

tanto, occorre conservare ciò che è antico, dotandolo di una funzionalità tutta moderna.

Per quanto riguarda il profilo tariffario, un ritocco delle tariffe appare lapalissiano. Tuttavia, occorre riflettere sul punto: probabilmente, se l'azienda è in grado di dimostrare un miglioramento dei servizi, allora un incremento tariffario può diventare anche sopportabile per il cittadino.

Perché non disfarsi di tutte quelle infrastrutture, ormai obsolete e dismesse, come i caselli ferroviari? In questo modo, si rende un servizio all'agricoltore, ma anche a chi, per esempio, vende ferramenta. Al contempo, si realizzano entrate con le quali si possono compensare quelle tariffe che non è possibile incrementare più di tanto.

Vorrei ringraziarla per aver spiegato che nel Sud d'Italia, da Napoli in giù, non vi sarà l'alta velocità, ma sarà tuttavia migliorata la rete storica, attraverso un incremento degli investimenti che arriverà al 34 per cento. Il sogno infatti è arrivare in una notte, almeno dal punto di vista commerciale, da Palermo a Monaco di Baviera. Allora avremo reso un servizio al nostro paese. La ringrazio, in particolare a nome del partito che rappresento.

ANTONIO GIUSEPPE MARIA VERRO. Vorrei rivolgere tre domande specifiche, ma al tempo stesso stringate, al presidente Catania, partendo dalla considerazione che l'alta velocità non considera appieno le pesanti ricadute nell'area milanese, come ricordava il presidente Catania facendo riferimento al nodo di Milano. Al riguardo, potrebbe essere più preciso sul tema del potenziamento del nodo? A me risulta vi siano problemi di finanziamento.

La seconda domanda concerne lo stato dell'arte relativo alla progettazione del secondo passante ferroviario di Milano. Infine, l'ultimo quesito riguarda il tema della valorizzazione delle dismissioni delle importantissime aree che Ferrovie dello Stato Spa ha nel comune di Milano (per esempio Porta Genova, ma ve ne sono anche altre).

Quali sono i rapporti tra la società Ferrovie dello Stato Spa ed il comune di Milano in ordine alla riqualificazione di queste aree, con le inevitabili ricadute dal punto di vista urbanistico e, soprattutto, sociale?

GIANCARLO PAGLIARINI. Dottor Catania, lei ha cominciato la sua esposizione parlando di contributi che provengono dallo Stato in varie forme. Dal momento che la vostra veste giuridica è quella di una società per azioni, vorrei chiederle se vi siano problematiche relative all'utilizzo di aiuti di Stato con riferimento alle normative dell'Unione europea. Leggo nel bilancio un utilizzo fondo manutenzione ordinario dello Stato che è trenta volte l'utile netto nel 2003 (parlo del bilancio consolidato).

Per quanto riguarda il costo del lavoro, leggo che è di quasi 43 mila euro a testa. Vorrei chiederle quindi se vi siano rapporti problematici con il sindacato. Ad esempio, con riferimento all'aspetto previdenziale, so che esiste un accantonamento per le pensioni; tuttavia, quando approviamo la legge finanziaria, noi registriamo sempre una cifra enorme per le pensioni dei vostri ex dipendenti. Vorrei dunque sapere quale sia il valore attuale delle pensioni che non sono state accantonate: magari potrebbe essere utile metterlo in evidenza, trattandosi di un costo sociale che poi paghiamo attraverso la tassazione.

Leggo poi alla voce ricavi una cifra di 4 miliardi e 800 mila euro circa, mentre alla voce debiti verso le banche, a breve e a lungo termine, registro la cifra di circa 11 miliardi. La domanda è la seguente: come fate a dormire di notte?

Nel bilancio che state andando a chiudere, non è forse utile inserire una relazione relativa ai problemi finanziari e alle proiezioni? Credo che l'elemento finanziario sia decisamente cruciale.

Nella relazione di certificazione si parla di procedimenti giudiziari: se il dato è stato posto in evidenza dai revisori nel

bilancio consolidato, ciò significa che si tratta di qualcosa di grande. Vorremmo chiarimenti al riguardo.

Registro poi l'esistenza di due fondi «rischi oneri» che sono più grandi del patrimonio netto tra le passività: perché non sono inseriti all'interno del patrimonio? Non vorrei che fosse la solita vecchia storia per cui per far risultare un utile si prendono fondi che costituiscono il patrimonio e si inseriscono nel conto economico. È una domanda che non posso non fare!

Infine, vorrei sapere l'effetto degli IAS sui vostri bilanci futuri, dal momento che dovrete utilizzarli e potrebbero rappresentare un'opportunità.

La privatizzazione stile giapponese è quella che preferisco maggiormente: nella *slide* vi era scritto che essa non risponde alle norme dell'Unione europea. Vorrei comprendere per quale ragione.

Per ultimo circa le grandi stazioni, se ho capito bene, le date in affitto per quarant'anni: vorrei capire se vi occupiate voi della ristrutturazione o se la affidiate agli affittuari.

LAURA MARIA PENNACCHI. Presidente Catania, nella parte finale delle sua lucida esposizione, lei ha fatto una distinzione che trovo molto corretta dal punto di vista analitico, argomentativo ed istituzionale; in altre parole, ha invitato a distinguere tra la riflessione sul destino della privatizzazione delle Ferrovie — ed io aggiungo un po' di tutti gli enti in relazione ai quali si sta discutendo di privatizzazione in Italia — e quella sul progetto di trasformazione delle Ferrovie stesse, che lei oggi ci ha sintetizzato.

