



## **SVILUPPARE IL MERCATO APERTO DEL CARGO FERROVIARIO I NODI IN EUROPA E IN ITALIA**

A cura di Fulvio Quattrocchio - [intermodale24-rail](#)

### **Inquadramento**

Questa breve analisi si propone come uno strumento di riflessione sul possibile sviluppo del settore ferroviario in Italia nel momento in cui sia a livello Nazionale (istituzione della Autorità dei Trasporti) che Europeo (Quarto Pacchetto Ferrovia) stanno per essere assunte su questo argomento decisioni importanti che potranno avere effetti determinanti sulle modalità della liberalizzazione del mercato dei servizi di trasporto.

In particolare negli ultimi mesi si è sviluppato in diverse occasioni e in diversi Paesi dell'Unione Europea un vivace dibattito intorno agli effetti a lungo termine della separazione completa del Gestore dell'Infrastruttura ferroviaria (in Italia RFI) da ogni Impresa Ferroviaria, modello organizzativo che l'Unione Europea ha inserito nel suo progetto, ormai in via di approvazione, di aggiornamento (Recast) del Pacchetto Ferrovia, la direttiva che ha guidato dal 1991 l'apertura alla concorrenza dei servizi su rotaia negli Stati Membri.

Il dibattito ha avuto al centro le conclusioni di uno studio promosso dal Governo Britannico (nel Regno Unito la separazione totale è stata effettuata già nel 1994) e dall'*Office for Rail Regulation* per verificare le cause degli elevati costi di gestione attuali del sistema ferroviario inglese. Lo studio, noto come Rapporto McNulty e pubblicato a metà 2011, propone fra le molte possibili azioni suggerite anche una eventuale parziale reintegrazione societaria su parti della Rete fra Gestori e Imprese come fattore di aumento della efficienza e riduzione dei costi.

Questo singolo aspetto del rapporto McNulty è stato recepito ed enfatizzato dai sostenitori del modello integrato, a cominciare da Germania e Italia, assumendolo come dimostrazione del fatto che la scelta fra separazione e integrazione dovrebbe essere comunque consentita ai singoli Stati anche nella nuova normativa Comunitaria.

Con questo documento intendiamo contribuire al dibattito analizzando le diverse posizioni che sono state espresse e gli sviluppi più recenti, per giungere ad una comparazione di alcuni indicatori significativi per la valutazione delle prestazioni di sistema dei modelli di separazione e di integrazione e proporre le nostre conclusioni con particolare riferimento alla situazione italiana.

### **I modelli organizzativi in Europa**

In Europa, UE più Svizzera e Norvegia, sono presenti oggi tre differenti modelli organizzativi del rapporto fra Gestori dell'Infrastruttura [GI] e Imprese Ferroviarie [IF]:

1. Separazione (totale separazione e autonomia a livello di proprietà del Gestore dell'Infrastruttura) – BG, DK, ES, FI, GR, NL, NO, PT, RO, SE, SK, UK
2. Integrazione (Gestore dell'Infrastruttura separato legalmente e funzionalmente, ma allocato entro un Gruppo che possiede anche almeno una Impresa Ferroviaria) – 2.1: AT, BE, DE, IE, IT 2.2:



CH, EE, HU, LT, LU, LV, PL, SI [I Paesi del sottogruppo 2.2 prevedono che alcune attività, come la allocazione delle tracce, siano affidate ad autorità indipendenti]

3. Modello ibrido (Gestore dell'Infrastruttura indipendente, che ha delegato specifiche funzioni alla IF incumbent) – CZ, FR

Il progetto della Commissione Europea è portare tutti gli Stati Membri al modello 1.

Il dibattito verte attualmente sulla valutazione della efficienza e della superiorità del modello di separazione rispetto a quello di integrazione, o viceversa.

### Separazione vs Integrazione: le posizioni

I sostenitori del modello di separazione individuano nella liberalizzazione piena dell'accesso ai servizi ferroviari, e nella creazione di un libero e unico mercato europeo, la via per ottenere i benefici di miglior gestione ed efficienza, attenzione al cliente, minori costi all'utenza, espansione dei servizi, che l'introduzione della concorrenza e l'eliminazione delle posizioni dominanti hanno conseguito in tutti i campi precedentemente protetti o monopolistici e già interessati da questo processo, come l'energia, le telecomunicazioni, e molti servizi terziari. La separazione completa fra GI e IF è una logica e coerente conseguenza della liberalizzazione dell'accesso, in quanto pone senza possibili riserve tutti gli operatori sullo stesso piano. La contiguità societaria fra Gestore e una o più Imprese è vista come un potenziale strumento per ostacolare la concorrenza, che tende inevitabilmente a generare contenzioso a fronte di eventuali disparità di trattamento nelle condizioni di accesso per le altre Imprese ed alla poca trasparenza nei flussi finanziari conseguenti le sovvenzioni pubbliche ai vari rami societari.

