

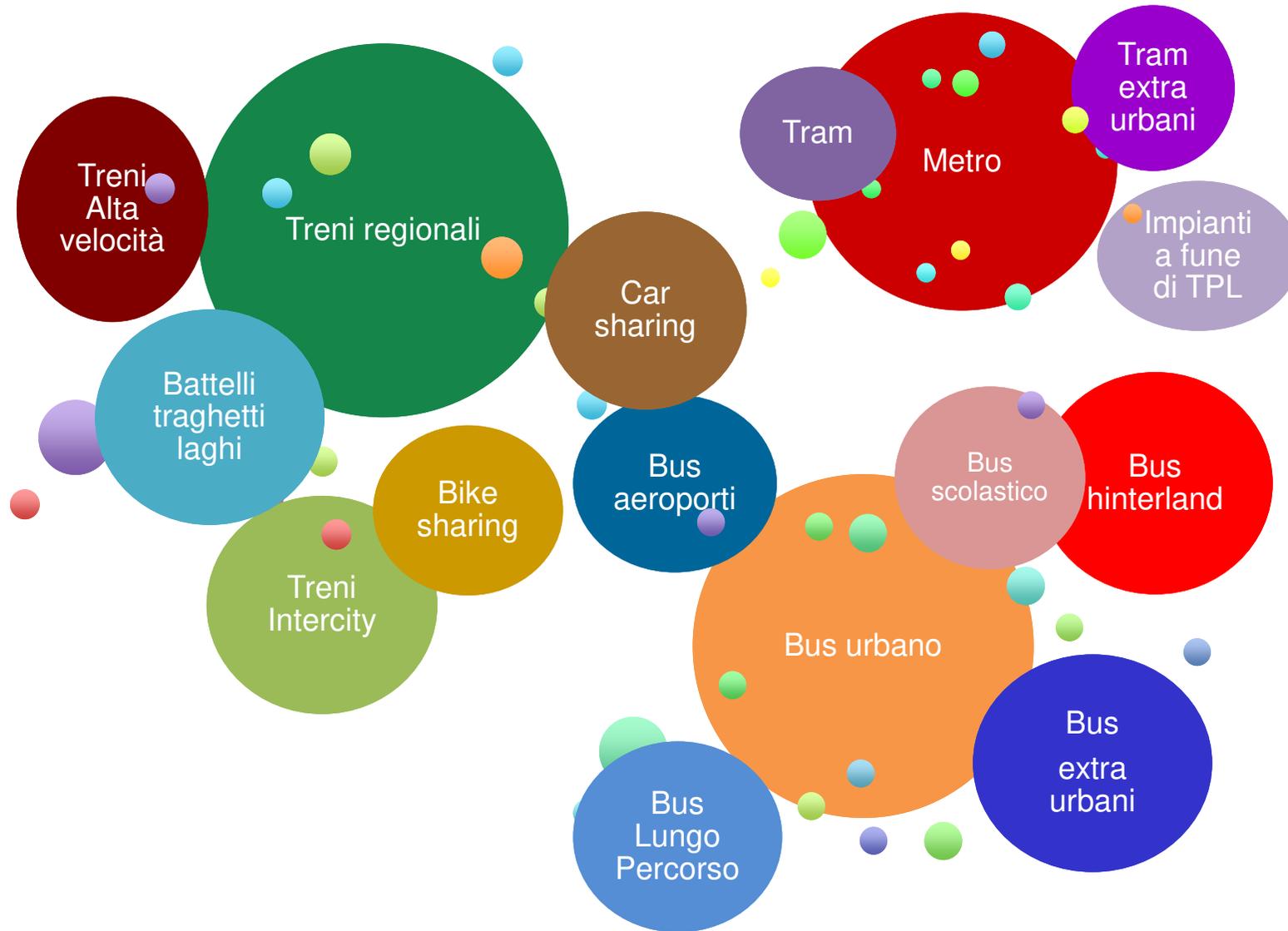


## **Il contratto di servizio ferroviario**

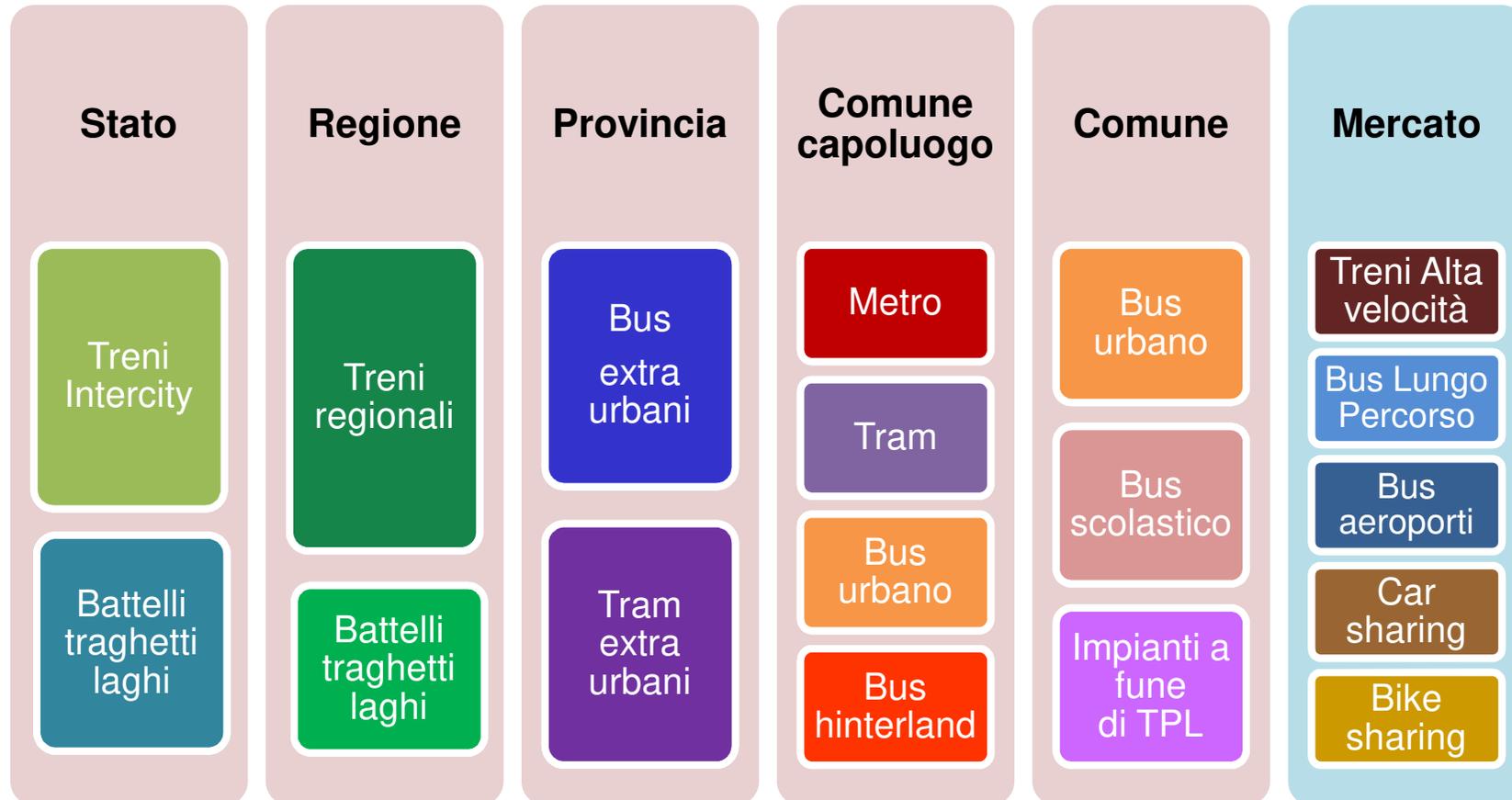
*Maggio 2019*  
**Giorgio Stagni**

*Originariamente redatto per il Master MPA/MTPL 2018/2019  
dell'Università di Milano Bicocca*

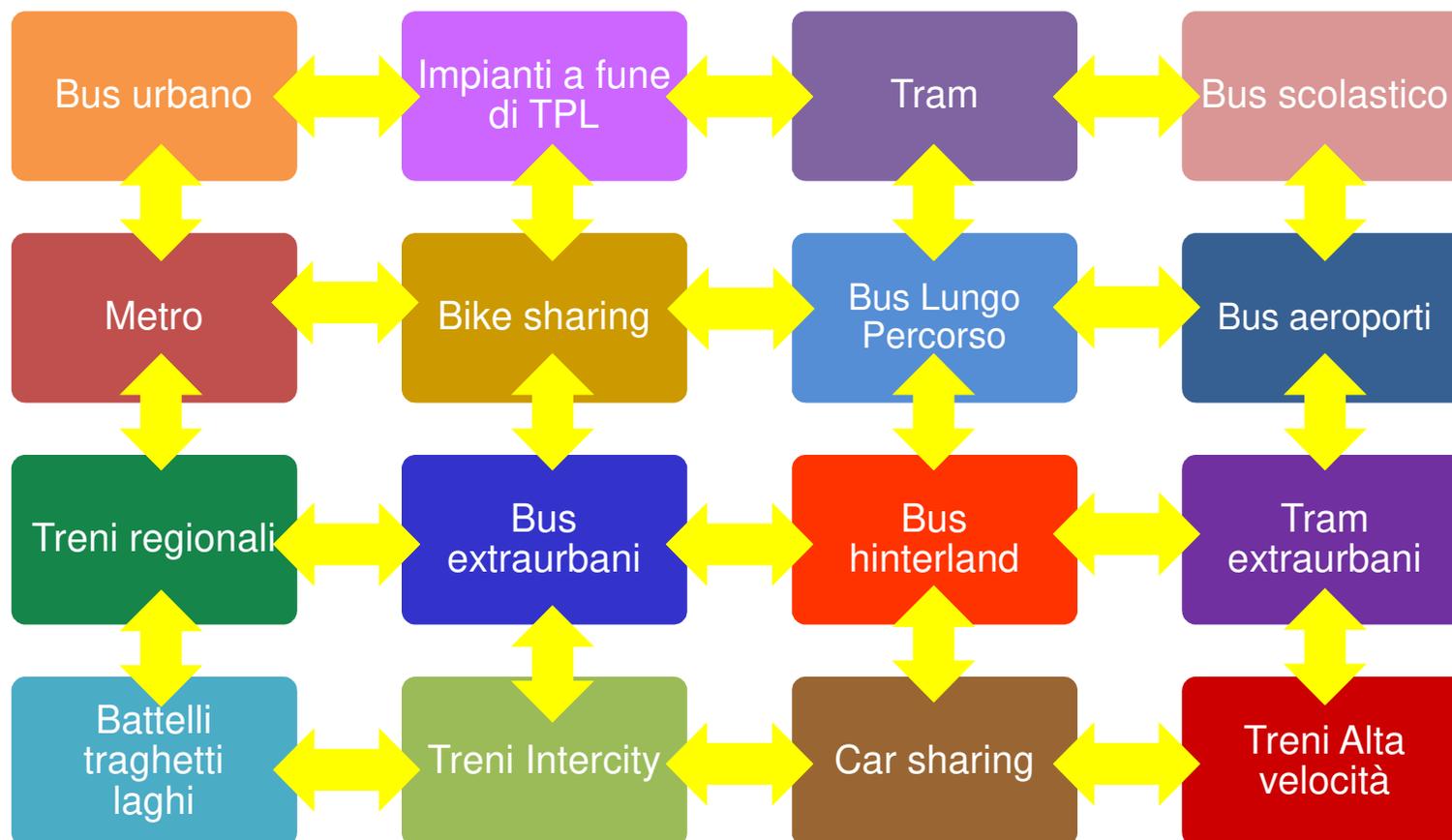
# Molte possibilità per muoversi, ma ...



