



**Regione Lombardia**

---

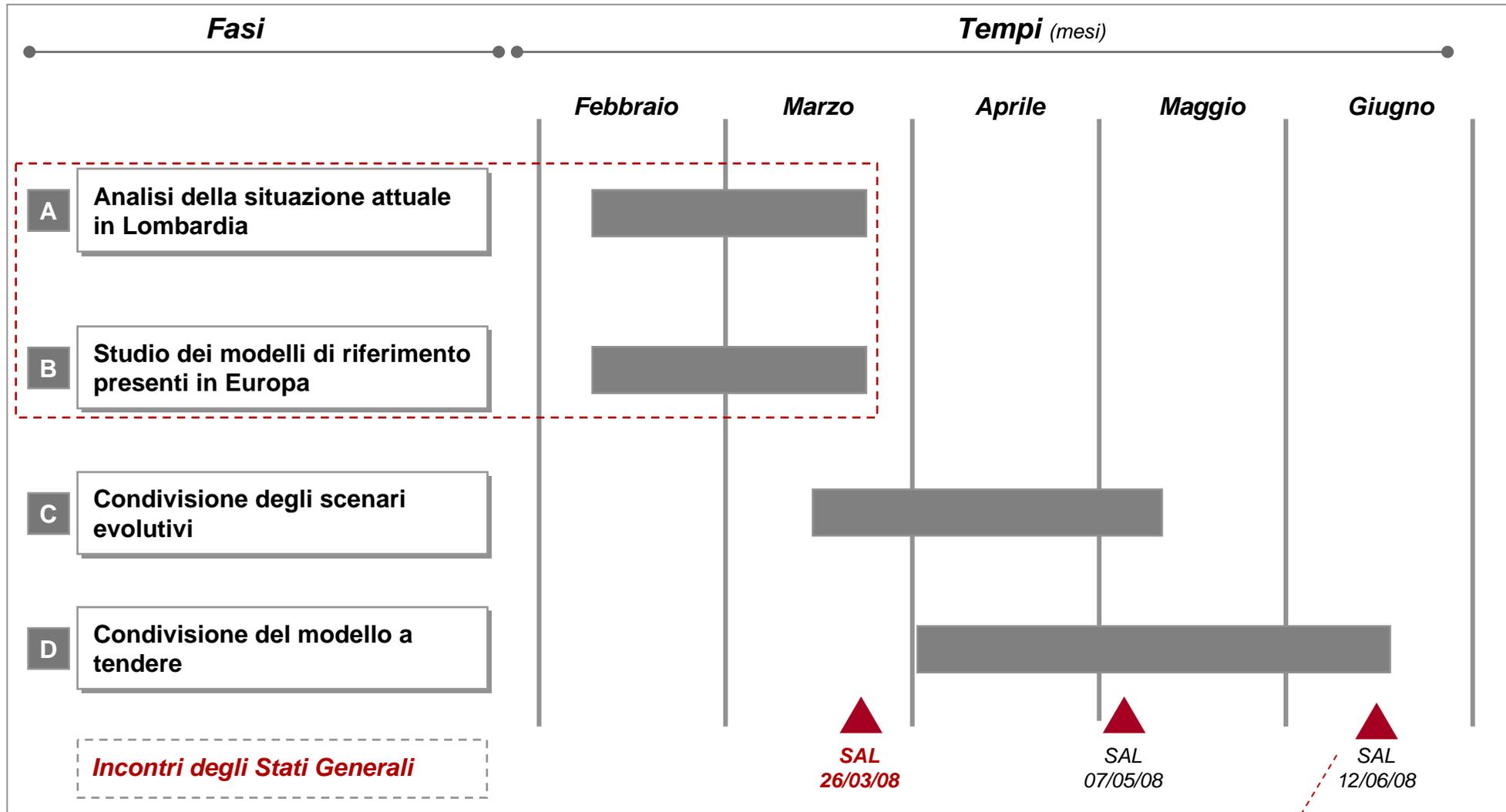
**La Lombardia nel contesto italiano ed europeo del TPL**

*Principali evidenze e conclusioni*

*Marzo 2008*

## Arco temporale del programma.

— Piano di lavoro di massima —



Da confermare

## Agenda

- Bacini
- Evoluzione del mercato
- Agenzie
- Contratti di Servizio
- Modelli Tariffari
- Politiche a sostegno della mobilità
- Posizionamento competitivo
- Conto economico di sistema



## Assetto dei bacini.

— Sintesi delle evidenze —

- In Lombardia risiedono circa **10 milioni di abitanti**.
- L'estensione della Regione è di circa **24.000 kmq**.
- I bacini della Regione sono **22 di cui 11 urbani e 11 extraurbani**.
- Il **bacino metropolitano milanese è più piccolo** rispetto a quelli delle altre città europee comparabili.
- Anche gli **altri bacini lombardi** non metropolitani presentano le medesime caratteristiche, ossia sono più piccoli rispetto a quelli delle altre città europee comparabili e alla dimensione media dei bacini delle altre Regioni italiane.
- Su 19 metropoli considerate, l'EMTA colloca **Milano al 13° posto** per estensione del bacino.
- Viceversa in Europa, in taluni casi (es. Berlino) **il bacino corrisponde alla Regione** (30.730 Kmq).
- I bacini in Europa fanno capo a una **medesima Autorità pubblica** (Authority / Agenzia) che corrisponde ad un ente sovra provinciale o regionale.



## I bacini in Lombardia.

— **Bacino territoriale di riferimento** —

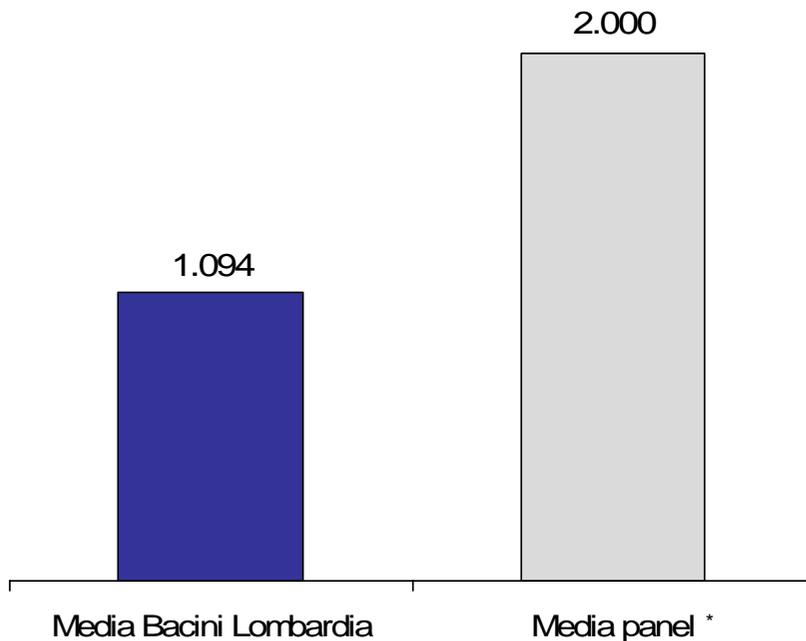


• <i>Bacini TPL</i>	<b>22</b>
• <i>Abitanti (mil.)</i>	<b>9,58</b>
• <i>Comuni (numero)</i>	<b>1.546</b>
• <i>Area territoriale (Kmq)</i>	<b>23.861</b>
• <i>Abitanti Pv Milano vs. totale</i>	<b>41%</b>
• <i>Area Pv Milano vs. totale</i>	<b>8%</b>
• <i>Densità popolazione (abitanti/Kmq)</i>	<b>402</b>
• <i>PIL procapite (Euro)</i>	<b>32.128</b>
• <i>Grado di utilizzo TPL</i>	<b>15%</b>
• <i>Passeggeri trasportati Gomma (mil.)</i>	<b>587</b>
• <i>Passeggeri trasportati Ferro (mil.)</i>	<b>478*</b>

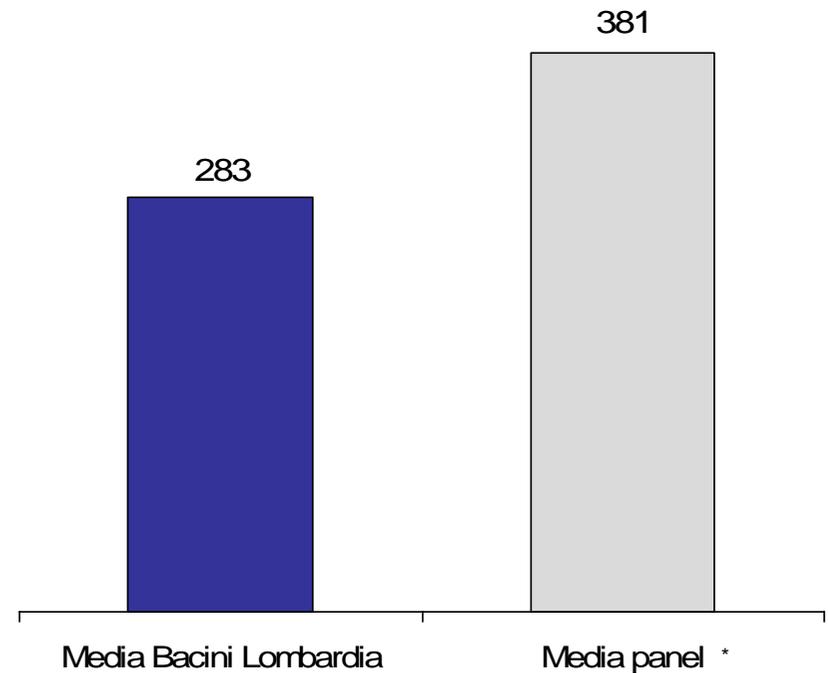
(\*) Al netto dei passeggeri trasportati dal Tram  
 Fonte: Elaborazioni Axteria su Rapporto EMTA, 2007

## Posizionamento dei bacini non metropolitani lombardi in termini di superficie e abitanti serviti ...

— **Superficie territoriale servita** —  
(2005; Km<sup>2</sup>)



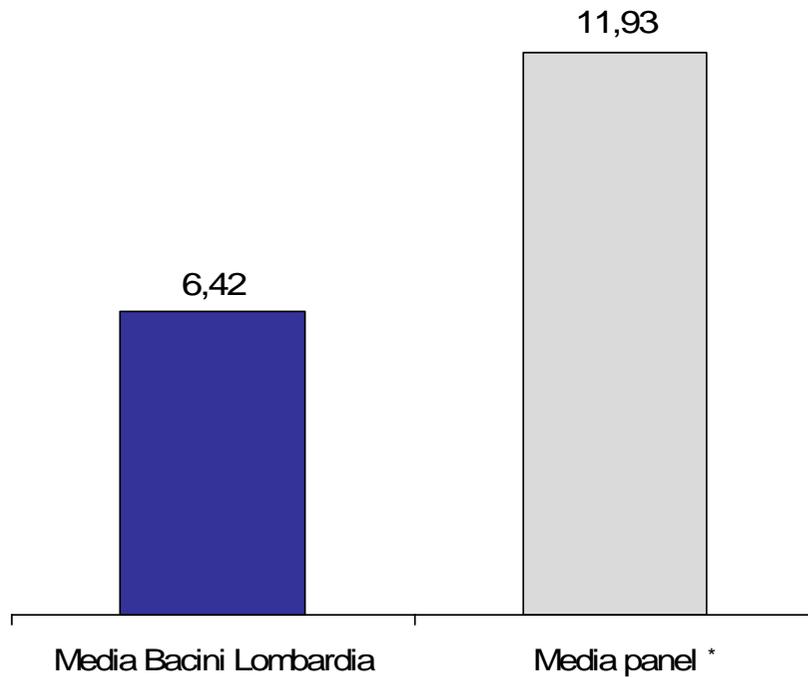
— **Abitanti serviti** —  
(2005; migliaia di ab.)



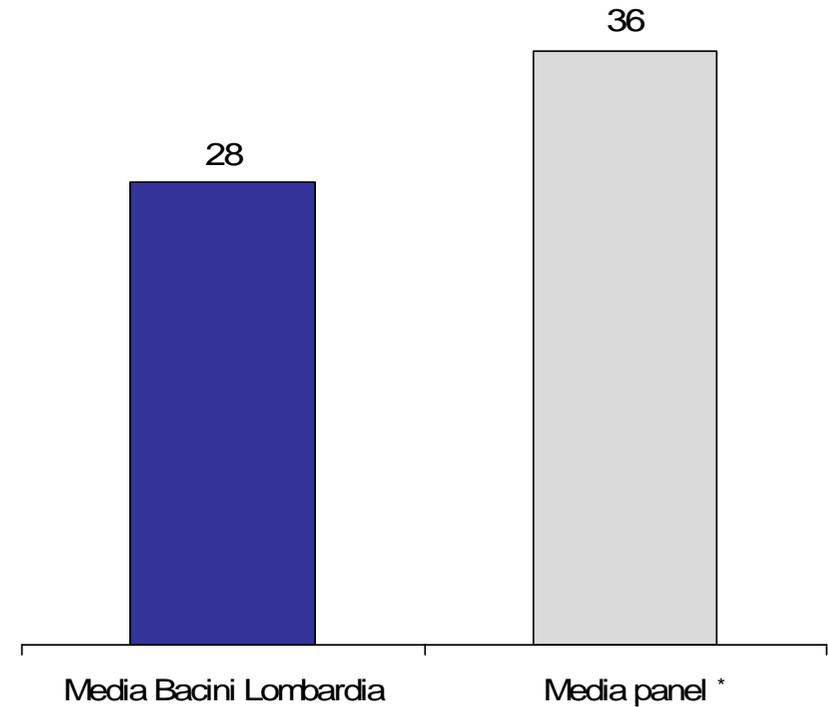
(\*) Il panel comprende i bacini delle Regioni del Nord Italia  
Fonte: Elaborazioni Axteria su dati Regione Lombardia

## ... e offerta chilometrica.

— **Offerta chilometrica** —  
(2005; Vetture-Km anno)



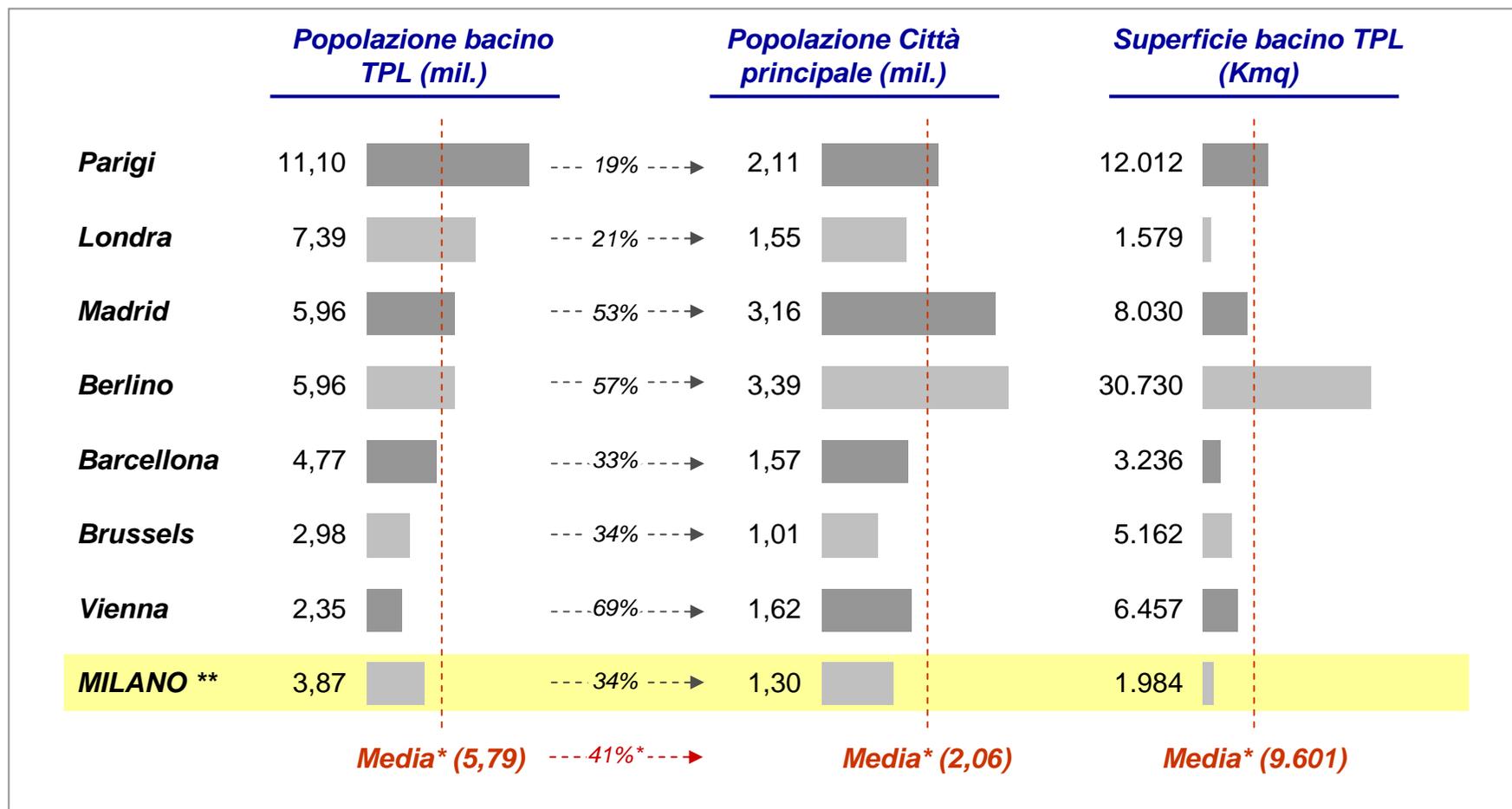
— **Vetture-Km per abitante** —  
(2005; Vetture-Km anno/abitanti\*)



(\*) Il panel comprende i bacini delle Regioni del Nord Italia  
Fonte: Elaborazioni Axteria su dati Regione Lombardia

## Posizionamento dell'area metropolitana milanese.

— Confronto delle grandi aree metropolitane dei sistemi TPL europei —



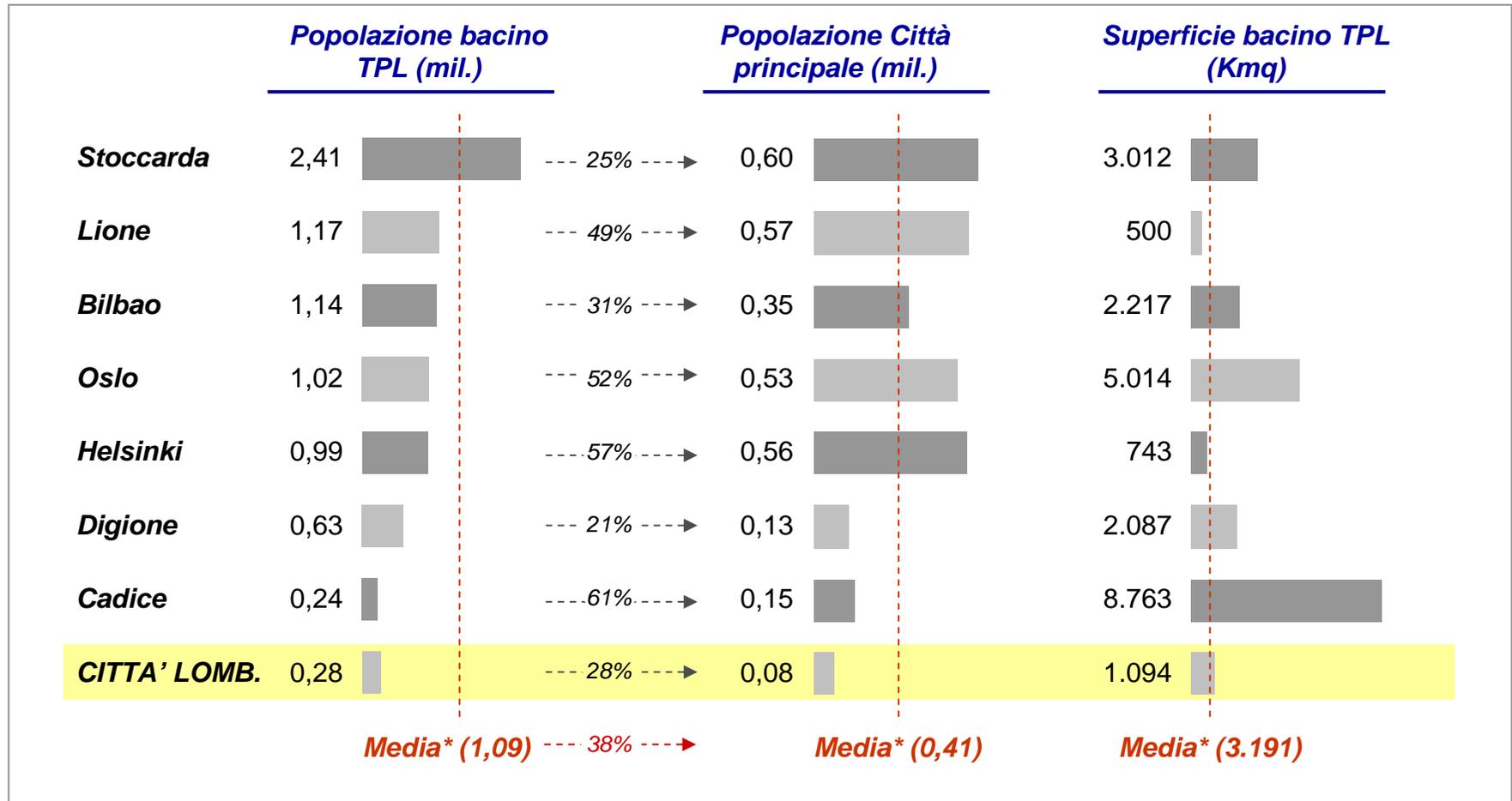
(\*) Nella media non è compreso il valore di Milano

(\*\*) Il bacino di Milano coincide con la relativa Provincia.

Fonte: Elaborazioni Axteria

## Posizionamento delle altre città lombarde.

— Confronto dei sistemi TPL europei —



(\*) Nella media non è compreso il valore della Città media Lombarda

Fonte: Elaborazioni Axteria

## Prime ipotesi evolutive.

### — Primi orientamenti da condividere —

- Riarticolare i bacini ampliandoli.
- A tendere, andare verso bacini intermodali.
- Nel breve, mantenerli distinti ma gestiti in modo integrato.
- Garantendo l'ottimizzazione delle reti e degli orari, in carico ad un unico soggetto.

