



# IL SETTORE FERROVIARIO

## PECULIARITÀ NELLE AZIENDE FERROVIARIE E NEL RUOLO DEL SETTORE PUBBLICO

A.A. 2016-2017

Corso di Management Pubblico

Prof.ssa Alessia Patuelli

Università di Ferrara

11 Aprile 2017

# **SCALETTA**

**Discussione di casi-studio**

**Logiche di gestione nel settore ferroviario**

**Dinamiche in una selezione di aziende ferroviarie oggi**

# Domande

- Quali sono i **soggetti** nella vicenda?

- Qual è il **contesto**?

- Quale **problema** è sorto?

- Quale **soluzione**?

Trenitalia vi augura  
un felice 2009.

Departures

destinazione  
destination

MILANO C.I.F.	18:40	20'	10:52
ROMA TERMINI	18:53	5'	7- P
TRIFESTE C.I.F.	18:55	10'	PR
ANCONA	18:58	5'	EX
TORINO P.S.	19:03	10'	PR
PORTOMAGG.	19:03		19:5
PORRETTA T.	19:04		.17
MILANO C.I.F.	19:05	10'	20
RAVENNA	19:06		2
UDINE	19:10	10'	1

ATTENZIONE! SI RAMMENTA CHE E' U  
DEI TRENI E SALIRE O SCENDERE QU

**Quando nascono?**



**1825, Inghilterra, tra  
Stockton e Darlington**

Dove?



United Kingdom

Darlington Stockton-on-Tees

Ireland

Isle of Man

Amsterdam

Netherlands

Brussels

Belgium

Cologne

London

North Sea

# Le ferrovie in Italia

- **1839: Napoli – Portici**
- **1905: Nazionalizzazione -  
Nascita Azienda Unitaria delle  
Ferrovie dello Stato**



