



La gestione della complessità

di Giuseppe Biesuz
Direttore Generale FNM

Milano, 9 Febbraio 2009



Agenda

- **Pianificazione di sistema**

- Governance di sistema

I problemi strutturali che caratterizzano il sistema dei trasporti richiedono l'adozione di un approccio organico e sistematico di politica industriale.

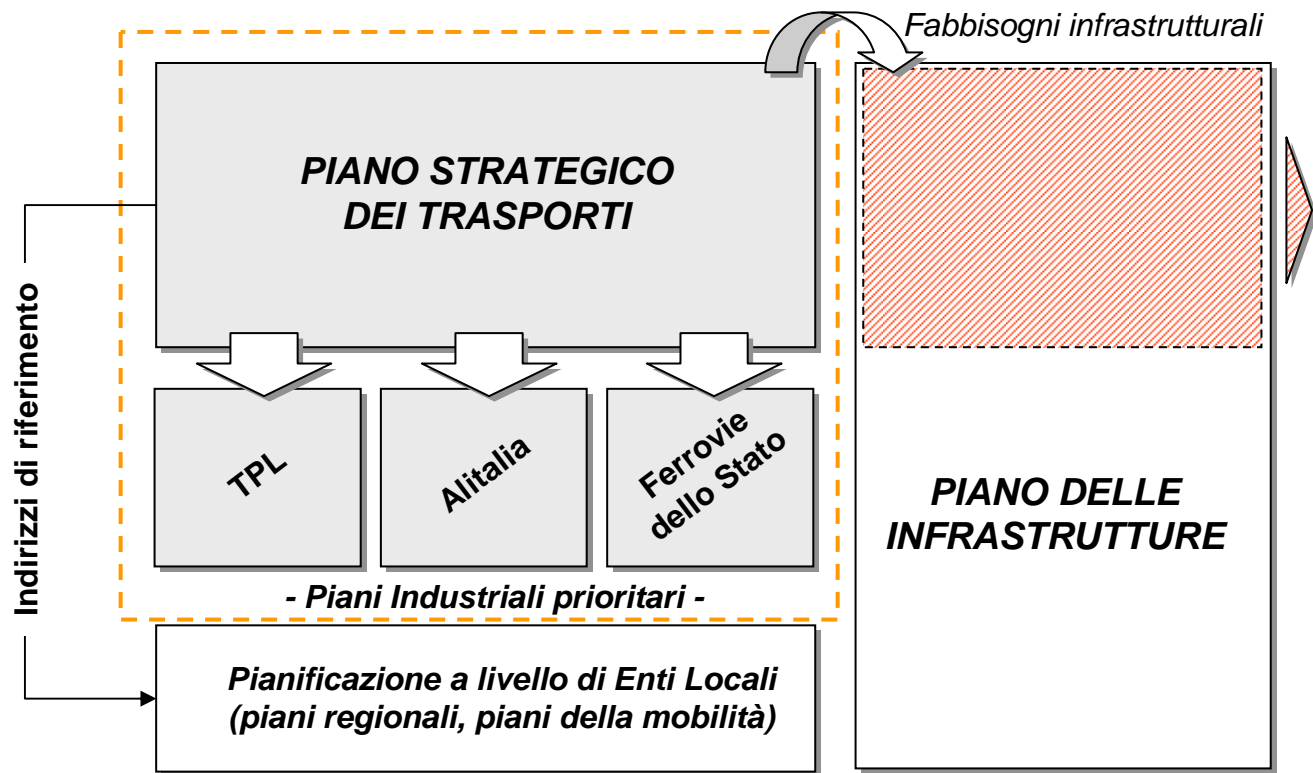
— Il sistema dei trasporti in Italia: principali problematiche —

- Scarsità di risorse finanziarie a disposizione per il settore.
- Livello qualitativo dei servizi complessivamente insoddisfacente.
- Aziende del settore poco efficienti rispetto al panorama europeo.
- Grave situazione di conflittualità sindacale in tutti i settori del comparto.
- Dotazione di infrastrutture a servizio dei sistemi di trasporto da reindirizzare in una logica integrata rispetto ai fabbisogni.
- Crisi di Alitalia per anni non risolta e solo ora in via di normalizzazione, attraverso l'intervento di CAI.
- Grave situazione economica e patrimoniale del Gruppo Ferrovie dello Stato, accompagnata livello di qualità dei servizi ferroviari non soddisfacente

Emerge la necessità di indirizzare i problemi attraverso un approccio integrato, che affronti sia le criticità strutturali a livello di sistema, sia le questioni prioritarie relative ai settori maggiormente critici per la competitività complessiva (es. TPL , trasporto aereo, trasporto ferroviario)

Il Piano Generale dei Trasporti deve essere il punto di partenza di un ciclo di pianificazione strategica che affronti le problematiche prioritarie per settore e sia la base per una politica infrastrutturale mirata.

— La pianificazione in materia di trasporti —

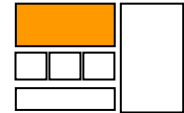


Pianificazione in materia di trasporti come input per la definizione di iniziative infrastrutturali che siano effettivamente a servizio degli obiettivi

Focus delle pagine seguenti

La base per la definizione di un Piano Strategico dei Trasporti deve essere, da un lato, una chiara comprensione del contesto di partenza, dall'altro un'analisi di benchmark sulle *best practice*.