### — Temi da approfondire —

- Come rimodulare i bacini (es. ambiti amministrativi vs flussi di mobilità).
- A tendere andare verso bacini intermodali.
- Avviare l'integrazione tariffaria in tutti i bacini.
- Prevedere una rimodulazione della rete gomma in modo da ottimizzare il livello di servizio.
- Stabilire qual dovrà essere il soggetto a cui affidare tali compiti (es. Agenzia "leggera" partecipata dagli Enti Locali e dalla Regione).



## Agenda

- Bacini
- Evoluzione del mercato
- Agenzie
- Contratti di Servizio
- Modelli Tariffari
- Politiche a sostegno della mobilità
- Posizionamento competitivo
- Conto economico di sistema



## Il mercato.

### — Sintesi delle evidenze —

- In Lombardia operano **106 aziende** per lo più private ed attive nel settore della gomma.
- **Il 57% opera con meno di 20 addetti** e il 66% con meno di 50.
- Prevala la **specializzazione** e sono rari i casi di integrazione modale.
- Ancorché FN rappresenti quasi il 35% del mercato, il settore del ferro è dominato da Trenitalia.
- I primi 5 attori italiani non raggiungono il 50% del fatturato di **Veolia Transport** (pre acquisizione di Laidlaw), operano su base locale e sono scarsamente integrati in senso modale.
- Gli unici attori che operano su scala sopra locale/nazionale sono i grandi players europei che hanno assunto posizioni di rilievo anche in Italia (es. Arriva, Transdev).
- Qualche tentativo di integrazione si è avuto anche in conseguenza dell'annuncio della creazione di bacini più ampi in vista delle future gare (es. CTT).
- La formula più ricorrente di questa convergenza sono gli **ATI o Consorzi**, come testimonia anche il caso della Lombardia.
- In alcuni casi questa formula ha costituito il **primo step** di un percorso di convergenza meno soft.
- In **Europa** viceversa operano attori **integrati** su tutte le modalità.
- Dopo aver assunto la leadership nei loro Paesi d'origine hanno intrapreso la strada dell'**internazionalizzazione**.
- Su questa base hanno sviluppato e sfruttato **economie di scala, scopo e specializzazione**.
- Anche per questo presentano **indicatori di redditività superiori**.



## Il mercato.

### — Sintesi delle evidenze —

- A livello internazionale il processo di consolidamento è in atto da molti anni.
- In questi contesti gli attori hanno dimensioni drammaticamente più elevate rispetto a quello italiano.
- La formula del **Consorzio o ATI** è diffusa sia come primo step di un processo d'avvio di forme più hard di integrazione sia come formula tipica per la gestione dei servizi (es. **OPTILE**).
- In taluni casi esiste una divisione dei compiti tra attori pubblici e privati guidata dalle **Agenzie** (es. Madrid, Parigi).
- In altri casi, tipico quello tedesco, è utilizzata la formula del **subaffidamento** come modalità per regolare la specializzazione dei compiti, definendo quote di subaffidamento sufficientemente ampie e tali da garantire l'efficienza del sistema e la **convivenza non precaria tra attori pubblici e privati**.
- L'ampliamento dei bacini in molti casi ha spinto gli attori a convergere in forme di **ATI misti**, secondo un approccio talvolta considerato **troppo dirigistico** (es. **Friuli Venezia Giulia**).
- Questo approccio tuttavia si sta facendo largo anche in altri contesti regionali (es. Toscana, Liguria).
- In Italia nel settore del **Gas** (Decreto Letta) il processo di semplificazione del mercato è stato ottenuto attraverso una serie di incentivi "forti".
- **Nel Gas** erano infatti previsti fino a 5 anni di proroga sulle concessioni a fronte di aggregazioni tra attori pubblici e privati e/o dell'accrescimento della massa critica.
- Analogo approccio fu realizzato per il settore delle **banche** negli anni '80.
- **Nel settore dei trasporti incentivi forti alle aggregazioni non si sono ancora visti.**
- Il **subaffidamento** in Italia in teoria può essere previsto fino ad un massimo del 20% dei servizi, ma non esiste un obbligo e comunque in generale non è mai stato visto con particolare favore.
- Attualmente sembra essersi avviata una fase nuova (effetto annuncio) sulla spinta di quanto realizzato nel settore delle utilities (es. **STIV, CTT, ATM-GTT**).



## I modelli di cooperazione pubblico – privato in Europa e in Italia.

— I modelli —

<i>- Modelli -</i>	<i>Esperienze Europee</i>	<i>Esperienze Italiane</i>
<b>Consorzi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Optile</i></li><li>• <i>Madrid</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Lombardia</i></li><li>• <i>STIV</i></li><li>• <i>Adriabus</i></li></ul>
<b>Alleanze</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>RATP</i></li><li>• <i>National Express</i></li><li>• <i>First Group</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>CTT</i></li><li>• <i>FVG</i></li><li>• <i>Arriva / Transdev</i></li></ul>
<b>Subaffidamenti</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Germania</i></li><li>• <i>Fiandre</i></li></ul>	

## Optile è il complemento di RATP.



### — Il caso di OPTILE —



#### - I numeri chiave -

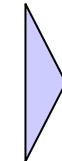
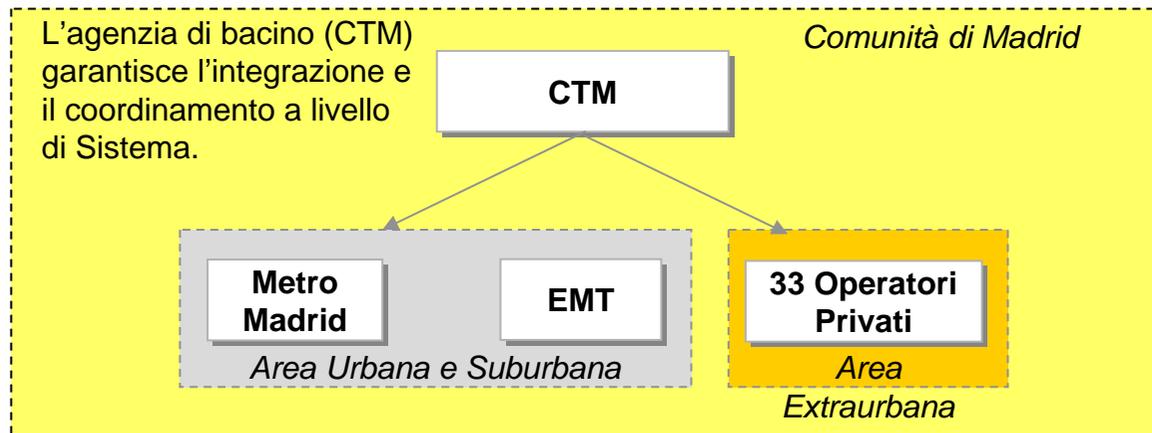
- Km percorsi: 152 milioni di km
- Passeggeri trasportati: 251 milioni
- Conducenti: 5.400
- Autobus: 4.100
- Ricavi : 487 milioni di Euro

- **OPTILE** è un'associazione di imprese private di trasporto operanti nell'Ile de France che servono 1.100 dei 1.300 comuni dell'intera regione e i relativi 5 milioni di abitanti, assicurando il **60% dell'offerta di TPL** urbano ed interurbano fuori l'area metropolitana di Parigi.
- Gli aderenti ad OPTILE sono tipicamente **imprese familiari** storicamente originarie dell'Ile de France che svolgono le attività di:
  - Trasporto pubblico locale urbano ed interurbano;
  - Trasporto scolari;
  - Trasporti speciali (trasporto alla domanda, trasporto di persone a mobilità ridotta, ecc.).
- I principali compiti di OPTILE sono:
  - garantire la gestione di realizzazione e modifiche delle linee gestite dai suoi membri;
  - gestire tutte le entrate realizzate sulle linee che sono oggetto di una compensazione con STIF, cioè oltre **450 M€ all'anno**;
  - rappresentare le imprese presso la **STIF** e le istituzioni di Stato incaricate dei trasporti collettivi per permettere loro di partecipare ai dibattiti relativi all'evoluzione legislativa e regolamentare;
  - partecipare attivamente alla realizzazione ed alla gestione di progetti integrati con **SNCF** e **RATP** relativi a titoli di viaggio, informazioni ai viaggiatori, sicurezza, ecc.

## Il modello di ripartizione dei compiti a Madrid.

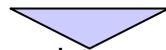


### — L'assetto Tpl nell'area metropolitana di Madrid —



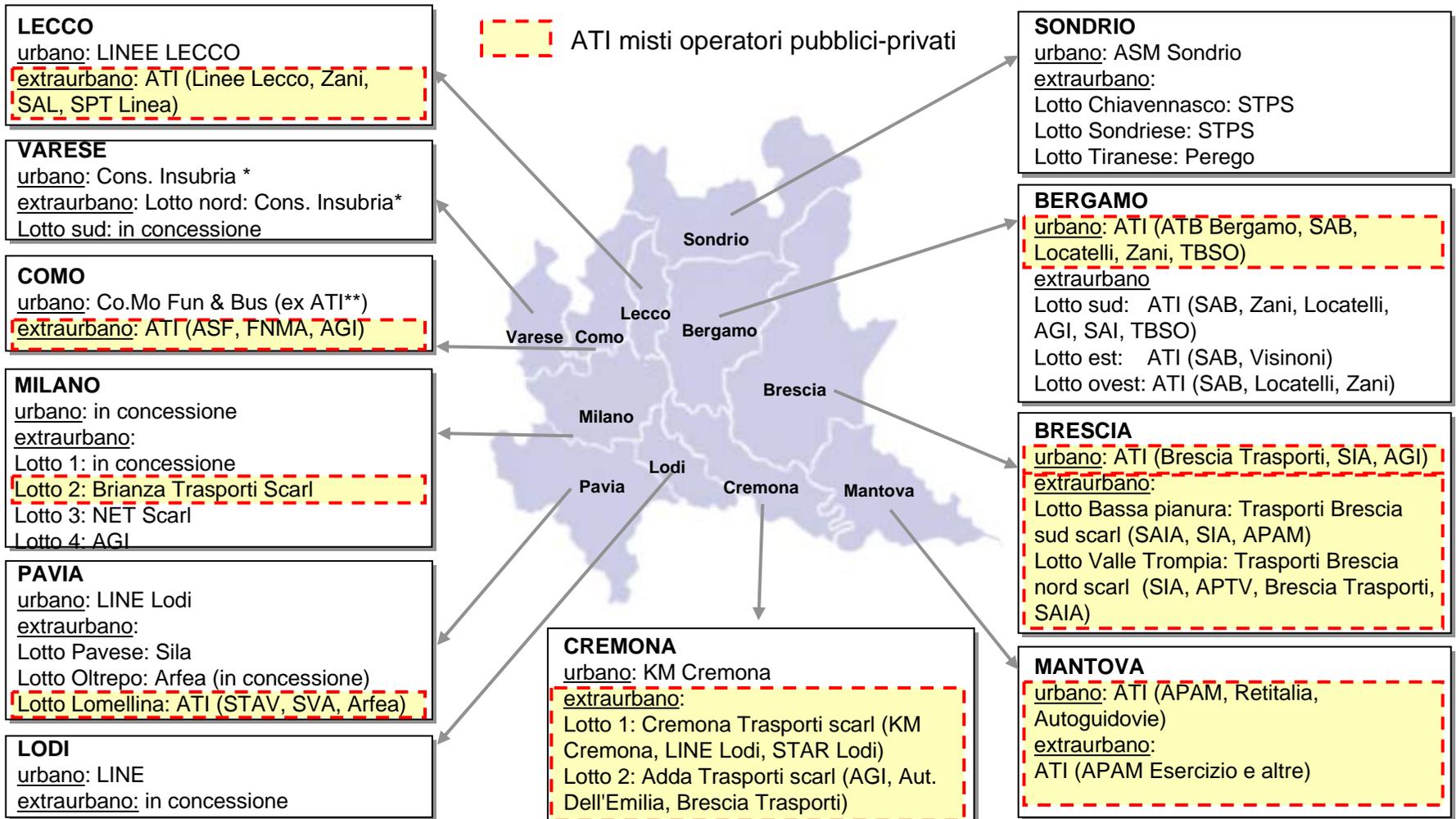
*La rete di autobus extraurbani degli operatori privati integra con 302 linee il servizio suburbano nelle aree più esterne dell'area metropolitana e collega le cinture più periferiche della regione di Madrid*

- Nella Comunità di Madrid esiste un sistema di convivenza tra pubblico e privato ben definito: **l'area urbana e suburbana di Madrid è gestita operativamente da operatori pubblici tramite affidamento diretto** (EMT per il trasporto su gomma, Metro Madrid per il trasporto su ferro) che sono legati all'agenzia tramite contratti **net cost**
- **Nell'area extraurbana sono presenti 33 imprese private** che vengono coordinate dall'agenzia che gestisce 44 concessioni amministrative
- **CTM svolge la funzione di integrazione e coordinamento del TPL** di 176 comuni all'interno della regione di Madrid, pianificando i servizi e le integrazioni tariffarie e modali



# La convivenza pubblico – privato in Lombardia.

## — Soggetti aggiudicatari gare TPL gomma in Lombardia —



(\*) Giuliani e Laudi, AVT Linee Varese, Autolinee Varesine, Nicora e Baratelli, Castano, Baldioli, Maretti e Spt Linea Como

(\*\*) Ex ATI tra SPT Linea e ATM.

Fonte: Elaborazione Axtertia su dati Regione Lombardia

## I casi di STIV e Adriabus.



### — Casi di cooperazione pubblico-privato —

#### STIV

- **Anno costituzione:** 2007
- **Soci pubblici:** ACTV, ATVO, La Marca, ATM, CTM, APS, ACTT
- **Soci Privati:** SITA Veneto
- **Numeri chiave:**
  - 17.554 Autobus
  - 4.650 Dipendenti
  - 81.400.000 Km/Vetture



- **Anno costituzione:** 2002
- **Step:** nel 1998 operavano 17 imprese concessionarie; nel 2001 si fondono le 3 aziende pubbliche della Provincia di Pesaro Urbino; nel 2005 parte l'integrazione tariffaria; nel 2006 partecipa alla gara per i servizi di TPL della Provincia di Pesaro Urbino;
- **Soci pubblici:** AMI
- **Soci Privati:** F.lli Bucci, Vitali, Baldelli, F.lli Antonelli, Capponi, Caselli, Salvadori, Valmabus
- **Numeri chiave:**
  - 360 Autobus
  - 390 Dipendenti
  - 11.500.000 Km/Vetture

**Consorzio essenzialmente pubblico con la partecipazione di SITA**

**Consorzio essenzialmente privato con la partecipazione dell'azienda AMI**

## Alleanze in Europa.

— Esempi di integrazione recenti —



### GIRAUX

- Acquisizione nel **2007** del 100% di Giroux (operatore TPL gomma dell'area extraurbana parigina con ricavi per 46 mln di Euro) finalizzata a consolidare la propria presenza territoriale

### TRANSDEV

- Acquisizione nel **2004** del 25% di Transdev (operatore di livello internazionale con ricavi per oltre 1 mld di Euro) finalizzata al rafforzamento della propria presenza in Europa

**Espansione domestica ed internazionale**



### ALSA

- Acquisizione nel **2005** del 100% di ALSA (primo operatore spagnolo di TPL gomma extraurbano con ricavi per 349 mln di Euro) finalizzata ad entrare nel mercato del TPL spagnolo
- **CONTINENTAL-AUTO**
  - Acquisizione nel **2007** del 100% di Continental (operatore TPL gomma spagnolo con ricavi per 196 mln di Euro) finalizzata a diventare leader nel mercato del TPL spagnolo

**Leadership in Spagna nel TPL gomma extraurbano**



### LAIDLAW

- Acquisizione nel **2007** del 100% di Laidlaw (operatore leader nel TPL gomma americano con ricavi per 2.212 mln di Euro) finalizzata a rafforzare il posizionamento competitivo del Gruppo negli Stati Uniti

**Leadership in America nel TPL gomma**

## Alleanze in Italia.

### — Principali casi di aggregazione pubblico-privato (1/2) —



#### Toscana Meridionale

- **Anno costituzione:** 2005 a seguito della trasformazione del Consorzio realizzato per la partecipazione alle gare in qualità di ATI
- **Soci pubblici:** ATL, CLAP, COPIT, CPT (partecipazione totale 51%)
- **Soci Privati:** LAZZI, CAP
- **Numeri chiave:**
  - 1.310 Autobus
  - 2.365 Dipendenti
  - 54.900.000 Km/Vetture



#### Genova

- **Anno acquisizione:** 2005 del 41% del capitale sociale di AMT da parte di Transdev (operatore internazionale di origine francese) a seguito di gara internazionale
- **Soci pubblici:** Comune di Genova (49%)
- **Soci Privati:** TRANSDEV (41%)
- **Numeri chiave:**
  - 810 Autobus
  - 2.180 Dipendenti
  - 31.000.000 Km/Vetture



#### Italia

- **Anno acquisizione:** 1987 del 100% del capitale sociale da parte di Sogin S.r.l., finanziaria della famiglia pugliese Vinella; nel 1993 del 55% del di SOGIN da parte di FS S.p.A.
- **Soci pubblici:** Ferrovie dello Stato (55%)
- **Soci Privati:** Fin. Part. Vinella (45%)
- **Numeri chiave:**
  - 1.479 Autobus
  - 2.219 Dipendenti
  - 82.000.000 Km/Vetture

**Società a maggioranza pubblica ma gestita dai soci privati**

55 mln di Km

**Società a maggioranza pubblica ma gestita dal socio privato**

31 mln di Km

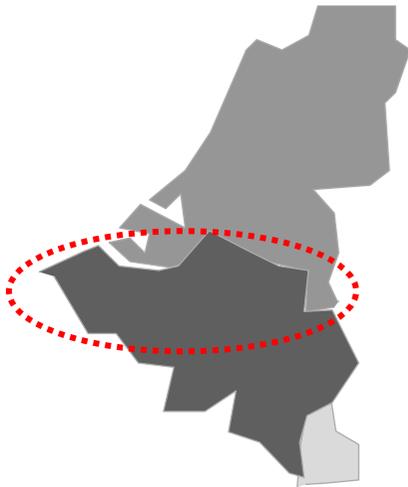
**Società appartenente alle Ferrovie dello Stato e alla famiglia Vinella**

82 mln di Km

## La Regione delle Fiandre.



### — Il subaffidamento nella Regione delle Fiandre —



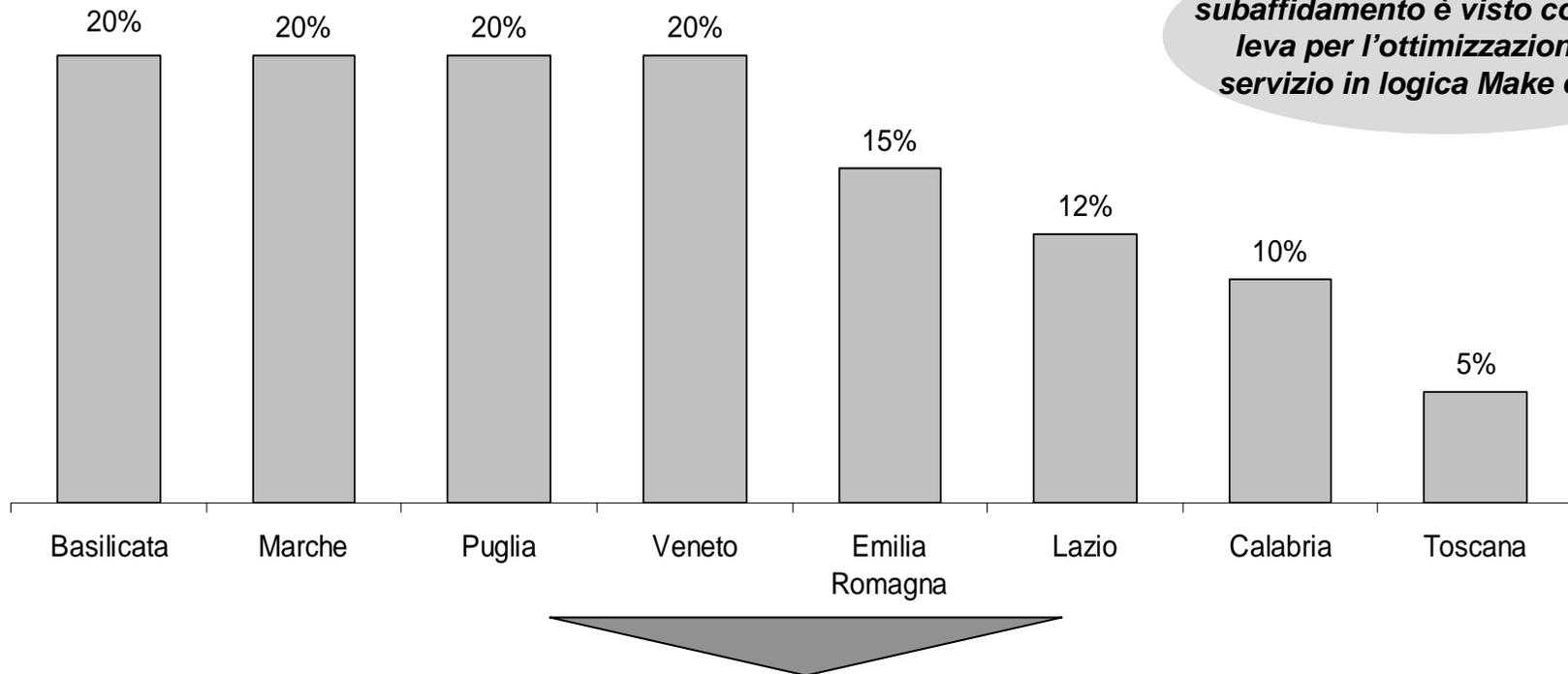
- Bacino servito: **Regione Fiandre**
- Area territoriale sistema TPL: **13.522 Km<sup>2</sup>**
- Abitanti del sistema TPL: **5 mln**
- Passeggeri trasportati: **310 mln**
- Km percorsi: **130 mln vett/km**

- Dal 1991 il Governo Fiammingo ha affidato con un contratto quinquennale i trasporti ad una società pubblica partecipata da governo e municipalità (De Lijn) con i compiti di organizzare, promuovere, pianificare e coordinare i servizi di trasporto locali e regionali (ad eccezione del ferro).
- Il **modello di subaffidamento** prevede la **suddivisione del mercato in “tendering packages (79)” con un limite massimo teorico del 5% di mercato** per ciascun operatore singolo per evitare il formarsi di oligopoli e con **l’obiettivo di arrivare al 50% del subaffidamento**.
- Il **meccanismo di gara basato fortemente sulla qualità** ha visto la partecipazione di un numero molto elevato di operatori (103 qualificati su 256 proponenti).
- A seguito dell’implementazione di questi contratti si è arrivati **a subaffidare a piccoli e medi operatori privati il 40% dei servizi nelle Fiandre** (lo stesso meccanismo è stato adottato in Vallonia dove il subaffidamento ha raggiunto il 26%).
- Per **l’utente finale il meccanismo rimane trasparente** in quanto gli operatori privati sono obbligati ad assumere i colori di De Lijn.
- Parte di questi piccoli operatori privati sta venendo gradualmente assorbita da Linjebuss Benelux (parte del Gruppo **Veolia Transport**).