# Perché introdurre concorrenza nelle ferrovie è complesso?



# Infrastruttura



# Rete in esercizio

## Legenda

- Linee Fondamentali
- Linee Complementari
- Linee di Nodo



# Concorrenza intermodale





# Trasporto via canale

# Automobile



# Trasporto aereo





# 1) Gestione e manutenzione della rete ferroviaria





## 2) Gestione e manutenzione del materiale rotabile

### 3) Servizi di trasporto passeggeri





## **4) Servizi di trasporto merci**



**1. Rete ferroviaria**



**2. Mat. rotabile**

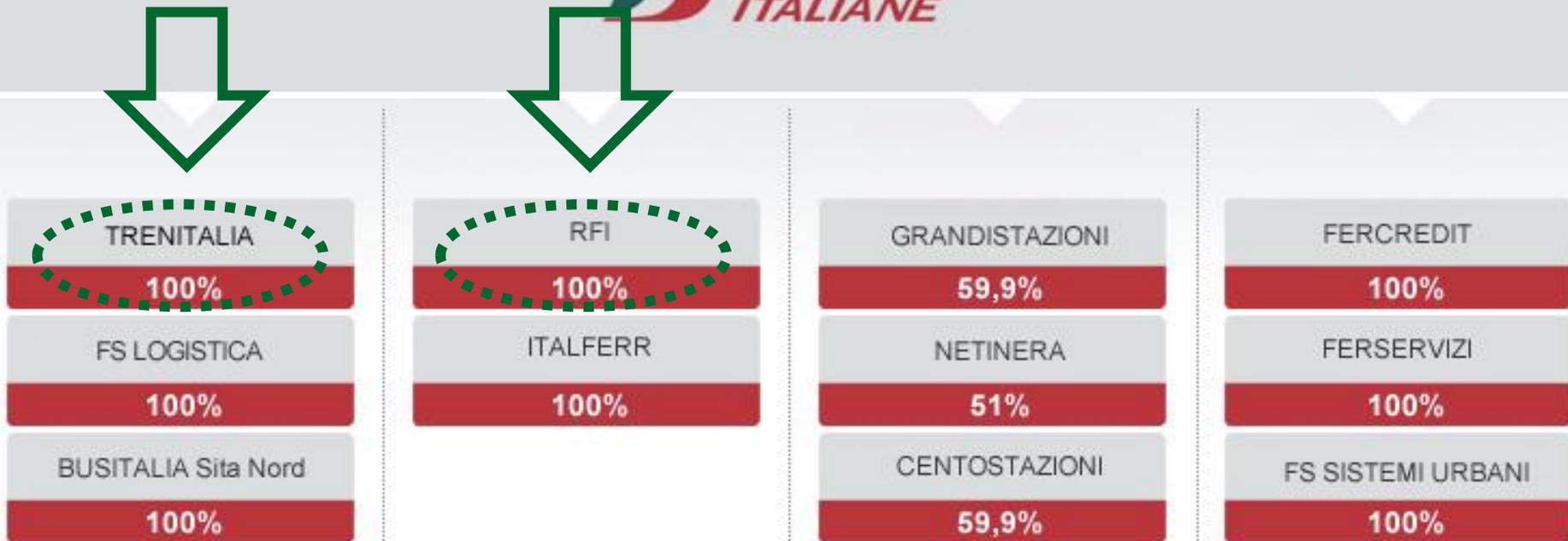


**3. Passeggeri**

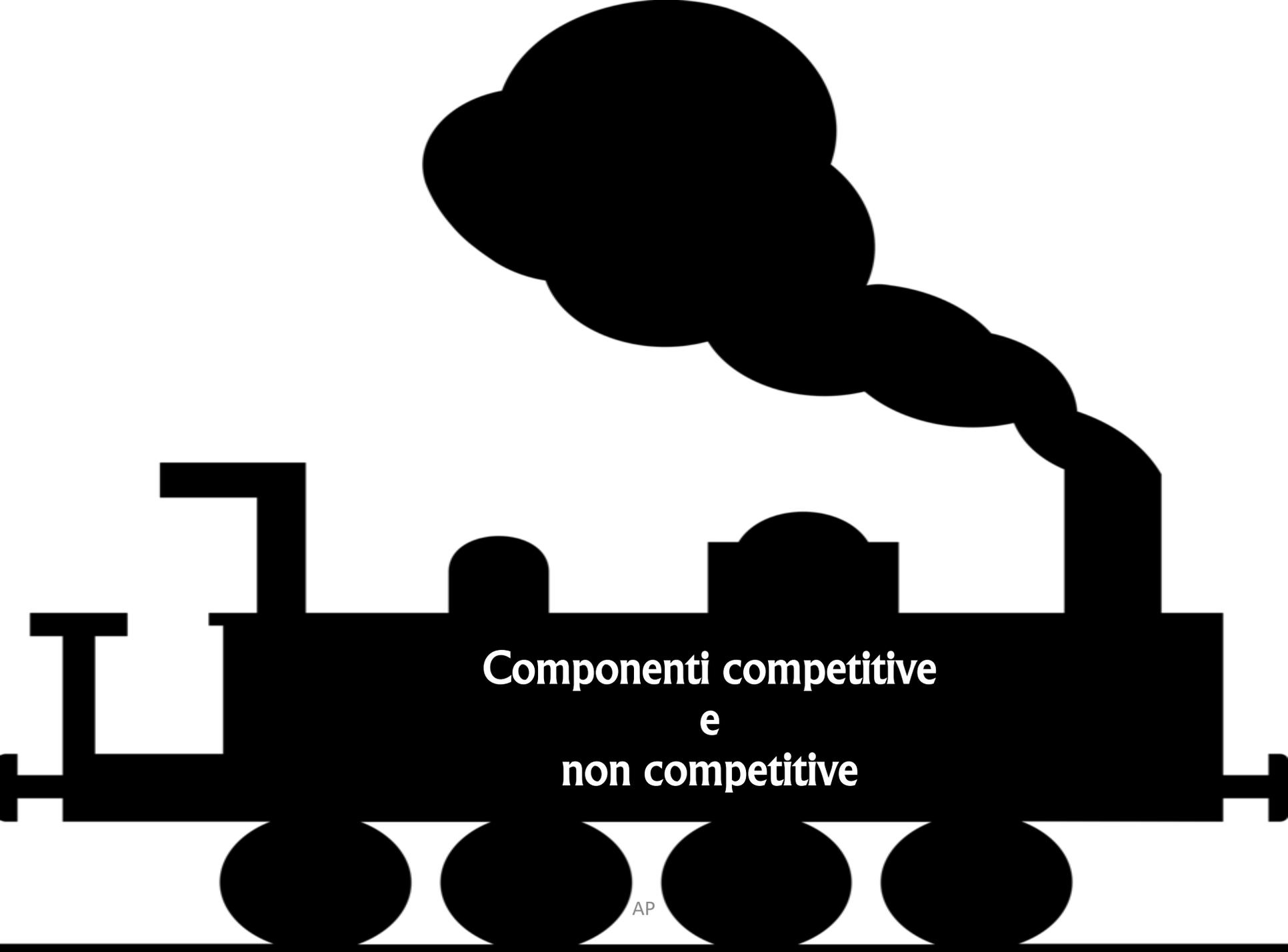


**4. Merci**

# In Italia



**Modello verticalmente  
integrato**



**Componenti competitive  
e  
non competitive**



**Dove inserire la concorrenza?**

**In quale modo?**





**Infrastruttura**

**Elemento non competitivo**

**Attività di trasporto**

**Elemento competitivo**





## **Infrastruttura e attività di trasporto**

**Diversi possibili livelli di  
separazione**



# Integrazione verticale

1

Separazione  
contabile

Dir. Europea 440/1991

2

Separazione  
amministrativa



FERROVIE ITALIANE			
TRENITALIA	RFI	GRANDISTAZIONI	FERCREDIT
100%	100%	69.9%	100%
FS LOGISTICA	ITALFERR	NETINERA	FERSERVIZI
100%	100%	51%	100%
BUSITALIA Sita Nord		CENTOSTAZIONI	FS SISTEMI URBANI
100%		69.9%	100%

3

Separazione  
societaria



Separazione  
proprietaria

4

Separazione

AP

**In Italia**



**1999**

**Separazione contabile trasporto/infrastruttura**

**2001**

**Separazione societaria RFI e Trenitalia**



## **Integrazione verticale**

### **Vantaggi**

- **Maggiore flessibilità e rapidità nelle decisioni**

### **Svantaggi**

- **Possibili difficoltà di ingresso altri operatori**

## **Separazione**

### **Vantaggi**

- **Neutralità per ingresso operatori**

### **Svantaggi**

- **Possibile incremento costi di transazione**



**Trasporto passeggeri**

**Quale concorrenza?**

**2 modelli**



**Nel mercato**

**Per il mercato**

**ntv**

Nuovo Trasporto Viaggiatori

**Gare  
competitive**

# Concorrenza

## Nel mercato

Due o più operatori **contemporaneamente** sulla stessa linea.

Competizione diretta,  
“open access”.

## Per il mercato

Il processo competitivo avviene **a monte**, poi solo **una** impresa ha accesso alle attività di trasporto.

Gara competitiva.



**Italo**

Concorrenza sull'**alta  
velocità**, in Italia

Azienda privata

Operativa da aprile **2012**



Rete AV, da sito RFI (Gruppo FS)



Tratte servite, da sito NTV (Italo)

# Nel mercato

## Vantaggi

- Minori prezzi ↓
- Maggior qualità del servizio e innovazione ↑

## Svantaggi / rischi

- Minor livello di occupazione (“load factor”)
- Economicamente sostenibile (Italo?)

## Adatto per:

- Elevati livelli di **traffico**
- Bassi costi di **accesso** all'infrastruttura

# Stagecoach and Virgin win East Coast mainline rail franchise

27 November 2014 | Business



**Per il mercato**

# Trasporto pubblico locale in Toscana, la gara assegnata a Ratp

L'annuncio del presidente della regione Enrico Rossi. Autolinee ha ottenuto un punteggio di 99,54. Mobit 94,03

# Gara dei bus, trasporti in mano ai francesi

Cap, spazzati 71 anni di storia. Ora c'è paura per i posti di lavoro



Alberto Banci e Giuseppe Gori, rispettivamente direttore e presidente della Cap

Prato, 4 marzo 2016 - La Regione ha assegnato via definitiva al colosso francese Ratp, per i prossimi 11 anni, la gestione del trasporto pubblico locale in tutta la Toscana. Con questo affidamento, in un solo colpo, vengono spazzati 71 anni di storia della Cap che, salvo sorprese decretate dalla giustizia amministrativa, dal 2009 non dovrebbe più gestire il servizio di bus e in città e nella provincia. L'aggiudicazione da parte della Regione scrive così la parola fine alla gara del trasporto pubblico locale che vedeva contrapposte Mobit (dove era consorziata anche Cap) e Autolinee Toscane (gruppo Ratp). A vincere la gara oltre a gestire la metropolitana a Parigi ora dovranno assicurare gli spostamenti negli autobus in tutta la Regione, compresa la provincia pratese.

