

Come noto, il 1° gennaio 2007 entrava in vigore la disciplina di cui alla legge finanziaria per il 2007 (la legge 27 dicembre 2006, n. 296, successivamente superata da ulteriori interventi normativi indirizzati al contenimento della spesa pubblica) che, tra l'altro, introduceva, per il tramite dell'art. 1, co. 466, un sistema di limiti quantitativi all'importo massimo dei compensi spettanti agli amministratori investiti di particolari cariche, ai sensi dell'art. 2389, co. 3, cod. civ., di società partecipate dal Ministero dell'economia e delle finanze (e di società da esse controllate o ad esse collegate). Tale disciplina si applicava al conferimento di nuovi incarichi a decorrere dalla data di entrata in vigore della legge e stabiliva che i compensi dei suddetti amministratori non potevano superare l'importo di € 500.000 euro annui. A tale importo si sarebbe potuta aggiungere una quota variabile, non superiore al 50 per cento della retribuzione fissa, da corrispondere *"al raggiungimento di obiettivi annuali, oggettivi e specifici"*.

Pertanto il suddetto trattamento economico, in ragione delle sopra indicate modifiche introdotte con la legge finanziaria del 2007 in tema di emolumenti per gli amministratori, risultava, pur in presenza di una sostanziale continuità di incarico, significativamente ridotto, in relazione al rapporto di amministrazione, rispetto a quanto precedentemente deliberato dal Consiglio di Amministrazione di FS che il 17 novembre 2006 aveva infatti stabilito per il Presidente € 600.000 per la parte fissa e € 300.000 a titolo di MBO; per l'Amministratore Delegato € 200.000 per la parte fissa e € 150.000 a titolo di MBO.

In ordine al trattamento economico spettante, per gli esercizi 2009 e 2010, al Presidente, all'Amministratore Delegato ed ai Consiglieri di Amministrazione, nelle tabelle che seguono sono esposti i relativi importi che tengono conto delle modifiche introdotte, in materia di "tetti retributivi, dalla legge finanziaria per il 2008 e s.m.i. e dal conseguente D.P.R. n. 195/2010⁶ nonché dell'intervenuta nomina – in data 24 giugno 2010 – dei nuovi componenti del Consiglio di Amministrazione, cui hanno fatto seguito le determinazioni del Consiglio di Amministrazione che hanno fissato il trattamento economico per il Presidente (euro 260.000 per la parte fissa ed euro 40.000 a titolo di MBO), per l'Amministratore Delegato (euro 80.000 per la parte fissa ed euro 40.000 a titolo di MBO) e per i Consiglieri (euro 30.000).

Il trattamento economico per l'Amministratore Delegato si aggiunge alla retribuzione per il rapporto dirigenziale, nonché ad "un Long Term Incentive (LTI)

⁶ 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.

triennale per il periodo 2010-2012, collegato al raggiungimento di obiettivi economico-qualitativi di Gruppo”.

Tab. n. 1

importi in €	Anno 2009		Anno 2010	
	Parte fissa	Variabile	Parte fissa	Variabile
-Presidente uscente, in carica sino al 24 giugno 2010	600.000	300.000	287.511,41	0
-Presidente in carica dal 1 luglio 2010			110.480,79	16.700
AD:per il rapporto di amministrazione	200.000	150.000	137.534,25	92.739,73
Complessivo AD per il rapporto di amministrazione	350.000		230.273,98	
AD:per il rapporto dirigenziale	603.666,73	150.000	631.329,06	123.972,60
Complessivo AD per il rapporto dirigenziale	753.666,73		755.301,66	

Tab. n. 2

importi in €	Anno 2009	Anno 2010
Totale Consiglieri	135.000	111.778,84

Tab. n. 3

TOTALE AMMINISTRATORI FSI	2.138.666,73	1.512.046,68
----------------------------------	---------------------	---------------------

L'ammontare complessivo dei compensi spettanti agli Amministratori di FS Italiane SpA, per l'esercizio 2009 e per l'esercizio 2010, è stato rispettivamente pari a € 2.138.666,73 e a € 1.512.046,68.