I sostenitori del modello di integrazione vedono nella frammentazione degli attori del processo produttivo del trasporto ferroviario legato alla separazione un elemento di inutile e dannosa complicazione, che moltiplica i passaggi contrattuali e di conseguenza le possibilità di contenzioso, allunga i tempi di risposta alla domanda della clientela a causa delle formalità nei rapporti fra soggetti diversi, e complessivamente porta ad un aumento del costo del servizio ferroviario nel suo insieme. Ritengono che la condivisione a livello societario degli obiettivi anche economici fra GI e IF possa portare a una maggior efficienza ed a migliori risultati di gestione finanziaria, che si traducono in ultimo in un minor costo per l'utenza. In questa ottica la creazione di un mercato libero del servizio ferroviario è considerata marginale, in quanto è necessario che l'Impresa Ferroviaria contigua al Gestore dell'Infrastruttura detenga una quota decisamente prevalente delle operazioni di traffico.

### Separazione vs Integrazione: il dibattito in corso

All'inizio del 2012 il Gruppo DB ha pubblicato il suo Rapporto annuale sulla concorrenza 2011, dedicando un capitolo al commento dell'esperienza inglese alla luce del Rapporto McNulty, e proponendo un confronto con quanto avvenuto negli stessi anni in Germania. Il Gruppo DB, che adotta il modello di integrazione Gestore/Impresa, ha evidenziato principalmente la parte in cui viene suggerito di "riallineare" gli interessi di GI e IF come uno degli interventi per migliorare l'efficienza e diminuire i costi. Pur riconoscendo che dall'introduzione della separazione e liberalizzazione del mercato la Gran Bretagna ha ottenuto una crescita dei volumi di traffico sia passeggeri che merci sensibilmente superiori a quelli registrati in Germania nello stesso periodo, DB conclude che la separazione fra Gestore e Imprese non è in grado di portare automaticamente un miglioramento sostanziale nella qualità del prodotto e che in generale la separazione è una condizione non necessaria né sufficiente per garantire la concorrenza nel mercato del trasporto ferroviario.

Per promuovere questa interpretazione presso le Autorità UE, la *Community of European Railways* (CER), presieduta da Mauro Moretti, AD del Gruppo FS, altra realtà che adotta e difende il modello

di integrazione, ha organizzato lo scorso 1 Febbraio a Bruxelles un evento dal titolo "Il rapporto *Britain's Rail Value for Money: una ispirazione per la futura politica ferroviaria della UE?*", insieme alla ATOC (*Association of Train Operating Companies*). Obiettivo della manifestazione era mettere in evidenza la raccomandazione del Rapporto McNulty sul riallineamento Gestore/Impresa, e con questo suggerire che la ricerca dell'Europa di un modello realmente efficiente per un settore ferroviario competitivo è ben lontana dalla conclusione – ovvero che l'orientamento prevalente verso la separazione deve essere rimesso in discussione.

Nella stessa occasione, due importanti associazioni degli operatori del traffico merci, la UIRR (*Union Internationale des sociétés de transport combiné Rail-Route*) e RFG (*Rail Freight Group*, inglese) hanno presentato due *position-papers* a sostegno invece del modello di separazione GI/IF. In particolare RFG ha chiarito che il Rapporto McNulty contiene molto di più che non la parte relativa al riallineamento Gestore/Impresa, e che rispetto al sistema ferroviario complessivo non vengono minimamente messe in discussione né la liberalizzazione dell'accesso alla rete né la separazione fra *Network Rail* e gli Operatori del Servizio. Inoltre vengono comparati numerosi indicatori della soddisfazione della clientela, volumi di traffico, livelli di competizione, costi, investimenti e sicurezza, fra Gran Bretagna e Germania, mostrando come le *performances* del sistema inglese siano complessivamente superiori a quelle tedesche. La conclusione è ovviamente che la scelta della Commissione Europea per la separazione Gestore/Imprese per consentire lo sviluppo del mercato dei servizi ferroviari in un ambiente di corretta e aperta concorrenza va confermata, perché la concorrenza porta a innovazione, efficienza e miglior servizio al cliente. UIRR dal canto suo sottolinea la posizione di principio secondo la quale a nessuna Impresa Ferroviaria dovrebbe essere consentito avere alcun rapporto privilegiato (in ambito di proprietà) con un Gestore dell'Infrastruttura, ed esprime il forte auspicio che la separazione possa essere definitivamente e permanentemente inserita nel Quarto Pacchetto Ferrovia della UE per liberare la forza innovatrice della competizione nel settore ferroviario europeo.

