

Organi sociali di Ferrovie dello Stato S.p.A. e Società di revisione**Consiglio di Amministrazione:****Presidente e Amministratore Delegato****Elio Cosimo Catania****Consiglieri****Luciano Canepa****Marco Staderini****Roberto Ulissi****Stefano Zaninelli****Collegio Sindacale:****Presidente****Pompeo Cosimo Pepe****Sindaci effettivi****Roberto Polini****Santo Rosace****Sindaci supplenti****Roberto Ferranti****Cinzia Simeone****Società di revisione:****PRICEWATERHOUSE COOPERS S.p.A.**

Lettera del Presidente e Amministratore Delegato

Gentili Azionisti,

il Gruppo Ferrovie dello Stato è al centro di una fase di profonda trasformazione.

La rapida evoluzione dello scenario di riferimento del settore ferroviario in Europa e, più in generale, del sistema dei trasporti pone il Gruppo, infatti, di fronte alla necessità di intraprendere azioni contrassegnate da una forte discontinuità rispetto al passato. E questa è l'impostazione che si è voluta dare, a partire da metà del 2004.

Il processo di globalizzazione da una parte ed il progressivo aprirsi dei mercati europei alla liberalizzazione del settore dall'altra sono gli aspetti di una sfida che richiede risposte rapide ed efficaci.

Siamo infatti di fronte ad uno scenario paese che vede nel salto di qualità dell'infrastruttura di mobilità una piattaforma essenziale di competitività.

La richiesta di mobilità su ferro, oltre a rappresentare la soluzione a problemi oggettivi di trasferimento, è l'unica risposta a sfide di carattere ambientale, economico e sociale di grande portata oggi.

D'altro canto, la disponibilità di un'infrastruttura logistica integrata e moderna è vista dalle imprese come fondamentale per colmare quel deficit di efficienza stimabile in diverse decine di miliardi di euro.

Grandi opportunità, quindi, per la nostra impresa.

Per accogliere le opportunità che questo quadro competitivo è in grado di offrire, abbiamo messo a punto una strategia di sviluppo orientata alla creazione di valore per l'Azionista e che ha l'obiettivo di colmare i due gap fondamentali della Vostra Società: la soddisfazione del cliente e la sostenibilità economica.

Il processo di miglioramento che abbiamo avviato permetterà di raggiungere nel breve periodo quei livelli di efficienza, efficacia, rapidità di esecuzione e flessibilità necessari per competere sul mercato e rilanciare la fase di sviluppo.

La realizzazione di questa nuova strategia comporta una trasformazione profonda dell'impresa che abbia come riferimento costante le best practices identificate all'interno del settore o in altri settori.

Cinque i capitoli fondamentali: la qualità dei servizi, la crescita e l'internazionalizzazione della logistica integrata, gli investimenti e l'eccellenza operativa. Per ciascuno dei cinque capitoli è stata definita una serie di progetti strutturati, tutti già avviati, la cui esecuzione impegnerà la Società nei prossimi mesi.

Abbiamo iniziato, quindi, un periodo di rafforzamento e slancio e, nello stesso tempo, di ripresa ed accelerazione degli investimenti.

I risultati del 2004 rappresentano questa impostazione e forniscono già alcune indicazioni importanti.

Rispetto al 2003 è stato registrato per i viaggiatori a lunga percorrenza un sensibile miglioramento della soddisfazione del cliente (+3,7%); pur non ritenendo ancora adeguati i livelli di performance raggiunti questi risultati sono un segnale positivo per proseguire nella giusta direzione.

Il conto economico registra una perdita di € 125 milioni, con un miglioramento di € 55 milioni rispetto al budget normalizzato per tenere conto dell'effetto di variabili esogene. I ricavi operativi sono cresciuti a



€ 6,7 miliardi, con un significativo aumento dei ricavi da traffico (+4% circa rispetto all'esercizio precedente), fermi dal 2001 ed una contestuale riduzione del 3% dei contributi dello Stato.

Questa flessione del risultato è dovuta soprattutto all'aumento di € 125 milioni degli ammortamenti, sostanzialmente per effetto degli investimenti in materiale rotabile necessari per sostenere lo sviluppo e per garantire i livelli adeguati di servizio ai nostri clienti, specie nel trasporto locale.

