

### 1.1. Gli organi

Organi sociali sono l'assemblea dei soci, il consiglio di amministrazione e il collegio sindacale, con funzioni circoscritte al controllo sulla gestione essendo il controllo contabile, sia della Capogruppo che di tutte le società controllate, affidato, ai sensi dell'art. 15.1 dello Statuto sociale ad una società di revisione iscritta nel registro istituito presso il Ministero della Giustizia, nonché nell'albo speciale Consob di cui all'art. 161 del D. Lgs. n. 58/1998 e s. m. i..

La società così come tutte le società del Gruppo è altresì dotata di un Organismo di vigilanza, ai sensi dell'art. 6 del D. Lgs. n. 231/2001.

#### - *Il Consiglio di Amministrazione*

Il Consiglio di amministrazione di FS Italiane è costituito da cinque componenti (previsione statutaria: da 3 a 5 componenti) ad uno dei quali, l'Amministratore Delegato, come meglio indicato in seguito, sono attribuite ampie deleghe gestionali, ai sensi dell'art. 12.3 dello Statuto.

Nel corso dell'esercizio, il Consiglio di Amministrazione ha mantenuto competenze esclusive, oltre che sulle materie riservategli dalla legge o dallo statuto sociale, su materie di importanza strategica ed economica, quali, tra le altre: approvazione del business plan annuale e pluriennale, budget annuale, operazioni straordinarie, acquisti/cessioni di azienda e di partecipazioni societarie, contratti di finanziamento<sup>2</sup>.

I cinque amministratori attualmente in carica sono stati nominati, unitamente al nuovo Collegio sindacale, nel corso della seduta assembleare del 24 giugno 2010, per tre esercizi e, quindi, sino all'Assemblea di approvazione del bilancio dell'esercizio 2012.

Il Presidente e l'Amministratore Delegato sono stati nominati fino alla scadenza del mandato del C.d.A.

---

<sup>2</sup> Nel corso dell'Assemblea straordinaria del 24 maggio 2011, il socio unico di FS ha modificato alcune norme statutarie, tra le quali l'art. 12. In particolare, ha inserito un nuovo comma 2, che statuisce quanto segue: "12.2. Sono, altresì, attribuite al Consiglio di Amministrazione competenze in materia di: fusione per incorporazione di società le cui azioni o quote siano possedute dalla Società almeno nella misura del 90% del loro capitale sociale; scissione parziale a favore della Società di società le cui azioni o quote siano possedute dalla Società almeno nella misura del 90% del loro capitale sociale; istituzione e soppressione di sedi secondarie; adeguamento dello statuto alle disposizioni normative. Resta sempre ferma la possibilità per l'assemblea - se lo ritiene - di deliberare sulle predette materie".

*- I comitati interni al Consiglio di amministrazione*

FS Italiane, mutuando una prassi largamente diffusa nelle società quotate, ha adottato un sistema di governo che prevede un Comitato per le remunerazioni. In particolare, come già indicato nella precedente relazione, il Consiglio di amministrazione (nel corso della seduta del 17 maggio 2007, giusta indicazione della Assemblea ordinaria del 27 aprile 2007) ha costituito al suo interno un "Comitato Compensi", con funzioni di carattere propositivo e consultivo, di supporto al CdA., in un quadro di stretta collaborazione.

Relativamente alla composizione e alle competenze del quale si fa rinvio a quanto riferito nei precedenti referti.

Per i Consiglieri di amministrazione componenti di detto Comitato non sono previsti compensi aggiuntivi.

A diversi fini, il Consiglio di Amministrazione ha, inoltre, costituito un Comitato Etico, con compiti consultivi e d'indirizzo nel quadro dei principi e delle norme di cui al Codice Etico. Detto Comitato è composto dai titolari *pro tempore* in carica delle seguenti Direzioni Centrali: Finanza, Controllo e Partecipazioni; Risorse Umane e Organizzazione; Legale; *Audit* (con funzioni di Segreteria del Comitato).

*- Il Collegio sindacale*

Il Collegio sindacale di Ferrovie dello Stato Italiane S.p.A. si compone di tre membri effettivi (di cui uno con funzioni di Presidente) e due membri supplenti.

Il 24 giugno 2010, l'Assemblea ha, nominato, per tre esercizi (e, quindi, sino all'Assemblea di approvazione del bilancio di esercizio 2012), il nuovo Collegio sindacale.