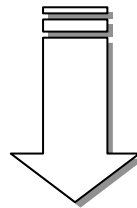
— Il Piano Strategico dei Trasporti: un possibile approccio —



- ANALISI DELLA SITUAZIONE ATTUALE -

- ◇ Analisi delle caratteristiche del territorio
- ◇ Analisi dell'assetto socioeconomico, con particolare riferimento alle variabili chiave della domanda di mobilità ed alla loro evoluzione nel tempo
- ◇ Rilevazione dell'offerta di infrastrutture
- ◇ Analisi della domanda attuale e prospettica (volumi, forme di trasporto, ecc.)
- ◇ Analisi dell'offerta di mobilità (modalità di erogazione dei servizi, assetto organizzativo delle aziende, performance in termini di efficienza, efficacia ed economicità)

**PIANO STRATEGICO
DEI TRASPORTI**



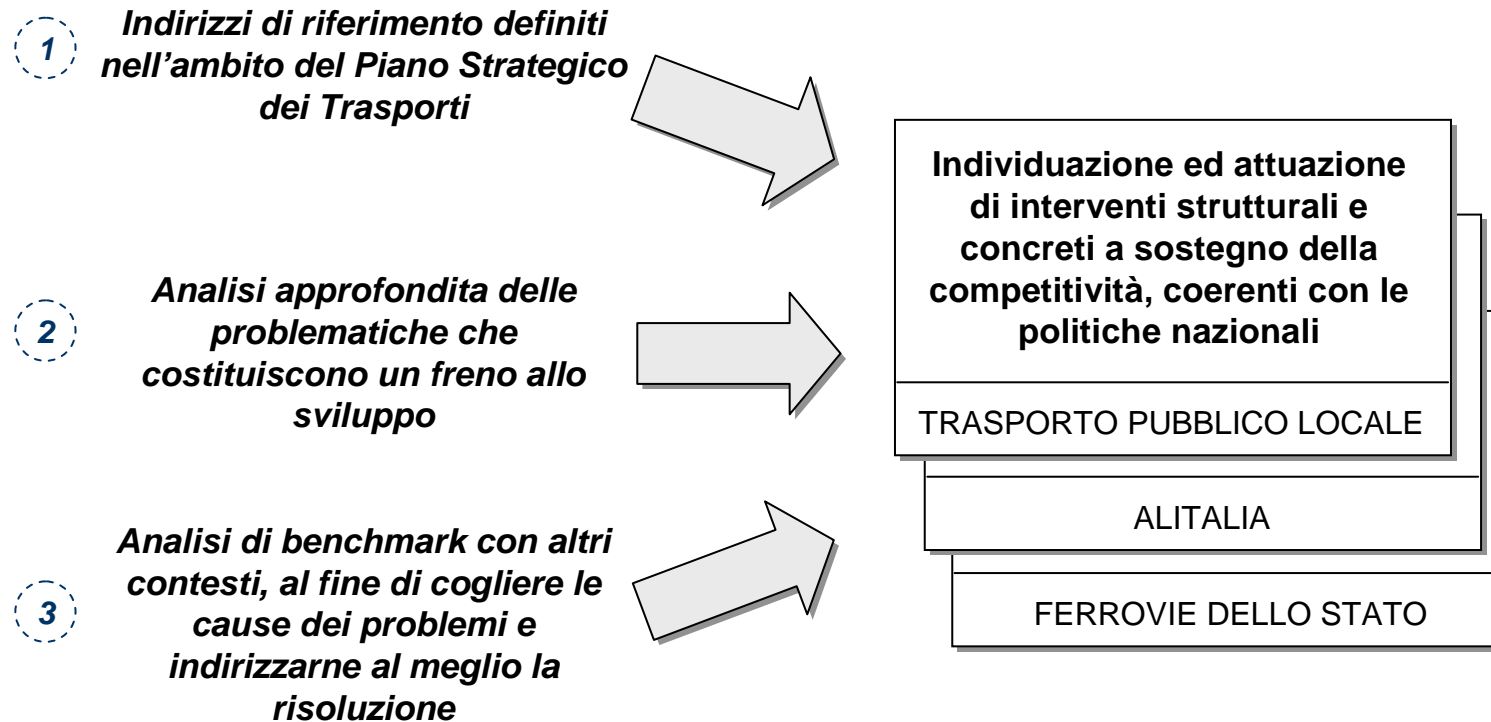
- **Strategie istituzionali** (assetti normativi e di governance)
- **Strategie gestionali** (interventi a sostegno dell'efficacia e dell'efficienza)
- **Strategie infrastrutturali** (fabbisogni a sostegno del Piano)

- ANALISI DI BENCHMARK -

- ◇ Identificazione dei Paesi caratterizzato da un sistema complessivo dei trasporti più competitivo rispetto all'Italia
- ◇ Analisi delle caratteristiche di tali sistemi (caratteristiche della domanda, modello di offerta, dotazione infrastrutturale)
- ◇ Analisi delle politiche poste in essere negli altri Paesi in materia di trasporti e infrastrutture e dei relativi effetti, al fine di cogliere spunti di interesse per un miglioramento della competitività del sistema italiano

Una volta definiti gli indirizzi di sistema in materia di trasporto ed i relativi impatti infrastrutturali, dovranno poi essere affrontate le problematiche prioritarie per rilanciare la competitività nei settori chiave del comparto.

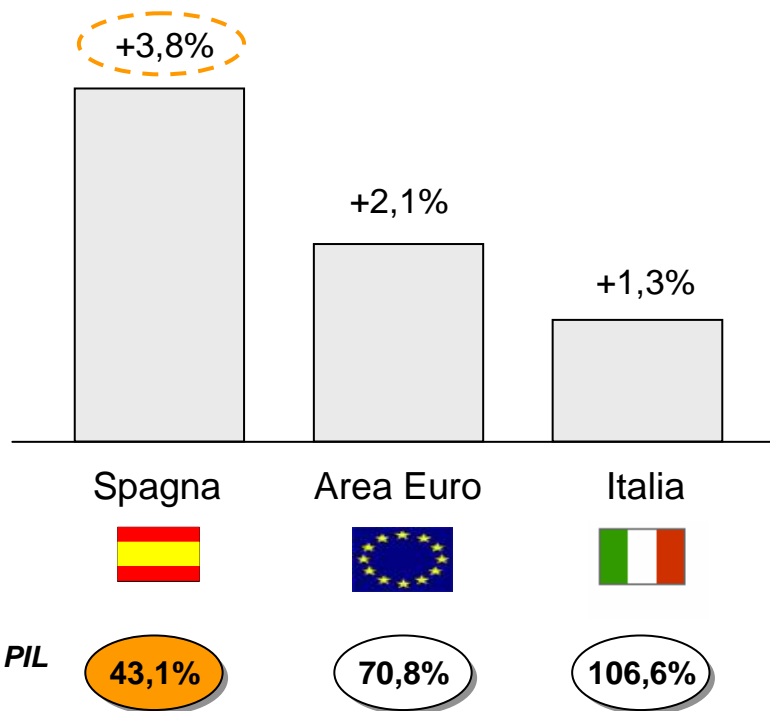
— I Piani Industriali prioritari: un possibile approccio —



Nell'ottica di valorizzare le esperienze di successo maturate in altri contesti, un esempio di grande interesse è rappresentato dalla Spagna, che oltre ad essere uno dei paesi europei in maggiore crescita negli ultimi anni...