# ...la presenza di più attori e operatori non sempre facilita gli spostamenti



# Un sistema di mobilità integrato moltiplica le possibilità di movimento



# Un progetto completo

Dal 2001 importanti **investimenti** per il **sistema ferroviario lombardo**:

- **nuove infrastrutture** (binari, stazioni)
- **nuovi servizi** (corse, orari)
- **nuovi treni**

*...con una **visione unitaria del sistema** e un **progetto di sviluppo per soddisfare al meglio le esigenze di mobilità delle persone.***

Non solo "quantità", ma un **disegno preciso per tutta la regionale**:

- modello **S+R** (suburbano e regionale)
- orari a frequenza costante, cadenzati e simmetrici
- sistema tariffario chiaro e il più possibile integrato
- immagine del servizio e informazioni coordinate

➤ ***I contratti di servizio devono disciplinare quello che si chiede all'impresa ferroviaria, come lo si paga e come lo si controlla***

# Ruoli e compiti

## REGIONE LOMBARDIA:

- **Programma** il servizio per i propri cittadini e lo contrattualizza con le imprese
- **Controlla** gli obiettivi di qualità e li stabilisce nel contratto
- **Finanzia** i beni del servizio (i treni e l'infrastruttura regionale)

## IMPRESA DI TRASPORTO (TRENORD):

- **Produce** il servizio contrattualizzato gestendo il personale e il materiale rotabile
- **Mantiene** la flotta in modo adeguato e gestisce i processi manutentivi
- **Vende** i biglietti e abbonamenti e ne introita i ricavi

## GESTORI DELL'INFRASTRUTTURA (RFI e FERROVIENORD):

- **Gestiscono** la circolazione dei treni delle differenti imprese
- **Mantengono** la rete (stazioni, binari e impianti di sicurezza)
- **Sviluppano** la rete in funzione degli obiettivi di trasporto formalizzati dai committenti (Regioni e imprese ferroviarie)

# Ruoli e compiti

- In Lombardia si è sempre garantita (e richiesta) **l'indipendenza gestionale e industriale dell'Impresa ferroviaria**: le scelte di manutenzione e di organizzazione dei turni, la gestione dei contratti di lavoro e delle assunzioni del personale, ecc. *sono tutte in capo all'impresa*
- La **politica tariffaria** spetta alla Regione: livello delle tariffe e introduzione di titoli integrati (es. "IVOL")
- Gli **introiti dei biglietti e abbonamenti** spettano all'impresa ferroviaria ("net cost")
- Il regime **net cost** assicura a Trenord la possibilità di **beneficiare direttamente** di ogni incremento di viaggiatori e introiti, inclusi quelli legati a eventi specifici, come è stato ad esempio per Expo 2015
- Il servizio ferroviario regionale è sempre **sussidiato**: non si regge economicamente soltanto con quello che pagano i viaggiatori

# Il costo del Servizio Ferroviario Regionale

## **CONTRATTI DI SERVIZIO:**

- **460 mil./anno** di corrispettivo pagato da Regione a Trenord per i servizi ferroviari (include 100 mil. di pedaggio pagato a RFI)

## **GESTIONE RETE:**

- **90 mil./anno** di corrispettivo pagato da Regione per la gestione della rete regionale di Ferrovienord (di cui 30 mil. sono assimilabili a un pedaggio, cioè proporzionali ai trenikm svolti sulla rete)

Circa il 72% proviene dal *Fondo Nazionale TPL*, la restante parte sono risorse autonome regionali.

## **Inoltre Regione finanzia direttamente gli investimenti:**

- l'acquisto di nuovi treni
- i potenziamenti infrastrutturali sulla rete Ferrovienord

con un mix di risorse autonome e statali

# La visione di un sistema integrato di trasporto pubblico



# I contratti di servizio ferroviari di Regione Lombardia

Contratto	Linee	Periodo	Aggiudicazione
<b>Servizi</b>			
CdS <b>Trenord</b>	tutte le linee regionali eccetto S5	1/1/2015 - 31/12/ <b>2020</b>	<b>diretta</b> a Trenord
CdS <b>S5</b>	Varese - Milano Passante - Treviglio	4/7/2008 - 30/6/ <b>2017</b> (oggi in proroga)	<b>Gara</b> assegnata a ATI Trenitalia- LeNord-ATM (attualmente in proroga)
<b>Rete</b>			
Cds <b>Ferrovienord</b>	Milano - Saronno - Varese/ Como/ Novara/ Malpensa; Milano - Asso; Saronno - Seregno; Brescia - Edolo	18/3/2016 - 31/12/ <b>2022</b>	<b>diretta</b> a Ferrovienord

Il **pedaggio** alle reti viene pagato da Regione:

- tramite il Contratto di servizio con Trenord per la parte **RFI** (circa **100 mln€/anno**)
- direttamente all'interno del Contratto con **Ferrovienord** per la parte di rete regionale (pari a circa **30 mln€/anno**), in quanto tale rete è comunque interamente sussidiata da Regione

## Passi formali verso il Contratto 2015

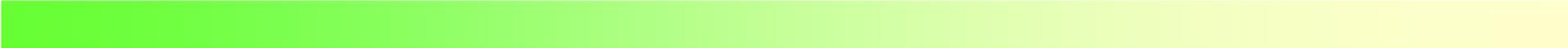
L'iter comincia **almeno 1 anno prima**. Questi sono i passaggi che hanno portato al contratto Trenord 2015-2020. Durante questo anno è avvenuta la negoziazione *di ogni articolo contrattuale* con l'Impresa.

- **dgr 1263 del 24/1/2014**: impegno ad **aggiudicare direttamente a Trenord** il contratto di servizio per il periodo **2015-2020**: viene fatta una **“preinformativa”** obbligatoria sulla banca dati europea, con 1 anno di anticipo, in base al Regolamento 1370/2007
- **dgr 3007 del 9/1/2015**: definizione del **quadro economico del TPL** lombardo per il 2015: a causa del taglio di risorse statali, la Giunta autorizza un aumento straordinario delle tariffe del 4%. Questo si traduce in una riduzione corrispondente dei corrispettivi unitari, anche per il nuovo contratto Trenord:
  - valore annuo 2014: **429,7 mil.**
  - 2015 (a pari servizi): **412,5 mil.**
- **dgr 3390 del 10/4/2015**: approvazione dello schema di contratto; una volta approvato in Giunta, il contratto può essere sottoscritto (13/4/2015, con validità dei valori economici dall'1/1/2015)

## Il contratto di servizio

- **Obiettivi condivisi** (dove si vuole andare)
- **Programma di esercizio** (che cosa si acquista)
- **Regole di calcolo del corrispettivo** (come lo si paga)
- **Regole di gestione** (come "ci si parla" tra Regione e Impresa)
- **Sistema di monitoraggio** (come si controlla)
- **Penali** (come si sanziona l'inadempienza)

*I contratti non nascono perfetti, ma ogni nuovo contratto deve essere migliore del precedente (e mettere a frutto l'esperienza)*



**Obiettivi condivisi**  
**(dove si vuole andare)**

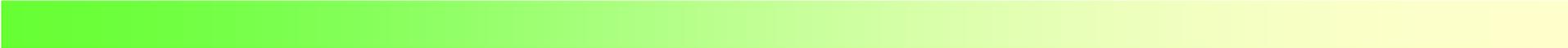
## Obiettivi condivisi

Difficilmente la ferrovia riesce a rimanere "statica": la mobilità si evolve, e il trasporto pubblico deve cercare di seguirla.

La disponibilità dell'infrastruttura e il suo rinnovo possono condizionare o limitare il servizio, ma **devono essere esplicitati gli obiettivi a cui la Regione tende**, affinché l'Impresa ferroviaria sappia in che direzione andare.

Vanno dichiarati i principi della programmazione regionale, quelli dove non si deve "tornare indietro": struttura delle linee, cadenzamento, simmetria, coincidenze ai nodi, sistema tariffario integrato, "bonus" ai viaggiatori, ...

E' bene chiarire se si è in un quadro di **crescita della produzione** (come in Lombardia) o se ogni potenziamento è rimandato a un tempo futuro e imprecisato.



**Programma di esercizio**  
**(che cosa si acquista)**

## Programma di esercizio

Il Programma di Esercizio (*PdE*) è il prodotto che l'Impresa ferroviaria vende e la Regione compra.

Deve quindi essere **noto, esplicito, dettagliato, costantemente aggiornato**.

E' una **tabella** in cui **ogni riga è una corsa**, e le colonne ne specificano tutti gli attributi:

- Numero del treno
- Stazione e orario di partenza e arrivo
- Lunghezza della corsa (km) e durata (minuti)
- Giorni di effettuazione (totali e distinti per mese)
- Trenikm annui (lunghezza \* giorni)
- Descrizione della periodicità
- Materiale rotabile utilizzato e posti offerti
- Corrispettivo unitario e totale (e dati necessari al suo calcolo in base al modello utilizzato)

## Programma di esercizio

Il singolo Programma di Esercizio di norma ha validità di **un anno** (va gestito il fatto che il contratto usa gli anni solari, mentre l'orario ferroviario cambia a metà dicembre).

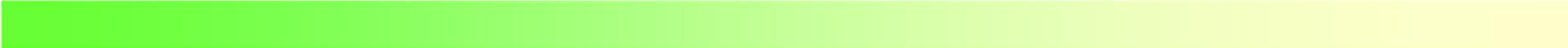
Per semplicità, ogni anno si cambia tabella, ma il contratto deve chiarire come Regione e Impresa **negozano e condividono** le variazioni.

All'interno dell'anno, il Programma di Esercizio va mantenuto **costantemente aggiornato** con tutte le variazioni, sia per sapere sempre che cosa si sta acquistando, sia soprattutto per garantire la corretta quantificazione economica a fine anno.

Di norma è bene che l'aggiornamento del Programma di Esercizio sia demandato alla struttura tecnica della Regione: la parte "politica" (Giunta) ha già approvato le **regole**, cioè il testo del contratto.

