

predisporre entro il successivo 30 aprile. Infatti, il Piano redatto dalla Società è rimasto allo stato di bozza, in quanto il confronto sui suoi contenuti con le Organizzazioni sindacali, richiesto dal Governo, non ha avuto un esito definitivo. Appaivano inoltre di difficile attuazione gli obiettivi di risanamento finanziario in esso indicati, consistenti principalmente in una previsione di riduzione del costo del lavoro e di incremento dei ricavi da maggior traffico che non apparivano di concreta attuazione.

In data 18 marzo 1999, il Presidente del Consiglio dei Ministri ha emanato una nuova direttiva volta a rideterminare le azioni necessarie a conseguire il risanamento delle Ferrovie dello Stato. Sono pertanto definiti i seguenti obiettivi e strumenti:

1. Piano di impresa: entro due mesi, la Società presenterà un piano di impresa relativo agli anni 1999-2003 contenente i provvedimenti per raggiungere il rilancio del servizio ferroviario e il risanamento tecnico-economico perseguendo i seguenti obiettivi generali:
 - a) aumento dei volumi di traffico passeggeri e merci;
 - b) raggiungimento dell'equilibrio di bilancio nei settori della media e lunga percorrenza, delle merci e del trasporto metropolitano e regionale;
 - c) perseguimento del riequilibrio modale e territoriale
 - d) sicurezza e qualità dei servizi;
 - e) valorizzazione delle risorse umane
2. Riordino organizzativo e societario: entro un mese, la società completerà la separazione contabile tra le attività per la gestione delle infrastrutture e le attività di trasporto. Entro il successivo 31 maggio sarà realizzata una nuova organizzazione basata su aree divisionali ognuna delle quali disporrà di proprie risorse produttive, umane e materiali, al fine di conseguire l'efficienza e l'economicità del servizio. A decorrere dal 1° gennaio 2000, alla separazione contabile seguirà la separazione societaria tra infrastrutture e trasporto. Infine entro l'anno 2003, i servizi di trasporto metropolitano e regionale in regime di oneri di servizio pubblico saranno assegnati con procedure di evidenza pubblica.
3. Investimenti: il piano di impresa aggiornerà il piano degli investimenti con previsione dei tempi di realizzazione di quelli già definiti nel contratto di programma e dei relativi addenda. Per i nuovi investimenti, saranno indicate le valutazioni di redditività economica e finanziaria, dei costi e dei tempi di realizzazione, nonché delle fonti di finanziamento. Vengono infine indicate le priorità da perseguire quali l'adozione di nuove tecnologie, l'accelerazione del progetto di Alta Capacità, l'integrazione con la rete europea, il trasporto delle merci, il potenziamento della rete nel Mezzogiorno e gli interventi nelle aree urbane.
4. Sicurezza: un piano per la sicurezza, da aggiornare annualmente, indicherà gli interventi adottati per aumentare i livelli di sicurezza delle infrastrutture, degli impianti e dei rotabili, le statistiche dettagliate degli incidenti, degli inconvenienti e dei guasti verificatisi nell'ultimo anno, le azioni intraprese sul personale e le proposte per migliorare la sicurezza

dei passeggeri. Entro il 30 marzo di ciascun anno la Società redigerà una relazione per il Governo sull'attuazione del piano per l'anno precedente.

5. Risanamento economico: la Società indicherà le azioni per conseguire, entro la scadenza del piano di impresa, il contenimento dei costi di produzione e dei costi operativi per unità di prodotto, ivi compresi i costi generali di holding con particolare riferimento a:
 - a) piano per la riorganizzazione complessiva della produzione dei servizi;
 - b) esternalizzazione di attività strumentali tendenti a far convergere i costi verso gli standard di settore;
 - c) strumenti diretti ad attivare il fondo di cui all'art. 2, comma 28, della legge 23 dicembre 1996, n. 662, necessari alla gestione degli esuberi di manodopera che dovessero manifestarsi;
 - d) articolazione organizzativa decentrata idonea ad acquisire flessibilità e immediatezza di risposta alle variazioni di mercato.
6. Potenziamento dei servizi di trasporto: per le singole attività di trasporto la Società definirà le strategie commerciali per lo sviluppo del traffico. In particolare saranno definiti:
 - a) per il trasporto passeggeri a media e lunga percorrenza un processo di riqualificazione dei servizi giorno e di ridefinizione dei servizi notturni e internazionali;
 - b) per il programma Alta Capacità il recupero del ritardo rispetto alle altre reti europee;
 - c) per il settore merci e logistica lo sviluppo dei traffici a maggior valore e il traffico combinato economicamente sostenibile assumendo anche il ruolo di primario operatore logistico;
 - d) per il trasporto locale le soluzioni gestionali perseguite, le azioni per integrare la modalità ferroviaria con le altre e riqualificare le stazioni oltre al programma di completamento dei nodi.
7. Qualità dei servizi: il piano prevederà le azioni necessarie per migliorare il servizio, in particolare per quanto riguarda la puntualità dei servizi viaggiatori, il livello di comfort del materiale rotabile, il livello di affidabilità del servizio merci e dei servizi alla clientela.
8. Cessioni attività non strategiche: le risorse ricavabili dalla alienazione dei beni e delle attività dismesse, in quanto non funzionali, saranno impiegate negli investimenti per l'ammodernamento dei sistemi tecnologici, delle infrastrutture e del materiale rotabile.
9. Risorse umane: la gestione del personale, da attuare con modelli di tipo concertativo, dovrà assicurare l'utilizzo, la valorizzazione e lo sviluppo delle professionalità esistenti. Dovranno essere intraprese azioni che perseguano la piena consapevolezza del personale nei confronti degli obiettivi di risanamento e sviluppo, mentre le dinamiche contrattuali dovranno rispettare il Patto sociale per lo sviluppo e l'occupazione del 22 dicembre 1998 nonché il Patto sulle politiche di concertazione e sulle nuove regole delle relazioni sindacali per la trasformazione e l'integrazione europea del sistema dei trasporti del 23 dicembre 1998. Verrà infine definito un programma per nuove assunzioni per acquisire risorse qualificate rispondenti alle nuove professionalità richieste.

