

CONVEGNO  
“RAZIONALIZZAZIONI DEI MERCATI E AGGREGAZIONI FRA IMPRESE DI TRASPORTO”

Roma 26 gennaio 2017

INTERVENTO di Andrea Gibelli, Presidente del Gruppo FNM

**“Trasporto pubblico ferroviario e integrazione con altre modalità”**

**Alcuni dati di contesto sul trasporto pubblico locale.**

Una recente ricerca di Asstra, condotta in collaborazione con IFEL e Intesa Sanpaolo ha dimostrato che, nell'ultimo triennio, le imprese di TPL sono cresciute e che le nostre performance economico-finanziarie sono migliorate. Però, questo non basta: il MOL è in crescita, ma non è elevato (7%). I dati sono buoni: abbiamo retto l'impatto con la fase più dura della crisi, ma il calo degli investimenti che si è registrato è un elemento di preoccupazione che non possiamo sottovalutare. Non possiamo e non dobbiamo accontentarci: dobbiamo capire che la obsolescenza del materiale rotabile non rappresenta per noi una spesa risparmiata, ma un mancato investimento, un mancato miglioramento del servizio, un mancato guadagno e una sfida non affrontata e in prospettiva un aumento dei costi di gestione nel medio periodo. Non c'è sfida più persa di quella che non affrontiamo. Dal punto di vista dell'azienda che ho l'onore di presiedere, sono tanti gli investimenti che abbiamo affrontato e che abbiamo programmato di affrontare nei prossimi anni. Abbiamo investito e investiremo per aumentare l'efficienza operativa, per migliorare i servizi, per creare una mobilità sempre più integrata. In questo triennio, siamo stati fianco a fianco con la Regione Lombardia nelle sfide, più o meno grandi, più o meno conosciute, più o meno quotidiane, che ha affrontato, basti pensare al grande successo di Expo, per garantire un processo di sviluppo del TPL coerente e continuo.

C'è un dato che merita, a mio avviso, un'analisi approfondita: il livello tariffario. Le nostre tariffe si attestano, sempre, tra le più basse d'Europa. Non solamente a Londra la tariffa media è il doppio di quella italiana, ma anche Spagna, Francia e Germania hanno tariffe maggiori rispetto alle nostre. Tuttavia, questo dato non è giustificato dallo studio sul comportamento dei consumatori: il “costo” del viaggio incide pochissimo sulla scelta di utilizzare o meno il servizio pubblico. Questo va inserito in un contesto di progressiva razionalizzazione delle risorse pubbliche (meno 74 milioni nel 2016 e, in previsione, ulteriori 65 milioni nel 2017). Non possiamo più solamente far leva sulle risorse pubbliche, ma dobbiamo per forza garantire un servizio apprezzato dai nostri consumatori e potenziali tali per poter garantire la sostenibilità e lo sviluppo delle nostre stesse aziende. Dal punto di vista dell'azienda che presiedo sono stati tanti in questi

anni le innovazioni fatte in tal senso: l'integrazione tariffaria con ATM è stata sviluppata maggiormente e abbiamo lavorato per migliorare il nostro servizio e, fattore importante, anche la percezione che i clienti danno al nostro servizio. Non vivremo di risorse pubbliche: la loro scarsità si farà ancora di più sentire in futuro, dobbiamo cominciare a ragionare con occhi nuovi. Seneca scrisse che "Non c'è vento favorevole per il marinaio che non sa dove andare". Parafrasandolo: "Colui che sa dove andare troverà vento favorevole" E noi dobbiamo avere ben chiaro dove bisogna andare.