Tale importo comprende i compensi spettanti per le cariche di Presidente e Amministratore Delegato, inclusi gli importi relativi agli elementi variabili ⁷, nonché 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 SpA

Con riferimento ai compensi erogati ai Sindaci di FS Italiane, si segnala che fino alla data del 24 giugno 2010 per il Presidente era previsto un compenso annuo lordo

⁷ ad esclusione, per l'Amministratore Delegato, del *Long Term Incentive*.

pari a € 45.000 e per ciascun Sindaco effettivo un compenso annuo lordo pari a € 34.000.

In data 24 giugno 2010, in sede di rinnovo del Collegio Sindacale, il compenso è stato ridotto in attuazione del dettato normativo⁸ – e pertanto risulta ora stabilito in € 40.000 annui lordi per il Presidente del Collegio Sindacale e in € 30.000 annui lordi per ciascun sindaco effettivo.

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.

Non è prevista la corresponsione di alcun gettone di presenza, né per i membri del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale, né per il magistrato della Corte dei conti delegato al controllo ex art. 12 L. 259/1958.

Tab. n. 4

importi in €	Anno 2009	Anno 2010
TOTALE SINDACI FSI	113.000	106.301,53

1.3 IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E L'ORGANISMO DI VIGILANZA

1.3.1 L'Internal auditing

Sin dalla fine del 2006, in considerazione del ruolo di indirizzo e di coordinamento della CapoGruppo e in relazione ai negativi risultati di gestione che si andavano prefigurando, l'*Internal Auditing* – su specifico *input* del Vertice di FS Italiane – è stato orientato alla individuazione delle principali criticità gestionali, in tutte le società del Gruppo, nell'affidamento di prestazioni a terzi.

Gli audit intrapresi negli anni in esame sono stati 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.

⁸ Ai sensi dell'art. 6, comma 6, del D.L. n. 78/2010: Il compenso di cui all'articolo 2389, primo comma, del codice civile, dei componenti degli organi di amministrazione e di quelli di controllo delle società possedute direttamente o indirettamente in misura totalitaria (alla data di entrata in vigore del D.L. n. 78/2010) dalle amministrazioni pubbliche sono ridotti del 10 per cento.

Le verifiche su quest'ultimi rapporti pianificate per il 2009 e 2010, sono state eseguite parallelamente ai diversi audit finalizzati a valutare i processi aziendali gestiti nel periodo.

Le inadempienze, complessivamente individuate, hanno indotto process owner e vertici aziendali ad una rivisitazione del "sistema di controllo interno" di riferimento.

In particolare, sono stati oggetto di revisione:

- il modello organizzativo degli approvvigionamenti;
- il modello organizzativo della manutenzione;
- il sistema di deleghe e procure.

Nel corso del 2009 le funzioni *Internal Auditing* presenti nel Gruppo FS Italiane hanno svolto 112 attività *audit*, come rappresentato nel prospetto che segue:

Attività Concluse	FSI	Trenitalia	RFI	Italfer	Ferservizi	Fercredit	Grandi Stazioni	Totale
Da piano	16	36	13	1	6	7	1	80
A richiesta o d'iniziativa	-	9	3	-	1	-	4	17
Prosecuzione 2007	5	-	10	-	-	-	1	16
Totale	21	45	26	1	7	7	6	113

Queste attività hanno riguardato, in diversa misura, i principali macroprocessi operativi e di supporto delle società del gruppo, tra i quali l'approvvigionamento di beni e servizi, la sicurezza sul lavoro, la manutenzione (di infrastrutture e rotali), gli investimenti, i processi commerciali, la produzione di servizi, l'amministrazione, la gestione delle risorse umane.

Criticità – peraltro riguardanti le maggiori società del gruppo – sono state rilevate nei processi di approvvigionamento, di investimento, di manutenzione, commerciali e di produzione di servizi.

A seguito dei rilievi formulati nel corso degli *audit* svolti nel 2009, i soggetti competenti ad intraprendere azioni correttive (c.d. titolari di processo) hanno definito nuovi piani di azione.