Gli investimenti sono ulteriormente aumentati complessivamente del 17,2% rispetto all'anno precedente, raggiungendo € 8.447 milioni, rafforzando, quindi, la base su cui costruire un percorso di sviluppo duraturo e profittevole.

Tutto questo nell'ambito di un quadro tariffario rimasto sostanzialmente immutato sui livelli del 2001 e per il quale è improrogabile la liberalizzazione, almeno nella media-lunga percorrenza, così come è nel resto d'Europa.

Con la realizzazione dei progetti in corso, tra cui il prossimo avvio del servizio Alta Velocità Roma – Napoli ed i nuovi prodotti messi a punto in questi ultimi mesi, sarà possibile il ritorno ad un risultato positivo nel breve periodo, ma anche creare le condizioni per restare tra i leader del mercato europeo.

Questa opportunità potrà essere colta solo se il quadro regolatorio evolverà adeguandosi al resto dell'Europa, se si avrà un'attuazione concreta delle politiche di sostegno al trasporto ferroviario e se verranno risolte alcune problematiche relative alla modalità di finanziamento delle infrastrutture. A tale aspetto può ricondursi la sostenibilità economico-finanziaria del Gruppo nel lungo periodo, con specifico riferimento al tema degli ammortamenti. Tema questo cui va dedicata particolare attenzione.

Su due elementi, vera e propria ricchezza della Vostra Società, si impernierà il processo di sviluppo in corso: sicurezza e risorse umane.

La sicurezza, punto di riferimento per tutte le nostre iniziative, resta l'elemento fondante della Ferrovie dello Stato. Pur senza dimenticare le tristi note di inizio 2005 legate all'incidente di Crevalcore, si ha l'obbligo di riaffermare il primato di sicurezza che Ferrovie dello Stato ha sempre avuto in Europa e di analizzare con freddezza l'attuale situazione per proseguire nell'accelerazione dei nostri progetti sulle nuove tecnologie per cui nel 2004 sono stati investiti € 1.250 milioni, contro € 1.090 milioni del 2003.

La professionalità e la dedizione dei ferrovieri resta poi il vero e proprio patrimonio di Ferrovie dello Stato su cui dovrà fare leva la strategia di crescita avviata. Tale strategia, sostenuta da una forte accelerazione impressa al processo di miglioramento del mix professionale, trasformerà nel profondo Ferrovie dello Stato nel suo processo da azienda in una vera impresa. Senza la motivazione e il forte sostegno di tutti i ferrovieri tali sfide non potranno essere colte.

Nei prossimi mesi dovremo perseguire la nostra strategia di sviluppo in modo flessibile, per adattarci rapidamente ai cambiamenti dello scenario economico, competitivo e di finanza pubblica con cui dovremo confrontarci.

La sfida che abbiamo davanti è molto ambiziosa, ma questi primi risultati concreti ci confermano la correttezza delle decisioni prese.




Elio Cosimo Catania

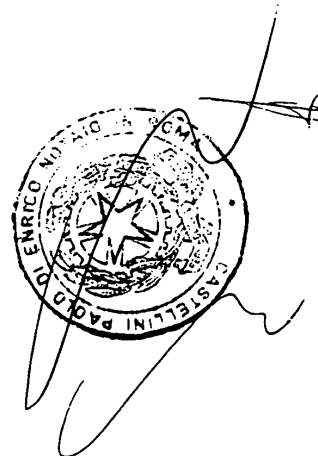
PAGINA BIANCA

69433/25



100

Il Gruppo nel 2004



PAGINA BIANCA

I RISULTATI CONSOLIDATI RAGGIUNTI NEL 2004

	(in milioni di euro)	
	2004	2003
Principali dati economici, patrimoniali e finanziari		
Ricavi operativi	6.718	6.650
Costi operativi	6.158	6.008
Margine operativo lordo	560	642
Risultato operativo	4	0
Risultato netto	(125)	31
Capitale investito netto	49.182	42.203
Patrimonio netto	35.998	33.465
Indebitamento finanziario netto	13.184	8.738
Debt/Equity	0,37	0,26
Investimenti tecnici del periodo	8.447	7.208
Flusso di cassa generato da attività di esercizio	1.062	(896)