— **Percentuale di crescita del PIL** —
(tasso medio annuo 1997-2005)



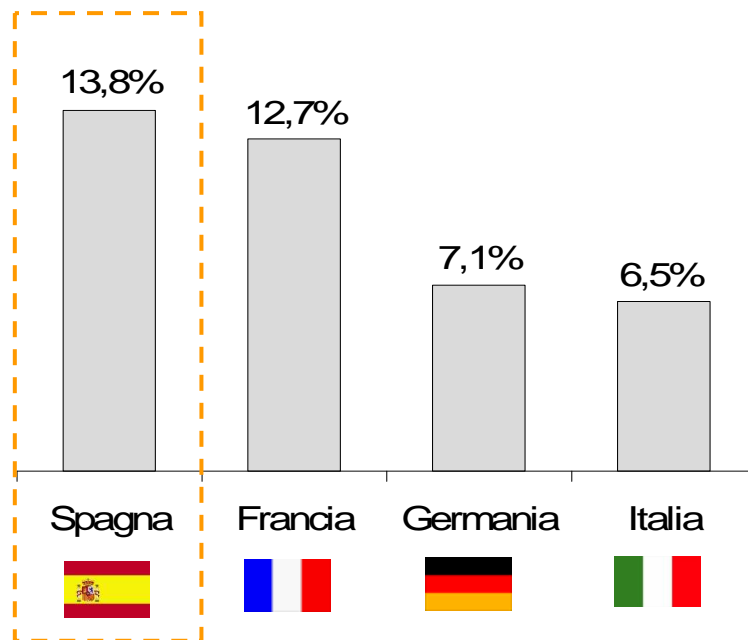
■ La crescita economica della Spagna è stata peraltro conseguita in un contesto di:

- Incidenza della **spesa pubblica in Ricerca e Sviluppo** sul PIL **aumentata del 80% tra il 1997 e il 2005** e superiore di oltre il 30% rispetto all'Italia;
- Incidenza della spesa pubblica in favore della **sostenibilità ambientale** sul PIL pari a oltre **3 volte quella italiana**;
- Incremento dell'**occupazione di oltre il 20% tra il 2000 e il 2005**.

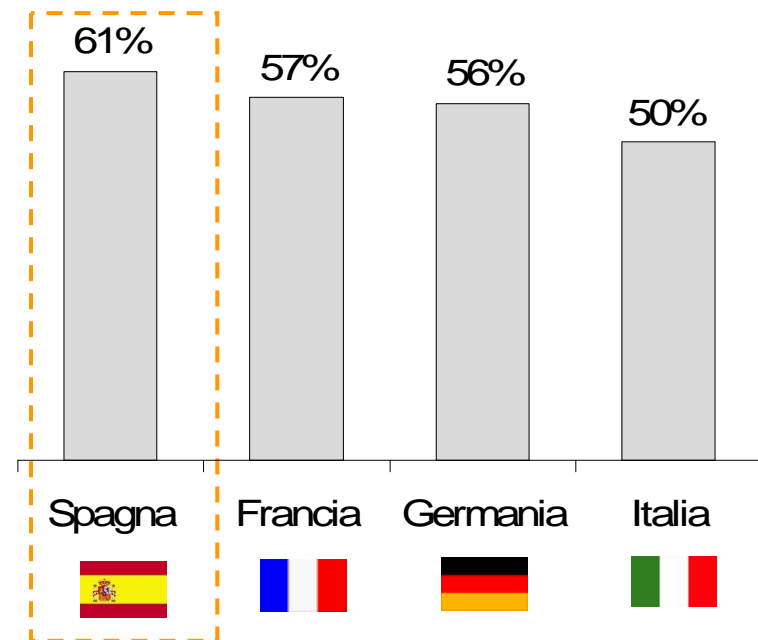
...si configura anche come una realtà di eccellenza in materia di trasporti:
ottime performance del sistema nazionale di Trasporto Pubblico Locale, sia in
termini di efficienza di gestione che di efficacia dei servizi...



— EBITDA Margin delle Aziende di
Trasporto Pubblico Locale —



— Indice di soddisfazione dei cittadini sul
servizio di Trasporto Pubblico Locale —



...così come il posizionamento competitivo di Iberia (compagnia aerea di bandiera) e Renfe (società di gestione delle ferrovie), entrambe realtà di riferimento a livello europeo nei rispettivi settori.

— *Trasporto aereo e ferroviario: il posizionamento di Iberia e Renfe* —



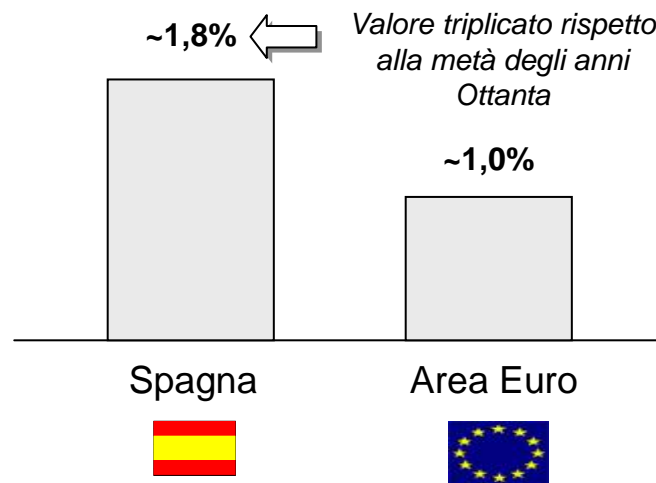
- Iberia, quinta compagnia aerea in Europa per dimensione, è **uno degli operatori del settore caratterizzati dalla migliore redditività** (Margine Operativo Lordo pari a circa il 15% del Valore della Produzione).
- L'Azienda ha registrato nell'ultimo decennio **risultati in costante miglioramento**, superando con successo la pesante crisi che negli ultimi anni ha colpito tutto il settore (ed Alitalia in modo particolare), grazie ad un **Piano Industriale molto efficace**, adeguatamente **sostenuto da politiche infrastrutturali che hanno riguardato il settore aeroportuale**, e basato su:
 - una focalizzazione forte sul core business;
 - una decisa razionalizzazione della flotta;
 - una fitta rete di alleanze e accordi bilaterali;
 - una scelta delle tratte basata su un principio di diversificazione geografica del rischio.