La conseguenti azioni migliorative pianificate e attuate sono riassunte nel seguente prospetto:

Piani di Azione attuati relativi ad attività con valutazione anno 2009

Piani di azione attuati relativi ad attività con Valutazione	FSI	Trenitalia	RFI	Italfer	Ferservizi	Fercredit	Grandi Stazioni	Totale
Inadeguata	-	5	6	1	-	-		12
Carente	-	25	8	1	3	1	2	40
Sufficiente	1	8	15	1	1	1		27
Adeguate	1	1	-	-	-	3		5
Totale	2	39	29	3	4	5	2	84
Chiusi d'ufficio	-	-	-	-	-	-	-	-

Trenitalia è risultata la società del Gruppo con maggiori problematiche gestionali.

In qualche misura ciò trova riscontro nella valutazione sintetica delle attività: su 45 audit, 24 sono risultati carenti e 2 inadeguati.

Molti problemi hanno riguardato gli approvvigionamenti, per lo più precedenti al 2007, la cui disciplina è risultata incompiuta e la cui gestione è stata affidata più al buon senso degli operatori che ad una efficace pianificazione.

Nei fatti, la gestione degli acquisti ha visto il ricorrere di emergenze e di contratti stipulati per fronteggiare fabbisogni non pianificati e, quindi, non opportunamente consolidati.

La percentuale di acquisti non pianificati, in quegli anni, superava – in termini di numero di contratti – il 70% del totale, con evidenti carenze nel processo di pianificazione degli approvvigionamenti.

Anche nel corso del 2010 le funzioni *Internal Auditing* presenti nel Gruppo FS Italiane hanno svolto in'intensa attività (122 *audit*), dettagliate nel prospetto che segue:

Attività Concluse	FSI	Trenitalia	RFI	Ferservizi	Fercredit	Grandi Stazioni	Totale
Da piano 2010	7	32	18	9	7	6	79
A richiesta o d'iniziativa 2010	-	11	7	1	-	2	27
Prosecuzione 2009	5	-	9	-	-	-	16
Totale	20	43	34	10	7	8	122

Queste attività hanno riguardato, in diversa misura, i macro processi operativi e di supporto delle diverse società, tra i quali l'approvvigionamento di beni e servizi, la

manutenzione (di infrastrutture e rotabili), la sicurezza sul lavoro, gli investimenti, i processi commerciali, la produzione di servizi, l'amministrazione, la gestione delle risorse umane, la gestione dell'*information communication technology* (ITC).

Le problematiche più significative del 2010, analogamente a quelle del 2009, sono state rilevate nei processi di approvvigionamento, commerciali e di produzione di servizi.

Nel corso del 2010, sono state adottate azioni migliorative come dal seguente prospetto:

Piani di Azione attuati relativi ad attività con valutazione anno 2010

Piani di azione attuati relativi ad attività con Valutazione	FSI	Trenitalia	RFI	Italfer	Ferservizi	Fercredit	Grandi Stazioni	Totale
Inadeguata	-	1	2	-	3	-	-	6
Carente	-	20	3	-	2	1	1	27
Sufficiente	1	8	6	1	3	6	1	26
Adeguate	1	-	-	1	-	-	-	2
Totale	2	29	11	2	8	7	2	61
<i>Chiusi d'ufficio</i>	<i>1</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>2</i>	<i>-</i>	<i>3</i>

Peraltro nel 2010, sono perdurate talune problematiche, ritenute dalla Capogruppo "fisiologiche" nelle realtà particolarmente dinamiche e complesse concernenti aspetti relativi a direzione lavori, sicurezza nei cantieri, gestione dell'ITC, gestione incassi, pulizie rotabili, nonché la manutenzione rotabili presso imprese terze.

Queste situazioni hanno indotto i Vertici aziendali ad una ulteriore (dopo quella già attuata all'inizio del biennio 2008/2009) rivisitazione del "Sistema di Controllo Interno".

Nel contesto della reingegnerizzazione organizzativa, diversi dirigenti in posizione di rilievo sono stati rimossi.

In alcuni casi, l'attività di AUDIT ha generato approfondimenti da parte di "commissioni di inchiesta" interne, che hanno anche condotto a specifiche segnalazioni alla magistratura contabile e alla magistratura ordinaria.