*- I compensi agli Amministratori ed ai Sindaci*

In materia di trattamento economico di amministratori e dirigenti di società a partecipazione pubblica sono intervenute recentemente nuove norme.

Il decreto legge n. 201 del 6 dicembre 2011, convertito in legge 22 dicembre 2011, n. 214 ha riformato il previgente regime dei compensi erogati agli amministratori. In particolare, l'art. 23 *bis* della legge limita la libertà del C.d.A. di fissare il compenso per gli amministratori delegati delle società pubbliche.

Recentemente, l'art. 2, comma 20 quater del DL 95/2012 convertito con L 135/2012 ha integrato la suddetta disciplina (aggiungendo due commi al summenzionato art. 23 *bis*), limitando ulteriormente la libertà del C.d.A. circa la fissazione dei compensi erogati agli amministratori *"investiti di particolari cariche"* delle società controllate dal MEF. In particolare, la norma reintroduce il "tetto" di cui all'art. 3, comma 44, periodo 1<sup>a</sup>, della LF 2008 anche per gli emolumenti determinati dai C.d.A. *"delle società non quotate, direttamente o indirettamente controllate"* dal MEF per gli amministratori (in quanto elimina le esclusioni di cui al combinato disposto dell'art. 3, comma 52 bis, legge finanziaria 2008 con il d.P.R. n. 195/2010). Inoltre, la norma completa il quadro, con l'introduzione della regola secondo la quale il *"trattamento economico annuo onnicomprensivo dei dipendenti delle società non quotate, direttamente o indirettamente controllate"* dal MEF *"non può comunque essere superiore al trattamento economico del primo presidente della Corte di cassazione"*<sup>3</sup>.

Pertanto, la nuova normativa:

- estende la disciplina in esame alle società non quotate controllate da tutte le PA (non solo a quelle controllate dal MEF)
- in secondo luogo, reintroduce per i "dipendenti" (non più solo gli amministratori) delle società pubbliche non quotate il principio secondo cui ai fini dell'applicazione del tetto massimo sono computate in modo cumulativo le somme comunque erogate all'interessato a carico del medesimo o di più organismi.

Sulla questione si sono espressi con un parere sia la Ragioneria Generale dello Stato che l'Avvocatura di Stato.

In ordine al trattamento economico corrisposto, per l'esercizio 2011, al Presidente, all'Amministratore Delegato ed ai Consiglieri di Amministrazione di FSI, nelle tabelle che seguono sono esposti i relativi importi, posti a raffronto con quelli degli esercizi 2009-2010.

Gli stessi tengono conto delle modifiche introdotte, in materia di "tetti retributivi", dalla legge finanziaria per il 2008 e s.m.i.<sup>4</sup> dal conseguente D.P.R. n. 195/2010<sup>5</sup>, dal D.L 78/2010<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> Cfr art. 23 *bis*, commi 5 *bis* e 5 *ter*, della DL 201/2011 convertito in legge n. 214/2011.

<sup>4</sup> In sede di prima applicazione della LF 2008, le Assemblee delle Società del Gruppo hanno ridotto del 25% i compensi deliberati per gli amministratori ai sensi dell'articolo 2389, comma 1, c.c. (in linea con quanto disposto dall'art. 3, comma 12, LF 2008).

<sup>5</sup> Attuativo dell'articolo 3, comma 44 della legge 24 dicembre 2007, n. 244 (legge finanziaria 2008), come modificato dal decreto-legge 3 giugno 2008, n. 97, convertito, con modificazioni, dalla legge 2 agosto 2008, n. 129.

Il trattamento economico complessivo sia per il Presidente che per l'Amministratore Delegato è stato stabilito, su proposta del Comitato Compensi, dal Consiglio di Amministrazione, sentito il parere del Collegio sindacale, nella seduta del 2 marzo 2011.

Lo stesso è stato fissato per il Presidente in euro 260.000 per la parte fissa ed euro 40.000 a titolo di MBO (per un totale di 300.000 €), per l'Amministratore Delegato in euro 80.000 per la parte fissa ed euro 40.000 a titolo di MBO (per un totale di 120.000 €); per i Consiglieri in euro 30.000 ciascuno.