10. Sistema tariffario: la Società applicherà per il servizio viaggiatori un nuovo sistema tariffario che tenga conto delle condizioni di mercato, della relazione origine/destinazione del viaggio e della qualità del servizio offerto sulla base di quanto stabilito dal CIPE in materia di linee guida per la regolazione dei servizi di pubblica utilità. Gli aumenti verranno applicati con gradualità per uniformare i prezzi italiani a quelli medi europei. In generale i biglietti dovranno essere a prezzo unico con abolizione dei supplementi.
11. Verifiche del piano: il piano di impresa sarà articolato per obiettivi annuali. La Società, oltre a riferire semestralmente al Ministro azionista e a quello vigilante sull'andamento delle varie attività, invierà agli stessi con cadenza annuale e prima dell'assemblea fissata per l'approvazione del bilancio, una relazione sull'andamento della gestione, lo sviluppo dei traffici, i ricavi percepiti e i costi sostenuti, nonché sull'andamento economico finanziario dei principali progetti di investimento, sull'andamento delle partecipazioni e sui risultati delle azioni per il risanamento economico. Entro tre mesi dall'approvazione del piano saranno adeguati i contratti di programma e di servizio.

5. La nuova organizzazione dell'Azienda in Divisioni.

La nuova organizzazione dell'Azienda F.S. è determinata da due esigenze fondamentali: la prima è quella di separare le attività di gestione dell'infrastruttura dalle attività di esercizio del trasporto ferroviario e delle altre attività di servizi; la seconda costituire separate Divisioni per le diverse tipologie di trasporto attribuendo a ciascuna il controllo diretto delle risorse umane e materiali per il perseguimento della missione affidata. Ciò dovrebbe consentire il miglioramento dell'efficienza nell'erogazione dei servizi e un rapporto con il mercato e la clientela più flessibile ed efficace¹.

¹ La Società ha, con apposito appunto, così illustrato le finalità della nuova organizzazione aziendale:

“Al termine di un impegnativo percorso di progettazione e confronto con gli interlocutori istituzionali e sindacali, con la nascita delle Divisioni Passeggeri, Cargo, Trasporto Regionale e Unità Tecnologie Materiale Rotabile, si realizza oggi la divisionalizzazione di Ferrovie dello Stato S.p.A., avviata lo scorso luglio con la costituzione della Divisione Infrastruttura. Contestualmente si avvia una significativa riconfigurazione strategica, strutturale e dimensionale del Corporate, con l'affidamento a una struttura specializzata delle attività amministrative di servizi comuni alle Divisioni.

Il nuovo disegno colloca a pieno titolo le Ferrovie Italiane nella dinamica evolutiva europea e internazionale del trasporto su ferro. E' aderente a principi di separazione tra rete e servizi, apertura al mercato e trasparenza contabile e gestionale, come richiesto dalle sedi istituzionali.

Il progetto ha coinvolto tutti i settori dell'Azienda ed è ispirato dal principio di centralità del cliente e qualità del servizio come vere leve di vantaggio competitivo.

Le logiche che hanno guidato la progettazione del nuovo assetto organizzativo sono le seguenti:

- *assoluta priorità strategica del core business aziendale* (trasporto su ferro), che non significa rinunciare alla identificazione di altre, importanti e necessarie aree di intervento del Gruppo, ma comporta la scelta di fondo di finalizzare sempre e comunque tali azioni all'obiettivo generale di risanamento e sviluppo di Ferrovie dello Stato S.p.A. in quanto operatore su una modalità di trasporto determinante per lo sviluppo del Paese;
- *identificazione di tre aree fondamentali di business* (trasporto di persone nazionale e regionale e trasporto merci), caratterizzate da specificità di mercato, di cliente, di scenario economico/istituzionale e di dimensione socio economica riconosciuti validi dai principali operatori internazionali;

Il primo provvedimento assunto dalla Società per l'attuazione della nuova struttura aziendale è stata la costituzione della Divisione Infrastruttura, avvenuta con ordine di servizio dell'Amministratore delegato del 27 luglio 1998, dopo aver acquisito l'avviso favorevole del Presidente del Consiglio dei Ministri. In pari data è stata soppressa l'ASA Rete.

Alla Divisione Infrastruttura è affidata la missione di rivestire il ruolo e svolgere le conseguenti funzioni di gestore infrastruttura ai sensi delle direttive comunitarie e dei correlati decreti di recepimento, assumendo le relative responsabilità all'interno del Gruppo. In particolare sono indicate le seguenti aree di responsabilità:

- assicurare unitariamente tutte le attività di esercizio ferroviario sull'intera rete F.S.;
- assicurare lo sviluppo e il mantenimento in efficienza del sistema infrastrutturale;
- assicurare lo sviluppo tecnologico dei sistemi e componenti dell'esercizio ferroviario;
- rispondere della sicurezza dell'esercizio ferroviario e del rilascio del Certificato di sicurezza alle Imprese ferroviarie;
- assicurare la definizione e l'emanazione dei regolamenti di esercizio ferroviario e degli standard tecnici dell'infrastruttura;
- rispondere della determinazione della capacità e della sua ripartizione per le Imprese ferroviarie attraverso la definizione dell'orario sulla rete F.S. e la gestione dei contratti con le Imprese ferroviarie stesse;
- raccogliere e integrare le responsabilità in materia di navigazione, sanitaria e Istituto sperimentale.