1.3.2 Attività di supporto tecnico all'Organismo di vigilanza ex D. Lgs. n 231/2001 – Modello Organizzativo

Le attività di "*Internal Auditing*", in funzione di supporto tecnico-operativo degli Organismi di Vigilanza ex D. Lgs. 231/01 delle rispettive società, hanno curato l'aggiornamento dei modelli organizzativi per gli effetti dello stesso decreto, a fronte delle varianti introdotte nella originaria normativa e nell'assetto organizzativo interno.

La Direzione Centrale Audit ha fornito un fattivo apporto all'azione di adeguamento del nuovo Modello Organizzativo di Ferrovie dello Stato Italiane, approvato dal CdA. nella seduta del 17.12.2009.

L'originario Modello Organizzativo di FS Italiane, approvato nel 2003, era infatti risultato vetusto per diversi profili:

- per l'impostazione, in quanto le aree di rischio individuate erano associate alle strutture organizzative e non ai processi aziendali;
- per i contenuti, che non avevano una vera e propria valenza formativa e di sensibilizzazione nei confronti del personale privo di particolari competenze giuridiche;
- per le concezioni dell'OdV come controllore di primo livello sui processi aziendali, con l'effetto di indurre un senso di deresponsabilizzazione del management operativo;
- per il suo mancato aggiornamento rispetto ai reati presupposti, individuati dal legislatore dopo la sua approvazione.

Secondo l'Organismo di Vigilanza, l'attuale modello organizzativo di FS Italiane ha le caratteristiche di adeguatezza per la prevenzione dei reati di cui al D. Lgs. 231/2001.

Nel ruolo di supporto agli O.d.V. ex D. Lgs. 231/01, le funzioni internal auditing del Gruppo hanno assicurato la segreteria tecnica ed hanno svolto le verifiche necessarie a valutare il funzionamento e l'osservanza dei modelli nelle rispettive società e in quelle da queste controllate.

Il numero delle verifiche svolte è riportato nei prospetti che seguono.

n. Attività D. Lgs. 231 al 31.12.2009	FSI	Trenitalia	RFI	Ferservizi	Fercredit	Grandi Stazioni	Totale
	14	13	19	3	5	5	59

n. Attività D. Lgs. 231 al 31.12.2010	FSI	Trenitalia	RFI	Ferservizi	Fercredit	Grandi Stazioni	Totale
	17	9	27	3	4	8	68

Gli esiti delle verifiche sono state ritenute generalmente soddisfacenti.

Dalla discussione effettuata in seno al Consiglio di Amministrazione della Capogruppo sono emerse indicazioni concernenti l'opportunità di formalizzare l'incarico ai componenti dell'OdV in modo da fissarne preventivamente la durata, le cause di revoca, i compiti assegnati e l'eventuale compenso economico.

A proposito di quest'ultimo aspetto, qualora detto compenso sia previsto, è stata evidenziata l'opportunità che esso non contenga componenti variabili, quali i risultati economico-finanziari della società o la riuscita di particolari operazioni, che l'organismo stesso potrebbe poi essere chiamato a controllare.

In linea con tale orientamento, a nessun membro dell'OdV in Ferrovie dello Stato Italiane sono riconosciuti compensi variabili.

È altresì emersa l'opportunità di individuare una durata dell'Organismo di Vigilanza differita rispetto a quella del Consiglio di Amministrazione che lo ha nominato. Ciò al fine di rafforzare l'indipendenza dell'organo anche rispetto al vertice societario.

Questo indirizzo è stato recepito nella Disposizione di Gruppo n. 132/P 12 aprile 2010, che individua i criteri generali per la nomina dell'Organismo di Vigilanza nelle società del Gruppo FS Italiane.

2 *Risorse umane*

2.1 *Consistenza del personale*

Il numero dei dipendenti del Gruppo è passato dai 89.431 del 31 dicembre 2008 agli 80.155 del 31 dicembre 2010 scontando una diminuzione netta di 9.276 unità.

Dipendenti al 31.12.2008	89.431
Entrati	1.585
Usciti	6.054
Dipendenti al 31.12.2009	84.962
Entrati	1.233
Usciti	6.042
Dipendenti al 31.12.2010	80.153
Consistenza Media 2009	87.422
Consistenza Media 2010	82.566

Il numero medio dei dipendenti di Ferrovie dello Stato Italiane SpA è passato dai 541 del 31 dicembre 2009 ai 542 del 31 dicembre 2010.

