoltura e piante annuali.

Circa, infine, il contenimento del *costo del lavoro*, anche attraverso incentivi all'esodo, per il miglioramento del tasso di produttività, si faceva rilevare che l'Istituto, a legislazione in vigore, non poteva fare alcun ricorso agli ammortizzatori sociali. Anche le incentivazioni all'esodo non erano ritenute in linea con le direttive governative.

Peraltro, l'Istituto aveva già operato per il contenimento del turn-over. L'organico complessivo, pari a 6.108 unità nel 1992, si era infatti contratto a 5.519 unità alla fine del 1996 e ancora ridotto di altre 80 unità già nei primi mesi