Principali dati operativi

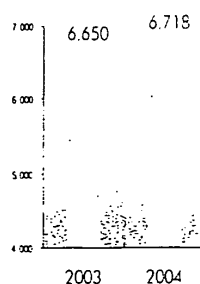
Lunghezza della rete ferroviaria (km)	15.915	15.965
Viaggiatori km (milioni) ⁽¹⁾	47.471	47.088
Tonnellate km (milioni) ⁽²⁾	23.271	23.100
Dipendenti ⁽³⁾	99.305	100.788

(1) Include il traffico su gomma

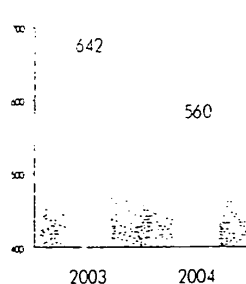
(2) Dato riferito al solo trasporto ferroviario

(3) Consistenza di fine periodo (società consolidate integralmente, compresa la Capogruppo)

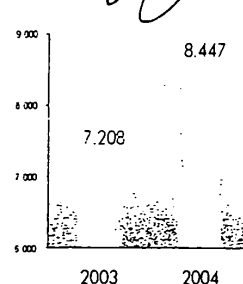
Ricavi operativi
(in milioni di euro)



Margine operativo lordo
(in milioni di euro)

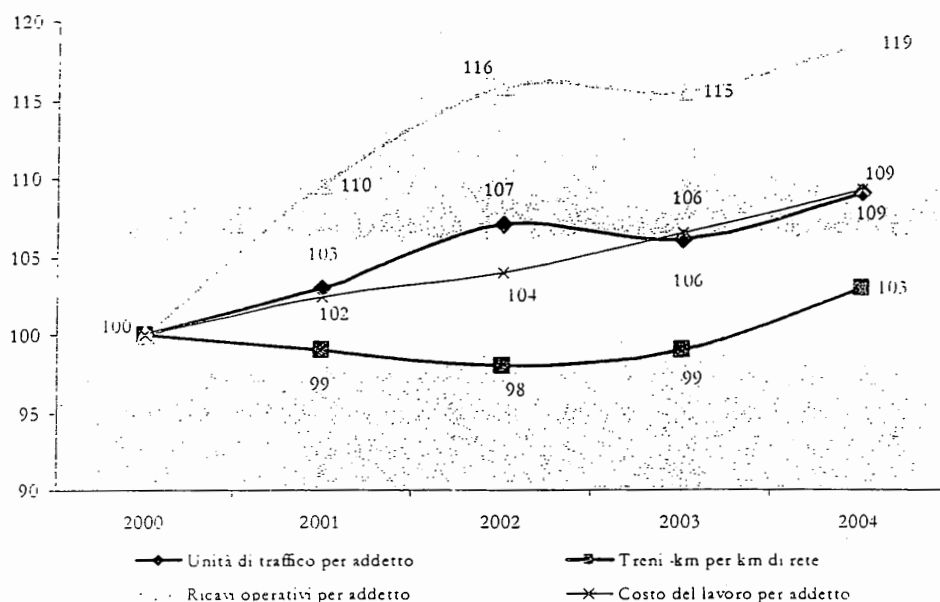


Investimenti
(in milioni di euro)



Evoluzione dei parametri aziendali

n.i. 2000 = 100

**I PRINCIPALI EVENTI DELL'ANNO****Gennaio**

- Trenitalia S.p.A., a seguito della delibera del Consiglio di Amministrazione del 29 ottobre 2003, cede a Logistica SA (società di diritto francese partecipata da Trenitalia S.p.A. al 50%) l'intero capitale sociale della Autostrada Ferroviaria Torino - Napoli S.r.l. al prezzo di € 30.000, pari al valore nominale del capitale sociale.

Febbraio

- Vengono stipulati i contratti relativi alle prime tre tranches, per complessivi € 5 miliardi, del programma di finanziamento (Credit Facility Agreement) sottoscritto in data 23 dicembre 2003 da TAV S.p.A., RFI S.p.A. e Infrastrutture S.p.A., destinato alla direttrice Torino - Milano - Napoli, per un ammontare massimo € 25 miliardi.