# Programma di esercizio: un esempio (parziale!)

Treno	Rete	Codice linea	Descrizione linea	Codice direttrice	Cod Origine	Stazione Origine	Cod Destinazione	Stazione Destinazione	Ora Or	Ora Des	Minuti	km	Codice Periodicità	Tipo materiale rotabile	Posti offerti	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic1	Dic2	Tot giorni	Km Tot CdS	Min Tot CdS
13	FN	R22	Varese-Saronno-Milano	30	S01066	MILANO CADORNA	S01747	LAVENO MOMBELLO FN	06:39	08:23	104	72	G	TAF-TPL-4	471	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	14	17	365	26.335	37.960
15	FN	R3	Brescia-Iseo-Breno	34	S01021	ISEO	S01717	BRESCIA	06:54	07:25	34	26	G	ATR125-1	243	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	14	17	365	9.384	12.410
18	FN	R3	Brescia-Iseo-Breno	34	S01717	BRESCIA	S01005	BRENO	07:58	09:36	98	72	G	ATR125-1	243	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	14	17	365	26.298	35.770
19	FN	RE_1	Laveno-Varese-Saronno-Milano	30	S01066	MILANO CADORNA	S01747	LAVENO MOMBELLO FN	07:52	09:23	91	72	G(3)	TSR-3	300	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	14	16	364	26.263	33.124
20	FN	RE_1	Laveno-Varese-Saronno-Milano	30	S01747	LAVENO MOMBELLO FN	S01066	MILANO CADORNA	06:38	08:08	90	72	G(3)	TAF-TPL-4 + TAF-TPL-4	942	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	14	16	364	26.263	32.760
22	FN	RE_3	Brescia-Iseo-Edolo	34	S01717	BRESCIA	S01002	EDOLO	09:07	11:07	120	103	G	ALN668-2	136	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	14	17	365	37.489	43.800
25	FN	RE_1	Laveno-Varese-Saronno-Milano	30	S01066	MILANO CADORNA	S01747	LAVENO MOMBELLO FN	08:52	10:23	91	72	G(3)	TAF-TPL-4	471	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	14	16	364	26.263	33.124
26	FN	RE_1	Laveno-Varese-Saronno-Milano	30	S01747	LAVENO MOMBELLO FN	S01066	MILANO CADORNA	07:38	09:08	90	72	G(3)	TAF-TPL-4	471	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	14	16	364	26.263	32.760
27	FN	RE_3	Brescia-Iseo-Edolo	34	S01002	EDOLO	S01717	BRESCIA	07:54	09:54	120	103	G	ATR125-1	243	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	14	17	365	37.489	43.800
28	FN	R3	Brescia-Iseo-Breno	34	S01717	BRESCIA	S01005	BRENO	09:58	11:36	98	72	G	ATR115-1	111	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	14	17	365	26.298	35.770
29	FN	R22	Varese-Saronno-Milano	30	S01066	MILANO CADORNA	S01747	LAVENO MOMBELLO FN	09:39	11:23	104	72	G	TAF-TPL-4	471	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	14	17	365	26.335	37.960
30	FN	RE_1	Laveno-Varese-Saronno-Milano	30	S01747	LAVENO MOMBELLO FN	S01066	MILANO CADORNA	08:38	10:08	90	72	G(3)	TAF-TPL-4	471	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	14	16	364	26.263	32.760
31	FN	R22	Varese-Saronno-Milano	30	S01066	MILANO CADORNA	S01747	LAVENO MOMBELLO FN	10:39	12:23	104	72	G(3)	TAF-TPL-4	471	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	14	16	364	26.263	37.856
33	FN	R3	Brescia-Iseo-Breno	34	S01005	BRENO	S01717	BRESCIA	09:25	11:03	98	72	G	ATR125-1	243	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	14	17	365	26.298	35.770
34	FN	RE_3	Brescia-Iseo-Edolo	34	S01717	BRESCIA	S01002	EDOLO	11:07	13:07	120	103	G	ATR125-1	243	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	14	17	365	37.489	43.800
35	FN	R22	Varese-Saronno-Milano	30	S01066	MILANO CADORNA	S01747	LAVENO MOMBELLO FN	11:39	13:23	104	72	G	TAF-TPL-4	471	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	14	17	365	26.335	37.960
36	FN	R22	Varese-Saronno-Milano	30	S01747	LAVENO MOMBELLO FN	S01066	MILANO CADORNA	09:38	11:21	103	72	G	TSR-3	300	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	14	17	365	26.335	37.595
38	FN	RE_1	Laveno-Varese-Saronno-Milano	30	S01747	LAVENO MOMBELLO FN	S01066	MILANO CADORNA	10:38	12:08	90	72	G(1)	TSR-3	300	30	28	31	30	31	30	31	3	29	31	30	14	7	325	23.449	29.250
39	FN	RE_3	Brescia-Iseo-Edolo	34	S01002	EDOLO	S01717	BRESCIA	09:54	11:54	120	103	G	ALN668-2	136	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	14	17	365	37.489	43.800
43	FN	RE_1	Laveno-Varese-Saronno-Milano	30	S01066	MILANO CADORNA	S01747	LAVENO MOMBELLO FN	12:52	14:23	91	72	G(1)	TAF-TPL-4	471	30	28	31	30	31	30	31	3	29	31	30	14	7	325	23.449	29.575
44	FN	R22	Varese-Saronno-Milano	30	S01747	LAVENO MOMBELLO FN	S01066	MILANO CADORNA	11:38	13:21	103	72	G	TAF-TPL-4	471	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	14	17	365	26.335	37.595
46	FN	R22	Varese-Saronno-Milano	30	S01747	LAVENO MOMBELLO FN	S01066	MILANO CADORNA	12:38	14:21	103	72	G	TAF-TPL-4	471	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	14	17	365	26.335	37.595
47	FN	RE_1	Laveno-Varese-Saronno-Milano	30	S01066	MILANO CADORNA	S01747	LAVENO MOMBELLO FN	13:52	15:23	91	72	G(3)	TSR-3	300	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	14	16	364	26.263	33.124
48	FN	RE_3	Brescia-Iseo-Edolo	34	S01717	BRESCIA	S01002	EDOLO	13:07	15:07	120	103	G	ATR125-1	243	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	14	17	365	37.489	43.800
51	FN	RE_3	Brescia-Iseo-Edolo	34	S01002	EDOLO	S01717	BRESCIA	11:54	13:54	120	103	G	ALN668-2	136	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	14	17	365	37.489	43.800
52	FN	R3	Brescia-Iseo-Breno	34	S01717	BRESCIA	S01005	BRENO	13:58	15:36	98	72	G	ALN668-2	136	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	14	17	365	26.298	35.770
54	FN	R22	Varese-Saronno-Milano	30	S01747	LAVENO MOMBELLO FN	S01066	MILANO CADORNA	14:38	16:21	103	72	G	TSR-3	300	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	14	17	365	26.335	37.595



**Regole di calcolo del corrispettivo**  
**(come si paga)**

## Regole di calcolo del corrispettivo

Il metodo di calcolo del corrispettivo è un **modello della realtà** e quindi ha sempre una componente **convenzionale**.

Il livello di dettaglio del modello deve essere **funzionale agli obiettivi** che la Regione vuole perseguire. Esiste un inevitabile **compromesso** tra livello di dettaglio e praticità/semplificazioni di utilizzo.

Nei contratti lombardi, dal 2001 al 2015 si è progressivamente affinato il modello, orientato allo **sviluppo del servizio**, cioè a poter gestire efficacemente il costante aumento di produzione, limitando il più possibile la crescita della spesa e garantendo una remunerazione **equa** all'impresa.

## Il calcolo del corrispettivo: il trasferimento dallo Stato

**DPCM 16/11/2000** (in attuazione del DLgs 422/1997): trasferimento dei servizi alle Regioni.

Vengono trasferiti:

- un elenco di relazioni (coppie di capolinea)
- **19,6 milioni di trenikm** (servizi Trenitalia)
- **167,9 milioni di Euro** totali di corrispettivo statale (Iva esclusa)

Il limite maggiore di tutto il trasferimento di competenze è che è stato impostato in maniera **statica**, come se la ferrovia non dovesse mai cambiare (e nemmeno costare di più). Lo Stato ha disciplinato solo lo *status quo* e non le successive evoluzioni.

Dalla pura divisione Euro/km risulta un **corrispettivo unitario** formale di **8,57 Euro/km**, *omnicomprensivo e convenzionale* (ad esempio anche la piccola quota di bus sostitutivi, che hanno un costo di produzione nettamente inferiore, era allora inclusa indistintamente nel totale di trenikm).

*Per le ferrovie ex concesse, il trasferimento è ancora più generico, perché è un valore totale di milioni di euro per **servizio + infrastruttura**.*

## Relazioni trasferite dallo Stato

Per ogni Regione, il DPCM 16/11/2000 elenca le **relazioni trasferite**, distinte in normali e IR (interregionali).

La Lombardia ha ovviamente l'elenco più lungo.

In fondo si riporta il totale di risorse corrispondenti: **324 miliardi di lire**, cioè 167 milioni di euro.

Servizi Ferroviari in concessione a FS. SpA trasferiti alle Regioni a statuto ordinario ex art. 9 D Lgs 422/97

<i>Regioni</i>	<i>Relazioni di traffico attribuite</i>	<i>Risorse trasferite anno 2000 (miliardi)</i>
Lombardia	Milano - Domodossola (IR) Milano - Verona (IR) Verona - Fomovo (IR) Bergamo - Livorno (IR) (tratta BG - LI) Arquata - Milano (IR) Alessandria - Novara - Luino Alessandria - Pavia Voghera - Piacenza Brescia - Cremona Brescia - Parma Colico - Chiavenna Lecco - Colico Bergamo - Cremona Cremona - Milano Lecco - Brescia Milano - Arona Milano - Verona Milano - Carnate - Bergamo Milano - Chiasso Milano - Cologno - Mantova Milano - Luino Milano Mortara - Alessandria Milano - Novara - Vercelli Milano - Pavia - Stradella Milano - Piacenza Milano - Tirano Milano - Bergamo Milano - Varese - Porto Ceresio Milano - Voghera - Tortona/Alessandria Pavia - Codogno - Mantova Pavia - Vercelli Seregno - Carnate - Bergamo Sesto S.G. - Molteno - Lecco Como S.G. - Lecco	324.0

## Il calcolo del corrispettivo: i primi contratti lombardi

I contratti del 2001 e del 2002-2003 rimangono fedeli allo schema base proposto inizialmente dal Ministero e quasi non c'è sviluppo del servizio.

Con il contratto Regione Lombardia - Trenitalia del **2004-2005**:

- si negozia un corrispettivo unitario di **6,80 euro/km** (20% in meno) per i **nuovi servizi**, per tener conto del fatto che attivare un nuovo servizio non modifica una parte di costi "fissi" dell'azienda
- i nuovi **bus** vengono pagati solo 2 euro/km, in linea con i contratti di TPL

In parallelo, con il nuovo contratto di FNMT (poi **LeNORD**), per la prima volta si considera separatamente il **nolegg**io dei treni **TAF** di proprietà di FNM (circa 13 mil. su 65 di contratto), di modo che la divisione *corrispettivo/trenikm* non risenta di questo **costo fisso**, e quindi dia un *valore unitario* (euro/km) inferiore, anch'esso propedeutico allo sviluppo di nuovi servizi.

