

L'esperienza del premio di risultato nel trasporto pubblico locale

Giuseppe D'Aloia, Veronica Eusepi, Elio Montanari

Una ricerca promossa dalla Commissione Informazione e dalla V Commissione del Cnel¹ consente una prima valutazione dell'introduzione del premio di risultato nel settore del trasporto pubblico locale. La ricerca è stata realizzata attraverso la raccolta² e analisi di 83 accordi di premio di risultato sottoscritti in un campione di 24 aziende³ distribuite sull'intero territorio nazionale, e una serie di interviste con gli attori negoziali a livello sia nazionale sia territoriale. Si tratta un campione numericamente non esteso, ma certamente significativo delle tendenze fondamentali della contrattazione decentrata nel trasporto locale. Tra le aziende esaminate, alcune hanno definito nel tempo più accordi, ma ve n'è un congruo numero che presentano un solo accordo in quanto il premio di risultato è stato introdotto solo recentemente.

1. I lineamenti fondamentali degli accordi

La contrattazione del premio di risultato prende avvio dopo e in seguito al Ccnl del 25 luglio del 1997 che, ispirandosi all'accordo interconfederale del

* Giuseppe D'Aloia, Area Relazioni industriali e contrattazione dell'Ires Cgil.

** Veronica Eusepi ed Elio Montanari, ricercatori, collaborano con l'Ires e con Monitor Lavoro.

¹ Presentata in un Seminario presso il Cnel il 23 aprile 2005.

² Con la collaborazione delle organizzazioni sindacali territoriali di Filt Cgil, Fit Cisl, Uiltrasporti e dell'Asstra.

³ Le aziende del campione sono: Atm (Azienda Trasporti Milanese); Ferrovie Nord Milano; Atb (Azienda Trasporti Bergamo); Sia (Società Italiana Autoservizi) Brescia; Actv (Azienda del Consorzio Trasporti Veneziano); Sita (Società Italiana Trasporti Automobilistici) Padova; Atm (Azienda Torinese Mobilità); Satti (Società Torinese Trasporti Intercomunali); Trieste Trasporti; Atc (Azienda Trasporti Consorziati di Bologna); Tep Parma; Autolinee Fratelli Lazzi Firenze; Apm (Azienda Provinciale Mobilità) Perugia; Arpa (Autolinee Regionali Pubbliche Abruzzesi); Atac (Azienda Trasporti Autoferrotranviari) Roma; Trambus Roma; Cotral (Compagnia Trasporti Laziali) Roma; Circumvesuviana Napoli; Marozzi Bari; Fal

luglio 1993, definisce i lineamenti fondamentali che dovrà avere la contrattazione di secondo livello del premio di risultato. Dopo il Ccnl del 1997, si apre dunque la stagione della contrattazione decentrata del premio di risultato nel trasporto pubblico locale, che si divide in due fasi: una prima, dal 1998 al 2000, nella quale si avvia una sperimentazione di questo nuovo istituto contrattuale e di questo nuovo approccio negoziale che, per il nostro campione, riguarda solo 4 aziende (su 24); una seconda, dal 2001 al 2004, nella quale sono stati raggiunti la maggior parte degli accordi e nel quale il nuovo modello contrattuale si è andato sviluppando e consolidando, lungo i lineamenti tracciati dal Ccnl del 1997, anche se permangono differenze rilevanti tra le diverse realtà ed esperienze.

Anche se la pura analisi della lettera degli accordi rischia di fornire una rappresentazione solo formale del reale processo negoziale e dei suoi risultati concreti – anche per questo la ricerca ha integrato l'analisi dei testi contrattuali con le interviste agli attori privilegiati a livello sia nazionale sia locale – il quadro che si delinea, fin dalla prima fase di quest'esperienza, è quello di una differenza evidente tra un blocco abbastanza esteso di accordi ed esperienze che riflettono evidentemente un quadro di relazioni industriali ben strutturate e nelle quali, pur con differenze e anche difficoltà, si assiste a uno sforzo effettivo di costruzione di un modello di premio di risultato effettivamente finalizzato alla crescita dell'efficienza dell'azienda e della qualità del servizio, basate sullo sforzo di costruire relazioni industriali effettivamente partecipative e su un approccio collaborativo; e un altro, che sembra tradire relazioni industriali abbastanza povere, in cui il premio sembra assumere un carattere piuttosto formale (nel quale si conferma il tradizionale meccanismo consociativo), o costruito intorno a puri elementi di incentivazione della prestazione lavorativa a partire dal criterio della presenza. Quest'ultimo è presente anche negli accordi maggiormente strutturati, ma in questi casi non risulta l'elemento prevalente, anche se mantiene la sua importanza.