Marzo

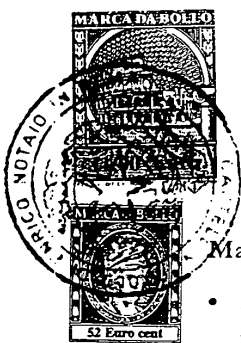
- Ferrovie dello Stato S.p.A. e Italferr S.p.A. partecipano alla Costituzione del Consorzio Italiano Infrastrutture e Trasporti per l'Iraq con quote pari al 20%

ciascuna. Il Fondo Consortile è pari a € 1.000.000 e le ulteriori quote sono di spettanza di Anas S.p.A. (40%), Enac (10%) ed Enav S.p.A. (10%). Il Consorzio ha l'obiettivo di elaborare, per conto del Ministero degli Affari Esteri, il piano nazionale dei trasporti per l'Iraq.

Aprile

- Viene formalizzato l'atto di scissione totale di EN.Hydro S.p.A. mediante costituzione di due società per azioni, entrambe partecipate da Trenitalia S.p.A. al 49% e denominate rispettivamente:

- SODAI S.p.A. – Società di depurazione acque industriali Italia S.p.A.;
- WISCO S.p.A. – Water and Industrial Services Company S.p.A..



Maggio

- L'Assemblea dei soci di Ferrovie dello Stato S.p.A., a seguito della scadenza del mandato degli Organi Sociali, nomina:

- il nuovo Consiglio di Amministrazione composto da Elio Cosimo Catania, Presidente, e dai consiglieri Luciano Canepa, Marco Staderini, Roberto Ulissi, Stefano Zaninelli;
- il nuovo Collegio Sindacale composto da Pompeo Cosimo Pepe, Presidente, dai sindaci effettivi Roberto Polini e Santo Rosace e dai sindaci supplenti Roberto Ferranti e Cinzia Simeone.



- Ferservizi S.p.A. cede il 100% delle azioni detenute in Metropark S.p.A. a RFI S.p.A.
- Viene incassato, a seguito di relativa operazione di cartolarizzazione conclusa in data 27 maggio 2004 da parte di Ferrovie dello Stato S.p.A., il credito verso la società Euterpe Finance, veicolo finanziario ex legge 130/99, cui erano stati ceduti nel 2003 crediti fiscali, per la parte relativa all' "Initial purchase price" (equivalente di capitale ed interessi maturati al 31 dicembre 2002) pari a € 830.431 mila.



Giugno

- Trenitalia S.p.A. costituisce insieme alla SBB, con quote paritetiche, la società di diritto svizzero denominata TILO SA (capitale sociale Fr. 2.000.000), finalizzata alla realizzazione di trasporto pubblico locale tra la Regione Lombardia ed il Canton Ticino.
- RFI S.p.A. partecipa alla costituzione della Società per Azioni Porta Sud, con una quota del 40% del capitale sociale, insieme al comune di Bergamo (40%) ed alla C.C.I.A.A. di Bergamo (20%). Il capitale sociale è pari a € 120.000. La società ha per scopo la qualificazione dello scalo merci ferroviario di Bergamo.

Luglio

- Viene stipulato tra TAV S.p.A./RFI S.p.A. ed Infrastrutture S.p.A. il quarto Project Loan Tranche, destinato alla direttrice Torino – Milano – Napoli, per un ammontare complessivo di € 1 miliardo.
- Nell'ambito degli impegni assunti tra TAV S.p.A. ed RFI S.p.A., sanciti dalla Convenzione del 9 dicembre 2003, è stipulato un atto di scissione parziale con il quale TAV S.p.A. trasferisce a RFI S.p.A., in qualità di beneficiaria, il ramo d'azienda composto dai “nodi di Firenze, Torino, Milano, Genova e Verona e dalla tratta Firenze – Roma”. Il valore del patrimonio netto trasferito da TAV S.p.A. è pari a € 166.567.404. Ai fini contabili la scissione, effettuata sulla base dei valori al 30 giugno 2004, ha avuto effetto dal 1° gennaio 2004.
- Ferrovie dello Stato S.p.A. cede l'intera quota di partecipazione (20%) detenuta nella Viacom Express S.p.A. alla società Viacom Outdoor Holding S.r.l..
- RFI S.p.A. costituisce per atto unilaterale la società BBT S.p.A., con capitale sociale di € 120.000, avente come oggetto sociale la progettazione della galleria di base del Brennero. Successivamente, nel mese di ottobre, viene sottoscritto e versato l'aumento di capitale, pari a € 8.880.000, deliberato dal Consiglio di gestione del 3 agosto 2004.
- E' pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale la legge n. 191/2004 che conferma l'assegnazione di risorse per il trasporto combinato delle merci previste dalla legge n. 166/2002.