## Il sub-affidamento in Italia.



— **Limiti di subaffidamenti per Regione** —  
(% dei servizi eserciti)



**A livello europeo il subaffidamento è visto come una leva per l'ottimizzazione del servizio in logica Make or Buy**

**Alcune leggi regionali stabiliscono le quote dei servizi che possono essere oggetto di subaffidamento, altre lo subordinano all'esistenza di esigenze straordinarie oppure di particolari motivazioni. La Regione Lombardia non fissa un limite ma rinvia le percentuali di subaffidamento ai CdS.**

## Prime ipotesi evolutive.

### — Primi orientamenti da condividere —

- Ampliare i bacini come preconditione.
- Favorire la creazione di ATI miste (P/P) in vista delle future gare, in continuità con quanto già realizzato nelle precedenti.
- Adottare un approccio aperto, non dirigistico (ossia non prevedere l'obbligo di trasformazione in S.p.A. dei consorzi che si dovessero aggiudicare le gare).

### — Temi da approfondire —

- Supportare i processi di aggregazione come avvenne nel gas.
- Prevedere proroghe / prolungamenti degli affidamenti in caso di integrazione tra più attori che crei un incremento della massa critica.
- Valutare l'ipotesi di una "specializzazione istituzionalizzata" degli attori come nei casi di Optile e Madrid.
- In questo contesto, favorire il sub-affidamento sul modello dei casi europei esaminati.



## Agenda

- Bacini
- Evoluzione del mercato
- Agenzie
- Contratti di Servizio
- Modelli Tariffari
- Politiche a sostegno della mobilità
- Posizionamento competitivo
- Conto economico di sistema



## Il ruolo delle Agenzie.

### — Sintesi delle evidenze (1/2) —

- **A livello europeo** sono istituite su ambiti tipicamente **provinciali o regionali** e coincidono con i **bacini di riferimento (e.g. Spagna, Francia, Germania)**.
- Hanno tipicamente compiti di pianificazione, regolazione, controllo e definizione delle politiche tariffarie (**Agenzie leggere**).
- Sono sempre **controllate dagli Enti Istituzionali** (Regioni, Province, Comuni) e solitamente non includono gli attori.
- **Generalmente definiscono i contratti di servizio**, ma esistono anche casi in cui sono gestiti **direttamente dalle autorità locali**.
- Tipicamente i livelli di **qualità del servizio, costanza e regolarità**, sono parti rilevanti dei CdS, nell'ambito dei quali il livello soddisfazione dei clienti (i.e. **customer satisfaction**) costituisce un parametro centrale.
- La verifica della corretta esecuzione del CdS e le rilevazioni di **Customer Satisfaction sono parti integranti dei ruoli delle Agenzie**.
- In tutti i casi definiscono i **sistemi di integrazione tariffaria** ("one timetable, one tariff, one ticket").

## Il ruolo delle Agenzie.

### — Sintesi delle evidenze (2/2) —

- Solo in pochi casi le Agenzie garantiscono la **riscossione dei ricavi** e la ripartizione tra gli attori (es. Londra, Barcellona, Stoccolma).
- Nei casi prevalenti la riscossione tariffaria e la ripartizione dei ricavi è **definita dagli attori** (es. Parigi) oppure dall'Agenzia con il supporto degli attori **consorziati** (es. **modello tedesco**).
- In **Germania e Spagna** si sono istituzionalizzate delle forme di **consultazione sia degli attori sia degli utenti** in occasione di revisioni tariffarie o riconfigurazioni della rete.
- In queste circostanze le Agenzie sono di supporto nella definizione delle politiche di **marketing**, di **innovazione di prodotto** e di **sviluppo tecnologico**, finalizzate a fidelizzare i clienti, ridurre l'evasione tariffaria e intercettare nuova domanda.

# Modelli di Agenzia in Europa.

## — Competenze delle Agenzie in Europa —

	STIF (Parigi)	Regione Bruxelles	ATM (Barcellona)	CTM Madrid	RMW (Francoforte)	HVV (Amburgo)	VBB (Berlino)	YTV (Helsinki)	ROA (Amsterdam)	TfL (Londra)	SYTRAL (Lione)	SL (Stoccolma)	Vasstrafik (Goteborg)
Funzioni di indirizzo e pianificazione	Pianificazione, programmazione e organizzazione dei servizi	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Gestione gare per l'affidamento dei servizi (stazione appaltante)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Attività di controllo qualitativo del servizio e sanzionatoria	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Definizione delle politiche e gestione dei sistemi tariffari integrati	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Funzioni gestionali	Riscossione e Ripartizione dei ricavi (☐ con attori)	☐	☐	☐	☐	☐	✓		✓	✓	✓	✓	✓
	Proprietà e gestione degli immobili e dei mezzi									✓*	✓	✓*	✓*

**“Agenzie leggere” con funzioni di pianificazione, controllo, analisi della C.S. e definizione delle politiche tariffarie integrate per il bacino di competenza.**

(\*) I mezzi sono di proprietà degli operatori  
 Fonte: Elaborazioni Axteria su dati societari

## I modelli di Agenzia in Europa.

— I modelli —

<i>Modelli</i>	<i>Casi</i>	<i>Riscossione e ripartizione ricavi</i>	<i>CDS</i>	<i>Modalità di affidamento</i>
<b>Agenzie pesanti *</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Londra</li> <li>• Stoccolma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenzia</li> <li>• Agenzia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenzia</li> <li>• Agenzia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gara</li> <li>• Gara</li> </ul>
<b>Agenzie leggere</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parigi</li> <li>• Berlino</li> <li>• Monaco</li> <li>• Francoforte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attori</li> <li>• Agenzia</li> <li>• Attori **</li> <li>• Attori **</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenzia</li> <li>• Autorità locali</li> <li>• Autorità locali</li> <li>• Autorità locali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratti negoziati</li> <li>• Contratti negoziati</li> <li>• Contratti negoziati</li> <li>• Contratti negoziati</li> </ul>

(\*) Hanno la proprietà delle infrastrutture

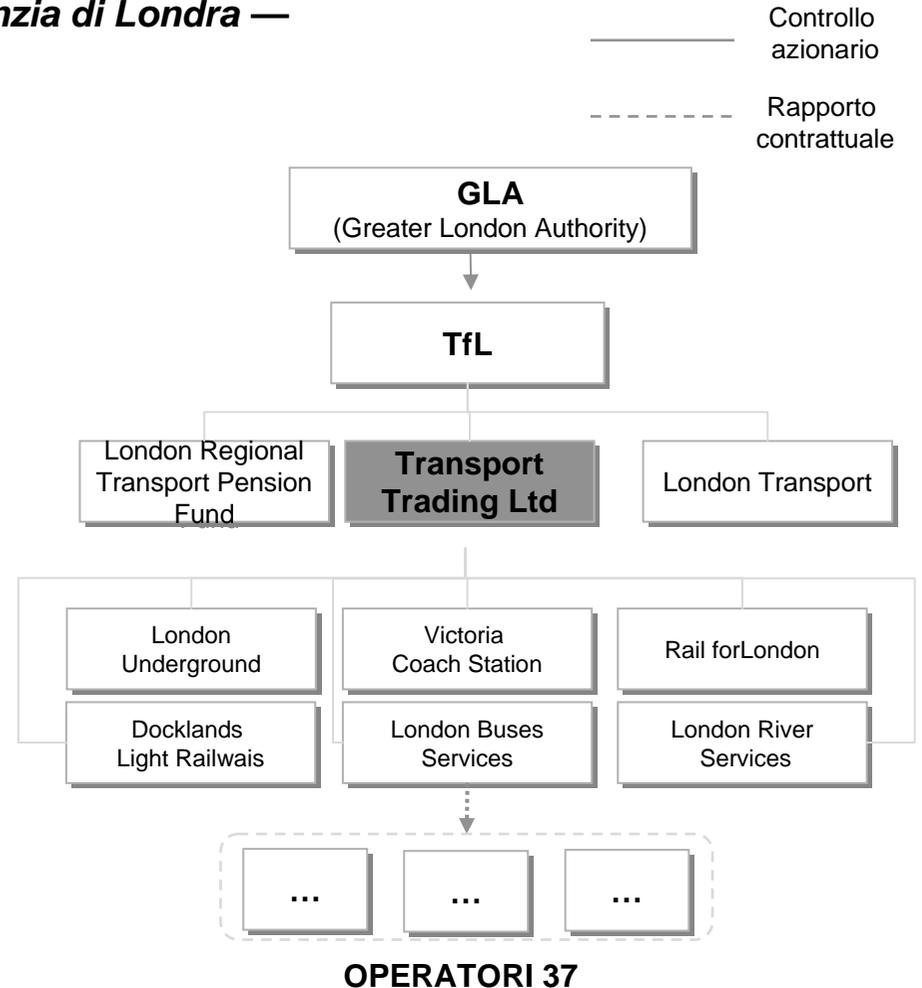
(\*\*) Attori in quanto parte integrante dell'Agenzia.

# Transport for London: Agenzia pesante.



## — Il modello di agenzia di Londra —

- Nel luglio 2000 tutte le società sussidiarie di London Transport, eccetto London Underground, sono state conferite in un nuovo ente chiamato Transport for London (TfL) che gestisce oltre 3 miliardi di passeggeri annui (9,3 milioni di abitanti nell'area).
- Transport for London è direttamente responsabile della pianificazione e regolazione del trasporto su rotaia mentre London Bus gestisce sia la pianificazione (ad esclusione della definizione delle tariffe di pertinenza di TfL) che il contracting del trasporto su gomma svolgendo il ruolo di stazione appaltante.
- I Cds sono attualmente di tipo gross cost incentivanti, dopo essere passati attraverso contratti net cost.
- Tra le attività di commercializzazione svolte da TfL sono presenti il ticketing (utilizzo di smart card dal 2003), l'informativa all'utenza (invio di SMS per avvertire in real time circa la situazione traffico), la riscossione dei ricavi (ticketing on-line) e la raccolta pubblicitaria.
- Tra le attività complementari di TfL rientrano la concessione di licenze taxi e la gestione del Transport Museum.
- TfL ha la proprietà di stazioni, infrastrutture, strade, ponti e viadotti, mentre i mezzi sono detenuti dalle singole società di gestione.



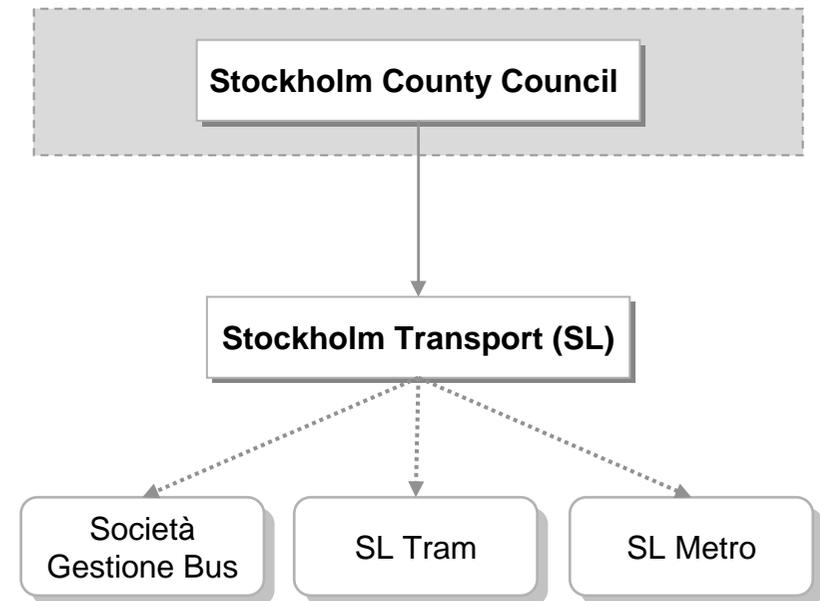
## Stoccolma: Agenzia pesante.

### — Il modello di agenzia di Stoccolma —



- La liberalizzazione dei trasporti pubblici svedese avvenuta nel 1993 ha cambiato il modello di business di StockholmTransport (SL) passato dalla gestione diretta dei trasporti pubblici a un ruolo di pianificazione e regolazione del sistema.
- I contratti per la gestione dei TPL vengono affidati da SL direttamente (stazione appaltante) tramite gara; sebbene i contratti gross cost siano ancora prevalenti sta aumentando il numero degli affidamenti net cost.
- All'interno delle attività di pianificazione SL svolge il ruolo di fissazione delle tariffe e programmazione di esercizio, mentre il Comune è responsabile della definizione degli standard qualitativi e della progettazione di interventi di manutenzione/sviluppo della rete.
- La riscossione dei ricavi da traffico avviene sia attraverso una serie di punti vendita di proprietà (*SL Center*) ubicati nelle principali stazioni ferroviarie e metropolitane che tramite negozi affiliati a SL; questi punti vendita svolgono anche una funzione di informativa all'utenza
- SL ha la proprietà delle infrastrutture (binari e rotaie), delle stazioni ferroviarie e delle vetture del metrò, mentre i bus sono detenuti dalle singole società di gestione

——— Controllo azionario  
..... Rapporto contrattuale

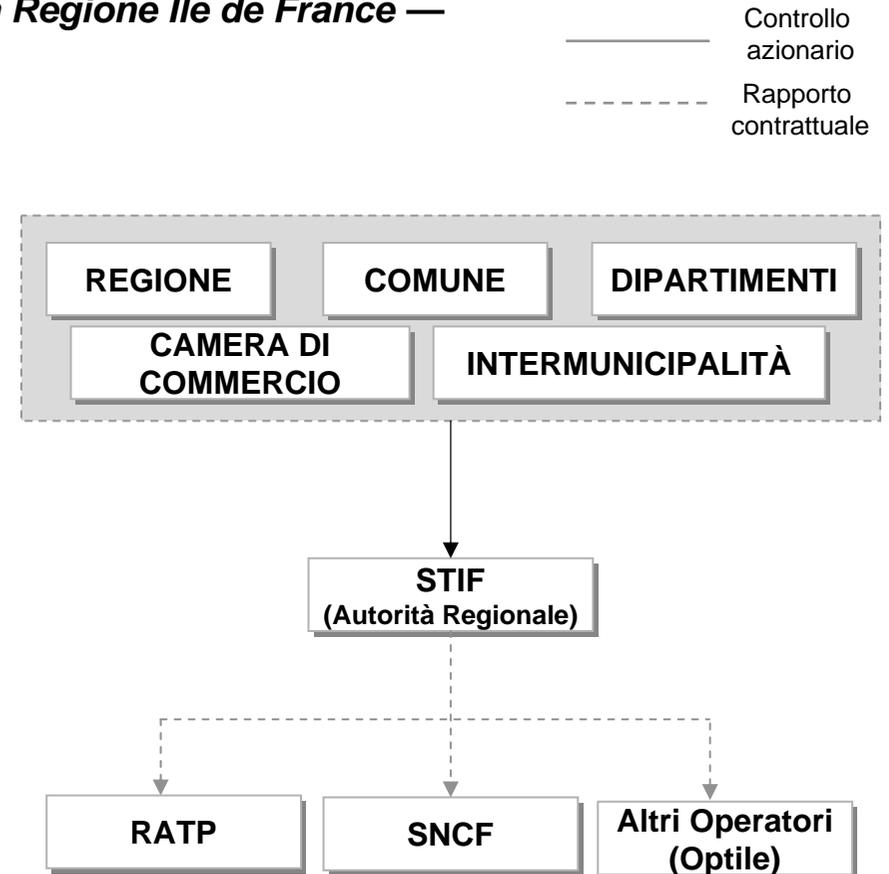


## Ile de France: Agenzia leggera.



### — Il modello di agenzia della Regione Ile de France —

- STIF (Syndicat de Transport Ile de France) è responsabile sia dell'attività di regolazione e controllo che di quella di pianificazione di tutti i servizi di trasporto locale (bus, treni, metropolitana, tram) per la Regione dell'Ile de France (oltre 11 milioni di abitanti e 3,6 miliardi di passeggeri annui).
- Creata nel 1959 è attualmente detenuta dalla Regione, dal Comune e dalla Camera di Commercio di Parigi e dagli altri Comuni serviti.
- All'interno della fase di pianificazione STIF definisce la programmazione di esercizio, mentre l'attività di progettazione tecnica e di definizione degli standard qualitativi viene svolta insieme ai Comuni e alle Autorità Regionali.
- Nella regione dell'Ile de France sono le singole società di gestione a essere direttamente coinvolte nella riscossione tariffaria.
- STIF non svolge nessuna attività di tipo promozionale, lasciando alle singole società di gestione la scelta sulle politiche di commercializzazione.
- STIF non detiene la proprietà né delle infrastrutture né dei mezzi.

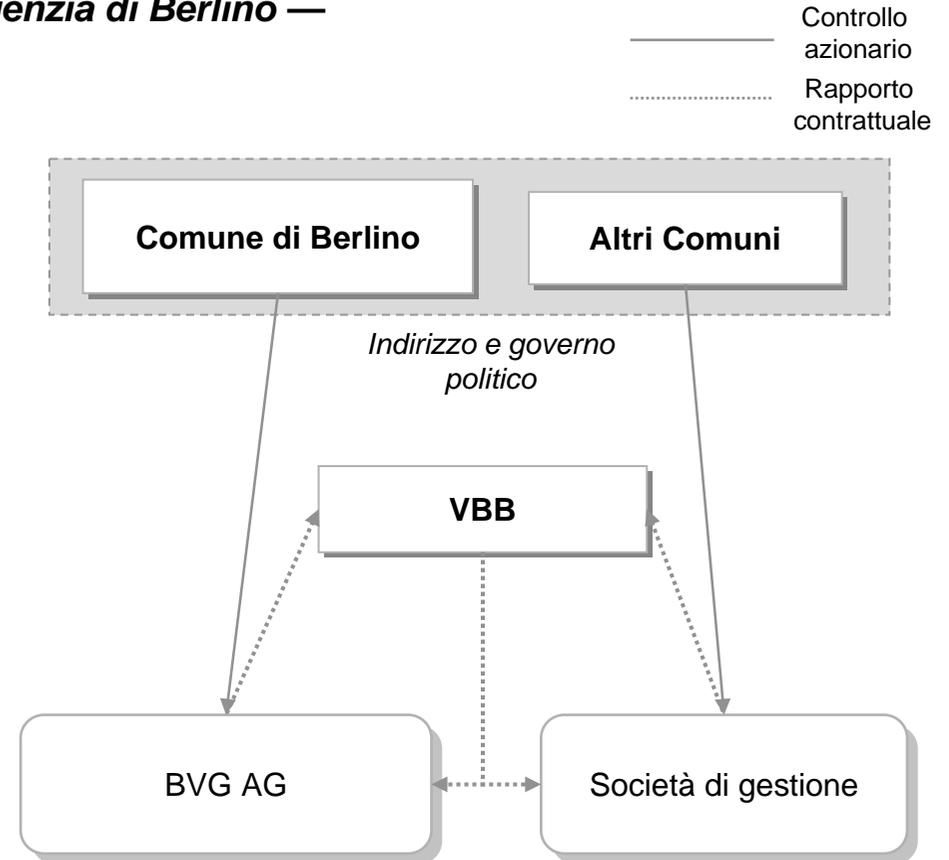


## Agenzia di Berlino: Agenzia leggera.



### — Il modello di agenzia di Berlino —

- VBB nasce con l'obiettivo di coordinare l'attività delle aziende del trasporto pubblico operanti nella città di Berlino e nella Regione del Brandeburgo (6 milioni di abitanti per 1,2 miliardi di passeggeri), sviluppando sinergie dal lato dell'offerta e migliorando il livello di servizio all'utente.
- L'attività di regolazione e controllo dei contratti di servizio in essere viene svolta esclusivamente dalle Autorità Locali (Comuni e Regione), che hanno il ruolo di stazioni appaltanti.
- All'interno della pianificazione VBB svolge la funzione di programmazione di esercizio (durata, frequenza, orari), mentre alle Autorità Pubbliche sono affidate la gestione del sistema tariffario, la definizione del livello qualitativo e la progettazione e pianificazione di nuove reti.
- A livello di commercializzazione VBB gestisce sia il ticketing dell'integrazione tariffaria (biglietto unico) tra tutte le aziende del network del trasporto pubblico di Berlino sia la ripartizione dei ricavi, mentre le attività di marketing sono svolte dagli operatori.
- VBB non detiene la proprietà né delle infrastrutture né dei mezzi, in capo alle singole società di gestione.



## Prime ipotesi evolutive.

### — Primi orientamenti da condividere —

- Mantenere in carico alle Autorità Locali la regia sulla definizione degli standard, sugli sviluppi delle reti e in generale sulle politiche della mobilità.
- Sul modello delle esperienze europee, istituire soggetti con compiti di regolazione e controllo sul modello delle cosiddette “Agenzie leggere”.
- Controllate dalle Autorità Locali e dalla Regione.
- Con la responsabilità di regolare e controllare i servizi di TPL in ottica intermodale.

### — Temi da approfondire —

- Ove si dovessero istituire “Agenzie leggere” si dovranno stabilire:
  - I loro ambiti di responsabilità;
  - La dimensione territoriale di competenza;
  - Se dovrà svolgere il ruolo anche di stazione appaltante.
- Quale sarà il loro eventuale ruolo nella definizione:
  - Delle politiche tariffarie;
  - Dei livelli tariffari;
  - Dei modelli di tariffazione integrata (modelli elettronici, opzionali vs esclusivi).

