

## **Trasporto pubblico: il rilancio del settore in Italia tra nuova Autorità nazionale e gare regionali**

**Renato Mazzoncini**

**Amministratore Delegato Busitalia-ATAF  
convegno a Firenze il 24 febbraio**

...dallo studio di CdP....

In Italia, ad oggi, sembra mancare la piena consapevolezza circa il potenziale economico e sociale connesso ad un deciso rilancio della mobilità collettiva.

La concentrazione e la commistione dei ruoli, senza precise attribuzioni di competenze e responsabilità, in assenza di un coordinamento strategico, hanno determinato per il trasporto pubblico locale un assetto **poco efficiente e trasparente**.

La logica politica dovrebbe essere volta a garantire l'erogazione del servizio di migliore qualità per tutti gli utenti del territorio di riferimento, destinando a ciò tutte le risorse e ricorrendo a soluzioni istituzionali adeguate per una regolazione e un controllo indipendenti rispetto all'operatore che gestisce e fornisce il servizio...

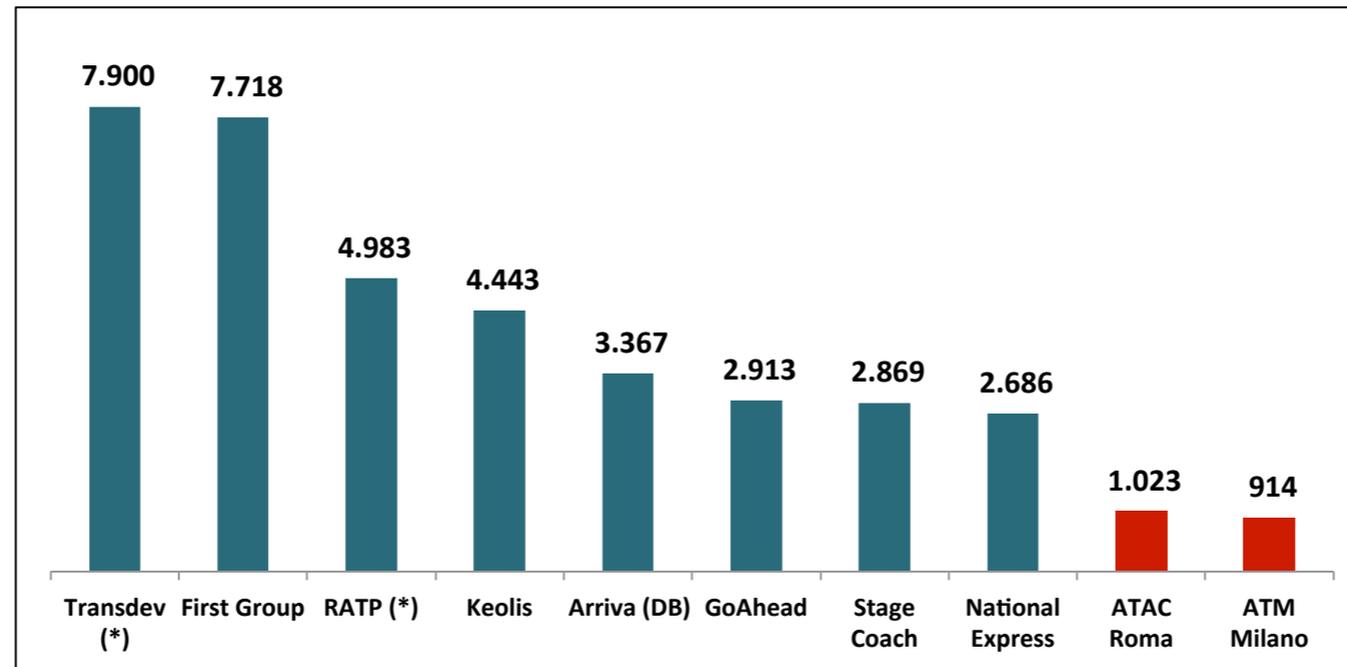
Le aziende di TPL devono recuperare la **centralità del processo produttivo** riappropriandosi appieno del controllo dei fattori di produzione e assumendo un adeguato rischio di impresa.

Occorre **recuperare il valore "economico" delle tariffe**, strumento cruciale di qualsiasi politica industriale di settore e oggi elemento esogeno per le aziende.

# Le dimensioni degli operatori

## Trasporto Regionale

Gli operatori di TPL europei si sono concentrati raggiungendo grandi dimensioni e scala sovranazionale. I maggiori operatori italiani (ATAC Roma e ATM Milano) sono **da 3 a 8 volte più piccoli dei principali player europei e operano quasi esclusivamente nel proprio bacino d'origine.**



Valore della produzione dei principali operatori europei di TPL (\*\*)  
(milioni di euro)

(\*) Nel 2011 Veolia Transport è stata fusa in Transdev, cedendo alcune attività a Ratp.

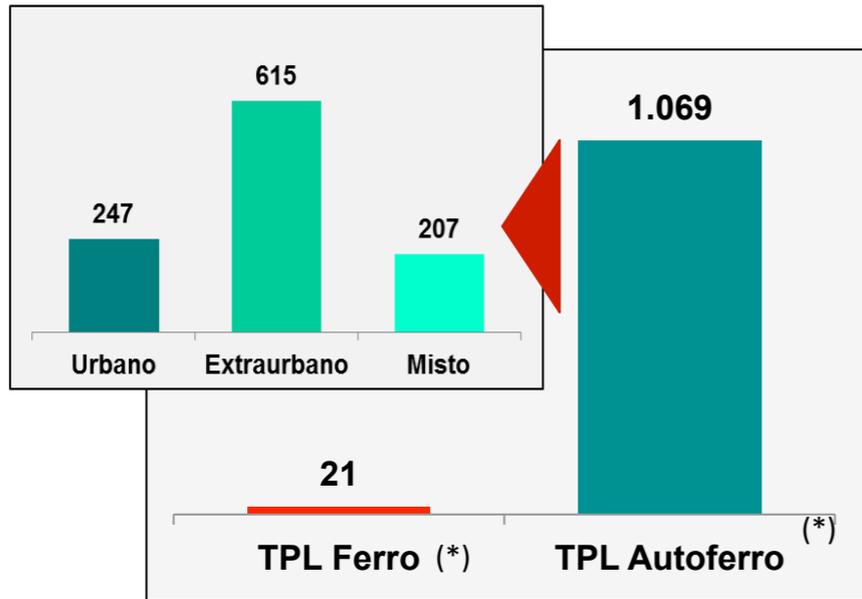
(\*\*) Fonte: Elaborazioni Lem da bilanci consolidati 2011 e 2012 (per Transdev e Ratp).

# Parcellizzazione degli operatori italiani

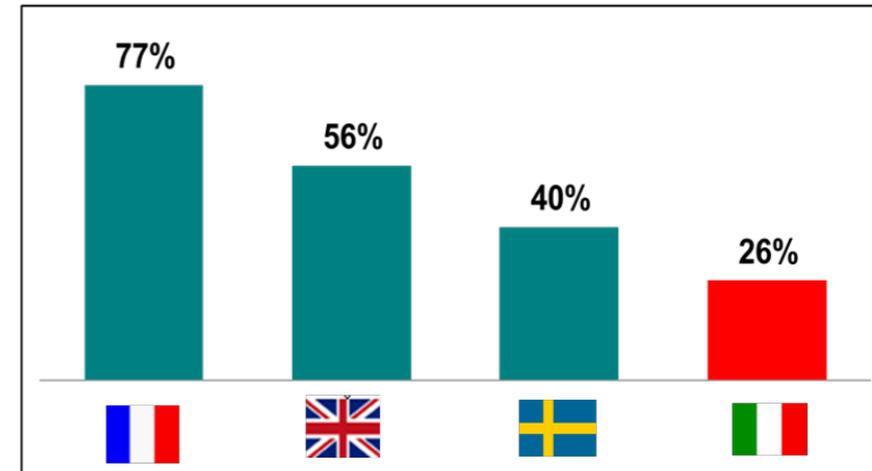
## Trasporto Regionale

I servizi di TPL in Italia sono erogati da un numero molto elevato di operatori: **circa 1.100 aziende**.

La parcellizzazione e le piccole dimensioni degli operatori italiani di TPL autoferro è ancor più evidente nel confronto con l'estero: **i maggiori 3 operatori italiani rappresentano meno del 30% del mercato** rispetto al 77% della Francia; 56% della Gran Bretagna e 40% della Svezia.



Operatori di TPL (\*\*)  
(numero; 2011)



Volumi di produzione dei primi tre operatori  
rispetto al totale del relativo mercato domestico (\*\*)

(\*) TPL Autoferro = servizi urbani ed extrau. erogati con bus, tram e metro; TPL ferro = servizi ferroviari regionali.

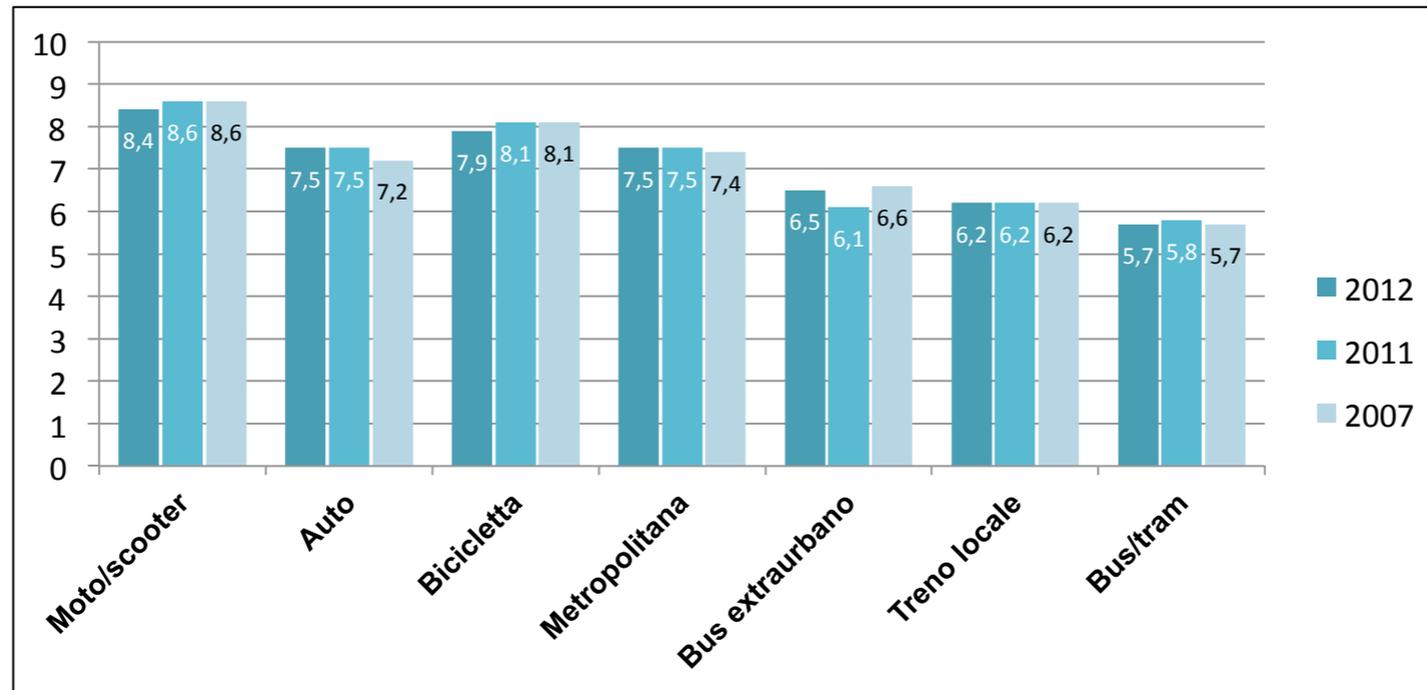
(\*\*) Fonte: Conto Nazionale delle Infrastrutture e dei Trasporti 2011-2012.