Riguardo all'amministratore delegato, a tale trattamento si aggiunge la "retribuzione per il rapporto dirigenziale" per un totale di 750.000 €, nonché "un Long Term Incentive" (LTI) triennale per il periodo 2010-2012, collegato al raggiungimento di obiettivi economico-qualitativi di Gruppo.

In proposito, in data 6 luglio del 2011 il Consiglio di amministrazione ha stabilito per l'Amministratore delegato nel periodo 2010/2012 un incentivo massimo di euro 300.000, da liquidare, in presenza delle previste condizioni, successivamente all'approvazione del bilancio 2012.

---

<sup>6</sup> Nei casi di Società del Gruppo *"possedute direttamente o indirettamente in misura totalitaria"* dal MEF detti compensi (così come quelli dei sindaci) sono stati ulteriormente ridotti (sempre in sede di prima applicazione) del 10% (art. 6, comma 6, decreto legge n. 78/2010 con L 122/2010).

(in euro)

<b>Compensi individuali annui lordi Organo di amministrazione</b>	<b>N.comp</b>	<b>2009</b>		<b>Dal 24-06-2010</b>		<b>2011</b>	
		<b>Parte fissa + variabile</b>	<b>totale</b>	<b>Parte fissa + variabile</b>	<b>totale</b>	<b>Parte fissa + variabile</b>	<b>totale</b>
Presidente	1	600.000 + 300.000	900.000	260.000 + 40.000	300.000	260.000 + 40.000	300.000
A.D (rapporto amministr.ne )	1	200.000 + 150.000	350.000	80.000 + 40.000	120.000	80.000 + 40.000	120.000
A.D (rapporto dirigenziale)		600.000 + 150.000	750.000	653.666 + 100.000	753.666	653.666 + 100.000	753.666
Altri componenti	3	45.000	135.000	30.000	90.000	30.000	90.000

Dalla tabella si evince come l'ammontare complessivo dei compensi spettanti agli Amministratori di Ferrovie dello Stato Italiane S.p.A. è passato da euro 2.135.000 del 2009 ad euro 1.264.000 per ciascuno degli anni 2010-2011.

Tale importo comprende tutti i compensi spettanti per le cariche di Presidente e Amministratore delegato, inclusi gli importi relativi agli elementi variabili, e tutti gli emolumenti per gli altri Consiglieri di amministrazione.

I compensi deliberati per gli amministratori che ricoprono cariche di Consigliere in altre società del Gruppo consolidate sono direttamente versati a Ferrovie dello Stato Italiane.

Per quanto attiene ai componenti del Collegio sindacale, anche il loro compenso è stato ridotto in attuazione dell'art. 6, comma 6, del D.L. n. 78/2010.

È da precisare che i compensi corrisposti ai consiglieri e sindaci espressi dal Ministero dell'Economia e delle Finanze - in quanto dipendenti in servizio - vengono riversati al citato Dicastero.

La tabella che segue mostra i compensi lordi annui individuali posti a raffronto con quelli del 2009-2010.

(in euro)				
Compensi individuali annui lordi Collegio Sindacale	n. componenti	2009	dal 25-06-2010	2011
Presidente	1	45.000	40.000	40.000
Componenti effettivi	2	34.000	30.000	30.000
Altro( Supplenti ecc)	2	0	0	0

*- Il controllo contabile*

Il controllo contabile di Ferrovie dello Stato Italiane S.p.A. è affidato ad un revisore esterno: per l'esercizio 2011, così come per il passato, incaricata di tale controllo è stata una società di revisione, scelta attraverso gara pubblica. Per tale incarico l'assemblea ha determinato un compenso pari a € 291.000 annui.

*- Attività del Dirigente Preposto*

A partire dall'esercizio 2007 è stato introdotto, su specifica indicazione del MEF, nell'ottica dell'adozione di sistemi di *Governance* sempre più evoluti ed equiparati a quelli delle società quotate, la figura di cui alla legge 262/05 del "Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari" di Ferrovie dello Stato Italiane SpA.

Il Dirigente Preposto ha definito e implementato, all'interno del Gruppo, un Modello di controllo sull'informativa finanziaria seguendo un approccio basato su *standard* di riferimento internazionali (c.d. Co.S.O. *Framework*).