La struttura della Divisione prevede:

- la Direzione Commerciale che garantisce le attività di marketing e ripartizione capacità, programmazione orario, vendita e controllo di qualità necessarie ad assicurare la relazione tra il gestore infrastruttura e le Imprese ferroviarie, verso le quali costituisce interfaccia commerciale unitaria;
- la Direzione Produzione che garantisce l'esercizio ferroviario attraverso le attività di programmazione, controllo e coordinamento gestionale della produzione oltre a gestire le Officine nazionali e le attività connesse alla logistica dei Materiali e della navigazione;

-
- *conferimento alle Divisioni di tutte le leve operative necessarie al presidio del business di riferimento e dotazione adeguata di staff, strumentazioni direzionali, sistemi operativi;*
 - *unitarietà di interfaccia con l'industria dei costruttori, attraverso il nuovo soggetto Unità Tecnologia Materiale Rotabile;*
 - *separazione fra le competenze di governo del Gruppo, unitariamente presidiate, e l'area dei servizi comuni amministrativi alle unità di business, gestita perseguendo sinergie operative ed economie di scala.*

Sono stati inoltre ridefiniti ruoli manageriali e professionali in un'ottica di prioritaria valorizzazione delle competenze strategiche presenti in Azienda, con le integrazioni strettamente necessarie ad assicurare la nascita di nuove famiglie professionali o il potenziamento di filoni professionali quantitativamente carenti."

- la Direzione Sviluppo Reti e Investimenti che assicura le attività decisionali connesse al ciclo degli investimenti, anche attraverso la gestione del contratto con Italferr;
- la Direzione Tecnica che cura la definizione del quadro regolamentare e normativo per l'esercizio ferroviario e il rilascio del Certificato di sicurezza alle Imprese ferroviarie.

Con successivi ordini di servizio datati 7 maggio 1999, sono state istituite, ai sensi della direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 18 marzo 1999, la Divisione Passeggeri, la Divisione Trasporto Regionale, la Divisione Cargo e l'Unità Tecnologie Materiale Rotabile.

Alla Divisione Passeggeri sono affidati la progettazione, lo sviluppo, la produzione, la manutenzione, la gestione e la vendita del servizio di trasporto passeggeri di media e lunga percorrenza, in coerenza con il quadro strategico ed evolutivo del Gruppo F.S. e con le esigenze sia espresse che potenziali del mercato di riferimento. La struttura della Divisione prevede:

- la Direzione Commerciale che assicura la definizione e lo sviluppo del piano di marketing strategico e delle attività di marketing operativo, di commercializzazione e di assistenza alla clientela;
- la Direzione Operativa che assicura il coordinamento delle attività di progettazione e produzione dell'offerta divisionale, la pianificazione degli acquisti, la programmazione, la manutenzione, la gestione e la pulizia del materiale rotabile e le attività di programmazione e controllo dei servizi di trazione;
- la struttura organizzativa Qualità che assicura lo sviluppo e la gestione del sistema di qualità divisionale, diffondendo i principi di qualità totale e dell'orientamento al cliente all'interno della Divisione;
- la struttura organizzativa Sistemi e Tecnologie che assicura la progettazione, lo sviluppo, l'adeguamento e il funzionamento dei sistemi informativi divisionali, curandone la realizzazione e l'integrazione tecnologica e funzionale;
- le Direzioni Zona Passeggeri (Nord Ovest, Nord Est, Centro Nord, Tirrenica Sud, Adriatica e Sicilia) che assicurano il perseguimento degli obiettivi divisionali nel territorio di competenza, in coerenza con gli indirizzi, le politiche e gli obiettivi definiti centralmente.

Alla Divisione Trasporto Regionale sono affidati la progettazione, lo sviluppo, la produzione, la manutenzione, la gestione e la vendita del servizio di trasporto regionale e metropolitano su ferro e su gomma, in coerenza con il quadro strategico ed evolutivo del Gruppo F.S. e con le esigenze sia espresse che potenziali del mercato di riferimento. La struttura della Divisione prevede:

- la Direzione Sistemi di Marketing e Logistica che assicura la pianificazione e il controllo strategico divisionale e la definizione e lo sviluppo delle attività di marketing operativo e di commercializzazione;
- la Direzione Programmazione e Nuovo Materiale Rotabile che assicura la rilevazione del fabbisogno divisionale di nuovo materiale rotabile, la pianificazione e la programmazione dell'acquisto e del rinnovo del materiale rotabile;
- la struttura Servizi di Scorta che assicura la programmazione e il controllo dei servizi di scorta;
- la struttura Servizi di Condotta che assicura la programmazione e il controllo dei servizi di condotta;
- la Direzione Coordinamento Sistemi di Manutenzione Rotabili che assicura la programmazione, la manutenzione, la gestione e la pulizia del materiale rotabile divisionale e il monitoraggio della produttività e qualità del servizio;
- 19 Direzioni regionali e 2 Direzioni Provinciali (Trento e Bolzano), coordinate centralmente dalla Condirezione Centro Nord e dalla Condirezione Centro Sud, che assicurano il perseguimento degli obiettivi divisionali nel territorio di competenza, in coerenza con gli indirizzi, le politiche e gli obiettivi definiti centralmente.