# Qualità dei servizi: occorre cambiare prodotto

## Trasporto Regionale

La percezione della qualità del TPL è bassa: nelle grandi città i voti sono poco sopra la sufficienza (nell'extraurbano e nei centri minori la percezione è migliore ma sempre minore di quella riconosciuta alle altre modalità di trasporto). **L'auto, nonostante i costi elevati, la congestione del traffico, l'inquinamento e le difficoltà/costo di parcheggio continua a riscuotere un ottimo gradimento.**

E' quindi evidente che per attrarre più utenza sui mezzi pubblici è **necessario cambiare prodotto**: i voti elevati (maggiori di quelli dell'auto) di modalità pubbliche ad elevata qualità intrinseca (metro) dimostrano che la qualità premia.



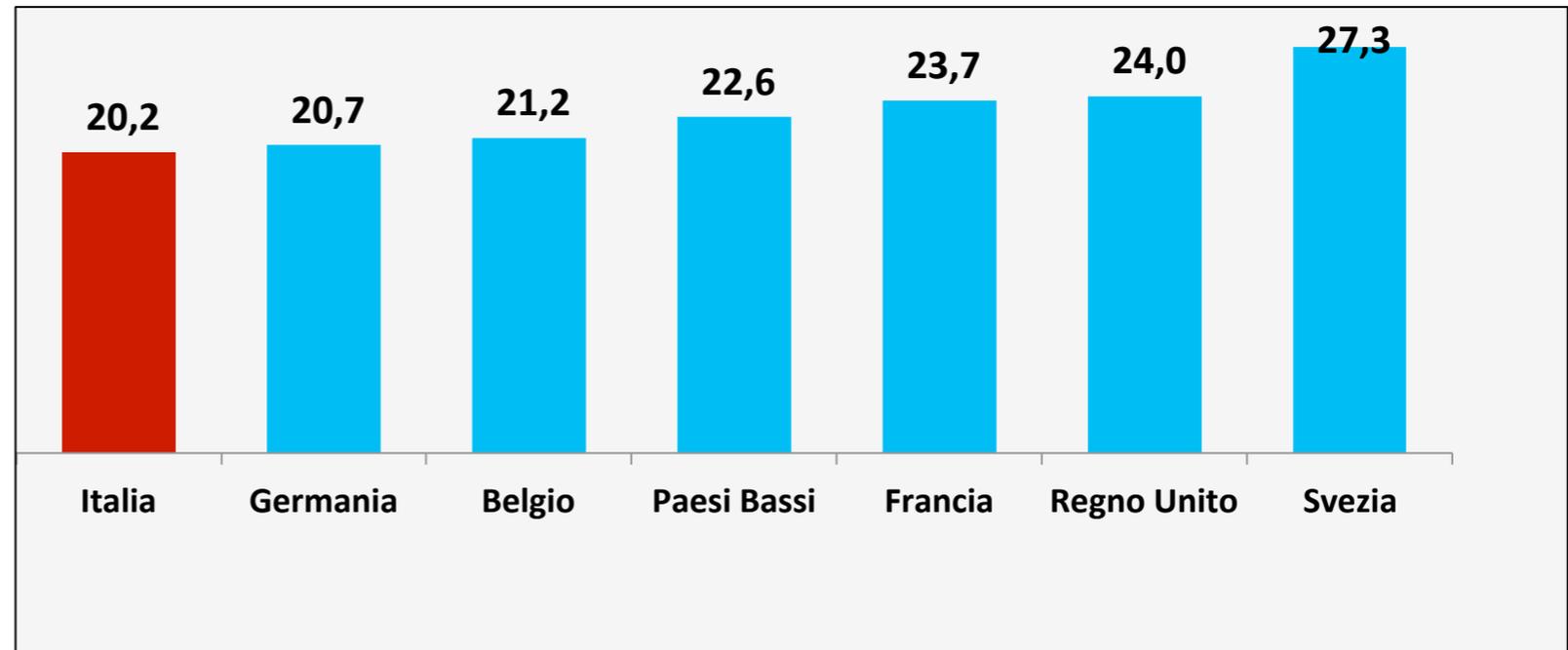
Soddisfazione delle diverse modalità di trasporto in Italia per bus/tram il riferimento sono le grandi città (\*)  
(voti da 0, minimo gradimento, a 10, massimo gradimento )

(\*) Fonte: Isfort, Osservatorio «Audimob» sulla mobilità degli italiani, 2011.

# Lentezza dei mezzi pubblici

## Trasporto Regionale

5 milioni di € risparmiati  
per 1 km/h in più di velocità



Occorre sottolineare in molte realtà incrementare in modo apprezzabile la velocità dei mezzi con interventi puntuali (es. corsie riservate) è irrealistico sono **necessari interventi estesi** (un esempio è quello dell'**area C a Milano** che, a fronte di investimenti minimi in termini economici ha portato ad un incremento dei passeggeri e dei ricavi del TPL e ha generato risorse per potenziare il TPL).

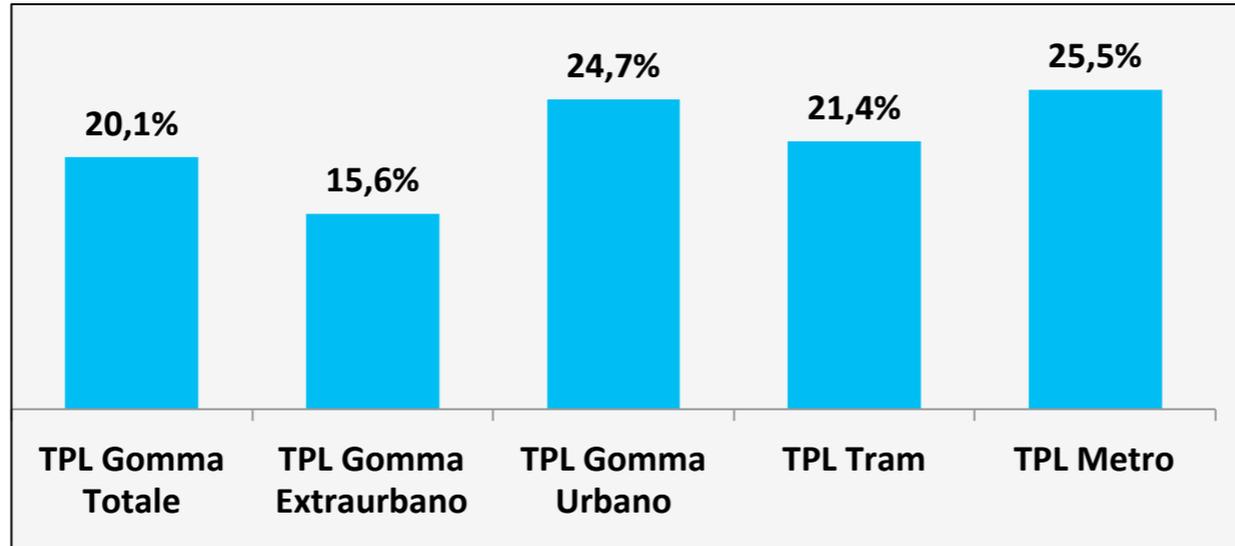
Velocità media degli autobus in alcuni grandi paesi europei (\*)  
(Km/h)

(\*) Fonte: Cassa Depositi e Prestiti – Studi di Settore – La Mobilità Urbana – Novembre 2013.

# Load factor: un mercato di chilometri o di passeggeri?

## Trasporto Regionale

Il TPL in Italia è connotato da una valenza fortemente sociale che impone obblighi di servizio in zone/fasce orarie a scarsa/scarsissima domanda, la conseguenza è che nei servizi su gomma l'80% dei posti offerti non è utilizzato;



Load factor per modalità (\*)  
(passeggeri\*km/posti offerti\*km %; 2011)

Occorre *diluire* l'afflusso di passeggeri negli orari di punta intervenendo sugli orari delle città e modulando le tariffe per fasce orarie

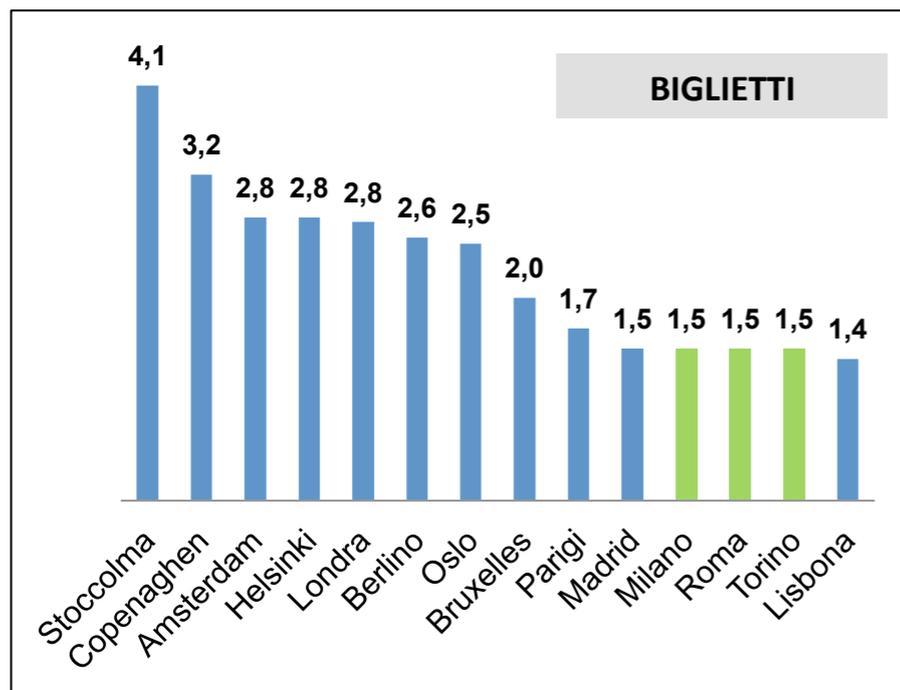
(\*) Fonte: Conto Nazionale delle Infrastrutture e dei Trasporti 2011-2012 .