Al di là delle discussioni sul continente, la Gran Bretagna ha nel frattempo iniziato ad applicare le raccomandazioni del Rapporto McNulty, e già in marzo l' *Office for Rail Regulation* e *Network Rail* hanno prodotto una bozza per regolamentare la miglior collaborazione fra Gestori e Imprese nelle procedure di *franchising* con cui viene assegnata su gara la gestione delle diverse parti in cui è suddivisa la rete inglese. Il modello scelto è quello delle "alleanze", in cui ogni soggetto mantiene la propria autonomia societaria, e non quello della "integrazione verticale". Queste alleanze sul *franchising* inoltre, oltre ad essere numerose e legate ad ambiti geografici definiti, devono espressamente tenere conto anche del libero accesso per i servizi merci e per gli operatori indipendenti, ed anzi *Network Rail* si impegna a favorire lo sviluppo di opportunità commerciali reciprocamente vantaggiose in questo senso.

## Qualche indicatore di valutazione

Lo studio LIB-index prodotto da IBM nel 2011, sullo stato di avanzamento della liberalizzazione del settore ferroviario in Europa (UE più Svizzera e Norvegia) costituisce una accurata rappresentazione dei risultati raggiunti dai singoli Stati in questo processo. La valutazione è fatta tenendo conto sia del quadro legislativo-normativo, sia della sua attuazione pratica, ed è espressa in un punteggio.

Un grafico ripreso dallo studio IBM ne dà una visione sintetica.

Abbiamo evidenziato:

in colore verde i Paesi che hanno adottato il modello di separazione

in colore azzurro i Paesi che adottano il modello di integrazione o ibrido



tavola 1. Graduatoria LIB-index 2011 IBM [elaborazione su base tabella IBM]

Fra i primi cinque Paesi nella graduatoria, quattro fanno parte del gruppo che ha adottato il modello di separazione.

Proponiamo la comparazione dei dati su alcuni indicatori utili a valutare le performances dei sistemi ferroviari di questi primi cinque Paesi, e dell'Italia.

Abbiamo scelto di presentare i valori quantitativi in forma non assoluta bensì relativa (base 2006=100), come confronto delle variazioni nelle serie storiche e/o tendenziali, che a nostro giudizio rappresentano più esattamente le capacità delle strutture organizzative nei vari Paesi in modo meno vincolato alle specifiche realtà sociali, macroeconomiche, politiche, culturali.

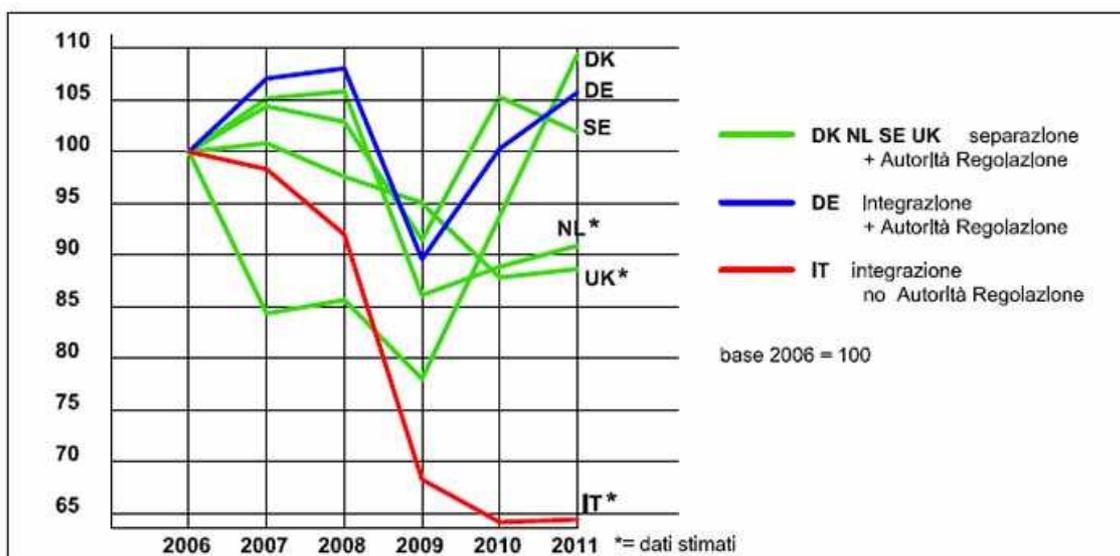


tavola 2. Evoluzione volumi traffico merci 2006-2011

fonti: IT: Relazioni annuali ANSF 2007-2010; DE: DESTATIS; UK: Office for Rail Regulation; DK: Banedanmark; SE: Trafikverket + Sveriges officiella statistik; NL: RailCargo Information