Impresa & Territori Reti & Utility

# Gara a tre per gestire le ferrovie dell'Emilia Romagna: 153 milioni all'anno per 15 anni

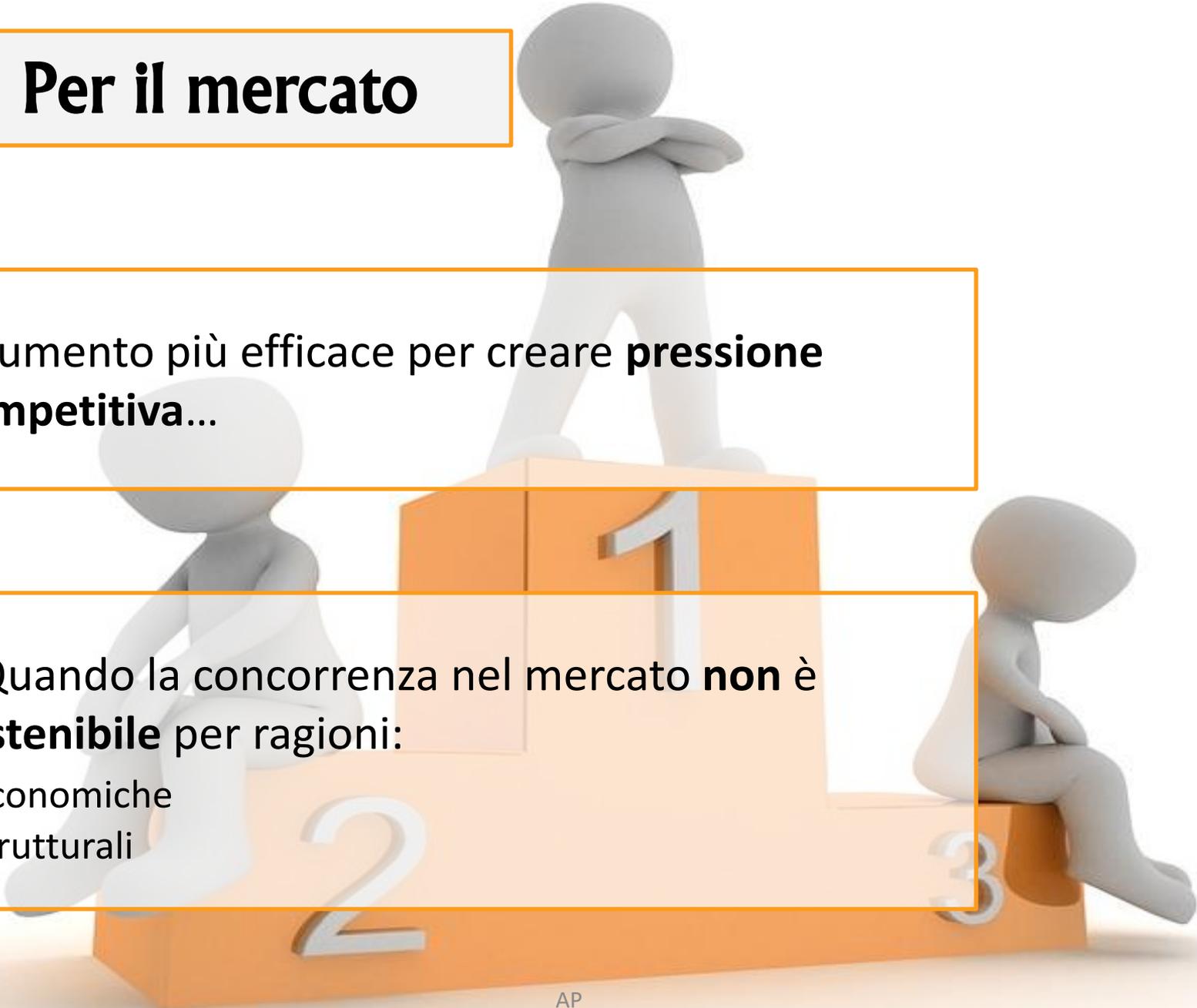
di Natascia Ronchetti 20 gennaio 2014

Tweet Like My24



Bologna - Trenitalia e Tper, vale a dire l'azienda di trasporto pubblico nata dalla fusione tra Bologna e Ferrara con la Fer, Ferrovie emiliano romagnole, per mettere nuovamente il cappello sui binari dell'Emilia Romagna dovranno vedersela con un altro contendente. Sono tre, infatti, le manifestazioni di interesse a partecipare alla gara europea per l'affidamento della gestione del servizio ferroviario regionale, ora in mano al consorzio costituito da Trenitalia e Tper. La Regione, sotto il pressing dei 140mila pendolari, ha alzato il tiro per mettere fine ai disagi provocati da materiale rotabile vetusto, soppressioni di corse, ritardi.

# Per il mercato



Strumento più efficace per creare **pressione competitiva...**

...Quando la concorrenza nel mercato **non è sostenibile** per ragioni:

- Economiche
- Strutturali

# Per il mercato



## Vantaggi

- Miglioramento **efficienza** e **qualità** dei servizi ↑
- Possibili riduzioni **costi** ↓
- Applicabile per scarsi livelli di **traffico**

## Svantaggi / rischi

- Maggiori **barriere all'ingresso** per i nuovi entranti

A close-up photograph of a brick wall. The bricks are reddish-brown and arranged in a traditional pattern. The mortar is a light grey color. In the upper center, there is a white rectangular box with a thin black border containing the text "Quali barriere all'ingresso?".

**Quali barriere all'ingresso?**

# Volume/dimensione dei servizi messi a gara



Quante e quali linee?



**Durata dei contratti**

**Per quanti anni?**



**Livello di investimento richiesto**

**Il materiale rotabile?**

# Accessibilità e utilizzo dell'infrastruttura



Posso accedere?

# Gradi di libertà



**Cosa e quanto posso  
decidere?**

**Tipo di contratto e  
allocazione del rischio**

**Chi sopporta il rischio di  
profitto?**



## **Riepilogo Barriere all'ingresso**

- 1. Volume/dimensione dei servizi**
- 2. Durata dei contratti**
- 3. Gradi di libertà**
- 4. Livello di investimenti**
- 5. Accessibilità e utilizzo dell'infrastruttura**
- 6. Tipo di contratto e allocazione dei rischi**

## In Italia?

Quando	Dove	Esito	Aggiudicatario
2010	Piemonte	Annullata	-
2005	Lombardia	Aggiudicata	Trenitalia, Ferrovie Nord Milano, ATM
2010	Liguria	Aggiudicata	ATM
2004	Veneto	Aggiudicata	Trenitalia, Sistemi territoriali
2015	Emilia Romagna	Aggiudicata	Trenitalia, Tper

Fonte: Bentivogli & Panicara (2011)  
+ dati propri

# IV pacchetto ferroviario

Proposto dalla Commissione Europea (2013)

Novità

- Liberalizzazione tratte nazionali **Alta velocità (2020)**
- Concorrenza nelle tratte di **servizio pubblico**, con eccezioni (2023).

In corso di approvazione

# **FERROVIE IN INGHILTERRA**

**Un caso opposto  
all'Italia**



Prime aziende  
ferroviarie

Principali ruoli dello  
Stato:  
- Limiti ai profitti  
- Tariffe garantite



ANNO QUINTO & SEXTO

VICTORIÆ REGINÆ.

\*\*\*\*\*

C A P. LV.

An Act for the better Regulation of Railways,  
and for the Conveyance of Troops.

[30th July 1842.]

**W**HEREAS by an Act passed in the Third and Fourth Years of the Reign of Her present Majesty, intituled *An Act for regulating Railways*, Provision was made for the Supervision of Railways: And whereas it is expedient for the Safety of the Public to make further Provision for that Purpose; be it enacted by the Queen's most Excellent Majesty, by and with the Advice and Consent of the Lords Spiritual and Temporal, and Commons, in this present Parliament assembled, and by the Authority of the same, That this Act shall come into operation on the passing thereof.

3 & 4 Vict.  
c. 37.

Commence-  
ment of Act.

II. And be it enacted, That the Provisions of the said recited Act and of this Act shall be construed together as One Act, except so far as the Provisions of the said recited Act are hereby repealed, or shall be inconsistent with the Provisions of this Act.

Recited Act  
and this Act  
to be con-  
strued to-  
gether.

III. And whereas by the said recited Act it is enacted, that after Two Months from the passing of the said recited Act no Railway, or