## **Le regole**

Le regole, come tutti sappiamo, sono state modificate molto dalla riforma Madia, le cui conseguenze non sono ancora potenzialmente conosciute. Recependo il regolamento Ce n. 1370/2007, la messa a gara dei servizi di TPL è stata sicuramente la più importante innovazione legislativa. Nonostante la positiva garanzia dei principi di concorrenza e di efficienza, dal nostro punto di vista l'ingresso di grandi player internazionali ci pone nella conseguenza di farci trovare sempre più pronti a quando verranno bandite le gare. Sebbene lo stato delle procedure di gara al 2016 non sia assolutamente omogeneo tra le varie Regioni, le nostre aziende devono farsi trovare pronte, nel proprio bacino, a un settore in evoluzione: il potenziale ingresso di aziende multinazionali sarà uno stimolo per un miglioramento delle performance. A tal proposito, credo che la strada da percorrere sia l'aggregazione e integrazione tra aziende operanti in bacini affini e contigui, con la possibilità di offrire sinergie e un servizio sempre migliore. Infatti, un altro punto importante che si evince dal citato rapporto è come le imprese medie-grandi abbiano migliorato sensibilmente la propria performance. La maggior dimensione garantisce una maggior tenuta degli investimenti: un'azienda che investe di più, per costruire un futuro più solido e un servizio di qualità. La "riforma Madia" ha avuto il merito di superare una lunga fase di interventi legislativi disordinati e credo che il Testo Unico, bloccato dalla Corte Costituzionale, contenesse delle previsioni positive per il settore, ad esempio in tema di lotta all'evasione tariffaria, un approccio innovativo nella determinazione delle tariffe, le logiche di ripartizione delle risorse sul territorio, ecc. che si spera possano essere salvaguardate/recuperate.

## **Le scelte strategiche**

E' su queste basi che si muoveranno le scelte strategiche dell'azienda che presiedo per il prossimo futuro. L'integrazione ferro-gomma rappresenta la grande priorità strategica futura: intercettare e integrare i due servizi nelle città sarà la nostra sfida che siamo chiamati a perseguire.

Desidero a questo proposito portare alla vostra attenzione i nostri più importanti progetti, in parte già realizzati in tema di integrazione tra il trasporto ferroviario ed altre modalità di trasporto.

Lo **sviluppo del trasporto passeggeri**, andando da una parte a confermare la centralità per il Gruppo e il

posizionamento in Lombardia di Trenord, dall'altra a sviluppare una partnership tra FNMA e altri operatori del TPL gomma al fine di migliorarne il posizionamento e ampliare il territorio di competenza. L'attenzione al passeggero viene inoltre estesa ad un concetto più ampio, cercando di soddisfare le nuove esigenze di trasporto del pendolare e delle aziende. Stiamo, infatti, cercando di creare un sistema integrato di mobilità sostenibile, basato sui punti di forza del car-sharing e del TPL ferro. La mobilità come servizio: da casa a lavoro, utilizzando più mezzi di trasporto per un tragitto più efficiente possibile. Abbiamo lanciato a dicembre un progetto sperimentale che sarà attivo a partire dal prossimo aprile per un innovativo servizio di car sharing destinato a pendolari, enti pubblici e aziende che prevede l'utilizzo condiviso tra questi soggetti di un veicolo elettrico di ultima generazione in fasce orarie diverse e compatibili tra loro. Tutto questo è **E-Vai 3.0 "Il treno a casa tua"**, iniziativa che **FN Mobilità Sostenibile** (azienda del Gruppo FNM), in **collaborazione con Enel**, propone ai cittadini lombardi che utilizzano il treno e alle istituzioni o alle imprese private che operano in prossimità delle stazioni di Ferrovienord. Ecco un esempio di come funziona il servizio: un pendolare esce di casa alle 7.30 di mattina dal lunedì al venerdì, lascia l'auto in stazione entro le 8, prende il treno per andare a lavorare e riprende la stessa auto dopo le 18. **In queste ore però il veicolo non sta fermo**; viene utilizzato da un'azienda o da un ente pubblico per le sue necessità e parcheggiato nuovamente in stazione in tempo per essere ripreso dal pendolare che deve tornare a casa. **Il sabato e la domenica il pendolare potrà utilizzare l'auto liberamente.**

Nell'ambito di queste strategie di integrazione multimodale trova coerenza la scelta di partecipare alla gara per l'aggiudicazione del 50% di ATV che ci vede, momentaneamente, nella posizione di miglior offerente.