- Renfe, società di gestione dei servizi nazionali di trasporto ferroviario, **era nel 1999 in netta perdita** (-170 milioni di Euro di risultato operativo).
- Oggi Renfe si configura come **una delle realtà più efficienti del settore a livello europeo**, caratterizzata da:
 - un costo operativo per chilometro inferiore di quasi il 40% rispetto ai grandi operatori europei*;
 - una redditività lorda superiore del 30% rispetto agli altri player, nonostante un livello delle tariffe molto più basso (ricavi da traffico per passeggero inferiori rispetto alla media).
- A tali risultati economici, si è poi accompagnata una **significativa riduzione dell'indebitamento** (rapporto d'indebitamento diminuito di 15 punti percentuali tra il 1999 e il 2005).

Tali risultati sono stati ottenuti anche grazie ad un approccio di politica industriale strutturato e basato su una integrazione forte tra servizi di trasporto ed infrastrutture a supporto.



— Spesa pubblica per investimenti in infrastrutture di trasporto —
(% sul PIL)

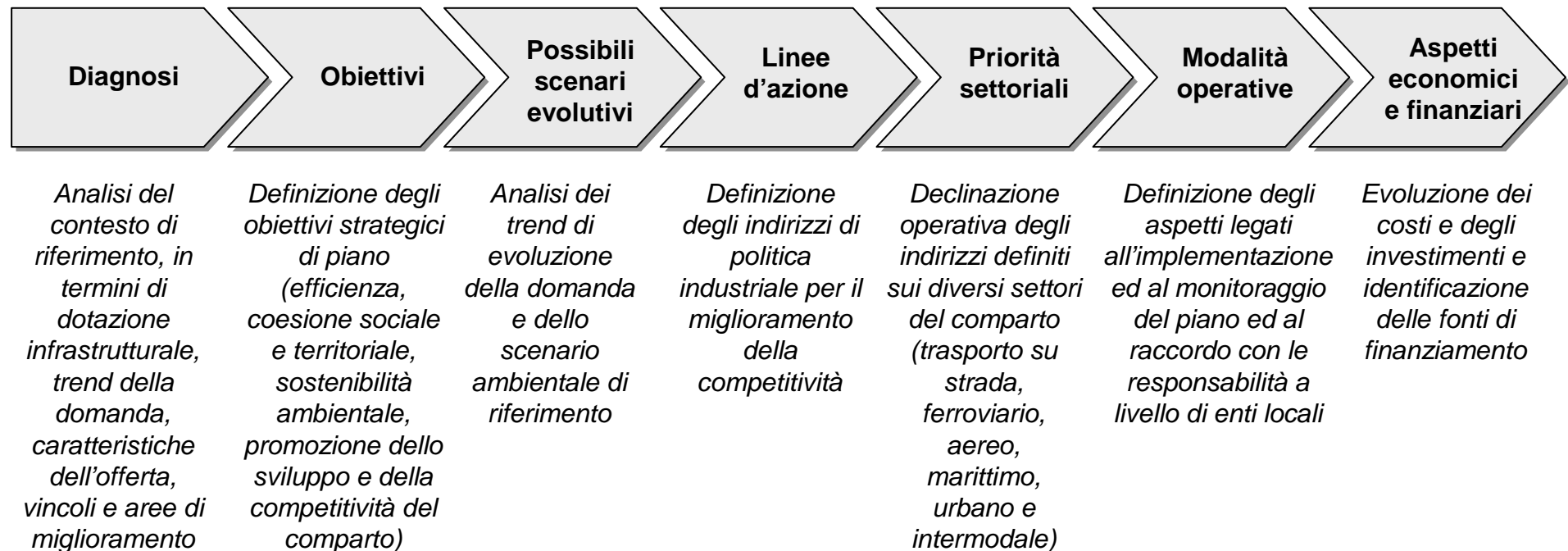


La Spagna è oggi, insieme alla Germania, il primo paese europeo per investimenti nel settore dei trasporti

Il Piano Strategico delle Infrastrutture e dei Trasporti, predisposto in Spagna nel 2005, definisce gli scenari di evoluzione per il periodo 2005-2020 e rappresenta una *best practice* in termini di visione industriale sul comparto.



— *La struttura del Piano Strategico delle Infrastrutture e dei Trasporti (PEIT)* —