Alla Divisione Cargo sono affidati la progettazione, lo sviluppo, la produzione, la manutenzione, la gestione e la vendita del servizio di trasporto merci, in coerenza con il quadro strategico ed evolutivo del Gruppo F.S. e con le esigenze sia espresse che potenziali del mercato di riferimento e la garanzia della complementarietà delle attività interne con quelle svolte in ambito FS Cargo. La struttura della Divisione prevede:

- la Direzione Commerciale che assicura la pianificazione e il controllo strategico divisionale e la definizione, lo sviluppo e la realizzazione delle attività di marketing operativo, di commercializzazione e di assistenza alla clientela;
- la Direzione Sviluppo e Investimenti che assicura il coordinamento e il controllo del processo degli investimenti della Divisione e il coordinamento delle attività di rinnovo e acquisto del materiale rotabile;
- la Direzione Produzione che assicura il coordinamento delle attività di programmazione e produzione dell'offerta divisionale, la programmazione, la gestione, il controllo dei servizi di trazione e d'impianto e l'erogazione dei servizi di logistica interna;
- 5 Direzioni Bacino Logistico e 15 Stabilimenti che assicurano il perseguimento degli obiettivi divisionali nel territorio di competenza, in coerenza con gli indirizzi, le politiche e gli obiettivi definiti centralmente.

All'Unità Tecnologie Materiale Rotabile è affidata la responsabilità di perseguire l'equilibrio di gestione industriale - rapporto qualità/prezzo confrontabile con i mercati di

riferimento - nell'erogazione di servizi specializzati per le Divisioni di Trasporto del Gruppo F.S. e, nei casi previsti dalle politiche aziendali, per i terzi. La struttura dell'Unità prevede:

- la Direzione Acquisti che assicura la gestione delle commesse per l'acquisto e la ristrutturazione dei rotabili e le attività negoziali e contrattuali per l'acquisto di componenti e materiali di ricambio e di uso comune;
- la Direzione Tecnica che assicura i servizi di ingegneria;
- la struttura Officine Grandi Riparazioni che sovrintende e coordina le attività di produzione industriale in un'ottica di ottimizzazione economica del processo di manutenzione;
- la Direzione Commerciale che assicura le attività di marketing verso clienti interni ed esterni, al fine di incrementare il portafoglio, e la gestione delle attività post-vendita;
- 13 Officine Grandi Riparazioni che assicurano la gestione delle commesse relative alla manutenzione ciclica e alla revisione del materiale rotabile.

6. Il riassetto del portafoglio societario.

Le Ferrovie dello Stato hanno partecipazioni in oltre 150 società controllate e partecipate direttamente o indirettamente di cui una quota non irrilevante estranea al "core business" dell'azienda. Si è quindi dato avvio a un processo di razionalizzazione e semplificazione finalizzato, oltre che ad eliminare aree di perdita e contribuire alla riduzione dei costi di struttura, ad assegnare i vari pacchetti azionari in modo coerente alla missione delle diverse aree strategiche di affari in modo tale che ciascuna di queste possa gestire e ottimizzare le proprie partecipazioni.

L'avviato riassetto si è finora concretizzato nelle seguenti iniziative:

1. Partecipazioni dirette:

- a) T.S.F. S.p.A.: la quota di maggioranza della società (61%) operante nel settore informatico è stata ceduta alla FINSIEL S.p.A. per un valore di bilancio di 90.950 milioni.
- b) Istituto Bancario S. Paolo di Torino S.p.A.: cessione della partecipazione nell'ambito dell'offerta pubblica di vendita per un importo di circa 232 miliardi che ha determinato una plusvalenza di 82 miliardi di lire.
- c) I.T.F. - Italiana Trasporti Ferroviari S.r.l.: costituita in data 12 novembre 1997 con capitale di 200 milioni per l'esercizio del trasporto passeggeri a media-lunga percorrenza.
- d) E.C.P. S.p.A.: cessione al socio ITC&P S.p.A. della propria partecipazione del 49% per un valore di bilancio di 112 miliardi.
- e) S.A.P. S.r.l.: acquisto dal socio di minoranza della restante quota.