## Agenda

- Bacini
- Evoluzione del mercato
- Agenzie
- Contratti di Servizio
- Modelli Tariffari
- Politiche a sostegno della mobilità
- Posizionamento competitivo
- Conto economico di sistema



## Modelli dei Contratti di Servizio.

### — Sintesi delle evidenze —

- **Il livello di soddisfazione dell'utenza in Italia è la più bassa d'Europa.**
- In Europa la **Customer Satisfaction** è collegata sia a meccanismi incentivanti, sia penalizzanti e insieme alla **qualità** rappresenta **causa per il prolungamento o la rescissione del Contratto di Servizio.**
- Gli **obiettivi di completamento del servizio** in Europa sono sfidanti e sono conseguiti dagli attori con valori prossimi al 100%.
- Gli **standard di comunicazione agli utenti, gli investimenti in tecnologia, le integrazioni tariffarie** sono sempre di più spesso fissati come obiettivi per il raggiungimento della qualità del servizio.
- Nei Paesi del Nord Europa, negli ultimi contratti comincia ad avere un certo peso anche la componente **ambientale** (es. riduzione delle emissioni inquinanti).
- In Europa la **crescita dei passeggeri e l'allargamento del mercato** sono incentivati affinché gli attori facciano **marketing** e si orientino al cliente.
- In Italia la posta in gioco sui singoli parametri può essere tale da non spingere gli attori ad adeguarvisi (i costi di adeguamento in molti casi sono più alti sia dei bonus sia dei malus).
- In Italia gli obiettivi di **efficientamento** sono parte integrante dei CdS come lo sono gli obiettivi di Customer Satisfaction, ma i premi ad essi collegati non sono sufficientemente incentivanti.
- Anche in UK, dopo anni basati sull'efficienza, dal 1995 si è ripreso a mettere al centro dei CdS la qualità con la definizione dei Quality Partnership. Sono aumentati gli investimenti e si sono varate politiche hard a sostegno della mobilità pubblica (es. Congestion Charge a Londra).



## Modelli di affidamento del servizio in Europa.

### — Modalità di affidamento del servizio TPL nelle principali aree metropolitane europee —

- Città -	- Diretto -	- Gara -	- Stazione appaltante -	- Soggetto affidatario -
Parigi	✓		Agenzia STIF	RATP
Lione		✓	Agenzia SYTRAL	TCL (Keolis)
Madrid	✓		Agenzia CTM	EMT, Metro Madrid
Barcellona	✓		Agenzia ATM	TMB
Berlino	✓		Comune di Berlino	BVG
Francoforte	✓		Agenzia RMW	VGf
Bruxelles	✓		Regione di Bruxelles	STIB
Anversa	✓		Regione di Anversa	De Lijn
Amsterdam	✓		Agenzia ROA	GVB
Rotterdam	✓		Agenzia Stadsregio	RET
Stoccolma		✓	Agenzia SL	Connex, Busslink, Swebus, Citypendeln, Stockholmstag, Roslagstag
Londra		✓	Agenzia TfL	Stagecoach Holdings, Go-Ahead, Arriva Group, Firstgroup e National Express Group (70% dei servizi)
Helsinki		✓	Agenzia YTV	Helsingin Bussiliikenne 76.8 % Oy Pohjolan. Kaupunkiliikenne Ab; Concordia Bus Finland Oy 10.7 % Connex Oy; ...
Oslo		✓	Agenzia AS	AS Sporveisbussene; Norgebuss Oslo; Norgebuss Bærum Romerike; Nexus ; Concordia Bus
Copenaghen		✓	Agenzia MOVIA	Arriva Denmark A/s (47.9%); Connex Danmark (29.3%) City-Trafik, Fjordbus; De Hvide Busser, Partner Bus; Østtrafik

## Net Cost o Gross Cost incentivato lato ricavi come forma prevalente.

— Modalità di remunerazione dei gestori nelle aree metropolitane analizzate —

<b>Net Cost</b>	<b>Gross Cost “incentivato”</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Madrid</li> <li>• Barcellona</li> <li>• Berlino</li> <li>• Francoforte</li> <li>• Bruxelles</li> <li>• Milano</li> <li>• Torino</li> <li>• Parigi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Londra</li> <li>• Lione</li> <li>• Amsterdam</li> <li>• Stoccolma</li> <li>• Helsinki</li> <li>• Oslo</li> <li>• Copenaghen*</li> </ul>

**Titolarità/  
coinvolgimento del  
gestore sui ricavi da  
traffico**

NOTA: nel caso di **Gross Cost Contract** il rischio industriale è a carico dell'operatore, mentre quello commerciale grava in capo all'ente concedente. Il gestore riceve un corrispettivo basato sui costi pattuito ex ante, incentivando l'impresa solo lato costi. Nel caso di **Net Cost Contract** tutti i rischi sono a carico del gestore, che riceve un corrispettivo pattuito ex ante e pari alla differenza tra i costi di esercizio e i ricavi da traffico preventivati. Tale contratto incentiva l'operatore sia a contenere i costi che ad aumentare i ricavi da traffico.

(\*) l'incentivo è basato quasi totalmente sulla Customer Satisfaction

## Modelli dei Contratto di Servizio in Lombardia.

### — Variabili chiave dei CdS in Lombardia —

	CASO 1	CASO 2	CASO 3	CASO 4	CASO 5	CASO 6	CASO 7	CASO 8	CASO 9	CASO 10	CASO 11
<i>Efficienza (Volumi di servizio: vett/km, posti km)</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<i>Sviluppo commerciale (passeggeri)</i>	✓	✓		✓		✓					
<i>Qualità rilevata (es. comfort, puntualità e tempi di attesa,...)</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<i>Customer Satisfaction</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
<i>Penali massima cumulata (% contratto)</i>	10,0%	10,0%	8,3%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%		10,0%	5,0%
<i>Penali massima singolo evento operativo es. mancata effettuazione servizio per 1 gg (% contratto)</i>	0,06%	0,04%	non disp.	0,08%	0,1%	0,04%	0,50%	0,05%	0,08%	0,25%	0,03%
<i>Premio massimo cumulato (% contratto)</i>	1,0%	2,0%	1,95%	2,0%	50% ribasso d'asta	1,0%	70% ribasso d'asta	non disp.	non disp.	non disp.	non disp.
<i>Penale massimo per ogni punto % di CS in meno (% contratto)</i>	0,01%	non applicata	non applicata	non applicata	0,5% complessivo	non applicata	0,10%	non applicata	non applicata	0,003%	non applicata
<i>Premio massimo per CS (% contratto)</i>	0,7%	0,9%	1,0%	1,0%	12% ribasso d'asta	0,45%	7% ribasso d'asta se +5% CS	non disp.	non disp.	0,007% per ogni 1,5% din più di CS	non disp.



***I meccanismi contrattuali prevedono sistemi di bonus malus non sufficientemente incentivanti, ancorché in teoria vi siano penalità massime cumulate importanti.***

## Modelli dei Contratti di Servizio in Europa.

— Variabili chiave dei CdS: alcuni casi europei —

	Copenaghen	Stoccolma	Bruxelles	Goteborg	Parigi	Stoccarda	Oslo	Francoforte	Helsinki	Yorkshire (UK)	Bergen	London Bus
Efficienza (Volumi di servizio: vett/km, posti km)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sviluppo commerciale (passeggeri)		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	
Qualità rilevata (es. comfort, pulizia, regolarità, puntualità, tempi di attesa, ...)	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Customer Satisfaction (Pulizia, puntualità, stili di guida, rumorosità, comportamento staff..)	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓
Ambiente		✓		✓			✓					



**L'aspetto relativo alla Customer Satisfaction assume un peso sempre più rilevante che può raggiungere il 30-40% del sistema complessivo di incentivi.**

## Target dei Contratti di Servizio molto ambiziosi.

— Obiettivi fissati nei CdS: alcuni casi europei —

	Copenaghen	Stoccolma	Bruxelles	Parigi	Oslo	London Buses	
<b>Target minimi</b>	Efficienza (% contrattuali di vett/km o posti km)	99,1%	99,8%	95,5%	98%	99%	
	Sviluppo commerciale (% di incremento pass)			+10%	+6%		
	Qualità rilevata		>85% puntualità		91%	1,3 min EWT*	
	Customer Satisfaction		70-90%			80%	
<b>Bonus/Malus</b>	Bonus/malus (% del contratto)	±5%	Malus x2 costo km	± 2%	Bonus +0,5%	Bonus +10%	Bonus max +15%
	Rescissione del contratto e/o prolungamento	✓	✓			✓	✓

(\*) Estimated Waiting Time for High frequency Routes

# Ruolo sempre più importante della Customer Satisfaction.

## — I sistemi incentivanti in Lombardia e Europa —

Parametri	 Bonus  Malus	Modello Lombardo	Europa		
			Modello Copenaghen	Modello Parigi	Modello Londra
<b>Performance operative</b> (% contrattuali di vett/km o posti km)					 
<b>Performance qualitative rilevate</b> (Regolarità e puntualità, servizio biglietti, pulizia, informazione....)				 	 
<b>Sviluppo Commerciale</b> (passeggeri, biglietti)				 	
<b>Customer Satisfaction</b>			 		 
<b>Bonus/malus</b>		 +2%  -10%	 +3%  -6%	 +3%  -3%	 +15%  -5-10%
<b>Rescissione e/o prolungamento</b>			✓		✓

**Nel contesto europeo il vero meccanismo di incentivazione è collegato alla possibilità che il CdS possa essere esteso o rescisso in caso di performance negative.**

## Il peso della Customer Satisfaction a Copenaghen.



<b>Parametri ci aggiudicazione</b>	Prezzo 40%, <b>Qualità servizi: 35%</b> Qualità Bus: 25% In fase di gara il contraente è premiato se stabilisce target di performance maggiori		<b>Tipo di contratto</b>	Gross Cost	<b>Durata</b>	6+2
<b>Indicatori</b>	<b>Performance operative</b>	<b>Performance qualitative</b>	<b>Sviluppo commerciale</b>	<b>Customer Satisfaction (Quality Index)</b>		
	<b>Completamento del servizio</b> (vett.km)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regolarità e puntualità</li> <li>servizio biglietti</li> <li>comunicazione con Agenzia,</li> <li>pulizia bus e infrastrutture,</li> <li>Informazione</li> <li>aspetto e comportamento del personale</li> <li>certificazioni ambientali</li> <li>...</li> </ul> <p>* Movia oltre a disporre di agenti accertatori ha dotato i cittadini di telecamere</p>		<b>9 indicatori su</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><u>Condizioni dei bus</u>: pulizia (esteriore e interiore), dotazioni</li> <li><u>Comfort</u>: temperatura, aria condizionata rumorosità e vibrazioni</li> <li><u>Comportamento conducente</u>: stile di guida, cortesia...</li> <li><u>Puntualità</u></li> </ul>		
<b>Obiettivi</b>	no bonus: <99,75% max bonus: >99,90% (o target contrattualizzato)			min (malus): 760/1000 max (bonus): 810/1000*		
<b>Bonus / Malus</b>	<b>Solo malus</b>	<b>Solo malus</b>		<b>Bonus + malus</b>		
<b>Rescissione e/o prolungamento del contratto</b>	<b><u>Mancato raggiungimento performance o CS</u></b> : il contratto scade al 6° anno; <b><u>Parziale raggiungimento</u></b> : possibile accordo tra le parti per 2 anni <b><u>Completo raggiungimento</u></b> : operatore ha facoltà di prolungare per 2 anni					
<b>€</b>	<b>Il raggiungimento dei target influenza la % di bonus erogato</b>	<b>Fino a € 800 per evento</b>		<b>Max +3%</b> <b>Min -6% malus</b>		

\* Il sistema di calcolo prevede la somma dei voti di ciascuno dei 9 indicatori, voto costruito su una media ponderata del giudizio dei rispondenti con punteggio differenziato per giudizio

## Prime ipotesi evolutive.

### — Primi orientamenti da condividere —

- Aumentare il peso della Customer Satisfaction nei contratti di servizio.
- Fissare standard di qualità e costanza del servizio che spingano gli attori al miglioramento.
- Fissare i sistemi di incentivazione (bonus - malus) che siano effettivamente premianti.

### — Temi da approfondire —

- Stabilire chi avrà il ruolo di stazione appaltante (Autorità Locali vs Agenzie).
- Concordare obiettivi di recupero di efficienza e il livello dei contributi obiettivo, che siano allineati a quelli standard.
- Verificare la possibilità di prorogare l'affidamento in caso di buone performance o di ricorrere alla rescissione in caso contrario.
- Indicizzare i contratti all'inflazione, sia per le tariffe sia per i contributi sul modello delle esperienze europee.



## Agenda

- Bacini
- Evoluzione del mercato
- Agenzie
- Contratti di Servizio
- Modelli Tariffari
- Politiche a sostegno della mobilità
- Posizionamento competitivo
- Conto economico di sistema



## Modelli tariffari.

### — Sintesi delle evidenze (1/2) —

- **In Lombardia** prevale un **modello tariffario “a zone”**, che tuttavia riflette un’impostazione lineare.
- Le **tariffe urbane base in Lombardia** sono sostanzialmente allineate tra le diverse città, anche se esistono delle sensibili differenze sui prezzi degli abbonamenti mensili.
- **Rispetto alle altre Regioni del Nord**, la Lombardia presenta tariffe urbane più basse, ancorché siano allineate alla media nazionale (biglietto ordinario, biglietto orario, abbonamento mensile).
- Le **tariffe urbane delle principali realtà europee** presentano livelli superiori rispetto a quelle praticate in Italia.
- Le tariffe in **ambito extraurbano non sono omogenee rispetto a quelle europee**, in quanto nei sistemi integrati esteri la **“quantità di trasporto”** venduta, oltre alla **qualità offerta**, è maggiore a quanto si acquista in Italia e in Lombardia e risulta difficilmente rapportabile al prezzo del titolo di viaggio.
- **In Italia le politiche di marketing sono ad uno stadio embrionale**, sia per l’assenza di cultura specifica, sia per il più basso peso della leva dei ricavi rispetto a quella dei costi per la determinazione del risultato di impresa.
- **Unicocampania** è il primo caso italiano di integrazione tariffaria su base regionale, accompagnato da una politica di marketing di una certa innovatività.
- Nelle fasi iniziali, i modelli di integrazioni tariffaria, sono tipicamente **opzionali** e successivamente evolvono verso **forme esclusive**.
- Sono tipicamente impostati dagli Enti Locali/Agenzie.
- In Europa si basano per lo più su **grandezze di flusso** e sono abilitati da modelli di **bigliettazione elettronica** in modo da assicurare la corretta allocazione dei ricavi per modalità e operatore.
- In Italia convivono sia modelli di ripartizione dei ricavi basati su **criteri misti** (offerta-domanda) sia su **grandezze di flusso**.
- La **riscossione dei ricavi** nella prevalenza dei casi è gestita dagli attori oppure dall’Agenzia, nella quale tuttavia svolgono un ruolo attivo gli attori.



## Politiche di Marketing

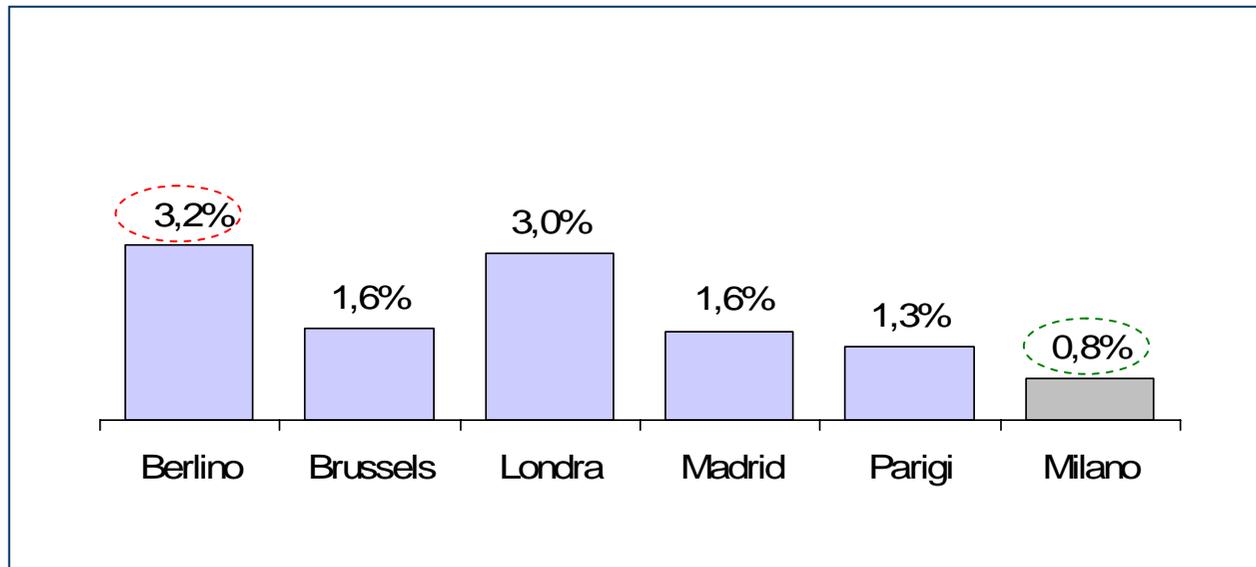
### — Sintesi delle evidenze (2/2) —

- Generalmente nelle principali città europee si fa ricorso da tempo a **politiche di marketing** articolate e differenziate per:
  - **Canale** (i.e. biglietterie automatiche, biglietterie fisiche, corner per abbonati, portali web ...);
  - **Prezzo del titolo di viaggio su base oraria** (i.e. peak / off peak) e **giornaliera** (i.e. lavorativi / festivi);
  - **Segmento di clienti** tramite **Card** articolate con gli obiettivi di aumentare la clientela fidelizzata e stabilizzare i ricavi (i.e. Smart card Oyster e MoBIB, Card turisti, Card anziani e disabili, card studenti, card disagiati/precari);
  - Esigenze di **credito al consumo** (i.e. carte prepagate, dilazionamento pagamento abbonamenti annuali).
- Inoltre sono state attuate **iniziative innovative di partnership mirate a incrementare la domanda** sia tramite cross selling e comarketing (con **catene di alberghi**) sia tramite **up selling di servizi a valore aggiunto dedicati alle aziende** (i.e. personalizzazione del servizio, politiche di corporate mobility).
- **Quasi tutte le città europee** hanno sviluppato un **upgrade tecnologico del servizio** in termini di introduzione di smart card e relativi meccanismi automatizzati con i **circuiti bancari** (i.e. Auto Top Up Oyster Londra) oltre all'utilizzo della comunicazione mobile per l'informazione in tempo reale ai clienti.
- Il ricorso a queste tipologie di titoli di viaggio basate su **tecnologie avanzate**, oltre a configurarsi come una **leva abilitante della gestione dell'integrazione tariffaria** ha consentito di:
  - Generare vantaggi nella gestione del contatto con i clienti;
  - Ridurre l'evasione tariffaria;
  - **Gestire in modo efficiente l'allocazione dei ricavi per modalità di trasporto e per operatore.**
- Nel 2002 a Parigi è stato introdotto il famoso "**Ticket T**", biglietto singolo comune a tutte le imprese di trasporto attive nella Regione dell'Ile de France (80 milioni di passeggeri giorno e 80 operatori tra pubblici e privati).
- Così come in altri settori di business le realtà più avanzate gestiscono dei sistemi di **Customer Relationship Management (CRM)** integrati, sia sui **canali fisici sia su canali web/phone**, supportati da una politica di **comunicazione mirata** a sostenere il servizio, le nuove iniziative commerciali e le promozioni.



## Livello delle tariffe in termini di PIL pro capite.

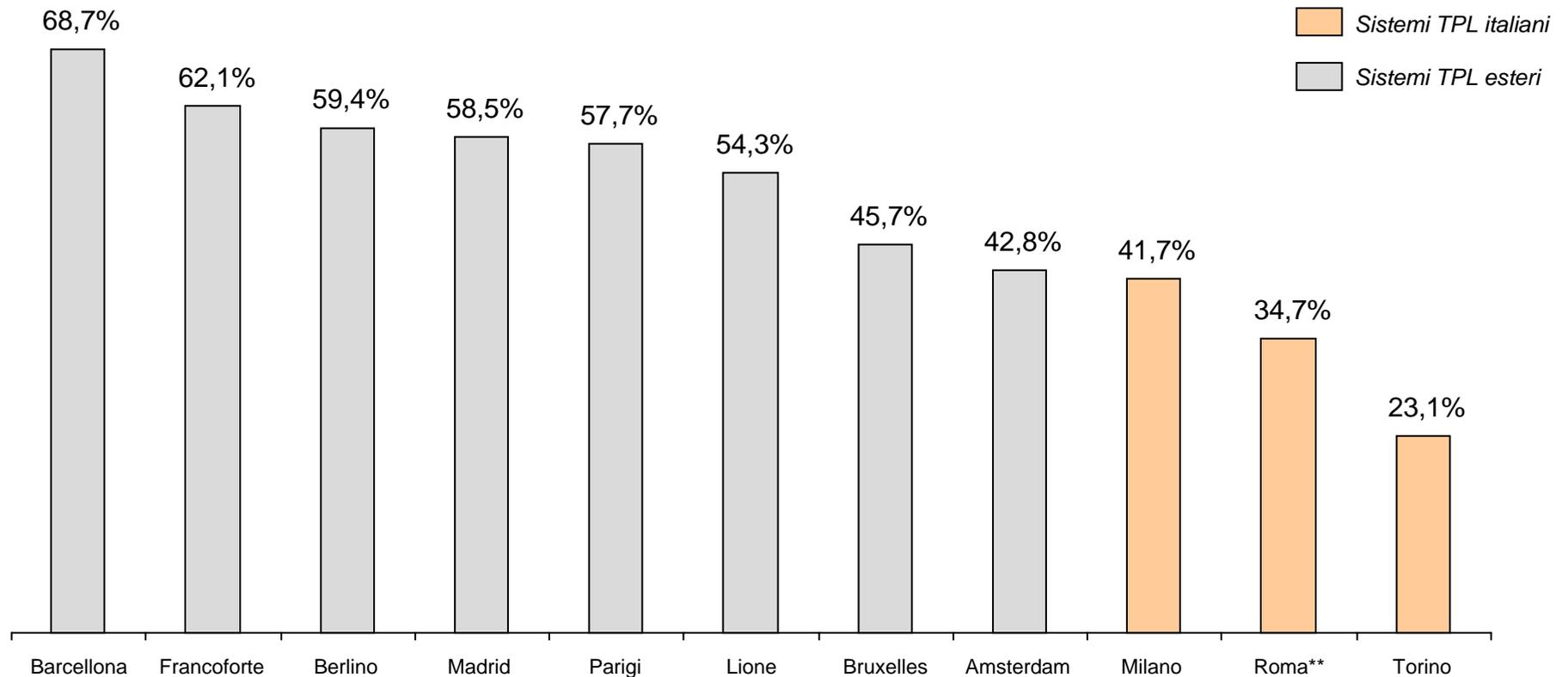
— Costo abbonamento annuale vs. PIL procapite —



**L'analisi dell'incidenza del costo di un abbonamento annuale rispetto al PIL procapite evidenzia la città di Berlino come la più cara (3,2%) e Milano la più economica (0,8%)**

## Grado di copertura dei costi nelle principali città europee.

— **Grado di copertura dei costi\* dei sistemi di TPL delle principali città europee** —  
(2005; %)