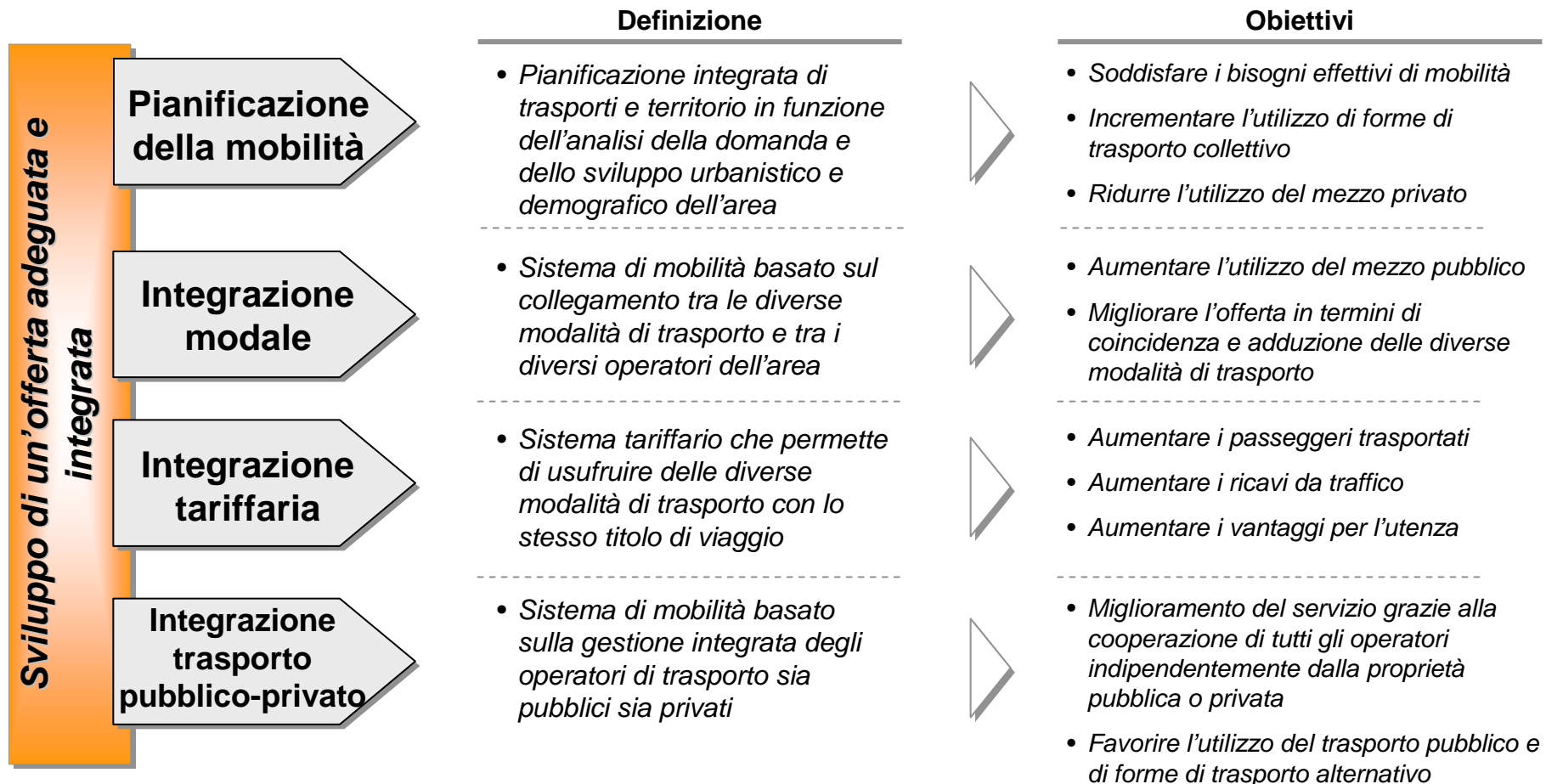
Agenda

- Pianificazione di sistema

- **Governance di sistema**

I migliori sistemi di TPL europei si basano sulla presenza di un'Authority dotata delle competenze e degli strumenti in grado di garantire lo sviluppo di un'offerta di qualità e rispondente ai reali fabbisogni dell'utenza.

— Sviluppo di un'offerta adeguata e integrata —



La diffusione dell'Authority nei modelli di governance del TPL nei principali Paesi europei evidenzia una funzione di indirizzo e controllo a livello regionale.

— *Principali enti competenti in materia di programmazione del TPL in Europa* —

■ Autorità regionali

□ Agenzie comunali/provinciali

Transport for London (TfL):
competenze a livello comunale

Public Transport Executive (PTE): competenze a livello regionale

Autorità dell'Ile de France (STIF): competenze a livello regionale

Autorità Pubbliche (GART): competenze a livello regionale

Autorità Regionali: competenze a livello regionale

Autorità di Contea (CPTA): competenze a livello regionale

Agenzie locali: competenze a livello comunale

Autorità regionali: competenze a livello regionale

Autorità Pubbliche (Verkehrsverbund): competenze a livello regionale

Agenzie: competenze a livello comunale/provinciale



Il modello maggiormente diffuso è quello dell'agenzia leggera, con funzione prevalente, se non esclusiva, di indirizzo e coordinamento del sistema di trasporto.

— Attività svolte dalle Authority nelle aree metropolitane analizzate —



	Attività/ elementi chiave	STIF Parigi	SYTRAL Lione	CTM Madrid	ATM Barcellona	VBB Berlino	RMW Francoforte	Regione Bruxelles	ROA Amsterdam	SL Stoccolma	TfL Londra
Funzioni di indirizzo	▪ Controllo del livello qualitativo e quantitativo del servizio	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	▪ Gestione gare per l'affidamento dei servizi (stazione appaltante)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	▪ Pianificazione delle reti e dei servizi	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Funzioni gestionali	▪ Titolarità dei ricavi/gestione del cliente	✓	✓						✓	✓	✓
	▪ Proprietà e gestione degli immobili e dei mezzi		✓	✓						✓*	✓*