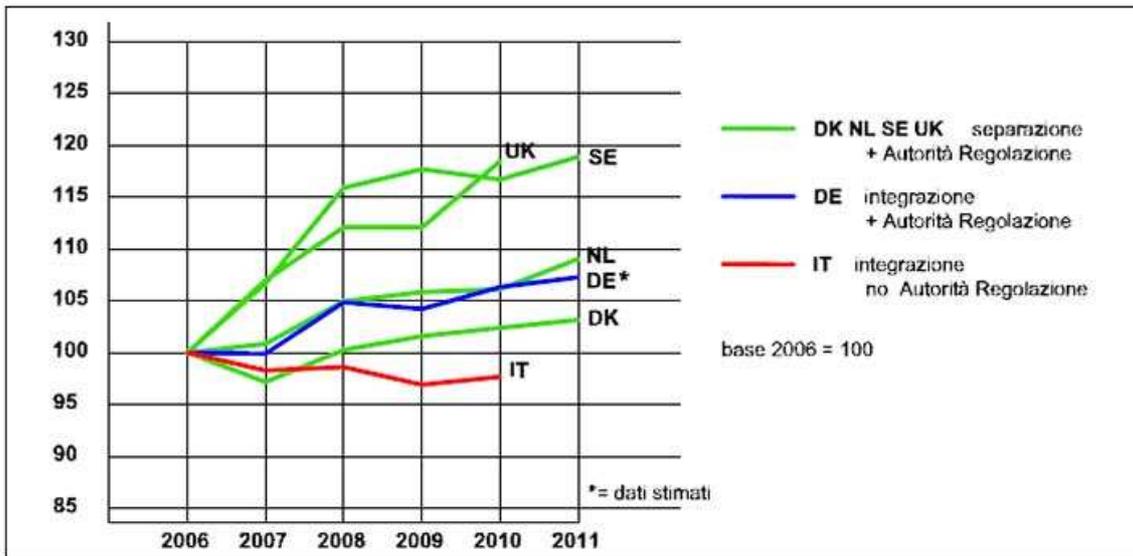


tavola 3. Evoluzione volumi traffico passeggeri 2006-2011

fonti: IT: Relazioni annuali ANSF 2007-2010; DE: DESTATIS; UK: Office for Rail Regulation; DK: Banedanmark; SE: Trafikverket + Sveriges officiella statistik; NL: Nederlandse Spoorwegen

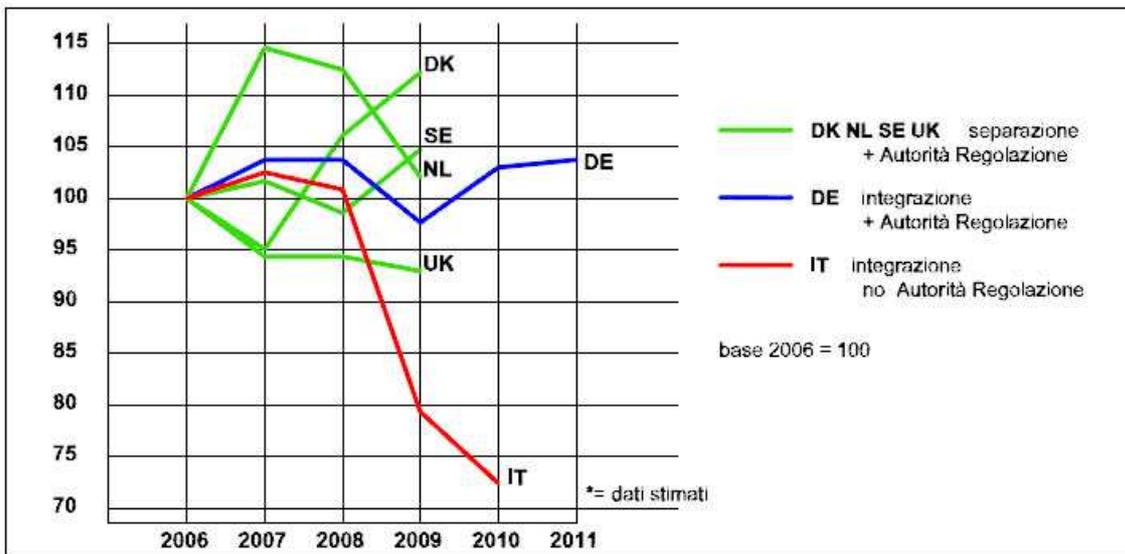


tavola 4. Evoluzione modal split merci 2006-2011

fonti: IT: Conto Nazionale Trasporti; DE: Allianz pro Schiene; UK, DK, SE, NL: Eurostat