Ora, per quanto riguarda il destino della privatizzazione, noi della Commissione bilancio stiamo conducendo un'indagine, per iniziativa del presidente Giorggetti, perché siamo consapevoli che vi è una riflessione in atto, anche nella dottrina economica; non è un caso che non solo non troviamo alcun esempio di privatizzazione di successo, ma non vi è proprio alcuna privatizzazione *tout court*, come lei ci ha ricordato. Quindi, vi è un

una serie di questioni molto rilevanti relative a cosa sia oggi il servizio universale, a come si potrebbe riprodurre quella grande fase di investimento in capitale sociale (perché di questo stiamo ragionando) che si è prodotta nella seconda metà dell'800 in tutti i paesi oggi industrializzati e anche in Italia.

Continuando ancora a ragionare sul destino delle privatizzazioni, una cosa è certa al momento: esse non possono essere usate solo con riferimento all'impatto che hanno sulla finanza pubblica. Privatizzare per ridurre il deficit pubblico — cosa che è stata fatta in Italia fortemente dal 1996 al 2001 — può avere un suo fondamento, ma è già gravemente inadeguato; se poi facciamo le privatizzazioni non per ridurre il deficit pubblico, ma per ricavare risorse, per finanziare la spesa corrente — rientra nella spesa corrente una riduzione delle tasse —, allora veramente ci troviamo in una situazione gravissima. Poiché, anche in queste ore, è stato annunciato che si intende privatizzare per cinque punti di PIL, in relazione alla situazione del debito pubblico italiano, io sono molto preoccupata. Visto che lei, con tanta correttezza, si è spinto fino a dire che non ritiene realistica la possibilità di procedere alle privatizzazioni, vorrei che ci desse la sua opinione anche sulle questioni connesse con la finanza pubblica aggregata.

Per quanto riguarda il progetto di trasformazione, la domanda che le rivolgo prosegue sulla linea già indicata da coloro che sono intervenuti precedentemente: mi sembra sia molto rilevante la preoccupazione di tutti i colleghi in ordine alla compatibilità reale — su cui lei ci ha già dato assicurazioni (ma ci sono esperienze che facciamo direttamente e che ci vengono riferite dai cittadini che fanno parte delle nostre *constituency*) — e alla connessione tra rete tradizionale, alta velocità ed investimenti più complessivi all'interno della ripermimetrazione.

Credo di poter essere d'accordo sul fatto di insistere per una ridefinizione del *core business*; lei ha insistito sul fatto che il livello dei servizi oggi è inadeguato sia per i passeggeri sia per le merci e ha

individuato nel ritardo della cultura di impresa anche un fattore incidente sull'efficacia del servizio stesso. Dobbiamo però interrogarci sulle trasformazioni che sono state operate. Infatti, in questi anni, abbiamo assistito a delle trasformazioni, anche in relazione alla cultura di impresa; per esempio, io che prendo frequentemente il treno per raggiungere la mia *constituency* (perché sono stata eletta a Livorno, una città che non si può raggiungere se non con il treno) ho osservato un miglioramento rilevante nell'atteggiamento e nel comportamento degli addetti, della forza lavoro, nella competenza delle risposte che forniscono, ma ho anche constatato una caduta verticale in relazione alla soddisfazione delle mie esigenze. Vi erano *Eurostar* che ora non vi sono più; non c'è più un *Eurostar* che, partendo da Roma (dal Nord verso Roma, ve n'è uno soltanto al mattino), porti sulla linea che — prescindendo da Livorno — conduce verso Ventimiglia e verso Torino, altro grande nodo, che non abbiamo nominato per niente, ma che si trova nel cuore del Nord-ovest italiano, quindi nel cuore di un processo di industrializzazione che oggi incontra delle difficoltà. Sarebbe utile se lei potesse darci ulteriori e più specifiche indicazioni su come si potrà rendere compatibile tutto questo processo.

LINO DUILIO. Anch'io ringrazio il presidente delle Ferrovie per questo intervento. Essendo stato preceduto dal collega Pagliarini, svolgerò alcune considerazioni più sul versante della qualità, visto che sulle questioni strettamente attinenti al bilancio, alla finanza e alle privatizzazioni sono già state poste alcune domande. Pur prendendo atto di quanto lei ha dichiarato a proposito della privatizzazione, mi interessa in particolare conoscere il rapporto che sussiste, in termini di politica aziendale, quanto meno nel medio lungo periodo, tra l'autonomia di bilancio dell'azienda e l'affrancamento dalla contribuzione dello Stato. Vorrei sapere se vi sia, almeno in fase di studio o in previsione, una ipotesi di affrancamento nel medio lungo periodo e, nel caso, mi piacerebbe

sapere che cosa questo comporti dal punto di vista sociale (in termini di tariffe e così via), avendo noi a che fare, come lei sa, caro presidente, con un'azienda che, se non ricordo male, insieme alla Chiesa e all'Arma dei carabinieri esprimeva un senso di appartenenza allo Stato. Devo dire — ahimé! —, almeno per quanto mi risulta, che questa immagine delle Ferrovie, negli ultimi tempi, pur all'interno di una gestione controversa, in relazione ad alcuni parametri squisitamente aziendali, non è migliorata; mi risulta che sia nettamente peggiorata con riferimento ad indici concreti, che sono quelli che poi hanno a che fare con la vita quotidiana dei cittadini che utilizzano i servizi dell'azienda.

Peraltro, è stato sempre l'onorevole Pagliarini ad aver utilizzato la metafora del suo sonno e io non vorrei infierire troppo, perché non è certamente invidiabile l'impresa di un presidente e amministratore che mira ad ammodernare un'azienda come quella delle Ferrovie (visto che è stato preceduto da altri tentativi in questa direzione). Si tratta, infatti, di un progetto che ha a che fare con l'ammodernamento del paese; io concordo con chi ritiene che ammodernare le nostre Ferrovie vuol dire ammodernare il paese, non solo per le considerazioni che faceva Ronchey l'altro giorno sul *Corriere della sera*, ma anche per altri motivi.