Notice be-  
fore opening  
Railway  
repealed,

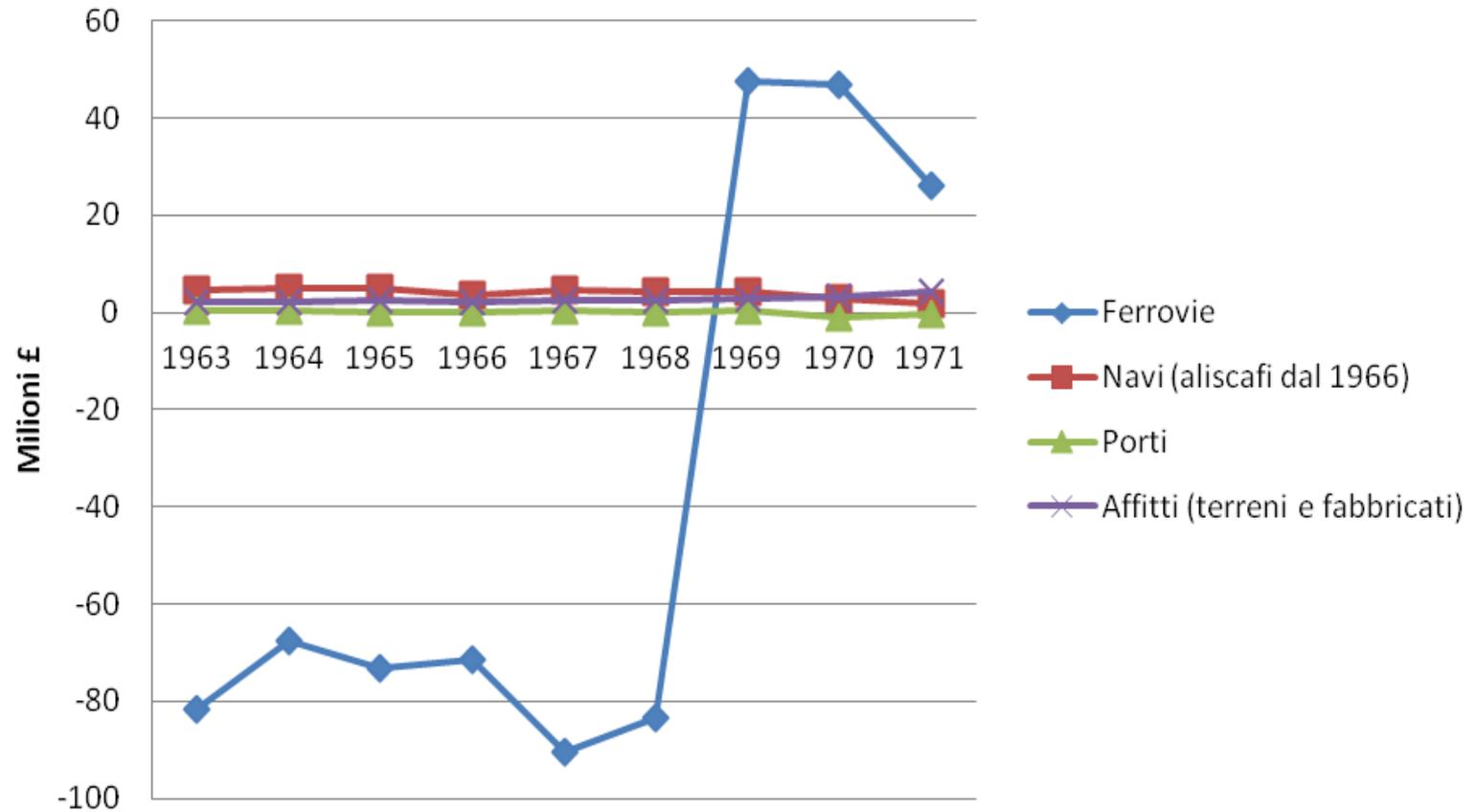
S R

Portion



Nazionalizzazione: 1947

## Risultato operativo



1963: Beeching cuts

**Privatizzazione: 1992**



**Frammentazione**

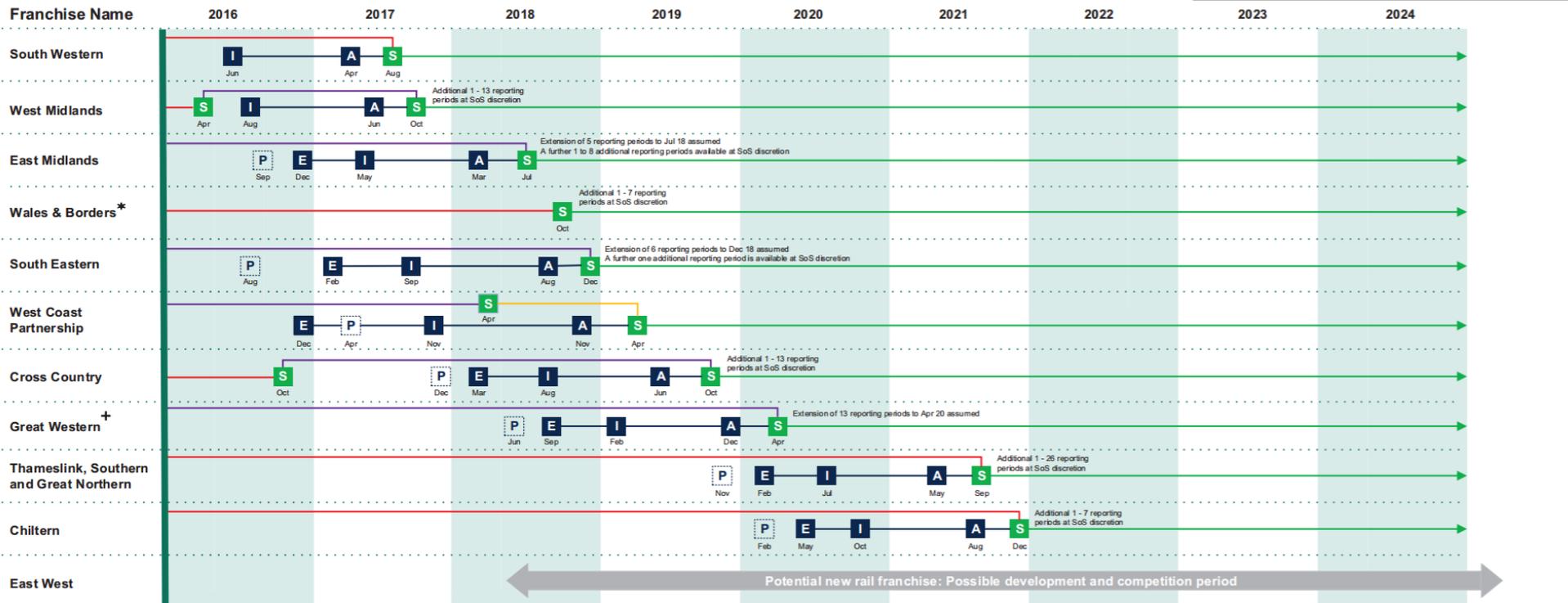
<b>Denominazione</b>	<b>Numero</b>	<b>Ambito di attività</b>	<b>Modalità e tempi</b>
<b>Railtrack</b> ←	1	Proprietà dell'infrastruttura	Offerta pubblica nel 1996 (inizialmente mantenuta sotto il controllo e la proprietà statale)
<b>INFRACOs</b> (Infrastructure Companies)	13	Manutenzione dell'infrastruttura e rinnovamento dei binari	Privatizzate tra febbraio e luglio 1996
<b>ROSCOs</b> ← (Rolling Stock Operating Companies)	3	Proprietà e gestione del materiale rotabile, locazione alle TOCs	Privatizzate tra gennaio e febbraio 1996
<b>Centri di manutenzione</b>	6	Servizi di manutenzione per le ROSCOs	Privatizzate tra aprile e giugno 1995
<b>TOCs</b> ← (Train Operating Companies)	25	Trasporto passeggeri	Privatizzate tra il 1994 e il 1997
<b>FOCs</b> (Freight Operating Companies)	6	Trasporto merci	Privatizzate tra dicembre 1995 e novembre 1997
<b>ORR</b> (Office of the Rail Regulator) & <b>OPRAF</b> (Office of Passenger Rail Franchising)	2	Autorità di regolamentazione del settore	