# Livelli tariffari: troppo lontani dal “pay for use”

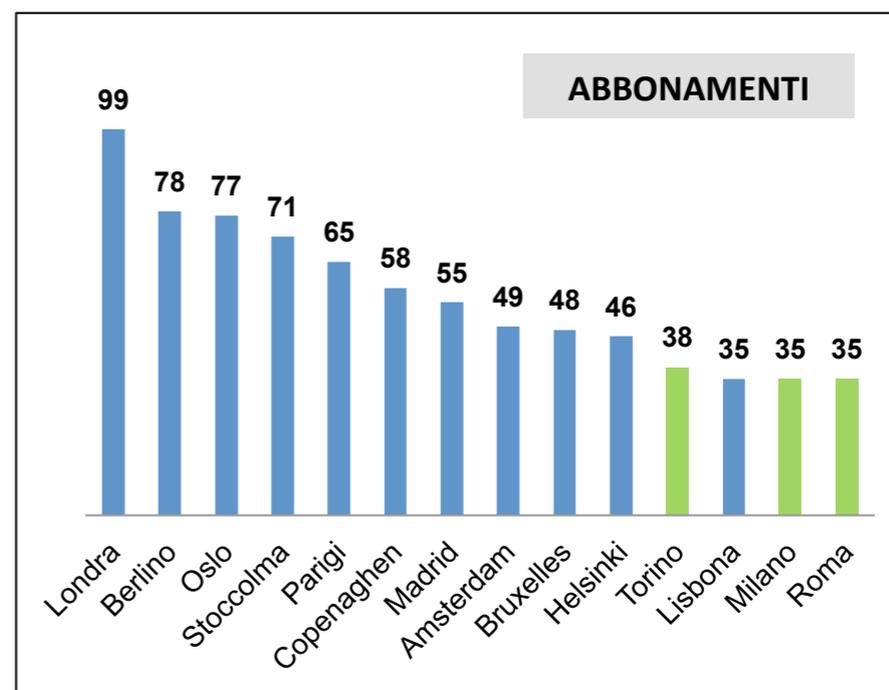
## Trasporto Regionale

In Italia i prezzi dei biglietti del TPL urbano sono minori del 30/50% rispetto ad altre città europee. La differenza aumenta considerando gli abbonamenti (che inoltre sono articolati in numerose tipologie disomogenee e, per alcune categorie di utenti, sono ulteriormente e fortemente scontati).

Le maggiori europee sono comunque compensate da una generale migliore qualità del servizio.



Tariffe biglietti urbani integrati (\*)  
(euro, 2013)



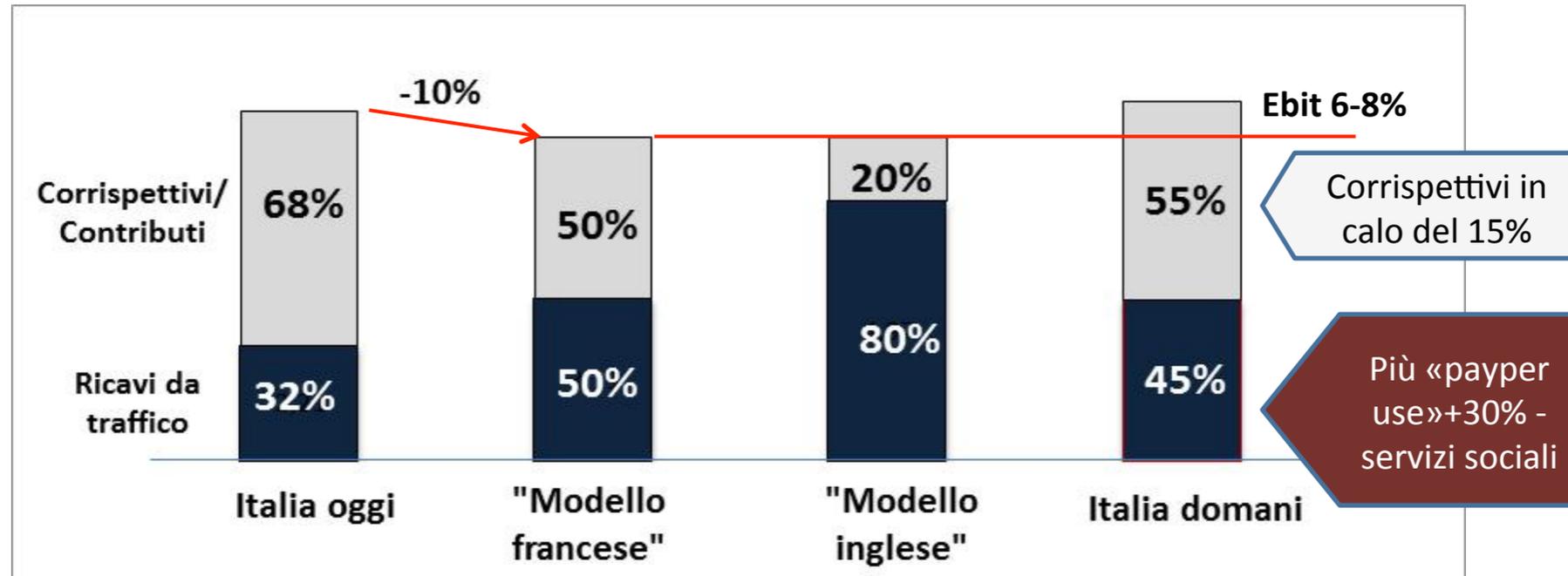
Tariffe abbonamenti urbani integrati (\*)  
(euro, 2013)

(\*) Fonte: Siti degli operatori.

# Incidenza della contribuzione pubblica

## Trasporto Regionale

Procedendo verso modelli europei i costi si ridurrebbero, il rapporto ricavi da traffico/costi crescerebbe e si genererebbe un'adeguata redditività



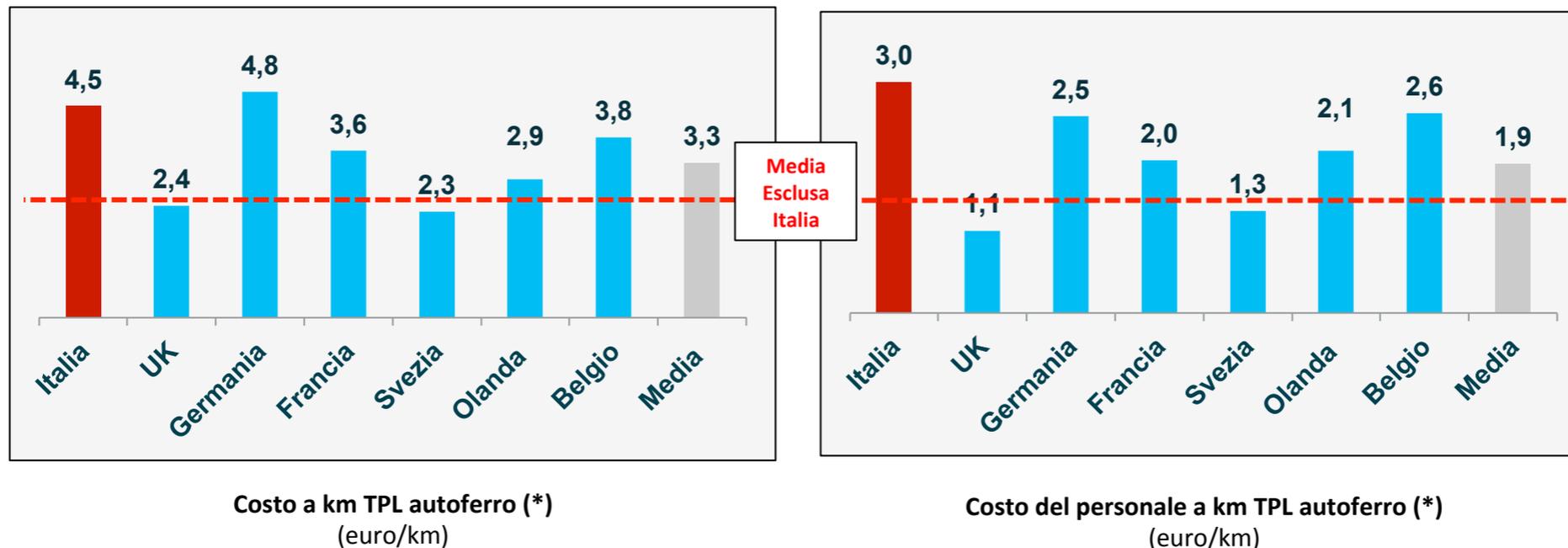
Mercato del TPL gomma: copertura costi

# Impresa e lavoro: i costi di produzione

## Trasporto Regionale

Ridotta attitudine imprenditoriale degli operatori che è fisiologica conseguenza della commistione tra regolatore e regolato.