## Il calcolo del corrispettivo: il Catalogo Trenitalia

Il contratto 2004-05 è prorogato al **2006-07**. Si apre poi un anno di **contenzioso** perché Trenitalia rivendica a livello nazionale un incremento di corrispettivo del 35-40% a pari servizi (funzionale a risanare i propri bilanci).

Se ne esce con il **contratto 2009-2014 "a catalogo"** che per la prima volta definisce prezzi unitari *distinti per classe dimensionale (numero di posti offerti)*.

- il prezzo unitario è **a ore anziché a km**: è tecnicamente corretto che una parte dei costi di produzione sia legata alle ore di servizio (es. costi del personale), ma così diventa un incentivo per ridurre pretestuosamente la velocità: più un treno è lento, più rende a Trenitalia!
- si applicano delle **maggiorazioni** percentuali per rotabili nuovi, servizi festivi e notturni, treni a bassa frequentazione

Inoltre il catalogo ha un'impostazione più simile a un **gross cost** (è un catalogo di *costi*, a cui poi vengono *detratti i ricavi da traffico*), scaricando sulle Regioni ogni rischio commerciale sulla crescita (o riduzione) dei viaggiatori.

Infine il **pedaggio a RFI** è quantificato a parte, in quanto è "passante" per l'impresa ferroviaria e il suo valore è fissato con Decreto ministeriale.

## Il calcolo del corrispettivo: il Catalogo Trenord

Con la nascita di Trenord (2009-2011) si negozia un **nuovo Catalogo** nel **contratto 2012-2014**, che sostituisce il secondo triennio del contratto precedente ed elimina le distorsioni di quello Trenitalia:

- il corrispettivo torna realmente **net cost** (il trend dei ricavi è un rischio o un'opportunità per l'azienda)
- **il prezzo unitario è a km** e non più a ore
- si definiscono dei **cluster di velocità e dimensione del treno** (numero di posti offerti), ognuno con il suo prezzo unitario
- il **pedaggio** rimane esplicitato a parte
- anche il **noleggio del materiale rotabile** è a parte, in quanto è fissato dai contratti con i proprietari dei treni (FNM, Trenitalia, SBB) e non modifica i costi di produzione

Una volta tolti i principali costi fissi/passanti, cioè noleggio e pedaggio, il **corrispettivo unitario** diventa significativamente diverso (più basso) del corrispettivo medio: circa **6 euro/km** contro i 10 euro/km della pura divisione "corrispettivo totale / trenikm totali", a vantaggio dello sviluppo di nuovi servizi.

## Il calcolo del corrispettivo: il Catalogo Trenord

		Corrispettivo (IVA esclusa) €/treno*km		
	Cluster "Posti offerti"	Grande	Medio	Piccolo
Cluster "velocità commerciale"	<i>Definizione del cluster</i>	<i>Maggiore di 600 posti</i>	<i>Tra 300 e 599 posti</i>	<i>Minore di 300 posti</i>
Veloce	<i>oltre 55 km/h</i>	5,72	5,26	4,58
Medio	<i>tra 45 e 55 km/h</i>	6,48	6,02	5,33
Lento	<i>&lt; 45 km/h</i>	7,36	6,91	6,22
Bus	-	-	-	2,06
Aeroportuale	-	-	-	2,49

- Il corrispettivo **cresce** al crescere della dimensione del treno e al diminuire della velocità, interpretando (convenzionalmente) i costi reali.
- I servizi aeroportuali (**Malpensa Express**) hanno un corrispettivo minore per tener conto dei biglietti con tariffa più costosa.

## Il calcolo del corrispettivo: il PEF

Il catalogo Trenitalia del 2009 non è più compatibile con le nuove norme dell'Autorità di Regolazione dei Trasporti (**ART**), in particolare la **delibera 49/2015**.

Al suo posto, il corrispettivo totale va oggi definito da un **Piano Economico Finanziario (PEF)**, che è quindi incluso nei **nuovi contratti Trenitalia** del 2017-2018 (la Lombardia ha firmato il contratto Trenord 2015-2020 appena prima della delibera 49).

Il PEF è un **prospetto di costi e ricavi**, simile a un normale conto economico, che deve mostrare il sostanziale **pareggio** dell'azienda, permettendo un "**utile ragionevole**" in coerenza con il Regolamento europeo 1370/2007.

In sostanza il PEF ha il ruolo di esplicitare il bilancio dell'azienda sussidiata, là dove, a causa dell'**affidamento diretto** del servizio, **non si può contare sul mercato**, che in un regime di concorrenza garantirebbe automaticamente il miglior prezzo (*almeno in teoria...*).

L'obiettivo del Reg. 1370 è assicurare l'assenza di "**sovracompensazione**", cioè di un sussidio maggiore del giusto, anche quando il valore del sussidio non è stato selezionato con una gara pubblica.

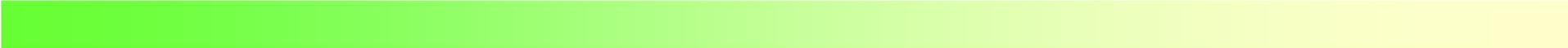
## Il calcolo del corrispettivo: PEF o severità?

Il PEF verifica che il sussidio non ecceda quanto necessario a coprire i costi, ma non è in grado di verificare la **bontà** dei costi stessi (salvo fare confronti di **benchmark**, difficili in un mercato ristretto come quello ferroviario e dominato da un **monopolista** nazionale).

In un settore a forte spesa pubblica, gli sprechi, i costi "improduttivi" e gli **investimenti inutili** sono sempre in agguato.

L'esperienza lombarda sembra dimostrare che, per il contenimento della spesa pubblica, possa essere più efficace una **negoziazione molto severa sul prezzo** (cioè sul corrispettivo unitario), più che la verifica di un PEF, la cui correttezza formale *non è una conferma automatica sulla qualità e l'utilità degli investimenti*.

In altri termini, l'assenza del controllo normalmente deputato al mercato si compensa in primo luogo con un contratto severo e parsimonioso, e con **regole chiare su quel che si paga e quanto lo si paga**, anche se inevitabilmente convenzionali.



**Regole di gestione**  
**(come "ci si parla" tra Regione e Impresa)**

## Regole di gestione: che cosa si paga

Solo passando per tutti i contratti che si sono succeduti, in Lombardia si è (quasi) arrivati a una posizione non solo rigorosa, ma anche di buon senso:

- **si pagano i treni che sono circolati; non si pagano quelli soppressi**
- se un treno è soppresso e sostituito dal bus, si paga il prezzo del **bus** (inferiore al treno)
- l'impresa ferroviaria risponde a Regione anche dei problemi (ritardi e soppressioni) del **gestore dell'infrastruttura**, che è un suo fornitore

Ci sono poche **eccezioni**, sebbene ancora perfettibili:

- non si considerano ritardi e soppressioni per cause di **forza maggiore** (imprese e gestori hanno la tendenza ad essere molto di manica larga a classificare la forza maggiore, specie quando si tratta di (normali?) fenomeni meteorologici)
- in caso di eventi improvvisi (frana, ecc.) la forza maggiore si applica solo per i primi 10 giorni; poi si paga solo quanto effettivamente circola

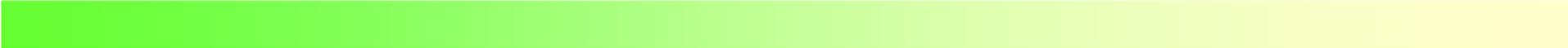
In un prossimo contratto, il passaggio a considerare **tutte le cause di ritardo/soppressione** (anziché escludere la forza maggiore) semplificherebbe la gestione e risolverebbe molti attuali contenziosi e zone d'ombra.

## Regole di gestione: come si lavora insieme

Il contratto disciplina tutte le interazioni "quotidiane" tra Regione e Impresa:

- quando l'Impresa fornisce i dati di monitoraggio e in quali formati
- come e in che tempi l'Impresa chiede di modificare temporaneamente i servizi (ad esempio per indisponibilità della rete a causa di lavori)
- come la Regione chiede e negozia l'introduzione di nuovi servizi
- come si condivide una modifica alle norme tariffarie o alle condizioni di trasporto
- quando si fa il consuntivo economico di tutto l'anno, incluse le penali (entro il successivo giugno, con la "Relazione di chiusura")
- .....

*Va sempre ricordato che il contratto è **negoziato tra le parti**: deve essere **equo** e accettabile per entrambi. Il Catalogo Trenitalia era palesemente vessatorio, ma non bisogna cadere nell'errore opposto!*



**Sistema di monitoraggio**  
**(come si controlla)**

# Sistema di monitoraggio

E' essenziale che esista un **sistema di verifica** di quanto è stato specificato come obbligo contrattuale:

- **condiviso** dalle due parti nei metodi
- con tempi e formati di consegna concordati
- basato su rilevazioni complete o verifiche a campione
- a carico dell'impresa di trasporto **oppure** del soggetto pubblico
- **compromesso tra completezza ed economicità**  
→ *struttura dedicata e costi!*

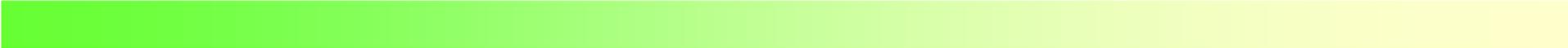
# Sistema di monitoraggio

L'Impresa condivide con la Regione un **set di dati** molto ampio:

- **andamento analitico di tutte le corse**, tutti i giorni (ritardo ed eventuali soppressioni)
- rispetto delle composizioni programmate (**n. di posti**), tutte le corse delle fasce di punta, tutti i giorni lun-ven
- risultato analitico dei rilievi di **frequentazione** (viaggiatori per corsa e fermata, per i giorni delle due settimane campione)
- database dei **titoli di viaggio** venduti e relativi introiti
- **conto economico** e dati annuali di consuntivo (personale, anagrafica della flotta, ecc.)

Regione e Impresa **elaborano congiuntamente** alcuni indicatori: es. indice di affidabilità per il "**bonus**".

Regione fa effettuare da un soggetto terzo delle "**verifiche ispettive**" a campione (pulizia ed efficienza dei rotabili, pulizia e informazioni nelle stazioni) e ne condivide i risultati con l'Impresa.



**Penali**  
**(come si sanziona l'inadempienza)**

*Prevedere anche dei premi?  
Diciamo: meglio di no...*

# Penali

I treni non effettuati non si pagano: questa non è considerata una penale in senso stretto ma una riduzione del corrispettivo per "servizi non resi".

L'impresa paga le penali alla Regione oppure direttamente ai viaggiatori.

## ***Penali alla Regione:***

- Soppressioni reiterate (stesso treno più di 3 volte/mese)
- Verifiche ispettive (pulizia ed efficienza dei rotabili, pulizia e informazioni nelle stazioni)
- Mancato raggiungimento obiettivi generali di qualità
- Modifiche non autorizzate al servizio, mancata fornitura di dati, ...