# Gare competitive: Franchise



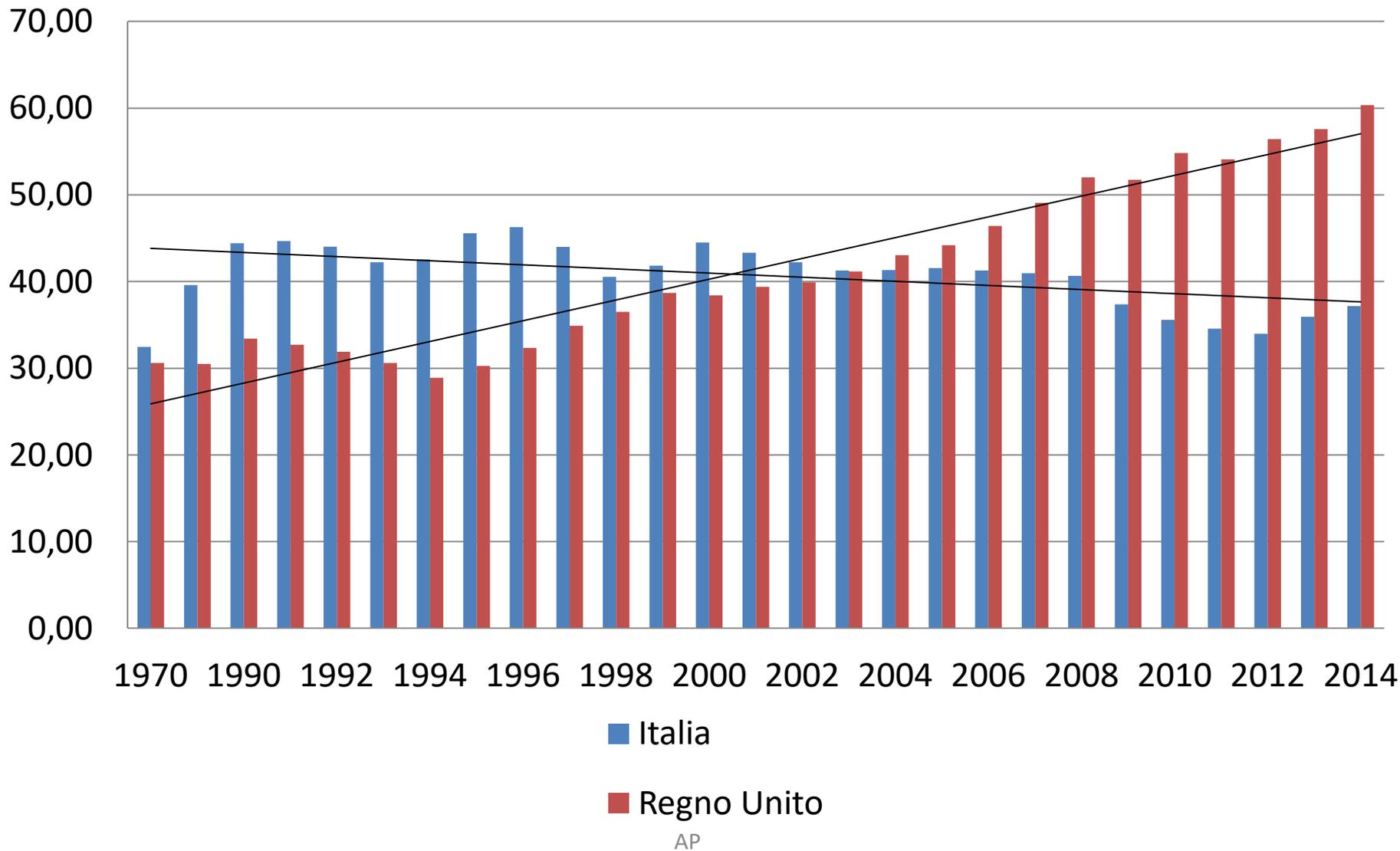
# Rail Franchise Schedule

<b>P</b>	PQQ Passport Application Date (Deadline for non-passport holders)		Current Franchise
<b>E</b>	Issue of Franchise EOI		Direct Award - Contract signed
<b>I</b>	ITT (Invitation to Tender) Issued to Shortlisted Bidders		Service Continuation Contract
<b>A</b>	Contract Award		New Franchise
<b>S</b>	End of current Franchise Agreement Start of new Franchise Agreement		Key Deliverable process link

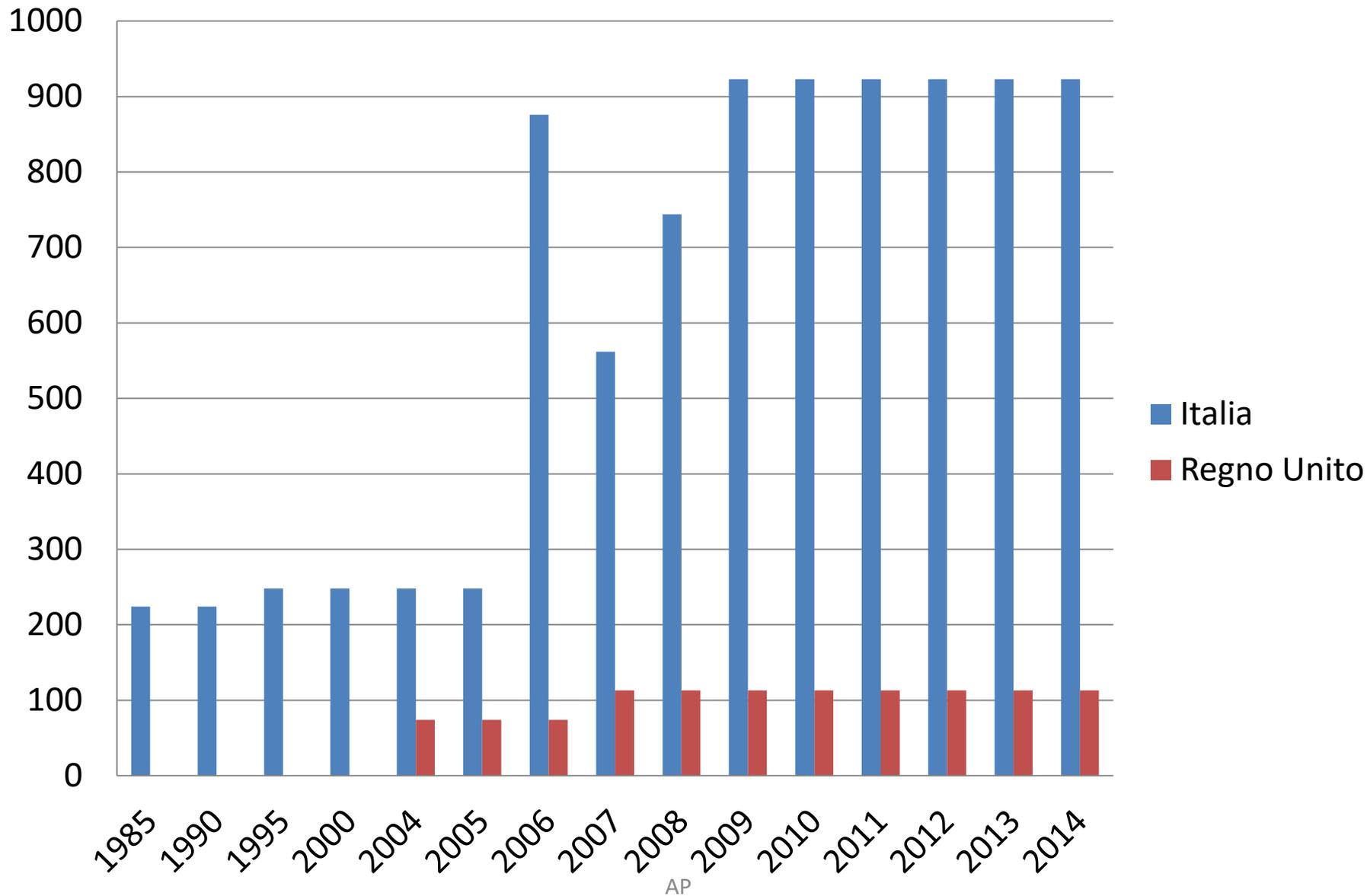


[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/574792/december-2016-rail-franchise-schedule.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/574792/december-2016-rail-franchise-schedule.pdf)