(\*) Ricavi da Traffico/Costi Operativi

(\*\*) Calcolato come rapporto tra i ricavi da traffico ed il totale dei corrispettivi dei Contratti di Servizio versati a Trambus e Metro

Fonte: elaborazioni Axteria su dati societari

## Costo del singolo biglietto VS costo dell'abbonamento mensile a Milano.

— *Dati caratteristici della politica tariffaria (euro)* —

**Area di  
Milano**

	<b>Città Principale</b>	<b>Area Metropolitana</b>
• <i>Biglietto singolo</i>	1,0	1,2
• <i>Biglietto giornaliero</i>	3,0	4,7.
• <i>Coupon corse multiple</i>	9,2	-
• <i>Abbonamento mensile</i>	30,0	29,0
• <i>Abbonamento annuale</i>	300,0	374,5
• <i>Tessera studenti (mensile)</i>	17,0	23,5
• <i>Tessera anziani</i>	16,0	-

xx

Break Even abbonamento vs. biglietto singolo

## Costo del singolo biglietto VS costo dell'abbonamento mensile in Europa.

— *Dati caratteristici della politica tariffaria* —  
(Euro)

<b>Regione Brandeburgo</b>	Città Principale		Area Metropolitana	
	Biglietto singolo	Biglietto giornaliero	Biglietto singolo	Biglietto giornaliero
• Biglietto singolo	2,1		2,6	
• Biglietto giornaliero	5,8	26	6,0	62
• Coupon corse multiple	n.d.		-	
• Abbonamento mensile	67,0		162,0	

<b>Regione dell'Ile de France</b>	Città Principale		Area Metropolitana	
	Biglietto singolo	Biglietto giornaliero	Biglietto singolo	Biglietto giornaliero
• Biglietto singolo	1,4		9,6	
• Biglietto giornaliero	5,3	36	18,4	14
• Coupon corse multiple	10,5		76,8	
• Abbonamento mensile	50,4		136,9	

<b>Regione Londra</b>	Città Principale		Area Metropolitana	
	Biglietto singolo	Biglietto giornaliero	Biglietto singolo	Biglietto giornaliero
• Biglietto singolo	1,7		5,6	
• Biglietto giornaliero	4,2	35	8,4	38
• Coupon corse multiple	8,4		15,68	
• Abbonamento mensile	59,2		212,4	

<b>Regione Brussels</b>	Città Principale		Area Metropolitana	
	Biglietto singolo	Biglietto giornaliero	Biglietto singolo	Biglietto giornaliero
• Biglietto singolo	1,4		1,8	
• Biglietto giornaliero	-	28	-	33
• Coupon corse multiple	9,0		12,4	
• Abbonamento mensile	39,0		58,7	

xx

Break Even abbonamento vs. biglietto singolo

Fonte: Elaborazioni Axteria su Rapporto EMTA, 2007

## I sistemi tariffari: opzionali od esclusivi (es. one timetable, one ticket, one tariff di Amburgo).

### — Caratteristiche strutturali di un'integrazione tariffaria —



- I **sistemi opzionali** sono sovente utilizzati come “passaggio intermedio” verso la piena integrazione e meno diffusi di quelli esclusivi, in quanto quest’ultimi presentano diversi vantaggi:
  - Maggiore chiarezza e riconoscibilità del sistema tariffario integrato
  - Più intenso incentivo all’utilizzo “intenso” del TPL (dal punto di vista sia delle distanze percorse sia del numero di modalità utilizzate)

## Modelli di riscossione dei ricavi.

### — Titolarità dei ricavi da traffico\* —

	— Operatore di riferimento —	— Tutti gli operatori ** —	— Agenzia —
Sitam Milano	✓		
Metrebus Lazio		✓	
Unico Campania		✓	
Formula Piemonte		✓	
Bruxelles		✓	
Provincia di Trento	✓		
Monaco			✓
Madrid		✓	
Île-de-France		✓	
Londra			✓
Stoccolma			✓
Berlino		✓	✓

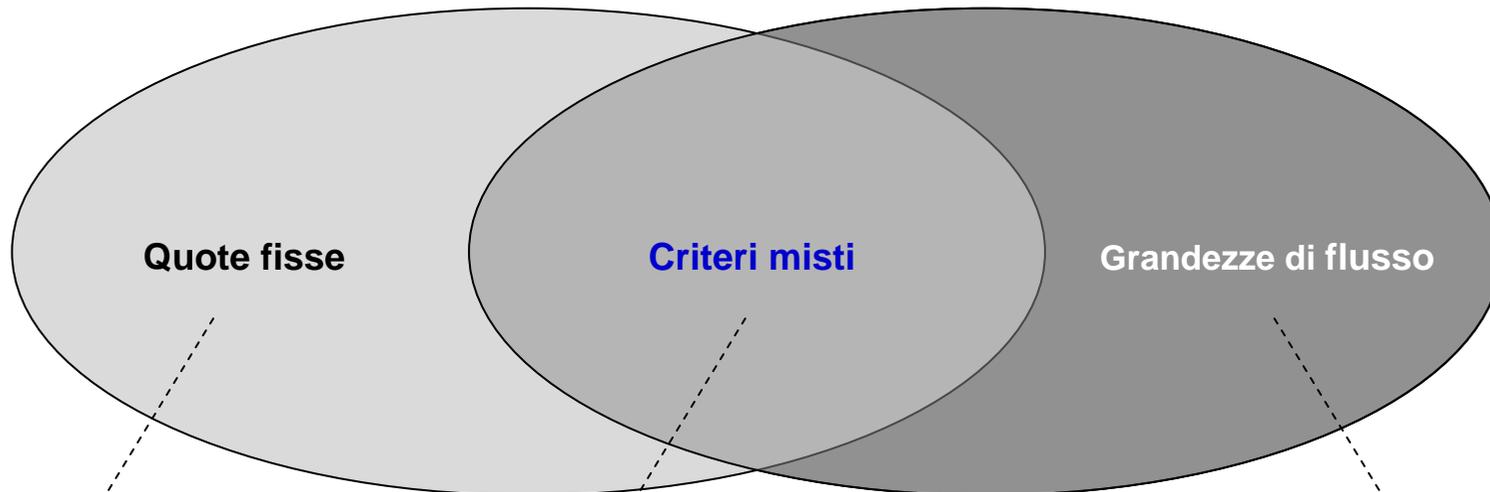
(\*) Alla luce della sua parziale implementazione, non si riporta il caso del sistema integrato STIMER (Emilia Romagna)

(\*\*) La ripartizione avviene mediante camere di compensazione

Fonte: elaborazioni Axteria su fonti diverse

## Modelli di ripartizione dei ricavi.

— Logiche alla base della ripartizione dei ricavi da traffico —



- Percentuale di competenza sui ricavi **invariante nel tempo** e **negoziata** dai diversi soggetti coinvolti, spesso sulla base di **grandezze storiche** (nella maggior parte dei casi ricavi ante integrazione)

- Logica di ripartizione dei ricavi che **partendo da un criterio fisso** prevede la **periodica rinegoziazione** delle quote di competenza **sulla base** di alcune **grandezze di flusso**

- Ricavi da traffico assegnati **annualmente** in funzione di **una o più variabili** (vetture-km, posti-km, passeggeri, passeggeri-km, titoli venduti) rilevate **puntualmente** oppure mediante periodiche **indagini campionarie**

## Modelli di ripartizione dei ricavi.

— Logiche alla base della ripartizione dei ricavi da traffico nelle realtà esaminate \* —

	— Quote fisse —	— Criterio misto —	— Grandezze di flusso —
Sitam Milano			✓
Stimer Emilia-Romagna			✓
Metrebus Lazio		✓	
Unico Campania		✓	
Formula Piemonte		✓	
Provincia di Trento			✓
Bruxelles		✓	
Île-de-France			✓
Londra		✓	
Monaco			✓

(\*) Informazioni non disponibili per i sistemi integrati di Madrid e Monaco  
Fonte: elaborazioni Axteria su fonti diverse

## Esempi di politiche di marketing in Europa.

— Città —

— Livello di copertura e principali iniziative —

	PRODOTTO	PREZZO	COMUNICAZIONE	SERVIZI
<b>BERLINO</b>	 Titoli di viaggio dedicati per turisti, studenti, aziende	 Abbonamento scontato per fascia oraria di morbida, tariffe weekend	 Sito web e call center	 Garanzia del servizio, co-marketing con hotels
<b>BRUSSELS</b>	 Titoli di viaggio dedicati per turisti, studenti, scolaresche, aziende	 Abbonamenti scontati in base all'acquisto multiplo o al num. di componenti del nucleo familiare	 Sito web e call center	 Servizi personalizzati per disabili, aziende ed enti (e.g. corporate mobility)
<b>LONDRA</b>	 Titoli di viaggio dedicati per studenti e precari o disagiati sociali	 Prezzo variabile in base alla fascia oraria (peak/off peak) e giornaliera (feriali/festivi)	 Sito web, call center e comunicazione real time tramite tecnologia WAP	 Servizio di autoricarica tramite RID bancario della smart card "Oyster"
<b>MADRID</b>	 Titoli di viaggio dedicati ai turisti	 Nessuna discriminazione di prezzo ne su fascia oraria ne su base giornaliera	 Sito web e call center	 Nessun servizio particolare
<b>PARIGI</b>	 Titoli di viaggio dedicati per turisti, studenti, diversamente abili, precari, disagiati sociali	 Nessuna discriminazione di prezzo ne su fascia oraria ne su base giornaliera	 Call center, portali e corner dedicati per segmenti di clientela (i.e. abbonati, disabili)	 Nessun servizio particolare

 Elevata intensità  Bassa intensità

**A Berlino è stata lanciata un'integrazione tra il servizio di trasporto e quello alberghiero tramite la quale gli hotels convenzionati diventano di fatto un nuovo canale commerciale di accesso al trasporto pubblico e all'offerta turistica.**

Regione  
Brandeburgo

— Esempio di diversificazione nella politica di integrazione tariffaria —

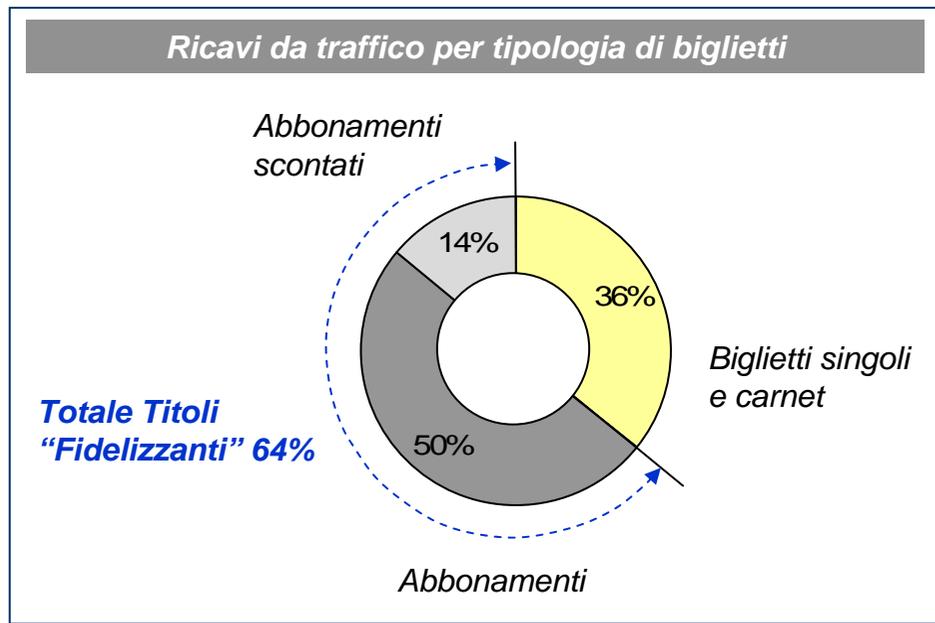
The screenshot shows the InterCityHotel website interface. At the top, there's a navigation bar with 'InterCityHotel' in a red banner. Below it, there are menu items: 'Home', 'Our Hotels', 'Awards & Offers', 'Book', 'About us', and 'Contact'. The main content area is titled 'Integrazione TPL - Alberghi'. It features a search form with fields for 'Hotel', 'arrive' (21 November '05), 'depart' (22 November '05), and 'Number of rooms' (1). A 'check availability' button is visible. To the right of the form, there's a promotional text: 'Sleep your way from one end of the city to the other. Free use of local public transport'. Below this text is an image of a woman lying on a bed. To the right of the image, there's a short paragraph: 'Get extra for you: your room ID card transport in the city or region. Use it arrive punctually at your destination the InterCityHotels in Quersiedel, change in the Berlin-Süd public bus service extends to cover the distance in Potsdam & is valid through to West all, for the environment.' At the bottom of the page, there's a 'Book your room now and save cash.' button.

- Integrazione tra il servizio di trasporto e quello alberghiero, tramite l'offerta di una **tariffa di pernottamento degli hotel che include la possibilità di circolare liberamente sulla rete di trasporto pubblico per tutto il periodo di permanenza**
- Da una prima stima da parte della catena alberghiera che ha aderito all'iniziativa emerge che **circa il 60% dei clienti utilizza effettivamente l'opportunità di integrazione con un marcato trend di crescita**

**La distribuzione dei ricavi da traffico per tipologia dei titoli di viaggio evidenzia una forte penetrazione dei titoli “fidelizzanti” in termini di abbonamenti sia a prezzo pieno che scontati per un totale del 64%.**

Regione  
Brandeburgo

— Ripartizione dei ricavi da traffico per tipologia di biglietti —



- Il 64% dei ricavi da traffico è legata a titoli di viaggio fidelizzanti, in particolare abbonamenti di diversa durata (i.e. settimanale, mensile, annuale) di cui il 14% rappresenta i titoli scontati a particolari categorie di viaggiatori o nel caso non sia stata rispettata la garanzia del servizio

**Carte sconto per il trasporto su ferro**

- Carta sconto a pagamento, applicabile a **tutti i segmenti di clientela**, che offre lo **sconto del 25%** sui biglietti di 1° e 2° classe, valida su tutta la rete ferroviaria nazionale DB
- Carta sconto a pagamento, applicabile ad **anziani, bambini e studenti**, che offre lo **sconto del 50%** sui biglietti di 1° e 2° classe, valida su tutta la rete ferroviaria nazionale DB

- La “Bahn Card” è una **tessera a pagamento di validità annuale** la quale consente di ottenere uno **sconto variabile (25% 50%) sull’acquisto dei biglietti di viaggio** valida su tutta la rete ferroviaria nazionale DB

## Nella Regione del Brandeburgo sono state inoltre introdotte altre innovazioni tariffarie relative sia a differenti giorni/fasce orarie ...

Regione  
Brandeburgo

### — Principali innovazioni tariffarie (1/2) —

#### Biglietto Week End

- **Biglietto, valido esclusivamente durante il fine settimana**, che consente di viaggiare a **prezzi scontati su tutta la rete di trasporto pubblico**. Il titolo di viaggio è utilizzabile in forma singola per una sola persona o in modalità condivisa nel caso di gruppi di persone o famigliari

#### Abbonamento 10 a.m.

- **Abbonamento mensile speciale** che consente di viaggiare nelle diverse zone di Berlino **dalle ore 10:00 alle 3:00 nei giorni settimanali e senza limitazioni di orario nei finesettimana a prezzi vantaggiosi** rispetto alle tariffe piene

#### Biglietto Bicicletta

- **Biglietto, valido 2 ore dall'obliterazione**, dedicato a coloro che viaggiano con i mezzi pubblici con la necessità di **trasportare la bicicletta a seguito in modo da incentivare e facilitare lo scambio modale** tra mezzi pubblici (metropolitana, tram e bus) e la bicicletta privata

... sia a differenti tipologia di utenti (studenti universitari, aziende, turisti).

Regione  
Brandeburgo

— Principali innovazioni tariffarie (2/2) —

**Pass  
Semestrale**

- **Titolo di viaggio personale della validità semestrale, dedicato agli studenti universitari, che offre a condizioni vantaggiose la possibilità di viaggiare su tutti i mezzi di trasporto pubblici**
- **L'acquisto del pass semestrale può essere effettuato tramite le biglietterie della rete di trasporto pubblico tramite la **presentazione del documento di iscrizione alla università di Berlino o presso qualsiasi altra scuola di educazione superiore presente nella regione del Brandeburgo****

**Biglietti  
Business**

- **Titolo di viaggio personalizzati e dedicati per le aziende, attualmente oltre 400 aziende hanno aderito a tale servizio, che vogliono **promuovere e incentivare la mobilità dei propri dipendenti tramite l'utilizzo dei mezzi pubblici****

**Welcome Card**

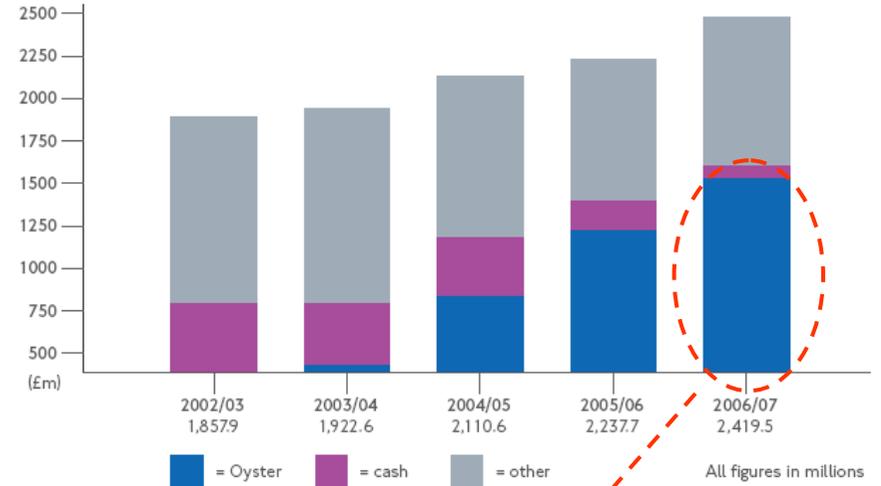
- **“Welcome card” che consente **l'utilizzo dei mezzi di trasporto pubblici per 48 o 72 ore dalla validazione** nelle zone ABC di Berlino, acquistabile sia nei punti vendita della BVG che presso i punti di informazione turistica**
- **Oltre al titolo di viaggio la “Welcome card” contiene una serie di **brochure per oltre 130 siti turistici e culturali** (i.e. tour cittadini, musei, teatri, ristoranti, hotels ...) con la possibilità di godere di **sconti fino al 50% sulle tariffe di ingresso****

**TfL dal 2003 ha introdotto una carta magnetica prepagata in modo da ottenere vantaggi nella gestione del credito, nel controllo delle evasioni tariffarie e anche nell'allocazione dei ricavi per modalità e operatore.**

— **Principali caratteristiche della carta prepagata "Oyster"** —

Regione  
Londra

- **Nel Giugno 2003 TfL ha introdotto una carta a debito prepagato "Oyster Card"** che rappresenta un abbonamento ricaricabile su internet e nelle stazioni del metro, utilizzabile su tutti i mezzi pubblici.
- La carta è dotata di un chip, che deve essere fatto passare sui **sensori sia in ingresso che uscita dai mezzi in modo da scalare l'importo corretto del viaggio** che risulta sempre più vantaggioso rispetto al costo del biglietto o abbonamento ordinario.
- Attualmente **il sistema magnetico Oyster è molto diffuso sulla rete** con circa 16.000 lettori in 370 stazioni, 8.000 bus e 2.500 agenzie esterne ed ha raggiunto un **elevato grado di utilizzo da parte degli utenti** (73% dei viaggi e 60% dei ricavi)



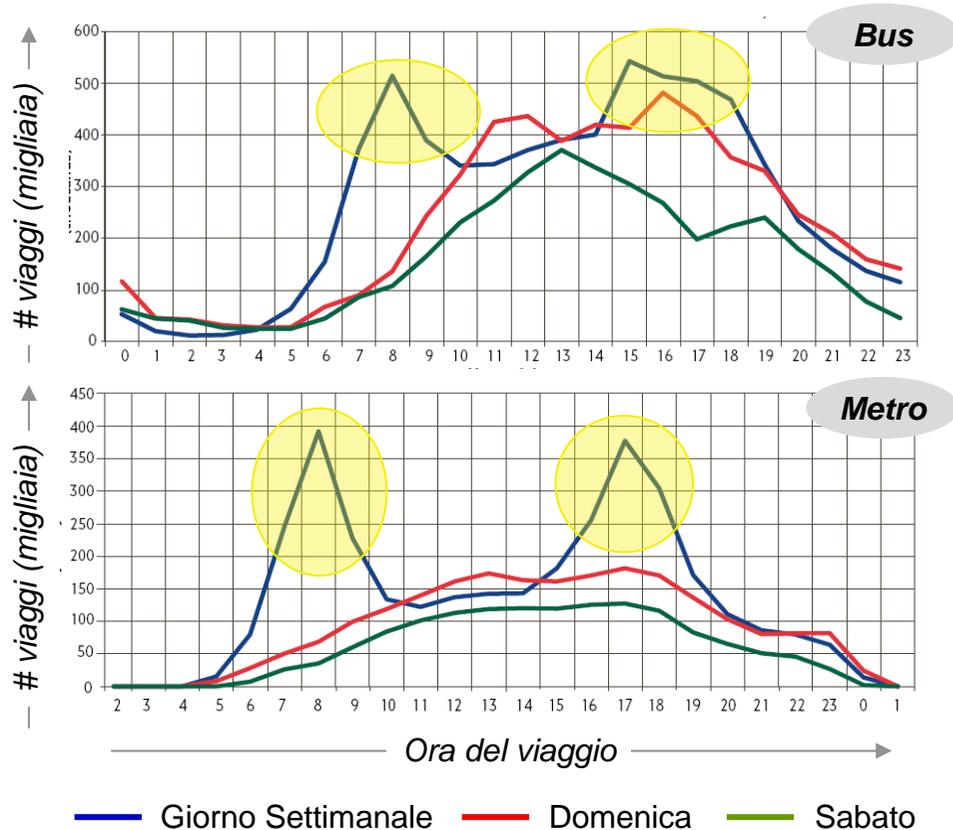
Oltre il 60% dei ricavi da tariffa è legato alla forma prepagata "oyster card"



**TfL al fine garantire la qualità e regolarità del servizio ha introdotto una politica di contenimento nei periodi di massimo affollamento e di incentivo negli altri attraverso una tariffa di tipo “peak/off peak”.**

Regione  
Londra

— *Principali caratteristiche della tariffa “Peak / Off Peak”* —



- **Interventi mirati di lobbying nei confronti del sistema sociale** (scuole, uffici , uffici pubblici) affinché diluisca l’inizio delle attività in un intervallo di tempo adeguato
- **Introduzione di un sistema tariffario differenziato focalizzato a cogliere la sensibilità della domanda al prezzo** in modo da influenzare la distribuzione temporale della domanda
- In particolare TfL ha introdotto un **fascia “Off Peak” per chi viaggia dalle 9:30 in poi e nei fine settimana, caratterizzata da una riduzione tariffaria:**
  - da un minimo del 12% fino ad un massimo del 50% per il prezzo dell’abbonamento giornaliero
  - del 50% per i coupon corse multiple

## Nell'area di Londra sono stati introdotti titoli di viaggio dedicati ai giovani e ai precari.

Regione  
Londra

### — Principali innovazioni tariffarie —



- **Carta "Oyster" speciale dedicata ai giovani** che consente di viaggiare su tutta la rete di trasporto pubblico a prezzi speciali in particolare:
  - **0 – 10 anni: viaggi gratuiti**
  - **11 – 15 anni: viaggi gratuiti** su autobus e tram, mentre ad una tariffa speciale di **1 sterlina** per il viaggio su metro valida per l'intera giornata
  - **16 – 18 anni: viaggi gratuiti** su autobus e tram per gli studenti iscritti a tempo pieno a un corso studi o formativo, mentre viaggi **scontati del 50%** per i giovani non studenti o per l'utilizzo del metro
  - **18 e oltre** : viaggi **scontati del 30%** su autobus, tram e metro per gli studenti iscritti a scuole o università



- **Carta speciale dedicata a precari** che cercano un impiego e che tramite il possesso di una "Oyster" card possono viaggiare su tutta la rete di trasporto pubblico con uno **sconto del 50%** rispetto alle tariffe intere adulto

**L'evoluzione della carta prepagata "Oyster" prevede un servizio di ricarica automatica, tramite RID, che consente al cliente di non rimanere mai senza credito e contestualmente alla azienda di garantirsi in modo puntuale gli incassi.**

— *Servizi innovativi di pagamento e comunicazione con il cliente* —

Regione  
Londra



### **Auto Top - Up**

- TfL ha introdotto un nuovo **servizio innovativo** legato all'utilizzo della carta prepagata "Oyster" card che consente al Cliente di **monitorare facilmente la posizione finanziaria** della carta e contestualmente **impedisce di rimanere senza credito** nel momento di intraprendere un viaggio
- In particolare il servizio facoltativo, sottoscrivibile dall'utente possessore della "Oyster" consente di attivare una **ricarica automatica, notificata tramite mail, per un importo predefinito** di 20 o 40 sterline, tutte le volte che il credito residuo sulla tessera risulta inferiore alle 5 sterline
- Il servizio di accredito automatico, tramite un RID bancario è **incentivato tramite l'offerta, alla sottoscrizione, di 5 canzoni gratuite in formato mp3** scaricabili dal portale iTunes.