- f) SIGMA S.p.A.: cessione a terzi della partecipazione per un corrispettivo di 12.200 milioni (valore di bilancio di 10.470 milioni).
 - g) Urbana S.p.A.: posta in liquidazione in quanto non operativa; il bilancio finale di liquidazione è stato approvato con riferimento alla data del 20 marzo 1998, con una perdita, rispetto ai decimi versati pari a 3.000 milioni, di circa 745 milioni.
 - h) Omnia Express Sardegna S.r.l.: posta in liquidazione per impossibilità di raggiungimento dell'oggetto sociale.
 - i) Efeso S.p.A.: posta in liquidazione in quanto le attività vengono riassorbite dalla Capogruppo.
 - j) Centro Riabilitazione S.p.A.: cessione al socio Fides Medica della propria partecipazione del 40%.
 - k) Centro diagnostico S.p.A.: cessione al socio Cidifin S.r.l. della propria partecipazione del 40%.
 - l) TAV S.p.A.: acquisto della totalità delle azioni dai soci privati per un valore di bilancio di 228 miliardi.
 - m) Metropolis S.p.A.: acquisto dalla C.I.T. S.p.A. della quota di partecipazione in Metropolis per 1.003 milioni.
 - n) C.I.T. S.p.A.: cessione alla Progetto S.p.A. dell'intera quota di partecipazione per un controvalore di 61.461 milioni.
2. Gruppo FS Cargo:
- a) Fusione per incorporazione in FS Cargo di Itaca S.p.A. previo acquisto delle residue quote di partecipazione detenute da terzi.
 - b) FS Cargo acquista da FS la partecipazione del 2% in CIM Novara S.p.A.
 - c) STM S.r.l. acquista da CEPIM S.p.A. e da Proge.Co S.r.l. le partecipazioni in CEMAT S.p.A.
 - d) FS Cargo costituisce al 50% con le Ferrovie Federali Svizzere la Società Cargo SI S.r.l.
 - e) FS Cargo pone in liquidazione la Nuova Logistica S.r.l.
 - f) FS Cargo e STM acquistano da Logitalia Gestioni S.p.A. partecipazioni nella CEMAT S.p.A.
 - g) FS Cargo acquista da G.S.A. S.r.l. e da SIN.PORT S.p.A. le rispettive partecipazioni in STM S.r.l. acquisendo così l'intero capitale sociale.
 - h) FS Cargo acquista dal socio SIN.PORT il 5% della partecipazione in Italcontainer S.p.A.
 - i) FS Cargo cede al socio G.S.A. S.r.l. la propria partecipazione del 55% in Corriere Italia S.p.A.
 - j) FS Cargo cede la partecipazione del 20,3% in Contship S.p.A. al socio Contship Europe BV.
 - k) FS Cargo costituisce al 51% la Nord-Est Terminal S.p.A.

- l) STM S.r.l. cede al socio G.T.S. S.r.l. il 34% della partecipazione in O.T.S. S.r.l.
- 3. Gruppo Metropolis:
 - a) Acquisisce da FS le Immobiliari regionali Lombardia e Lazio per completare la concentrazione delle società del Gruppo FS operanti nel settore immobiliare.
 - b) Cede a terzi l'intera partecipazione (31,58%) in Record Center S.p.A.
 - c) cede all'Istituto Immobiliare Italiano la partecipazione del 30,07% in Tradital S.p.A.
 - d) costituisce al 60% con la Provincia Autonoma di Trento la Metrotrento S.p.A.
- 4. Gruppo Sogin:
 - a) Fusione per incorporazione in Sogin S.r.l. della Meridional Tours S.p.A.
 - b) Cessione a terzi della G.B.S. S.r.l.

7. Indagine conoscitiva sulle Ferrovie dello Stato.

Il Consiglio di amministrazione, nella relazione al bilancio dell'esercizio 1996, decise di svolgere una revisione sostanziale, con l'ausilio di una società di certificazione, dei costi per appalti, forniture di servizi e consulenze, almeno per le poste di maggiori dimensioni. A seguito di nota istruttoria del magistrato addetto al controllo, l'Amministratore delegato trasmise, con lettera del 18 marzo 1998, copia dell'indagine conoscitiva riservata richiesta dalle F.S. alla Deloitte & Touche in relazione ad alcune operazioni poste in essere dall'Azienda.

Nella precedente relazione per l'esercizio 1995-1996, questa Corte dei conti ha soffermato la sua attenzione sulla parte di detto documento concernente gli arbitrati cui le Ferrovie dello Stato hanno partecipato. Trattavasi di ventuno procedimenti iniziati, il primo, nel gennaio 1989 e, l'ultimo, nell'ottobre 1995. Di questi, quindici si erano conclusi ed avevano visto le F.S. soccombere per quattordici volte. L'importo complessivo delle condanne ammontava a miliardi 364,2; andavano poi aggiunti i costi relativi ai compensi per il collegio arbitrale, alle spese di giudizio e di eventuali C.T.U. pari a miliardi 20,3 oltre alle spese legali della difesa e per consulenti tecnici di parte pari a miliardi 5,9. L'onere globale sostenuto è ammontato così a miliardi 390,4.

La Corte dei conti, a conclusione dell'esame della vicenda, censurò le gravi anomalie riscontrate consistenti nell'esercizio da parte del responsabile della Funzione Legale di attività tra loro incompatibili con conseguente violazione della normativa interna oltre che dei più elementari criteri di buona e trasparente gestione. Invitò pertanto gli Organi della Società e il Ministero vigilante per quanto di competenza, ad adottare in materia disposizioni volte ad evitare per il futuro simili, incresciose vicende.

Il Consiglio di amministrazione della Società aveva già preso in esame la riferita problematica e dal verbale della seduta del 1° aprile 1998 risulta che "per gli unici due arbitrati

ancora in corso (Consorzio TEAM e COGEI MATEFER), solo in data 2 marzo 1998, è stato possibile presentare istanza di ricusazione al tribunale di Roma, grazie a un evento nuovo (apertura di procedimenti penali a carico dell'Avv. Cevaro per peculato e abuso d'ufficio) che ha concretizzato un ulteriore autonomo motivo di incompatibilità del predetto nella sua veste di arbitro F.S. Viene infatti evidenziato dalla Direzione Legale che l'istanza di ricusazione deve essere inoltrata (anche dalla stessa parte che ha nominato l'arbitro) entro il termine perentorio di dieci giorni dal momento in cui è nota la situazione di incompatibilità; ciò ovviamente non poteva applicarsi ad F.S. che, fin dall'inizio, era consapevole dell'anomala situazione il cui si trovava l'Avv. Cevaro. Per quanto riguarda i tredici arbitrati non più impugnabili, l'unico strumento offerto dal sistema è quello della revocazione invocabile solo se il lodo risulti effetto del dolo dell'arbitro accertato con sentenza passata in giudicato. Sono evidenti le difficoltà di intraprendere questa strada perché bisognerebbe dimostrare l'esistenza di una cosciente volontà di recare pregiudizio alla Società, probabilmente da estendere all'intero collegio arbitrale. Per quanto riguarda i quattro arbitrati i cui termini per appellarsi non sono ancora scaduti, è in corso la valutazione da parte di un legale esterno sulla opportunità di proporre gravame verso due lodi (CLEIFER e COGEI FIREM); tuttavia una siffatta opportunità viene ritenuta difficilmente praticabile dalla Direzione Legale considerato che la clausola compromissoria relativa a tali arbitrati dichiara il lodo non impugnabile".