Il sistema disegnato prevede la formalizzazione ed il continuo aggiornamento di apposite procedure amministrativo — contabili (PAC) con la definizione dei ruoli e delle relative responsabilità in termini di controlli atti a ridurre i rischi di errore sull'informativa finanziaria. Alla data di approvazione del bilancio di esercizio e consolidato 2011 del Gruppo sono state emanate oltre 250 procedure amministrativo - contabili.

La verifica dell'efficacia del sistema dei controlli posti a tutela della corretta informativa finanziaria avviene annualmente attraverso un'attività di *testing* che si basa su metodologie standard di *audit* ed è svolta da un *team* specialista a supporto del Dirigente Preposto.

In considerazione della complessità e capillarità del Gruppo, in termini di attori e di processi coinvolti, e per un rafforzamento ed una migliore efficacia nell'applicazione della norma, il Consiglio di Amministrazione di Ferrovie dello Stato Italiane ha ritenuto opportuno promuovere la nomina dei Dirigenti Preposti anche nelle principali controllate. Risultano, pertanto, istituiti i Dirigenti Preposti nelle seguenti realtà societarie: RFI SpA, Trenitalia SpA, Grandi Stazioni SpA, Centostazioni SpA, FS Logistica SpA e Busitalia SpA.

I Dirigenti Preposti citati, a firma congiunta con gli Amministratori Delegati delle società, attestano annualmente, sulla base di un modello di Attestazione che riflette sostanzialmente quello previsto dalla regolamentazione Consob in attuazione della legge 262:

- l'adeguatezza delle procedure amministrativo - contabili per la formazione del bilancio d'esercizio e l'effettiva applicazione delle stesse nel corso del periodo di riferimento, mettendo in evidenza eventuali aspetti di rilievo emersi;
- la corrispondenza del bilancio d'esercizio alle risultanze dei libri e delle scritture contabili;
- la conformità del bilancio medesimo ai principi contabili internazionali e l'idoneità a fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria della società.

Analoga Attestazione è rilasciata sul bilancio d'esercizio e consolidato del Gruppo di Ferrovie dello Stato Italiane da parte dell'Amministratore Delegato e del Dirigente Preposto della Capogruppo.

Da segnalare, infine, a completamento delle principali caratteristiche del modello di gestione della *compliance* alla legge 262/05, che la Capogruppo ha disposto per tutte le controllate, nelle quali non è stato istituito il Dirigente Preposto, che le situazioni contabili annuali, siano accompagnate da un'Attestazione interna con contenuto similare alle precedenti Attestazioni, firmata dal Responsabile Amministrativo di società.

In relazione alle attività specificamente svolte a supporto delle Attestazioni sui bilanci 2011, si evidenzia che:

- sono state emanate/revisionate complessivamente n. 92 procedure amministrativo - contabili;
- sono stati testati oltre 1.800 controlli al fine di verificare l'effettiva operatività degli stessi nel corso del 2011;
- è proseguito il progetto di Gruppo "SoD - Segregation of Duties" volto a definire e implementare un modello di *Governance* per la gestione dei conflitti tra profili nell'ambito dei processi che concorrono alla produzione dell'informativa finanziaria.

Il sistema di controllo interno a tutela della corretta informativa finanziaria del Gruppo FS è stato ulteriormente rafforzato a seguito delle attività svolte a supporto del rilascio delle Attestazioni 262 sui bilanci 2011.

Si evidenzia infine che il Gruppo FS, dall'obbligo derivante dalla necessità di rispondere ad un dettato normativo sorto nel 2007, ha colto l'opportunità di rivisitare l'intera architettura dei processi amministrativo - contabili al fine della loro armonizzazione e per la costruzione di un corpus unico di procedure.

## 1.2. I controlli interni

### 1.2.1. L'Organismo di vigilanza ai sensi del D.Lgs 231/2001

L'organismo di Vigilanza di Ferrovie dello Stato Italiane S.p.A., a composizione plurisoggettiva, è costituito da un membro esterno, con funzioni di Presidente, da un consigliere di amministrazione e dal Direttore della Direzione Centrale Audit.

### 1.2.2. L'*Internal Auditing*

Nel Gruppo operano 6 funzioni *internal auditing* collocate presso le principali società: Ferrovie dello Stato Italiane, Trenitalia, RFI, Ferservizi, Grandi Stazioni, Fercredit.

