SENATO DELLA REPUBBLICA

XIII LEGISLATURA

8ª COMMISSIONE PERMANENTE

(Lavori pubblici, comunicazioni)

INDAGINE CONOSCITIVA SULLE PROSPETTIVE DI RILANCIO DEL TRASPORTO FERROVIARIO, MERCI E PASSEGGERI, NELL'AMBITO DELL'ATTUAZIONE DEL PIANO DI IMPRESA 1997-2000, CON PARTICOLARE RIGUARDO AI PROBLEMI DELLA SICUREZZA, ALLA RIORGANIZZAZIONE DEL SERVIZIO E AGLI OBIETTIVI STRATEGICI

5° Resoconto stenografico

SEDUTA DI MARTEDÌ 21 APRILE 1998

(Antimeridiana)

Presidenza del presidente PETRUCCIOLI
indi del vice presidente TERRACINI

IC 0758

TIPOGRAFIA DEL SENATO (600)

INDICE

Audizione dei rappresentanti delle organizzazioni sindacali dei dirigenti e dei quadri del comparto ferroviario

PRESIDENTE:
– PETRUCCIOLI *(Dem. Sin.-l'Ulivo)* *Pag.* 3, 7, 8 e *passim*
– TERRACINI *(Forza Italia)* 5
BOSI *(CCD-CDL)* 17
CASTELLI *(Lega Nord-per la Padania indip.)* 14, 15, 23 e *passim*
LAURO *(Forza Italia)* 18, 25, 29
SARTO *(Verdi-l'Ulivo)* 8, 16
TERRACINI *(Forza Italia)* 19, 20
VEDOVATO *(Dem. Sin.-l'Ulivo)* 16
BALDASCINO . . . . . *Pag.* 4, 6, 19 e *passim*
BIANCHINI . . . . . 22, 23, 24 e *passim*
FONTANA 34, 35, 36
GRAZIOSI . . . . . 6, 7, 8 e *passim*
PIROTTI 12, 14

lavori hanno inizio alle ore 11.15.

Intervengono, ai sensi dell'articolo 48 del Regolamento, l'ingegner Elpidio Baldascino, segretario nazionale dell'Associazione professionale tra il personale del gruppo Ferrovie dello Stato (Assoprofer), accompagnato dal dottor Claudio Croci, consigliere direttivo, e dall'ingegner Mario Ianniello, addetto stampa; l'ingegner Sergio Graziosi, segretario generale della Federazione nazionale dirigenti aziende industriali (Assidifer-Fndai), accompagnato dall'ingegner Agostino Chisari e dal dottor Nicola Tosto, segretari generali aggiunti; il signor Sergio Pirotti, segretario generale della Fendit, e il dottor Sante Bianchini, segretario generale aggiunto, accompagnati dal dottor Fiorenzo Martini e dal signor Giuseppe Fontana, componenti della segreteria nazionale

Audizione dei rappresentanti delle organizzazioni sindacali dei dirigenti e dei quadri del comparto ferroviario

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca il seguito dell'indagine conoscitiva sulle prospettive di rilancio del trasporto ferroviario, merci e passeggeri, nell'ambito dell'attuazione del piano di impresa 1997-2000, con particolare riguardo ai problemi della sicurezza, alla riorganizzazione del servizio e agli obiettivi strategici, sospesa il 7 aprile scorso. È oggi in programma l'audizione dei rappresentanti delle organizzazioni sindacali dei dirigenti e dei quadri del comparto ferroviario.

Avverto che, in condiserazione della rilevanza dell'argomento, ho richiesto, a nome della Commissione, l'attivazione dell'impianto audiovisivo e che la Presidenza del Senato ha fatto conoscere preventivamente il suo assenso. Non facendosi osservazioni, tale speciale forma di pubblicità si intende pertanto adottata per il proseguo dei lavori.

Desidero illustrare schematicamente ai nostri ospiti le finalità della nostra indagine che è volta a valutare l'insieme dei problemi legati al trasporto ferroviario e in particolare all'azienda delle Ferrovie dello Stato nel quadro dei processi di liberalizzazione. Intendiamo inoltre soffermare la nostra attenzione, non soltanto per ragioni di attualità, sulle questioni concernenti la sicurezza, consapevoli del fatto che non sono isolabili dal contesto generale. Segnalo che privilegeremo questa ottica affinchè gli interventi ne possano tenere conto nel corso della loro esposizione.

Da ora la parola all'ingegner Baldascino, segretario generale dell'Assoprofer.

BALDASCINO. Signor Presidente, attenendomi all'invito rivoltomi, cercherò di entrare rapidamente in argomento. L'Assoprofer è un'associazione dei quadri delle Ferrovie dello Stato, ovvero del personale professionista assunto con il requisito della laurea, e persegue le seguenti finalità la diffusione dell'intelligenza aziendale e della cultura del trasporto ferroviario e il miglioramento della qualità del servizio e dei conti ferroviari.

Ringraziamo l'8ª Commissione dell'invito a partecipare all'audizione, che dimostra grande sensibilità ai problemi delle Ferrovie. Abbiamo già inviato una lettera aperta a tutti i Gruppi parlamentari evidenziando le importanti questioni che sono sul tappeto. Avevamo infatti la sensazione che il Parlamento rivolgesse scarsa attenzione alle problematiche legate alle ferrovie, mentre la gravità degli episodi accaduti recentemente deve indurre a riflettere.

È inutile sottolineare che la trasformazione delle Ferrovie dello Stato in società per azioni funge da apripista nei confronti di ulteriori grandi trasformazione e che per non creare nuovi problemi alla collettività occorre evitare di commettere errori.

Al fine di delineare l'attuale situazione delle ferrovie non posso esimermi dal fornire qualche dato numerico che è frutto di un'elaborazione statistica personale. Nel 1987 le prime sei categorie a partire dal basso rappresentavano il 90 per cento del personale; le altre, compresi i quadri e i dirigenti, erano appena l'11 per cento. Nel 1995 le prime sei categorie erano il 60 per cento del personale, le altre il 40 per cento. Si è verificato quindi il più colossale scalettamento in avanti che la storia aziendale ricordi: soltanto i quadri aziendali sono passati da 4.000 a 16.000 nell'arco di tre anni e si calcola che dal 1990 al 1995 vi siano stati 80.000 passaggi di grado. In tal modo il costo del lavoro degli attuali 120.000 ferrovieri è pari a quello di 200.000 dipendenti delle Ferrovie dello Stato. La nostra categoria non ha partecipato alla «grande abbuffata»: gli ispettori sono rimasti al nono livello come 12 anni fa.

Per quanto riguarda la sicurezza, occorre che i non addetti ai lavori capiscano un concetto fondamentale: il sistema di sicurezza è ridondante. Sui libri di ingegneria è possibile trovare ancora le formule delle Ferrovie dello Stato. Se per qualche periodo di tempo non viene effettuata la manutenzione, nessuno se ne accorge e il sistema va avanti da sè. Questo fattore, positivo in tempi normali, in tempi eccezionali come i nostri diventa negativo perchè ha alimentato negli amministratori succedutisi nel tempo la convinzione che, ove possibile, si possa ridimensionare il personale. Si pensa che il sistema continua ad andare avanti, allora i ferrovieri sono in sovrannumero e la loro esperienza non serve: così dal 1990 in poi i ferrovieri sono stati ridotti di 100.000 unità.

Presidenza del vice presidente TERRACINI

(Segue BALDASCINO). Ammetto che la produttività del personale ferroviario non è pari a quella dei metalmeccanici, ma anche ipotizzando che 50.000 dipendenti non facciano nulla, non è pensabile che dall'oggi al domani si possa fare a meno di 100.000 ferrovieri. Di solito si sostituisce il capitale umano con capitale tecnologico: è stato acquistato qualche *computer* in più, ma una macchina non può sostituire un uomo nell'ispezione dei ponti in ferro e dei pali, nel controllo delle linee di contatto e dei guasti all'apparato centrale. Esiste un problema di professionalità: spesso gli addetti al controllo dei ponti non sono ingegneri, al massimo sono geometri e forse neanche diplomati.

Posso raccontare un episodio che fa rabbrividire: un operaio che deve essere promosso primo tecnico a Napoli mi ha confessato di avere paura che, qualora si verifichi un guasto in stazione, non sia in grado di ripararlo. Un sistema ridondante dura finchè dura, quando collassa tutto va in pezzi rapidamente e occorrono il doppio, il triplo o il quadruplo degli investimenti.

La terza questione sulla quale intendo richiamare l'attenzione della Commissione riguarda la singolare circostanza per cui tanto più si dicono menzogne tanto più si è creduti.

Questo c'entra poco con i problemi della sicurezza, ma è importantissimo per rendere l'idea del clima che c'è in Azienda. Nel 1992 la divisione patrimonio delle Ferrovie dello Stato stilò un piano quinquennale affermando che nel 1996 – quindi due anni fa – le Ferrovie dello Stato avrebbero prodotto utili per 1.200 miliardi. Su questa panzana hanno costruito la società Metropoli, la quale nel 1996 ha incassato in tutto 300 miliardi: c'è stato un errore di previsione del 400 per cento in meno!

Nell'aprile 1996 la direzione immobiliare produsse un documento di previsione di *budget* nel quale annunciava dismissioni fino al 1998 per 953 miliardi: ma le vendite realizzate fino adesso arrivano ad appena 420 miliardi circa: c'è un errore del 100 per cento in meno.

Ci vuole una grande dose di fiducia per consentire a certi signori di annunciare poi, per il Piano 1998-2001, che vi saranno introiti per 1.800 miliardi: ma non c'è due senza tre, diciamo noi. Siamo di fronte a un paradosso logico come quelli formulati da Bertrand Russell: se dici che sono stupidagini, sei accusato di remare contro, di essere il solito ferroviere che non vuole credere al mercato, e così via, se dici che va bene e poi ci credi, devi fare i conti con la realtà. Quale delle due posizioni prendere, allora? Gradiremmo un consiglio, perchè questo paradosso ci fa impazzire.

Molti applicano il concetto di fiducia, nelle Ferrovie: ognuno si porta il *manager* di «fiducia». Ma noi vorremmo capire: fiducia per che cosa? Se è per sparare panzane, siamo d'accordo; se invece è per dare spazio

alla professionalità, allora no, perchè non siamo fra quelli che vogliono dire panzane a tuttii costi per essere creduti.

Il quarto punto che vorrei affrontare consiste in una domanda: chi ha ucciso le Ferrovie? È apparso un articolo su «Il Mattino» di ieri, se non sbaglio, di Mariano D'Antoni, noto economista nazionale, il quale su tale quotidiano afferma di essere testimone oculare del coma delle Ferrovie. Questo signore si sbaglia: le Ferrovie non sono in coma, sono già morte. Ma chi ha decretato la morte delle Ferrovie? L'ha decretata la mortificazione dei ferrovieri e della professionalità, la demotivazione generalizzata. Si fa un esempio tratto dalla psicologia: le Ferrovie si comportano come un pugile che quando combatte sa di perdere e, sapendo di perdere, cerca di ridurre al minimo le perdite, si difende ma non attacca più, cerca di arrivare al *gong*: è questo che sta succedendo nelle Ferrovie dello Stato.

Noi non possiamo più tollerare la scellerata invasione di dirigenti esterni; prima abbiamo parlato di mancata manutenzione come effetto perverso della ridondanza ma questa è una bazzecola a fronte della mortificazione della professionalità interna, che ha raggiunto livelli intollerabili: non si contano più gli amici degli amici, le mogli, le amanti, i parenti vicini e lontani, e farne l'elenco è anche offensivo. La demotivazione provocata da tale stato di cose è inimmaginabile, ed ha effetti spaventosi. Si innesca un processo cinico perverso: se le cose vanno male, è colpa dei ferrovieri, e questo significa assumere altri dall'esterno, per cui si crea una mortificazione e una demotivazione ancora maggiori; la situazione peggiora ulteriormente e si assume ancora di più dall'esterno: se volete arrivare alla sostituzione integrale di tutti i ferrovieri, accomodatevi, fatelo rapidamente, nel più breve tempo possibile. Ma credo che così non si risolvano i problemi.

Chi è professionista ha piacere di imparare dagli altri; ma la mortificazione nasce da fatto che questi signori imparano da noi e non noi da loro, con una differenza stipendiale da uno a dieci.