Abbiamo deciso di qualificarci per una serie di motivi legati alle affinità che ci legano alla città di Verona e all'azienda stessa.

ATV è, infatti, un'azienda ben gestita con un management di livello elevato che è in grado di gestire in modo profittevole sia i servizi urbani che quelli extraurbani. Gli indicatori gestionali, patrimoniali e finanziari di ATV sono virtuosi: l'azienda genera flussi di cassa ed è un esempio di best practice del settore. Inoltre, l'azienda opera in uno dei mercati più attrattivi del Nord, con un flusso turistico tra i più alti d'Italia.

La città di Verona è una piattaforma strategica importante:

- E' un polo aeroportuale chiave, attraverso l'aeroporto Marco Catullo di Villafranca
- Rappresenta uno dei poli leader del settore fieristico
- É centro finanziario-assicurativo e piattaforma industriale di primo livello in Italia
- Grazie alla sua posizione, è crocevia delle grandi reti infrastrutturali verso la Germania e il Nord Europa

Inoltre, nell'ambito dell'integrazione ferro-gomma è opportuno ricordare che i nostri servizi ferroviari arrivano fino a Verona e tutto il territorio veronese è in osmosi fortissima con la Lombardia. Questo non è

dovuto esclusivamente al Lago di Garda, ma anche a tutta l'area, densamente industriale, che interessa le province di Brescia, Mantova e, appunto, Verona.

**Lo sviluppo delle infrastrutture di trasporto**, indispensabile per offrire al cliente finale un servizio di qualità è per noi fortemente improntato all'integrazione multimodale. Ricordo a questo proposito l'avvenuto prolungamento della linea di collegamento tra Milano e l'aeroporto di Malpensa. Da dicembre i nostri treni raggiungono anche il Terminal 2, che ha avuto negli ultimi anni un forte sviluppo con i voli low-cost, con la conseguente possibilità di intercettare le esigenze di un maggior numero di passeggeri in arrivo a Malpensa che possono raggiungere facilmente il centro di Milano, oltre che spostarsi rapidamente tra i due terminal. L'opera è concepita per la possibile prosecuzione verso la linea ferroviaria del Sempione e per la chiusura dell'anello verso Gallarate, in una logica di completamento e integrazione della rete regionale e internazionale.

Anche sull'integrazione tra treno e mobilità ciclistica siamo fortemente impegnati su più fronti: le nostre principali stazioni sono dotate di Velostazioni alle quali è possibile accedere mediante gli abbonamenti di Trenord e stiamo progettando nuove strutture da installare presso le nostre stazioni ferroviarie per consentire al viaggiatore che scende dal treno di poter accedere al servizio di bike sharing o di car sharing.

**Il rinnovo della flotta**, anch'esso elemento essenziale per garantire performance adeguate del servizio TPL, sia in termini di affidabilità sia in termini di esperienza di viaggio percepita dal passeggero. Inoltre il Gruppo FNM intende confermare il proprio ruolo, unico in Italia, di soggetto investitore nel materiale rotabile ferroviario (Ro.S.Co.). Anche in questo caso l'attenzione per l'integrazione multimodale guida le nostre scelte verso modelli di treni che si caratterizzino per una maggiore flessibilità ed adattabilità sia alle esigenze del passeggero che deve muoversi esclusivamente nell'area urbana e vuole ad esempio portare con sé la propria bicicletta, sia il pendolare che deve affrontare un viaggio di media percorrenza.

Un altro tema saliente per il rafforzamento del business del Gruppo è **il trasporto merci**. In un contesto dove l'attenzione verso modalità di trasporto sostenibili è sempre maggiore, FNM intende contribuire allo sviluppo dell'intermodalità fra i porti della Liguria, i retroporti in Pianura Padana e i mercati finali nazionali e internazionali attraverso collegamenti ferroviari cadenzati. Questo intervento si inserisce all'interno di un disegno più ampio volto ad incrementare la competitività del settore logistico del Nord Ovest e a creare, come diretta conseguenza, un contesto favorevole alla ulteriore crescita del sistema economico lombardo.