Settembre

- L'Assemblea dei soci della Logistica Mediterranea Cargo S.A. (Trenitalia S.p.A. 50%, Renfe 50%), società di diritto spagnolo, delibera lo scioglimento e la liquidazione della società.
- Il CIPE prende atto che Infrastrutture S.p.A. provvede al finanziamento delle tratte dell'Alta Velocità/Alta Capacità Milano – Genova e Milano – Verona ed in data 24 novembre viene firmato il Decreto Interministeriale (Ministero dell'Economia e delle Finanze di concerto con il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti) per il finanziamento delle medesime tratte. Lo stesso decreto prevede che Infrastrutture S.p.A. finanzi anche gli interventi di adeguamento del nodo di Verona e che detti interventi siano inseriti nel programma di cartolarizzazione per la linea Alta Velocità/Alta Capacità Torino – Milano – Napoli (di cui al decreto ministeriale 23 dicembre 2003 n. 117248). Il Decreto in oggetto ha autorizzato l'innalzamento del contratto di finanziamento sottoscritto tra TAV S.p.A./RFI S.p.A. con Infrastrutture S.p.A. il 23 dicembre 2003 da € 25 miliardi a € 36 miliardi.
- Viene stipulato tra TAV S.p.A./RFI S.p.A. ed Infrastrutture S.p.A. il quinto Project Loan Tranche, destinato alla direttrice Torino – Milano – Napoli, per un ammontare complessivo di € 1 miliardo.



- L'Assemblea straordinaria degli azionisti della società Turismark S.c.p.a. (quota pari al 4% posseduta da Ferrovie dello Stato S.p.A.) delibera lo scioglimento e la messa in liquidazione della società.

Ottobre

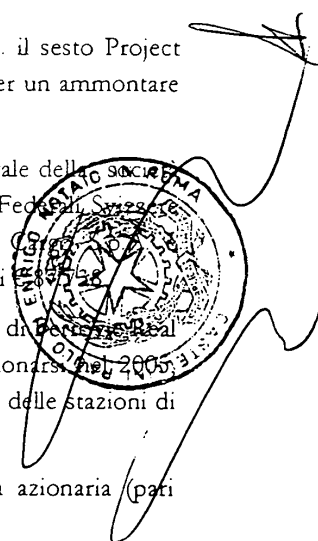
- Ferrovie dello Stato S.p.A., in qualità di società consolidante, presenta all'Amministrazione Finanziaria la *"Comunicazione relativa al regime di tassazione del consolidato nazionale"* al fine di comunicare l'avvenuto esercizio congiunto dell'opzione da parte propria e di tutte le società del Gruppo, per l'applicazione del consolidato nazionale a partire dal periodo d'imposta 2004. Tale regime fiscale prevede che la "consolidante" determini un'unica base imponibile mediante la compensazione integrale di tutti i redditi e le perdite delle società partecipanti al consolidamento. Al fine di disciplinare nel dettaglio l'applicazione di questo nuovo regime, le parti sottoscrivono una "procedura di gruppo" basata sul principio che la partecipazione al consolidato non può comportare svantaggi economici e finanziari per l'impresa che vi partecipa rispetto alla situazione che si avrebbe laddove la società non vi partecipasse.