Comunque, quello che più ci preoccupa è la mancanza di un processo culturale: in genere far arrivare gente dall'esterno significa introdurre cultura, portare mentalità nuove, ma questo non accade nelle Forrovie. Non voglio dire con ciò che non bisogna assumere dall'esterno, ma occorre valorizzare le professionalità interne, per cui è inaccettabile il modo di procedere che ho descritto, anche perchè così si arriva solamente a una disorganizzazione strutturale e ad una confusione organizzativa senza precedenti. Il problema della sicurezza sta tutto in questi termini: organizzazione strutturale affidata a professionisti interni.

PRESIDENTE. Ingegner Baldascino, lei ha sollevato una serie di problemi gravissimi: se ha una relazione scritta, secondo me sarebbe opportuno che la lasciasse alla Commissione affinchè possiamo studiarla.

BALDASCINO. Sì, signor Presidente, ho una relazione che posso lasciare a disposizione di tutti i senatori.

GRAZIOSI. Signor Presidente, onorevoli senatori, intervengo in qualità di segretario generale dell'Assidifer-FNDAI, sindacato della dirigenza che aderisce appunto alla Federazione nazionale dirigenti aziende industriali.

Penso che una sintesi sia d'obbligo, ma che un'ipersintesi possa anche trasmettere messaggi fuorvianti, quindi chiedo scusa se il mio intervento non sarà brevissimo.

Innanzi tutto vorrei tracciare un *identikit* della nostra Azienda. La nostra società è stata per anni un gigantesco edificio, una consociazione permanente tra forze le più svariate. In pratica, per anni e anni, i veri padroni della nostra Azienda sono stati non gli azionisti o i ferrovieri ma altri. Innanzi tutto i sindacati: la nostra è stata un'Azienda nella quale il fenomeno consociativo ha raggiunto forme veramente patologiche, e i sindacati hanno gestito ampiamente per anni il governo delle risorse umane.

Un gran peso ha poi avuto la politica soprattutto per quanto riguarda gli investimenti, che in realtà non si potevano definire investimenti ma flusso di denaro pubblico a pioggia per realtà di tipo clientelare e localistico: *lobbies* affaristiche, impreditorie grandi e piccole e vari localismi italici.

Presidenza del presidente PETRUCCIOLI

(*Segue GRAZIOSI*). Però a me non piace disegnare sempre scenari da sfascio e situazioni gravi addebitandone colpe e responsabilità al passato e ad altri. Qui mi preme arrivare subito a dire chi sono i dirigenti delle Ferrovie dello Stato.

I dirigenti delle Ferrovie dello Stato, in questo sistema governato da forze che nulla hanno a che vedere con il governo dell'impresa, sono sostanzialmente sani e, in particolare, l'indipendenza dei dirigenti da questo sistema di forze che gravitavano e gravitano intorno alle Ferrovie è diventato il nostro cavallo di battaglia; questo spiega la nostra scelta, fin dal 1989, di appartenere alla Federazione nazionale dirigenti aziende industriali.

Fin da quell'epoca avevamo capito che il futuro dell'Azienda doveva essere quello di un progressivo distaccarsi da logiche, per così dire, statali, e di un necessario inserimento sul mercato dei trasporti e delle ferrovie in particolare.

Tengo anche a sottolineare un altro aspetto fondamentale, cioè che noi abbiamo un contratto autonomo che fin dal 1989 prevede il licenziamento per giusta causa e giustificato motivo soggettivo.

PRESIDENTE. Scusi, ingegner Graziosi, quando dice «noi» intende riferirsi all'Assidifer?

GRAZIOSI. In questo senso mi sento di parlare a nome di tutti i dirigenti; mi sembra che in questa sede sia opportuno presentare e dare voce alla categoria dei dirigenti al di là delle sue dialettiche e delle sue articolazioni interne, peraltro perfettamente legittime, ci mancherebbe altro!

PRESIDENTE. Dunque c'è un contratto che prevede il licenziamento.

GRAZIOSI. Sì: la campagna della presunta illicenziabilità dei dirigenti è stata iniziata dal ministro Burlando e purtroppo a volte è stata ripresa anche dai nostri vertici aziendali; leggevo un'intervista al professor Demattè su «l'Unità» di qualche giorno fa che parlava di una impossibilità di licenziare i dirigenti perchè oggetto di chissà quali privilegi.

Io ho partecipato alla trasmissione televisiva «Moby Dick», dove, imponendomi su Santoro (il che non è stato facile), sono riuscito a ripetere questa frase, ma non è che la si possa ripetere dappertutto, perchè sembrerebbe che noi sindacati vogliamo che i dirigenti siano licenziati. In realtà è assurdo che siamo proprio noi a dover sottolineare, sia ai vertici dell'impresa sia all'azionista, che l'attuale contratto consente il icenziamento dei dirigenti.

PRESIDENTE. Scusi, ingegner Graziosi, su questo punto, che è abbastanza importante, acquisito quello che lei ha detto, vorrei sapere: c'è una differenza tra i dirigenti delle Ferrovie dello Stato e gli altri dirigenti industriali?

SARTO. Chiederei l'acquisizione di quel punto del contratto.

GRAZIOSI. Va bene, ve lo manderemo. Chiederei a qualcuno dei colleghi di prendere nota di queste richieste: vi invieremo tutto quanto vi può interessare. Sto procedendo per *flash,* perchè credo che questo sia lo spirito del nostro incontro.

Il contratto per l'industria, siglato fra FNDAI e Confindustria, prevede la cosiddetta licenziabilità *ad nutum,* inclusiva anche del cosiddetto certificato motivo oggettivo (per esempio, il licenziamento per ristrutturazione industriale). Nel nostro contratto, invece, è previsto il licenziamento solo per giustificato motivo soggettivo e per giusta causa. Proprio perchè è stata avviata una campagna di stampa sulle presunte incapacità dei dirigenti, vorrei precisare che nel nostro contratto è previsto anche il caso della incapacità, senza considerare poi tutta quella giurisprudenza della Cassazione che, assimilando il rapporto di lavoro del dirigente ad un rapporto fiduciario, dichiara licenziabile il dirigente allorchè il datore di lavoro afferma che il rapporto fiduciario è venuto meno.

Ora stiamo trattando il nuovo contratto con i vertici dell'impresa, in particoalre con il capo del personale, e stiamo procedendo verso un ulteriore processo di omologazione, ovviamente fatte salve alcune delle nostre

specificità positive, per quanto attiene anche alla disciplina della risoluzione del rapporto di lavoro.

È importante che ribadisca tali concetti in questa sede, perchè uno degli aspetti più gravi, una delle criticità del sistema ferroviario è la sua eccessiva esposizione: ne parlano in troppi, a sproposito, senza conoscere le situazioni. Ne parlano anche a livello autorevole, cioè l'azionista e i vertici aziendali. A questi ultimi, peraltro, va riconosciuto che rispetto alla situazione che hanno trovato si sono mossi seguendo logiche industriali di tutto rispetto.

Adesso, però, il vero problema dell'Azienda è quello di restituire fiducia e serenità ai suoi dirigenti, fra i quali ci sono molti che provengono dall'esterno, situazione che è frutto – come dicevo – delle patologie lobbistiche di chi poteva governare tale mercato. Peraltro, ci sono anche ottimi colleghi che provengono dall'interno. Tutto ciò è anche il risultato di processi di reclutamento dall'interno, dei quali le organizzazioni sindacali, in particolare, erano potenti registe. Comunque, esiste uno zoccolo duro di dirigenza che si ritrova nelle proprie organizzazioni sindacali. I dirigenti sono 960 e la Assidifer-FINDAI ha 560 iscritti, quindi rappresenta mediamente il 60 per cento della risorsa dirigenziale. Rispetto a questo gruppo dirigente storico, in gran parte proveniente dalla vecchia Azienda autonoma, è necessario assolutamente attuare una politica di sviluppo, di relazioni industriali e di lavoro per far sì che questo gruppo si trasformi in squadra. Infatti, oggi nell'Azienda ci sono squadre e squadrette, più o meno legate a questo o a qul capo, ma una vera e propria squadra dirigenziale ancora non esiste. Questo gruppo storico dei dirigenti sostiene ancora tutti i processi produttivi dell'Azienda ed è anche testimone e vittima dei processi di impoverimento della cultura professionale, derivanti da altri processi di ristrutturazione.

Ma nonostante tutto ciò, non mi sento assolutamente di dire che questa Azienda è in coma, nè che è allo sfascio, poichè i dirigenti la presidiano con senso di responsabilità. Infatti, il nostro contratto non riene rinnovato nella parte economica e normativa ormai da sei anni: abbiamo saltato un adeguamento economico per nostra scelta (non chiedemmo nulla), e due anni fa un altro rinnovo di metà anno non è stato effettuato perchè le trattative sono andate per le lunghe; adesso stiamo trattando l'intero rapporto di lavoro. Ciò che voglio dirvi è che la dirigenza, almeno quella parte di essa che ha la sensibilità di esprimersi attraverso le sue organizzazioni sindacali, presidia l'Azienda e vuole migliorarla e, soprattutto, è assolutamente indipendente da *lobbies* di qualsiasi natura. Dall'Azienda se ne devono andare i faccendieri e coloro che l'hanno strumentalizzata a fini personali.

Secondo noi, quindi, la criticità di fondo oggi è data dalla necessità di porre in essere ogni iniziativa che porti alla formazione di una vera e proria squadra del vertice ferroviario e dei suoi dirigenti. È veramente importante riuscire ad armonizzare le professionalità interne ed esterne, senza criminalizzare questo o quel gruppo, ma accertando la verità dei fatti.

Vorrei ora affrontare brevemente un altro argomento di forte interesse, cioè la corretta impostazione degli attori che gravitano intorno all'Azienda ferroviaria. Innanzitutto, il Governo deve fornire gli strumenti normativi necessari (come nel caso delle tariffe) e consentire all'Azienda di occuparsi della gestione. Poi, i dirigenti, insieme all'Azienda, devono poter governare in assoluta indipendenza i fattori della produzione, specialmente quello della forza lavoro, che assume particolare rilevanza per la questione della sicurezza, sulla quale mi soffermerò fra poco.

Pe quanto riguarda il piano d'impresa, l'anno scorso il nostro sindacato ha espresso parere favorevole alla direttiva Prodi ed ha stigmatizzato con un comunicato ufficiale il comporrtamento del ministro Burlando, il quale è tornato immediatamente sui suoi passi nel momento in cui i sindacati hanno protestato. Se c'era bisogno di prove del potere lobbistico di certe forze in seno alla nostra Azienda, direi che questo ne è stato l'esempio lampante. Comunque, si è perso un anno di tempo; solo dopo i rimproveri del commissario europeo Neil Kinnock, il Governo italiano, ultimo tra quelli europei (solo il Lussemburgo era rimasto indietro, ma, tanto per fornire un ordine di grandezza, questo paese non è più grande della provincia di Chieti dal punto di vista dello sviluppo delle ferrovie), ha recepito in tutta fretta la direttiva comunitaria 440 del 1991, anticipando fortunatamente, sia pure in parte, anche la ricezione delle direttive 18 e 19 del 1995.

Inoltre, è stato finalmente individuato nel gestore delle infrastrutture colui che deve dare il certificato di sicurezza alle compagnie di trasporto. La nostra organizzazione considera positivamente il percorso di separazione tra la gestione dell'infrastruttura e quella delle compagnie di trasporto; in questo modo, in base al principio dell'*unicuique suum*, ognuno è responsabile del proprio settore (ad esempio, il gestore dell'infrastruttura è responsabile della conservazione dell'infrastruttura e della committenza degli investimenti).

Approviamo decisamente anche il rientro della TAV nella società madre. Su questo punto, forse, varrebbe la pena soffermarsi. Vorrei infatti sottolineare che il riacquisto della TAV è avvenuto alla pari, e così si sono impediti i tentativi di pura speculazione finanziaria; inoltre, si è soddisfatta l'esigenza, posta dalla direttiva n. 440 del 1991, del gestore unico dell'infrastruttura e si è preso atto del fallimento di un tentativo di coinvolgimento del capitale privato che non avesse immissione di reale capitale di rischio. Riteniamo quindi che l'operazione sia stata pulita e giusta.