## Tendenze passeggeri, linee convenzionali



# Lunghezza linee Alta Velocità





**Ritorniamo in Italia**

AP

# Privatizzazione: tappe fondamentali

1985

Da Azienda Autonoma a Ente Pubblico

1992

Trasformazione in SPA  
• Privatizzazione formale

Anni  
2000

Riorganizzazione del Gruppo  
• Separazione societaria RFI e Trenitalia

# Prospettive future

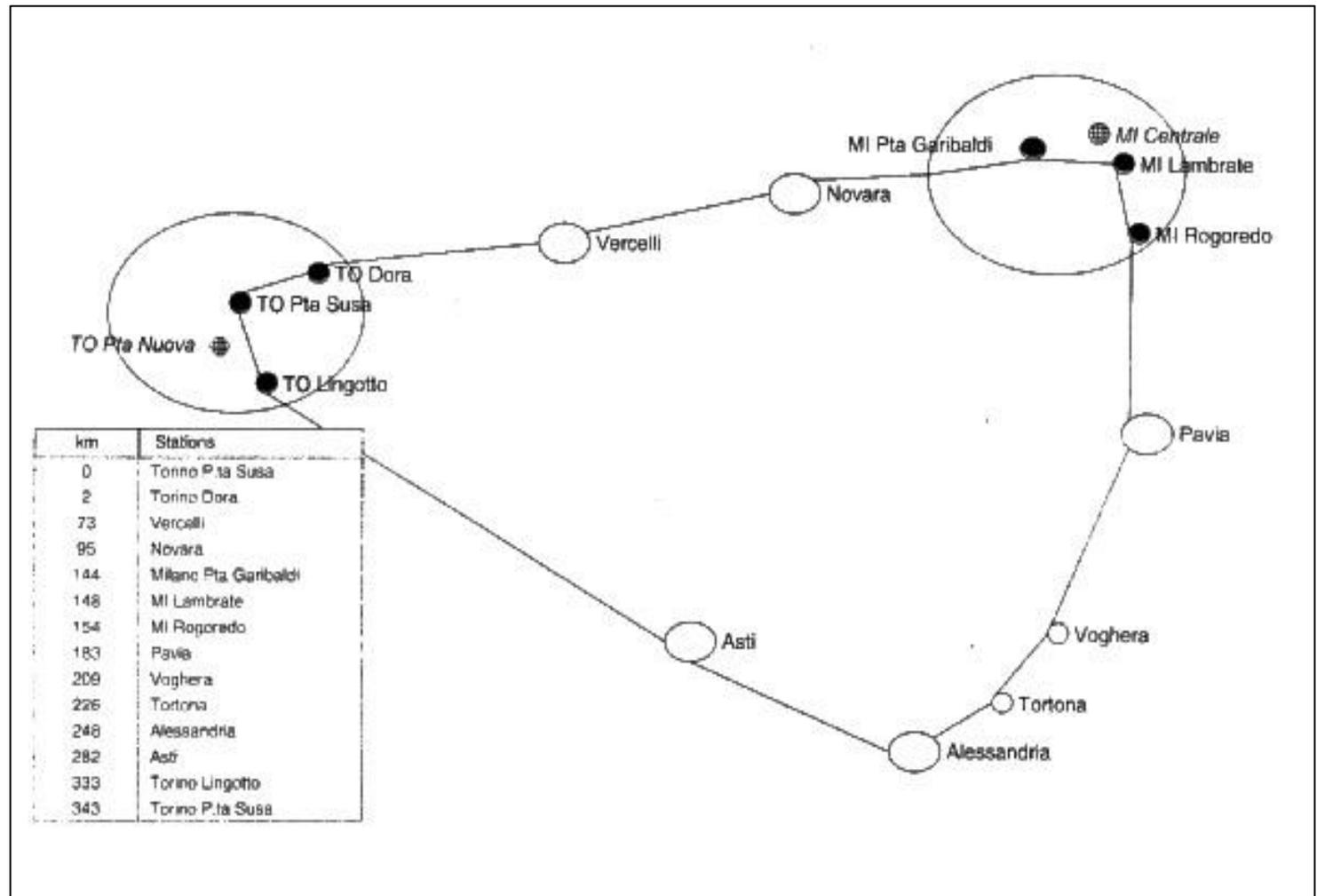
Anni  
2010

**Ipotesi di privatizzazione parziale del gruppo**  
• DEF 2015-16 prevede cessione 40% FSI

**IV pacchetto ferroviario**  
• Ulteriore apertura alla concorrenza

**Verso uno spazio ferroviario europeo unico**

# Il caso Arenaways: iniziale tracciato



# Il Gruppo FSI



TRENITALIA

100%

FS LOGISTICA

100%

BUSITALIA Sita Nord

100%

RFI

100%

ITALFERR

100%

GRANDISTAZIONI

59,9%

NETINERA

51%

CENTOSTAZIONI

59,9%

FERCREDIT

100%

FERSERVIZI

100%

FS SISTEMI URBANI

100%



## Passeggeri: 3 segmenti

1

### Servizi a Mercato

- Freccie (Alta Velocità)