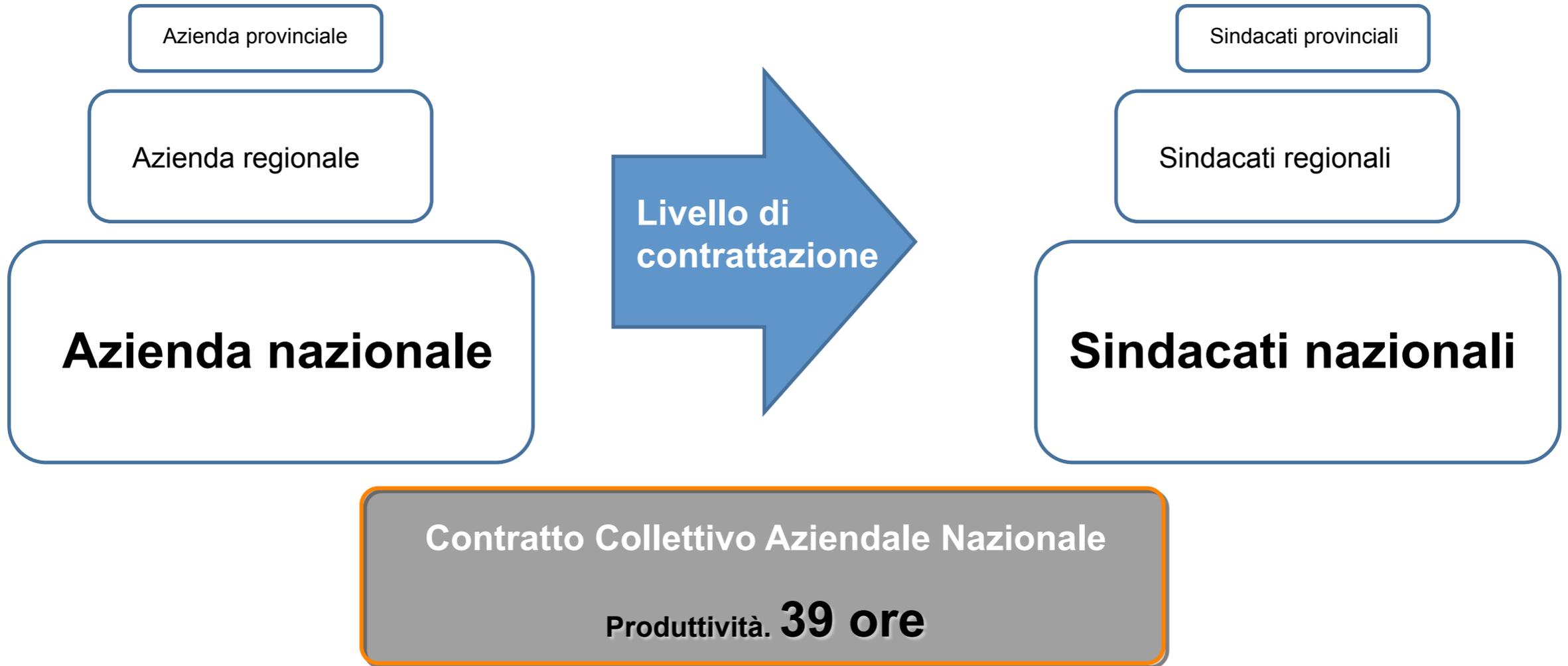
Sovradimensionamento del personale indiretto e ridotta produttività del personale di guida



(\*) Fonte: Attualizzazione al 2013 delle elaborazioni Earchimede su dati EU-ISOTOPE Reserch; UITP (International Union of Public Transport); European Transport Commission; Merrill Lynch; bilanci dei maggiori operatori europei.

# Impresa e lavoro: evoluzione delle relazioni industriali

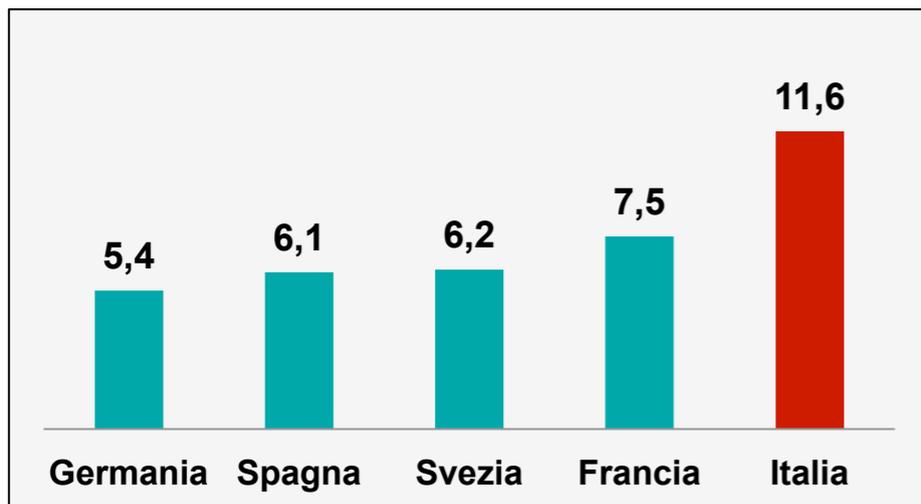
## Trasporto Regionale



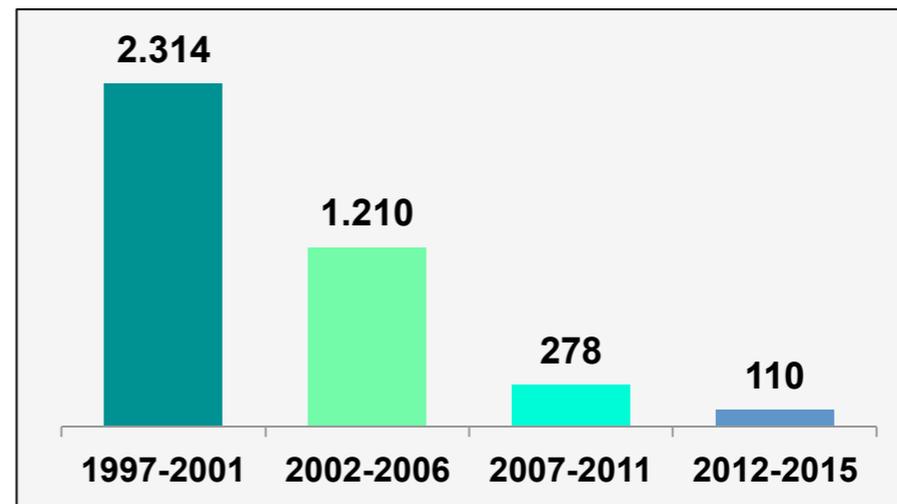
**Garanzia di sviluppo omogeneo e sostenibile**

# La politica degli investimenti: età media parco bus

## Trasporto Regionale



Età media degli autobus in Europa (\*)  
(anni; 2012)



Finanziamento pubblico per il rinnovo del parco (\*)  
(prima dell'intervento della Legge di Stabilità)  
(milioni di euro)

(\*)

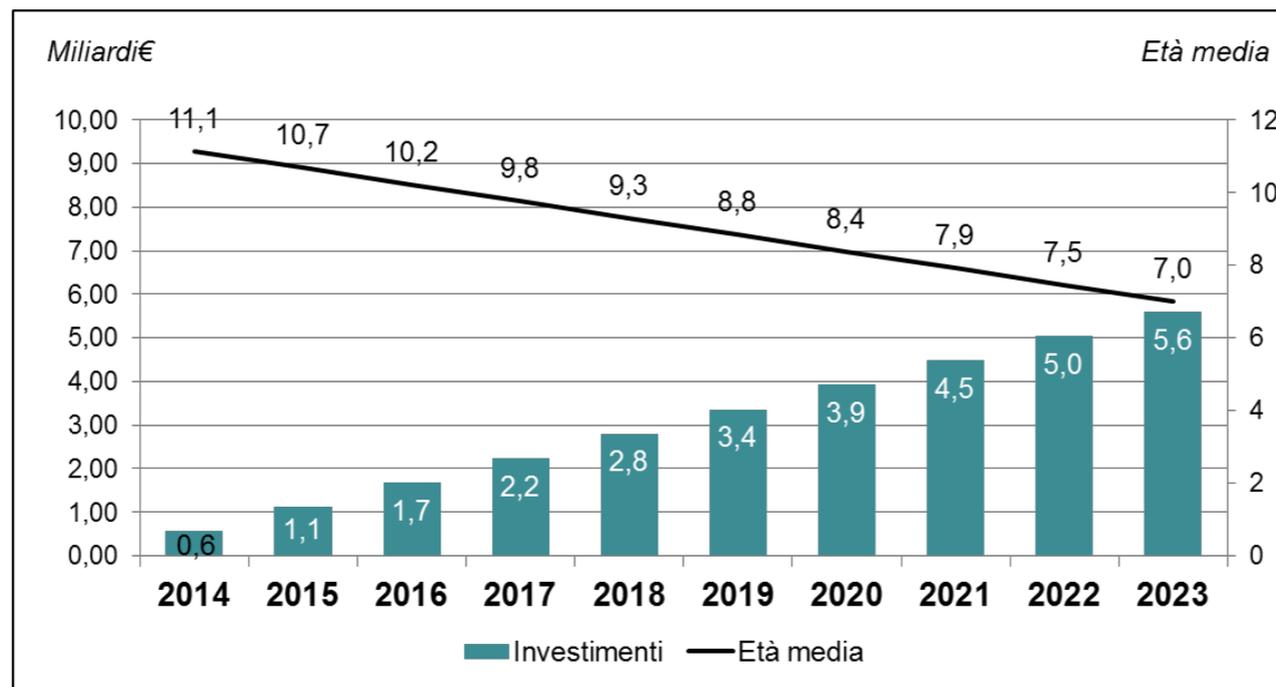
(\*) Fonte: «Autobus e Investimenti 2012» ASSTRA/Hermes e dati ANAV-Asstra-Anfia – ottobre 2012.

# Risorse necessarie per il rinnovo del parco bus

## Trasporto Regionale

Per ridurre l'età media del parco bus italiano e portarla ai livelli europei sarebbero necessari circa **5,6 miliardi in dieci anni: 500-600 milioni/anno** che consentirebbero di acquistare **3.400 bus/anno**.

L'intervento avrebbe **ricadute positive sull'occupazione (4.000 addetti aggiuntivi**, tra aziende costruttrici e indotto, oltre ai 10.000 occupati attuali) oltre che sulla **qualità del servizio** e sull'economia della gestione del parco (**minori costi di manutenzione**).



**Piano di investimento sul parco bus italiano (\*)**  
(miliardi di euro; età media)

(\*) Fonte: ANFIA, *Indagine conoscitiva sul TPL*, Camera dei Deputati, 2013.

# Sistema al collasso

## Trasporto Regionale

300.000.000 € perdite aggregate nel 2014  
40% delle aziende tecnicamente fallite



Aumento delle tariffe del 20%  
I costi del settore coperti dalle entrate dei biglietti per circa il 50% entro il 2014



Il settore ha «un forte bisogno di investimenti  
per allineare l'età media dei mezzi italiani a quella europea,  
gli investimenti dovrebbero essere di circa 5 miliardi nei prossimi 10 anni

# La situazione delle gare in Italia

## Trasporto Regionale

L'apertura del mercato, prevista dalla riforma del 1997, diversamente da quanto accaduto in altri paesi europei, **si è realizzata solo parzialmente**.