Per quanto concerne il blocco di accordi più strutturati, essi sembrano organizzati intorno ad alcuni elementi fondamentali:

– una parte del premio *collettiva*, legata a *obiettivi generali di miglioramento delle performance aziendali* (di solito il miglioramento della situa-

(Ferrovie Appulo-Lucane) Basilicata; Ferrovie della Calabria; Ast (Azienda Siciliana Trasporti) Palermo; Amt (Azienda Municipale Trasporti) Catania; Ex Ferrovie Sarde (Gestione governativa Ferrovie della Sardegna).

zione di bilancio, verso la realizzazione del pareggio); in generale, questa parte dei premi riguarda tutti i dipendenti delle aziende;

– una parte, anch'essa *collettiva*, ma che può essere collegata a quella individuale, legata a *parametri di efficienza-efficacia* come il numero di chilometri per dipendente, il miglioramento del rapporto ricavi/costi ecc.;

– una parte *individuale*, che può essere anch'essa legata a *parametri di efficienza-efficacia* come quelli del punto precedente, ma misurati su base individuale, o a *parametri di qualità*, tra i quali sembra prevalere la *riduzione del numero dei sinistri*. Nell'ambito di queste parti individuali sono anche definite prestazioni accessorie che vengono premiate;

– nell'ambito di questa parte *individuale* del premio, è quasi ovunque presente il criterio della *presenza* che, in generale, funziona come correttore/moltiplicatore dei risultati del premio o entra direttamente nel calcolo del premio stesso;

– in alcuni casi (minoritari) tra i *parametri di qualità* vengono introdotti elementi di innovazione che fanno riferimento a uno *sforzo maggiore di coinvolgimento* dei dipendenti, che va al di là del puro e semplice meccanismo del premio di risultato che traduce l'obiettivo della *partecipazione* dei dipendenti in un meccanismo di *gain sharing* o, più semplicemente, di *incentivazione retributiva*. Si tratta di quegli accordi nei quali sono previsti meccanismi di *raccolta dei suggerimenti* dei dipendenti, di monitoraggio del grado di soddisfacimento della clientela (*customer satisfaction*) – anche se abbiamo visto che, in qualche caso, questo criterio viene criticato dal sindacato in quanto si ritiene che i mancati risultati da questo punto di vista vadano attribuiti a carenze aziendali piuttosto che ai dipendenti – o della committenza (un aspetto decisivo, spesso, per la conferma della commessa), o la conferma della certificazione di qualità. Nel caso dell'Atac di Roma ci si spinge fino a delineare nuovi modelli di gestione del personale, nel quale vengono richieste e premiate attitudini come tensione al risultato, capacità di lavorare in gruppo, accuratezza, capacità di adeguare i propri comportamenti in relazione al contesto lavorativo, gestione degli imprevisti, soluzione dei problemi

Sull'altro versante, il blocco di imprese nelle quali si registra una maggiore fatica a superare i modelli tradizionali di relazioni industriali nel settore, e/o comunque ci si limita a costruire meccanismi di incentivazione molto semplificati e connessi alla prestazione diretta del lavoratore o al criterio della presenza.

In ogni caso non ci si trova di fronte a una serie di accordi «fotocopia», a testimonianza di uno sforzo effettivo degli attori a livello locale di misurarsi con l'uso di questo nuovo strumento contrattuale.

1.1 Il Ccnl del 25 luglio del 1997

L'esperienza del premio di risultato nel trasporto pubblico locale prende le mosse dal Ccnl del 25 luglio 1997, che traccia delle linee ben definite del premio di risultato nel trasporto pubblico locale.

Come recita l'art. 6, il nuovo istituto, «*ai sensi e per gli effetti del Protocollo del 23 luglio 1993*», sulla base di programmi concordati tra le parti, ha l'obiettivo di «*incrementi di produttività, di qualità e di competitività dell'azienda [...]. Al conseguimento dei predetti risultati è collegato il premio di risultato definito in sede di contrattazione aziendale quadriennale, nel rispetto del principio dell'autonomia dei cicli negoziali. [...]. Gli accordi aziendali individueranno:*

- *i fattori di miglioramento cui riferire gli obiettivi del premio di risultato;*
- *le condizioni per l'attribuzione del premio di risultato e i relativi criteri di quantificazione;*
- *i parametri e i criteri di misurazione della performance generale o delle performance specifiche sulle quali può eventualmente essere articolato il sistema di corresponsione del premio (per settori, comparti, impianti, uffici, reparti ecc.);*
- *l'eventuale modalità di valutazione delle prestazioni individuali;*
- *i criteri di rimodulazione del premio per l'ipotesi di ottenimento solo parziale dei risultati previsti;*
- *i criteri di ripartizione del premio di risultato.*

[...] Il premio di risultato, per sua natura incerto, avrà caratteristiche di variabilità in rapporto al raggiungimento dei risultati, conseguiti in relazione ai programmi concordati».

Il Ccnl si propone, inoltre, un obiettivo di razionalizzazione e omogeneizzazione degli istituti della contrattazione decentrata così come essi si erano andati sedimentando nel tempo con logiche negoziali assai diverse da quelle del premio di risultato, determinate dai più svariati fattori locali e assai differenziato, da territorio a territorio e da azienda ad azienda. Esso precisa, infatti, che «*nel premio di risultato potranno confluire, se concordato tra le parti a livello aziendale, corresponsioni aziendali esistenti allo stesso o analogo titolo nei modi e nelle forme che in sede aziendale verranno precisate (premilindennità di partecipazione, di produttività ecc.)*».