Consideriamo positivo e costruttivo – lo ribadisco – anche il recepimento della direttiva n. 440, a seguito del quale, però, il piano d'impresa (più o meno condivisibile nelle sue linee essenziali, ma da verificare nuovamente e in forme più realistiche per quanto riguarda gli obiettivi di breve e medio periodo) dovrebbe essere rimesso in cantiere e finalmente concepito in maniera tale che, una volta individuati gli obiettivi dell'impresa, ne sia chiaro anche il loro «spacchettamento» nelle varie strutture aziendali, che sono in corso di ristrutturazione. Ciò consentirà quindi di attuare – e mi collego al discorso che facevo poc'anzi sui dirigenti –

una vera e propria politica degli obiettivi, unita ad una politica retributiva della dirigenza, che finalmente sarà responsabilizzata realmente su obiettivi certi e facilmente riconoscibili (così si potrà verificare più facilmente se questi vengono effettivamente raggiunti).

Concludo facendo alcune riflessioni sul tema della sicurezza, sul quale bisognerebbe parlare moltissimo, anche se fin troppo è stato detto. Cercherò comunque di fornire una testimonianza per delineare meglio la nostra posizione su questo grave problema.

Per un approccio professionale al problema della sicurezza, occorre dare una esatta misura del fenomeno. Fare «incidentologia» significa misurare il grado di sicurezza, controllare come questo si è evoluto nel tempo e confrontarlo con le *performance* di altre aziende. Innanzitutto, bisogna specificare che un incidente non si verifica mai per una sola causa, ma per un insieme di cause.

Questo complesso di cause deve essere studiato approfonditamente al fine di trovare gli adeguati correttivi. Oltre agli incidenti veri e propri, è fondamentale conoscere quelli potenziali, come ha sottolineato il professor Demattè. Nelle rilevazioni statistiche europee sono considerati incidenti i guasti che comportano il blocco totale della circolazione oltre le sei ore e danni economici per oltre 20 milioni. Considerando anche gli incidenti relativi alle manovre, in Francia la frequenza è di uno ogni quattro giorni, in Belgio, dove la rete ferroviaria è un decimo della nostra, di uno ogni quattro ore. Sarebbe di cattivo gusto affermare che la situazione italiana è migliore, ma nel nostro paese si registra un numero di morti e di feriti inferiore alla media europea.

Secondo noi il fenomeno dell'incidentalità piccola e media sta emergendo in modo scarsamente scientifico, attraverso i *mass media*, in un momento difficile in cui le Ferrovie sono permanentemente esposte. Il primo grande rischio di questa situazione è la diffusione di un clima di panico, di psicosi da incidentalità ferroviaria. Ricordo, a proposito della recente vicenda del *serial killer*, che un quotidiano ha titolato: «Il treno della morte».

Auspichiamo che venga meno questo elevato grado di esposizione, che cessi l'incidentologia fatta sugli organi di stampa, e pensiamo che i senatori possano svolgere in tal senso un importante ruolo.

PRESIDENTE. Le faccio presente che il Parlamento non può esercitare un'azione di censura.

GRAZIOSI. Intendevo soltanto dare una testimonianza del clima di accesa passionalità in cui lavoriamo.

L'Azienda, ha condotto uno studio approfondito, in sintonia con il resto d'Europa, nell'ambito dell'incidentologia ed è stato presentato un piano della sicurezza di cui mi sono occupato personalmente. Riteniamo di avere tutte le carte in regola per studiare il fenomeno, ma abbiamo bisogno di serenità. Nell'ambito del trasporto aereo, ad esempio, l'introduzione delle nuove metodologie ha consentito di individuare i fattori di

crisi. L'ultima barriera è rappresentata dalla mancata visione da parte del macchinista di un segnale, ma molto spesso le barriere sono di carattere normativo.

Ritornando alle critiche da muovere all'azionista, parlare di ferrovie allo sfascio e nel contempo affermare che sono sicure è una contraddizione solo apparente. È possibile sostituire alla parola «sfascio» le parole «livello tecnologico arretrato» ed affermare che la sicurezza è garantita anche in presenza di una tecnologia non evoluta che è compensata dai regolamenti ferroviari e dal fattore umano. Il fattore principale è la cultura: se si pensa ai treni elettrici telecomandati e alla totale deresponsabilizzazione dell'uomo, si cade in una visione ingenua perchè l'uomo deve governare la tecnologia ed è insostituibile dove essa manchi o si verifichino dei guasti. La sicurezza dipende dall'equilibrio tra fattori umano, ambientale e tecnologico.

In conclusione, desidero richiamare l'attenzione sull'opportunità di studiare responsabilmente l'incidentologia.

PRESIDENTE. Vorrei sottolineare il fatto che la nostra Commissione non ha poteri di intervento sulla circolazione ferroviaria e non si occupa soltanto di trasporto ferroviario ma di un arco molto ampio di questioni. Sebbene i commissari, tranne qualche eccezione, non siano esperti della materia, non siamo certamente degli interlocutori sprovveduti. Siamo informati delle principali questioni avendo già svolto altre audizioni. Prego dunque i nostri ospiti, al fine di accelerare i lavori, di essere sintetici nelle risposte.

Do la parola al signor Pirotti.

PIROTTI. Spero di fornire agli onorevoli senatori spunti per formulare domande specifiche che servano a completare quanto detto precedentemente dall'ingegner Graziosi.

Sono segretario generale della Fendit, un'organizzazione sindacale dei dirigenti del comparto ferroviario che si richiama alle politiche federali il cui numero di iscritti è inferiore al 60 per cento di Assidifer ma che vanta comunque 250 aderenti.

Mi soffermerò su alcuni aspetti che riguardano la società Ferrovie dello Stato nel suo complesso.

Noi abbiamo vissuto, negli ultimi anni, una decina di ristrutturazioni societarie, passando dalla costituzione dell'ente pubblico economico ai momenti di commissariato straordinario alla costituzione e ricostituzione del consiglio d'amministrazione societario, situazioni che, per eventi interni all'Azienda ma esterni alla società Ferrovie dello Stato nel suo insieme, hanno portato oltre tutto al rinnovo dei vertici in maniera traumatica. Infatti, ripercorrendo la storia di questi ultimi anni troviamo la fine del periodo del consiglio d'amministrazione dell'ente economico, consiglio d'amministrazione al quale è subentrato l'amministratore straordinario Necci; poi ancora la costituzione del consiglio d'amministrazione con Necci amministratore delegato, e la sua uscita per eventi dei quali la

gran parte, anzi, tutti i dirigenti dell'Azienda hanno appreso le motivazioni dai *mass-media.* Siamo così giunti all'epoca attuale, con l'amministratore delegato in carica.

Che cosa si è verificato al modificarsi di queste rappresentanze dei vertici aziendali? Si è immediatamente messo mano a ristrutturazioni globali della struttura ferroviaria; si sono praticamente rinnovate, ripartite, frazionate, ricostituite le precedenti strutture, in modo tale che per lunghi periodi di tempo in effetti, al di là della quotidiana circolazione dei treni, al di là del lavoro pragmatico e routinario, si pensava a ristrutturare l'organizzazione più che mettere mano alla politica gestionale che doveva essere fatta all'interno dell'Azienda. Ciò è avvenuto fino a questi giorni.

Occorre poi tener conto del fatto che, pur non avendo noi nulla in contrario ad una massiccia immissione di dirigenti dall'esterno, che arrivavano con professionalità ed esperienze di realtà diverse da quella ferroviaria, questo susseguirsi di capi che prendevano le redini dell'Azienda ha portato alla costituzione di gruppi immessi al alto livello sulla base di un atto fiduciario nei confronti della persona che veniva a dirigere l'Azienda. Questi personaggi, che avevano maturato, ripeto, la loro professionalità e le loro esperienze pregresse in altre realtà industriali e imprenditoriali, e che venivano inseriti in posti di comando, non erano però assunti mediante contratti individuali a tempo determinato per cui, al rinnovarsi del vertice aziendale, chi non avesse dimostrato professionalità avrebbe dovuto andare via. Essendo invece tutti assunti a tempo indeterminato, hanno preso posizione all'interno delle Ferrovie dello Stato e, al rinnovarsi del vertice, loro sono rimasti e ne sono stati assunti altri.

Tornando a ciò che diceva inizialmente l'ingegner Graziosi, è successo che, al di là delle riconosciute professionalità, se facciamo eccezione per il settore della rete, dove si è o ingegneri ferroviari o movimentisti, cioè dirigenti capaci nell'ambito di quella specifica professione relativa alla circolazione dei treni, in tutti gli altri settori attraverso queste immissioni si sono praticamente verificate delle sovrapposizioni.

Queste ristrutturazioni hanno comportato, innanzi tutto, un accentramento di responsabilità, una concertazione in sede centrale rispetto alle precedenti organizzazioni che prevedevano invece, con i compartimenti, la presenza di responsabilità sul luogo in ci potevano eventualmente verificarsi alcune situazioni, e quindi hanno determinato uno scollamento complessivo tra la sede centrale delle Ferrovie e la realtà periferica, quella che è essenzialmente preposta alla circolazione dei treni.

Abbiamo quindi vissuto e anche subito questo susseguirsi di immissioni con atteggiamento critico. Non è un discorso di dirigenti contro altri dirigenti, per carità: abbiamo avuto prove di immissioni altamente professionalizzate in alcuni settori nei quali chi proveniva dall'esperienza dell'azienda automona delle Ferrovie non aveva quella cultura d'impresa atta allo sviluppo e all'esercizio di una società per azioni – mi riferisco, ad esempio, alla finanza – ma per altri settori dove il *manager* capace dovrebbe guidare le relazioni industriali, lo sviluppo organizzativo e tutto ciò che riguarda la gestione del personale, ci chiediamo: questo *manager*,

che ha dimostrato di essere capace in un'impresa è in condizione di portare questa sua capacità anche nelle Ferrovie dello Stato? È da dimostrare che sia così, perche anche il semplice governo delle relazioni industriali, il rapporto con il personale e la gestione dello stesso presuppongono la conoscenza dei profili professionali presenti all'interno delle Ferrovie; quindi si può verificare uno scollamento tra la decisione del *manager* e la sua attuazione nel momento in cui quella direttiva viene calata nel concreto rispetto alle professionalità presenti.

Questo susseguirsi di ristrutturazioni...

PRESIDENTE. Mi scusi, signor Pirotti, devo pregare anche lei di essere sintetico.

PIROTTI. Ho concluso, signor Presidente. Dicevo che questo susseguirsi di ristrutturazioni ha anche portato ad uno spostamento dell'attenzione verso la necessità di riorganizzare di continuo la struttura mentre si è perso del tempo, per esempio, sia nell'applicazione della direttiva Prodi sia nel recepimento della direttiva comunitaria 440.

Io mi fermerei qui in attesa di domande specifiche sul discorso della sicurezza.

PRESIDENTE. Invito ora i colleghi senatori che vogliano intervenire a prendere la parola.

CASTELLI. Signor Presidente, onorevoli colleghi, gentili ospiti, per evitare di parlarci addosso, farò solo domande, cercando in questo modo di soddisfare le esigenze di sinteticità poste dal Presidente.

La prima domanda non è rivolta a nessuno di voi in particolare, chi crede mi risponda: essa riguarda le forti ingerenze sindacali e politiche che le Ferrovie hanno sempre subìto. Noto che anche voi (non è una critica, è soltanto una notazione), come tutti i cinque o sei Ministri che ho visto passare qui di volta in volta nella mia ormai non più breve carriera, parlate sempre al passato. Anche voi avete detto che i sindacati «hanno interferito» pesantemente nella gestione, che i politici «hanno...»; io invece vorrei chiedervi sinceramente di dirci qual è la vostra opinione riguardo al presente, soprattutto per quanto concerne le questioni sindacali.

PRESIDENTE. Senatore Castelli, quando lei parla di sindacati, intende riferirsi anche ai presenti o solo ad altri sindacati?

CASTELLI. Ai sindacati in generale, però chiaramente riferisco il discorso in particolare alla triplice che, almeno dalle notizie che si hanno, è quella che più pesantemente interferisce; non a caso è stata ricordata la marcia indietro del Ministro rispetto alla direttiva comunitaria 440. Sulla direttiva 440 i sindacati, almeno quelli dei lavoratori non dirigenti, hanno

una opinione ben precisa: la vedono come il diavolo, e ce lo hanno confermato anche oggi.