Le incertezze sui tempi e sui modi, le continue proroghe ed i vincoli posti nelle gare hanno impedito la creazione di un vero mercato: le gare (a parte le primissime) hanno visto **pochi partecipanti** (spesso solo uno solo); con rare eccezioni sono state **vinte dall'operatore *incumbent***.



Situazione delle gare del TPL in Italia  
(Dati 2013)

# Elementi per aprire il mercato del TPL

## Trasporto Regionale

Per ottenere servizi migliori e riduzioni della contribuzione pubblica occorre una vera apertura del mercato.

- Separazione tra soggetto regolato e regolatore, gestione industriale delle aziende e nuovo modello di relazioni industriali
- Attribuzione delle funzioni di programmazione, regolazione e controllo dei servizi ad un livello più alto di quello locale
- Adeguamento di alcuni vincoli e requisiti posti nelle gare: clausole sociali; congruenza tra corrispettivi offerti e servizi richiesti; certezza dei finanziamenti per gli investimenti; ragionevolezza delle fidejussioni richieste.
- Creazione di strumenti dedicati di welfare per accompagnare i percorsi di efficientamento

Il settore è dominato da aziende che “non possono fallire”...l’onere politico e sociale del fallimento dell’azienda non è sostenibile da parte dell’Ente locale.

# Elementi per aprire il mercato del TPL

## Trasporto Regionale

- Modelli di gara che consentano ai concorrenti maggiori gradi di libertà/progettualità per offrire servizi più *customer oriented* in termini di livello e differenziazione delle tariffe e dei servizi.
- In caso di necessità/richieste di investimenti rilevanti, di schemi di gara che traggano intervalli temporali sufficienti a consentire il ritorno degli investimenti prevedendo anche la possibilità di ricorrere al *project financing*.
- Promozione dell'integrazione modale e tariffaria nei bacini (ottica *customer oriented*) e introduzione di incentivi che premiano il raggiungimento di tali obiettivi.
- Semplificazione della gestione dei Contratti di Servizio per evitare ridondanze e duplicazioni di costi, ridurre gli adempimenti burocratici a favore del controllo, *vero*, della qualità dei servizi.
- Equilibrio contrattuale tra i contraenti superando l'attuale banalizzazione dovuta alla commistione tra soggetto contraente dei servizi e soggetto affidatario

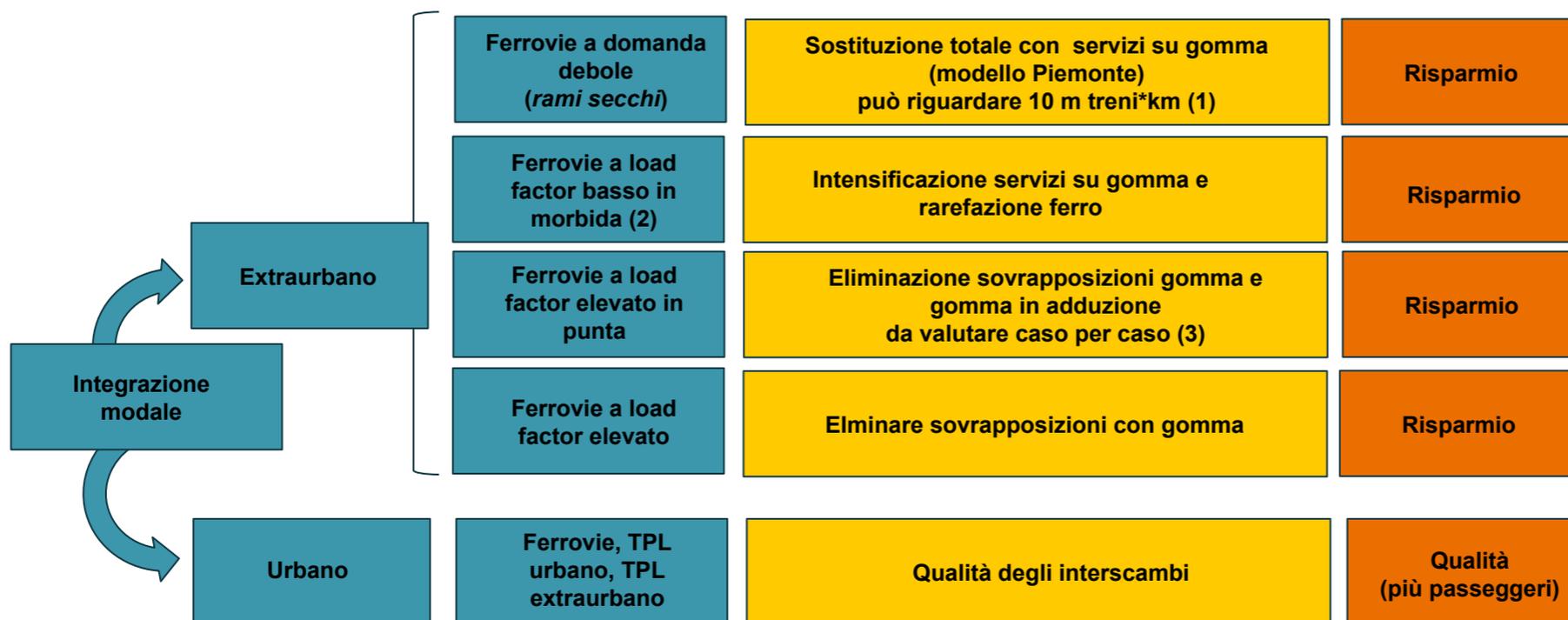
# Integrazione ferro-gomma

## Trasporto Regionale

La crisi economica rende **intollerabili le sovrapposizioni di offerta** e la relativa doppia contribuzione pubblica: l'integrazione dell'offerta non deve restare un auspicio, deve essere concretamente perseguita.

**Nell'extraurbano l'integrazione rileva prevalentemente in termini di economie:** servizi ferroviari a scarsa domanda possono essere sostituiti dai servizi su gomma più economici oltre che capillari (a vantaggio della qualità e quindi dell'utenza); servizi su gomma sovrapposti a linee ferroviarie forti devono essere aboliti e la gomma utilizzata in adduzione al ferro.

**Nell'urbano l'integrazione migliora la qualità del servizio** (più passeggeri, più ricavi).



# Qualità degli interscambi

## Trasporto Regionale

Un servizio con interscambi appare all'utenza peggiore di un servizio diretto (percepito quasi con un *door to door*). Per integrare con successo l'offerta e quindi attivare le relative economie è **necessario offrire interscambi di qualità** (altrimenti le economie dell'integrazione vengono vanificate dal calo dell'utenza). Gli aspetti su cui intervenire sono i seguenti.

### Servizio

- Progettazione integrata dei servizi attestati sull'interscambio
- Mezzi adeguati e confortevoli

### Infrastrutture e viabilità

- Prossimità dei capolinea dei bus (gomma urbano vs. gomma extrarubano o gomma vs. ferro) e percorsi di collegamento protetti/coperti e opportunamente segnalati.
- Aree, locali e attrezzature mantenuti, puliti e controllati (sicurezza).
- Agevolazioni ai mezzi pubblici nelle viabilità di accesso agli interscambi (vie/corsie riservate; *salti* semaforici; etc.) e regolamentazione/restrizione dell'accesso dei mezzi privati (e controllo).

### Commerciale

- Accessibilità: biglietterie, emettitrici automatiche di biglietti dei vari vettori, bigliettazione elettronica, nuovi canali di vendita
- Integrazione tariffaria

### Informazione

- Infomobilità integrata
- Ruolo del personale (e formazione al ruolo)

# La stazione di S.M.Novella a Firenze

## Trasporto Regionale

La Stazione di Firenze S.M. Novella costituisce un **esempio di nodo di interscambio di qualità** che potrà essere ulteriormente migliorato anche grazie all'acquisizione dell'azienda di TPL della città (ATAF) da parte di **Busitalia (Gruppo FS)**



urbano



aereo



tram



extra-urbano

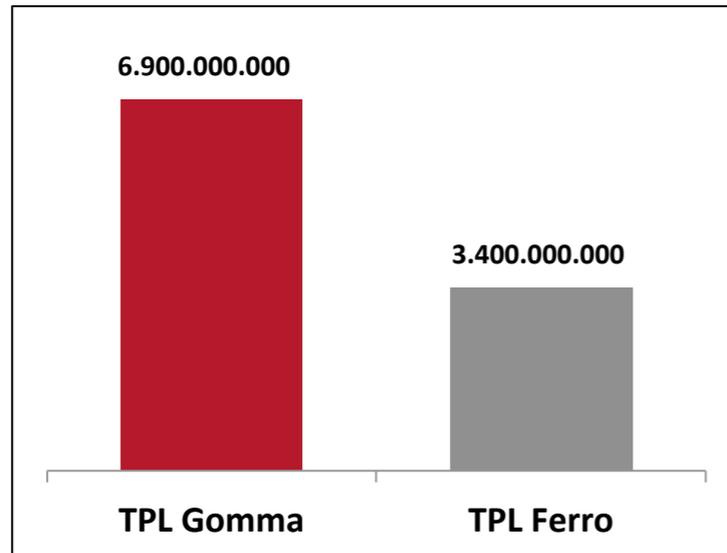
# Trasporto Regionale

**Il cliente**

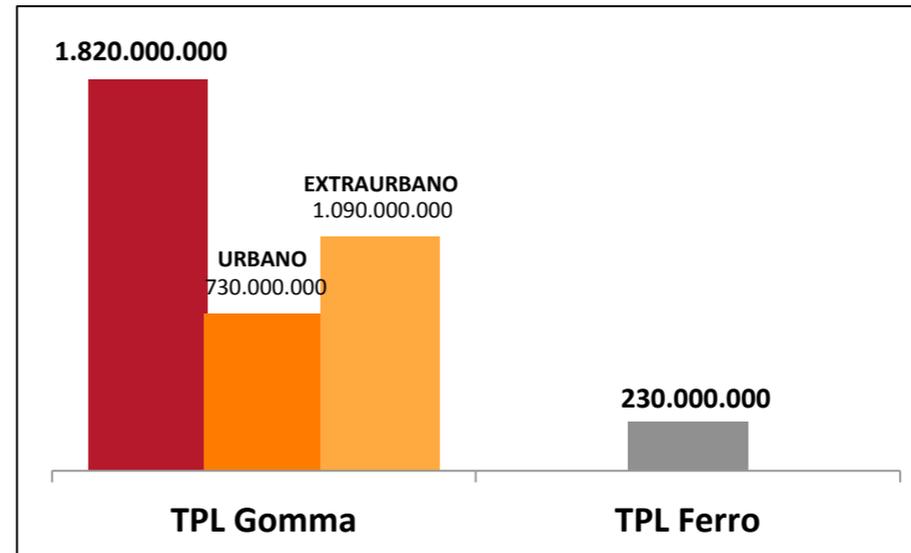
# Mercato: alti volumi...