Ribadisco che formulerò alcune domande che ineriscono più al discorso della qualità, chiedendo scusa in anticipo per il fatto che esse vertono sulle questioni che ritengo più problematiche e dando per scontato che le Ferrovie hanno fatto comunque dei passi in avanti, rispetto al passato, in molti altri aspetti.

La prima domanda riguarda un parametro che lei ha citato e che mi ha un po' stupito, se devo dire la verità, anche sulla scorta della mia esperienza personale (non so se sia io ad essere sfortunato con le ferrovie o se sia il contrario). Non sono stato eletto in una *constituency* — come la chiama Laura Pennacchi —, in un collegio per raggiungere il quale si deve prendere per forza il treno, però devo dire che lo

prendo spesso, avendo origini meridionali ed essendo stato eletto a Milano dove vivo da oltre 35 anni. Devo dire che ogni volta che prendo il treno non traggo conclusioni molto positive, sia quando prendo l'*Eurostar* sia quando prendo i treni regionali. La prima difficoltà incontrata riguarda gli *Eurostar* e le coincidenze regionali (primo problema non indifferente).

Non vorrei che fossimo giunti a stabilire il principio che in questo paese i treni devono arrivare in orario a costo di non farli fermare alle stazioni intermedie. Un principio a dir poco originale. Posso tranquillamente inserirmi nel gruppo degli insoddisfatti del servizio fornito dalle Ferrovie; per non sentirmi troppo solitario nel mio malcontento vorrei però sapere quale sia la percentuale di soddisfazione attuale manifestata dagli utenti. A me sembra che stiamo andando nella direzione di una netta distinzione tra i servizi offerti dagli *Eurostar* e quelli offerti dalle linee regionali. Devo confermare che questa prospettiva a me non piace molto, perché ritengo che, per diverse ragioni, la maggior parte dei cittadini italiani non viaggi sugli *Eurostar*. Quando si prendono i treni delle linee regionali, ma in verità a volte accade anche sugli *Eurostar*, non si possono non riscontrare diverse cose che lasciano un poco a desiderare, ad esempio la pulizia ed il decoro, tanto che in alcuni casi sarebbe opportuno chiamare l'ufficio di igiene vista la condizione in cui versano alcuni treni regionali. Negli anni passati, quando ero membro della Commissione lavoro, il Parlamento convocò l'amministratore delegato Cimoli, che incentrò il suo discorso esclusivamente sugli aspetti finanziari, prescindendo totalmente dagli altri aspetti che pure dovrebbero interessare una filosofia aziendale moderna degna di questo nome. Vorrei che lei mi confortasse garantendomi che sto sbagliando quando penso che il servizio offerto dalle Ferrovie avrà un riguardo particolare per quanto concerne gli *Eurostar* e nessuno invece per il servizio regionale. Sono peraltro convinto che l'eccellenza vada riferita principalmente al servizio prestato e alla sua qualità sociale.

La seconda domanda che vorrei rivolgere al presidente Catania ha a che fare con il tema della sicurezza e con le risorse che l'azienda destina ad essa. Comincia infatti a venirmi il dubbio che gli incidenti che si verificano con una frequenza maggiore rispetto al passato possano avere a che fare anche con un discorso di carenza di investimenti in materia di sicurezza. Vorrei pertanto sapere se voi possediate una serie storica finanziaria che ci consenta di capire quale sia il *trend* degli investimenti in materia di sicurezza che le Ferrovie dello Stato stanno portando avanti, affinché la gente non cominci a temere di prendere il treno a causa della maggiore frequenza degli incidenti. Quando dico questo, penso agli ultimi incidenti verificatisi, che in taluni casi ci hanno anche lasciato inorriditi per le gravi conseguenze e quando parlo di sicurezza mi riferisco anche problema della manutenzione: molto spesso i binari sembrano praterie in cui cresce l'erba alta, perché oramai nessuno si preoccupa del loro stato, neanche se non ci sono più i bulloni che fermano le traverse che fissano le rotaie.

La terza domanda riguarda il progetto stazioni, di cui il presidente Catania ci ha riferito, distinguendo tra grandi, medie e piccole stazioni. Poiché le stazioni in termini di qualità totale rappresentano il *front office* delle Ferrovie, voi saprete meglio di me che abbiamo una situazione in cui le stazioni ferroviarie in questo paese lungo e stretto sono la nuova abitazione dei cani randagi, nel senso che sono totalmente abbandonate e non presidiate, in qualche caso è stato portato via anche l'orologio che segnava l'orario. Peraltro, non abbiamo saputo più niente di una politica, che a suo tempo ci era stata comunicata, portata avanti dalle Ferrovie per cui, anche sotto forma di donazione, esse intendevano cedere le stazioni inutilizzate agli enti locali purché essi le utilizzassero in qualche modo. Vorrei quindi sapere in che cosa consista esattamente il progetto Pegaso, soprattutto dal punto di vista dell'aziendalità di questi beni ed in termini di qualità. Peraltro segnalo che in

queste stazioni, nonostante gli sforzi fatti, accade ancora spesso che, a fronte di un aumento della multa per chi viene trovato sprovvisto di biglietto, occorre fare anche 15 chilometri per acquistarlo, perché i rivenditori, dovendo pagare i biglietti in anticipo e ritenendo che per un certo periodo di tempo non riescono a smistarli, evitano di rifornirsene. Vorrei sapere se nell'ambito di questo processo rientri una modalità di accesso al treno simile a quella delle metropolitane, il che potrebbe conciliare il discorso della sicurezza nelle stazioni secondarie a rischio di invasione non solo di persone, ma anche di quadrupedi che possono provocare incidenti, con l'eliminazione del fenomeno dei « portoghesi », ancora troppo diffuso. Al riguardo, ho constatato di persona come non sia invidiabile la condizione dell'operatore delle Ferrovie che deve fronteggiare torme di viaggiatori che salgono sul treno senza pagare il biglietto.