- **Comunicazione innovativa in tempo reale sul cellulare** tramite la tecnologia mobile WAP per la consultazione di tutte le **informazioni riguardanti il servizio di trasporto** (i.e. tariffe, percorsi, promozioni, traffico ...)

L'integrazione tariffaria di Parigi ha avuto inizio con l'introduzione della Carta Orange ed è evoluto fino all'integrazione dell'attuale biglietto singolo (Ticket t) che può essere utilizzato su tutte le modalità e con tutte le compagnie.

— Principali tappe dell'integrazione tariffaria —

Regione  
dell'Île de  
France

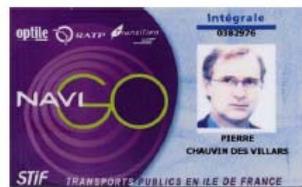
1975

- Introduzione della Carte **Orange**, primo titolo di trasporto, in forma di abbonamento, valido su tutte le reti della regione parigina



1997

- Lancio della sperimentazione del pass "**Francile**" futuro pass **Navigo** che permette l'autenticazione



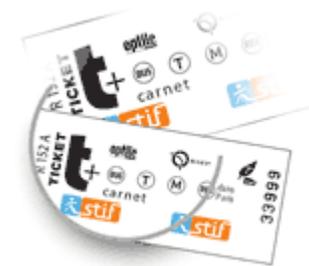
1998

- Lancio della Carte **Imagine R** con tariffazione a favore dei ragazzi e studenti
- Creazione del **Cheque Mobilité** riservato alle persone in cerca di lavoro



2002

- Creazione del **Ticket t**, biglietto singolo comune a tutte le imprese di trasporti della Regione
- Lancio della carta **Solidarité Transport** a favore dei disagiati



La comunicazione via web con gli utenti è particolarmente curata sia nei riguardi delle persone diversamente abili che per i possessori degli abbonamenti annuali con obiettivi rispettivamente di informazione sul servizio e fidelizzazione.

— *Innovazione nella comunicazione agli utenti (1/2)* —

Regione  
dell'Île de  
France

**Portale per i diversamente abili**

**Infomobi .com**  
Infomobi, service d'information sur les transports pour les personnes handicapées en Ile-de-France

**ACTUALITES**

**La Varenne Chennevières, 39e station du RER A mis en accessibilité pour les voyageurs en fauteuil !**  
(15 janvier 2008)

**A votre service 7 jours/7 de 6h à minuit !**  
(01 janvier 2008)

**Entrée du site**

- Voyageurs en fauteuil
- Voyageurs non-voyants ou malvoyants
- Voyageurs sourds ou malentendants
- Voyageurs déficients intellectuels

Pour plus d'informations par téléphone  
**N°Azur 0 810 64 64 64**  
PRIX D'UN APPEL LOCAL DEPUIS UN POSTE FIXE



- **Sito web dedicato ai viaggiatori diversamente abili** contenente informazioni specifiche riguardanti l'**accessibilità** alle strutture e mezzi di trasporto, **servizi speciali**, novità su **percorsi ed orari**

**Portale per gli abbonati**

**Vivez chaque jour intégralement**

**intégrale**

**N° d'abonné**  
**Code Postal**

Abonnés Intégrale, pour profiter des avantages exclusifs qui vous sont réservés : Inscrivez-vous !

au-delà des lignes

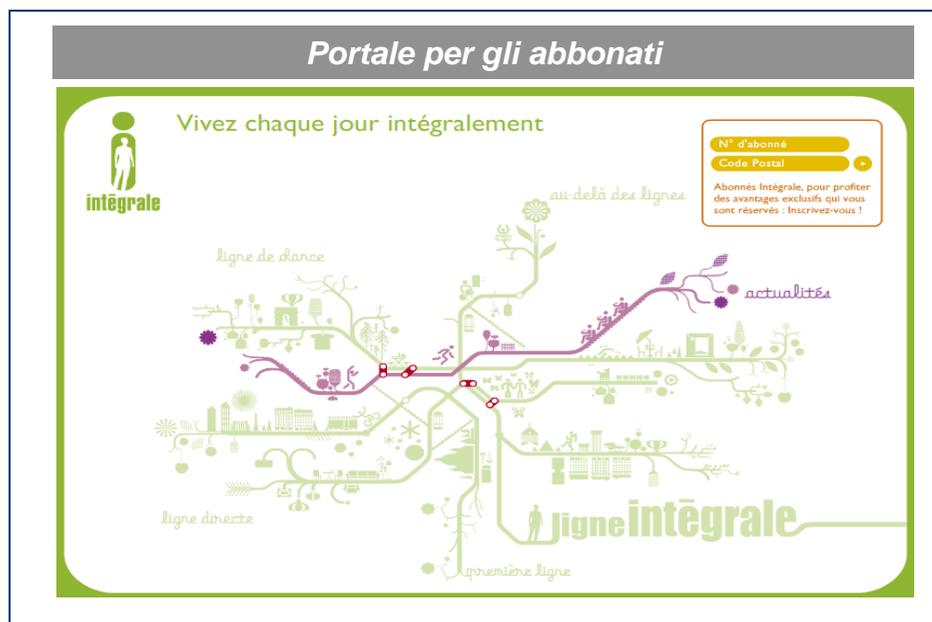
ligne de danse

actualité

ligne directe

première ligne

**ligne intégrale**



- **Sito web dedicato ai possessori di abbonamenti annuali** contenente informazioni riguardanti sia i **servizi di trasporto** che gli **eventi, concorsi sconti e iniziative di cross marketing**

**Le tecnologie di comunicazione mobile consentono di fornire le informazioni in tempo reale agli utenti mentre la differenziazione dei canali fisici di customer care permettono di sviluppare un approccio CRM dedicato per segmenti di clientela.**

Regione  
dell'Ile de  
France

— *Innovazione nella comunicazione agli utenti (2/2)* —

### Informazioni in tempo reale sul cellulare



**Ma RATP dans la poche**

ACTU : Un site plus beau et plus pratique ! A découvrir : itinéraires, goodies, partenaires

**Itinéraires**  
**Horaires**  
**Partenaires**  
**Bulletin Traffic**  
**Goodies**

+ d'actus

- ➔ **Bulletin Traffic**
- ➔ **Horaires**
- ➔ **Itinéraires**
- ➔ **Titres de transport**
- ➔ **Goodies**
- ➔ **Partenaires**
- ➔ **Infos Service**
- ➔ **Ilous contacter**

### Corner dedicati per segmenti di clientela



© RATP - Gerard Dumas 602d13 - 15/02/2008

*Corner dedicati per la  
vendita e assistenza a  
clienti occasionali*



© RATP - Jackson Didier 2129410 - 05/09/2002

*Corner dedicati per  
l'assistenza ai clienti  
abbonati*

- **Comunicazione innovativa in tempo reale sul cellulare** tramite la tecnologia mobile per la consultazione di tutte le informazioni riguardanti il servizio (tariffe, percorsi, promozioni, traffico ...)

- **Corner dedicati per specifici segmenti di clientela** caratterizzati da un **approccio CRM e strategia commerciale** differenziata (i.e. vendita e assistenza per i clienti occasionali / assistenza per i clienti possessori di abbonamenti)

## Tra le innovazioni tariffarie nella Regione di Brussels si evidenziano diverse iniziative specifiche per segmenti di clientela: studenti, scolaresche ...

Regione  
Brussels

### — Principali innovazioni tariffarie (1/2) —

#### Biglietto Giovani

- **Biglietto di viaggio singolo a prezzo speciale, dedicato ai ragazzi di età superiore ai 6 anni (al di sotto di tale età l'utilizzo dei mezzi è gratuito) e inferiore a 11 anni** che consente di viaggiare senza limitazioni di orario su tutta la rete di trasporto pubblico

#### Abbonamento Studenti

- **Abbonamento annuale, valido per gli studenti, con età compresa tra gli 11 e 24 anni, iscritti ad una scuola della regione del Brandeburgo, che consente di viaggiare senza limitazioni di orario su tutta la rete di trasporto pubblico**
- **Il costo dell'abbonamento è variabile e decrescente in base al numero di figli presenti nel nucleo familiare e nel caso di acquisti multipli**

#### Biglietto Scolaresche

- **Biglietto unico giornaliero per comitive pensato per il viaggio sulla rete di trasporto pubblico di una scolaresca, fino ad un massimo di 30 ragazzi, acquistabile esclusivamente da insegnanti della scuola elementare e media**
- **Ad ogni biglietto giornaliero acquistato viene dato in omaggio all'insegnante una borsa contenente informazioni relative alla società e rete di trasporto urbana di Brussels**

... turisti e persone portatori di handicap, oltre all'introduzione di una "smart card" per la registrazione dei diversi abbonamenti di viaggio.

Regione  
Brussels

— Principali innovazioni tariffarie (2/2) —

**Card MoBIB**

- **Carta elettronica personale**, valida per 5 anni, che consente di **registrare su tale supporto qualsiasi forma di abbonamento sottoscritta**.

**Brussels Card**

- **Carta dedicata ai turisti e visitatori della città**, che contiene un **biglietto valido per viaggiare sulla rete di trasporto pubblica per una durata variabile di 24, 48, 72 ore in base al prezzo**, e un **biglietto per l'accesso ad un museo della città a scelta fra 25 dei musei convenzionati**

**Servizio  
Disabili**

- Servizio a tariffa speciale che mette a disposizione un **mini bus esclusivamente pensato e dedicato alle persone disabili** che hanno la necessità di viaggiare e muoversi nella città.
- Il servizio è **completamente personalizzato (i.e. door to door) attivo solo su prenotazione dal lunedì al venerdì dalle 6:30 alle 23:00**

**STIB si propone non come semplice fornitore di un servizio ma come partner evoluto per rispondere a qualsiasi esigenza di mobilità o accessibilità della vostra azienda, scuola o ente tramite soluzioni su misura.**

Regione  
Brussels

— *Principali servizi dedicati e personalizzati per le aziende ed enti* —



- **Carte abbonamenti annuali per i dipendenti** a prezzi speciali il cui costo è ripartito in misura variabile tra l'azienda e i dipendenti stessi sotto forma di benefits
- Definizione di **mappe di accesso dedicate all'azienda**, in particolare vengono evidenziate dai tecnici STIB tutte le opzioni di trasporto multimodale per raggiungere l'azienda (i.e. mezzi pubblici, car-sharing, piste ciclabili, strade di accesso, parcheggi ...)
- Supporto allo sviluppo di un **piano di mobilità aziendale** mirato a incentivare l'utilizzo dei mezzi pubblici tramite la **presenza di personale specializzato STIB** dedicato a fornire informazioni ai dipendenti direttamente presso l'azienda
- Possibilità per l'azienda di acquistare dei **pass giornalieri personalizzati nella durata per l'utilizzo dei mezzi pubblici**, da dedicare al proprio personale o a eventuali visitatori in **occasioni particolari come seminari o conferenze**
- Possibilità di richiedere un **servizio di trasporto personalizzato tramite shuttle bus al fine di soddisfare esigenze particolari di mobilità** dei dipendenti sia per un periodo temporaneo o permanente

**Oltre 400 aziende private ed enti pubblici hanno già soddisfatto le loro esigenze di trasporto tramite i servizi personalizzati di STIB (Touring Club, Ikea, Siemens, Electrabel, National Bank of Belgium ... )**

## Prime ipotesi evolutive.

### — Primi orientamenti da condividere —

- Il livello delle tariffe è una responsabilità esclusiva delle Autorità Locali (Comuni, Province, Regioni).
- L'elaborazione dei modelli di integrazione tariffaria dovrebbero essere un compito delle future Agenzie.
- L'integrazione tariffaria dovrà essere realizzata nei diversi bacini, in logica intermodale.
- In una prima fase, i sistemi di integrazione dovrebbero **essere opzionali** e non **esclusivi**.
- Infine bisognerà che le tecnologie scelte siano tra loro compatibili, scalabili e interoperabili.

### — Temi da approfondire —

- In prospettiva i sistemi dovrebbero consentire un'integrazione tariffaria a scala regionale.
- Le politiche dovrebbero favorire l'evoluzione verso modelli di tariffazione elettronica (Smart Card).
- Dovrebbero facilitare inoltre la gestione del credito e soluzioni di sconto tagliate sui singoli segmenti (business, disagiati, giovani, ecc.).
- Definire quali dovranno essere i modelli di:
  - Riscossione dei ricavi (attori vs Agenzia);
  - Ripartizione dei medesimi (misti vs flussi).
- Spingere politiche di marketing che capitalizzino le esperienze europee.

## Agenda

- Bacini
- Evoluzione del mercato
- Agenzie
- Contratti di Servizio
- Modelli Tariffari
- Politiche a sostegno della mobilità
- Posizionamento competitivo
- Conto economico di sistema



## Iniziative a sostegno della mobilità.

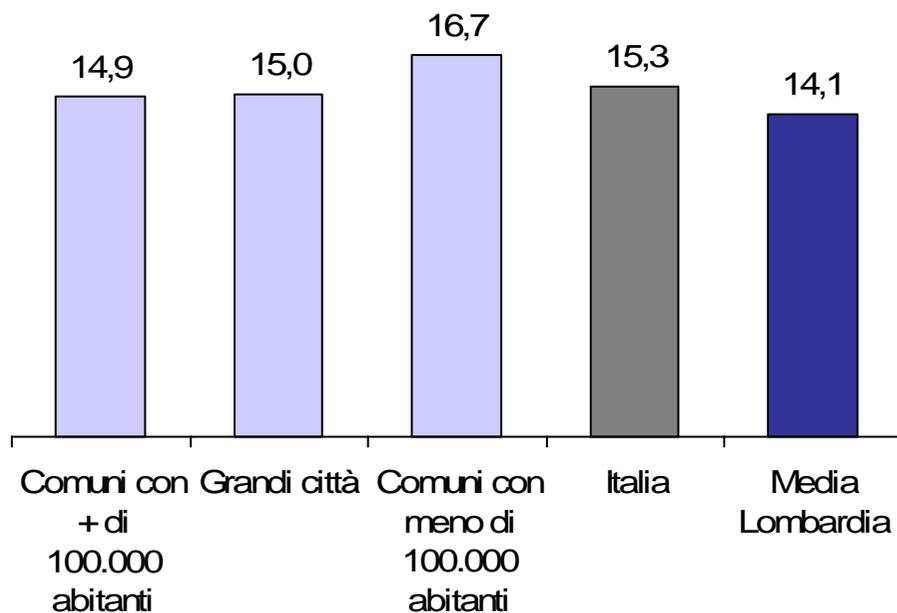
### — Sintesi delle evidenze —

- In Italia il **tasso di motorizzazione** è tra i più elevati d'Europa, sia per le grandi città sia per quelle minori.
- Gli interventi a sostegno della mobilità pubblica non sono un punto di forza del nostro Sistema Paese, lo rivelano la scarsità di **corsie preferenziali per abitante** che sono **tra le più basse d'Europa**.
- La **velocità commerciale** dei mezzi su strada è tra le più basse d'Europa, e quella Lombarda è più bassa rispetto a quella media Italia, con impatti negativi sui costi operativi.
- La Lombardia si distingue per una buona diffusione, rispetto alla media Italia, delle **zone a traffico limitato** (ZTL) ma non di isole pedonali.
- La recente introduzione dell'**Ecopass** a Milano rappresenta una discontinuità rispetto agli interventi tradizionali realizzati in Italia.
- In Europa il modello più consolidato di finanziamento del TPL è rappresentato dal "**Versement Transport**" istituito nel 1973 nella Regione dell'Ile de France e successivamente integrato con la "**Carta Orange**".
- Attualmente in Francia è in fase di attuazione un meccanismo di "**Ticket Transport**" a livello nazionale, come evoluzione dell'esperienza della Carta Orange di Parigi.
- Forme alternative di finanziamento del TPL, sono rappresentate dai casi di **Stoccolma** e di **Londra**, che garantiscono importanti risorse aggiuntive al sistema e che hanno permesso un incremento della qualità.
- Da queste esperienze "locali" stanno prendendo forma, sia in Inghilterra sia in altri Paesi del Nord Europa, **politiche pesanti di disincentivo del mezzo privato** sul modello della tassa sull'uso dell'automobile.

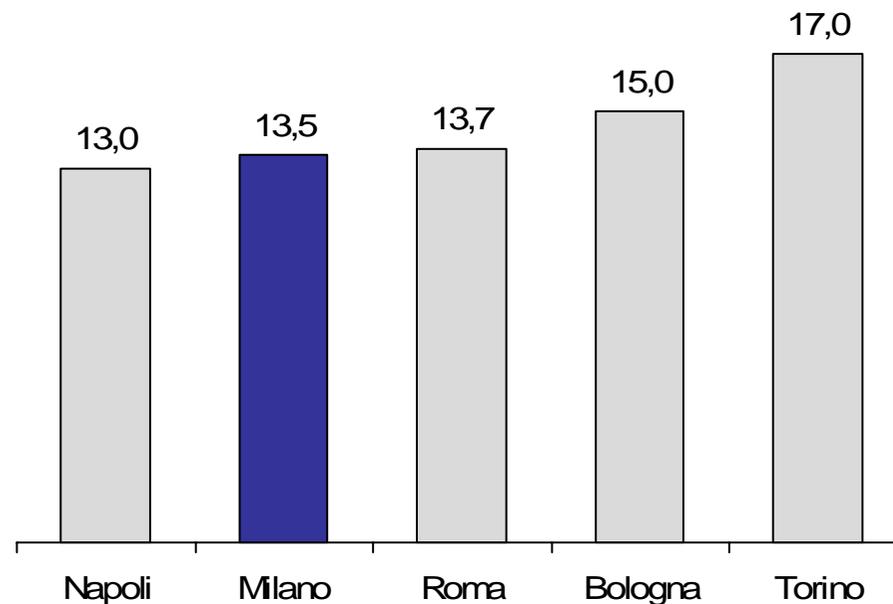


## La velocità commerciale in Lombardia.

— Velocità commerciale TPL gomma urbano —  
(2005\*; Km/h)



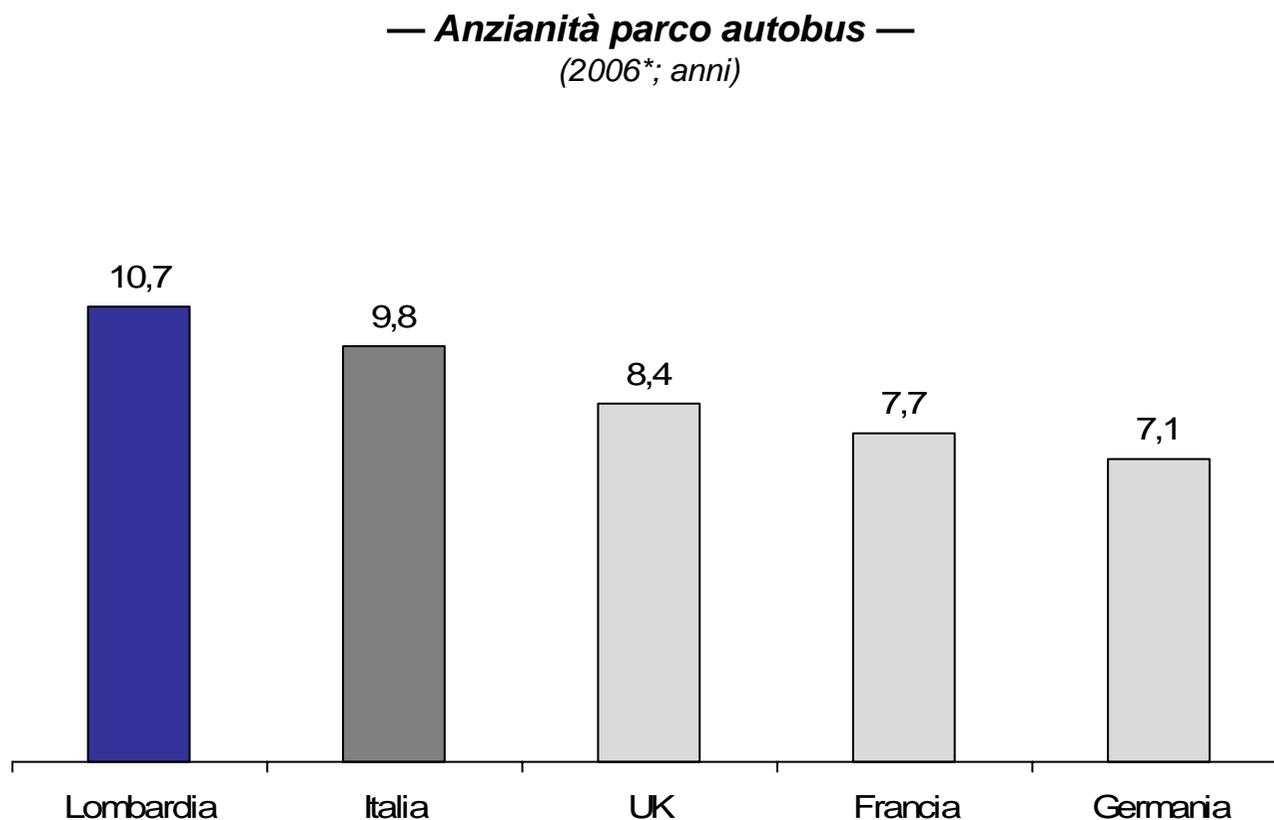
— Velocità commerciale TPL gomma —  
(2006; km/h)