## Trasporto Regionale

Il volume d'affari complessivo del TPL gomma vale circa due volte quello il TPL ferroviario regionale



Valore della produzione  
(Euro)



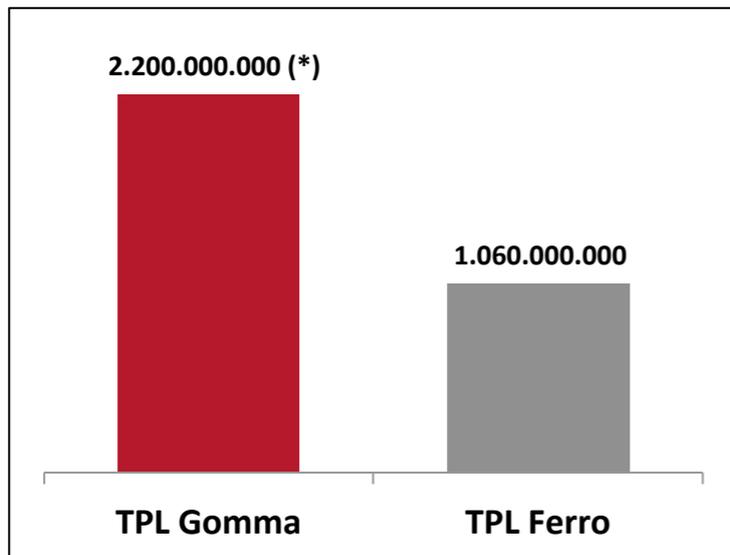
Volumi di produzione  
(km)

Nota: TPL gomma urbano+extraurbano, TPL ferroviario regionale  
Fonte: Conto Nazionale dei Trasporti e delle Infrastrutture 2010-2011

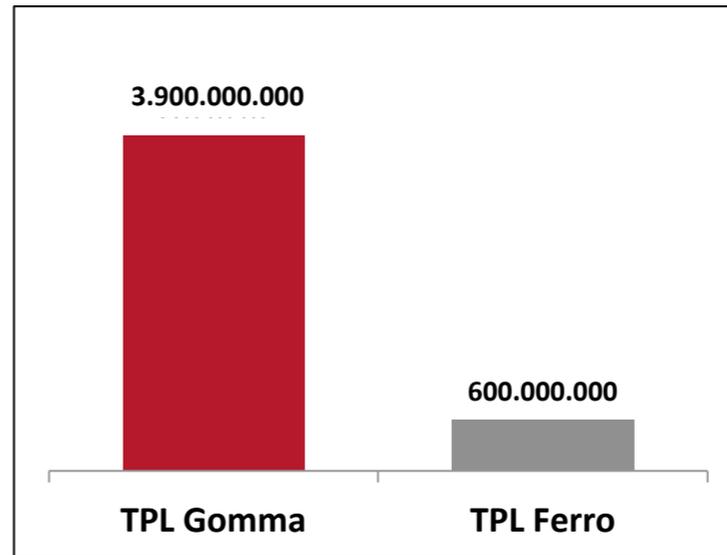
# Il mercato: molti clienti, basso valore unitario del viaggio

## Trasporto Regionale

Per raggiungere un valore di ricavi da traffico pari a circa 2 volte quello dei servizi ferroviari è necessario un numero di passeggeri pari a 6,5 volte



Ricavi da traffico  
(Euro)



Passeggeri trasportati

Nota: TPL gomma urbano+extraurbano, TPL ferroviario regionale  
Fonte: Conto Nazionale dei Trasporti e delle Infrastrutture 2010-2011  
(\* ) Dato stimato. Il dato riportato dal CNIT non appare congruo (2,8 mld €)

# Profilo del settore: ma dove finisce il valore?

## Trasporto Regionale

Il livelli tariffari sono circa la metà rispetto alla media europea, I costi a km sono più alti del 20-25% rispetto ai livelli medi europei

**Rispetto all'Europa, in Italia il valore generato**

- ❑ **resta ai cittadini, che pagano meno tariffe**
- ❑ **finanzia la socialità del servizio nelle aree a domanda debole**
- ❑ **alimenta il costo del lavoro (più elevato)**
- ❑ **è maggiormente sostenuto dalla collettività (più contributi pubblici)**
- ❑ **non remunera il capitale investito degli operatori (salvo eccezioni)**

# Come fare: credere nel cliente per generare valore

## Trasporto Regionale

La crisi finanziaria fa contrarre pesantemente le risorse

E' inevitabile che Stato e Regioni si orientino maggiormente verso il concetto del «Pay per use»: più tariffe (utente) e meno sussidi (cittadino) il che automaticamente genera la necessità di ridurre i servizi a domanda debole o ripensarli con modalità innovative.

**Per mantenere gli utenti attuali e catturare i potenziali**

- ❑ Reti e servizi più adeguati alle esigenze di mobilità
- ❑ Nuovi canali di marketing e vendita del servizio: web, social networks, mobile ticketing, infomobility
- ❑ linee di forza a elevata qualità (comfort, wi-fi, servizi business)
- ❑ Modelli più efficaci/efficienti per i servizi deboli - chiamata

# Come fare: un nuovo modello industriale

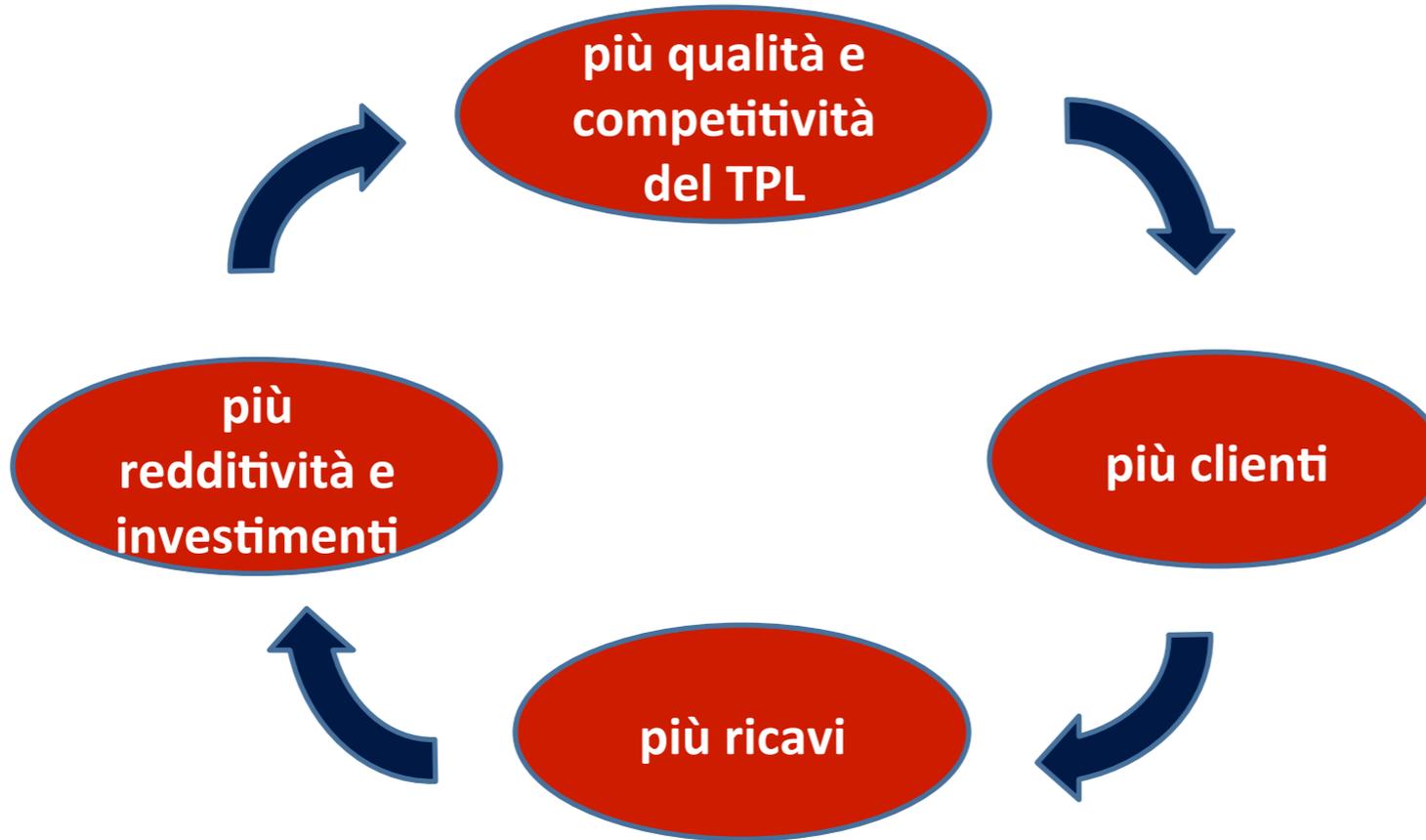
...le difficoltà di industrializzazione del settore ...sono connesse alla governance delle aziende...