Quindi, vorrei che qualcuno dei nostri ospiti ci descrivesse la situazione attuale. A questo proposito, vorrei ricevere una conferma delle notizie di cui dispongo, in base alle quali risulterebbe che per la pulizia dei treni è stato stipulato un contratto con un'azienda esterna (a quanto pare, tra l'altro, patrocinata dalla CISL) dell'importo di 600 miliardi di lire. Poichè il Governo non ha risposto alle interrogazioni che ho presentato su questo argomento, chiedo a voi se è vero che le pulizie dei treni vengono date in appalto all'esterno.

PRESIDENTE. Mi scusi, senatore Castelli, ma per essere precisi, vorrei ricordarle che l'ingegner Cimoli, quando è stato ascoltato dalla nostra Commissione, ha affermato con sicurezza che la pulizia dei treni è stata data in appalto ad un'azienda esterna. Quindi, su questo punto abbiamo già notizie certe. Anzi, l'ingegner Cimoli ha specificato che l'attuale gestione ha avuto anche il merito di stipulare nuovi contratti per la pulizia, ottenendo una diminuzione degli oneri. Forse lei non era presente quel giorno.

CASTELLI. Non lo ricordo, ma dal momento che ora stiamo parlando con i rappresentanti sindacali dei dirigenti e dei quadri del comparto ferroviario, vorrei ricevere una conferma dei dati di cui dispongo.

Inoltre, vorrei sapere a che punto è l'attuazione della direttiva 440 della CEE. Gli investimenti, di fatto, non sono decisi dalla dirigenza delle Ferrovie, ma dal Parlamento, attraverso contratti di programma, con logiche – ve lo posso testimoniare – che sono tutto meno che aziendalistiche. Possiamo discutere a lungo sugli orientamenti seguiti, ma sicuramente l'ultimo aspetto che viene tenuto in considerazione (o di cui, addirittura, non si tiene conto) è quello della redditività di questi investimenti. Probabilmente, le Ferrovie sono l'unico caso al mondo di società per azioni che non decide i propri investimenti. Secondo voi, come è possibile che una società per azioni riesca a gestirsi e a stare in piedi in questo modo?

Vorrei poi ricevere conferma di altri dati a mia disposizione, sulla base dei quali ho presentato alcune interrogazioni, a cui il Governo, ancora una volta, non ha risposto. A me risulta che, nel mese di novembre, gli Eurostar hanno compiuto 2.070 corse, durante le quali sono stati rilevati 4.500 guasti, di cui 1.500 alle *toilettes* e altri 3.000 di varia natura. Vorrei sapere se, a vostro giudizio, tali guasti fanno parte della fisiologia del materiale rotabile o ferroviario, oppure se testimoniano un'evidente insufficienza di questo prodotto. Allora, nel secondo caso, perchè si continua a far circolare questi treni? Vorrei sapere altresì quanti guasti, di quei 3.000 di varia natura, erano gravi a tal punto da causare un incidente più o meno rilevante.

Infine, vorrei sottolineare, anche se questo non riguarda nè noi nè voi, che la questione Necci, secondo me, è ancora aperta. Questo signore,

tanto osannato e tanto vituperato, è stato mandato in carcere, però di processi non si parla più.

PRESIDENTE. Non è un problema di nostra competenza!

CASTELLI. L'ho premesso, signor Presidente. Però sarebbe interessante capire se in questa vicenda siano state seguite logiche politiche o giudiziarie. Comunque, la mia sensazione, anche da utente delle ferrovie, è che, quanto meno, Necci riusciva a far viaggiare qualche treno in orario e gli incidenti, almeno quelli mortali, sembravano meno numerosi. Si tratta solo di una mia constatazione, però vorrei chiedere ai nostri interlocutori se, secondo loro, il ministro Burlando e il presidente Dematte sono sfortunati, come qualcuno sostiene, oppure incapaci.

VEDOVATO. Ho l'impressione che gli interventi di questa mattina disegnino un quadro in cui la questione della sicurezza, su cui abbiamo avviato l'indagine conoscitiva, viene sostanzialmente ricompresa in un discorso più generale di organizzazione aziendale. Posto che la sicurezza è certamente uno degli aspetti della qualità del servizio e del prodotto dell'Azienda, mi interessa capire se questa è una metodologia di esposizione, oppure se i nostri interlocutori ritengono che la questione della sicurezza abbia una valenza specifica.

Si è discusso della opportunità di parlare del presente o del passato, ma forse sarebbe opportuno iniziare a parlare anche del futuro. A tale proposito, vorrei capire qual è il punto di vista dei rappresentanti sindacali oggi presenti circa l'introduzione dei nuovi sistemi tecnologici per la sicurezza, individuati con sigle ormai famose che tutti conosciamo, che si è programmato di introdurre nella rete nei prossimi anni.

In particolare, con riferimento al ragionamento svolto sul rapporto tra tecnologia, intervento umano e professionalità, vorrei sapere se le figure professionali più direttamente interessate alla gestione della rete sono state in grado di seguire, nel tempo, anche l'introduzione delle novità tecnologiche effettuata in questi anni. Più in generale, vorrei ricevere maggiori informazioni sulla questione del'aggiornamento e dell'adeguamento professionale.

SARTO. Signor Presidente, penso sia utile approfondire alcune informazioni, come quelle sulle clausole di licenziabilità, perchè tale argomento è stato oggetto di un aspro dibattito in occasione dei licenziamenti, successivamente rimessi in discussione, dei macchinisti. Vorrei però ampliare un po' l'orizzonte del dibattito.

Si parla spesso di patto consociativo, ma perchè questo sia sostituito da un patto sociale di rilancio delle ferrovie, è necessario che ognuno faccia la sua parte (mi riferisco soprattutto al Governo e al nuovo consiglio di amministrazione). Allora, quale parte può avere la dirigenza in questo rilancio delle Ferrovie non più su base consociativa e in una prospettiva di efficienza? Quindi, vorrei sapere se l'attuale quadro dirigente viene consi-

derato numericamente adeguato o eccessivo, e se si ritiene necessario cambiare e ristrutturare profondamente l'articolazione di questa dirigenza, dal momento che occorre un'opera gigantesca di riorganizzazione aziendale.

Io credo ancora al rapporto causa-effetto; quindi, se è stata notata un'impennata particolare nell'incidentalità, se i problemi di sicurezza stanno emergendo con particolare evidenza, penso che ciò non sia dovuto solo al fatto che vi si fa maggiore attenzione, ma perchè effettivamente si è verificata una concentrazione di problemi, che sono la spia di una disorganizzazione generale. Pertanto, vorrei capire qual è la prospettiva di riorganizzazione dei settori e quali sono i loro compiti e le loro interrelazioni. In effetti, ho l'impressione che nelle Ferrovie si sia verificato uno scollamento. Probabilmente, i singoli dirigenti fanno qualcosa di buono nel loro ambito, però complessivamente la macchina è disintegrata. Ad esempio, l'*impasse* delle merci nel Nord-Est è stato provocato dalla mancanza di collegamento tra chi riceveva gli ordini e chi doveva poi predisporre i treni, e così tutto si è fermato. Occorre chiedersi a chi sia imputabile la responsabilità della manutenzione dei pantografi; si sostiene che molti cavi dell'alimentazione si sono rotti perchè non sono stati ingrassati. Vorrei conoscere le vostre idee e le vostre proposte al riguardo, perchè ritengo che a livello dirigenziale ci si debba occupare di questi problemi.

A proposito del treno Eurostar vorrei sapere chi è responsabile di averlo fatto viaggiare in condizioni di insufficiente collaudo e di scarsa efficienza. Ho avuto occasione di discutere di alta velocità e di argomenti connessi e ne ho riportato l'impressione che si sia manifestata, e perduri ancora oggi, un'opposizione allo sviluppo del candenzamento degli orari che sappiamo costituire un'attrattiva per i passeggeri; vorrei sapere quali segmenti ne sono responsabili.

Non ho ancora compreso quali rapporti intercorrano tra i dirigenti delle Ferrovie dello Stato e l'azienda Italferr, che sta curando progetti molto importanti relativi all'alta velocità. Vorrei sapere se Italferr è esterna, interna o in quale modo è coordinata con la struttura dirigenziale delle Ferrovie dello Stato. Mi risulta che a tutt'oggi alla sopracitata azienda facciano capo progetti di alta velocità nel Nord-Est, a esempio relativi alla linea Venezia-Trieste, rispetto alla quale restano eluse le direttive impartite sulla totale modifica di questo tipo di progetti.

Riassumendo i miei quesiti, mi sembra che il numero dei dirigenti sia eccessivo. Questi ultimi hanno una notevole responsabilità rispetto ai problemi di manutenzione e di sicurezza che stiamo drammaticamente rilevando e rispetto alla riorganizzazione generale dell'azienda, alla gestione unitaria e alla conduzione delle relazioni con l'esterno.

BOSI. Signor Presidente, chiedo scusa ai colleghi per la ripetizione di alcuni quesiti ma ho adottato il metodo di porre le stesse domande ai diversi ospiti che intervengono nell'indagine conoscitiva al fine di ricostruire in modo fedele e completo il quadro della situazione.

Vorrei sapere se, parallelamente alla riduzione dei costi e del personale dirigente delle Ferrovie dello Stato, siano stati introdotti nuovi sistemi tecnologici oppure non si sia proceduto, da questo punto di vista, simmetricamente al tipo di ristrutturazione in corso. Vi è in ciò una complicità della dirigenza ovvero si segnalano elementi di incompatibilità tra la rete esistente e i treni ETR ad alta velocità? Nel corso di precedenti audizioni è stata dichiarata un'insufficiente compatibilità tra i vecchi e i nuovi mezzi di cui chiedo conferma ai nostri ospiti.

Vi è stata inoltre una forte riduzione degli apparati di manutenzione del materiale rotabile: basti pensare ai centri principali, compreso quello di Firenze che è stato praticamente smantellato.

Per ciò che concerne l'avanzamento di carriera e l'attribuzione di responsabilità al personale dell'Azienda, vorrei sapere se la valutazione per la promozione dei dirigenti ai più alti incarichi risponda a criteri extratecnici o, per essere più espliciti, politici.

LAURO. Signor Presidente, mi scuso del ritardo e mi rammarico di non aver potuto ascoltare gli interventi dei nostri ospiti, di cui avevo sollecitato la tempestiva audizione, ma mi sono imbattuto, come di consueto, in un notevole traffico.

Vorrei avere conferma della notizia, che mi sembra invero strana, secondo cui sarebbero stati allontanati 62 dirigenti e vorrei sapere in che modo le organizzazioni sindacali giudichino l'episodio.

Ho presentato in tema di promozioni diverse interrogazioni parlamentari, alle quali non ho avuto risposta, per sapere se le promozioni avvengono in base alle capacità manageriali o al possesso di una tessera di partito. Prendendo a modello il ministro Visco, che ha istituito la linea telefonica 117 per le denunce in materia fiscale, offro la mia disponibilità a raccogliere le testimonianze anonime da parte di chi non intenda esporsi direttamente.

Vorrei poi chiedervi: in quanto rappresentanti dei dirigenti che passi avete compiuto in concreto nei riguardi del *management* aziendale, dell'Amministratore o del Presidente, per riappropriarvi del ruolo di responsabilità che vi compete nell'ambito delle Ferrovie dello Stato?

Un collega chiedeva informazioni riguardo al problema degli esuberi e ad una mia domanda specifica è stato risposto, da parte di dirigenti delle Ferrovie dello Stato che sono stati qui auditi, che il problema degli esuberi esiste anche per quanto riguarda i dirigenti. Voi vi siete mai lamentati quando sono state chieste consulenze esterne pur avendo all'interno dell'Azienda capacità manageriali che potrebbero essere utilizzate, migliorate e premiate? Infatti, il ministro Burlando ci viene a dire che per conoscere i difetti e per risolvere i problemi delle Ferrovie dello Stato c'è bisogno di un generale dell'Aeronautica o comunque occorre chiamare persone esterne all'Azienda, mentre io penso che ci siano capacità manageriali valide all'interno delle Ferrovie dello Stato. Chiedo quindi se avete assunto qualche iniziativa a questo riguardo.

Vi chiedo poi se conoscete ed è stata con voi discussa la nuova organizzazione del Ministero dei trasporti, che interessa anche le Ferrovie dello Stato, che è stata approvata dal ministro Burlando proprio ieri o l'altro ieri.