2.2 *Costo del Lavoro*

Le voci che compongono il costo del lavoro sono sintetizzate, per l'anno 2009, nelle tabelle che seguono e sono poste in raffronto con i medesimi dati del 2008.

TABELLA 1

Bilancio consolidato di Gruppo - Costo del personale

€ migliaia		
Costo del personale	2008	2009
Salari e stipendi	3.390.235	3.279.771
Oneri sociali	836.917	901.044
Trattamento di fine rapporto	309.618	276.438
Altri costi	13.868	18.111
Totale	4.550.639	4.475.364

€ migliaia		
Retribuzioni e costi unitari medi	2008	2009
Retribuzioni (salari e stipendi)	3.390.235	3.279.771
Costo del personale	4.550.639	4.475.364
Consistenza media del personale	91.441	87.422

Retribuzione unitaria media	37.076	37.517
Retribuzione unitaria media - Var. % su anno precedente		1,2%
Costo unitario medio	49.766	51.193
Costo unitario medio - Var. % su anno precedente		2,9%

TABELLA 2

FS Spa Capogruppo - Costo complessivo del personale (€ migliaia)

ELEMENTI DI COSTO	2008			2009		
	DIRIGENTI	ALTRO PERSONALE	TOTALE	DIRIGENTI	ALTRO PERSONALE	TOTALE
RETRIBUZIONI						
Competenze fisse	17.786	15.455	33.241	17.899	15.351	33.250
Straordinario		401	401	-	401	401
Trasferte	92	41	133	84	41	125
Competenze accessorie	3.484	1.373	4.857	3.546	1.286	4.832
Indennità di mancato preavviso	495	-	495	238	-	238
TOTALE RETRIBUZIONI	21.857	17.270	39.127	21.767	17.079	38.846
ONERI SOCIALI E PREVIDENZIALI						
Contributi all'INPS e altri Ist. Prev.li e acc.	4.268	249	4.517	4.143	216	4.359
Contributi all'INPS Fondo Speciale	1.803	3.903	5.706	2.109	4.235	6.344
Accantonamento e riv.ne fondo TFR	1.547	1.460	3.006	1.470	1.406	2.876
Rivalutazione indennità di buonuscita	80	161	241	58	109	167
Altri costi	764	177	942	2.404	709	3.113
TOTALE ONERI SOCIALI E PREVIDENZIALI	8.462	5.950	14.412	10.184	6.675	16.859
COSTO TOTALE	30.319	23.220	53.539	31.951	23.754	55.705

RETRIBUZIONE MEDIA						
Retribuzioni (€ migliaia)	21.857	17.270	39.127	21.767	17.079	38.846
Costo totale (€ migliaia)	30.319	23.220	53.539	31.951	23.754	55.705
Consistenza media	117	420	537	117	433	550
Retribuzione media (€ migliaia)	186,4	41,1	72,8	186,2	39,4	70,6
% su anno precedente - retribuzione media				-0,1%	-4,1%	-3,0%
Costo medio (€ migliaia)	258,6	55,3	99,7	273,3	54,9	101,3
% su anno precedente - costo medio				5,7%	-0,8%	1,7%

TABELLA 3

Trenitalia - Costo complessivo del personale (€ migliaia)

ELEMENTI DI COSTO	2008			2009		
	DIRIGENTI	ALTRO PERSONALE	TOTALE	DIRIGENTI	ALTRO PERSONALE	TOTALE
RETRIBUZIONI						
Competenze fisse	34.496	1.369.848	1.404.345	32.120	1.297.207	1.329.327
Straordinario		101.506	101.506	-	85.672	85.672
Trasferte	1.164	9.655	10.819	1.041	8.610	9.651
Competenze accessorie	4.780	331.511	336.291	4.568	327.770	332.338
Indennità di mancato preavviso	528	928	1.456	283	715	998
TOTALE RETRIBUZIONI	40.967	1.813.448	1.854.416	38.012	1.719.974	1.757.986
ONERI SOCIALI E PREVIDENZIALI						
Contributi all'INPS e altri Ist. Prev.li e acc.	5.879	82.669	88.547	5.225	94.659	99.884
Contributi all'INPS Fondo Speciale	6.475	349.943	356.418	6.872	363.378	370.250
Accantonamento e riv.ne fondo TFR	3.043	145.928	148.971	2.755	132.748	135.503
Rivalutazione indennità di buonuscita	365	20.005	20.370	253	12.695	12.948
Altri costi	24	2.811	2.835	4	2.240	2.244
TOTALE ONERI SOCIALI E PREVIDENZIALI	15.784	601.356	617.141	15.109	605.720	620.829
COSTO TOTALE	56.752	2.414.805	2.471.557	53.121	2.325.694	2.378.815