- ❑ **Approccio manageriale: da product oriented a client oriented**
  - Più conoscenza del cliente, più marketing
  - Ogni corsa come generatrice di valore
  
- ❑ **Personale: da una normativa del personale statica a formule incentivanti**
  - Cambio della relazione azienda/lavoratore con meccanismi di performance management e formazione
  - Sistemi incentivanti legati alla performance individuale alla qualità e al rispetto degli impegni di contratto di servizio
  
- ❑ **Parco: da centro di costo a centro di profitto**
  - Ogni bus visto come business unit
  - Nuovi modelli di manutenzione
  - Ottimizzazione continua dei processi
  
- ❑ **Organizzazione**
  - Conoscenza e gestione dei dati
  - Albero del valore

# Come fare: più qualità, più clienti, meno sussidi

## Trasporto Regionale

Spezzare la spirale negativa «meno risorse->taglio servizi e qualità->meno competitività», per rilanciare il ruolo del TPL su gomma (a partire dalla crisi economica come punto di svolta)

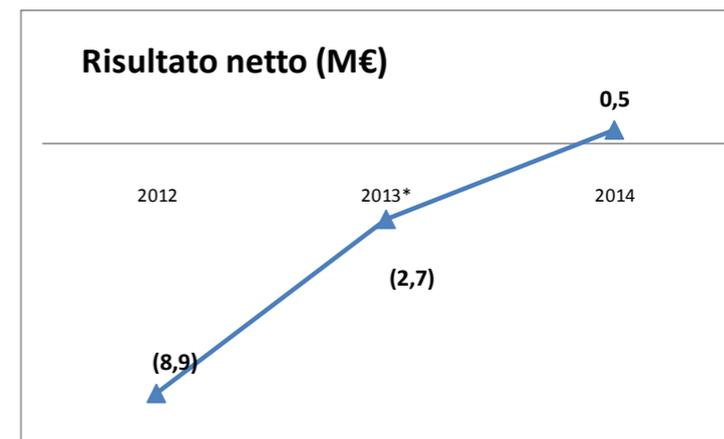
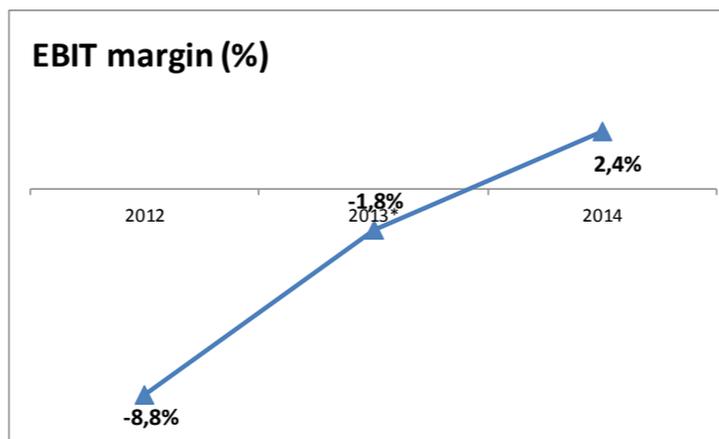
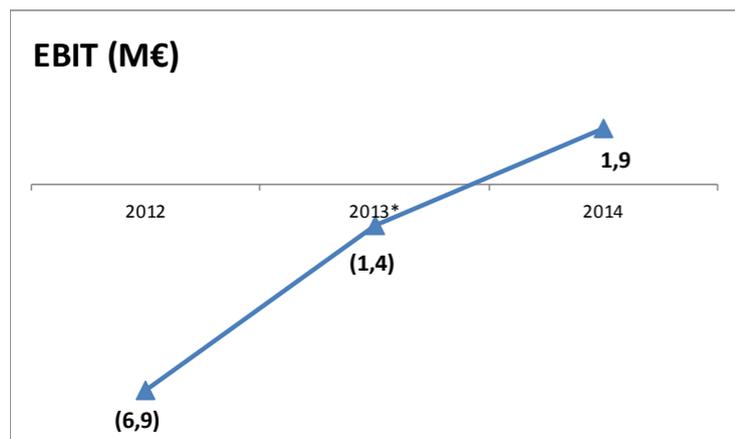
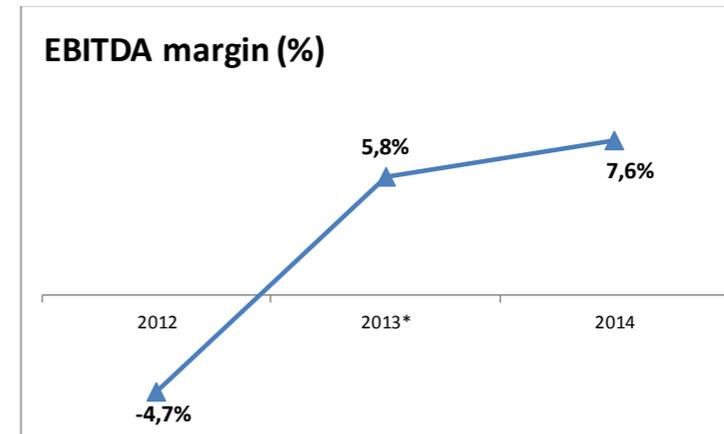
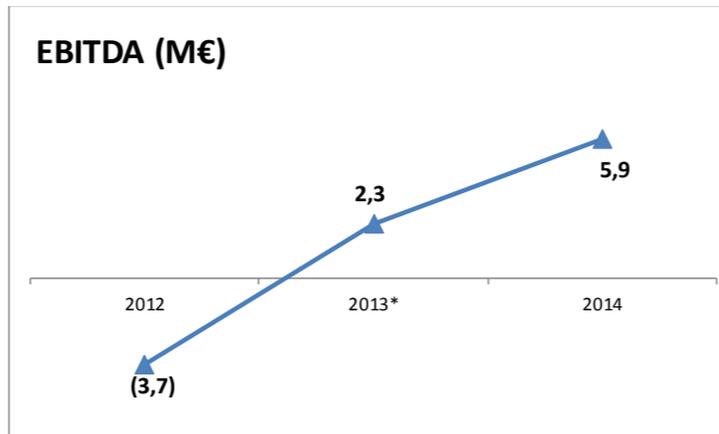
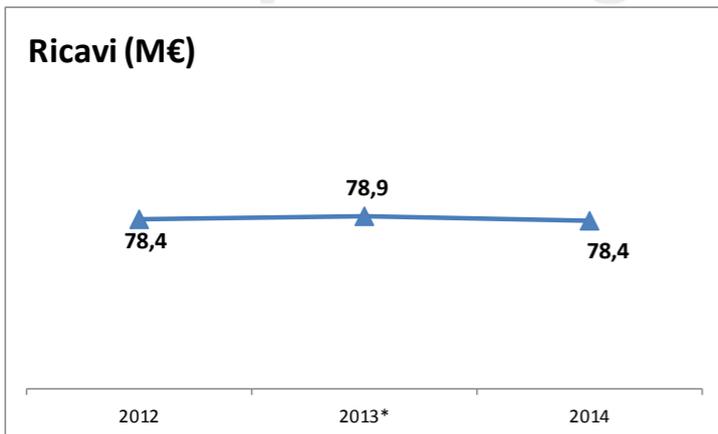