PRESIDENTE. Sono un pò perplesso su questa ultima sua domanda, in quanto credo che i nostri ospiti non ritengano di intervenire sull'organizzazione del Ministero dei trasporti.

LAURO. Mi riferivo specificamente alle Ferrovie dello Stato, nell'ambito del Ministero dei trasporti, perchè il quadro complessivo di riorganizzazione del Ministero dei trasporti che adesso è stato presentato riguarda anche le Ferrovie dello Stato. Forse sono stato poco chiaro ed è stata opportuna la sua precisazione, signor Presidente, ma io mi riferisco specificamente alle Ferrovie dello Stato.

Infine vi chiedo, gentili ospiti, di indicarci quale sia la divisione o la struttura che decide sui problemi della sicurezza, perchè finora non sono riuscito a capirlo. Quando si verifica un incidente, in tutte le aziende se ne cerca la causa e dopo uno o due anni, o magari solo dopo alcuni mesi ci si rende conto del perchè quell'incidente si è verificato. Ebbene, qual è la direzione o la struttura manageriale che, attraverso la qualità del servizio totale, attraverso il *management safety system* interno o quant'altro (non so come siete organizzati), stabilisce che un incidente si è verificato per determinati motivi e decide i miglioramenti e le modifiche da porre in essere?

TERRACINI. Signor Presidente, io credo di aver sentito nell'audizione di stamattina due anime dei dirigenti delle Ferrovie...

BALDASCINO. Noi non siamo dirigenti.

TERRACINI. Le due anime comunque ci sono e mi sembra che una sia quella dell'ingegner Baldascino, che ha parlato per primo, e la seconda sia quella degli altri due interlocutori, cioè il signor Graziosi e il signor Pirotti.

Devo dire che io personalmente, che amo le Ferrovie...

PRESIDENTE. Venga alle domande, però, senatore Terracini, perchè le nostre considerazioni, come lei sa, le faremo poi a parte.

TERRACINI. Sarò rapidissimo.

In ragione del fatto che sono in questa Commissione da quattro anni, ho visto passare Ministri, amministratori delegati, commissari straordinari, i quali, a mio avviso, miravano al potere che danno le Ferrovie più che a farle funzionare bene.

Il ministro Burlando, ha pronunicato parole simili a quelle che ha detto l'ingegner Baldascino, sul fatto che le Ferrovie sono allo sfascio,

ma considerato che sono due anni che è Ministro dei trasporti mi sembra che qualche responsabilità ce l'abbia anche lui.

Allora sollevo due o tre questioni. La prima è quella delle sicurezza, della quale si è parlato abbastanza poco.

In una delle audizioni che abbiamo tenuto nelle settimane scorse è stata data un'informazione che mi ha impressionato, e cioè che la manutenzione viaria sulle grandi linee non si fa più perchè passa un treno ogni cinque minuti e per altri mitivi. Allora cosa dobbiamo dire ai cittadini che prendono il treno e che vedono succedere gli incidenti? Ne è accaduto uno stranissimo l'altro giorno a Santa Margherita Ligure: un treno – non so quale fosse – è entrato in stazione e, quando era quasi fermo, ha ceduto la struttura e si sono rovesciate due vetture.

La gente vive queste vicende: continuo a sentire persone che mi dicono di aver preso un treno che è arrivato con un'ora e mezzo o due ore di ritardo anche su tratte brevi.

Tutto questo, secondo me, ha delle cause spiegabili. In passato è stata fatta poca o nessuna manutenzione, si è cercato di risparmiare, e, come qualcuno ha detto anche stamattina, il dramma sarà ripartire dalla situazione attuale che è peggiore rispetto a quella di due o tre anni fa. Peggiorando la situazione, ovviamente i costi e i tempi della ristrutturazione delle Ferrovie si ampliano moltissimo.

Allora, non sarebbe giusto a questo punto occuparsi solo ed esclusivamente di manutenzione e sicurezza e pensare al resto in un secondo tempo, cioè stabilire dei princìpi per cui in tempi brevi queste benedette Ferrovie dello Stato possano riprendere un minimo di funzionalità?

PRESIDENTE. Sono eccellenti considerazioni, senatore Terracini, ma non sono domande.

TERRACINI. Sono domande: sto chiedendo in sostanza se non sarebbe opportuno elaborare un piano stabilendo delle precedenze assolute. Comunque posso anche non parlare, signor Presidente.

PRESIDENTE. No, senatore Terracini, mi scusi: continui pure.

TERRACINI. Io sono uno che parla poco, normalmente, e cerca di concentrare i propri interventi.

Comunque, per finire questo ragionamento (poi magari se voi, gentili ospiti, ci lascerete del materiale, cercherò di capire meglio quello che ci avete detto), credo che, al di là del discorso dell'Alta velocità, dobbiamo elaborare in tempi brevissimi un piano per poter mandre avanti decentemente le Ferrovie e tranquillizzare i cittadini, che ovviamente vivono situazioni di disagio.

Concludo osservando che non credo a quello che ha detto qualcuno scherzando, cioè che il *killer* delle Ferrovie sia il ministro Burlando.

PRESIDENTE. Prima di dare la parola agli ospiti per le risposte, faccio anch'io qualche domanda.

Premetto, rivolgendomi ai colleghi della Commissione, che io avanzerò una sollecitazione, in sede di Ufficio di Presidenza, perchè un'indagine conoscitiva su una materia così complessa sia condotta in modo tale da farci acquisire dati rilevanti che ci consentano di trarre conclusioni che noi riteniamo utili (fatte salve le opinioni e le valutazioni politiche di ciascuno). Altrimenti, se le audizioni si riducono ad un «frullato» di opinioni che vengono continuamente ripetute, credo che l'indagine sia scarsamente utile e produttiva e non corrisponda alle motivazioni che ci hanno indotto a deliberarla. Di questo, in ogni caso, discuteremo in sede di Ufficio di Presidenza.

Nel porre i miei quesiti, mi richiamerò ad alcune domande già formulate dal senatore Sarto, il quale in alcuni punti mi ha anticipato. È stato detto che i dirigenti sono 960: vorrei sapere se in questo numero sono compresi i dirigenti di tutti i settori dell'Azienda (cioè l'amministrazione, gli uffici del personale, la parte tecnica e quella relativa alla progettazione) e come questi sono distribuiti. Se non siete in grado di fornire adesso questi dati, potrete anche trasmetterceli successivamente.

Inoltre, vorrei sapere cosa si intende con il termine «quadri» (dal momento che non si identificano con i 960 dirigenti) e se ed in quale forma questi sono rappresentati sindacalmente. Ad esempio, quanti di essi sono riuniti nell'Assoprofer? E gli altri sono disorganizzati oppure sono rappresentati da qualcuno? In sostanza, vorrei conoscere la dimensione quantitativa e qualitativa della categoria dei quadri aziendali.

Cercando sempre di distinguere le domande dai dati di fatto, su cui possiamo acquisire i vostri punti di vista, vorrei chiedervi se ritenete che la consistenza quantitativa e la distribuzione qualitativa dei dirigenti e dei quadri sia adeguata ai compiti a cui, a vostro avviso, l'Azienda deve far fronte, oppure se rilevate un'inadeguatezza non solo e non tanto dal punto di vista della professionalità soggettiva, quanto da quello dell'organizzazione, come ha già sottolineato il senatore Sarto.

Vorrei poi sapere qual è l'anzianità aziendale media – cioè il periodo di permanenza nelle Ferrovie dello Stato – dei dirigenti, e come si sviluppa la loro carriera (se di carriera si può parlare); o meglio, quanti dei 960 dirigenti sono entrati in Azienda con questa qualifica e quanti lo sono diventati per selezione, per promozione o per concorso dall'interno stesso della società, avendo iniziato a lavorare in ruoli non dirigenziali?

Del problema della sicurezza, in effetti, si occupano dirigenti di diversi settori (quello del personale; i settori tecnico-organizzativo e logistico) e quindi è difficile stabilire in modo puntuale se il numero dei dirigenti impegnati su questo fronte sia adeguato. Vorrei sapere qual è la vostra esperienza a tale proposito, e se ritenete necessario introdurre innovazioni anche nell'organizzazione dei dirigenti, magari creando, se non ci sono, delle strutture *ad hoc* che consentano di concentrare l'attenzione sul

problema della sicurezza. Non so questa può sembrare un'idea peregrina o se è stata già presa in considerazione.

Insomma, siamo a conoscenza del fatto che il problema della sicurezza è rilevante dal punto di vista degli investimenti, dei controlli, della qualità del materiale fisso e rotabile e dell'organizzaizone aziendale (per ciò che riguarda l'uso delle risorse umane); vorremmo sapere se avete pensato di costituire una struttura mirata specificamente al tema della sicurezza e se credete che ciò possa dar luogo a complicazioni particolari, oppure se ritenete che per affrontare meglio questo problema sia necessario rafforzare numericamente e qualitativamente, oltre che dal punto di vista organizzativo, i ruoli dei dirigenti.

BIANCHINI. Vorrei riprendere alcuni concetti generali già espressi molto bene dai colleghi Graziosi e Pirotti, i quali hanno cercato di chiarire come nelle ferrovie la sicurezza sia un fattore «di processo», cioè derivi in gran parte dall'organizzazione. Aggiungo che, storicamente, le ferrovie italiane hanno sempre dato la priorità ai lavori necessari per garantire la sicurezza, nell'ambito dei quali, poi, ci si è occupati dei mezzi, dei segnali, delle linee e così via.

La spiegazione del fenomeno che sta emergendo da un anno e mezzo può sembrarvi peregrina, perchè non è tecnica, ma riguarda il collegamento fra gli impianti e le strutture di direzione. Si è detto che l'impresa è stata disintegrata: a nostro giudizio, questa affermazione corrisponde alla verità e l'effetto di tale disintegrazione si ripercuote anche sulla sicurezza.

Metto in risalto tale aspetto sottolineato con cognizione di causa, anche dal collega Graziosi. La sicurezza ha delle componenti per cui, laddove non interviene il fattore tecnico, è previsto l'intervento umano. Come è stato ricordato il sistema dei controlli è basato su tre ordini di fattori. Dobbiamo evitare che il problema della sicurezza delle ferrovie diventi un espediente per sollecitare investmenti scarsamente utili o aventi finalità differenti. Investimenti tecnologici per il distanziamento dei treni, per la riqualificazione del personale e l'intensificazione dei controlli sono utili, ma non è scontato che lo scopo primario sia la sicurezza dei richiedenti.

Un altro elemento che mi permetto di sottolineare è come l'autoconsistenza dell'impresa sia stata erosa nell'arco di 13 anni attraverso il varo di organizzazioni dell'Azienda con cadenze annuali.

Rispetto a quanto detto dal senatore Terracini circa l'utilità di investimenti privati, la fissazione di priorità per l'assunzione di dirigenti e la organizzazione territoriale delle ferrovie, per noi è fondamentale che la trasformazione delle ferrovie italiane sia accelerata, mantenendo però l'autoconsistenza dell'impresa senza la quale non è possibile garantire il punto di approdo della riforma.

Le organizzazioni sindacali del comparto ferroviario vantano storicamente una percentuale elevatissima di iscritti: su 118.000 ferrovieri, 85.000 sono iscritti ai sindacati. Tale adesione può essere letta come una forma di consociativismo, di pressione sindacale o più correttamente

in altro modo. Sarebbe interessante, nell'ambito del lavoro che la Commissione sta svolgendo, acquisire dati che offrano una chiave di lettura del fenomeno.

Il presidente Petruccioli ha insistito sul fatto che spetta alle forze politiche e alle organizzazioni sindacali intervenire sulle scelte fondamentali riguardanti ad esempio gli investimenti strategici: sono infatti questi due soggetti i referenti di un'azienda in fortissima trasformazione. Mi permetto di osservare che è doveroso che lo Stato proprietario intervenga a fini di trasparenza e che si spieghino in Parlamento le ragioni per le quali si decide di investire in una certa direzione o si predilige un certo tipo di attività. La scarsa chiarezza e la latitanza dello Stato in alcuni periodi sono stati tra i motivi per cui la riforma delle Ferrovie ha incontrato tante traversie e il *management* è stato penalizzato. Nell'arco di questi ultimi 13 anni su 947 dirigenti 300 sono stati assunti dall'esterno attraverso i diversi criteri dell'amicizia, della professionalità e del pluralismo. Tale metodo deve essere rivisitato. Nessuno dei dirigenti presenti è responsabile di un settore ferroviario; solo l'ingegner Moretti è a capo dell'ASA rete e un altro ingegnere è responsabile del settore del materiale rotabile; le restanti strutture fanno capo a dirigenti esterni. Non intendo esprimere un giudizio su questo fenomeno ma, in qualità di dirigente interno delle Ferrovie, nutro serie preoccupazioni.