Novembre

- Viene stipulato tra TAV S.p.A./RFI S.p.A. ed Infrastrutture S.p.A. il sesto Project Loan Tranche, destinato alla direttrice Torino – Milano – Napoli, per un ammontare complessivo di € 500 milioni.
- FS Cargo S.p.A., acquisisce tutta la quota di partecipazione al capitale della FS Railfreight S.r.l. (già Cargo SI S.r.l.) di proprietà delle Ferrovie Federali Svizzere FFS, pari a nominali € 43.869 (50% del capitale). Pertanto, FS Cargo S.p.A. diventa attualmente socio unico di FS Railfreight S.r.l., con capitale sociale di € 87.738.
- Vengono deliberate dai Consigli di Amministrazione di RFI S.p.A. e di Ferrovie dello Stato S.p.A. operazioni di scissione, secondo modalità da perfezionarsi nel 2005, relativamente ad alcuni beni (aree ed immobili ricadenti negli ambiti delle stazioni di Roma Tiburtina, Torino Porta Susa ed altri beni minori).
- Ferservizi S.p.A. cede a Ferrovie dello Stato S.p.A. l'intera quota azionaria (pari all'8,999928%) detenuta in Grandi Stazioni S.p.A..
- La stessa Ferservizi S.p.A. cede inoltre a Ferrovie dello Stato S.p.A. l'intera quota azionaria (pari al 10%) detenuta in Fercredit S.p.A..

Dicembre

- Trenitalia S.p.A. acquisisce dalla Sogemar S.p.A. il 50% del capitale sociale (€ 1.000.000) della Hannibal S.p.A. (Trenitalia S.p.A. 50% - Sogemar 50%). La società ha per oggetto sociale l'organizzazione e la commercializzazione di servizi integrati di



trasporto internazionale, ivi inclusi servizi addizionali necessari per soddisfare le esigenze logistiche della clientela.

- Ferrovie dello Stato S.p.A. effettua tre emissioni obbligazionarie per un ammontare complessivo di € 492.400.000, interamente sottoscritte dalla società Eurofima, destinate al finanziamento di investimenti della società Trenitalia S.p.A. per il programma di ammodernamento del materiale rotabile. I titoli non sono destinati al mercato.
- A seguito di apposito Decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze, al fine di prolungare la durata media dei finanziamenti concessi dal sistema bancario per renderla maggiormente coerente con la durata prevista di utilizzo economico del progetto Alta Velocità/Alta Capacità, TAV S.p.A. ed RFI S.p.A. danno mandato ad Infrastrutture S.p.A. per il rifinanziamento e la ristrutturazione del debito bancario contratto, prima della costituzione di Infrastrutture S.p.A., da TAV S.p.A. ai sensi della legge n. 78/94 con controparti bancarie, a tasso fisso ed a tasso variabile, e dei correlati contratti di copertura del tasso di interesse.
- Ferrovie dello Stato S.p.A. cede l'intera partecipazione azionaria (100%) detenuta in Medie Stazioni Due S.r.l. a Ferrovie Real Estate S.p.A..
- Ferrovie dello Stato S.p.A. cede inoltre l'intera partecipazione azionaria (100%) detenuta in Immobiliare Ferrovie S.r.l. a Ferrovie Real Estate S.p.A..
- Viene pubblicato, sulla Gazzetta Ufficiale, il Decreto legge n. 315 che conferma gli stanziamenti, di complessivi € 360 milioni, a favore del trasporto combinato su ferrovia per il triennio 2004 – 2006 affidando alla Cassa Depositi e Prestiti il compito di stipulare le convenzioni con gli autotrasportatori e con gli altri intermodali.

Aumenti di capitale di Ferrovie dello Stato S.p.A.

Nel corso del 2004, il socio unico Ministero dell'Economia e delle Finanze ha effettuato versamenti nei confronti di Ferrovie dello Stato S.p.A. a titolo di "Apporto dello Stato all'aumento del capitale sociale" per un ammontare complessivo di € 2.663 milioni, di cui € 114 milioni in base alla legge n. 448/2001 (finanziaria 2002), € 603 milioni in base alla legge n. 289/2002 (finanziaria 2003) ed infine € 1.948 milioni in base alla legge n. 350/2003 (finanziaria 2004).

In data 17 dicembre 2004 il socio unico Ministero dell'Economia e delle Finanze ha sottoscritto per € 109.929.279,00 l'aumento del capitale sociale, in ottemperanza a quanto deliberato dall'Assemblea straordinaria dei soci in data 25 giugno 2004 mediante utilizzo dei versamenti già effettuati in conto futuri aumenti di capitale sociale.