# Trasporto Regionale

**LE GRANDI PRIVATIZZAZIONI: L'ESPERIENZA  
DI FIRENZE - ATAF**

# Gli effetti della gestione industriale

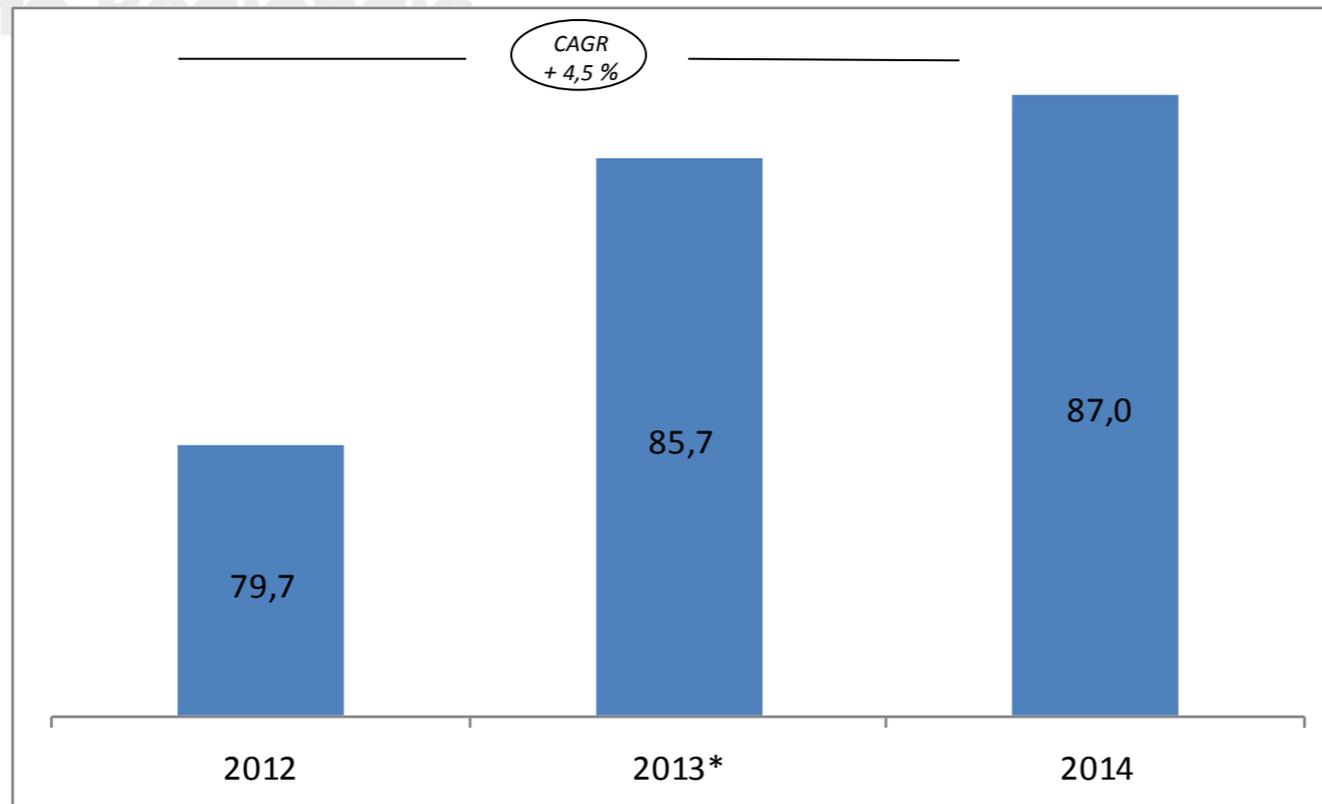
## Trasporto Regionale



\* 3° Forecast

# Passeggeri trasportati (milioni)

Trasporto Regionale



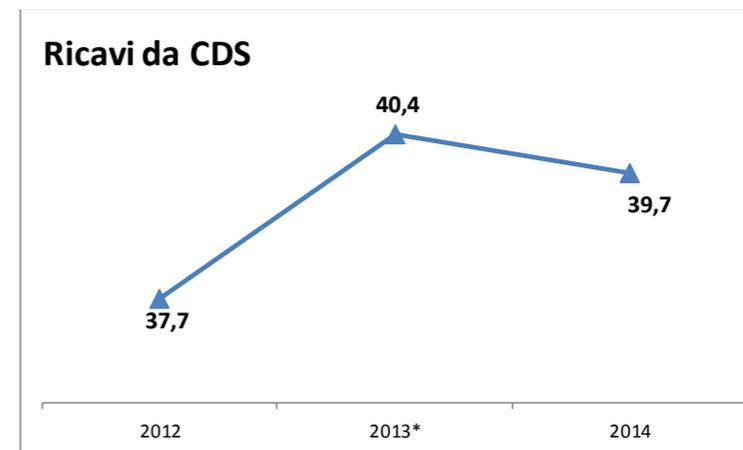
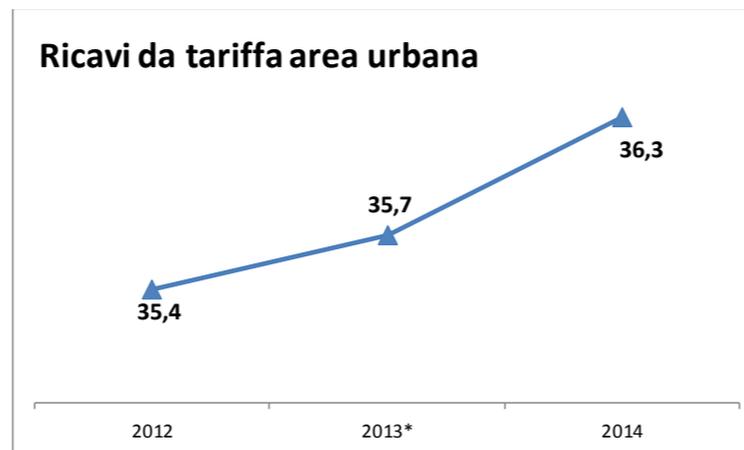
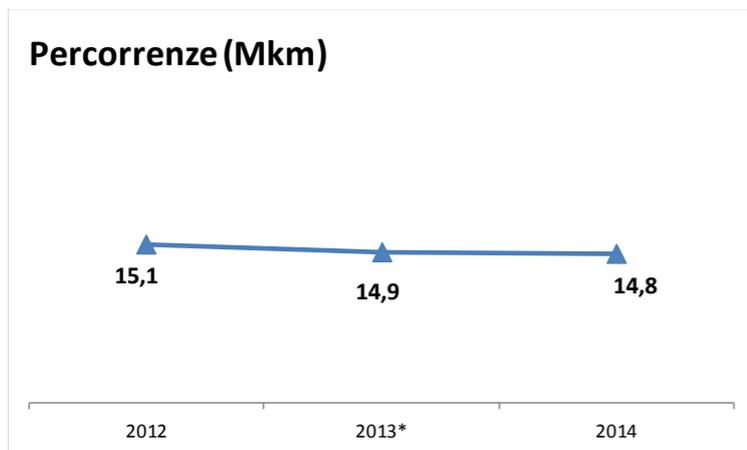
Principali integrazioni/convenzioni connesse con il sistema tariffario di ATAF gestioni:

- sistema tramviario fiorentino
- Trenitalia (stazioni area metropolitana)
- Firenze card (Comune di Firenze e Polo Museale)
- Busitalia (principali direttrici servizi extraurbani)

\* 3° Forecast

# Ricavi: verso il pay for use (milioni di €)

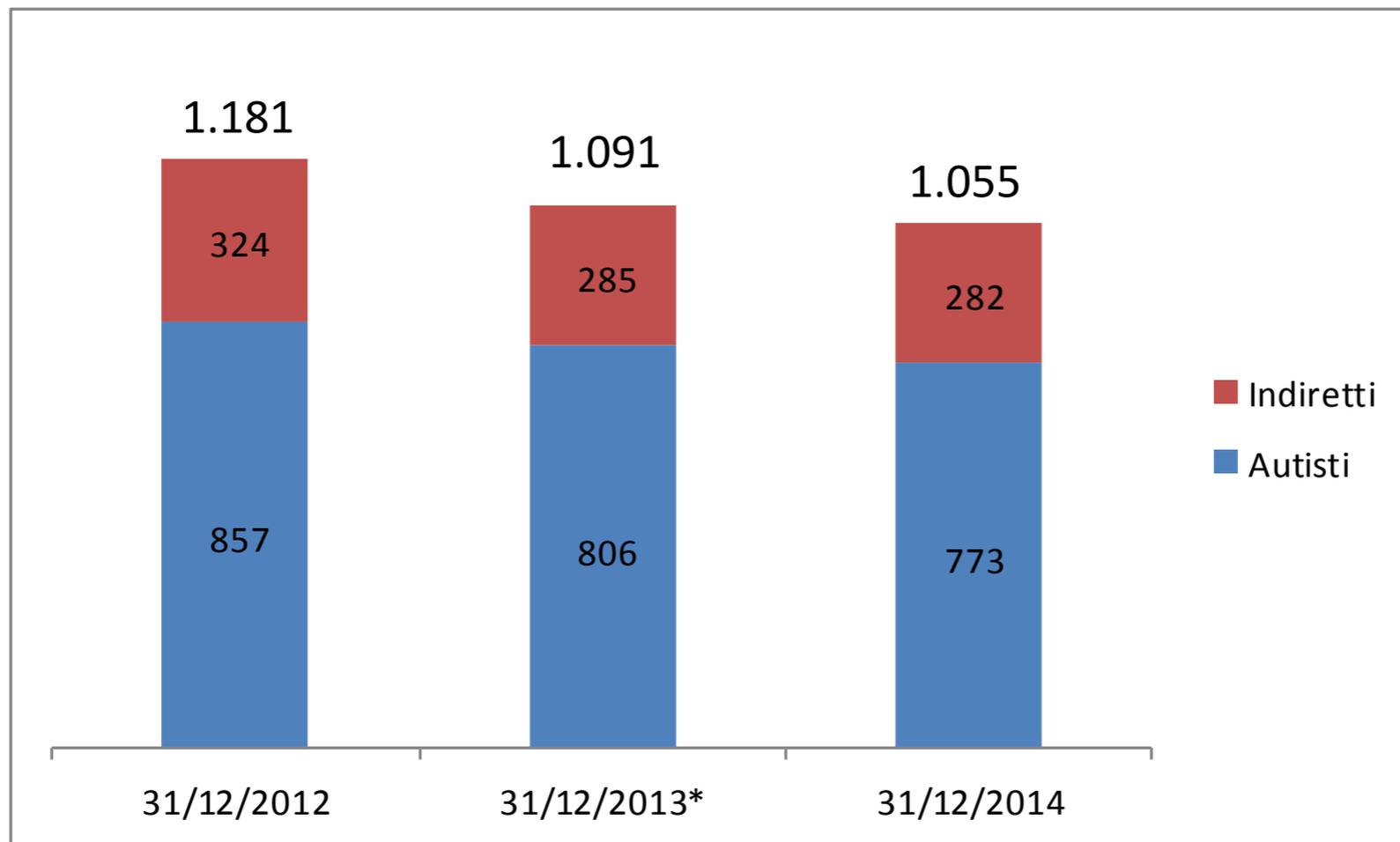
## Trasporto Regionale



La Regione Toscana ha avviato la gara unica regionale dei servizi gomma: cala la contribuzione pubblica e crescono i ricavi da tariffa.

# Personale

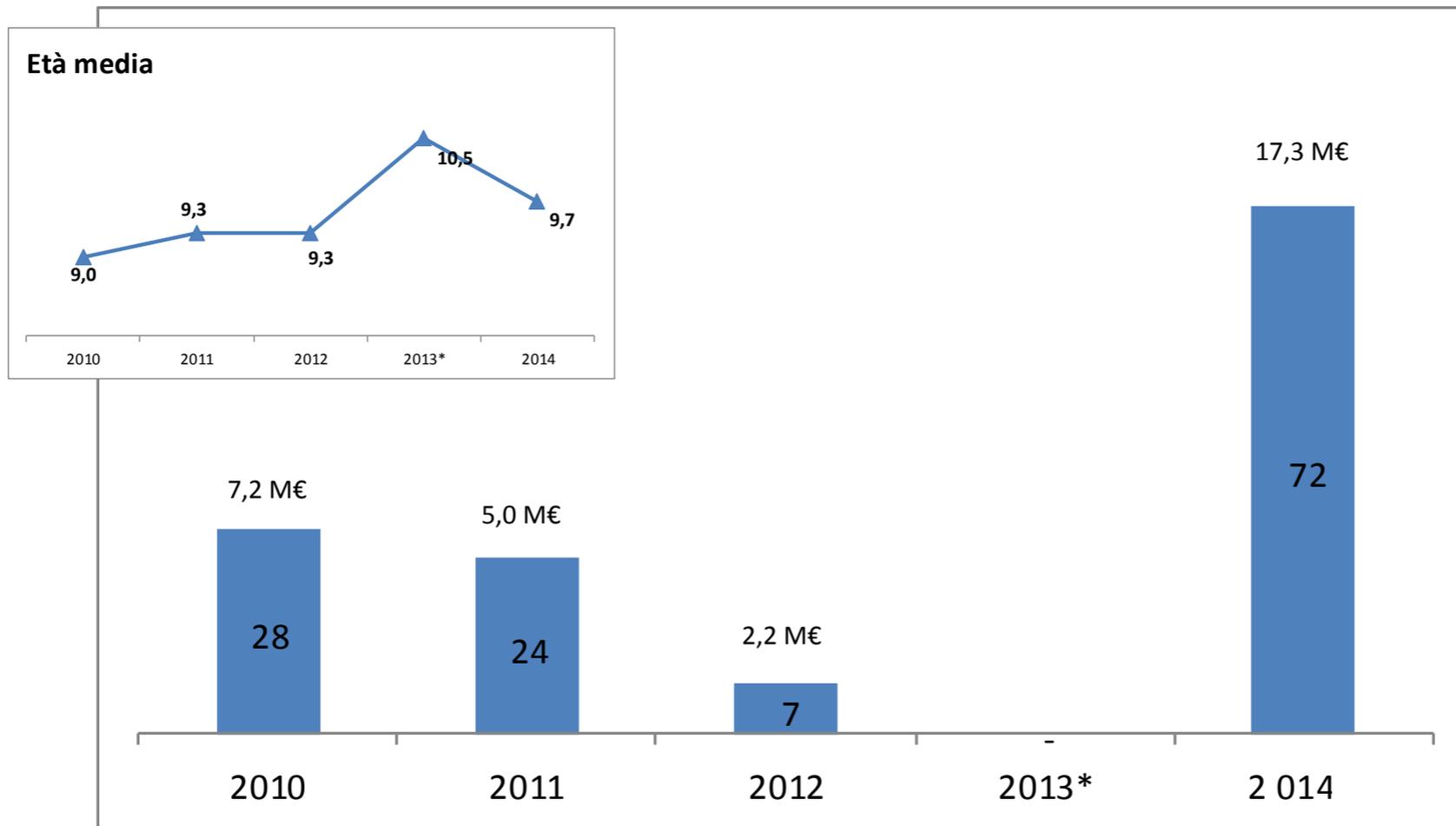
## Trasporto Regionale



\* 3° Forecast

# Investimenti in nuovi autobus

## Trasporto Regionale



\* 3° Forecast