Il premio di risultato si inserisce, dunque, in un comparto nel quale tradizionalmente *«di quello che avviene in periferia non se ne sa granché, perché ogni territorio fa da sé, e ogni azienda ha una sua storia particolare»*⁴, e in una fase di grande fermento in cui *«dal 2000 è successo l'ira di Dio, con le diverse leggi regionali e con l'incessante processo di trasformazione delle aziende»*.

2. Le due fasi dell'introduzione del Premio di risultato: il 1997-2000 e il 2001-2003

Il premio di risultato nel trasporto pubblico locale, pur essendo previsto fin dal 1997, nelle aziende del campione è stato realizzato con tempi diversi e in non pochi casi non era⁵ ancora giunto a definizione. Tra le 24 aziende del campione, in tre casi non si era ancora giunti a una definizione completa del premio di risultato e in due situazioni il processo negoziale non era stato ancora avviato con modalità conformi a quanto previsto dal Ccnl del 1997. Si tratta di un primo elemento che indica, con tutta evidenza, le difficoltà all'affermazione di una nuova logica contrattuale che si va lentamente affermando, e che solo nell'ultimo biennio (2003-2004) trova applicazione compiuta nella maggioranza delle aziende del campione considerato. In taluni casi il processo di definizione del premio di risultato è stato laborioso: tra le prime proposizioni e la stesura di un testo che si possa considerare tale sono intercorsi periodi anche lunghi, come nel caso dell'Atm di Milano, ove si è arrivati a una definizione conclusiva nel 2003, dopo due anni di lavoro della Commissione tecnica.

Solo in 4 aziende, su un totale di 24, il premio di risultato è stato definito nel primo biennio (1997-1998) successivo al contratto del 1997. Le prime esperienze si rilevano all'Atc di Bologna, a Trieste Trasporti, alla Circumvesuviana di Napoli e alla Fal in Basilicata. Un secondo gruppo di 7 aziende, comprendente le tre «romane» (Atac, Trambus e Cotral), la Sia di Brescia, l'Atm di Torino, le Autolinee Lazzi di Firenze, il Tep di Parma arriva a definire accordi di premio di risultato tra il 1999 e il 2002. Il

⁴ Le parti virgolettate sono relative a dichiarazioni degli attori intervistati o a passi degli accordi consultati.

⁵ Al momento della realizzazione della ricerca: inverno-primavera 2005.

gruppo più folto, che comprende il resto delle aziende del campione, realizza il premio di risultato dopo il 2003 (in alcune di queste aziende, alla data della raccolta degli accordi, più che un'intesa si è di fronte a un impegno al confronto). In alcuni casi, infine, si definisce un premio di risultato che di fatto è un'altra cosa, che non corrisponde ai criteri previsti dal contratto del 1997 e resta ancorato alle precedenti esperienze di contrattazione.

3. Le principali esperienze di Premio di risultato

3.1 *Gli accordi di prima generazione*

Un primo modello è quello che si definisce, fin dall'agosto 1997, all'Azienda Trasposti Consorziati (Atc) di Bologna, che di fatto anticipa lo stesso accordo nazionale. Esso definisce alcune macrotipologie di risultati che si riferiscono a obiettivi generali, a obiettivi di settore e a obiettivi individuali. Il premio è costituito, quindi, da una parte *legata all'andamento complessivo dell'azienda (obiettivi generali) che interessa tutto il personale*, e identifica *indicatori/parametri [...] come il rapporto ricavi del trasporto/costi Tpl, risultati di qualità erogata, risultati di efficacia (corse effettuate/corse programmate), e risultati di efficacia (incasso da titoli di viaggio/km prodotti totali)*; una parte *legata a risultati di produttività e qualità (obiettivi di settore, area, gruppo ecc.)*, sulla base di indicatori/parametri individuati secondo il personale coinvolto, come ad esempio, per il personale viaggiante, *il numero di km prodotti, [...] i minuti di prestazione di guida offerta al pubblico*; obiettivi di *qualità come i comportamenti del personale viaggiante [...] influenti negativamente sulla qualità del servizio (sanzioni per cause specifiche + sinistri con responsabilità)*; un premio individuale semestrale da erogare in relazione alle presenze effettive.

L'accordo definisce anche le modalità di confronto tra le parti per la gestione del premio: la definizione annuale delle *scale di valori* relative agli obiettivi del premio di risultato; *le informazioni necessarie alla definizione degli obiettivi aziendali*; *le informazioni* (semestralmente) sul funzionamento del premio di risultato; *la costituzione di una commissione tecnica paritetica con il compito di verificarne la corretta attuazione*; il coinvolgimento diretto degli stessi lavoratori – *attraverso occasioni di dialogo e confronto* – intorno agli obiettivi del premio; incontri *ad hoc* nel caso di eventi particolari che modifichino le condizioni di funzionamento del premio e, al termine del qua-

driennio di vigenza dell'accordo, una verifica complessiva sui suoi risultati. Interessante, il riferimento alla valutazione delle prestazioni individuali: *le parti convengono di valorizzare i suggerimenti e le proposte del personale che portino a miglioramenti delle procedure e dell'organizzazione prevedendo l'attribuzione al lavoratore interessato di un premio di almeno £ 100.000 legato al risultato ottenuto.*