Le stesse sono funzionalmente coordinate dalla Direzione Centrale Audit della Capogruppo.

Ciascuna funzione *internal auditing* fornisce elementi di valutazione sui processi gestiti dalle varie strutture controllate.

In particolare, le stesse svolgono anche:

- attività di supporto all'Organismo di Vigilanza ex D. Lgs. n. 231/2001,
- attività di *risk assessment*,
- attività di supporto al "Dirigente Preposto",  
operatività complementare (es.: rilevamento dati, consulenze, monitoraggi, ecc., a richiesta dei *process owner*) su campioni di transazioni predefiniti, nell'anno in esame, sono stati intrapresi audit orientati a due obiettivi:
  - valutare il sistema di controllo nelle negoziazioni più esposte;
  - individuare eventuali rapporti da approfondire al fine di far emergere gli ambiti gestionali a maggior rischio.

Nel corso del 2011 le funzioni *Internal Auditing* presenti nel Gruppo FS Italiane hanno svolto n. 123 attività *audit*, come rappresentato nel prospetto che segue, in linea con l'anno precedente nel quale ne sono state svolte nel complesso n. 122.

<b>Attività Concluse nel 2011</b>	<b>FS</b>	<b>Trenitalia</b>	<b>RFI</b>	<b>Ferservizi</b>	<b>Fercredit</b>	<b>Grandi Stazioni</b>	<b>Totale</b>
Da piano	5	26	22	6	6	8	73
A richiesta o d'iniziativa	15	6	7	1	-	1	30
Proseguzione 2010	5	6	8	1	-	-	20
<b>Totale</b>	<b>25</b>	<b>38</b>	<b>37</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>123</b>

Le attività eseguite hanno riguardato, in diversa misura, i principali macroprocessi operativi e di supporto delle diverse società, tra i quali l'approvvigionamento di beni e servizi, la manutenzione (di infrastrutture e rotabili), gli investimenti, i processi commerciali, la produzione di servizi, l'amministrazione, la gestione delle risorse umane.

Tuttavia, nel 2011, nonostante sia stato rilevato un continuo miglioramento di gestione dei processi aziendali, continuano in qualche misura a perdurare talune problematiche, da considerare non più "patologiche" come negli anni passati (ante 2007), ma piuttosto fisiologiche e tipiche di realtà dinamiche e complesse. Fra queste rientrano aspetti riguardanti, il funzionamento di processi aziendali, quali: la gestione ICT; la gestione delle attività negoziali; la manutenzione della infrastruttura; la manutenzione dei rotabili presso imprese terze; la pulizia rotabili (TPR), la gestione di aree non più strumentali all'esercizio ferroviario.

Al fine di aver una migliore visione degli elementi che caratterizzano i processi aziendali, per poterli ottimizzare, nel 2011 il Consiglio di Amministrazione di FS ha introdotto nel "Manuale di processo di audit" un criterio di valutazione separata dell'architettura dei controlli rispetto al funzionamento. Tale criterio permette di apprezzare l'effetto delle azioni strutturali poste in essere per migliorare il presidio dei rischi che possono compromettere il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Tutti i processi aziendali, interessati da piani di azione finalizzati ad eliminare inadeguatezze e carenze gestionali, sono stati oggetto di verifiche successive (*follow up*), per rilevare l'adeguatezza e l'osservanza delle azioni migliorative apportate.

Nel corso del 2011 sono stati eseguiti n. 11 *follow up*. Di questi: n. 10 hanno dato esito di sostanziale adeguatezza solo 1 non ancora adeguato; per esso sono in corso iniziative per la normalizzazione del processo gestionale.

La Direzione Centrale di Audit ha redatto una relazione dettagliata sulle attività con valutazione di inadeguato, rilevando le criticità e le anomalie nonché proponendo le iniziative finalizzate ad eliminare le stesse.

Molte di queste anomalie, come da monitoraggio dei piani di azione nel corso del 2012, sono state eliminate. Le rimanenti continuano ad essere oggetto di monitoraggio da parte della funzione di Internal Audit.

**1.2.3. Attività di supporto tecnico all'Organismo di Vigilanza ex D.Lgs.  
n. 231/2001**

Le funzioni Internal Auditing, nel ruolo di supporto tecnico-operativo degli Organismi di Vigilanza ex D.Lgs 231/01 delle rispettive società, hanno curato l'aggiornamento dei modelli organizzativi secondo le finalità di cui al suddetto decreto, a fronte di varianti sopravvenute nelle normative e nell'assetto organizzativo interno.