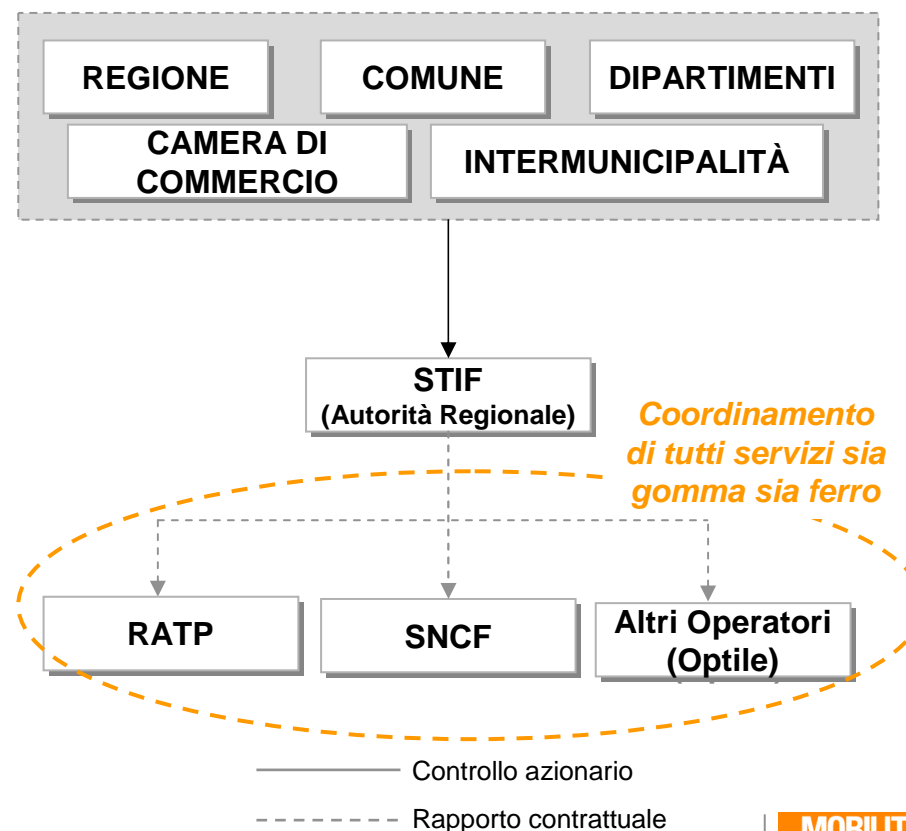
Prevalenza del modello di agenzia leggera

Il modello di agenzia di cui si è dotata l'Ile de France è responsabile dell'attività sia di regolazione e controllo sia di pianificazione di tutti i servizi (gomma e ferro) di trasporto locale.



— Il modello di agenzia dell'Ile de France —

- STIF (Syndicat de Transport Ile de France) è responsabile sia dell'attività di regolazione e controllo che di quella di pianificazione di tutti i servizi di trasporto locale (bus, treni, metropolitana, tram) per la Regione dell'Ile de France (oltre 11 milioni di abitanti e 3,6 miliardi di passeggeri annui).
- Creata nel 1959 è attualmente detenuta dalla Regione, dal Comune e dalla Camera di Commercio di Parigi e dagli altri Comuni serviti.
- All'interno della fase di pianificazione STIF definisce la programmazione di esercizio, mentre l'attività di progettazione tecnica e di definizione degli standard qualitativi viene svolta insieme ai Comuni e alle Autorità Regionali.
- Nella regione dell'Ile de France sono le singole società di gestione a essere direttamente coinvolte nella riscossione tariffaria.
- STIF non svolge nessuna attività di tipo promozionale, lasciando alle singole società di gestione la scelta sulle politiche di commercializzazione.
- STIF non detiene la proprietà né delle infrastrutture né dei mezzi.

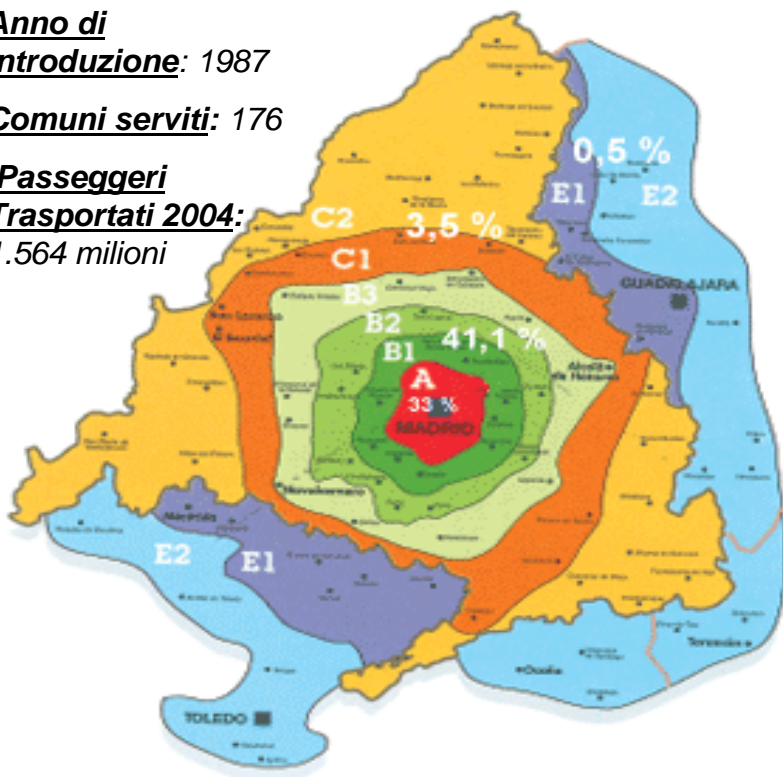


Nel 1987 l'agenzia CTM di Madrid ha realizzato un'integrazione tariffaria su un bacino di 176 comuni (6 milioni di abitanti) che ha determinato un incremento sia di passeggeri trasportati (+65%) sia di ricavi da traffico (+201%).