L'Assemblea straordinaria dei soci, con decisione adottata in data 23 dicembre 2004, ha deliberato un ulteriore aumento del capitale sociale di € 2.554.625.649,00, anch'esso sottoscritto mediante utilizzo dei versamenti già effettuati in conto futuri aumenti di capitale sociale.

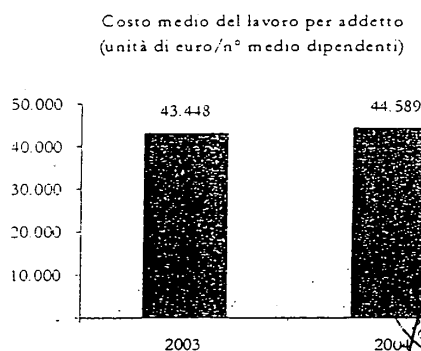
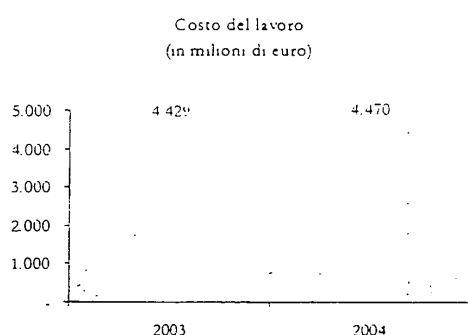
A seguito delle suddette operazioni, il capitale sociale al 31 dicembre 2004, interamente sottoscritto e versato dal socio unico Ministero dell'Economia e delle Finanze, ammonta a € 35.784.870.557 ed è composto da n. 35.784.870.557 azioni del valore nominale di €1 ciascuna.



LE RISORSE UMANE

Nell'anno 2004 il numero di dipendenti del Gruppo è passato da 100.784 del 31 dicembre 2003 a 99.305 del 31 dicembre 2004 scontando, quindi, una diminuzione netta di 1.479 unità.

DIPENDENTI AL 31.12.2003	100.784
Entrate	3.116
Uscite	4.595
DIPENDENTI AL 31.12.2004	99.305



Le relazioni industriali

Nel corso del 2004 le Relazioni industriali sono state orientate a realizzare nuovi e più avanzati modelli di interlocuzione attraverso l'approfondimento delle tematiche riguardanti il posizionamento strategico delle società del Gruppo.

Nel 2004 è proseguito l'impegno sul fronte del dialogo sociale europeo con la partecipazione alle riunioni del Gruppo di lavoro CER (Comunità delle ferrovie europee) sullo studio delle problematiche relative all'applicazione dell'accordo tra quest'ultima e l'ETF (Federazione europea dei lavoratori), in merito alla patente europea per i macchinisti, stipulato il 27 gennaio 2004.

Nell'ambito dei rapporti associativi con Confindustria, l'attività è stata caratterizzata dall'attenzione rivolta, attraverso Agens, alle varie fasi di attuazione della legge di riforma del mercato del lavoro, rappresentando la propria posizione con particolare riferimento alla realizzazione degli accordi interconfederali del 13 novembre 2003 e dell'11 febbraio 2004 riguardanti rispettivamente il contratto di formazione e lavoro e il contratto di inserimento. Per quanto riguarda l'apprendistato professionalizzante, sempre attraverso Agens, sono state rappresentate alle Associazioni territoriali di Confindustria le particolari esigenze delle società del Gruppo Ferrovie dello Stato per l'individuazione di percorsi formativi omogenei a livello regionale in ordine alle figure "tipiche" del trasporto ferroviario. E' continuata nel corso del 2004 l'attività di supporto tecnico – giuridico alle società del Gruppo Ferrovie dello Stato per l'applicazione della riforma dell'orario di lavoro.

Sul fronte della previdenza complementare si è operato tramite il fondo Eurofer, che nonostante la recente costituzione ed avvio, si colloca tra i primi 10 fondi complementari di origine negoziale in Italia per numero di aderenti e raccolta.

In merito alla normativa in materia di sciopero nel trasporto ferroviario, nel corso del 2004 è stato assiduo il rapporto con la Commissione di Garanzia, alla quale sono stati puntualmente segnalati i casi di sciopero non conformi alle regole vigenti.