## ***Penali ai viaggiatori:***

- "**Bonus**" ovvero sconto del 30% sugli abbonamenti mensili (10% annuali) di ciascuna direttrice, in base all'**indice di affidabilità**

Non ci sono ulteriori penali sulla puntualità, perché in genere sono *controproducenti*: porterebbero a tentare di massimizzare a tutti i costi la puntualità, a scapito della qualità complessiva del servizio per il viaggiatore, che è fatta anche di altri fattori (es. coincidenze).

## Penali: gli obiettivi di qualità

### 4 obiettivi globali di qualità introdotti dal contratto 2012

e sempre più sfidanti (*probabilmente un po' troppo: sono infatti nati come obiettivo prettamente politico*)

<i>Indicatori e obiettivi globali di qualità</i>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>dal 2018</b>
• Puntualità media mensile ai 5 minuti per l'intera giornata	92,70 %	93,00 %	94,00 %	95,00%
• Puntualità media mensile ai 5 minuti per fascia di punta lunedì-venerdì	87,60 %	88,00 %	89,00 %	90,00 %
• Ritardo Medio per passeggero	2,20 min	2,15 min	2,10 min	1,99 min
• Soppressioni/giorno	11,75 corse	11,00 corse	10,50 corse	9,60 corse

Il mancato rispetto di questi obiettivi dà luogo a una penale aggiuntiva di 500.000 euro (finora sempre applicata).

## Penali: le verifiche ispettive (pulizia)

<i>Fattori verificati</i>	<i>Classe A</i>	<i>Classe B</i>	<i>Classe C</i>
Esterno treno (cassa e porte)	2 carrozze visibilmente sporche	>2 carrozze visibilmente sporche	>4 carrozze visibilmente sporche
Locali interni (scompartimenti e spazi comuni)	1 carrozza con almeno un locale visibilmente sporco o con scritte	2 carrozze con almeno un locale visibilmente sporco o con scritte	> 2 carrozze con almeno un locale visibilmente sporco o con scritte
Servizi igienici	1 servizio visibilmente sporco (se almeno 3 nel treno sono agibili)	2 servizi visibilmente sporchi (1 se solo 2 nel treno sono agibili)	> 2 servizi visibilmente sporchi (2 se solo 2 nel treno sono agibili)
Arredi e dotazioni (sedili, finestrini, tende, tavolini, porte, portarifiuti)	2 carrozze con almeno un elemento visibilmente sporco o danneggiato	3 carrozze con almeno un elemento visibilmente sporco o danneggiato	> 3 carrozze con almeno un elemento visibilmente sporco o danneggiato

Per ciascun aspetto si attribuisce la classe A-B-C. La classe totale del treno è **la peggiore** tra le classi dei vari aspetti verificati.

I treni in classe A non hanno penali. Le classi B e C comportano **due penali** (una minore e una maggiore) rispettivamente **proporzionali** al numero di treni nella classe rispetto al numero totale di treni verificati.

## Penali: le verifiche ispettive (efficienza dei rotabili)

<i>Apparati critici</i>	<i>Numero di apparati non efficienti</i>		
	<i>Classe A</i>	<i>Classe B</i>	<i>Classe C</i>
Riscaldamento (nonché condizionamento per i veicoli con finestrini sigillati)	0	1	>1
Porte di salita	<=2 (non contigue)	3 oppure 2 contigue	>3 oppure 3 di cui 2 contigue
Toilette aperte e utilizzabili	<=2 (1 per i treni dotati al massimo di 2 toilette)	3	>3 (2 per i treni dotati al massimo di 2 toilette)
Impianto di illuminazione	0 carrozze completamente buie (ore notturne)	1 carrozze completamente buie (ore notturne)	>1 carrozze completamente buie (ore notturne)
Diffusione di informazioni audio (ove esistente)	1 carrozza	2 carrozza	>2 carrozza
Indicatori di destinazione frontali e laterali funzionanti (ove esistenti)	Tutti funzionanti	Indicatore frontale non funzionante o tutti gli indicatori laterali di una fiancata non funzionanti	-

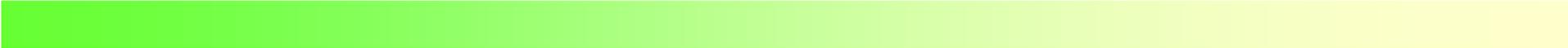
L'attribuzione in classi e l'uso di **penali proporzionali** al numero di treni nella classe fanno sì che l'aumento del campione di treni verificati fa crescere la precisione della rilevazione ma **non incrementa** in modo indefinito la penale (la penale massima teorica, pari al 100% dei treni in classe C, è fissata dal contratto). Questo ha favorito l'accettazione della penale da parte dell'impresa.

## Penali a vantaggio dei viaggiatori: l'esempio del "bonus"

- La Lombardia lo introduce nel **2003** (prima Regione italiana)
- E' uno **sconto** sull'acquisto dell'abbonamento successivo per le direttrici dove i treni hanno viaggiato *mediamente* in ritardo, o sono stati molto soppressi
- Lo sconto iniziale è del 10%, poi portato progressivamente al **30%**
- Utilizza l'**indice di affidabilità**, una formula matematica basata su minuti di ritardo e minuti dei treni soppressi, rapportati ai minuti totali di corse programmate sulla direttrice

### **Problemi/Compromessi:**

- accettabilità (può essere visto come un'istituzionalizzazione del ritardo)
- formula di calcolo (viene contestato il fatto che considera anche i treni non di punta, su cui viaggia meno gente)



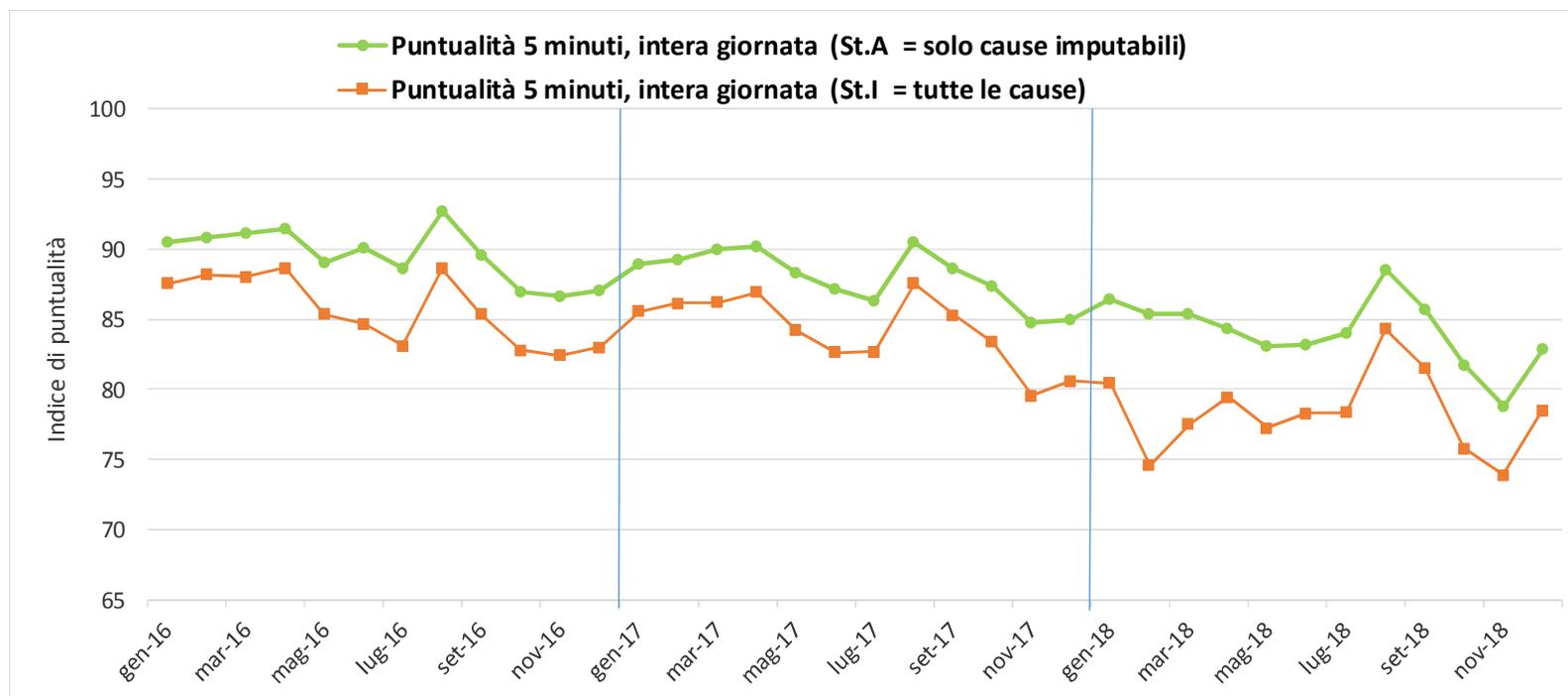
**Il ruolo dell'impresa:  
le performance del servizio**

# Il ruolo dell'impresa: le performance del servizio

La **qualità percepita** dal viaggiatore non dipende solo da quello che la Regione programma (e dai treni che acquista) ma anche da come l'impresa ferroviaria e i gestori dell'infrastruttura lo mettono in pratica.

La **puntualità** non è un obiettivo “assoluto” da perseguire ad ogni costo, ma un utile indicatore dello *stato di salute* del servizio.

Nell'ultimo triennio Trenord ha mostrato un preoccupante **trend discendente**.





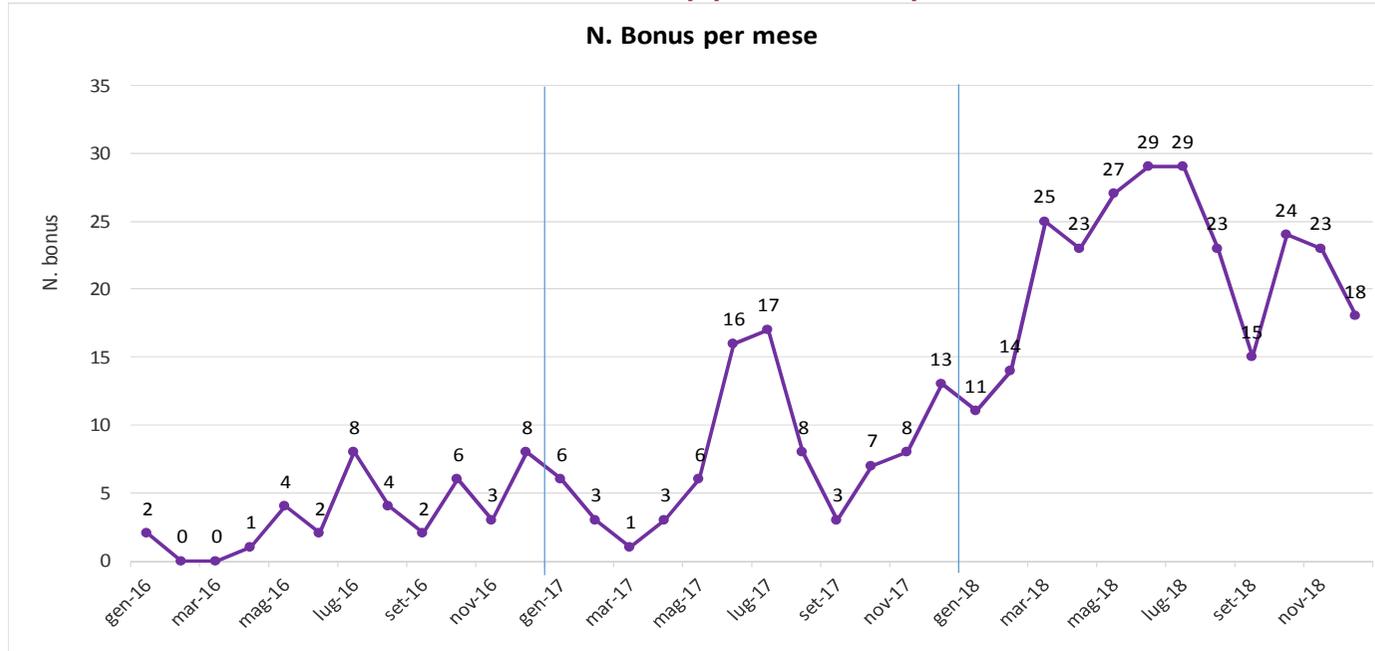
# La crisi aziendale di Trenord

Il bonus (sconto del 30% sugli abbonamenti) misura con una formula matematica sia la puntualità, sia le soppressioni di ciascuna direttrice.