Credo di dover respingere l'idea dell'incompatibilità dei mezzi; è comunque un punto da approfondire. Sarebbe un fatto grave se alcuni nuovi mezzi fossero incompatibili con i binari o con le attuali linee aeree; significherebbe che le Ferrovie hanno acquistato mezzi inadeguati.

CASTELLI. Dovrebbero essere i dirigenti delle Ferrovie a rispondere su tale questione.

Presidenza del vice presidente TERRACINI

(*Segue BIANCHINI*). Io non sono in grado di dare una risposta e mi auguro che lo faccia il Senato della Repubblica. Se esiste questo dubbio, occorrerà procedere ad un accertamento.

Lo Stato, con l'approvazione dell'ultima legge finanziaria, ha destinato poche risorse alle Ferrovie; comunque il contratto del personale è stato firmato e la direttiva comunitaria 440 è stata recepita. Un altro fatto positivo è la previsione dell'obbligo di redigere bilanci trasparenti, e separando i costi delle infrastrutture da quelli delle attività di trasporto.

L'organizzazione sindacale che rappresento ritiene che ci troviamo di fronte ad un'occasione di riaggregazione e di rilancio delle ferrovie per allontanare la prospettiva della disintegrazione. La mobilità delle merci in Italia comporta un volume d'affari del valore compreso tra i 90.000

e i 95.000 miliardi l'anno, 1.500 dei quali, un ammontare decisamente marginale, è coperto dalle ferrovie. Lo sviluppo nel settore del trasporto ferroviario delle merci costituirebbe un grande *business*; esistono problemi relativi all'autotrasporto, ma l'attenuazione dello squilibrio tra il trasporto stradale e quello su rotaia non può che rappresentare un bene per il nostro paese.

Il senatore Sarto ha chiesto se i dirigenti sono adeguatamente preparati; a tale proposito non credo che alle Ferrovie dello Stato siano toccati in sorte tutti dirigenti incapaci. Un'impresa non conta sul fatto che il personale e i dirigenti siano virtuosi; è l'organizzazione a mettere le risorse umane in condizione di operare, di apprendere e di esprimere la massima professionalità.

Sarebbe auspicabile che il processo di riorganizzazione fosse guidato da un direttore generale interno. Attualmente abbiamo un amministratore delegato esterno e due direttori generali esterni per il personale e per l'amministrazione. A nostro giudizio la presenza di un direttore generale che accompagni il processo di formazione delle divisioni, e in futuro delle società, può essere un utile elemento di collegamento tra le diverse realtà al fine di operare le correzioni necessarie.

La riduzione del personale è avvenuta consensualmente: di frequente hanno cessato la loro attività i dipendenti che svolgevano lavori rischiosi o molto faticosi. Senza pretendere una precisione estrema, non sarebbe difficile elaborare una mappatura del personale delle Ferrovie, che non è mai stata fatta nel corso di questi ultimi 13 anni. Il personale è distribuito per così dire a macchia di leopardo: è insufficiente dove il lavoro è intenso e si addensa dove il lavoro è scarso, cercando di sfuggire alle responsabilità. Ciò non si verifica perchè i ferrovieri sono cattivi: è un comportamento normale quando sono in corso processi di ristrutturazione.

Un processo riformatore che investa l'autoconsistenza, gli obiettivi e la disciplina dei processi aziendali presuppone che il personale sia protagonista e si senta coinvolto negli obiettivi: se per ipotesi un dirigente può licenziare arbitrariamente un dipendente, i problemi gestionali non miglioreranno.

Se un giorno qualcuno dice ai dipendenti: «Vi caccio», un altro dice loro: «Siete in esubero» e così via, forse non si risolve il problema gestionale, che si risolve invece coinvolgendo i ferrovieri in un processo di cambiamento che loro capiscano, che ridia loro entusiasmo e riconoscimento sociale.

Quest'ultimo è un aspetto molto importante: vado in giro e incontro ferrovieri (molti dei quali, tra l'altro, conosco) e, quando domando loro cosa fanno, si vergognano di rispondere come avveniva una volta: «Faccio il ferroviere». Questo perchè fra le campagne di stampa, fra gli attacchi financo dei vertici aziendali, con gli incidenti così frequenti in questo periodo, il ferroviere avverte che la sua professione non ha più riconoscimento sociale. Il lavoratore, senza riconoscimento sociale e stima del suo lavoro, non si identifica più con l'impresa, non partecipa a un processo di collaborazione, non aiuta a rilevare i difetti, perchè, appunto,

ha bisogno di sentirsi persona altra rispetto all'impresa nella quale lavora, magari, da venti o trent'anni.

PRESIDENTE. Vedo che lei fa parte di quella fazione innamorata delle Ferrovie.

LAURO. Visto che l'intervento del dottor Bianchini è stato così importante, vorrei chiedergli se può fornire alla Commissione, anche non oggi, ulteriori elementi per avere un'idea più precisa della situazione.

BIANCHINI. Senz'altro, senatore Lauro.

GRAZIOSI. Intervengo brevemente ancora sul fenomeno della presenza del sindacato nel governo dell'impresa.

Bisogna operare una distinzione. Noi siamo convinti (del resto, il modello tedesco ce lo insegna) che il diritto di informazione, consultazione e concertazione sia sacrosanto, anzi che esso sia espressione di democrazia, senza parlare specificamente di contratti e di regolazione del rapporto di lavoro, dell'istituto delle parti datoriali e della rappresentanza dei lavoratori. Ma, quando la concertazione diventa consociazione e diventa scambio, si entra nel patologico, e questo è accaduto nelle Ferrovie.

PRESIDENTE. A questo proposito, ingegner Graziosi, secondo la sua valutazione e in base alla sua esperienza, nel corso del tempo, in particolare negli ultimi anni, questo fenomeno che lei ha definito scambio si è aggravato, si è attenuato o è restato uguale? È una valutazione soggettiva quella che io le chiedo.

GRAZIOSI. Rispondo subito al suo quesito e anche alla domanda che poneva il senatore Castelli rispetto alla situazione attuale.

Questo fenomeno dello scambio ha raggiunto la massima consistenza nel momento della riduzione di 100.000 unità del numero dei ferrovieri; quella riduzione stata raggiunta secondo il principio: «Io do una cosa a te, tu dai una cosa a me»: diciamolo pure chiaramente.

I segnali della nuova gestione dell'amministratore Cimoli, ormai iniziata un anno e mezzo fa e quindi senz'altro giudicabile, da questo punto di vista, almeno per quello che è a mia conoscenza, sono stati segnali positivi, di risanamento del sistema, pur fra tutte le difficoltà, ritengo, – è un mio parere personale – che questo possa essere anche uno dei motivi per i quali il rinnovo del contratto dei ferrovieri è andato per le lunghe. Ma non voglio essere più cattivo del necessario.

Quel che ci stupisce dell'attuale amministrazione Cimoli è proprio il non aver cercato nella dirigenza, in modo chiaro, in forma di affiliazione e di governo collegiale dell'impresa, quel supporto e quell'appoggio necessari per iniziare a dipanare la matassa e a uscire da una situazione patologica. Anche il fatto che il rinnovo del nostro contratto sta andando così per le lunghe, e non certo per motivi di scambi mancati, è per me un'e-

spressione negativa dell'attuale dirigenza dell'impresa. Speriamo di uscirne fuori.

Qualcuno degli onorevoli senatori ha chiesto alcuni dati sul numero dei dirigenti. Rispondo al presidente Petruccioli che quel dato a cui si riferiva il dottor Bianchini è onnicomprensivo, riguarda, cioè, tutti i settori dell'impresa. Noi riteniamo che i dirigenti siano pochi; se poi esamineranno la distribuzione delle responsabilità e la definizione delle stesse, risultano essere pochissimi. Questa è un'azienda nella quale le responsabilità sono ancora fortemente verticalizzate. Ad esempio, le Ferrovie francesi – naturalmente le proporzioni hanno un valore relativo – hanno 180.000 dipendenti e 1.800 dirigenti; noi circa 950, quindi pochi, e diventiamo pochissimi se disaminiamo la mappa delle responsabilità

È indubbio che questa mappa delle responsabilità, con i processi ristrutturativi degli ultimi anni, è diventata abbastanza confusa. Il recepimento della direttiva 440 e accordi recentemente intervenuti hanno introdotto chiarezza. Per esempio un accordo che riguarda la rete Italferr ha reso chiaro che essa presiede alla gestione della realizzazione dei grandi investimenti, recuperando anche opere al Sud, e che la rete ha in mano gli *standards* tecnologici di base dei sistemi di segnalamento e comando. Parimenti, le divisioni commerciali, con il graduale e prudente passaggio anche delle risorse fisiche (materiale rotabile e mezzi di trazione) e, in una prospettiva che io sinceramente non vedo, dei macchinisti, avranno responsabilità e chiarezze maggiori.

Il presidente Petruccioli ha posto una domanda che mi interessa molto, cioè ha chiesto quante persone si occupano di sicurezza e se non sarebbe il caso di creare una struttura *ad hoc* per la sicurezza. La mia risposta è che di sicurezza si occupano tanti, nel senso che chi elabora i regolamenti di esercizio, chi predispone gli orari, chi fa il governo della produzione, sa che tutto ciò ha ricadute sulla sicurezza: tutti devono rendersi conto che stanno operando anche in materia di sicurezza.

PRESIDENTE. Ma c'è un osservatorio *ad hoc?*

GRAZIOSI. Le strutture preposte specificamente alla sicurezza sono: la struttura della sicurezza tecnica, che si trova in seno alla Direzione tecnica, costituita da uno *staff* alle dirette dipendenze di Cimoli, poi c'è la mia struttura: io sono nell'area rete ed ho la responsabilità dell'ispettorato sulla sicurezza dell'esercizio per quanto attiene alle infrastrutture. Nel piano della sicurezza che è stato presentato, a nostro parere erroneamente – lo dico con franchezza – prima alle organizzazioni sindacali e dopo ai dirigenti (venerdì è prevista una *convention* in cui Cimoli e Demattè ci presenteranno tale piano), è prevista la costituzione di strutture di sicurezza di sistema, sia a livello di *holding* sia a livello di singole divisioni, le quali, connesse da una trama funzionale e da opportune procedure, dovrebbero costituire il modo nuovo di studiare l'incidentologia. Tali strutture esistono, ma da tempi recentissimi, presso tutte le ferrovie straniere: sono una risposta ai problemi che lo «spacchettamento» delle infrastrutture

pone al monolite ferroviario, che aveva i suoi regolamenti e le sue strutture classiche (nell' enciclopedia Treccani si legge ancora che esistono: il movimento, la struttura di rete, eccetera).

Devo dire che non sono stati gli incidenti dell'anno scorso che ci hanno fatto affrontare le materie in questo modo: non mi piacciono le autocitazioni, ma due anni fa, in tempi non sospetti, ci fu un approfondimento in seno all'area rete di allora sulla opportunità di affrontare lo «spacchettamento» mantenendo integra la cultura della sicurezza, anzi ampliandola.

PRESIDENTE. Quindi, sotto questo aspetto, secondo lei le cose non vanno male.

GRAZIOSI. No, le cose non vanno male. Qualcuno ha detto che forse è sfortunato Burlando: non lo so e non voglio dire questo; faccio presente comunque che le statistiche in termini di sicurezza ci dicono che il 1992, signor Presidente, è stato un anno disastroso, peggiore dell'anno scorso, ed eravamo nei primi tempi della gestione Necci. Attribuire questi fenomeni alle piccole antenne di gestione di questo o quell'Amministratore o, peggio ancora, di questo o quel Ministro sinceramente non è un modo per affrontare i problemi.

Nel 1992 ci furono 28 morti, se non sbaglio, mentre l'anno scorso negli incidenti del Pendolino e del passaggio a livello ci sono state complessivamente 18 vittime. Quindi, come ho detto all'inizio, occorre stabilire la giusta misura di questi fenomeni, altrimenti non riusciremo a comprendere il problema di cui stiamo discutendo.