Anche altri accordi della prima generazione contengono una meticolosa definizione degli obiettivi con una definizione rigorosa di obiettivi comuni, di settore, legando la quota individuale alla presenza. Anche alla Satti di Torino (23 dicembre 1998, e lo schema dell'accordo sarà ripetuto fino al 2002 e alla confluenza, insieme ad Atm Torino, nel Gtt [Gruppo Torinese Trasporti] di Torino), come già all'Atm di Bologna, il premio di risultato si articola in Obiettivi comuni, Obiettivi di settore e Obiettivi individuali, con un meccanismo di calcolo che li lega direttamente alla presenza. Tra gli Obiettivi comuni, ancora, il mantenimento del pareggio di bilancio, il giudizio complessivo dell'utenza (la carta dei servizi prevede il monitoraggio annuale dell'utenza), il numero di reclami pervenuti. In tutti i tre casi il premio cresce con il miglioramento dei risultati. Tra gli Obiettivi di settore (sempre sulla base di scale che collegano l'entità del premio al grado di perseguimento dell'obiettivo) – ad esempio, per il personale viaggiante – il contenimento del costo dei sinistri, la qualità e la regolarità del servizio, il grado di soddisfazione degli utenti relativamente al comportamento del personale (anche in questo caso rilevato sulla base del monitoraggio previsto dalla carta dei servizi). La determinazione delle spettanze individuali viene determinato sulla base di un calcolo che collega i premi ottenuti per gli obiettivi comuni e per quelli di settore alla presenza sul lavoro. L'accordo affida, infine, a un'apposita Commissione il monitoraggio e controllo, con cadenza almeno trimestrale, *sugli obiettivi per cui non è prevista la certificazione sul bilancio aziendale o sulla carta dei servizi.*

Fra gli accordi siglati nelle prime annualità, fino al 2000, si collocano esperienze assai diverse fra loro sia per l'approccio alla definizione degli obiettivi sia per la dinamica della contrattazione negli anni a seguire. L'accordo della Sia Brescia (8 maggio 2000) prevede per il personale viaggiante e i controllori un premio di risultato annuale legato alla realizzazione dell'effetto puntualità; per il personale dell'officina, un premio basato sulla riduzione del numero delle rilavorazioni; per gli impiegati amministrativi che operano sul *nuovo sistema informatico*, il premio è collegato *all'operatività del sistema.* Nel

corso degli anni alla Sia di Brescia saranno siglati altri accordi con lo stesso schema e qualche leggero ritocco agli indici, con l'introduzione – come si legge nell'accordo del maggio 2004 – di un premio di risultato collettivo collegato alla riduzione dei sinistri, e di uno individuale per gli autisti che non abbiano avuto alcun sinistro nel periodo considerato e l'obbligo di partecipare ad appositi corsi di formazione per quelli che ne abbiano avuti di più.

L'accordo della Lazzi di Firenze (11 maggio 2000), che si basa anch'esso sulla definizione di Obiettivi generali e di Obiettivi di settore, in qualche misura analoghi a quelli illustrati precedentemente, è caratterizzato da un forte collegamento con l'assenteismo fino a prevedere l'esclusione dalla fruizione del premio stesso. L'accordo, inoltre, per una parte rilevante è incentrato sulla questione degli orari di lavoro, sulla regolazione della loro flessibilità (riconoscimento retributivo di una quota forfetaria di 1 ora e 40 minuti per ciascun turno di servizio a compensazione e a fronte di prestazioni [accessorie e complementari alla guida, come preparazione del veicolo a inizio turno, partenza e post-arrivo, trasferimento dal garage al capolinea e viceversa ecc.], riduzione dei turni a parità di ore di prestazioni offerte all'utenza, un orario medio di 39 ore settimanali su un arco di due mesi e una normativa dettagliata sul *conguaglio bimestrale* per il personale viaggiante). Per quanto concerne il premio di risultato, «*le parti convengono, nell'ipotesi in cui il personale viaggiante non riesca a far fronte, [...] all'esercizio di Tpl attuale, che l'azienda ha facoltà di non corrispondere al personale viaggiante il premio di risultato. Tale facoltà potrà essere esercitata, previo incontro con la Commissione trattante al fine di trovare soluzioni alternative, con comunicazione scritta a tutti i dipendenti da affiggere in bacheca*». Anche per gli altri dipendenti l'erogazione del premio è subordinata a condizioni simili.