Mi piacerebbe poi saperne di più riguardo l'intermodalità: che cosa è previsto in prospettiva in riferimento al rapporto tra treni, aerei, metropolitane e altri mezzi di trasporto? Il servizio si può migliorare anche facendo cose magari banali, perché la qualità totale a volte passa anche attraverso delle banalità. Se io scendendo dalla metropolitana a Milano mi trovassi di fronte un tabellone il quale mi indica che il treno che devo prendere parte dopo un quarto d'ora, non arriverei al binario con la lingua in gola per scoprire che il mio treno parte venti minuti dopo. Questo principio in apparenza banale potrebbe essere usato negli aeroporti e nelle stazioni ferroviarie, ma, chissà perché, non è ancora praticato nel nostro paese. Anche nella civilissima Milano, cara al collega Pagliarini, torme di persone continuano ad affrettarsi per salire puntuali su treni che, invece, probabilmente, partiranno con un'ora di ritardo rispetto a quella ufficiale. Mi scusi il riferimento spicciolo, che si inserisce, però, in una riflessione più nobile attorno ad alcune questioni esaminate.

Da ultimo, devo rilevare la mancanza di alcuni dati, rispetto ai parametri da lei

indicati, che tuttavia sarebbe interessante ed utile acquisire, atteso che, sul punto, le notizie diffuse risultano piuttosto controverse. Sono stati alcuni servizi televisivi, in particolare, a focalizzare l'attenzione su certi problemi di rilievo. Mi riferisco soprattutto alle affermazioni di quei dipendenti che, dopo aver reso, in modo anche temerario, dichiarazioni da altri ritenute sgradite, sono stati diffidati dal parlare, e minacciati di licenziamento in qualche caso. Alla luce di quei fatti, vorrei sapere quale « clima aziendale » si respiri dentro l'azienda Ferrovie dello Stato, quale rapporto di fidelizzazione intercorra tra questa ed il suo personale. Lo domando non tanto per evitare fatti che, qualora siano accaduti, reputo — come lei — di dover stigmatizzare (mi riferisco ai predetti casi di minacce o diffide a non intervenire con dichiarazioni pubbliche), ma semplicemente perché ritengo necessario elevare la diffusione di un clima aziendale di un certo tipo al rango che le è consono, in ragione dell'estrema importanza che esso riveste per il perseguimento e il conseguimento di quegli obiettivi di efficienza e di produttività da lei individuati tra le finalità preminenti dell'azienda.

ELIO CATANIA, *Presidente e amministratore delegato di Ferrovie dello Stato*. Innanzitutto vorrei esprimere il mio ringraziamento per gli spunti di riflessione forniti nel corso dei vostri interventi. Capisco che, parlando di un'impresa di questo tipo, possa sorgere il desiderio di discutere solo di grandi schemi; tuttavia, ritengo necessario entrare anche nel dettaglio: forse negli anni ce lo siamo dimenticati, ma questa è un'azienda di servizio, e ciò che si valuta in un'azienda di servizio è la sua capacità di misurarsi con il cliente, nel caso di specie con il passeggero; tutto il resto appartiene alla sfera delle problematiche interne all'azienda stessa. Ringrazio tutti voi degli stimoli ricevuti, molto specifici e puntuali, perché — credetemi — veramente riflettono il nostro modo di lavorare dentro Ferrovie dello Stato.

La nostra è una bellissima azienda con una grande tradizione. In apertura, ho peraltro evidenziato le forze straordinarie di un'impresa che, però, per lungo tempo, è stata rivolta al suo interno. Aziende simili dovrebbero invece aprirsi, ed essere ridisegnate al contrario, partendo dalle esigenze del cliente e del mercato. In verità, ho riscontrato frequentemente nella mia esperienza professionale in Italia come all'estero un atteggiamento di questo genere: succede nelle migliori famiglie. Quando un'impresa si innamora di se stessa, del proprio prodotto, senza sapere se questo stia realmente producendo valore, e quindi servizio e qualità — nel caso specifico pulizia e puntualità —, rischiano di venir meno alcuni obiettivi fondamentali. Pertanto, apprezzo ancora e sinceramente la precisione delle vostre considerazioni perché riflettono le priorità con le quali stiamo ribaltando il modo di ragionare all'interno di Ferrovie.

Verrò, dunque, alle vostre domande. Il primo problema cui si sono riferiti l'onorevole Pennacchi e l'onorevole Savo riguarda sostanzialmente il modello di privatizzazione. Giustamente, l'onorevole Pennacchi ritiene sia giusta la scelta di mantenere separati i due aspetti considerati. Da una parte, si colloca, infatti, il processo di trasformazione dell'impresa, e dall'altro quello di privatizzazione. Aggiungo, peraltro, che è inutile parlare di privatizzazione prima di poter consegnare all'azionista un'impresa capace di attrarre investitori privati. Quindi, è bene conservare la divisione tra i due processi. L'obiettivo può essere quello richiamato, perché la privatizzazione può anche rappresentare una testimonianza di valore per l'impresa. Non mi addentrerò nelle valutazioni sulle scelte politiche o sulla filosofia sottesa alla posizione di Governo e Parlamento rispetto al processo di privatizzazione. Da tecnico — ruolo a cui mi limiterò —, ritengo soltanto che la privatizzazione sia un fattore capace di portare lavoro all'impresa, perché permette di misurarsi costantemente con ciò che oggi può costituire un riferimento ottimale. Lascero poi alla politica decidere se la privatizza-

zione debba aver corso per abbattere il debito piuttosto che per dare valore all'impresa stessa. Da tecnico, ritengo che un processo di privatizzazione costituisca il coronamento di un percorso di razionalizzazione e ammodernamento. Quanto al progetto di riferimento, individuo una prima fase importante su cui sarà necessario lavorare a testa bassa nei prossimi anni, per trasformare la nostra azienda. Da quel momento, potremmo domandarci se siamo pronti per i capitali privati e che valore daranno, a quel punto, all'impresa e all'azionista. Comunque, ripeto di trovarmi concorde nella scelta di tenere le due questioni separate. Ritengo, inoltre, personalmente e culturalmente, che l'integrazione sia una forza delle Ferrovie. Un processo di privatizzazione che facesse perdere a questa grande impresa la forza dell'integrazione porrebbe serie questioni da affrontare.