(\*) Dato 2006 per la Lombardia

Fonte: Elaborazione Axteria su dati Legambiente ISFORT, CIVICUM Le società controllate dai maggiori Comuni italiani 2008

## Anzianità media del parco bus in Lombardia.

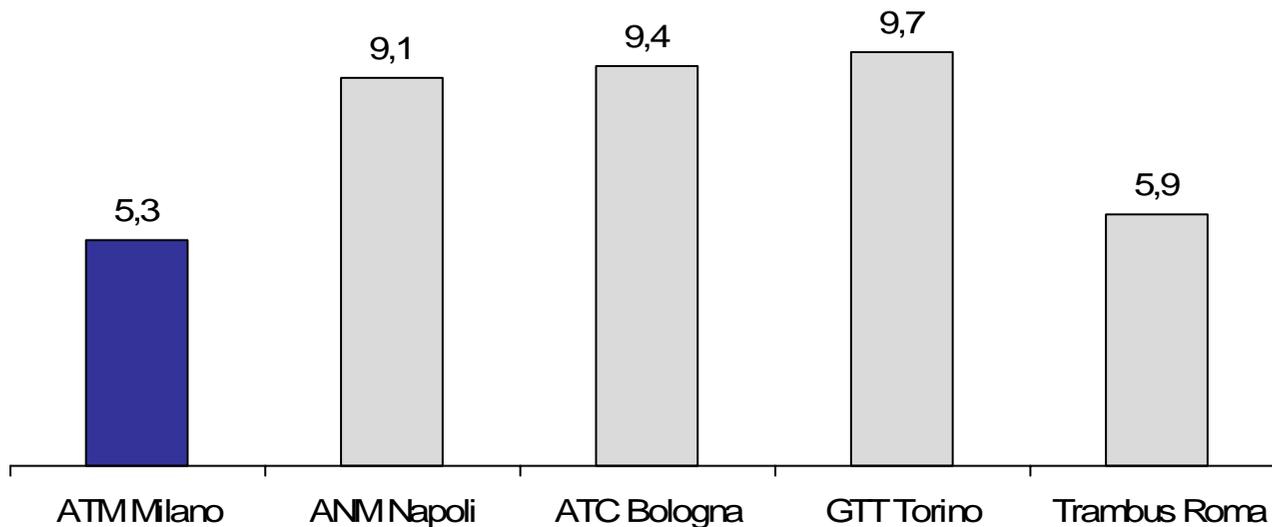


(\*) Dati 2005 per Italia e Paesi Europei

Fonte: Elaborazioni Axteria su dati Regione Lombardia, ASSTRA Autobus e Investimenti

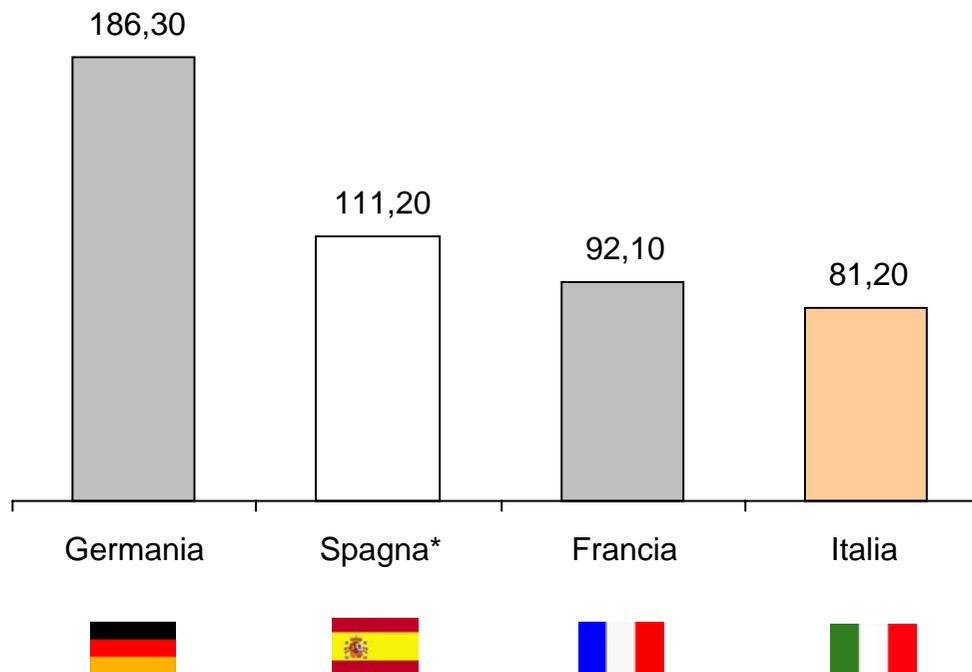
## Anzianità media del parco bus nelle aree metropolitane italiane.

— Anzianità parco autobus urbani —  
(2006; anni)



## Corsie preferenziali in Europa.

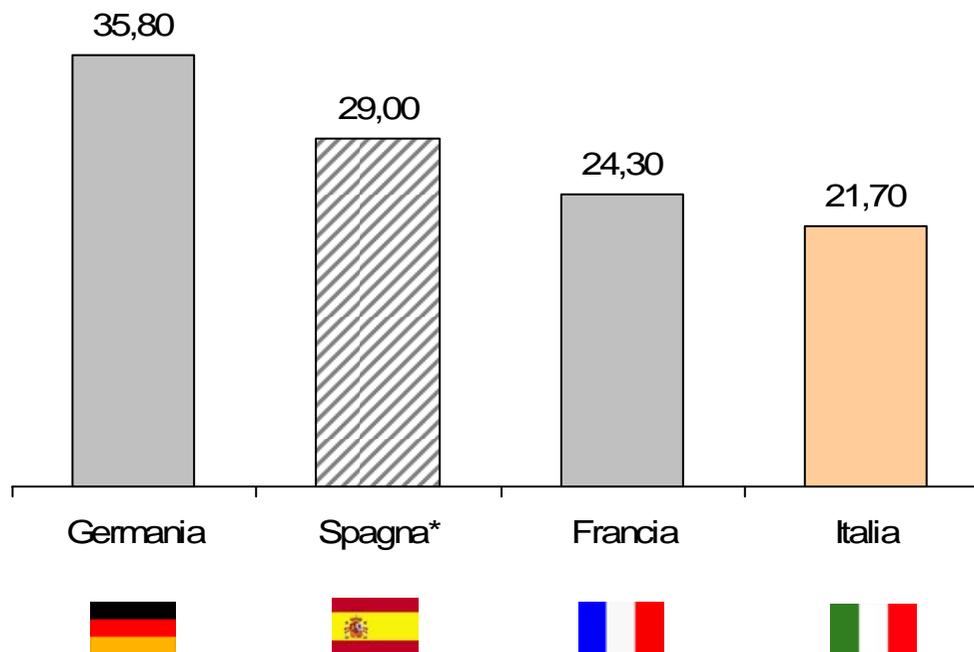
— **Corsie preferenziali** —  
(Metri/Abitanti\*1.000)



\* Calcolato come media dei valori delle 5 principali metropoli spagnole: Madrid, Barcellona, Bilbao, Siviglia e Valencia

## Velocità commerciale in Europa.

– Velocità commerciale media del TPL su gomma –  
(km/h)



\* Calcolato come media dei valori delle 5 principali metropoli spagnole: Madrid, Barcellona, Bilbao, Siviglia e Valencia

Fonte: elaborazioni Axteria su dati UITP 2006.

## Politiche a sostegno della mobilità in Europa.

### — Strategie integrate per la mobilità sostenibile —

#### Politiche a sostegno del TPL

- ✓ **Corsie preferenziali** per il trasporto pubblico
- ✓ **Integrazione modale** sia tra i mezzi di trasporto pubblici sia con quelli privati
- ✓ **Agevolazioni tariffarie** per i lavoratori dipendenti
- ✓ **Defiscalizzazione** delle spese per abbonamenti
- ✓ **Regolazione dei semafori** a vantaggio dei mezzi di trasporto pubblico

#### Disincentivi al trasporto privato

- ✓ **Traffic calming**: introduzione di una velocità massima o di interventi sulla rete stradale funzionali ad una riduzione della velocità di percorrenza da parte degli autoveicoli
- ✓ **Park Pricing**: regolarizzazione e tariffazione della sosta
- ✓ **ZTL**: zone a traffico limitato con il divieto di accesso dei non residenti salvo poche eccezioni e un controllo attraverso telecamere
- ✓ **Tassazione** dei posti auto aziendali
- ✓ **Car pooling**: promozione dell'uso associato di autovetture private negli spostamenti sistematici
- ✓ **Car sharing**: sviluppo di flotte di autovetture collettive
- ✓ **Road pricing**: applicazione di una tariffa per l'accesso ad uno o più tratti di una rete stradale

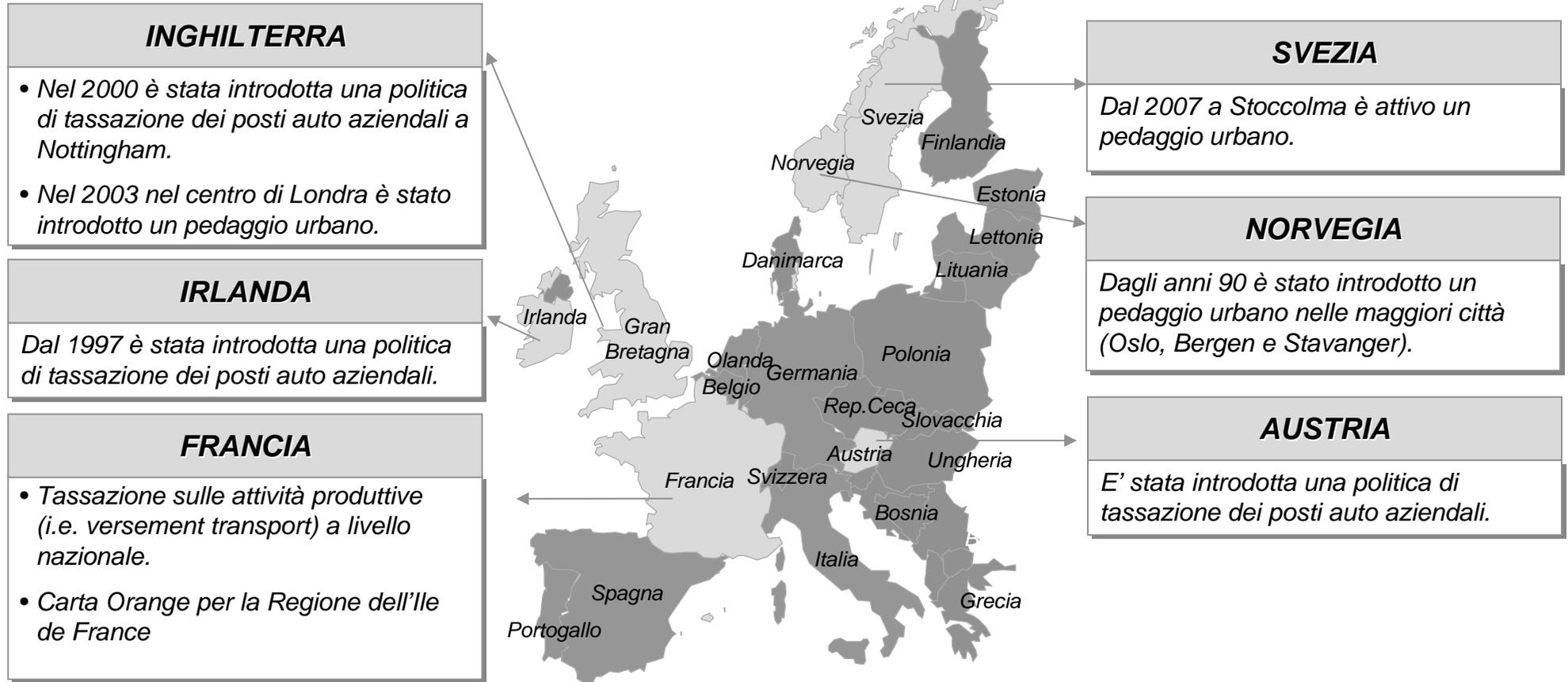
#### Sostegno di modalità non inquinanti

- ✓ **Bike sharing**: sistema che mette a disposizione biciclette vicine alle principali fermate dei mezzi pubblici e ai parcheggi di interscambio
- ✓ **Piste ciclabili**
- ✓ **Isole pedonali**: interventi finalizzati a promuovere la mobilità pedonale



## Alcuni casi di iniziative implementate in Europa.

### – Incentivi all'uso del mezzo pubblico in Europa –



## Velocità commerciale: il caso di Brussels.

### — Politiche sostegno della mobilità: Bus Priority —

- STIB ha realizzato un **programma di Bus Priority VICOM** con gli obiettivi di:
  - ✓ **migliorare la velocità commerciale delle linee di superficie (bus e tram) e raggiungere gli standard definiti dal CdS:**
    - 18 Km/h per tutte le linee bus e tram durante le ore di picco;
    - 24 Km/h per i servizi che vengono effettuati su corsie preferenziali;
  - ✓ **rendere indipendente il trasporto pubblico dal traffico automobilistico;**
  - ✓ **limitare la circolazione dei veicoli privati sulle reti TPL.**
- Gli interventi previsti nel programma di Bus Priority VICOM sono:
  - ✓ **Sviluppare le corsie preferenziali** (nel 2010 il 90% dei tram e il 40% degli autobus dovranno circolare su corsie preferenziali);
  - ✓ **Regolare i semafori a vantaggio dei mezzi di trasporto pubblico;**
  - ✓ **Pianificare gli incroci in modo tale che i veicoli pubblici possano procedere;**
  - ✓ **Posizionare adeguatamente le fermate.**
- L'aumento della velocità commerciale ha permesso a STIB di fornire **un'offerta aggiuntiva in termini di Km percorsi e di aumentare la frequenza del servizio.**

## Modello di finanziamento: il caso francese.

### — Il Versement Transport in Francia —

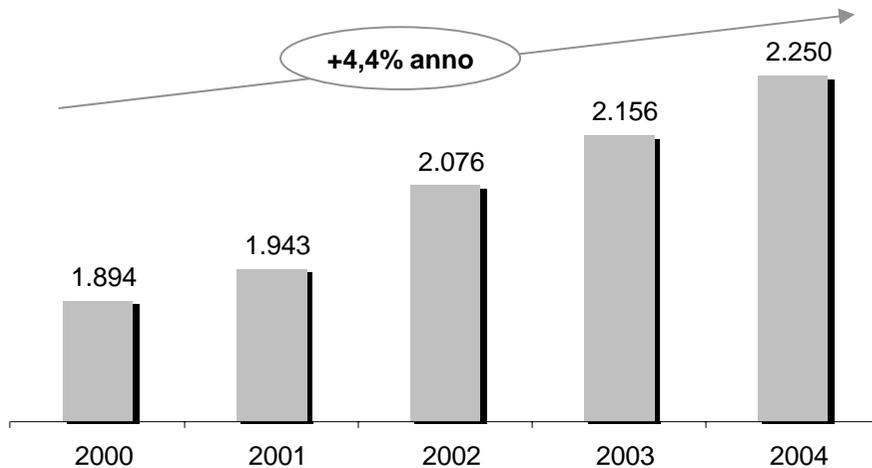
- **Creato nel 1971** per Parigi e poi esteso a tutti i Perimetri di Trasporto Urbani sopra i 10.000 abitanti
- È una **tassa sulle imprese con più di 9 lavoratori dipendenti\*** che viene utilizzata **per le spese di esercizio** nel trasporto pubblico e, limitatamente alle Province (esclusa Parigi e l'Ile de France quindi) **per finanziare gli investimenti.**
- Le **Autorità organizzatrici del trasporto urbano** (198), sono **responsabili della sua raccolta e redistribuzione** agli operatori.
- Dal 2005 può essere **fissato autonomamente dalle singole Autorità entro limiti prestabiliti** (da 0,55% a 1,75% nelle provincie , tra 1,4% e 2,6% nell'Ile de France).
- **L'applicazione** rimane comunque **facoltativa entro tali limiti.**
- Il tasso stabilito si **applica all'ammontare delle retribuzioni erogate dall'azienda.**
- **La Carte Orange** prevede che i datori di lavoro rimborsino il 50% del prezzo dell'abbonamento mensile dei loro dipendenti operanti nell'Ile de France mentre il restante 50% possa essere dedotto dalla tasse.

*Sul modello della Carte Orange, il Governo Francese ha proposto di introdurre un meccanismo di ticket trasporto (Cleque Transport) finanziato dai datori di lavoro del valore di 200 € anno (50% del prezzo dell'abbonamento) da spendere in trasporto pubblico. La metà di questa cifra sarebbe coperta dallo Stato attraverso finanziamenti e agevolazioni alle imprese*

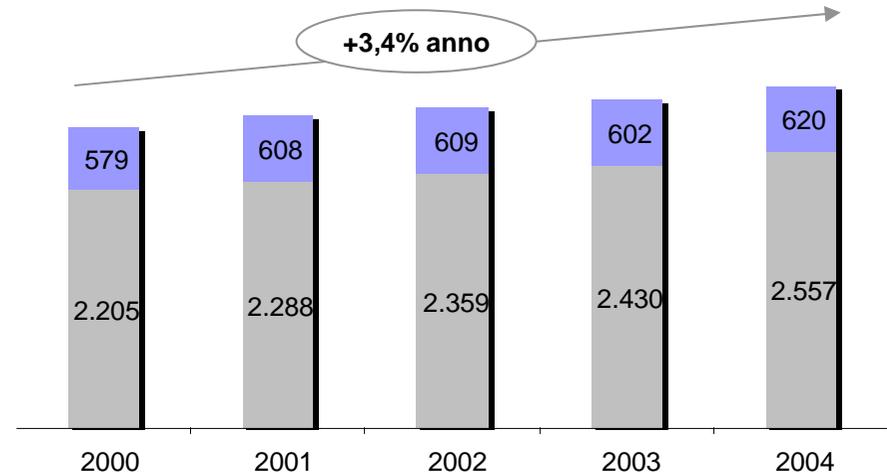
(\*) Escluse le organizzazioni no profit e le fondazioni; viene rimborsato all'impresa se essa fornisce abitazione presso il luogo di lavoro o un sistema di trasporto gratuito.

## Modello di finanziamento: il caso francese.

— Il Versement Transport in Francia\* —  
(milioni di euro)



— Il Versement Transport nell'Ile de France —  
(milioni di euro)



% sul totale del finanziamento del trasporto  
(spese operative e investimenti)

44%    45%    49%    47%    50%

% sul totale del finanziamento del trasporto  
(spese operative e investimenti)

42%    42%    42%    42%    43%

■ Ricavi da Versement Transport    ■ Ricavi da rimborsi Carta Orange

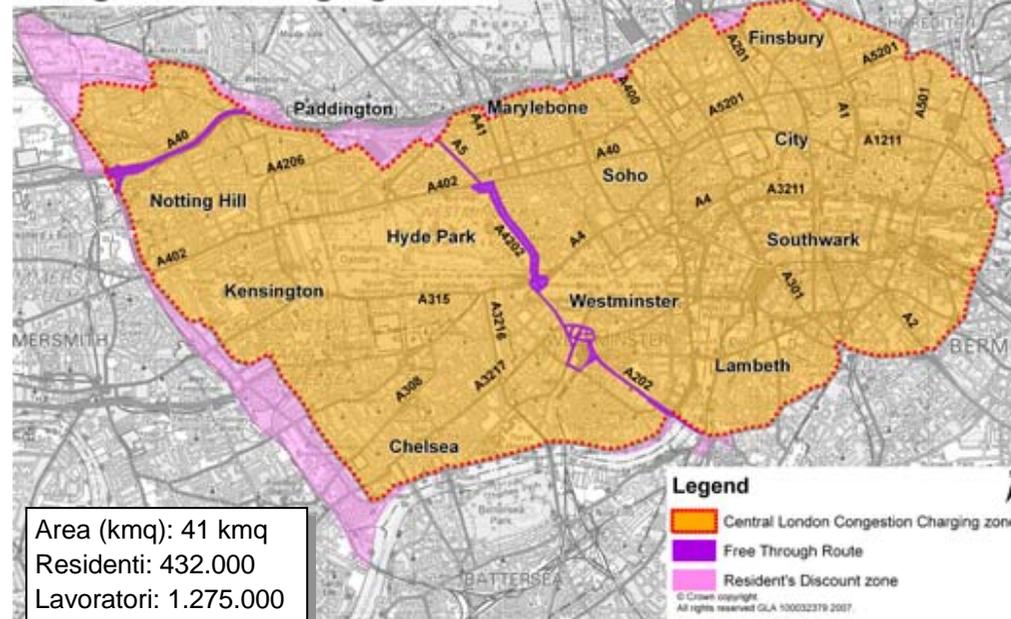
(\*) Escluso Ile de France  
Fonte: Elaborazioni Axteria su fonti varie

## Congestion Charge: il caso londinese.

### — La “congestion charge” a Londra —

- **Anno di introduzione: febbraio 2003** (cambiato nel 2005 e 2007)
- **Periodo di applicazione:** per tutti i giorni feriali 7:00-18:00
- **Area di applicazione: 41 Km<sup>2</sup> con 174 punti di accesso e uscita.**
- **Tariffe: 8 £ (11,2 €)**
- Il pagamento deve essere effettuato **almeno il giorno prima** dell'ingresso on line, via sms, telefonicamente, per posta, presso alcuni dei punti di accesso; oppure entro la mezzanotte del giorno successivo ed in questo caso la tariffa sale a 10£
- Nel caso di mancato pagamento è previsto il pagamento di una multa di 120 sterline (ca 170 €) ridotta della metà se pagata entro 14 gg
- Sono **esclusi dal pagamento:** biciclette, motocicli, mezzi di servizi pubblici, mezzi per disabili, veicoli elettrici, ibridi, mezzi alimentati a GPL o gas
- Per i **residenti** è previsto uno **sconto del 90%**
- Gli introiti netti del 2006 sono stati più di 170 milioni di euro.