Gli accordi della Trieste Trasporti danno anch'essi un forte rilievo alla variabile della presenza. Nell'accordo del 2000 si ribadisce che *il premio di risultato è finalizzato [...] alla riduzione, in maniera sensibile, dell'attuale tasso di assenteismo complessivo che oggi si aggira sul 10,5 per cento*. Per questa ragione, il premio di risultato viene erogato con un sistema che tiene conto delle giornate di effettiva presenza. Anche *il premio di risultato individuale, considerata l'obiettiva difficoltà della valutazione dei meriti individuali*, per il 1999 viene erogato ai dipendenti che *abbiano effettuato assenze pari o inferiori a 10 ore*. Analoghi criteri sono fissati negli accordi successivi. In quello relativo al quadriennio 2004-2007 la quota del premio collegata alla presenza si riduce al 50 per cento; mentre per il restante 30 esso si basa su una va-

lutazione delle performances su base individuale e per il restante 20 per cento sul miglioramento del core business aziendale mediante un innalzamento degli indici di qualità e il contenimento dei costi. Tra questi obiettivi vengono indicati il mantenimento e/o miglioramento dei parametri di efficienza che dovevano consentire [...] il mantenimento della certificazione ISO 9001/2000; il mantenimento dei coefficienti di esercizio nel rispetto di quanto previsto dal contratto di servizio in materia di prestazioni da assicurare alla clientela [...] attraverso la copertura dei turni di lavoro del personale viaggiante; la disponibilità dei mezzi necessari all'esercizio da parte dei reparti manutentivi; gli adempimenti da parte del personale amministrativo dei contenuti nell'offerta della gara per l'assegnazione dell'Unità di Gestione riferiti alla qualità.

Tra gli accordi siglati nelle prime annualità, il caso della Circumvesuviana di Napoli si caratterizza per un graduale – ma comunque positivo – riallineamento alle proposizioni dell'accordo del 1997. Si passa, infatti, da un'attribuzione (1997) di una quota del premio di risultato sulla base di previsioni di risparmio (con un monitoraggio periodico sull'andamento dei risparmi previsti e un collegamento del premio alla loro entità), a un atteggiamento che tiene conto delle difficoltà aziendali e delle criticità emerse (1999) fino ad arrivare, nel 2003, a una definizione che correla il premio al miglioramento del parametro ricavi/costi (ed è in percentuale del grado di raggiungimento di questo obiettivo).

Nelle tre grandi aziende romane (Trambus, Atac e Cotral) il premio di risultato viene introdotto nel luglio 2000 e correlato al raggiungimento di parametri di produzione (il contratto di servizio), di soddisfazione del cliente e di buon esito degli eventi del Giubileo e, nello stesso tempo, strettamente collegato alla presenza. Per il 2001 sia Trambus sia Cotral adottano lo stesso criterio dell'anno precedente e lo mantengono sostanzialmente inalterato fino a oggi.

Diversa è la situazione che si registra all'Atac dove, a partire dal 2002, il valore del premio di risultato viene correlato ai *ricavi da trasporto, altri ricavi da mercato* e la sua erogazione per quanto concerne gli obiettivi quantitativi *in misura proporzionale all'effettivo raggiungimento dei risultati previsti nei piani operativi*, considerando il 65 per cento del risultato del piano operativo la base minima per l'erogazione del premio. Per quanto riguarda la parte di premio di risultato collegato alla qualità l'accordo prevede di considerare, sperimentalmente per il 2002, *i seguenti sei fattori, da valutare su una scala da 1 (minimo) a 6 (massimo): tensione al risultato* (impegno al raggiungimento

degli obiettivi); *capacità di lavorare in gruppo* (orientamento a integrare le proprie energie con altri); *accuratezza* (attenzione alla minimalizzazione degli errori e alla ricerca di risultati di qualità); *capacità di adeguamento al contesto lavorativo*; *gestione degli imprevisti* (capacità di realizzare attività non pianificate); *soluzione dei problemi*.

3.2 *Gli accordi della fase dal 2001 al 2003*

L'accordo dell'Atm di Milano si caratterizza per una lunga gestazione poiché dall'accordo di introduzione del premio (2001) a quello che lo rende operativo (2003) trascorrono quasi due anni. Esso prevede che il premio di risultato *potrà essere erogato a fronte del conseguimento almeno dell'equilibrio di bilancio, indicato alla voce «Utile/Perdita dell'esercizio» del bilancio consuntivo dell'anno di riferimento, [...] la misura del premio di risultato complessivamente erogabile [...] non potrà comunque superare la percentuale dell'1,5 per cento del monte «Salari e stipendi»*. L'accordo prevede, inoltre, che qualora si verificino eventi straordinari ciascuna parte possa richiedere la verifica delle condizioni per la determinazione del premio di risultato. I meccanismi di determinazione del premio sono basati su tre indicatori: l'indice di copertura costi (ricavi totali/costi di produzione); l'indice di *customer satisfaction* (qualità percepita dagli utenti); l'indice di produzione (chilometri prodotti/*Full Time Equivalent*). Il legame con il contributo individuale viene definito in un'apposita tabella che relaziona le assenze a quote di riduzione del premio di risultato.