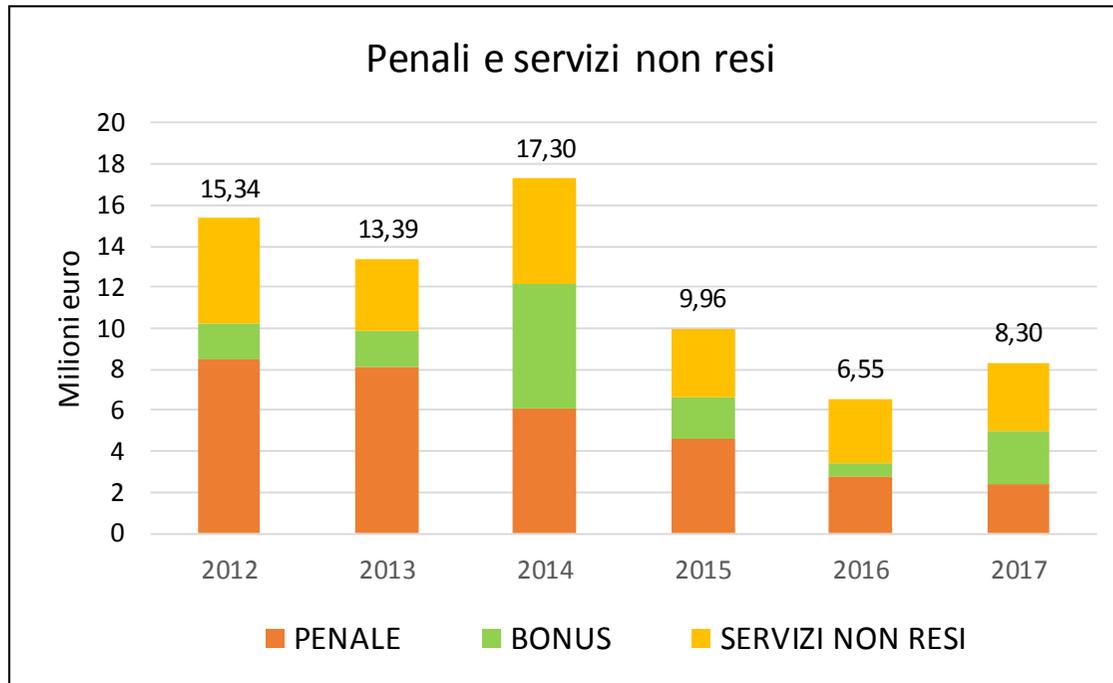
I bonus maturati nel **2018** sono in numero eccezionale e denotano una **profonda crisi aziendale**, che ha portato a una pesante **inaffidabilità** del servizio per i viaggiatori.

Le cause sono apparse legate a personale insufficiente (macchinisti e capitreno) e manutenzione inadeguata: due tipici problemi di *management*.

Dal 2019 i problemi sembrano in via di soluzione, al prezzo di una **contrazione dei servizi del 5% circa**, con corse soppresse e parzialmente sostituite da bus.



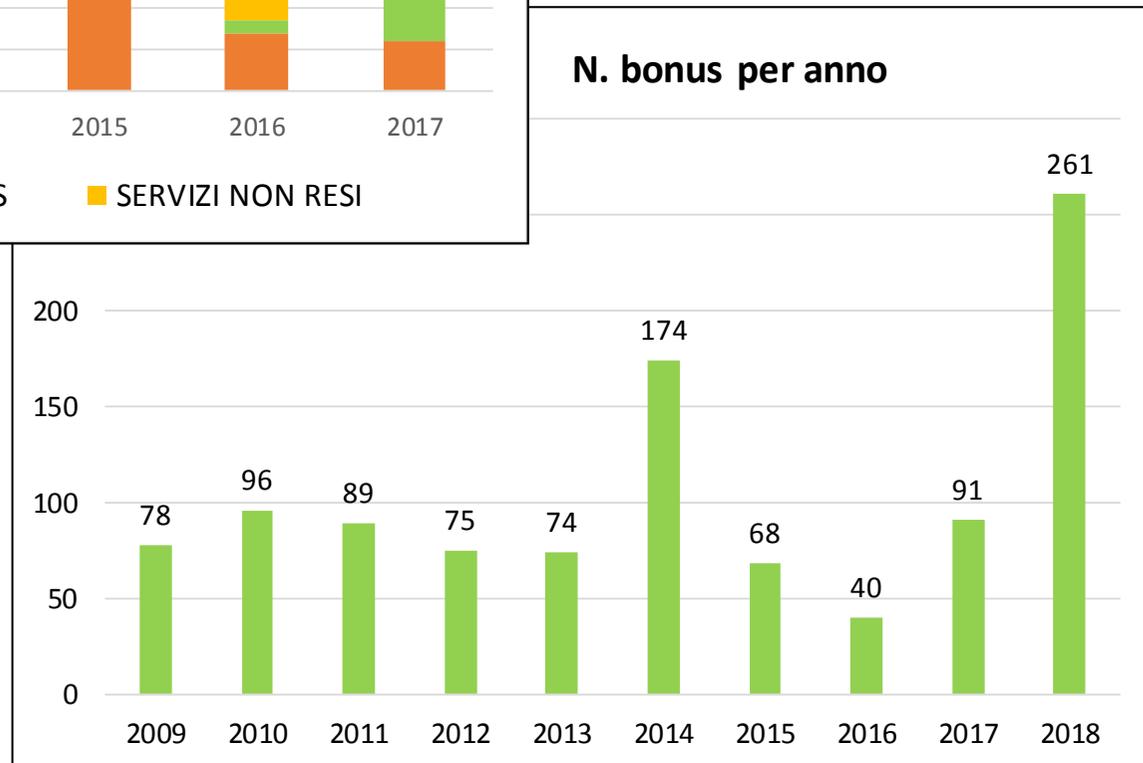
# Penali e bonus: totale annuo

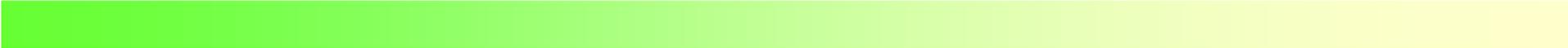


Il grafico restituisce i rapporti relativi tra penali, bonus e servizi non resi (soppressioni).

Il 2014 è stato un anno di cattive performance, il 2016 di performance molto buone.

I valori economici 2018 non sono ancora consolidati.





**Altre tematiche contrattuali:  
il materiale rotabile; le tariffe**

## Il materiale rotabile

**Circa 400 treni totali (350 in turno quotidiano)** per il servizio lombardo  
**190 nuovi treni** già entrati in servizio dal 2007 al 2017, per un investimento di **1500 milioni**:

- **130 treni** finanziati direttamente da Regione (**1000 milioni**)
- **60 treni** acquistati da **FNM (330 milioni)** e **Trenitalia (170 milioni)**

A causa dell'evoluzione contrattuale nel lungo periodo trascorso, i treni sono gestiti nel contratto con regole economiche molto varie.

### ***Canoni pagati da Trenord e rimborsati da Regione nel corrispettivo:***

- i treni **finanziati da Regione** (acquistati da **Ferrovienord**) prevedono un canone di noleggio modesto (circa 1% del valore del treno) che corrisponde all'accantonamento di risorse per pagare la *manutenzione ciclica di secondo livello* (quella che si fa ogni 7-10 anni)
- i treni della flotta tradizionale **Trenitalia** (E.464, Medie Distanze, Piano Ribassato, ALn 668 ecc.), quelli di **SBB** (Flirt Tilo) nonché alcuni treni di **FNM** (TAF e alcuni Coradia CSA) prevedono un canone sostanzialmente a **prezzi di mercato** (circa 8-10% del valore del treno)

## Il materiale rotabile

### ***Canoni pagati da Trenord e rimborsati parzialmente da Regione:***

- per gli ultimi treni di FNM (TSR, alcuni Coradia), Trenord paga un noleggio a mercato ma Regione rimborsa solo un **valore convenzionale di 1/24°** del prezzo del treno (=4,3%)

### ***Canoni pagati da Trenord e NON rimborsati da Regione:***

- per i treni che erano stati promessi come "benefit" all'interno del **Catalogo Trenitalia** (alcuni Coradia e Vivalto), Regione **non riconosce** un noleggio esplicito, in quanto si assume che il corrispettivo sia stato costruito andando già a comprendere tali investimenti.

I treni ricevuti gratis dallo Stato (materiale vecchio di **LeNORD**) non hanno mai previsto canone, ma sono ormai residuali.

I **rimborsi parziali** del canone sono stati funzionali a **limitare la spesa** per Regione e a spronare Trenord al risparmio (e sperabilmente a negoziare contratti di noleggio più a proprio favore!).

**In un contratto con PEF il canone figura integralmente tra i costi.**

A regime tuttavia la larga maggioranza dei treni lombardi sarà quella **finanziata da Regione** attraverso Ferrovienord, che prevede **un canone modesto** e corrispondente a un *costo reale di manutenzione* (e non a un onere finanziario).

## Gli investimenti in materiale rotabile

Il contratto Trenord del 2015 prevede anche **200 milioni di euro di nuovi treni**, che Trenord a sua volta ha scelto di procurarsi facendoli acquistare da FNM e noleggiandoli. Regione rimborsa il canone con la regola dell'1/24°.