In particolare, la Direzione Centrale Audit ha dato determinante apporto nella redazione dei nuovi documenti rappresentativi del Modello Organizzativo di due dirette controllate (SITA S.p.A. e FS Logistica S.p.A.).

In definitiva, tutte le funzioni Internal Auditing del Gruppo hanno svolto le verifiche necessarie a valutare il funzionamento e l'osservanza dei modelli nelle rispettive società e in quelle da queste controllate, come indicato nel prospetto che segue.

n. Attività D. Lgs. 231 anno 2011	FSI	Trenitalia	RFI	Ferservizi	Fercredit	Grandi Stazioni	Totale
	17	6	34	2	3	8	<b>70</b>

In ogni società del Gruppo, le verifiche effettuate hanno permesso di concludere per una sostanziale adeguatezza dei modelli organizzativi e per una gestione rassicurante dei possibili rischi di reato.

**2. Risorse umane****2.1. Consistenza del personale**

Il numero dei dipendenti del Gruppo è passato dagli 80.153 del 31 dicembre 2010 ai 73.616 del 31 dicembre 2011 scontando una diminuzione netta di 6.357 unità.

Dipendenti al 31.12.2009	<b>84.962</b>
Entrate	1.233
Uscite	6.042
<b>Dipendenti al 31.12.2010</b>	<b>80.153</b>
entrate	980
Uscite*	7.517
<b>Dipendenti al 31.12.2011</b>	<b>73.616</b>

Consistenza Media 2010	<b>82.566</b>
Consistenza Media 2011	<b>76.417</b>

\* di cui 6.160 risoluzioni del rapporto di lavoro e 1.357 derivanti da cambiamenti del perimetro societario (Gruppo Sogin, Trenord, Netinera)

**2.2. Costo del Lavoro**

Le voci che compongono il costo del lavoro per il 2011 del GruppoFs, di FS S.p.A e di Trenitalia sono sintetizzate nelle tabelle che seguono e poste in raffronto con i medesimi dati del 2010.

TABELLA 1

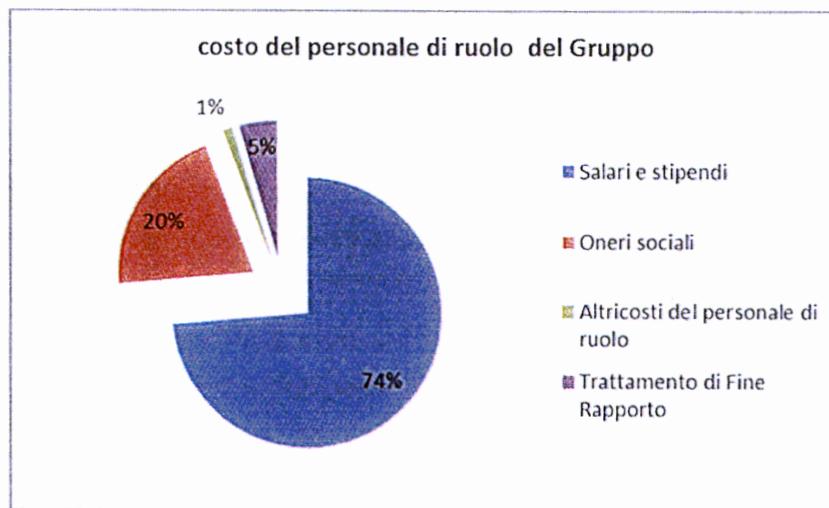
**Bilancio consolidato di Gruppo - Costo del personale**

	2010	2011
	<i>valori espressi in € milioni</i>	
Salari e stipendi (*)	3.128	2.955
Oneri sociali	863	826
Altri costi del personale a ruolo	35	47
Trattamento di fine rapporto	208	186
<b>Personale a ruolo</b>	<b>4.234</b>	<b>4.014</b>
Personale autonomo e collaborazioni	3	4
Altri costi	85	79
<b>Totale Costo del personale</b>	<b>4.322</b>	<b>4.097</b>