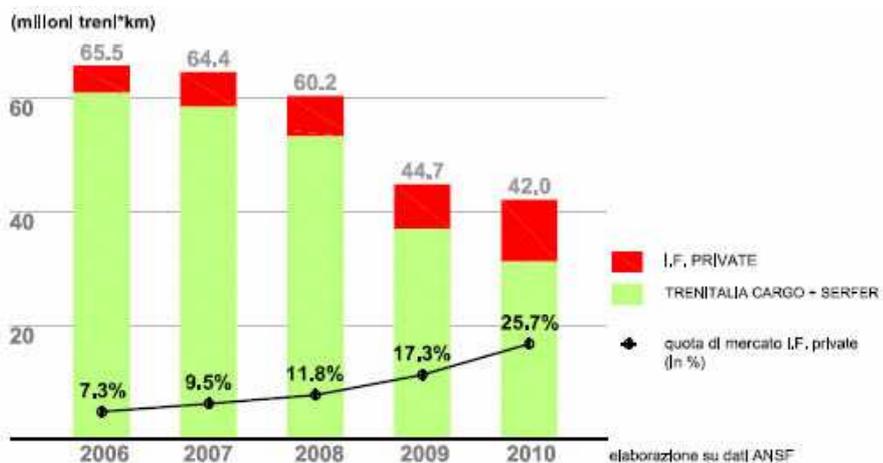


tavola 5. Quota di mercato Imprese Ferroviarie settore merci in Italia 2006-2010

fonti: Relazioni Annuali ANSF 2007-2010

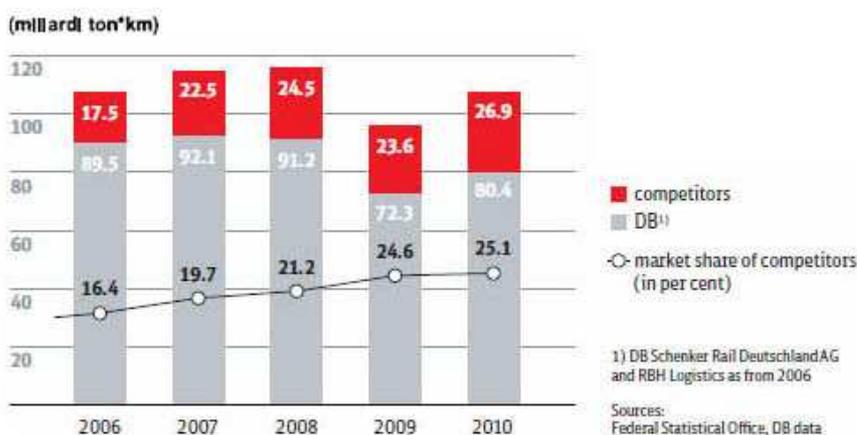


tavola 6. Quota di mercato Imprese Ferroviarie settore merci in Germania 2006-2010  
fonti: Deutsche Bahn Competition Report 2011

### In favore della separazione: l'esempio italiano

Se da un lato gli indicatori relativi ai Paesi che adottano il modello di separazione mostrano una comune tendenza consolidata alla crescita – al netto delle contingenze dell'economia globale per il traffico merci – e dall'altro lato i valori riferiti alla Germania indicano che una forte organizzazione del settore ferroviario, orientata all'aumento della produzione di servizi di trasporto e con un buon coordinamento fra Stato, Autorità di controllo e Ferrovia, può dare risultati positivi anche all'interno di un modello di integrazione GI/IF, nel caso dell'Italia i dati evidenziano chiaramente che in assenza di tali condizioni il modello di integrazione è un freno allo sviluppo, all'acquisizione di nuovo traffico e al recupero di quote di mercato per il settore ferroviario, ed allo stesso processo di liberalizzazione.

Possiamo ricordare alcuni episodi significativi, riferiti soprattutto al settore delle merci, che indicano come attualmente gli obiettivi di RFI non siano indirizzati esclusivamente alla produzione delle migliori condizioni per lo sviluppo dell'industria ferroviaria italiana.

Prima di tutto la questione eclatante del trasferimento della disponibilità di un gran numero di scali merci da RFI ad altre Società del Gruppo FS, autorizzato nel 2009 da un atto governativo sulla base di valutazioni di efficienza esclusivamente interne a Trenitalia. L'integrazione di RFI e Trenitalia all'interno di una stessa Holding ha infatti permesso questo "allineamento" dell'azione del Gestore dell'Infrastruttura ai programmi dell'Impresa Ferroviaria *incumbent*, che sono dettati dal progetto del Gruppo FS volto prioritariamente ad ottenere il riequilibrio finanziario del Gruppo sia attraverso una riduzione dei servizi non remunerativi per Trenitalia, che anche con la immobilizzazione di parti del patrimonio infrastrutturale. Questo non sarebbe stato possibile con un Gestore dell'Infrastruttura indipendente, non solo per motivi di diritto, ma perché avrebbe prevalso l'interesse effettivo del GI: verificare le condizioni per migliorare la redditività dei punti di servizio a bassa efficienza, cercare soluzioni concordate con tutti gli interessati, e mantenere sulla Rete la maggior quantità di traffico economicamente sostenibile.

Un discorso analogo si può fare per quel che riguarda il modo in cui RFI gestisce i rapporti con i proprietari dei raccordi privati, sui quali gravano imposizioni normative ed economiche che costituiscono vere e proprie barriere all'accesso al servizio ferroviario, e alle quali un GI realmente interessato ad aumentare la produttività della propria Rete porrebbe immediatamente mano con un lavoro di semplificazione operativa e ridefinizione dei costi e dei ruoli, riconoscendo ai raccordi il loro valore di fondamentali generatori di traffico, qualunque possa essere l'Impresa che poi lo effettuerà.