Il parametro dell'equilibrio del bilancio è anche al centro dell'accordo alla Tep di Parma (il precedente premio di produttività confluisce nel premio di risultato come quota consolidata riconosciuta per una mensilità) anche se, dopo aver definito il premio di risultato nell'accordo del 2003, nel 2004 si sono introdotte misure per garantire, anche in assenza di pareggio del bilancio, l'erogabilità di una parte del premio (il 20 per cento), che viene collegato a obiettivi di Mol invece che di pareggio di bilancio. L'accordo è stato modificato anche per quanto riguarda i *parametri di efficienza, efficacia e qualità del servizio*, per i quali vengono ridotte le percentuali di abbattimento del premio in relazione al numero di sinistri, i criteri e i parametri legati ai costi per chilometro prodotto, al rapporto ricavi/costi, ai chilometri prodotti per dipendente ecc., così come quelli relativi al mantenimento *della certificazione ISO 9000 [...] al funzionamento del telerilevamento*, al (per quanto di competenza del personale) *rinnovo parco mezzi e nuove tecnologie connesse*.

Nell'accordo «ponte» siglato nel 2003 alla Actv di Venezia in cui, nell'intento di disincentivare le assenze brevi, si introduce un «moltiplicatore» che ne abbatte il valore, il premio è suddiviso in una parte (40 per cento, legata a risultati dell'intera azienda) di redditività (rapporto ricavi/costi); una parte (30 per cento, di settore) di produttività-qualità (mantenimento degli *standard* produttivi conseguiti nel 2002 e dei parametri qualità individuati nel contratto di servizio, sottolineando l'importanza della certificazione della qualità), e una (30 per cento, individuale) legata alla presenza. È prevista, infine, un'ulteriore quota del premio *legata ai risultati di bilancio* (pareggio o utile superiore ai 2 milioni di euro).

Per il premio di risultato (24 marzo 2003) della Sita di Padova viene definito un costo complessivo suddiviso sul totale dei dipendenti o su singoli settori secondo le motivazioni della relativa quota (miglioramento *standard* chilometri/addetti, per tutti i dipendenti; incidentalità mezzi trasporto, per gli autisti; indennità vendita biglietti, per gli autisti individuali; ecc.), ed è commisurato all'attuazione di una serie di progetti (miglioramento *standard* produttività erogato al superamento della soglia di 37.094 chilometri/addetti); miglioramento *performance* produttività (erogato per gli autisti al raggiungimento dei 45.700 chilometri/autisti). Una parte dell'accordo è dedicata alla *politica della qualità*, che significa *operare con metodi e sistemi ottimizzati, efficienti e trasparenti che garantiscano la continua rilevazione delle aspettative e della soddisfazione del cliente e l'evoluzione dei servizi*, con un impegno della società *a garantire gli investimenti necessari a diffondere a tutti i livelli la cultura della qualità*. Gli obiettivi dell'accordo sono: *un sistema di gestione che permetta la massima efficacia ed efficienza del servizio e un continuo miglioramento [...]; un adeguato livello delle risorse umane e tecnologiche [...]; un governo positivo delle risorse umane, attraverso un continuo miglioramento del livello culturale e tecnico/qualitativo [...] e una pianificazione adeguata dell'addestramento del personale [...]; un continuo controllo sul costo della qualità [...]; una continua valutazione dello stato di soddisfazione del committente e dell'utente*.

In quest'ambito si delineano tre progetti su alcuni fattori di qualità: un fattore di qualità legato alla sicurezza del viaggio misurato dalla riduzione dei sinistri (con un premio per i soli autisti al registrarsi di una loro riduzione e una penalità individuale per ogni sinistro verificatosi); un fattore di qualità legato alla prudenza di guida e misurato da un parametro determinato dalla percentuale dei clienti soddisfatti; un fattore di qualità «comunicazione a-

zienda-cliente», misurato da un indicatore di presentabilità del personale e anch'esso misurato dalla percentuale di soddisfazione della clientela. Una quota non maggioritaria ma significativa del premio è collegata, infine, all'*abbattimento del tasso di morbilità*, il cui obiettivo è una riduzione graduale della morbilità media dalle 12,43 giorni/anno del 2001 alle 8,38 nel 2005. Ulteriori quote del premio sono collegate al *rifornimento bus in self-service*, all'*apprezzamento fedeltà e collaborazione autista*, finalizzato all'obiettivo di azzerare l'evasione da parte del cliente dell'obbligo di pagare il biglietto.

L'accordo (18 novembre 2003) all'Ast si basa su quattro *progetti attuativi* che riguardano:

– *la riorganizzazione dei turni e delle prestazioni dl lavoro indirizzata all'ottimizzazione dell'utilizzo del personale* (sia per il personale viaggiante sia per officine e uffici) che dovrebbe comportare *una riduzione delle ore straordinarie prestate a parità di produzione* e di un corrispondente risparmio sul costo del lavoro al quale è collegato il premio di risultato per tale progetto;

– *l'omogeneizzazione dei tempi accessori del personale viaggiante*. Esso si articola in un *Obiettivo 1, che prevede l'abrogazione di tutti gli accordi aziendali attualmente in vigore in materia di tempi accessori* e un *Obiettivo 2, che prevede l'abrogazione del punto 5 dell'accordo aziendale 20 giugno 1995 (corresponsione di 25' per compilazione fogli e riscossione somme, riconosciuta al personale che effettua prestazioni in monoagente) e l'abolizione della corresponsione di 5' per chiusura foglio*. Il risultato atteso è *un'economia aziendale sul costo del lavoro*;

– *l'istituzione della settimana corta* per gli uffici dell'area amministrazione e servizi, il cui obiettivo è la riduzione delle spese generali;

– *l'ottimizzazione dei costi di manutenzione del materiale rotabile aziendale, [...] mediante modalità di guida [...] che preservi maggiormente i mezzi da interventi di riparazione*.