Il secondo tema affrontato è quello delle trasversali, del turismo e del territorio. Dovremo essere capaci di bilanciare bene le esigenze aziendali con l'economicità delle operazioni. Abbandoniamo pertanto l'idea di eliminare le tratte minori perché ritenute inutili; in realtà, anch'esse sono necessarie, benché non siano tratte in grande attivo. Continuo a sostenere il valore dell'impresa incluso il suo valore sociale e nel dire questo individuo possibilità straordinarie di sviluppo, anche dal punto di vista del turismo. Esistono tratte attualmente non valutate da questo punto di vista; si tratta spesso di linee secondarie che pure potrebbero fornire grandi opportunità nel quadro di un progetto di rilancio e valorizzazione della mobilità ferroviaria in relazione alle esigenze di spostamento dell'utenza.

Dopo aver trascorso la notte a pensare ai conti di cui parlava l'onorevole Pagliarini, talvolta, il mattino mi sveglio anche con il sogno che le famiglie italiane, il pomeriggio della domenica, possano decidere di andare in treno a vedere un pezzo di Umbria piuttosto che il nord est della Sardegna o ammirare lo straordinario paesaggio, aperto su due mari, tra Cassino, Sora e Avezzano. Su questo stiamo riflet-

tendo. Allo stesso tempo, però, se mi è consentito essere pragmatico, mentirei se sostenessi di investire attualmente grandi risorse sul turismo. Nel definire le priorità di interventi, si concorderà sulla necessità preliminare di assicurare la presenza di adeguati servizi soprattutto lungo le tratte dei pendolari.

Il dato al quale si faceva riferimento pocanzi, è del 72 per cento complessivo. Atteso che nessuna scienza potrà essere così esatta da fornire una perfetta misurazione del grado di soddisfazione dei clienti, abbiamo impiegato un metodo di analisi capace di produrre dati affidabili e tra loro confrontabili; per questa via è stato possibile ottenere il valore percentuale richiamato. Peraltro, vorrei osservare che un grado di soddisfazione della clientela pari al 70 per cento non può ritenersi ottimale. È un valore basso, ecco perché, nella nostra misurazione, ci siamo imposti un *target* di riferimento pari al 90 per cento (ovvero 9 clienti su dieci dovrebbero definire la loro esperienza di viaggio soddisfacente o molto soddisfacente). Al momento, però, siamo ancora molto lontani da tale obiettivo.

Vengo ora al tema del servizio, affrontato sotto molte angolazioni diverse. Servizio, trasformazione, cultura di impresa, del resto, sono tra loro strettamente connessi. Alle osservazioni espresse in questa sede rispondo che è vero che non stiamo cominciando adesso ad enfatizzare il servizio; da questo punto di vista, come giustamente sottolineava l'onorevole Pennacchi, già cominciamo ad avere testimonianza di una risposta da parte del nostro personale relativamente ai rapporti con la clientela, al modo di porsi, alla gentilezza. Però questo non basta. Chiedere al personale di usare maggior cortesia e non dotarlo di tecnologie di supporto, di treni che funzionano, di carrozze pulite, è contraddittorio e insufficiente. Consapevoli di questo, stiamo lavorando su entrambi i fronti.

Certamente, la diffusione di una « cultura del cliente » nell'azienda appare imprescindibile; da questo punto di vista, non posso non rilevare che il nostro per-

sonale ha dimostrato grande attitudine alla risposta ed al servizio. E al perfezionamento di questo risultato stiamo lavorando ancora, come dimostra il fatto, ad esempio, che sui treni è già cambiato il linguaggio con cui il personale si presenta alla clientela; i dipendenti riferiscono il proprio nome, usano un linguaggio più semplice degli arcaismi del passato, fuori del tempo, adatti forse agli anni cinquanta o sessanta ma non ad oggi. Credetemi, occorre del tempo per ottenere il cambiamento culturale; occorrono anni per modificare una cultura di impresa consolidata nel tempo e che si manifesta anche attraverso il linguaggio delle persone e il modo con cui si risponde alle domande della clientela. Nello stesso tempo, però, stiamo anche aiutando il personale a fornire quel tipo di risposte che qualcuno di voi richiama. Ad esempio, oggi, tutto il nostro personale viaggiante dispone di un piccolo *computer* palmare sul quale visualizzare le informazioni di viaggio, come le coincidenze con i treni successivi alla stazione di arrivo.

Su questi palmari, il nostro personale dispone di informazioni e, quindi, è in condizione di trasmetterle al cliente. I viaggiatori, in fondo, non chiedono molto: puntualità, pulizia e comunicazione. Non c'è nulla di peggiore che essere abbandonati in un treno senza sapere che cosa stia accadendo. Oggi, gli utenti sono pronti ad accettare 20, 30 o 40 minuti di ritardo purché lo sappiano, in modo tale che si possano organizzare e possano conoscere le possibili coincidenze. Noi stiamo lavorando sul versante del rapporto tra il personale e la clientela — devo dirlo, c'è grande risposta in tal senso — ma stiamo operando anche sul versante delle tecnologie e dell'informazione.