Forzare gli investimenti in capo all'Impresa è "esteticamente elegante" perché **fa sembrare all'opinione pubblica che l'impresa investa** per migliorare il servizio, ma è sempre da valutare con estrema attenzione:

- il materiale di proprietà dell'impresa tende a essere **una barriera all'ingresso** rispetto ad altri concorrenti se si decidesse di mettere a gara il servizio
- i treni non vengono regalati (ovviamente!!): farli acquistare all'impresa **significa pagarli "a rate" in spesa corrente** nel contratto di servizio, oppure con  **aumenti tariffari** predeterminati (quest'ultima è la scelta che Trenitalia ha imposto a molte Regioni con i nuovi contratti del 2017-18)
- l'"**utile ragionevole**" a cui ha diritto l'impresa è legato al capitale investito: più l'impresa compra treni, più può caricare il corrispettivo di un utile "obbligatorio" a proprio favore
- chi acquista i treni ha indubbiamente più voce in capitolo nel decidere in dettaglio come li vuole (ovviamente a beneficio dei viaggiatori!)

## Il sistema tariffario e le condizioni di trasporto

In parallelo al Contratto di servizio, la Regione governa o verifica altri due importanti aspetti del servizio ferroviario.

La scelta delle **tariffe** e del loro livello (cioè del costo per i viaggiatori) **appartiene alle Regioni**.

La Lombardia ha disciplinato le regole per il sistema tariffario con un proprio **Regolamento** (n. 4/2014) a cui Trenord deve attenersi. Ad esempio il fatto che il biglietto Trenord non convalidato è “a data aperta” (a differenza di quello Trenitalia a data fissa) è scritto nel Regolamento.

Insieme al contratto di servizio, la Giunta regionale ha approvato le **Condizioni di trasporto** di Trenord, che definiscono tutti i rapporti tra l'Impresa e i viaggiatori.

Eventuali modifiche successive sono soggette a verifica e approvazione regionale.

In questo modo Regione mantiene un controllo anche su come Trenord si rapporta direttamente ai propri clienti.

# Biglietti “io viaggio ovunque in Lombardia” (IVOL)

- Dal 2011 (anche come misura compensativa di un aumento tariffario del 20%)
- Validi su tutti i bus urbani ed extraurbani - tram, filobus, metro - treni regionali e suburbani - battelli sul lago d’Iseo - funicolari e altri servizi TPL



## Abbonamento integrato per il trasporti pubblico:

- Ovunque in Lombardia: 108 €/mese oppure 1039 €/anno
- Ovunque in Provincia: 76, 82 e 87 €/mese

**60.000**  
**pendolari/giorno**



## Biglietto giornaliero per chi viaggia in Lombardia

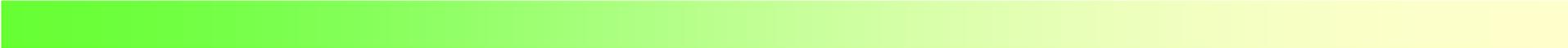
- 1 giorno a 16,50 €
- 2 giorni a 27 €
- 3 giorni a 32,50 €
- 7 giorni a 43,50 €

**1.700**  
**biglietti/giorno**



## Gratuità per ragazzi <14 anni:

- Quando viaggiano in compagnia di un familiare



**La gara della Linea S5 e  
il contratto del gestore dell'infrastruttura Ferrovienord**

## La gara per la linea S5

Nei contratti affidati con **gara**, il testo del contratto di servizio è un **allegato del capitolato** e quindi è "imposto" (anziché negoziato).

In un mercato reale, sarebbe poi il **mercato** stesso a decretarne l'accettabilità (un contratto molto severo carica costi superiori sull'azienda e quindi tende a far offrire un ribasso economico inferiore). Nel mondo ferroviario reale, assai poco concorrenziale, questo effetto di controllo del mercato rischia di essere assente.

Il contratto S5, scritto nel 2004, ha **anticipato vari contenuti migliorativi** poi introdotti anche nei contratti seguenti in affidamento diretto.

Esso prevede un "catalogo elementare" di **due soli corrispettivi al km: treni e bus**. Il **pedaggio** è rimborsato a parte e non è previsto **noleggio** dei rotabili, dato che i treni sono forniti direttamente da Regione.

La base d'asta parsimoniosa e il **ribasso offerto del 15%** (molto superiore a qualunque altra gara di TPL lombardo degli stessi anni!) hanno portato a un corrispettivo molto economico:

- circa **3,70 euro/km per i treni** (esclusi circa 3 euro/km di pedaggio)
- circa **1,60 euro/km per i bus** sostitutivi

## Il contratto per la gestione della rete Ferrovienord

La definizione di un modello di calcolo del corrispettivo per la gestione di un'infrastruttura ferroviaria si è rivelata molto più complessa.

Il DPCM 16/11/2000 ha trasferito alla Lombardia un totale omnicomprensivo di **136 mil./anno per rete + servizi**.

Con la **separazione societaria** (2004, all'avanguardia per le reti regionali), su proposta aziendale il totale è stato diviso in:

- **75 mil.** per il *Gestore dell'infrastruttura* FNME (oggi **Ferrovienord**)
- **61 mil.** per l'*Impresa ferroviaria* FNMT (poi **LeNORD**, oggi confluita in Trenord)

Mentre il contratto FNMT ha definito quasi subito un importo unitario (euro/km), via via perfezionato come abbiamo visto, **il contratto FNME si è mantenuto “a corpo” fino al 2015**: un importo totale indistinto per tutta la gestione dell'infrastruttura (sulla quale non era previsto il classico pedaggio di RFI).

Nel 2012 si è incrementato il corrispettivo totale *in proporzione ai nuovi trenikm* svolti sulla rete, sulla falsariga del pedaggio RFI.

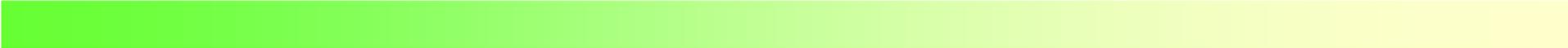
Per il nuovo **contratto 2016-2022** si è definito un **catalogo interamente nuovo**, che va a coprire tutti gli aspetti di gestione della rete.

## Il Catalogo della rete Ferrovienord

Il catalogo interpreta il conto economico del gestore con una serie di *driver*:

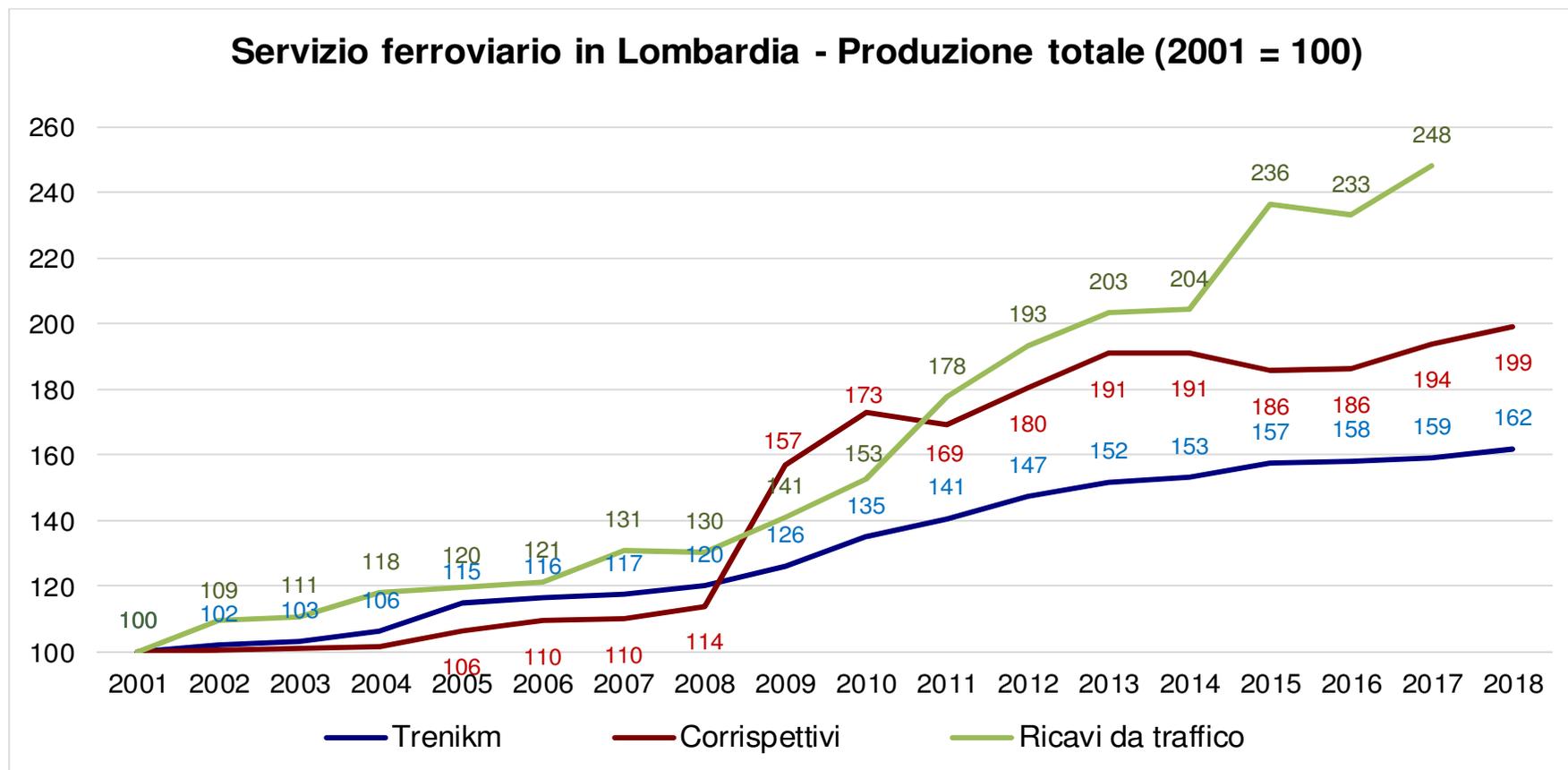
<i>Voce</i>	<i>Driver</i>	<i>Mil. € totali</i>
Regolazione della circolazione	0,8 €/trenikm (*)	8
	130 €/ora di apertura dei posti di regolazione (DM, DCO)	12
Manutenzione della rete	41.000 €/km di binario	21
	2 €/trenokm (*)	21
Gestione delle stazioni	costo per stazione (suddivise in 6 classi dimensionali)	16
Altri costi a corpo	Ingegneria, sicurezza esercizio e accesso rete, patrimonio storico, spese generali	12
Totale		90

(\*) il totale di 2,8 €/trenokm costituisce una voce analoga al pedaggio previsto sulla rete RFI