Meno evidente ma altrettanto importante per la possibilità di crescita del sistema ferroviario è poi il fatto che RFI è tenuta a seguire le direttive strategiche del Gruppo FS nel campo delle scelte di investimento sulla Rete e di definizione delle modalità di accesso per l'universalità degli Operatori, direttive che non possono non avere un collegamento con gli obiettivi dati alle Società operative

come Trenitalia, i quali non necessariamente coincidono con le azioni di cui ha bisogno l'economia nazionale.

## Conclusioni

Le valutazioni comparative e le considerazioni riportate qui sopra, per quanto sintetiche, sono secondo noi sufficienti a dimostrare che la liberalizzazione del mercato dei servizi ferroviari ha prodotto negli ultimi anni, ove è stata attuata con determinazione e accompagnata dalla istituzione di adeguate autorità di vigilanza, effetti fortemente positivi di crescita dei volumi di traffico e delle quote di mercato del trasporto su rotaia, sia di merci che di passeggeri.

Il livello di apertura del mercato oggi raggiunto nei diversi Stati Membri della UE mostra tuttavia differenze molto ampie, e l'obiettivo di un mercato unico ferroviario richiede ancora una forte azione di coordinamento e guida da parte dell'Europa. E' necessario uno strumento in grado di portare libero accesso e concorrenza anche in Paesi dove la realtà culturale ed economica in cui si muove l'industria ferroviaria sono assai diverse e a volte sfavorevoli.

Questo strumento è stato individuato dalla Commissione Europea nell'obbligo di separazione completa delle Società di Gestione dell'Infrastruttura (in Italia RFI) da qualsiasi Società che opera i servizi di trasporto.

Sosteniamo con forza questa scelta della CE, perché riteniamo incontestabile che la separazione completa fra "rotaie" e "treni" sia necessaria per rimuovere gli ostacoli che frenano una liberalizzazione compiuta del mercato ferroviario e la crescita dei volumi di traffico su ferro, sia nell'intera UE che soprattutto in Italia, dove è urgente ridare al Gestore dell'Infrastruttura RFI la totale autonomia e un chiaro indirizzo a mettere al servizio dello sviluppo economico del Paese la Rete ferroviaria nazionale, ed ancor più pressante è impedire l'irreversibile depauperamento del patrimonio infrastrutturale.

La Rete deve essere sottratta al ruolo che oggi la vede mero strumento per produrre rendita finanziaria all'interno delle strategie commerciali di una Holding societaria, e deve invece essere messa in condizione di agire prima di tutto nell'interesse del Paese, per favorire la crescita del traffico e dell'industria ferroviaria nel suo complesso, in un quadro di corretto equilibrio economico del quale renderà conto direttamente ed esclusivamente allo Stato proprietario e garante.

L'attuazione della separazione completa GI/IF anche in Paesi come la Germania, dove si registrano risultati positivi pur all'interno di un modello integrato, non solo non sarebbe di ostacolo alla prosecuzione della attuale gestione "virtuosa" del settore, ma permetterebbe di risolvere le situazioni di conflitto che tuttora permangono – come ad esempio sui costi dell'energia di trazione o sull'accesso agli scali di smistamento – e di favorire una più rapida crescita dell'incidenza delle IF indipendenti, perché comunque un mercato in cui l'operatore principale detiene una quota superiore al 70% non può certo essere considerato davvero aperto e concorrenziale.

Sul piano dei costi di funzionamento del sistema ferroviario, deve essere chiarito che il Rapporto McNulty non stabilisce affatto una correlazione diretta fra modello di separazione e costi elevati. Questi sono invece da attribuire a lunga serie di problematiche inerenti la necessità di recuperare efficienza (vedi Appendice), fra le quali ci sembra più interessante, per il caso dell'Italia, la raccomandazione relativa ad una migliore collaborazione fra il GI e le IF nella soluzione condivisa dei problemi di efficienza operativa, anche attraverso la devoluzione all'interno di *Network Rail* di una parte del potere decisionale ad unità di livello locale a stretto contatto con il territorio.

Con altrettanto impegno sosteniamo la ormai prossima nascita della Autorità di Regolazione dei Trasporti in Italia. A fronte del mandato ampio e incisivo stabilito dalla norma istitutiva, auspichiamo che l'Autorità possa essere un organismo realmente indipendente ed autorevole, poggiare su estese ed elevate competenze tecniche e legali, ed essere dotato di risorse, finanziarie e umane, sufficienti per deliberare in tempi brevi. Già presenti in molti Paesi europei, le Autorità di Regolazione hanno ampiamente dimostrato in tutti i settori la necessità fondamentale del loro ruolo nel processo di corretta gestione dei mercati liberalizzati.