Tuttavia, come è stato sottolineato nel corso di alcuni interventi, il vero problema è costituito dai treni. Abbiamo bisogno di un numero sufficiente di treni che funzionino meglio e possano essere puliti facilmente. A me non piace stare molto tempo in ufficio, preferisco recarmi nelle officine e sui treni per parlare con i viaggiatori, anche rischiando di ricevere

un insulto, che accetto volentieri. Mi reco nelle officine per cercare di capire per quale motivo i treni non possano essere puliti. Ebbene, abbiamo anche un problema di *design* del nostro materiale rotabile. Infatti, è impossibile tenere pulite le carrozze dei treni regionali, tuttora corredate di sedili di velluto. Vi chiedo scusa se vi intrattengo su questi problemi ma sono temi che sono stati sollevati. Analogamente, sugli *Eurostar* la pulizia non può essere perfetta perché per anni sono state mantenute le *moquette*, che si impregnano di odori ed anche se l'impresa di pulizie le tratta con prodotti adeguati, rimangono impregnate. Perciò, stiamo lavorando per rimuoverle e sostituirle con materiali in gomma, di colori molto gradevoli, che danno un senso di pulizia. I nuovi treni che stiamo ordinando saranno disegnati in modo tale da essere facilmente puliti. Un treno regionale necessita di essere pulito con un getto d'acqua e per questo non devono sussistere ostacoli nella carrozza come, ad esempio, i sostegni dei sedili. Questi ultimi devono essere disegnati a sbalzo, come quelli delle metropolitane. Perciò, stiamo lavorando sul fronte delle risorse e anche su quello strutturale.

Quanto alla preoccupazione dell'onorevole Duilio circa la creazione di un'Italia a due velocità tra linee regionali ed *Eurostar*, credo che dalle mie parole stia emergendo, con una certa passione, che non voglio che ciò avvenga. L'*Eurostar* è di un livello superiore, non c'è dubbio, anche se non è perfetto. Del resto, riguardo al treno vi è un'altissima aspettativa: gli utenti si aspettano assoluta puntualità. Quando saliamo su di un aereo e ci comunicano che lo *slot* sarà disponibile con 40 minuti di ritardo noi accettiamo questo contrattempo, perché siamo abituati al ritardo; quando il comandante ci avverte — magari in lingua inglese — che è riuscito ad ottenere un'anticipo di dieci minuti sul ritardo di un'ora, lo applaudiamo. Sul treno accade il contrario e la tolleranza è nulla: i viaggiatori vogliono che il treno sia puntuale. È giusto, perché il treno è qualcosa di molto più vicino a noi, è più territoriale. A me non basta che

l'*Eurostar* arrivi con soli dieci minuti di ritardo; a me interessa che chi utilizza il treno giornalmente, come i pendolari, usufruisca di un servizio migliore. Infatti, essi sono la cassa di risonanza più alta.

A questo proposito, vi devo riferire che ci stiamo adoperando, innanzitutto, per incontrare i pendolari personalmente. Lunedì prossimo, infatti, incontrerò il comitato dei pendolari di Domodossola, che mi ha scritto intendendo manifestarmi alcune esigenze. Incontrerò questi pendolari insieme ai miei collaboratori, prenderò nota delle loro richieste e, periodicamente, tornerò ad incontrarli per comunicare loro quanto stiamo realizzando, per riferire dei piani di installazione delle nuove apparecchiature e delle consegne del nuovo materiale rotabile. Stiamo cercando di creare un rapporto con quel tipo di clientela molto più stretto e gli utenti stanno rispondendo.

Voglio evitare assolutamente un'Italia a due velocità. Su 500 milioni di persone che utilizzano il treno, 430 milioni sono pendolari. Lei capisce, onorevole Duilio, che il ritardo di un treno avrà una risonanza enorme. Tuttavia, sono stato molto realista nell'illustrare la tempistica con la quale stiamo affrontando questo tema. Sto affermando, se vuole anche con un po' di freddezza manageriale, che non risolveremo i problemi dei pendolari, della pulizia e della puntualità, ai livelli ai quali giustamente state mirando, nell'arco di due settimane o di tre mesi. Saranno necessari anni per poter avere, a regime, un sistema ferroviario che possa garantire margini di puntualità e di pulizia adeguati. Nello stesso tempo, però, stiamo fronteggiando la situazione con azioni molto forti di breve periodo. Vi fornisco qualche dato in proposito perché la validità di questi ragionamenti deve essere misurata rispetto al modo in cui la situazione si sta evolvendo (noi la verifichiamo giornalmente). Considerando i dati aggregati, tra gennaio e febbraio i ritardi accumulati su tutta la rete, in termini di minuti, si sono ridotti del 24 per cento e il numero dei treni in ritardo si è ridotto del 10 per cento. È pochissimo, rispetto a grandi valori, ma

ciò dimostra che la direzione intrapresa è quella giusta. Non si canta vittoria nel corso di trasformazioni così importanti ma questo ci conferma che la direzione è quella giusta. Nel mese di febbraio, rispetto al mese di gennaio, in 18 regioni italiane la puntualità è aumentata, anche se non ancora ai livelli che vogliamo. La media dei treni arrivati entro i cinque minuti di ritardo è passata dall'86 all'87 per cento, quanto al traffico regionale. Non basta, perché ancora esiste un 13 per cento di treni che non arrivano puntualmente. Questo serve ad affermare che stiamo intervenendo sui processi di medio periodo ma anche con azioni per tamponare la situazione e qualche risultato si comincia a osservare.