2

### Servizio Universale Contribuito

- Trasporto a lunga percorrenza, sussidi pubblici statali

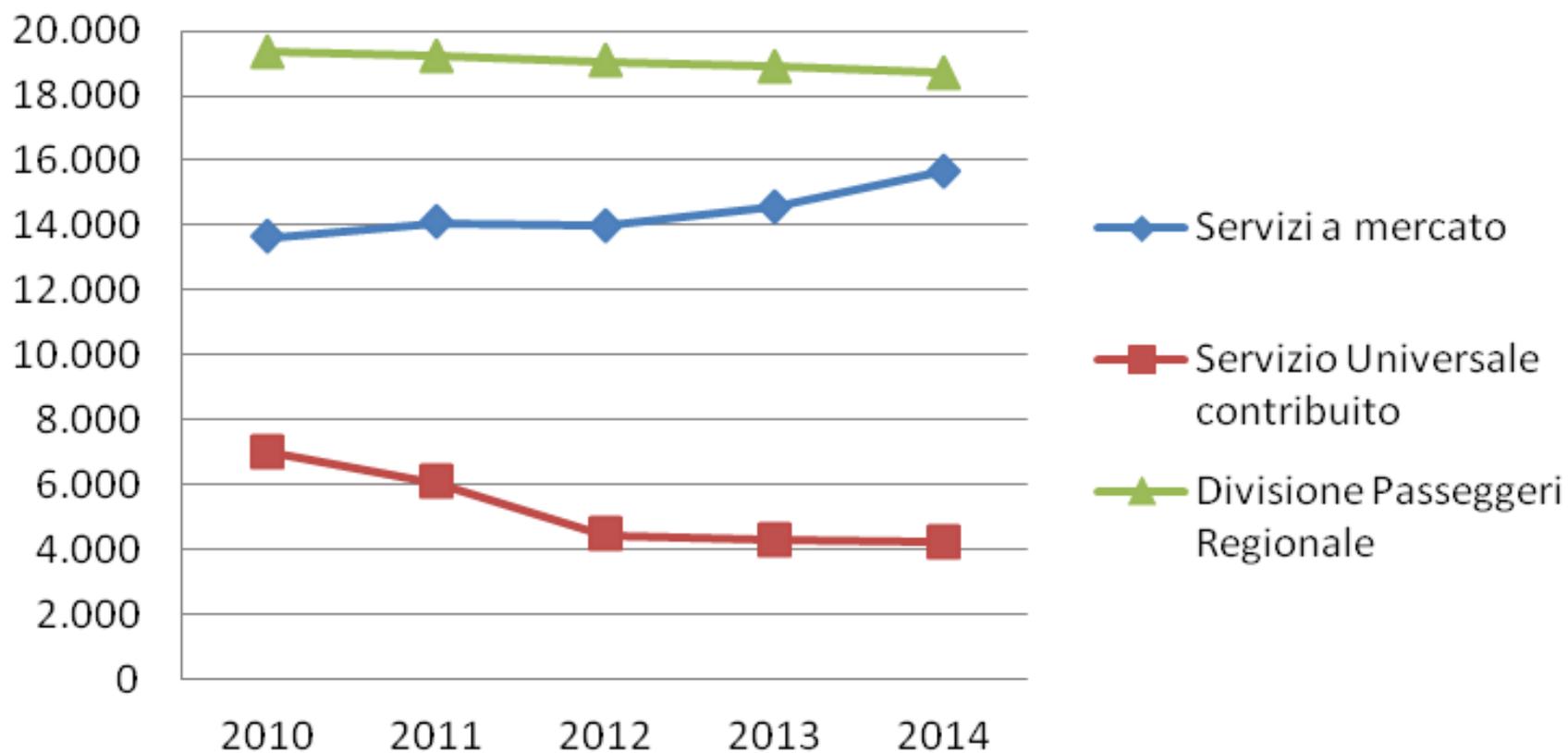
3

### Trasporto Regionale

- Sussidi pubblici di competenza delle regioni

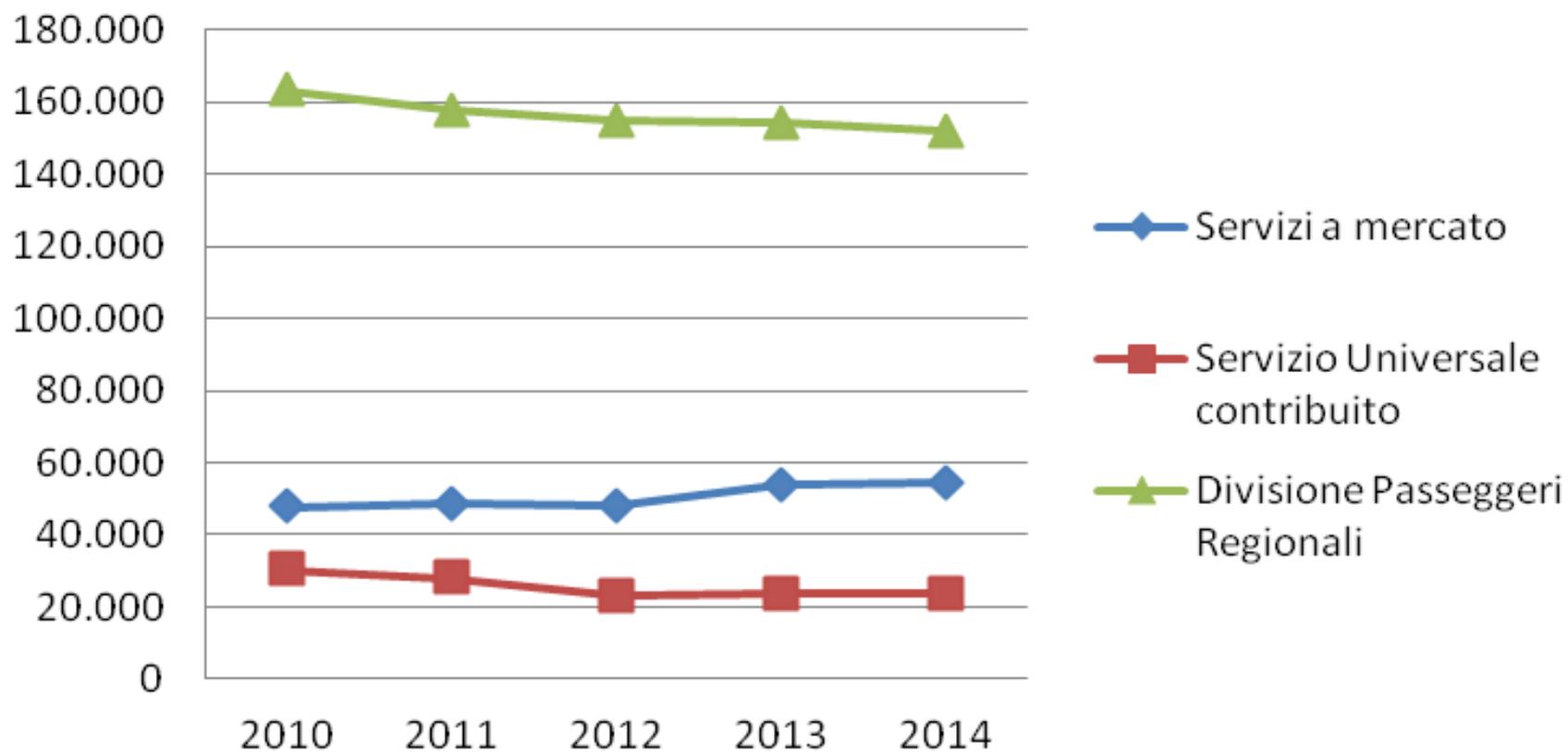
# Passeggeri: domanda

## Viaggiatori Km



# Passeggeri: offerta

## Treni Km



# FSI: Piano industriale 2014-17

## La strategia del Gruppo FS Italiane



Crisi mutui subprime ...

... Crisi dei debiti sovrani in UE ...

# FSI: Piano industriale 2014-17

## La strategia del Gruppo FS Italiane le azioni del piano 2014-2017

**Differenziazione a  
valore  
(2014 - 2017)**

### Servizi di TpL

- ✓ Mantenimento portafoglio servizi/contratti al 2017
- ✓ Integrazione ferro/gomma

### Servizi di trasporto passeggeri nazionale e internazionale

- ✓ Sfruttamento ETR1000
- ✓ Ingresso «diretto» in rotte «estere» ad alto valore aggiunto
- ✓ Separazione governance servizi a mercato / universali

### Servizi alle merci

- ✓ Nuovo assetto di governance con specializzazione per corridoio
- ✓ Crescita internazionale
- ✓ Recupero quote di mercato nazionale
- ✓ Maggiore sinergia tra le aziende del Gruppo

### Servizi di infrastruttura

- ✓ Nuovo assetto di governance con separazione servizi regolati e non
- ✓ Obblighi di concessione
- ✓ Proposta nuovo schema di pedaggio
- ✓ Progetto "500 Stazioni"
- ✓ Sviluppo ingegneria e certificazione

### Servizi immobiliari/altri

- ✓ Valorizzazione patrimonio non strumentale
- ✓ Maggiore sinergie tra le aziende del Gruppo
- ✓ Da strategia di ricavo a strategia di yield per Grandi Stazioni e Centrostazioni
- ✓ Crescita «selettiva»

Eccellenza in  
«Operations»

Approccio  
«Customer  
Centric»

Eccellenza in  
«Qualità»

Selezione  
«Make or Buy»

## La concorrenza



## Sull'alta velocità



# Chi è ITALO

## Soci NTV

Il patrimonio netto è 263.6 m.ni di €

Totale MDP Holding

Somma di:  
MDP Holding uno s.r.l.,  
MDP Holding due s.r.l.,  
MDP Holding tre s.r.l.

IMI Investimenti S.p.A.

SNCF Voyages  
Développement S.a.S

Winged Lion Fund

Nuova Fourb s.r.l

Mais S.p.A.

Reset 2000 s.r.l.

35%

20%

20%

15%

5%

5%

1.5%

Diego Della Valle  
Luca di Montezemolo  
Gianni Punzo  
(quote paritetiche)

Intesa SanPaolo S.p.A.

Société Nationale  
des Chemins  
de fer Français

Assicurazioni  
Generali S.p.A.

Alberto Bombassei

Isabella Seragnoli

Giuseppe Sciarrone

Azionisti di riferimento del socio NTV

# Italo: gli inizi

Azienda fondata nel **2006**  
Inizio attività **aprile 2012**

**2006 – 2012: autorizzazioni e investimenti per attività di trasporto:**

- Licenza ferroviaria
- Accesso infrastruttura
- Certificato di sicurezza
- Acquisto 25 treni Alstom

Dove?