In questo delicato momento costitutivo vogliamo sottolineare l'importanza, per il settore ferroviario, che l'Autorità affronti con urgenza il compito assegnatole di ridefinire i criteri per la determinazione dei pedaggi, visto come parte della stessa azione fondante di garanzia delle condizioni di accesso eque e non discriminatorie alle infrastrutture. Perciò occorre che tale concetto venga considerato nella più ampia accezione, in cui siano compresi anche parametri relativi alle caratteristiche tecnologiche dei mezzi, al traffico di riposizionamento del materiale rotabile, all'uso delle *essential facilities*, alla gestione dei raccordi privati, alla manovra primaria.

Si tratta di stabilire le condizioni perché l'Autorità possa operare prevalentemente attraverso determinazioni di indirizzo e di regolazione "ex-ante", assai più efficaci e proattive rispetto alle sole azioni conseguenti le segnalazioni di violazione, che anzi potrebbero essere sensibilmente contenute grazie alla costruzione di un quadro di norme chiare, eque e condivise.

La definizione di una visione chiara del ruolo della Ferrovia in una efficace politica dei trasporti da parte dello Stato, costruita in modo condiviso con tutti gli attori del settore; la istituzione di una Autorità di Regolazione realmente indipendente, autorevole, attiva e dotata di elevate competenze professionali; e la totale separazione di RFI dal Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane: sono i tre punti fondamentali dai quali avviare la ripresa dello sviluppo dell'industria ferroviaria nazionale, per portare al passo con le migliori pratiche europee il sistema logistico della cui efficienza l'economia del Paese ha oggi più che mai bisogno.

Roma, Maggio 2012

## APPENDICE: L'esperienza inglese: cosa dice il Rapporto McNulty

Nel 1994 il Governo Britannico, a fronte di un perdurante declino del servizio ferroviario, ha attuato una completa riforma del settore in ottica fortemente liberale. La compagnia statale monopolista *British Rail* è stata scissa in oltre 100 società diverse, la Rete è stata suddivisa in unità operative di itinerario/regione affidate a gestori diversi, e tutte le nuove società sono state privatizzate.

L'attuazione di una riforma così radicale ha prodotto anche errori e ha richiesto negli anni alcuni aggiustamenti. Ad esempio è emerso che la privatizzazione della Rete stava dando luogo ad effetti negativi sul piano della sicurezza e della efficienza, e già nel 2001/2002 la rete ferroviaria è tornata in proprietà dello Stato, che oggi la gestisce attraverso *Network Rail*, una compagnia "not for dividend" di diritto privato la cui azione è controllata dall'*Office for Rail Regulation* (ORR) e garantita dallo Stato, e che assegna i servizi passeggeri sulle dieci aree operative attraverso un metodo di *franchising*.

A partire dal 1994, i volumi di traffico su ferrovia in Gran Bretagna hanno ripreso a salire costantemente, in particolare nel settore passeggeri (+86%) e con un massimo nel 2006 per le merci (+69%) che restano comunque nel 2010 su un buon +42%.

Tuttavia si è manifestata una tendenza dall'anno 2000 all'aumento del costo totale del sistema ferroviario, e il Governo insieme all'ORR ha commissionato una indagine per individuare possibili soluzioni mirate a ridurre i costi e aumentare l'efficienza. Il risultato di questa indagine, noto come Rapporto McNulty dal nome del suo coordinatore, è un documento ampio che indica una molteplicità di fattori che influiscono sui costi e di corrispondenti azioni che potrebbero essere intraprese per migliorare il rendimento del sistema ferroviario inglese.

Come detto, la *mission* dello studio era individuare gli ostacoli al miglioramento dell'efficienza del sistema per diminuirne i costi, **continuando comunque ad espanderne la capacità come necessario**, quindi senza considerare l'eventualità di ridurre rete e servizi per conseguire il risultato economico.

Il Rapporto elenca i punti su cui intervenire, e ci sembra utile riportarli sinteticamente ma nella loro interezza, proprio perché in numerose altre occasioni ne sono stati diffusi stralci incompleti che potevano favorire anche una lettura errata dei risultati dell'intero documento.

Le raccomandazioni esposte sono:

## 1. sul piano della creazione di un ambiente favorevole al cambiamento:

### a. Migliorare la leadership

- . il Governo deve avere una chiara definizione dei ruoli sul piano della direzione politica e della dotazione finanziaria del settore
- . l'industria ferroviaria deve farsi carico delle responsabilità nella pianificazione strategica e nel raggiungimento degli obiettivi in linea con la politica del Governo, in particolare sulla riduzione dei costi
- . l'industria deve stabilire un *Rail Delivery Group*, composto dai più autorevoli rappresentanti di *Network Rail* e delle Imprese Ferroviarie, per guidare un programma di cambiamento sostanziale anche nella cultura e incoraggiare un approccio di sistema fondato sulla collaborazione trasversale
- . eventuale ruolo di guida su particolari obiettivi da parte del Ministro