Un altro tema che è stato sollevato è quello dello spirito di gruppo, della trasformazione culturale e del clima aziendale. Stiamo sollecitando le Ferrovie ad un'accelerazione forte perché ciò di cui stiamo parlando non è marginale. Abbiamo intrapreso una serie di iniziative « a gradino » su tanti fronti. In tutte le imprese complesse la reazione esiste. Se oggi dovessi misurare il clima aziendale potrei affermare che c'è condivisione per quanto riguarda lo sviluppo, riguardo a ciò che stiamo facendo, ma se ne avverte anche il carico, la pressione, perché questo vuol dire lavorare in modo diverso e interagire in modo diverso. In questo momento, all'interno di Ferrovie dello Stato Spa c'è entusiasmo quanto alla condivisione di un progetto ma anche preoccupazione quanto all'adattamento delle esigenze individuali a questo nuovo modello. Nulla di straordinario: tutto ciò è fisiologico e avviene in tutte le imprese. Lo sto verificando e ci stiamo lavorando, siamo molto vicini ai dipendenti. Lo spirito di gruppo aiuta molto, come è stato ricordato; essere ferroviari ancora rimane un elemento di distinzione. Dobbiamo essere attenti a non confondere lo spirito di gruppo con lo spirito di tutela eterna contro il bisogno di adattamento: questo è importante. I valori e la cultura di impresa sono forti e

importanti; la cultura di impresa è un valore per le Ferrovie e non deve diventare un inibitore del cambiamento.

Per quanto riguarda la sicurezza, tema che ci è molto caro, sono stati richiesti investimenti. Ricordo a memoria i dati: negli ultimi cinque anni, abbiamo aumentato del 230 per cento il valore della sicurezza in termini assoluti; gli investimenti per la sicurezza, che alla fine degli anni '90 ammontavano a 500 milioni di euro circa, nel 2004 sono giunti a 1250 milioni di euro. Quindi, in termini di investimenti per la sicurezza non abbiamo fatto sconti e personalmente, come ho affermato in precedenza, ho rilanciato su questo. Ho realizzato un piano tale per cui avremo, entro il 2007, la copertura totale della rete italiana con tecnologia SCMT o SSC, le due tecnologie più moderne. Questo risponde anche alla richiesta di non trascurare la sicurezza delle linee minori. Avremo una copertura totale di tutti i 16 mila chilometri della rete italiana. Quando ci riferiamo alla sicurezza, non intendiamo soltanto la tecnologia, perché essa dipende dall'organizzazione, dalla professionalità e dalla tecnologia. Sui primi due aspetti non siamo secondi a nessuno; quanto alle tecnologie siamo in rincorsa.

Ecco perché abbiamo voluto accelerare il piano di installazione delle apparecchiature SCMT/SSC e personalmente, ogni 15 giorni, rivedo insieme al *team* il piano di avanzamento di queste tecnologie sulla rete.

Per quanto riguarda i dati relativi al numero di incidenti che vengono da noi monitorati, essi sono desunti da fonti comunitarie, per cui sono ufficiali. Questi dati sono positivi: dal 2001 al 2003 sicuramente siamo i primi in Europa per bassa incidentalità (lo 0,21 di incidenti per chilometro). Parlare di queste cifre a breve distanza temporale da un incidente ferroviario che ha comportato la morte di molte persone sembra fuori luogo, ma comunque i dati a nostra disposizione sono positivi.

LINO DUILIO. Questo dato è disaggregato rispetto al numero di incidenti?

ELIO CATANIA, *Presidente e amministratore delegato di Ferrovie dello Stato*. Mi riferivo al numero di eventi; poi ci sono le classifiche dettagliate a seconda delle conseguenze fisiche per le persone. Per il 2005 abbiamo una bassa incidentalità ma purtroppo un evento con 17 morti non è facile da dimenticare. La sicurezza comunque resta il nostro obiettivo primario.

Per quel che riguarda il nodo di Milano, stiamo ponendo in essere una serie di iniziative, anche in considerazione del fatto che Milano diventerà presto uno degli snodi fondamentali dell'alta velocità: gli assi Torino-Milano, Milano-Bologna, Milano-Verona-Vicenza, nei prossimi tre anni, in una regione in cui vivono 7 milioni di residenti, che assorbono il 15 per cento del traffico nazionale, daranno vita sicuramente a problemi che vanno affrontati. A fine dicembre abbiamo inaugurato un passante, una metropolitana pesante, al centro di Milano, che assumerà maggiore importanza nel momento in cui sarà quadruplicata la linea da Milano-Treviglio a Bergamo e a Brescia. Si avrà un ingresso più semplificato rispetto alla situazione attuale e si eliminerà l'imbottigliamento che si verifica all'altezza di Treviglio, e verso Varese.

Abbiamo buone notizie sul fronte delle dismissioni del patrimonio non rilevante: mi riferisco agli spazi, alle stazioni e ai depositi adiacenti le stazioni. A Milano ci sono due aree, con decine di ettari, che verranno dismesse. C'è poi, come è stato ricordato, il progetto delle piccole stazioni. È chiaro che in una strategia di questo tipo, dove abbiamo necessità di rilanciare la qualità e l'efficienza del servizio, non è pensabile in tempi brevi avere le vecchie biglietterie. Ci sono sei modi per acquistare il biglietto: la biglietteria, il self-service, il telefono, Internet, la biglietteria nei tabacchi e nelle edicole in zone vicine alle stazioni. Ciò ci ha spinto a non presidiare le stazioni minori, in alcune delle quali abbiamo posto dei dispositivi elettronici che dopo poche ore sono spariti. Abbiamo provato a consegnare questi spazi di gestione ad organizzazioni di volontariato o ad associazioni locali che si

occupano della stazione in tutti i suoi aspetti e questo sistema sta funzionando, per cui verrà esteso.