RETRIBUZIONE MEDIA						
Retribuzioni (€ migliaia)	40.967	1.813.448	1.854.416	38.012	1.719.974	1.757.986
Costo totale (€ migliaia)	56.752	2.414.805	2.471.557	53.121	2.325.694	2.378.815
Consistenza media	365	48.606	48.971	351	45.606	45.957
Retribuzione media (€ migliaia)	112,2	37,3	37,9	108,3	37,7	38,3
% su anno precedente - retribuzione media				-3,5%	1,1%	1,0%
Costo medio (€ migliaia)	155,5	49,7	50,5	151,3	51,0	51,8
% su anno precedente - costo medio				-2,7%	2,6%	2,6%

Per i dati relativi al costo complessivo del personale di RFI si rinvia alla specifica relazione.

Rispetto al 2008, il bilancio consolidato del 2009 registra una diminuzione del costo del lavoro totale pari a -1,7% (€ 75,3 milioni). Tale decremento è attribuibile principalmente alla riduzione delle consistenze medie di personale (- 4,4%), cui ha corrisposto un incremento del costo unitario pari al +2,9%.

L'incremento è dovuto sia all'accordo di rinnovo del CCNL del 30 aprile 2009, che ha determinato una revisione dei minimi contrattuali, sia ai maggiori oneri contributivi, che gravano sul Gruppo FS Italiane a partire dal 1°1.2009 in relazione al processo di armonizzazione avviato dall'INPS in merito alle cosiddette contribuzioni "minori" (malattia, maternità, disoccupazione involontaria).

Conseguentemente, le retribuzioni medie sono cresciute dell'1,2% mentre per gli oneri sociali si è registrato un incremento pari al 12,6%.

Considerando i costi sostenuti per il personale di Ferrovie dello Stato Italiane SpA (Capogruppo) e di Trenitalia SpA si rileva che:

1. per la Capogruppo, il costo totale è passato da 53,5 milioni del 2008 a 55,7 milioni del 2009. Rispetto al 2008, la retribuzione media dei dirigenti è rimasta sostanzialmente invariata (-0,1%).
2. per Trenitalia, il costo totale è passato da 2.472 milioni del 2008 a 2.379 milioni del 2009. La retribuzione media dei dirigenti è diminuita del -3,5%.

Per RFI, si rinvia all'autonomo referto.

2.3 Dati di sintesi 2010 relativi al costo del personale

Per quanto riguarda il 2010 è confermata la tendenza, già evidenziata negli esercizi precedenti, ad una riduzione del costo del lavoro determinata principalmente dalla riduzione degli organici.

Rispetto al 31.12.2009, la diminuzione di personale è risultata pari a circa 4.800 unità, quale saldo differenziale tra le 1.200 entrate e le circa 6.000 uscite. Tale andamento riguarda anche il personale dirigente per il quale, al 31.12.2010, si è registrato un decremento di 60 unità rispetto al 31.12.2009.

Anche a livello di consuntivo 2010, il costo del lavoro conferma l'andamento in diminuzione, attestandosi a circa 4.325 milioni di euro rispetto ai 4.560 milioni di euro del 2009, calcolati secondo i Principi Contabili Internazionali IAS-IFRS (4.475 milioni di euro secondo i principi Contabili Italiani).

2.4 Politica retributiva

In continuità con quanto verificatosi negli ultimi due anni, anche nel biennio 2009/2010 la politica retributiva del Gruppo FS Italiane è stata caratterizzata da un attento controllo dei costi. I destinatari degli interventi sono stati individuati in modo rigoroso, considerando la rilevanza strategica delle competenze professionali e manageriali possedute e la valenza del ruolo ricoperto.