### b. Obiettivi più chiari

- . maggiore chiarezza sulla politica del Governo, sulla armonizzazione e collegamento fra i diversi livelli della politica, relativamente a obiettivi, strategie e loro attuazione
- . includere obiettivi economici e pianificazione a lungo termine nella programmazione
- . passare a un modello gestionale che si concentri sul miglior uso delle capacità di sistema esistenti
- . lavoro congiunto fra Dipartimento Trasporti e industria per analizzare come i sussidi pubblici sono utilizzati e per certificare se il loro uso è in accordo con gli obiettivi di politica del Governo

### c. Devoluzione dei livelli decisionali:

- . contratti di *franchising* meno vincolanti per consentire alle IF una miglior risposta al mercato
- . decentramento e devoluzione all'interno di *Network Rail*
- . più decisioni prese a livello locale in accordo con i responsabili del budget

### d. Cambiamenti nella struttura e nell'interfacciamento:

- . introdurre diverse proprietà per alcune concessioni di gestione dell'infrastruttura
- . più stretto allineamento della gestione dell'infrastruttura a livello di area/itinerario con le IF a uno dei seguenti livelli:
  - . minimo: obiettivi comuni, condivisione di costi e remunerazioni
  - . intermedio: formazione di alleanze o *joint-ventures*
  - . massimo: piena integrazione verticale attraverso la combinazione di una concessione di gestione dell'infrastruttura e del servizio di trasporto

### e. Incentivi più efficaci:

- . riforma del *franchising*, con incentivi più forti alla IF a ridurre i costi e a collaborare in modo più efficiente con NR
- . più stretto allineamento degli incentivi a IF e NR a seguito dei cambiamenti strutturali indicati sopra
- . in rapporto a NR:
  - . confronto di gestione fra le unità di itinerario
  - . considerare se indirizzare tutti i sussidi per NR attraverso azioni sulle tariffe di traccia
  - . sviluppare una miglior *governance* della società e un programma più finalizzato di incentivi al *management*
- . migliori incentivi per aumentare l'efficienza
- . migliori incentivi e definizione delle responsabilità per una gestione efficiente delle capacità esistenti
- . maggior trasparenza degli aspetti finanziari dell'industria e delle *performances* di costo

### f. Regolazione:

- . ORR deve essere il solo regolatore, focalizzato su obiettivi di sistema, e dotato delle necessarie risorse, competenze e in grado di affrontare un ruolo più esteso
- . il Dipartimento Trasporti deve affrontare una completa revisione della struttura delle tariffe per renderla meno complessa e più equa, con un riequilibrio ma senza aumenti
- . collaborazione fra Dipartimento Trasporti e industria per migliorare le tecnologie commerciali
- . collaborazione fra dipartimento Trasporti e industria per rivedere le modalità di vendita dei biglietti

## 2. sul piano dell'aumento dell'efficienza:

### a. Gestione delle risorse, di programmi e progetti e della supply-chain:

- . adozione di *best-practices* per favorire un approccio sistemico e scelte ponderate
- . migliorare il rapporto commerciale di ripartizione costi-opportunità fra infrastruttura, materiale rotabile e esercizio
- . adottare pratiche ottimizzate per la manutenzione
- . miglior visibilità e concretezza dei piani di sviluppo per incoraggiare gli investimenti a lungo termine da parte dei fornitori
- . coinvolgimento fin dalla progettazione dei fornitori e *contractors*, approcci di *partnership*

### b. Sicurezza, standards e innovazione:

- . più chiara *leadership* nel campo della sicurezza a livello di industria per guidare ulteriori miglioramenti nella cultura della sicurezza in ferrovia
- . stabilire una *Rail Systems Agency* per orientare l'industria verso l'eccellenza tecnica e l'innovazione

### c. Gestione delle Risorse Umane:

- . revisione di molti aspetti della composizione del personale e del lavoro
- . necessità di riduzioni dei compensi a livello direzionale
- . miglior sviluppo della formazione del personale
- . revisione della supervisione e amministrazione

### d. Sistemi informativi:

- . migliorare la gestione dei sistemi informativi fra gli attori del processo industriale

### e. Materiale rotabile:

- . aumentare la standardizzazione e l'efficienza nell'acquisizione del materiale rotabile, e stabilire *partnerships* strategiche con gli operatori del noleggio

### f. Ferrovie regionali low-cost:

- . guidare un differente approccio per gestire linee a basso utilizzo che, salvaguardando i livelli di sicurezza, riducano i costi di infrastruttura e esercizio

## 3. sul piano dell'attuazione:

- . istituire un piccolo team indipendente per gestire il programma di cambiamento, che lavori in stretto contatto con il *Rail Delivery Group* [vedi 1.a] e riferisca direttamente al Ministro su un programma di attuazione condiviso.



CONFCOMMERCIO – Imprese per l'Italia  
[www.confcommercio.it](http://www.confcommercio.it)



Associazione Trasporto Ferroviario Merci  
[www.fercargo.net](http://www.fercargo.net)

Studio e redazione a cura di:  
intermodale24-rail - consulenza trasporto ferroviario  
[www.intermodale24-rail.net](http://www.intermodale24-rail.net)