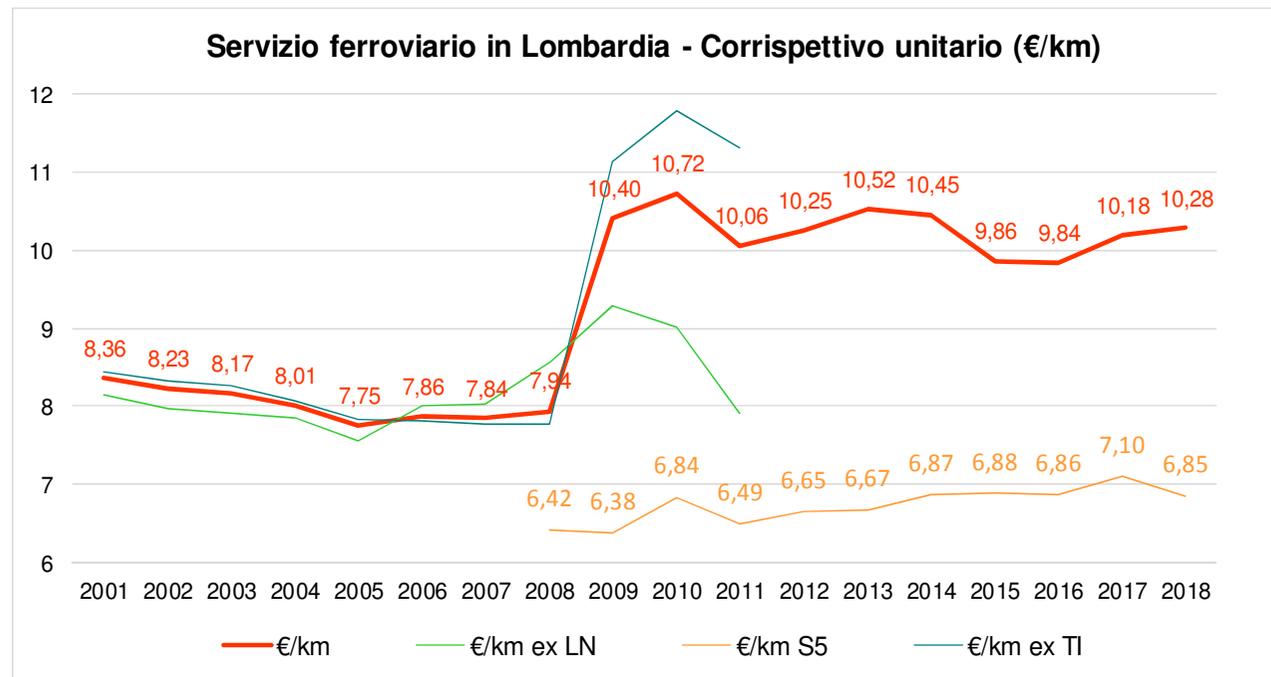
**Il prezzo pubblico**  
**(quanto costa tutto questo)**

# La crescita ha un prezzo da pagare



- In **Lombardia**: **+62%** di produzione in 17 anni
- **+100%** di “costi pubblici” (corrispettivi)
- **più del doppio** dei ricavi
- da 400.000 a 800.000 viaggiatori; tariffe maggiori, ma anche titoli integrati **loViaggio**, per un rapporto più equilibrato tra costi pubblici e costi degli utenti

# Corrispettivo unitario (€/km) in Lombardia

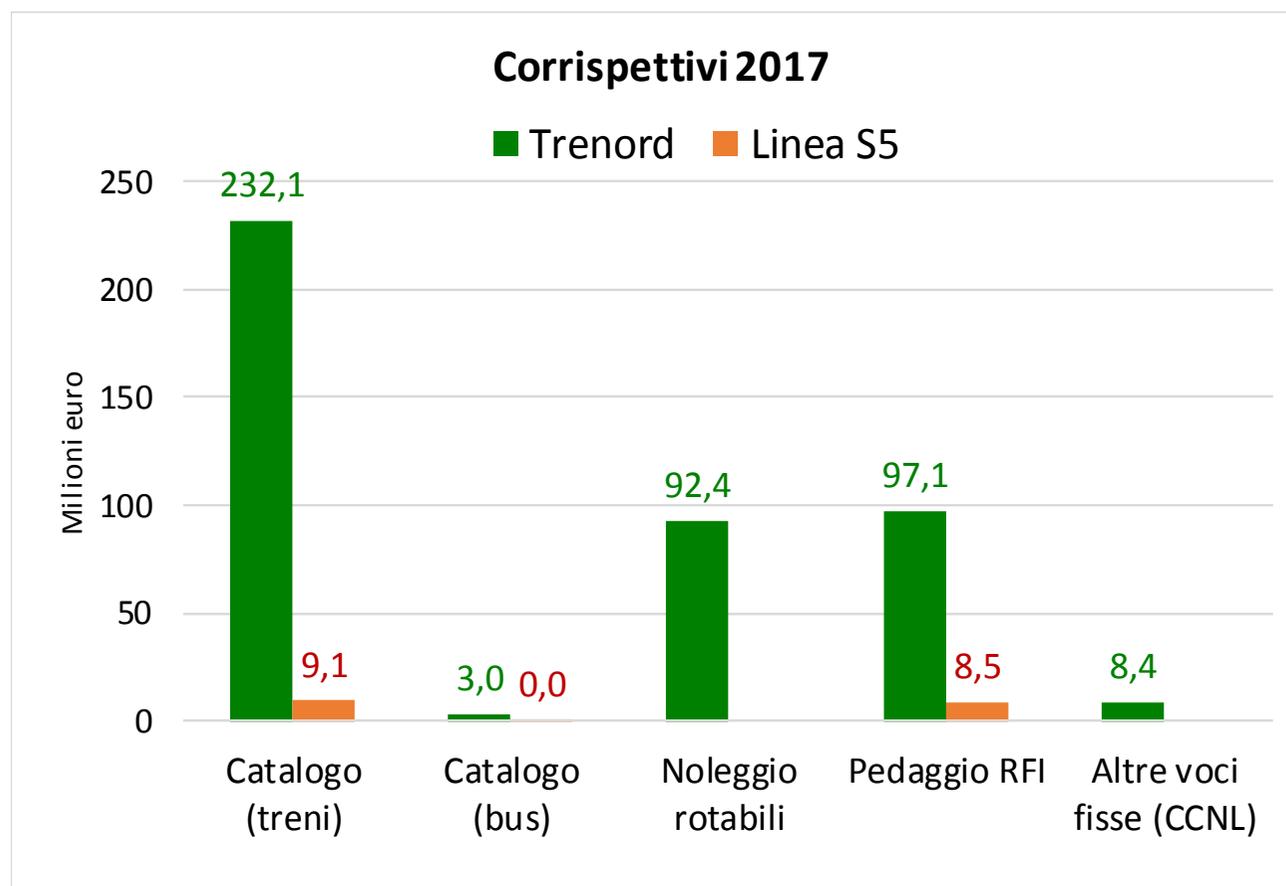


Manovre tariffarie e altri punti di discontinuità:

- 2009: "Catalogo" Trenitalia (nuovo contratto su proposta unilaterale dell'azienda per sanare il deficit aziendale pregresso)
- 2011: aumento straordinario delle tariffe (+20%) e introduzione titoli integrati IVOL
- 2015: aumento straordinario delle tariffe (+4%) e maggiori introiti Expo

*Nonostante la complessità del metodo di calcolo contrattuale, il corrispettivo unitario complessivo si mantiene da 10 anni quasi costante intorno a 10 €/km*

## Le voci di spesa nel contratto Trenord



Il grafico dà un'idea quantitativa di come si componga il corrispettivo complessivo, secondo le regole viste sopra.

Nel **2017** il valore a consuntivo del contratto **Trenord** (prima di sottrarre le penali) è stato di **433,0 milioni di euro**.

Quello della **linea S5** è stato di **17,6 milioni di euro**.

## Come trovare le risorse

La spesa di Regione Lombardia per il servizio ferroviario è cresciuta **dai 240 milioni del 2005 ai 450 milioni del 2014**.

*Come è stato possibile garantire la copertura necessaria?*

In Lombardia:

- c'erano molte **infrastrutture ferroviarie** in costruzione, decise 30 anni fa, *che sarebbero venute pronte comunque*
- **c'era un progetto**, cioè un'idea concreta e chiara di crescita del servizio
- il progetto è diventato esplicitamente una **proposta politica**, fatta propria dall'Assessorato e dalla Giunta regionale di allora
- la decisione di costituire la **nuova impresa ferroviaria Trenord**, unione di Trenitalia e di LeNORD (2009), è stata un passaggio chiave perché ha “portato in casa” il problema delle ferrovie
- nonostante i tagli, il Bilancio lombardo non ha intaccato la propria capacità di spesa *a favore dei cittadini*
- il progetto di potenziamento è stato **costruito insieme al territorio** (enti locali e utenti), richiesto da loro e condiviso con loro

In altre Regioni possono mancare oggettivamente alcune condizioni, *ma se mancano la volontà e la capacità di creare un progetto, è difficile andare oltre la pura sussistenza del TPL.*

## Che cosa NON c'è in un contratto di servizio

*E' lecito aspettarsi che non tutto possa essere gestito positivamente dal contratto di servizio. Ad esempio...*

- Il contratto di servizio non è in grado di garantire la **qualità progettuale** del servizio ferroviario (orari, frequenze, tipo di servizio, ...), che è un problema di **programmazione dei trasporti**.
- Il contratto sa difficilmente gestire una **situazione eccezionale**, ad esempio di **crisi aziendale** dell'impresa ferroviaria (specie in un mercato semimonopolistico, che offre poche o nulle alternative).
- Il contratto non disciplina (se non molto indirettamente) **la qualità e le performance dell'infrastruttura**, che hanno tuttavia un ruolo importante sul risultato finale.
- Il contratto è sempre una **modellizzazione convenzionale della realtà**, e quindi non è detto che riesca a influire sui **costi reali** di produzione dei servizi.
- Il contratto, in un mercato non concorrenziale, ha difficoltà a garantire che **“si paghi il giusto”**. E' probabile che un contratto con PEF abbia anche difficoltà a prevenire gli sprechi (in quanto per il PEF sono “costi” come tutti gli altri).

## Che cosa concludere?

- Il mondo della mobilità pubblica (TPL e non solo) è molto complesso, **va governato** (assai più della viabilità stradale) ed è composto da tanti attori che “dovrebbero” lavorare in sinergia.
- Il Contratto di servizio è lo strumento cardine per regolare i rapporti – **economici e di regole** – tra Regione e impresa sussidiata.
- Quasi 20 anni fa il Contratto ha garantito per la prima volta **ruoli più chiari** tra chi commissiona il servizio e chi lo fornisce.
- Il Contratto non gestisce “tutto”, non garantisce la qualità progettuale della ferrovia, **non previene** automaticamente i disservizi o gli sprechi.
- Il corrispettivo viene quantificato con un **modello** inevitabilmente **convenzionale**; un modello “severo”, che tiene a bada la crescita della spesa, è sempre preferibile.

## Conclusioni 2 - suggerimenti pratici

- Dettagliare ciò che si chiede come obbligo contrattuale
- Definire i tempi e le scadenze degli impegni
- Controllare che quello che si chiede venga erogato  
→ “trade-off” con i costi del monitoraggio
- Stabilire le conseguenze per quanto non viene rispettato
- **Ogni contratto si può migliorare alla successiva tornata!**  
*(era la stessa frase con cui si concludeva una presentazione simile a questa... nel 2007!)*

Grazie dell'attenzione e... **buon viaggio!**

*Per saperne di più:*



[www.stagniweb.it](http://www.stagniweb.it)