Comunque, tornando al tema principale, mi sembra di aver risposto alla domanda del presidente Petruccioli circa la necessità di creare strutture dedicate al problema della sicurezza. Certo, occorre sottolineare che di tale questione devono farsi carico tutti, a partire da chi governa il personale e da chi conclude gli accordi.

Per quanto riguarda l'ETR 500, vorrei chiarire che non c'è nè può esserci un'incompatibilità di sistema. Piuttosto, il problema si presenta a livello nazionale, poichè riguarda l'industria italiana. L'Ansaldo, la Breda ed altre società, di cui ora mi sfugge il nome, hanno costruito l'elettrotreno alta velocità in un mercato protetto. Non è stato neanche possibile pensare di comprare il TGV; anzi, il dottor Schimberni provò a farlo, ma questo fece scatenare molte polemiche. Comunque, da ingegnere tradizionale e con una lunga esperienza posso negare assolutamente che il progetto meccanico dell'ETR sia sbagliato e non compatibile con il nostro sistema di trazione. Certo, terminata la sperimentazione, il treno non ha dato i risultati che ci si aspettava ed è incappato in una serie di inconvenienti; tutto ciò, purtroppo, ha fatto sì che il lancio commerciale fosse negativo.

È stato chiesto se esista una connessione tra quegli inconvenienti e gli incidenti verificatisi: io rispondo che questo non c'entra assolutamente niente. Ho appreso, dagli atti relativi ad una precedente audizione, che si è

accennato, ad esempio, ai pantografi; secondo me è opportuno non entrare in tali questioni.

CASTELLI. Però io ho posto una domanda ben precisa: i guasti che ho ricordato sono normali anche per gli altri treni?

GRAZIOSI. No, non sono normali. Comunque, non posso fornirvi dati numerici perchè non è materia di mia competenza, anche se tutti noi preferiamo lavorare su questi piuttosto che in base a giudizi qualitativi o a spinte emotive.

CASTELLI. Anch'io sono ingegnere e credo solo ai numeri.

GRAZIOSI. Certamente i numeri contano molto. In ogni caso, esprimendo giudizi qualitativi, non si può negare che c'è stata una quantità di inconvenienti, di *défaillances,* di disservizi superiore a quella accettabile in una prima serie dell'elettrotreno. Ciò ha compromesso non la sicurezza, ma la regolarità del servizio (del resto, i ritardi sono visibili a tutti).

Ripeto, però, che il sistema industriale italiano si è sentito protetto, abituato a commesse che certamente non potevano essere date ad altri ed ha prodotto un treno che non rappresenta un successo per l'ingegneria del nostro paese.

Circa i controlli effettuati dalle Ferrovie, come rappresentante sindacale dei dirigenti devo dire che è stata fissata una linea di controllo globale presso il settore materiale rotabile e trazione, dall'atto della costituzione del capitolato fino alla fornitura e alla messa in opera. Ma tale attività di controllo deve ancora dare i suoi frutti; il caso ha voluto che l'ETR fosse realizzato quando questa struttura era ancora in fase di studio e di trasformazione.

Per quanto riguarda la manutenzione delle infrastrutture, sento dire spesso che il binario è scadente, che non si fa manutenzione su di esso. In effetti, l'incidente di Santa Margherita Ligure, sul quale peraltro una commissione di inchiesta sta indagando, potrebbe avvalorare questa tesi. In realtà, è sbagliata l'equazione in base a cui ad una minore manutenzione corrisponderebbe una minore sicurezza. La sicurezza è garantita dal presidio dei parametri-base dell'infrastruttura e dalla gestione del loro degrado. Faccio un esempio per spiegarmi meglio: se un ponte è costruito per sopportare un certo tonnellaggio, noi dobbiamo essere in grado – e la nostra organizzazione lo è – di stabilire i limiti massimi del tonnellaggio e della velocità con cui si può ancora passare su quel ponte. Questo significa fare vigilanza, presidio, monitoraggio e non diagnostica (come ho letto sul documento aziendale). Il monitoraggio, in sostanza, consiste nel controllare il materiale rotabile e le infrastrutture, seguendone la vita.

Tra l'altro, esistono anche le politiche della manutenzione. Si può scegliere, cioè, di tenere sotto controllo l'infrastruttura e di chiuderla quando è in cattive condizioni per ripristinarla. Attualmente, fare manutenzione non corrisponde più a ciò che si faceva un tempo (per questo,

forse, si ha l'impressione che tale attività sia stata ridotta), quando ogni sette anni, per esempio, si distruggeva un binario in cattive condizioni per rinnovarlo completamente. Ma questo non serve a niente. Si è potuto ammortizzare l'effetto della riduzione del personale e del volume degli appalti (di cui hanno risentito le imprese di armamento e di manutenzione) semplicemente perchè sono state introdotte delle metodologie basate sul controllo fisico dei parametri dell'infrastruttura, decidendo di intervenire solo quando è necessario e attribuendo a noi l'onere di effettuare il monitoraggio e di occuparci di tutto ciò che è connesso con il pronto intervento e con il ripristino.

Quindi, una diminuzione di personale non significa minore manutenzione e un livello di sicurezza inferiore. È importante, invece, che le persone rimaste siano organizzate ed armonizzate in una squadra e che sia attuata una politica per cui queste possano sentirsi motivate e vedere la loro vita futura coincidente con una parte significativa della vita dell'impresa. È su questo aspetto che si manifesta la vera criticità della nostra Azienda, andando in *top-down* dai dirigenti in giù; il vero problema è quello del fattore umano. Non so se, a tale proposito, si stia facendo abbastanza. Comunque, l'attuale amministrazione ha già stipulato un contratto con i ferrovieri e spero che con noi faccia altrettanto in tempi brevi. Però deve cambiare lo stile di direzione, perchè si deve cercare di coinvolgere sempre più i dirigenti, i quadri e i ferrovieri nelle scelte aziendali, chiarendo ovviamente la mappa delle responsabilità A quel punto, nessuno potrà dire che non aveva le idee chiare o che non aveva capito quali erano i suoi obiettivi (su questo aspetto dobbiamo fare anche un pò di autocritica), perchè gli si ritorcerebbe contro. Sui miei appunti ho scritto che vorremmo lavorare in pace ed è proprio questo il concetto che intendo esprimere.

PRESIDENTE. È un desiderio generale!

GRAZIOSI. Lo capisco perfettamente. Comunque, ho molta fiducia in ciò che ci viene imposto dall'Europa (molto spesso usiamo a sproposito il riferimento all'Europa, ma questa volta mi sembra che sia giusto). L'Azienda dovrebbe ristrutturarsi a breve termine, stabilendo con maggior chiarezza le responsabilità di ciascuno e i metodi di gestione della risorsa pregiata dei dirigenti e dei quadri che deve essere basata su obiettivi chiari, su cui si potrà impostare anche una politica retributiva. Il senatore Lauro ha detto che 62 dirigenti sono stati allontanati, ma in realtà se ne sono andati loro.

LAURO. No, l'ingegner Cimoli ha detto...

PRESIDENTE. L'ingegner Cimoli ha detto che sono stati avvicendati e questo è un termine neutro.

GRAZIOSI. Ripeto che tutti se ne sono andati perchè hanno voluto.

PRESIDENTE. Comunque, potremo controllare i resoconti stenografici di quell'audizione; in ogni caso, qui non stiamo discutendo quanto ha affermato l'ingegner Cimoli, ma ciò che risulta ai nostri interlocutori di oggi. Quindi, diciamo che 62 dirigenti non sono più lì perchè hanno anche voluto andarsene. Grosso modo è così?

GRAZIOSI. Hanno avuto una risoluzione consensuale del rapporto di lavoro.

LAURO. Cosa significa questo? È stato promesso loro un premio?

GRAZIOSI. Quando c'è una risoluzione consensuale del rapporto di lavoro significa che chi se ne va è d'accordo.

BIANCHINI. Certo, con un incentivo ad andarsene.

GRAZIOSI. Comunque, nel mondo delle imprese (che non dobbiamo più definire come mondo esterno, perchè altrimenti sembra che le Ferrovie siano una cittadella nel deserto dei tartari) il fenomeno del licenziamento con la condanna e la spada dell'angelo sterminatore non esiste. Tra l'altro, vorrei precisare che sono consigliere della federazione ed ho un incarico a livello europeo, quindi ho l'opportunità di confrontarmi con i colleghi dirigenti e quadri anche degli altri paesi europei: l'esperienza comune è che dalle imprese i dirigenti se ne vanno perchè invitati ad andarsene.

BALDASCINO. Signor Presidente, il senatore Bornacin ha parlato della presenza di due anime nella rappresentanza sindacale del personale dirigente, ma, sebbene con toni ed enfasi diversi, siamo stati tutti concordi nell'affermare che il problema della sicurezza, che ha raggiunto livelli intollerabili, non è oggettivo bensì soggettivo, essendo imputabile alla disorganizzazione gestionale dell'Azienda. Spetta comunque alla Commissione effettuare queste valutazioni.

Per quanto mi riguarda posso citare uno studio di tipo psicologico effettuato a Roma in ambito aziendale. Rispondendo ad una domanda concernente i motivi più ricorrenti degli incidenti, il 40 per cento dei macchinisti ha chiamato in causa la complessità normativa, il 45 per cento la non corretta o scarsa visibilità dei segnali di partenza e queste dichiarazioni coincidono con ciò che è stato affermato in occasione dei recenti incidenti.

Occorre dire a chiare lettere che un intero corpo professionale è stato completamente esautorato.

CASTELLI. Che cosa significa l'espressione «complessità normativa»?

PRESIDENTE. Abbiamo già ascoltato i rappresentanti delle organizzazioni sindacali dei macchinisti che hanno insistito moltissimo, come d'altronde i vertici delle Ferrovie, sul tema dell'affastellamento delle

norme. I rappresentanti dei macchinisti hanno affermato che, nella fase di parziale ammodernamento tecnologico, di modifica nell'organizzazione aziendale e di ristrutturazione del personale, i regolamenti sono cambiati e continuano a cambiare. I rappresentanti dei vertici aziendali hanno affermato qualcosa in più, richiamando il rischio che, nonostante il proliferare dei regolamenti, si determinino lacune normative. È stata inoltre indicata la necessità di affermare un sistema di controllo della professionalità diverso da quello tradizionalmente previsto dall'attuale normativa che non è più in grado di garantire l'elasticità di cui vi è bisogno.

BALDASCINO. Il presidente Petruccioli ha interpretato correttamente la questione.

Tornando all'indagine succitata, alla domanda concernente i metodi ritenuti necessari per aumentare la sicurezza, il 70 per cento dei macchinisti ha risposto che è necessario sviluppare moderni sistemi automatici di circolazione ricorrendo ai necessari investimenti tecnologici. La complessità tecnologica e la disintegrazione del sistema ferroviario, di cui si è parlato molto acutamente, comportano la riorganizzazione professionale delle Ferrovie. In questo settore lavorano 800 ingegneri...

PRESIDENTE. Vorrei sapere secondo quale procedura si diventa quadro.

BALDASCINO. Dal 1990 al 1995 vi è stata una progressione di livello.

PRESIDENTE. Vuole forse dire che i dipendenti di livello inferiore sono diventati quadri puramente e semplicemente?

BALDASCINO. Ricordo che nel 1997 i quadri aziendali erano 4000 mentre oggi sono 16000.

PRESIDENTE. Che cosa intende per quadri?

BALDASCINO. Il massimo livello della carriera impiegatizia, la vice dirigenza. I quadri aziendali sono divisi in due categorie: l'ottavo e il nono livello. Nel 1997 gli 800 appartenenti al nono livello erano ingegneri, tecnici, avvocati ovvero laureati; attualmente al nono livello appartengono 4000 persone, 3200 delle quali non sono laureate o addirittura neanche diplomate.

PRESIDENTE. Un così vistoso ampliamento dei quadri è riconducibile allo scambio a cui ha fatto riferimento?

BALDASCINO. Deve essere ricondotto a tale scambio.

PRESIDENTE. Dunque, contestualmente allo snellimento dell'organico delle Ferrovie, si è verificata una massiccia promozione del personale ai livelli più alti. Immagino che tale fenomeno, oltre a prestarsi ad un altro genere di considerazioni, abbia avuto conseguenze sull'efficienza dell'Azienda.