**Retribuzioni e costi unitari medi**

Retribuzioni (salari e stipendi) (€ milioni)	3.128	2.955
Costo del personale (€ milioni)	4.322	4.097
Consistenza media del personale	82.566	76.417
Retribuzione unitaria media (€)	37.885	38.669
Retribuzione unitaria media - Var. % su anno precedente	2,1%	
Costo del personale unitario medio (€)	52.346	53.614
Costo del personale unitario medio - Var. % su anno precedente	2,4%	

(\*) La voce include, per il 2010, quota parte degli altri costi del personale a ruolo per circa € 74 mili che, nell'esercizio 2011, sono stati riclassificati nella voce "Salari e stipendi"



## TABELLA 2

**FS SpA (Capogruppo) - Costo complessivo del personale**

	2010	2011
	(€ migliaia)	
<b>Salari e stipendi</b>	<b>37.489</b>	<b>39.294</b>
Oneri sociali	10.355	10.857
Altri costi del personale a ruolo	- 2.142	- 2.153
Trattamento di fine rapporto	2.437	2.480
<b>Personale a ruolo</b>	<b>48.139</b>	<b>50.478</b>
Personale autonomo e collaborazioni	171	149
Altri costi	3.040	3.713
<b>Totale</b>	<b>51.350</b>	<b>54.340</b>

**Retribuzioni e costi unitari medi**

<b>Retribuzioni (salari e stipendi)</b>	<b>37.489</b>	<b>39.294</b>
<b>Costo del personale</b>	<b>51.350</b>	<b>54.340</b>
<b>Consistenza media del personale</b>	<b>540</b>	<b>566</b>
<b>Retribuzione unitaria media</b>	<b>69.424</b>	<b>69.424</b>
Retribuzione unitaria media - Var. % su anno precedente		0,0%
<b>Costo unitario medio</b>	<b>95.093</b>	<b>96.007</b>
Costo unitario medio - Var. % su anno precedente		1,0%

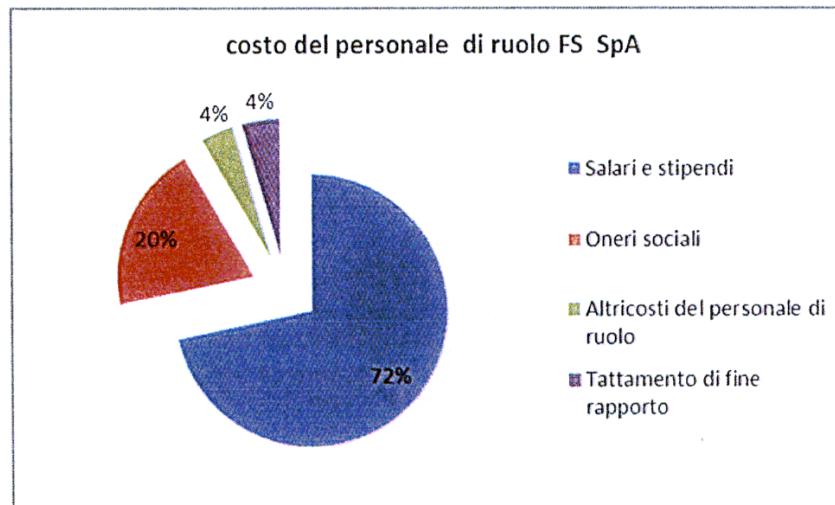


TABELLA 3

**Trenitalia SpA - Costo complessivo del personale**

Costo del personale	2010	2011
	(€ migliaia)	
Salari e stipendi	1.572.885	1.491.602
Oneri sociali	427.215	411.615
Altri costi del personale a ruolo	11.684	18.733
Trattamento di fine rapporto	107.306	94.909
<b>Personale a ruolo</b>	<b>2.119.091</b>	<b>2.016.859</b>
Personale autonomo e collaborazioni	158	199
Altri costi	64.968	57.365
<b>Total</b>	<b>2.184.217</b>	<b>2.074.422</b>

**Retribuzioni e costi unitari medi**

Retribuzioni (salari e stipendi)	1.572.885	1.491.602
Costo del personale	2.184.217	2.074.422
Consistenza media del personale	40.925	37.662

Retribuzione unitaria media	38.433	39.605
Retribuzione unitaria media - Var. % su anno precedente		3,0%
Costo unitario medio	53.371	55.080
Costo unitario medio - Var. % su anno precedente		3,2%