Per quanto riguarda, infine, la disciplina dello sciopero nel settore appalti di pulizia, la Commissione di Garanzia è intervenuta con una propria regolamentazione provvisoria che ha accolto, almeno in parte, le richieste avanzate dalle società del Gruppo.

Le politiche di gestione del personale

Nel corso del 2004 si è consolidato il processo di valutazione delle prestazioni del personale con qualifica di quadro e di valutazione ed orientamento delle risorse a più elevata scolarità e professionalità di più recente inserimento.

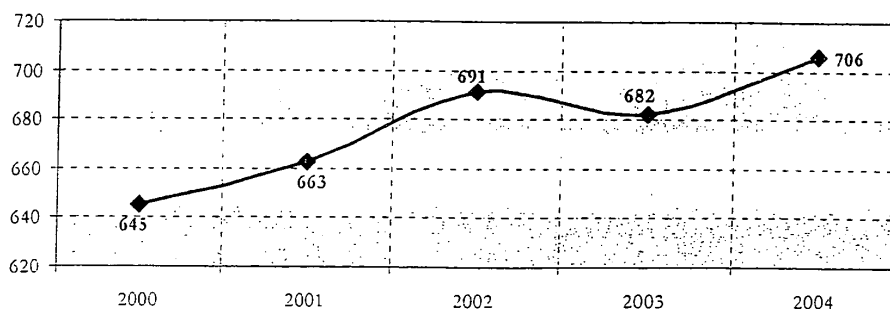
Nel 2004 le attività relative allo sviluppo manageriale sono state marcatamente orientate alla definizione di strumenti e metodologie per la pianificazione delle carriere del personale dirigente e per la rilevazione delle prestazioni. E' stato definito lo strumento del Performance Management come risultato di un lavoro prodotto da uno dei Task, attivati dall'Amministratore Delegato di Ferrovie dello Stato S.p.A., sul sistema di sviluppo ed incentivazione. Il Performance Management, orientato a gestire le prestazioni sia dal punto di vista dei risultati collegati al business che dei comportamenti previsti nel modello di Leadership definiti dall'apposito Task, sarà applicato nel 2005 in modo unitario a tutti i dirigenti e quota parte dei quadri.

Sul fronte delle politiche di Compensation la politica retributiva, approvata ed implementata già nel corso del primo semestre, ha concentrato anche nella restante parte dell'esercizio 2004 le risorse disponibili prevalentemente sugli elementi variabili della retribuzione. Per quanto riguarda il sistema di MBO, dopo aver proceduto alla consuntivazione degli obiettivi attribuiti nel corso del 2003, sono stati definiti ed



assegnati a circa 300 manager gli obiettivi 2004, in coerenza con le indicazioni contenute nella budget letter ed in sintonia con le nuove impostazioni del vertice tese ad enfatizzare lo spirito di squadra ed il team working come comportamento distintivo dei manager del Gruppo Ferrovie dello Stato.

Migliaia di unità di traffico per addetto



La formazione

Nel corso del 2004 l'attività di formazione ha continuato a focalizzare la sua attenzione su progetti orientati allo sviluppo e al corretto utilizzo di competenze coerenti con i nuovi scenari e le tendenze del business. I progetti formativi più significativi del Gruppo hanno riguardato:

- l'accoglienza delle risorse neo assunte non dirigenti mirata, tramite la trasmissione delle conoscenze fondamentali sul posizionamento del Gruppo, allo scopo di sviluppare valori professionali e senso di appartenenza, nonché facilitare l'integrazione e la socializzazione; tale formazione è stata articolata in momenti d'aula ed in visite presso gli impianti operativi;
- la formazione dei dirigenti neo assunti sui processi ferroviari fondamentali, articolata in moduli su circolazione e produzione, manutenzione, sicurezza e investimenti per lo sviluppo della rete, che ha consentito il confronto tra gestore dell'infrastruttura ed impresa di trasporto;
- la formazione per lo sviluppo delle competenze manageriali delle risorse candidate alla dirigenza che, alternando la teoria d'aula con la sperimentazione dei laboratori esperienziali, ha teso al rafforzamento delle aree critiche e dei comportamenti più rilevanti del nuovo ruolo;
- la formazione dei manager che ricoprono un ruolo chiave e che sono chiamati ad agire in prima linea per il cambiamento, volta allo sviluppo di competenze trasversali