# Strategia: alcuni dettagli

## Di differenziazione

- Ambienti
- Italobox
- Casa Italo
- Digitalizzazione

## Di costo

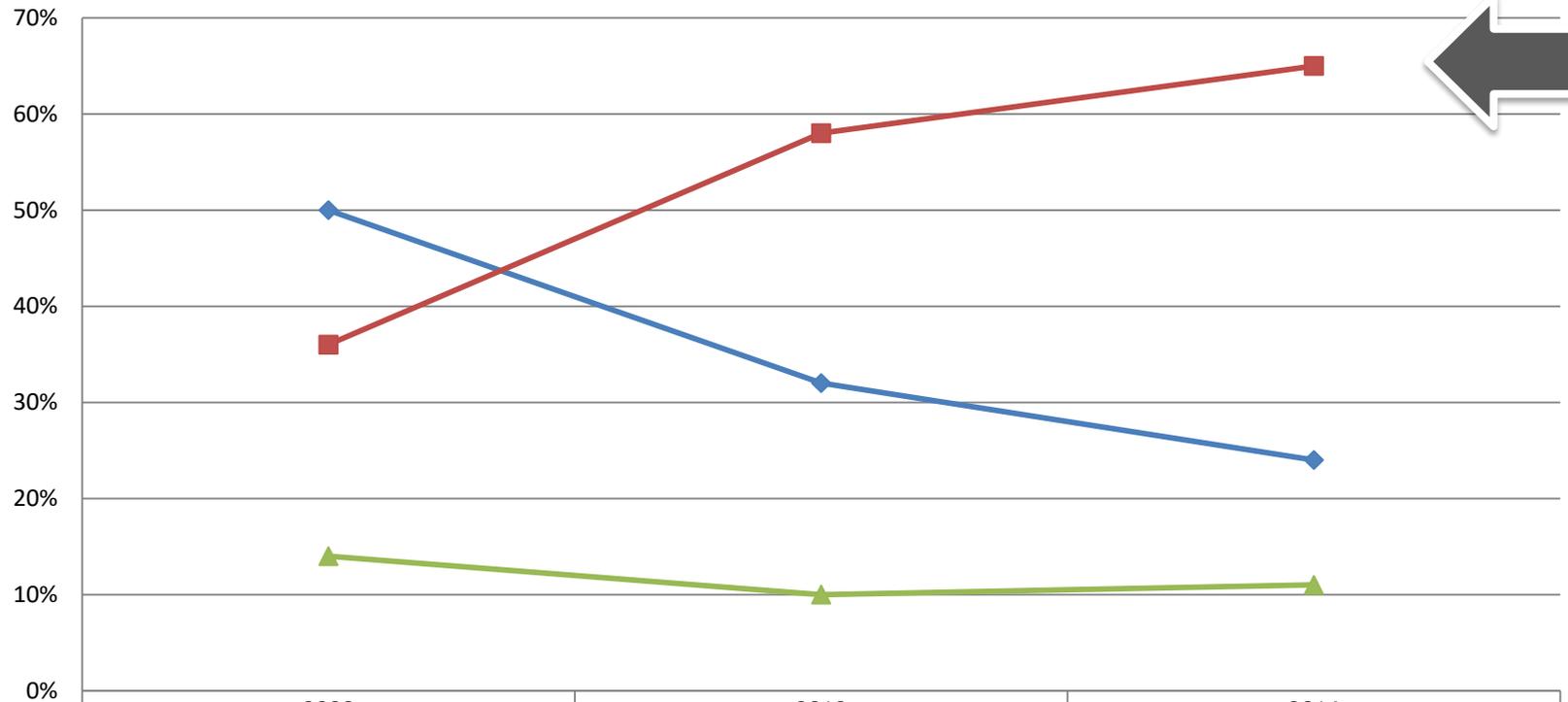
- Italo “miglior prezzo”
- Programma di fidelizzazione
- Offerte e sconti
- Livelli di prezzi per flessibilità biglietti

A low-angle, wide shot of the interior of Grand Central Terminal in New York City. The image captures the grand, vaulted architecture with its iconic arched windows and ornate ceiling. A large, ornate clock is visible on the right side. In the foreground, there are signs for "MTA METRO-NORTH TRAIN INFORMATION" and "MTA METRO-NORTH TRAIN INFORMATION". A white text box is overlaid on the left side of the image.

**Cos'è cambiato?**

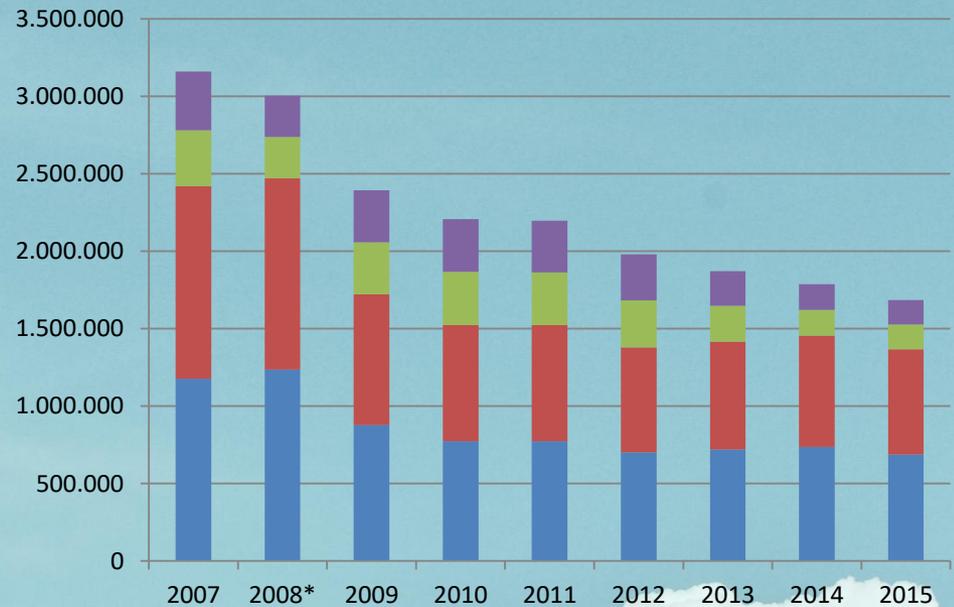
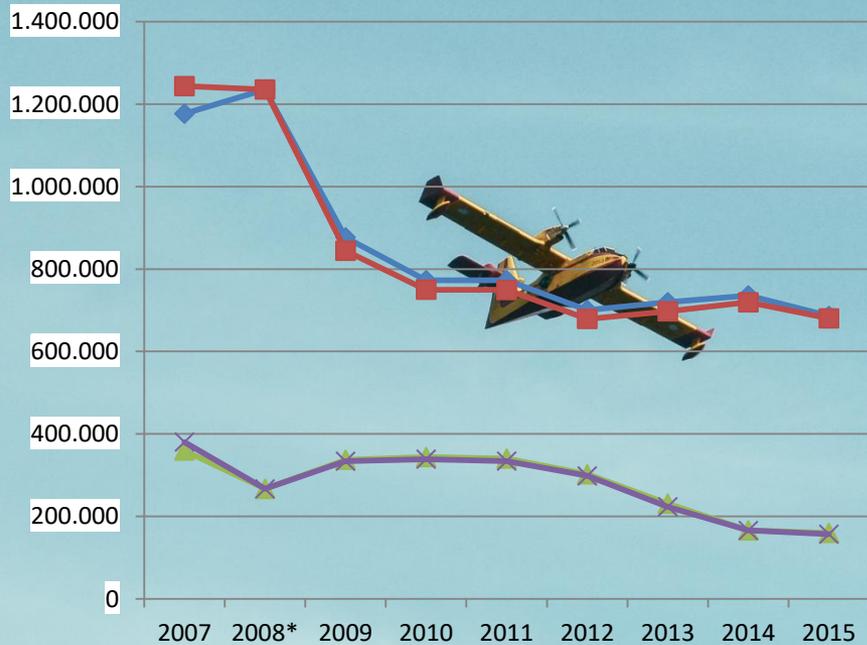
# Evoluzione quote modali

## Roma - Milano



◆ Aereo	50%	32%	24%
■ Treno	36%	58%	65%
▲ Auto	14%	10%	11%

# Concorrenza con l'aereo



- ◆ Rome Fiumicino-Milan Linate
- Milan Linate-Rome Fiumicino
- ▲ Rome Fiumicino-Milan Malpensa
- ✕ Milan Malpensa-Rome Fiumicino

- Milan Malpensa-Rome Fiumicino
- Rome Fiumicino-Milan Malpensa

- AP ■ Milan Linate-Rome Fiumicino
- Rome Fiumicino-Milan Linate

# Altri effetti della concorrenza

## Aumento offerta treni AV

- NTV e Freccie

## Abbassamento prezzi

- Prezzi per tratta, nuove offerte e fasce di prezzo, dinamiche promozionali

# La concorrenza è economicamente sostenibile?

## Risultati economici NTV