Il sistema di MBO (Management By Objectives) è stato realizzato con lo scopo di accrescere la motivazione dei dirigenti coinvolti al miglioramento dei risultati economico/quantitativi di Gruppo (comuni o direttamente collegati al ruolo ricoperto) nonché a riconoscere e valorizzare la dimensione soggettiva del contributo, apprezzando le performance individuali con una retribuzione variabile in funzione dei risultati raggiunti.

Gli obiettivi, principalmente di tipo quantitativo, ma anche economico-finanziari-tecnici o di progetto sono stati definiti secondo una logica top-down dal vertice aziendale, in coerenza con le indicazioni e le priorità aziendali.

Il quadro macro economico ancora in fase di consolidamento e gli ostacoli quali il Gruppo FS Italiane dovrà fronteggiare nell'immediato futuro, in relazione soprattutto all'impatto che i nuovi *competitors* determineranno nel sistema del trasporto ferroviario, sono state le linee guida di riferimento nella elaborazione della politica retributiva del biennio 2009 - 2010.

Il piano di interventi retributivi, caratterizzato comunque dall'esigenza di contenimento dei costi, è stato mirato a ridurre il disallineamento retributivo rispetto al mercato esterno, principalmente nei confronti dei dirigenti responsabili di ruoli strategici e processi di business, anche in un'ottica di fidelizzazione.

Coerentemente, per il 2010 il Gruppo FS Italiane ha elaborato un sistema di MBO, in grado di riconoscere ed incentivare sia il contributo individuale che la motivazione a raggiungere obiettivi globali (Gruppo, Società ecc.), nella condivisione di obiettivi aziendali. Il sistema, infatti, oltre ad essere ancorato al raggiungimento di risultati economici globali di Società/Gruppo, ha previsto riconoscimenti differenziati in relazione al livello di performance espresso e al grado di contiguità del ruolo ricoperto (*staff e line*) sul business.

2.5 Formazione

In linea con gli indirizzi e le strategie aziendali, la formazione del Gruppo FS Italiane è stata focalizzata allo sviluppo delle competenze necessarie al raggiungimento dei risultati aziendali e più vicina alla linea per trasmettere le strategie, declinarle in obiettivi ed azioni misurabili.

In particolare, gli aspetti fondamentali che hanno caratterizzato tutti i progetti formativi e le azioni strutturali del biennio 2009 – 2010 sono stati l'innovazione nella scelta dei metodi formativi e, soprattutto, l'adozione di tecnologie innovative ed integrate a supporto e sviluppo dell'approccio auto formativo (formazione intervento, metodologie modulari e integrate e sviluppo dell'e-learning).

La formazione istituzionale di orientamento, che ha la finalità di accompagnare i giovani laureati assunti nel Gruppo dal 2009 e condividere valori e conoscenza tecnico-ferroviaria, è ripartita nel primo semestre del 2010.

Nell'ambito della formazione istituzionale, sono stati completati i percorsi trasversali sui temi degli *economics*, del project management e del lavoro di gruppo, rivolta ai giovani che avevano iniziato la formazione istituzionale di orientamento negli anni precedenti.

La formazione tecnico-professionale ha continuato a focalizzarsi sull'aggiornamento di normative e metodi di lavoro per specifiche famiglie professionali, sempre a supporto delle riorganizzazioni aziendali, che hanno comportato un accentramento nella Holding di particolari attività (Audit, Protezione Aziendale, Legale).

Un progetto nuovo in quest'ambito ha riguardato la formazione al ruolo di Specialista di Amministrazione Finanza e Controllo.

Significativo è stato anche il supporto dato dalla formazione al progetto finalizzato ad aiutare le persone a gestire il passaggio ai principi contabili internazionali.

Come si è già accennato, l'azione di valorizzazione, a fini formativi delle esperienze di successo all'interno del Gruppo è stata svolta attraverso FS Formazione. Parallelamente, peraltro, anche le altre società hanno realizzato programmi formativi specifici per lo sviluppo delle competenze professionali legate ai rispettivi business.