Ciascun premio di risultato collegato a ciascuno di questi obiettivi è erogato ai lavoratori delle aree operative e/o strutture territoriali interessate e *in ragione della presenza effettiva*.

L'accordo quadriennale 2004-2007 del 19 luglio 2004 siglato alle Ferrovie sarde si basa anch'esso su quattro progetti in cui, di fatto, si riscrive (si tratta di ben 63 pagine) l'intero assetto dell'organizzazione del lavoro e vengono quantificati tutti i risparmi attuabili. I quattro progetti riguardano la manutenzione linea e impianti speciali, il personale viaggiante e stazioni, la manutenzione materiale rotabile e gli uffici.

[...] Il premio di risultato sarà determinato in base al risultato complessivo al netto degli oneri aziendali, diviso in due quote: quota da erogare al personale, 50 per cento; quota spettante all'azienda, 50 per cento [...]. Al fine di incentivare ulteriormente la presenza sarà riconosciuto [...] un premio di presenza. Le giornate di assenza determineranno una riduzione proporzionale di detto premio.

La conferma della tendenziale generalizzazione del premio di risultato, che si è progressivamente determinata nel tempo, con un'accelerazione dal 2003, si ha negli accordi istitutivi siglati nel luglio 2004 all'Amt di Catania e alle Ferrovie della Calabria. Si tratta di primi passi che definiscono in via sperimentale un sistema premiante. Esperienze che, pur diverse fra loro, testimoniano le difficoltà che ancora si incontrano in alcune realtà nel porre in atto un percorso virtuoso che leghi il premio alle *performance* aziendali.

Nel caso dell'Amt di Catania (accordo del 14 luglio 2004), l'obiettivo che le parti si prefiggono di conseguire è costituito da una più efficace realizzazione del programma di esercizio attraverso un incremento del numero di chilometri percorsi nell'anno. L'accordo si propone di fare in modo che nel settore officina venga assicurato *l'approntamento di tutti i veicoli previsti in servizio [...], garantendo il presidio degli stessi anche nelle ore pomeridiane, mantenendo l'orario di lavoro [...] in vigore*. L'obiettivo è il *recupero, in un anno, di 500.000 chilometri dei 775.489 persi nel 2003 per carenza personale o carenza vetture*. Al raggiungimento di tale obiettivo, l'azienda erogherà un *premio lordo annuo pari complessivamente a Euro 420.000,00*, proporzionalmente ridotto in caso di chilometraggio inferiore [...] *valori negativi del premio di risultato non daranno luogo ad alcuna erogazione*. Il premio sarà corrisposto in base alla presenza (sono previste due classi: con un numero di assenze inferiori a 15 giorni l'anno e tra 15 e 30).

Anche nell'esperienza delle Ferrovie della Calabria, siamo in presenza di un accordo che individua un semplice obiettivo: la riduzione degli oneri per trasferte e diarie, e su questa base definisce un premio di risultato.

3.3 Le osservazioni degli attori negoziali

Come rilevato, per la maggioranza degli attori contattati nel corso della raccolta degli accordi, a livello sia nazionale (per la parte imprenditoriale i contatti sono stati prevalentemente a questo livello) sia locale, il *premio di risultato* è un passaggio complesso, ma proficuo, nel quadro delle relazioni industriali nel trasporto pubblico locale. Un percorso nuovo in cui, pur con di-

verse sfumature di gradimento, si è sostanzialmente avviato, e in parte definito, un processo negoziale che lega la corresponsione di quote di salario aziendale alla definizione di obiettivi di efficientamento del servizio e di miglioramento delle *performance* aziendali. Certo non ovunque, in tempi diversi, con varia intensità e, talvolta, con qualche perplessità.

I giudizi delle organizzazioni sindacali sono generalmente positivi e non di rado si osserva che *«il premio di risultato ha funzionato, i lavoratori hanno avuto aumenti salariali in applicazione dei parametri definiti con una sostanziale corrispondenza fra i progetti definiti e gli obiettivi prefissati»*. In qualche caso il giudizio positivo si arricchisce di osservazioni che pongono in risalto il carattere innovativo dello strumento *«che associa lavoratori e impresa, apre nuove possibilità contrattuali superando l'idea fordista del salario come variabile indipendente e crea identità in un comparto in forte e costante trasformazione»*.

In altre situazioni, tuttavia, si osserva che *«lo strumento del premio di risultato può funzionare ma oggi la crisi del settore limita fortemente le risorse disponibili per la contrattazione aziendale»*.

Altri osservatori di parte sindacale affermano che il premio *«non ha funzionato molto perché il suo ammontare è basso (300 euro/anno) e quest'anno, poiché il bilancio è negativo, nonostante che la produttività sia aumentata, non ci sarà il premio di risultato. Vi è poi il problema della scarsa oggettività di alcuni parametri come, ad esempio, quello riferito alla soddisfazione del cliente che talvolta è pregiudicata dal taglio dei servizi di cui i lavoratori non hanno alcuna responsabilità»*.