La Corte dei conti si riserva di riferire in merito, anche alla luce degli intervenuti mutamenti normativi sull'impugnabilità dei lodi arbitrali.

Le restanti osservazioni mosse dalla Società di revisione hanno riguardato i contratti per servizi di ristorazione e per affidamento della gestione di locali, contratti per servizi di pulizie, operazioni di finanza e tesoreria oltre a vicende contrattuali riferibili alle diverse articolazioni dell'Azienda.

In merito a tali diverse vicende il Consiglio di Amministrazione ha dedicato numerose sedute e, da ultimo, nella riunione del 10 novembre 1998, ha preso atto del fatto che la verifica della Direzione Audit sulla indagine conoscitiva ha consentito di accertare che non si rendono necessari interventi correttivi da apportare al Bilancio 1996 e che, quindi, sotto tale profilo, l'attività della predetta Direzione è da considerarsi conclusa. Ha per il resto deliberato, al fine di pervenire a un modello di gestione improntato a rigore operativo, di procedere ad una verifica dell'avanzamento delle attività poste in essere dalla Direzione Audit con riferimento sia al monitoraggio delle azioni correttive introdotte sia agli audit preventivi su norme e procedure aziendali, nonché sugli esiti delle questioni riguardanti le società del Gruppo, anche ai fini di valutare l'adozione di ulteriori azioni di intervento societario.

8. Poteri di indirizzo e di vigilanza del Ministro dei trasporti e della navigazione.

Come è noto nell'atto di concessione del servizio pubblico alle Ferrovie dello Stato, al Ministro dei trasporti e della navigazione sono stati affidati poteri di indirizzo e vigilanza sull'esercizio della medesima, per garantire il rispetto delle norme di legge e di regolamento, al fine della costante attuazione dell'interesse pubblico. L'espletamento di dette funzioni doveva essere svolto da una struttura tecnica ministeriale assistita da un organismo tecnico di interfaccia istituito dalla Società. Fu anche previsto che quest'ultima dovesse uniformarsi alle prescrizioni formulate in materia dall'Amministrazione concedente, e prestare la necessaria collaborazione fornendo, a richiesta, documenti, dati, personale e mezzi adeguati.

La Corte dei conti ha rilevato nelle precedenti relazioni come l'assolvimento di così importanti funzioni di vigilanza ed indirizzo, soprattutto in un periodo di gravi difficoltà per l'Azienda, continuassero ad essere perseguite in modo contraddittorio ed insufficiente, al di fuori delle strutture previste all'uopo sia nell'atto di concessione, che nelle successive disposizioni legislative contenute nel provvedimento collegato alla legge finanziaria per l'esercizio 1994. Tutto ciò ha determinato una condizione di insufficiente trasparenza della attività governativa nella regolazione dei rapporti che intercorrono tra i Ministeri competenti e le Ferrovie dello Stato, sia a livello di assemblea sociale che in quello contrattuale. Infatti, i tentativi di svolgere la prescritta vigilanza, in un primo momento, con l'istituzione dell'Unità di controllo (prevista dall'art. 1.13 della legge 24 dicembre 1993, n. 537), poi abortita e, successivamente, con l'affidamento in via provvisoria di dette funzioni alla Direzione generale della motorizzazione civile non hanno consentito il soddisfacente esercizio di tali funzioni in un momento che si caratterizza di particolare delicatezza per le esigenze di risanamento e riorganizzazione che incombono sull'Azienda.

Con decreto del Presidente della Repubblica 24 aprile 1998, n. 202, di approvazione del Regolamento recante norma sull'organizzazione del Ministero dei trasporti e della navigazione, all'art. 11, è stato istituito il Servizio di vigilanza sulle ferrovie con il compito di esercitare "la vigilanza sulle Ferrovie dello Stato S.p.A. sulla base della legge, della concessione e dei contratti di programma e di servizio, nonché sui gestori delle infrastrutture del trasporto di rilievo nazionale, sulla base della normativa comunitaria".

Detto servizio è attualmente in fase di organizzazione e, pertanto, si riferirà sul puntuale adempimento delle sue funzioni in occasione della presentazione della prossima relazione al Parlamento per l'esercizio 1998.

Per quanto concerne infine la presentazione al Parlamento delle relazioni annuali sullo stato di attuazione del contratto di programma a cura del Ministro dei trasporti e della navigazione (legge 14 luglio 1993, n. 238), il Ministero ha comunicato di aver redatto e trasmesso alle Camere la prima relazione sul predetto stato di attuazione con riferimento alla data del 31 dicembre 1997.