Nell'attuale contesto competitivo gli investimenti in infrastrutture, anche nell'ottica di favorire l'integrazione modale sia nell'ambito del trasporto passeggeri sia nell'ambito del trasporto merci, possono rappresentare lo strumento principe per una politica anticiclica utile a rafforzare i veri fattori di vantaggio competitivo per sostenere la crescita. Per un territorio, disporre di infrastrutture coerenti con le sue ambizioni di sviluppo e di sistemi della mobilità pubblica e privata all'avanguardia, rappresenta una delle principali fonti di vantaggio competitivo e la condizione per accrescere il benessere e la ricchezza. Al riguardo gli studi internazionali di

riferimento tra cui la London School of Economics ci dice che:

- per la competitività del futuro saranno sempre più centrali le grandi aree regionali, in cui le modalità di trasporto siano sempre maggiormente integrate;
- la loro capacità di attrazione di capitali e talenti dipenderà dalla loro infrastrutturazione in termini di strade, autostrade, ferrovie e modelli di organizzazione del territorio e della mobilità e, in coerenza, dei servizi che tali infrastrutture consentiranno di offrire;
- alla realizzazione di queste opere concorreranno sempre di più i capitali privati e le aziende saranno chiamate non solo a costruire le opere, ma anche a gestirle;
- in questo contesto la prosperità delle nazioni sarà sempre più legata allo sviluppo dell'economia di questi grandi agglomerati diffusi;
- l'economia di questi agglomerati urbani sarà sempre più costituita da un mix di green economy, innovazione tecnologica, sustainability e assetti industriali efficienti, per vincere le congestioni e le abbattere le emissioni inquinanti.

A livello internazionale, la convinzione diffusa è che senza un efficiente sistema di gestione della mobilità pubblica e privata, tutti i sistemi territoriali che pretendono di avere un ruolo di leadership nell'economia, nell'innovazione e nella cultura, non possono prosperare. In quei contesti è normale che gli sviluppi dei sistemi della mobilità siano parte di strategie di medio-lungo periodo basate sul coordinamento delle politiche urbanistiche e degli sviluppi infrastrutturali.

Nei settori dell'energia elettrica e del gas sono stati fatti passi significativi che sono stati fatti, mentre resta ancora moltissimo da fare nei settori dell'acqua, dei servizi ferroviari, dei trasporti pubblici e dell'ambiente, ovvero i settori che da troppo tempo peccano di politica industriale.

Il risultato è che la gran parte delle gestioni è deficitaria, soffrono di nanismo, di massa critica e di incapacità di essere volano per lo sviluppo.

L'assenza di una politica industriale per questi settori associata all'incertezza delle risorse disponibili e ad una normativa in costante trasformazione, ha frenato la evoluzione di questi settori e non ha consentito il recupero dei gap che negli anni si sono accumulati rispetto agli altri Paesi europei.

In Francia e Germania al contrario nei Servizi Pubblici Locali a partire dagli anni ottanta si sono fatte tre cose:

- si sono favorite le aggregazioni e la nascita di attori robusti sotto il profilo industriale, manageriale e finanziario;
- si è consentito che le tariffe si allineassero ai fabbisogni di investimenti richiesti per migliorarne gli standard di qualità richiesti dai cittadini e dalle imprese;
- si è fissato un quadro di regole stabili, di risorse pubbliche certe per trasformare questi settori in

industrie in grado di attrarre i capitali e gli investitori istituzionali pubblici e privati.

In sintesi, si è creato un mercato interno forte, popolato da alcuni grandi player di settore, ove opportuno integrati modalmente, come condizione per assumere una leadership continentale.