Per rispondere alle domande dell'onorevole Pagliarini, che ha toccato aspetti di natura anche economica, voglio partire dagli aiuti di Stato. Ricordo che l'entità Rete e Trenitalia sono separate. Trenitalia è autonoma sotto il profilo economico e non riceve alcun aiuto di Stato. Trenitalia deve generare cassa per poter sostenere gli investimenti nei prossimi anni: per questo è importante provvedere ad un adeguamento tariffario. In questo modo garantiamo il rispetto totale della normativa europea in materia comunitaria di aiuti di Stato. Per quel che riguarda la Rete (RFI), siamo di fronte ad investimenti di lungo periodo, per i quali c'è un perfetto equilibrio tra l'aiuto di Stato e l'ammortamento di conto economico. Vorrei quindi tranquillizzare sulla totale mancanza di commistione tra le due entità.

Per quel che riguarda il progetto delle grandi stazioni, che è partito da poco e sul quale sono molto ottimista, insieme a tre società di importanza nazionale abbiamo bandito delle gare per le stazioni di Torino, Milano e Napoli e a breve saranno aperti i relativi cantieri. Si tratta di un modello che condivido ma dobbiamo essere sicuri di avere un rientro in termini economici.

Circa il fondo cause giudiziarie, pur non avendo con me dati dettagliati, credo che quella voce di bilancio sia dovuta alla numerosa litigiosità che si è creata negli anni per le cause sul personale. Le cause in materia civile sono attentamente monitorate dai nostri amministratori, ma non abbiamo una casistica preoccupante. Abbiamo comunque a disposizione 7 miliardi e mezzo di euro l'anno. Esiste un controllo interno, che stiamo rafforzando, per essere sicuri che non ci siano problemi legati allo svolgimento delle gare d'appalto.

MAURIZIO BASILE, *Direttore generale del gruppo finanza, controllo e partecipazioni di Ferrovie dello Stato*. In risposta agli ultimi tre aspetti sollevati dall'onorevole Pagliarini, confermo che nel costo del

lavoro è compresa la quota di accantonamento per il trattamento di fine rapporto. È vero che ogni anno il Parlamento è chiamato ad uno stanziamento *ad hoc* per alimentare le pensioni di coloro che andranno in quiescenza nel settore delle ferrovie, ma ciò è nel disposto legislativo iniziale quando si decise la trasformazione da azienda di Stato, ad ente pubblico a Spa. Analogamente a quanto avvenuto per le poste, vi è una gestione separata, normativamente disciplinata nel passaggio dall'INPDAP all'INPS, talché è una fattispecie che si ritroverà sistematicamente. Ciò, peraltro, era prodromico ad altre questioni relative all'applicabilità del *bonus* per coloro che sono in condizione di andare in pensione, ma è una fattispecie che si ripeterà nel tempo.

Per quanto riguarda la problematica dei fondi, la loro *ratio* nasce nel momento della trasformazione da ente pubblico a Spa e, in particolare, quando da una unica Spa, le Ferrovie dello Stato, sono nate altre società, Trenitalia, a cui fu fatto un conferimento, e Rete ferroviaria italiana. In quell'occasione furono stabiliti, anche sulla base di perizie rese in taluni casi *ex lege* ed in altri casi su base volontaristica, fondi allocati nel passivo e non nel patrimonio netto. La *ratio* dei fondi era una differenza tra il valore degli *asset* conferiti e la loro capacità di generare reddito nel tempo. Nel caso di Rete ferroviaria italiana abbiamo il « famoso » fondo di ristrutturazione che consente di « offsettare » gli ammortamenti che sono stanziati annualmente; nel caso di Trenitalia parliamo di fondi oneri e rischi che servono, in particolare, per finanziare gli esodi incentivati.

Inoltre, per quanto riguarda gli IAS non siamo tenuti ad applicarli perché non rientriamo nella fattispecie prevista dal decreto delegato. Ci siamo posti il problema; abbiamo fatto delle simulazioni, tuttora in corso, e stiamo seguendo il processo di concerto con la direzione competente del Ministero dell'economia e delle finanze. Anche nel corso del 2005 faremo delle valutazioni di cui daremo contezza.

ELIO CATANIA, *Presidente e amministratore delegato di Ferrovie dello Stato*. Prendendo spunto da queste considerazioni, vorrei aggiungere che stiamo impostando il nostro lavoro su una gestione economico finanziaria molto attenta e rispettosa dei criteri attuali e prevedibili che potranno riguardare una Spa come Ferrovie dello Stato. Abbiamo presentato un piano di sviluppo che sta puntando alla giusta esigenza del paese di contare su infrastrutture diverse e, allo stesso tempo, non perdiamo il contatto con le esigenze e le emergenze attuali. Vi sono segnali che si muovono nella giusta direzione che ci incoraggiano a considerare corretti i capitoli indicati. Inoltre, abbiamo un progetto di trasformazione diretto a cambiare la natura dell'impresa; a quel punto l'azionista sarà in condizione di fare le proprie valutazioni.

Concludo dicendo che le energie ci sono e che è necessario del tempo; sappiamo che in organizzazioni così complesse non si fanno miracoli, ma l'importante è sapere che si lavora sulle cose giuste, con l'approccio giusto e con il contatto con il mercato che mancava nel passato.

PRESIDENTE. Ringrazio il dottor Catania e tutti i collaboratori intervenuti.

Avverto che siamo in fase di conclusione dell'indagine conoscitiva in corso. Prenderemo contatti con la Cassa depositi e prestiti e con il Ministero dell'economia e delle finanze per l'audizione conclusiva.

Dichiaro conclusa l'audizione odierna.

La seduta termina alle 12,50.

IL CONSIGLIERE CAPO DEL SERVIZIO RESOCONTI
ESTENSORE DEL PROCESSO VERBALE

DOTT. FABRIZIO FABRIZI

*Licenziato per la stampa
il 28 aprile 2005.*