— *Politica tariffaria integrata dell'area metropolitana di Madrid* —

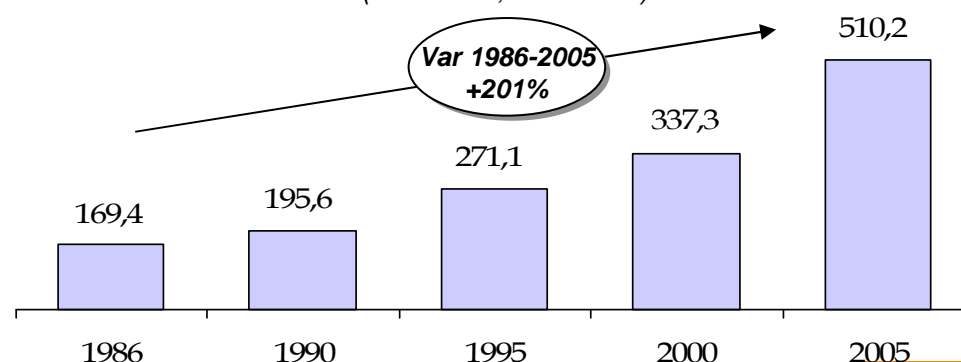
Integrazione Tariffaria nell'area metropolitana di Madrid

- **Anno di introduzione:** 1987
- **Comuni serviti:** 176
- **Passeggeri Trasportati 2004:** 1.564 milioni



- Il **Consorzio dei Trasporti di Madrid**, costituito nel **1986**, si propone di **coordinare gli operatori e le istituzioni pubbliche in relazione al trasporto pubblico locale** per migliorare la qualità dell'offerta agli utenti
- Nel **1987**, CTM, allo **scopo di coprire adeguatamente ogni segmento della domanda**, ha creato una **politica tariffaria integrata a zone**
- In seguito all'introduzione dell'integrazione tariffaria, sono aumentati sia i **ricavi da traffico**, passati da **169 milioni di Euro nel 1986 a 510 milioni di Euro nel 2005 (+201%)**, sia i **passeggeri trasportati**, passati da **951 milioni nel 1986 a 1.564 milioni nel 2004 (+65%)**

— **Ricavi da traffico** —
(1986-2005; milioni di €)



L'integrazione tariffaria di Parigi ha avuto inizio con l'introduzione della Carta Orange ed è evoluto fino all'integrazione dell'attuale biglietto singolo (Ticket t) che può essere utilizzato su tutti le modalità e con tutte le compagnie.

— Principali tappe dell'integrazione tariffaria —

Regione
dell'Ile de
France

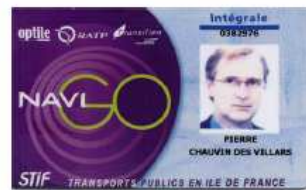
1975

- Introduzione della Carte Orange, primo titolo di trasporto, in forma di abbonamento, valido su tutte le reti della regione parigina



1997

- Lancio della sperimentazione del pass "Francile" futuro pass Navigo che permette l'autenticazione



1998

- Lancio della Carte Imagine R con tariffazione a favore dei ragazzi e studenti
- Creazione del Cheque Mobilité riservato alle persone in cerca di lavoro



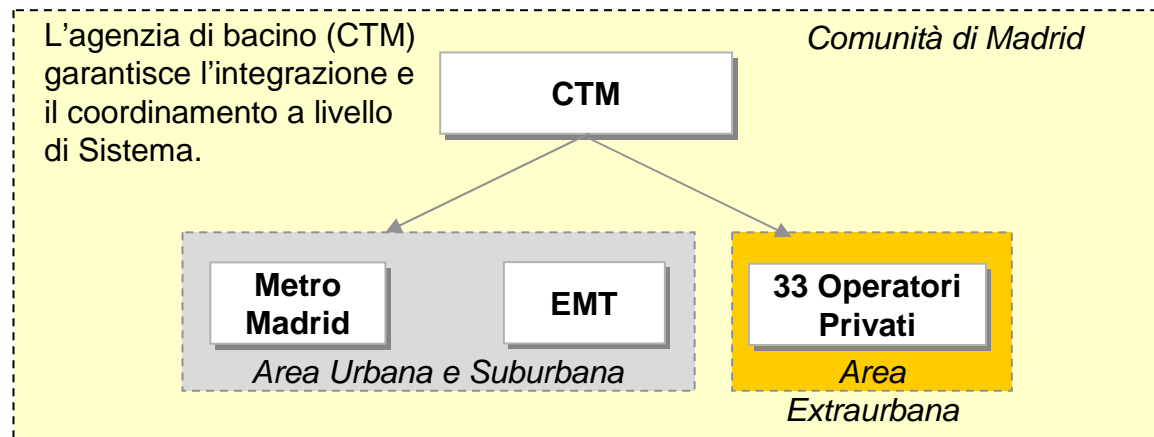
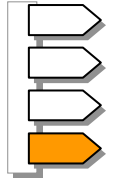
2002

- Creazione del Ticket t, biglietto singolo comune a tutte le imprese di trasporti della Regione
- Lancio della carta Solidarité Transport a favore dei disagiati



A Madrid il servizio urbano è gestito da 2 operatori pubblici mediante affidamento diretto, mentre il TPL extraurbano è stato affidato tramite gare a 33 operatori privati.

— *L'assetto Tpl nell'area metropolitana di Madrid: operatori pubblici e privati* —

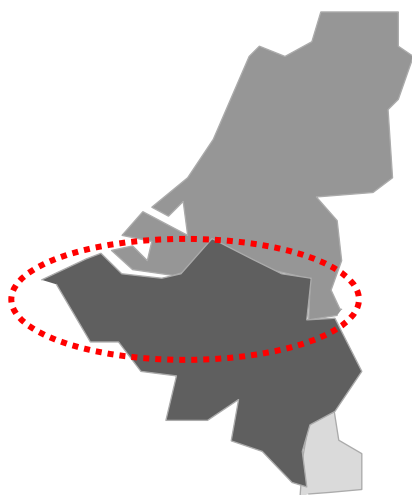


La rete di autobus extraurbani degli operatori privati integra con 302 linee il servizio suburbano nelle aree più esterne dell'area metropolitana e collega le cinture più periferiche della regione di Madrid

- Nella Comunità di Madrid esiste un **sistema di convivenza tra pubblico e privato** ben definito: **l'area urbana e suburbana di Madrid è gestita operativamente da operatori pubblici tramite affidamento diretto** (EMT per il trasporto su gomma, Metro Madrid per il trasporto su ferro) che sono legati all'agenzia tramite contratti **net cost**
- **Nell'area extraurbana sono presenti 33 imprese private** che vengono coordinate dall'agenzia che gestisce 44 concessioni amministrative
- **CTM svolge la funzione di integrazione e coordinamento del TPL** di 176 comuni all'interno della regione di Madrid, pianificando i servizi e le integrazioni tariffarie e modali

Un caso di analoga importanza è costituito dalla Regione delle Fiandre ove la società pubblica De Lijn sub affida a numerosi operatori privati il 40% dei servizi extraurbani.