Francia e Germania sono i paesi guida nei settori dei Servizi Pubblici Locali e delle reti, ma non sono in cima ai ranking tra i paesi più aperti alla concorrenza. Al contrario sono i primi che hanno boicottato il mercato unico e hanno fatto i pesi morti ogni qual volta si è trattato di applicare la clausola di reciprocità.

Per attrarre i capitali e le competenze necessarie, bisogna innanzitutto creare alcune grandi aziende con la massa industriale e finanziaria necessaria per essere competitivi a scala macro-regionale e nazionale.

Per questo rafforzare le poche realtà che già sono grandi e aiutare a diventare grandi e competitive alcune altre che da sole rischiano di non farcela, dovrà essere una delle priorità della nostra politica industriale.

In regione Lombardia, la disciplina dettata dalla Legge Regionale n.6 del 2012, recante “Disciplina del settore dei trasporti”, così recita: “La presente legge disciplina il settore dei trasporti in Lombardia, al fine di sviluppare un sistema di trasporto integrato e rispondente alle esigenze di mobilità delle persone e di sostenibilità ambientale, nonché di promuovere il miglioramento della qualità dei servizi e di perseguire la sostenibilità economica del sistema, con particolare riferimento al trasporto pubblico regionale e locale”.

L’obiettivo è quello di perseguire un assetto innovativo, evoluto ed integrato del sistema della mobilità a livello regionale, in grado di generare una maggiore capacità di investimento, in particolare in materiale rotabile (treni, autobus, ecc.), con conseguente significativo miglioramento della qualità dei servizi all’utenza.

La creazione di sistemi di trasporto integrati è uno degli obiettivi dichiarati sia della normativa nazionale che di quella regionale, come sopra evidenziato, l’attuale quadro regolatorio non appresta strumenti sufficienti ad incentivare sia gli enti regolatori che quelli gestori in tale direzione.

Si consideri, ad esempio, che nelle aree metropolitane una regia e una programmazione unitaria, per il trasporto su gomma e su ferro consentirebbe di soddisfare al meglio le esigenze di mobilità delle persone che vivono o lavorano nella comunità di riferimento dei singoli bacini, come già accade, in ambiti regionali e metropolitani confrontabili, a livello europeo e mondiale; questo obiettivo non è oggi inoltre favorito dalla elevata parcellizzazione del mercato che vede attivi un centinaio di operatori in Lombardia (ma anche nel resto del Paese) cui si aggiungono una ventina tra Consorzi e Raggruppamenti Temporanei di Impresa.

Gli effetti positivi dell’integrazione in termini di miglioramento del servizio offerto all’utenza e di maggiore attrattività sono riconducibili:

- alla pianificazione integrata dell’offerta di servizio;
- all’accresciuta capacità di investimento, grazie alle risorse rese disponibili dall’efficientamento dei costi e

dalle razionalizzazioni delle reti, dei servizi e del modello di offerta, nonché dai maggiori introiti da traffico, oltre che dalle possibilità di accesso al mercato per sostenere i fabbisogni finanziari;

- alla potenziale semplificazione dell'assetto di sistema in termini di numero di operatori.

Alle accresciute potenzialità d'investimento devono aggiungersi gli effetti di miglioramento della qualità del servizio discendenti dall'integrazione tariffaria a livello metropolitano e regionale, che potrà essere più agevolmente implementata anche attraverso un sistema unico di bigliettazione elettronica per tutta l'area coperta dal servizio, che coinvolga tutte le modalità di trasporto. Sotto questo profilo possono prevedersi anche positivi effetti di semplificazione ed evoluzione tariffaria, mutuando le best practice presenti in contesti comparabili.

I benefici illustrati si traducono altresì in una maggiore efficienza nell'utilizzo delle risorse pubbliche destinate ai servizi di trasporto. L'attuale polverizzazione degli operatori dei servizi di trasporto pubblico locale gomma in Lombardia, come nel resto del panorama nazionale, impedisce di sfruttare economie di scala che al contrario discenderebbero dai processi di integrazione.