In un altro caso (Trieste Trasporti) si esprime un giudizio negativo sul premio di risultato che *«non ha avuto risultati eccellenti e i miglioramenti sono stati assai relativi»*, e si osserva come il premio *«serve solo all'azienda per risolvere il problema dell'assenteismo»*.

I rappresentanti delle organizzazioni sindacali non nascondono la correlazione diretta tra livello della rappresentanza e qualità del premio di risultato contrattato: *«Il premio di risultato funziona dove c'è un sindacato forte ed è assai meno efficace nelle aziende di minori dimensioni»*.

Nelle aziende in cui l'introduzione del premio di risultato risale alle prime annualità non di rado vi è stata *«un'evoluzione dell'accordo che ha portato a ridefinire – migliorandoli – gli obiettivi iniziali o a definirne di nuovi in relazione alle trasformazioni intervenute»*. In qualche caso, come ad esempio a Bologna, si è intervenuti nel 2004 introducendo nuovi obiettivi, in altre situazioni aggiornando quelli predefiniti.

Nelle realtà locali ove la contrattazione si è avviata e consolidata, il tema della difficoltà di aggiornare i contenuti della contrattazione, evitando che il premio di risultato si ridisegni come il vecchio premio di produttività, è certamente avvertito e ovviato introducendo nuovi obiettivi, come nel caso delle aziende romane, ove però si osserva che *«quest'anno siamo arrivati a scrivere che gli autisti devono chiudere i finestrini una volta entrati in deposito»*.

Un contributo originale viene da Brescia dove, osserva un rappresentante sindacale, *«il premio di risultato ha funzionato ma forse ha esaurito il suo compito. Oggi, dopo aver lavorato bene su tutta una serie di indicatori, non si sa più che cosa fare. C'erano una serie di azioni, di interventi di recupero di efficienza che andavano fatti e hanno trovato risposta attraverso il premio. Nessuno ha regalato niente, ma indubbiamente ha funzionato. Oggi, esauriti questi recuperi, il premio si è 'consolidato' e rischia di sclerotizzarsi poiché è del tutto evidente che non si possono 'inventare' altri obiettivi»*.

Tuttavia, nella generalità dei casi, siamo ancora lontani da tali problematiche poiché *«la maggior parte delle aziende non ha ancora applicato per intero questo modello contrattuale che pertanto è assai lontano da problematiche di sclerotizzazione, anzi deve ancora esprimere tutte le sue potenzialità»*.

Anche per i rappresentanti delle aziende del trasporto locale il quadro che emerge è quello di un modello contrattuale che, *«ha funzionato e funziona, [...] che tuttavia può essere migliorato. Certo, ci sono realtà in cui va meglio e realtà in cui va meno bene»*, ma, del resto *«non si può prescindere dalle precedenti esperienze di contrattazione nel trasporto pubblico locale»*, un settore *«con un sindacato particolarmente corporativo»* e con aziende *«che non sempre avevano interesse a migliorare efficienza, servizi e redditività, tanto le pubbliche amministrazioni pagavano e spesso elargivano premi elettorali sganciati da ogni ipotesi negoziale»*.

Se da parte sindacale si lamenta come in taluni casi *«le aziende usano la contrattazione sul premio di risultato per riscrivere unilateralmente l'insieme delle relazioni industriali in azienda senza una vera negoziazione»*, le aziende lamentano *«il tentativo del sindacato di introdurre un nuovo livello di contrattazione con la tendenza a non accettare il carattere di incertezza che connota il premio di risultato, e indicano nella trasparenza e nella semplicità i punti di forza del premio di risultato»*.

Tuttavia nel trasporto pubblico locale, ove, concordano tutti gli attori negoziali, *«tutto sta cambiando»*, il premio di risultato *«è un punto irrinunciabile da cui indietro non si torna»*, uno strumento che *«ha fatto cambiare menta-*

lità ai lavoratori e alle aziende. L'attenzione ai processi di efficientamento, alla produttività, alla redditività ha avuto un effetto positivo. Certo è uno strumento che si deve adeguare alle trasformazioni e andare sempre più verso la valorizzazione delle capacità individuali». Un aspetto, quest'ultimo, sul quale – e su questa valutazione vi è una convergenza fra rappresentanti dei lavoratori e associazioni datoriali – «non si sono fatti significativi passi in avanti». Il tema della valutazione delle prestazioni individuali è certamente un ambito ancora tutto da esplorare. Nella gran parte dei casi la «presenza» risulta essere l'unico fattore delle prestazioni individuali che entra in gioco – e talvolta assai pesantemente – nella definizione del premio di risultato.

Ma al di là dei limiti di alcune esperienze, dei ritardi che si registrano in talune situazioni, non vi è dubbio – e anche su questo punto i pareri sono concordi – che l'introduzione del premio di risultato ha modificato i caratteri della contrattazione in azienda, che «non è più solo espressione dei rapporti di forza tra le parti ma è sempre più un negoziato che si svolge su un terreno portatore di una nuova cultura».