— Il sub affidamento nella Regione delle Fiandre —

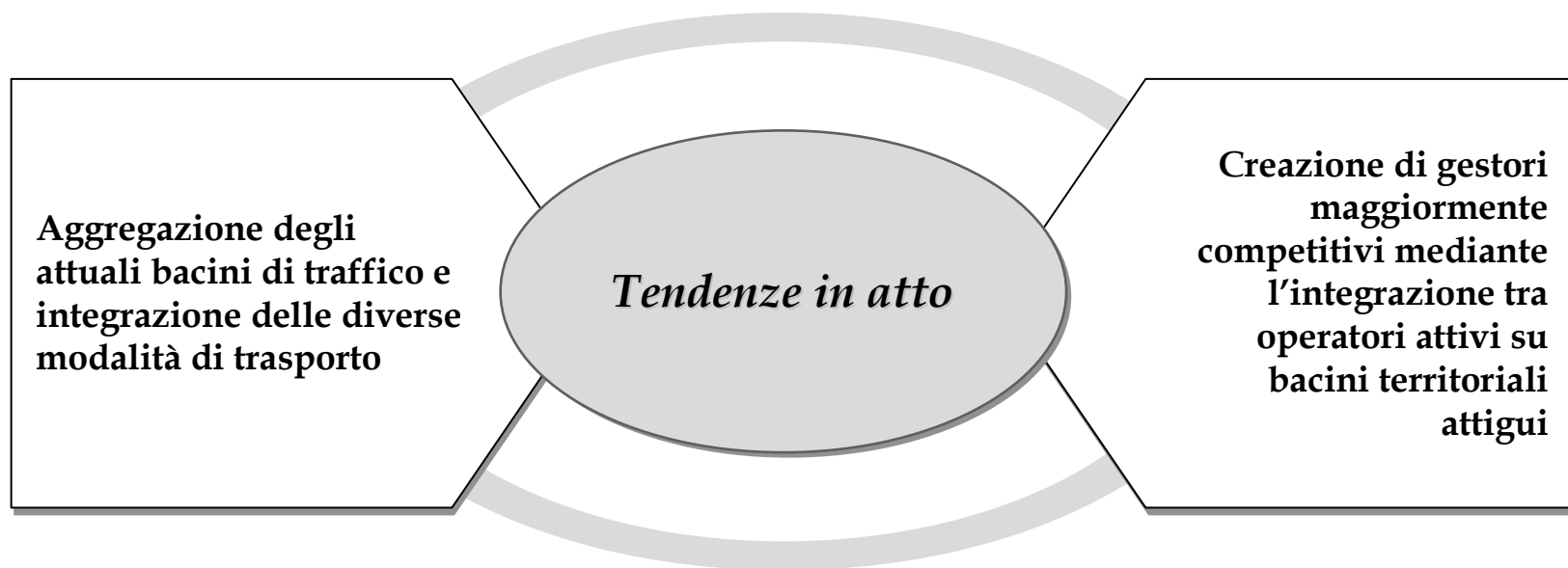


- Bacino servito: **Regione Fiandre**
- Area territoriale sistema TPL: **13.522 Km²**
- Abitanti del sistema TPL: **5 mln**
- Passeggeri trasportati: **310 mln**
- Km percorsi: **130 mln vett/km**

- Dal 1991 il Government Fiammingo ha affidato con un contratto quinquennale i trasporti ad una società pubblica partecipata da governo e municipalità (De Lijn) con i compiti di organizzare, promuovere, pianificare e coordinare i servizi di trasporto locali e regionali (ad eccezione del ferro).
- Il **modello di subaffidamento** prevede la **suddivisione del mercato in “tendering packages (79)” con un limite massimo teorico del 5% di mercato** per ciascun operatore singolo per evitare il formarsi di oligopoli e con l'**obiettivo di arrivare al 50% del subaffidamento**.
- Il **meccanismo di gara basato fortemente sulla qualità** ha visto la partecipazione di un numero molto elevato di operatori (103 qualificati su 256 proponenti).
- A seguito dell'implementazione di questi contratti si è arrivati a **subaffidare** a piccoli e medi **operatori privati il 40% dei servizi nelle Fiandre** (lo stesso meccanismo è stato adottato in Vallonia dove il subaffidamento ha raggiunto il 26%).
- Per l'**utente finale il meccanismo rimane trasparente** in quanto gli operatori privati sono obbligati ad assumere i colori di De Lijn.
- Parte di questi piccoli operatori privati sta venendo gradualmente assorbita da Linjebuss Benelux (parte del Gruppo **Veolia Transport**).

L'attuale contesto italiano del TPL risulta caratterizzato dalla tendenza all'ampliamento dei bacini territoriali di riferimento, accompagnato in alcuni casi dall'integrazione modale, e dalla propensione all'aggregazione tra operatori territorialmente attigui.

– Attuale contesto italiano del TPL –

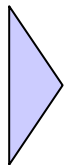


È in corso un graduale avvicinamento alle best practice europee

Con il Patto per Trasporto Pubblico locale siglato lo scorso 11 novembre, la Lombardia è la prima Regione a creare le condizioni normative e di sistema per avvicinarsi alle migliori best practice europee.

Il Patto, infatti:

- Introduce una modalità “partecipativa” nell’identificazione dei bisogni di mobilità di un territorio, coinvolgendo istituzioni, operatori, sindacati, clienti
- Lega l’aumento delle risorse per il sistema - sia tariffarie che da contributi pubblici - al raggiungimento di obiettivi qualitativi condivisi e misurabili
- Con i bacini di utenza interprovinciali, crea le basi per un modello efficiente di integrazione intermodale
- Con le “Agenzie”, pone le necessarie premesse per l’effettiva integrazione tariffaria



Coniugare aumento dei finanziamenti del sistema e della redditività degli operatori con l’incremento della clientela e della sua soddisfazione E’ POSSIBILE