9. Il personale.

9.1 Il contratto collettivo nazionale di lavoro per il personale dirigente.

Nelle precedenti relazioni sono stati riportati i contenuti normativi e retributivi del primo contratto collettivo riservato specificamente al personale dirigente, la cui durata era fissata in quattro anni (1990-1993) per la parte normativa, mentre la parte economica sarebbe stata ricontrattata alla fine del primo biennio. In data 9 giugno 1992, fu sottoscritto un nuovo accordo concernente l'applicazione della parte economica riguardante il biennio 1992-1993, i cui contenuti sono stati illustrati nella relazione per gli esercizi 1995-1996.

Il contratto in questione, in quanto non disdetto dalle parti contraenti nei termini previsti, è stato tacitamente rinnovato nel suo complesso per il periodo 1994-1997. Con lettere raccomandate inviate a tutte le Organizzazioni firmatarie del suddetto contratto in data 15 e 18 luglio 1997, la Società ha dato formale disdetta del contratto predetto al fine di pervenire ad un rinnovo globale del medesimo.

In data 30 ottobre 1998 è stato sottoscritto un accordo tra la Società e le altre Società del gruppo F.S., con l'assistenza dell'Agens, e la FNDAI e l'ASSIDIFER-FNDAI in base al quale, a decorrere dal successivo 1° novembre, il rapporto di lavoro dei dirigenti della F.S. S.p.A. e delle aziende del Gruppo è disciplinato dalla contrattazione collettiva nazionale di lavoro sottoscritta tra la FNDAI e la Confindustria per i dirigenti di aziende industriali².

² La Direzione Generale per le Risorse Umane ha così motivato l'adozione del diverso tipo di contratto rispetto al passato:

- è un segnale preciso, di cambiamento nei rapporti di lavoro, coerente con l'essere una S.p.A. e con il mercato;
- evita che si perpetui una situazione anomala nella quale l'Azienda stipulava il contratto per i propri dirigenti;
- annulla spazi negoziali su materie proprie del rapporto tra singoli dirigenti e Azienda (vedi MBO, mutamento di posizioni, ecc.);
- si riduce il peso economico di voci retributive quali le trasferte, i trasferimenti, la reperibilità creando gli spazi per una politica retributiva più basata sul variabile collegato a risultati oggettivi;
- annulla la differenza con gli altri dirigenti industriali in alcuni istituti quali le ferie, gli scatti di anzianità, ecc.);

Verranno poi dalle parti definiti con accordi aziendali specifiche modifiche, integrazioni e norma transitorie della predetta contrattazione nazionale di lavoro.

Per quanto riguarda gli aspetti economici sono state adottate le seguenti soluzioni:

1. Minimo contrattuale base: viene applicato quello previsto dal C.C.N.L. per i dirigenti di aziende industriali. L'eccedenza tra gli attuali trattamenti (comprensivi di stipendi tabellari, indennità integrativa speciale, assegno personale pensionabile) e il nuovo minimo contrattuale base, è corrisposto a titolo di elemento distinto della retribuzione (E.D.R.).
2. Aumento retributivo: a decorrere dal 1° gennaio 1998, ai dirigenti in servizio è attribuito un aumento retributivo pari a lire 250.000 lorde mensili ad incremento dell'E.D.R.
3. Una tantum: è attribuita una somma pari a lire 3.500.000 lorde che rimane esclusa dalla base di calcolo del trattamento di fine rapporto. Tale somma non spetta ai dirigenti assunti dopo il 1° gennaio 1996 né a quelli promossi successivamente al 1° gennaio 1997.

Le modifiche e integrazioni apportate al C.C.N.L. riguardano il preavviso, gli aumenti di anzianità, la tredicesima mensilità, l'assegno personale pensionabile, le trasferte, le tutele assistenziali e previdenziali, la risoluzione del rapporto di lavoro per casi di ristrutturazione, il superminimo, la reperibilità, i trasferimenti e la responsabilità civile e penale connessa alla prestazione.

9.2 I contratti collettivi nazionali di lavoro per i dipendenti.

In data 6 febbraio 1998 è stato raggiunto l'accordo per il rinnovo del contratto collettivo di lavoro, con scadenza, sia per la parte normativa che per la parte economica al 31 dicembre 1999, tra la Società e le Organizzazioni sindacali confederali, autonome e, per il settore macchina, lo SMA. Detto accordo, a detta delle Parti contraenti, ha assunto come riferimento il Protocollo d'intesa intervenuto tra il Governo e le Parti sociali in data 23 luglio 1993.

Sono elementi della retribuzione base:

1. lo stipendio (minimo tabellare, successive classi di stipendio biennali e aumenti periodici triennali, anche convenzionali, l'assegno personale pensionabile ex art. 82, l'E.D.R. pensionabile previsto dal Protocollo d'intesa del 31 luglio 1992, l'E.D.R. pensionabile

– risolve l'annoso problema della possibilità di risoluzione del rapporto di lavoro per motivi oggettivi definendo però con un accordo integrativo a quello vigente sul CCNL industria le modalità di risoluzione in caso di esuberi collettivi dei dirigenti;

– ha chiuso una vertenza in corso dal 1996 e riferita all'assenza di rinnovo economico dal 1994.