BALDASCINO. Le conseguenze sono state disastrose. Il punto fondamentale non è tanto il metodo adottato o il fatto in sè...

PRESIDENTE. Il metodo mi è chiaro, ma il fatto rilevante è che i quadri dirigenti dell'ottavo e del nono livello si sono sostanzialmente moltiplicati per quattro.

BALDASCINO. Si tratta di dipendenti che non hanno una professionalità adeguata.

PRESIDENTE. Secondo lei, in un'ottica aziendale funzionale, il giusto numero dei quadri è più vicino a 4000 o a 16000?

BALDASCINO. Nella mia visione le espressioni «numero troppo elevato o insufficiente di quadri aziendali» sono indefinite e scarsamente significative. L'opportuno numero di dirigenti dipende dalle finalità se si perseguono obiettivi di sviluppo è accettabile un numero di 50000 quadri che è invece eccessivo in vista di obiettivi di compressione.

PRESIDENTE. La mia domanda si riferiva alla proporzione con il totale dell'organico.

BALDASCINO. I metodi per l'ampliamento dei quadri dirigenti ha determinato una sorta di mortificazione interna intollerabile. L' assunzione di personale dirigente dall'esterno per lo svolgimento di funzioni minime ha determinato una forte demotivazione.

PRESIDENTE. Stiamo girando intorno ad una questione molto importante. Lei ha affermato che i quadri da 4000 sono diventati 16000. Durante un periodo di tempo nel quale l'organico complessivo delle ferrovie dello Stato stava diminuendo di circa il 30 per cento, questa fascia di personale è stata dunque quadruplicata. Lei ha detto che ciò è riconducibile ad una sorta di scambio con le organizzazioni sindacali.

Dunque, mentre nel complesso l'organico diminuiva all'incirca del 30 per cento, questa fascia di personale si moltiplicava per quattro. Si è detto che tale fenomeno non solo può, ma deve essere ricondotto a quel fenomeno di scambio, fra l'altro con le organizzazioni sindacali, che qui è stato denunciato. Allora io le domando, ingegner Baldascino: questo fenomeno, al di là dell'aspetto negativo della procedura e della umiliazione o compressione, di quei 4.000 quadri che si sono visti un po' svalutati da questo allargamento (anche questo mi è chiaro), evidenzia anche un

aspetto negativo rappresentato dalla superfetazione di questa fascia, dalla crescita così grande di questi livelli mentre si riduce nell'insieme l'organico? Ritiene che questo sia di per sè un fatto negativo? Non faccia riferimento adesso ai 300 che provengono dall'esterno delle Ferrovie; quella è un'altra questione; ciò che le chiedo in questo momento è se nelle condizioni date delle Ferrovie, sarebbe secondo lei opportuno, utile e sano ridurre l'incidenza percentuale di questa fascia sull'insieme del personale.

BALDASCINO. Sì, ma questa è semplicemente una conseguenza logica di quello che abbiamo detto prima.

PRESIDENTE. Ne è convinto?

BALDASCINO. Sì, sono convintissimo.

PRESIDENTE. Dunque, se noi concludessimo, come ci è sembrato, che sarebbe opportuno ridurre l'incidenza delle fasce di ottavo e nono livello, quelle che vengono definite quadri, rispetto all'insieme dell'organico, questo sarebbe ritenuto un fatto positivo? Se non ho capito bene, me lo dica.

BALDASCINO. Ripeto, signor Presidente, che occorre capire se il ragionamento viene fatto rispetto alla vecchia organizzazione o rispetto alla nuova. Non si può dire se i quadri sono troppi o pochi in assoluto, perchè questa valutazione va fatta rispetto agli obiettivi che ci si pone. Dico solo che, il modo in cui sono state compiute queste operazioni ha avuto un effetto perverso sul resto del personale, non tanto su di noi, che già eravamo quadri, e laureati, e ci siamo sentiti raggiunti da 12.000 persone, ma nei confronti degli altri 100.000.

PRESIDENTE. È chiaro, ingegner Baldascino. Lei giudicherà molto negativamente che io, da questa osservazione, rilevi una certa qual reticenza da parte sua a tirare delle conclusioni che a me sembrano invece quasi obbligate: ci troviamo di fronte ad una superfetazione dovuta a processi negativi di scambio, e occorrerebbe arrivare a un riequilibrio complessivo. Io trarrei questa conclusione, ma lei mi dice che invece dovrei essere più cauto e ne prendo atto.

BALDASCINO. Sì, perchè, come ho già detto – chiedo scusa se mi ripeto – questo discorso è legato al problema degli obiettivi. Se ci si pone degli obiettivi di sviluppo può darsi che si arrivi a dire che i quadri o i dirigenti sono pochi.

Comunque, lascerò una memoria scritta.

Il percorso seguito sui professionisti aziendali ha provocato l'esclusione dai processi *on line* di tutti i professionisti, gli ingegneri, gli architetti, i laureati in genere, quelli che praticamente possono assicurare un controllo, come diceva il presidente Petruccioli, sulla sicurezza ferroviaria.

Lanciamo queste osservazioni alla vostra Commissione come un segnale, un messaggio di una parte dell'Azienda, quella professionalizzata, perchè riteniamo che tale aspetto sia importante, e molto, per la sicurezza del trasporto.

FONTANA. Signor Presidente, onorevoli senatori, premesso che sono responsabile delle tecnologie didattiche nella formazione delle Ferrovie dello Stato, parto dalla considerazione della non simmetria fra l'uscita dei 100.000 ferrovieri e l'immissione di nuove tecnologie. Chiede il senatore Vedovato se questo è un fenomeno che ha provocato degli effetti sulla professionalità. Il paradosso nostro, dal punto di vista del rapporto tra professionalità e formazione, è che mai come negli ultimi tre-quattro anni abbiamo fatto formazione abbondantemente all'interno del sistema ferroviario; però c'è un problema, cioè che i tempi della formazione e i contenuti della stessa sono entrati in collisione con i tempi dell'apprendimento e le caratteristiche di coloro che erano i discenti. Il sistema ferroviario è un *continuum*, quindi esistono una professionalità individuale ed una professionalità collettiva; avendo sfasciato con il 50 per cento di fuoriuscite la professionalità collettiva, quella individuale ne ha subito un danno, perchè l'affiancamento è venuto meno, il sistema rigido delle discipline, dello scambio delle conoscenze e delle esperienze si è frantumato e i tempi della formazione non sono stati tali da poter consentire il recupero di questo sfascio.

Questo è un problema grosso che è stato affrontato. Noi abbiamo conquistato, all'interno del sistema ferroviario, addirittura con la contrattazione, cinque giornate di formazione all'anno per addetto, che sono pari, considerati i 120.000 addetti, a 600.000 giornate all'anno; si tratta quindi di 600.000 giornate di formazione-uomo *pro capite* nell'arco dell'anno con costi che vanno dagli 8 ai 12 miliardi solo per la gestione centralizzata della formazione. Ma il risultato che traggo io, che ne sono corresponsabile, è un risultato molto scadente dal punto di vista della professionalità.

PRESIDENTE. Scusi, signor Fontana, una cifra da 8 a 12 miliardi solo per la gestione centralizzata della formazione?

FONTANA. Sì, da 8 a 12 miliardi all'anno.

PRESIDENTE. Naturalmente il costo delle 600.000 giornate di formazione per uomo è a parte.

FONTANA. Quegli 8-12 miliardi rappresentano il costo della gestione operativa della formazione. Il costo delle persone che vanno in formazione è considerato costo del lavoro, quindi non rientra nell'ambito di quegli 8-12 miliardi relativi alla gestione centralizzata della formazione.

PRESIDENTE. Dunque, si è detto: cinque giornate lavorative...

FONTANA. Pro capite all'anno.

PRESIDENTE. Mi scusi, quanto fa in termini di costi?

FONTANA. Tenga conto che un ferroviere costa all'anno mediamente 80 milioni, quindi una giornata costerà una cinquantina di miliardi o qualcosa del genere. Però consideri anche il fatto che generalmente nelle grosse imprese il costo della formazione rispetto al costo del lavoro è pari al 3 per cento; considerando che noi spendiamo 10.000 miliardi di costo del lavoro, 300 miliardi li potremmo dedicare alla formazione.

PRESIDENTE. Voglio precisare che non glielo chiedo perchè io consideri questo uno spreco, anzi lo considero un dato apprezzabile.

FONTANA.Ne prendo atto.

Il dato politico di questa formazione, dal punto di vista dei contenuti, è però una eccessiva preponderanza degli aspetti di cultura manageriale; quindi la necessità di rendere imprenditoriale la cultura ferroviaria ha imposto tonnellate di carta esterna, cioè consulenze, ad esempio da parte di società che sono venute ad insegnare cos'è un'impresa, cos'è un conto economico, cosa significa attingere al mercato, eccetera. Tutta questa formazione si è sovrapposta alla formazione tradizionale di tipo tecnico-professionale, senza riuscire a costruire quella cerniera indispensabile fra il nuovo e il vecchio.

Che cosa del vecchio è rimasto, purtroppo? È rimasto il riferimento a normative del 1965 in base alle quali si stabilisce quanto si deve studiare per diventare macchinista e quali esami si devono sostenere normative, dunque, fissate 33 anni fa, mentre la cultura, dal punto di vista scolare, si è accresciuta all'interno delle Ferrovie e le tecnologie sono diventate più complicate nella gestione, anche se più semplici nella comprensione delle finalità.

Gli incidenti, se ci soffermiamo su questo aspetto, accadono prevalentemente proprio dove la ferrovia è migliore, più moderna; stanno accadendo meno sul sistema più antiquato, dove rimane solida una conoscenza normativa e professionale in cui la professionalità, cioè il saper essere dentro l'organizzazione del lavoro prevale sulla stessa conoscenza. Quando ci si trova in difficoltà sul banco di manovra di un ETR 500 perchè il sistema di impulsi è tale che non si riesce a seguirlo, significa che manca qualche elemento non sulla conoscenza delle normative, ma sull'atteggiamento da tenere con l'organizzazione del lavoro. E qui torniamo al discorso del clima: dal momento che non c'è fiducia nei ferrovieri, è chiaro che questi rispondono sfiduciati, e tutto ciò incide anche sul comportamento professionale.

PRESIDENTE. Da questo punto di vista, le sembra che ci sia una distribuzione paritaria dei cinque giorni all'anno di aggiornamento fra tutti i dipendenti che svolgono le varie mansioni?

FONTANA. Esclusivamente ai macchinisti sono garantiti quattro giorni per l'aggiornamento professionale ed un giorno dedicato alla cultura di impresa in genere. Per i *manager* ed i quadri...

PRESIDENTE. Ma sono un diritto personale? Ci sono infatti dei segmenti professionali in cui l'esigenza di aggiornamento è più marcata.

FONTANA. Non siamo nella condizione di confiscare, ad esempio, a Giuseppe Fontana le giornate di aggiornamento per trasferirle a Sante Bianchini. Attualmente tali giornate sono *pro capite;* però se qualcuno ne fa di più, un altro ne deve fare di meno.

BIANCHINI. Il Presidente aveva capito bene!

GRAZIOSI. Per concludere, vorrei chiarire che nessuno di noi ha detto che c'è una connessione tra i problemi organizzativi e gli incidenti avvenuti l'anno corso. Ho anche ricordato che il 1992 è stato l'anno più triste, benchè l'Azienda fosse più stabile. Ho solo affermato che per ottenere dei progressi nel mondo dei trasporti in generale e in quello delle ferrovie in particolare occorre indagare il sistema a tutto campo. Posso dire che l'*audit* effettuata l'anno scorso ha dato suggerimenti sui quali si può ben lavorare.

PRESIDENTE. Essendo questa un'audizione formalizzata nell'ambito di un'indagine conoscitiva, tutti gli interventi sono stenografati. Certo, il resoconto stenografico rende conto di tutto ciò che si dice ma anche del modo in cui lo si dice, se si si è chiari e se si è confusi.

Ringrazio i nostri interlocutori per essere intervenuti. Dichiaro conclusa l'audizione e rinvio il seguito dell'indagine conoscitiva.

I lavori terminano alle ore 13,40.

SERVIZIO DELLE COMMISSIONI PARLAMENTARI
Il Consigliere parlamentare dell'Ufficio centrale e dei resoconti stenografici
DOTT. VINCENZO FONTI