La nuova area contrattuale assicura un sistema atto a coniugare responsabilità individuali e collettive e favorisce l'unità di una categoria in modo tale che il valore della dirigenza non si disperda nella gestione di una micro-conflittualità ampliata a dismisura da diverse logiche sindacali.

previsto dall'art. 80 e l'eventuale assegno personale pensionabile di cui all'art. 79 per passaggio di parametro o di area funzionale;

2. L'indennità integrativa speciale.

Sono elementi aggiuntivi della retribuzione:

1. la tredicesima mensilità;
2. il salario di posizione organizzativa/professionale;
3. l'indennità quadri per il personale dell'area Quadri;
4. l'indennità di utilizzazione per il personale appartenente ai primi sette parametri stipendiali;
5. l'indennità di turno;
6. il compenso per lavoro straordinario feriale diurno e notturno, festivo diurno e notturno;
7. l'indennità per lavoro notturno ed il compenso per lavoro domenicale;
8. il premio di risultato annuale;
9. le competenze accessorie;

I nuovi importi stipendiali iniziali con le decorrenze di attribuzione e l'importo forfettario per vacanza contrattuale sono quelli esposti nella seguente tabella:

PARAMETRI	1-07-1997	1-05-1998	IMPORTO FORFETTARIO
100	10.052.715	10.555.709	718.563
122	12.264.311	12.877.964	876.647
135	13.571.164	14.250.206	970.060
142	14.274.851	14.989.103	1.020.359
156	15.682.238	16.466.909	1.120.958
167	16.788.036	17.628.036	1.200.000
186	18.698.043	19.633.612	1.336.527
220	22.115.971	23.222.557	1.580.838
275	27.644.960	29.028.194	1.976.048

La progressione degli stipendi sopra indicati avviene con la corresponsione di otto classi biennali e, successivamente, con cinque aumenti periodici triennali secondo gli importi indicati nella seguente tabella:

PARAMETRI	CLASSE DI STIPENDIO	AUMENTO PERIODICO
100	316.800	162.360
122	386.496	198.079
135	415.008	212.691
142	437.184	224.056
156	484.704	248.410
167	510.048	261.399
186	573.408	293.871
220	652.608	334.461
275	804.672	412.394

Per quanto concerne le voci retributive diverse dallo stipendio si ritiene opportuno illustrare le seguenti:

1. Assegno personale pensionabile: a decorrere dal 1° giugno 1997, viene corrisposto, entro il mese di luglio di ciascun anno, un assegno di importo pari alla retribuzione base spettante al 30 giugno dello stesso anno, con esclusione degli E.D.R. pensionabili;
2. Premio di risultato annuale: è istituito dal 1° febbraio 1998, con contestuale soppressione del premio di produttività e compartecipazione, di valore medio pro-capite annuale di £ 810.000 (£ 1.390.000 per il settore macchina) da attribuire a ciascuna ASA/Società/ Struttura di Holding in relazione al numero medio di addetti per ciascun anno;
3. Indennità Quadri: è così costituita:
 - 3.1 l'indennità di base è pari a £ 500.000 e £ 600.000 per i parametri 220 e 275;
 - 3.2 l'indennità di posizione: da £ 185.000 a £ 400.000 per il parametro 220 e da £ 277.000 a £ 600.000 per il parametro 275;
 - 3.3 il superminimo, previa valutazione del merito individuale, da £ 187.500 a £ 500.000 per il parametro 220 e da £ 262.500 a £ 750.000 per il parametro 275.

Con il contratto in questione viene infine avviata la costituzione di un Fondo di pensione complementare in applicazione di quanto previsto dal decreto legislativo 21 aprile 1993, n. 124, e successive modificazioni, per fornire prestazioni complementari al trattamento di pensione pubblica. La Società e i lavoratori, che su base volontaria aderiranno, contribuiranno ciascuno a decorrere dal 1° ottobre 1998, nella misura dell'1% dell'insieme delle voci retributive minimi tabellari, classi e aumenti periodici, indennità integrativa speciale, EE.DD.RR. e indennità quadri. Il Fondo sarà altresì finanziato, fin dall'atto della sua costituzione, mediante quota del TFR maturato nell'anno per i lavoratori che abbiano volontariamente aderito, nelle misure del 18% per i lavoratori assunti in data antecedente

all'entrata in vigore del richiamato decreto legislativo (28 aprile 1993) e del 100% per quelli assunti successivamente.

9.3 Consistenza del personale.

Anche nell'esercizio preso in esame, è proseguito il ridimensionamento dell'organico. In particolare si sono avuti incrementi per 2.436 e riduzioni per 5.531 unità; di queste 3.288 attraverso un programma di esodi incentivati. La tabella seguente espone i dati relativi al personale presente al 31 dicembre 1997, alla sua consistenza media e all'indice di produttività posti a raffronto con quelli dell'esercizio precedente:

Consistenza	1997	1996	Var. %
Al 31 dicembre	119.922	123.017	- 2,58
Consistenza media	122.249	123.417	- 0,96
Indice di produttività ³	613.073	598.610	+ 2,42

Il seguente prospetto da conto della consistenza media annuale dei dipendenti divisi per settore.

Settori	Dipendenti (1997)	Dipendenti (1996)	Differenza
Uffici	14.098	13.265	+ 833
Stazioni	29.786	29.914	- 128
Viaggiante	12.159	12.582	- 423
Macchinisti	20.442	21.172	- 730
Tecnico	43.182	43.906	- 724
Navi traghetto	1.620	1.611	+ 9
Totale	121.287	122.450	- 1.163
Dirigenti	962	967	- 5
Totale	122.249	123.417	- 1.168

Per quanto concerne l'aumento dell'indice di produttività del personale, si deve segnalare che lo stesso supera in valore percentuale la diminuzione media della consistenza dei dipendenti in servizio.

³ L'indice di produttività del personale è espresso in unità di traffico per addetto. L'unità di traffico è pari alla somma delle voci Viaggiatori/km e Tonnellata/km.