### Central London Congestion Charging zone



Area (kmq): 41 kmq  
Residenti: 432.000  
Lavoratori: 1.275.000

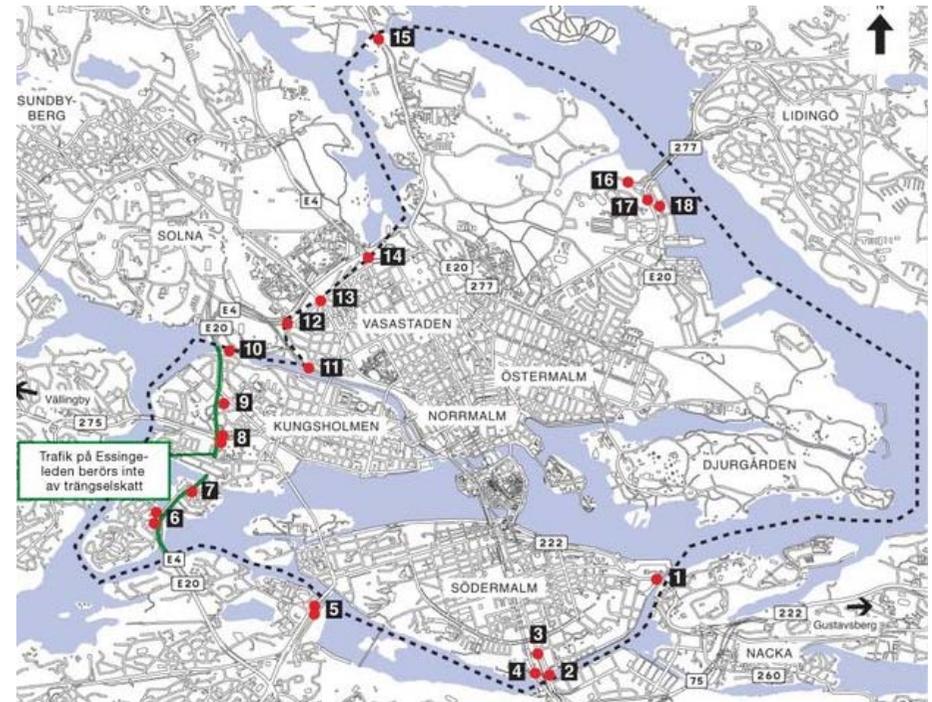
\*50% del tempo spese in macchina per i guidatori nella Central London; 2-4 mln £ persi ogni settimana per perdita di tempo

Fonte: Elaborazioni Axterria su dati TfL

## Congestion Tax: il caso di Stoccolma.

### — La “congestion tax” a Stoccolma —

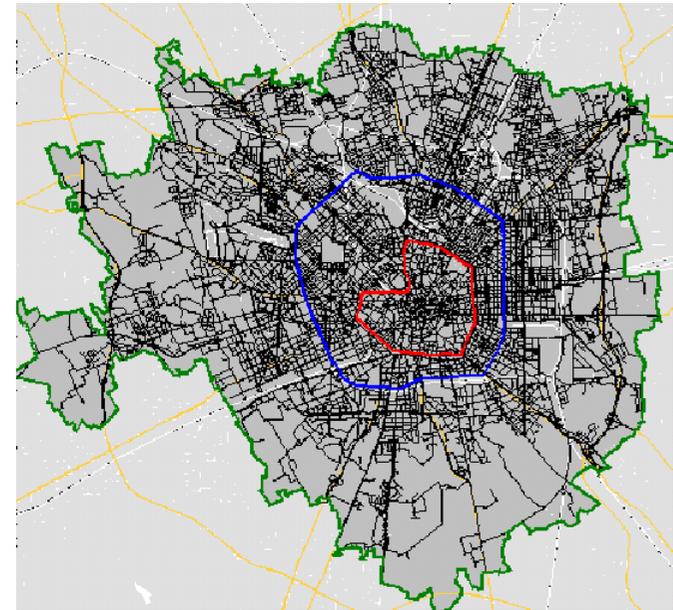
- **Anno di introduzione:** agosto 2007 (6 mesi di sperimentazione nel 2006)
- **Periodo di applicazione:** per tutti i giorni feriali 6:30-18:30 (escluso luglio)
- **Area di applicazione:** inizialmente come *cordon charging* per l'accesso o l'uscita dall'area centrale (18 barriere di pedaggio);
- **Tariffe x singolo attraversamento:** differenziate per tra **1,1 e 2,12€** in funzione della fascia oraria, della cilindrata dell'auto (al massimo 6,5 € gg)
- **Pagamento:** cash, carte di credito e anche mediante RID o online, deve essere effettuato entro 14gg dall'ingresso
- Sono **esclusi dal pagamento:** biciclette, motocicli, mezzi di servizi pubblici, mezzi per disabili, veicoli elettrici, ibridi, mezzi alimentati a GPL o gas; veicoli stranieri
- È prevista la deducibilità dalle tasse in casi specifici
- Nei primi 6 mesi: **43 milioni di euro di ricavi.**



## Ecopass: il caso di Milano.

### — Introduzione di Ecopass a Milano —

- Da gennaio 2007, nel Comune di Milano è stato introdotto **Ecopass** tassa che si applica alle categorie di veicoli che inquinano di più, secondo il principio del cosiddetto "chi inquina paga" stabilito dalla Direttiva Europea 2004/35/CE sulla responsabilità ambientale.
- Le ipotesi di applicazione di Ecopass sono:
  - **Area di applicazione Cerchia dei Bastioni;**
  - **43 varchi elettronici muniti di telecamera;**
  - **Applicazione della tariffa** nei soli **giorni feriali**, nella fascia oraria **7:30-19:30**, escludendo veicoli GPL, veicoli a metano, veicoli elettrici, veicoli ibridi, auto e veicoli merci a benzina Euro 3 e Euro 4 o più recenti, auto e veicoli merci diesel Euro 4 o più recenti con filtro antiparticolato omologato, ciclomotori e motocicli, residenti e mezzi pubblici;
  - Tariffa pari a **tra 2 e 10 €**
  - **Sanzioni amministrative** prevista da €70 a €285.

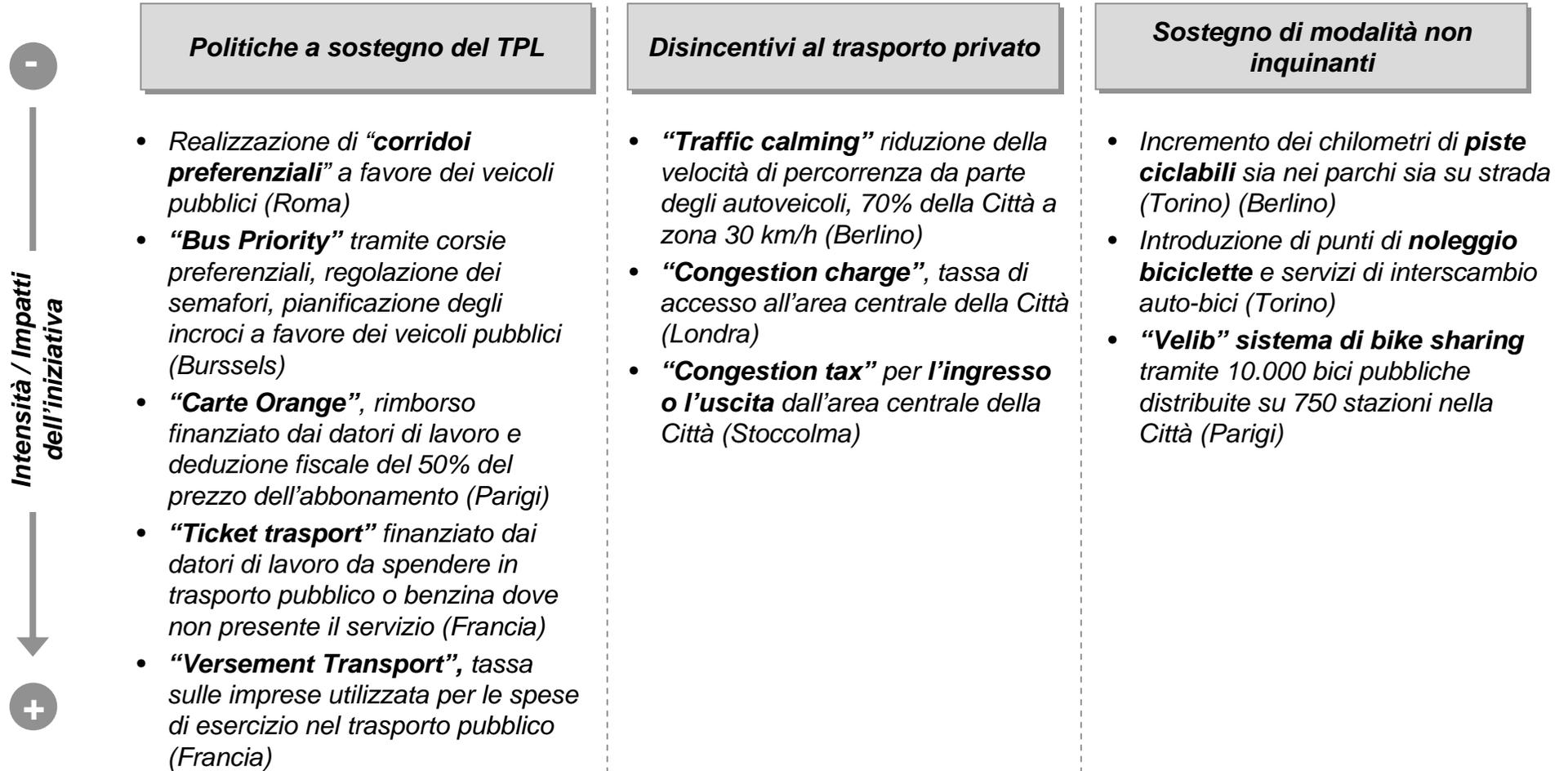


— Cerchia dei Bastioni

Superficie (kmq)	Rete stradale (km)	Residenti (n°)
8,2	136,2	85.302

## Possibile set di iniziative per colmare i gap.

### — Principali iniziative per la mobilità sostenibile —



## Prime ipotesi evolutive.

### — Primi orientamenti da condividere —

- Sostenere lo sviluppo delle corsie preferenziali (su corsie protette).
- Diffondere le iniziative di gestione telematica dei semafori a vantaggio dei mezzi pubblici.
- Estendere la realizzazione di parcheggi scambiatori (a costi agevolati) per gli utilizzatori intensivi dei mezzi pubblici.
- Promuovere il progressivo rinnovo della flotta autobus.

### — Temi da approfondire —

- Allargamento delle ZTL.
- **Ticket transport**, sul modello francese.
- Set di iniziative in grado di disincentivare l'uso dei mezzi privati, sul modello dei casi europei analizzati:
  - Tassazione dei posti auto aziendali;
  - Londra, Stoccolma (es. Congestion Tax, Charge).

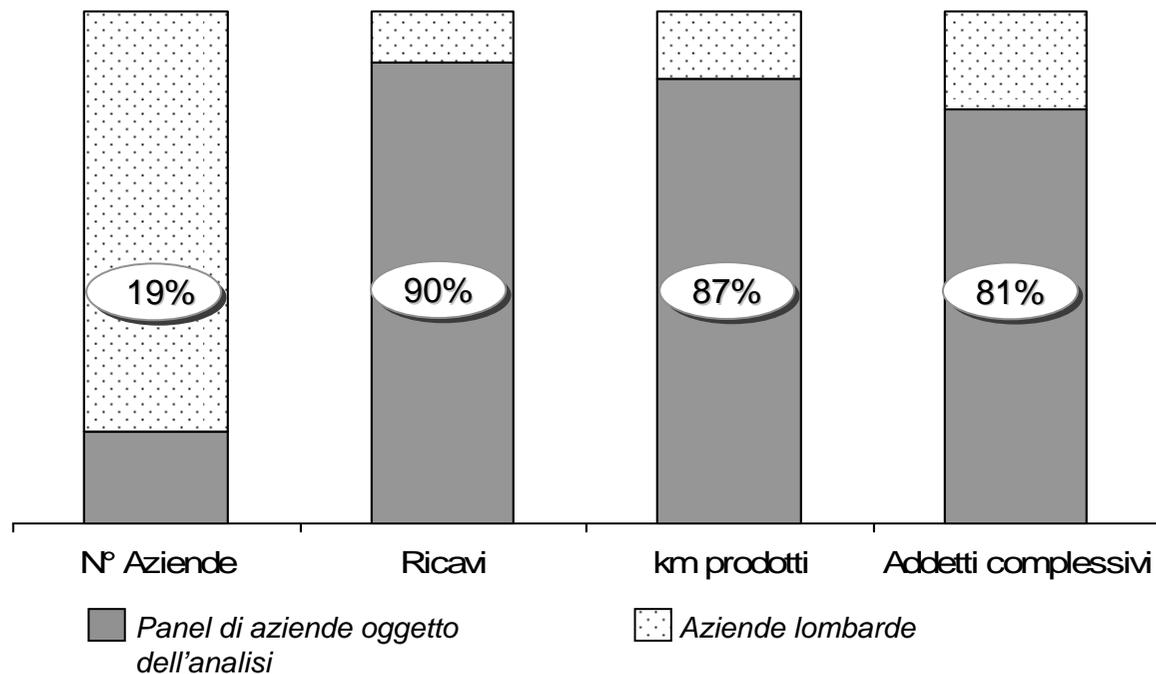
## Agenda

- Bacini
- Evoluzione del mercato
- Agenzie
- Contratti di Servizio
- Modelli Tariffari
- Politiche a sostegno della mobilità
- Posizionamento competitivo
- Conto economico di sistema



## La rappresentatività del campione.

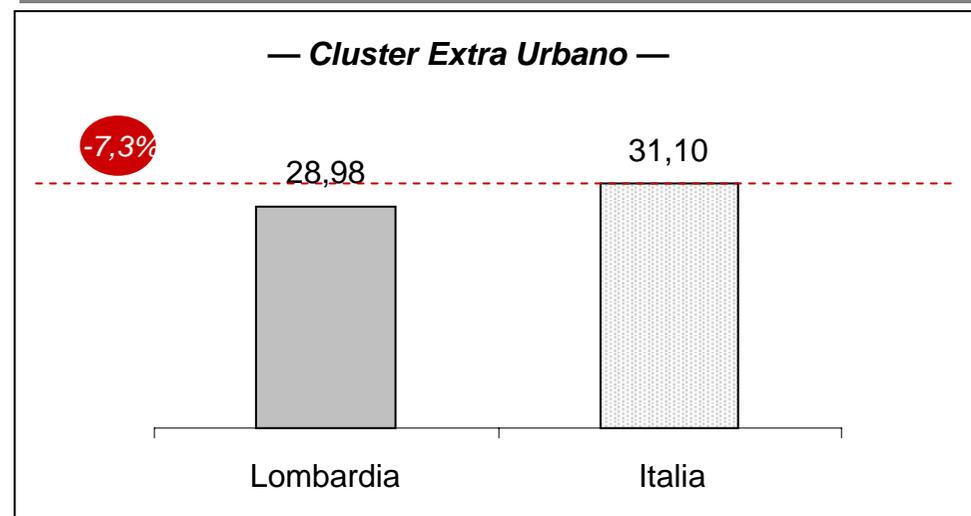
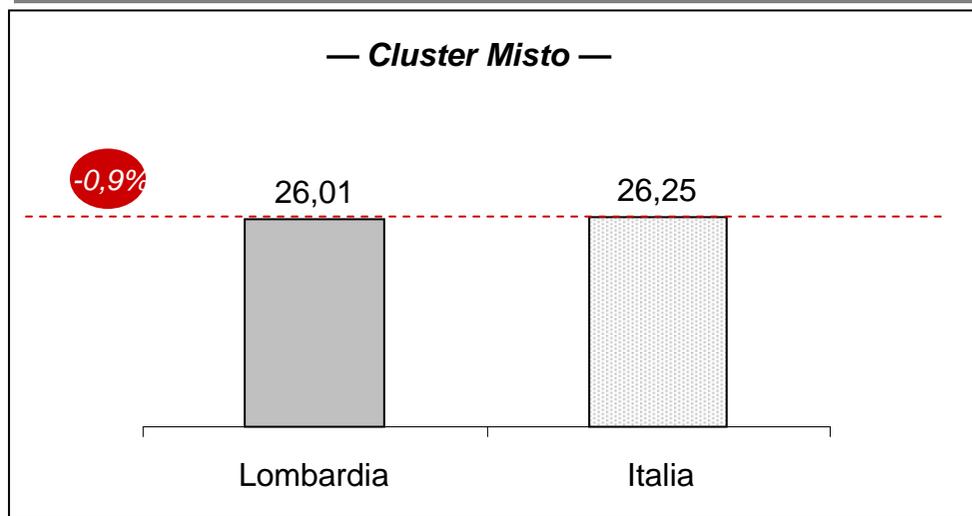
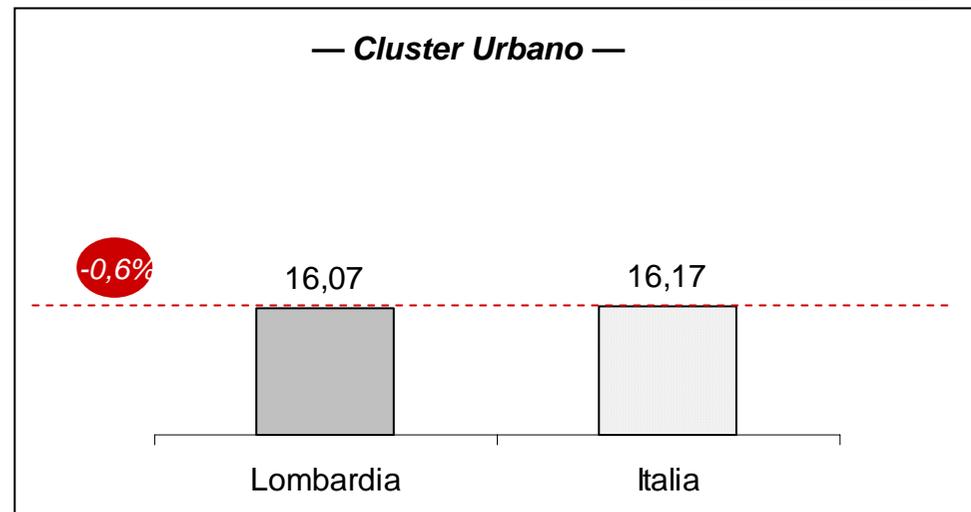
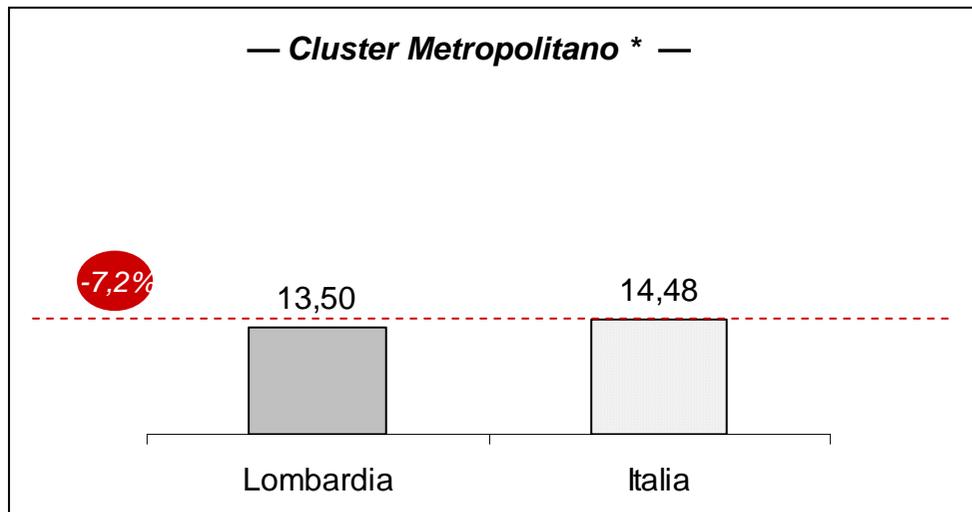
— Rappresentatività del panel —



## Velocità commerciale.

### — Velocità commerciale — (2006; Km /h)

**GOMMA**

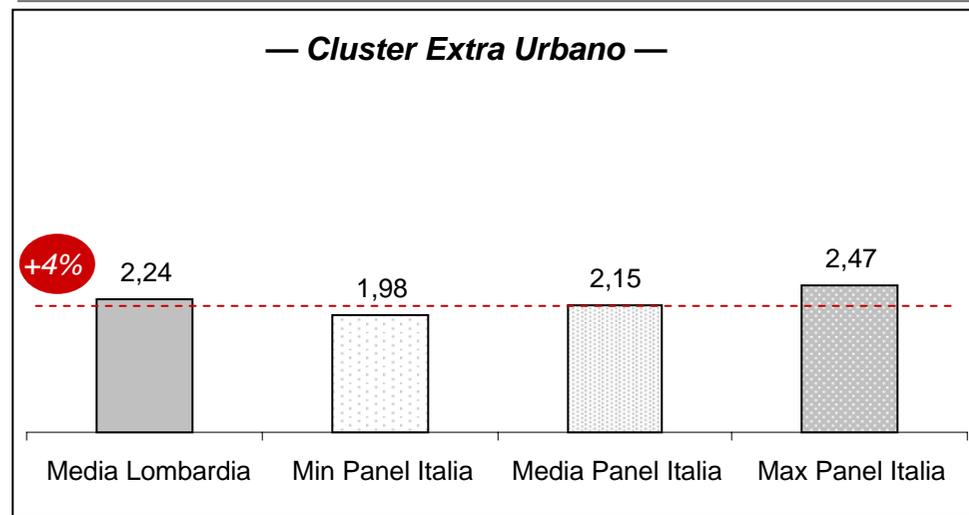
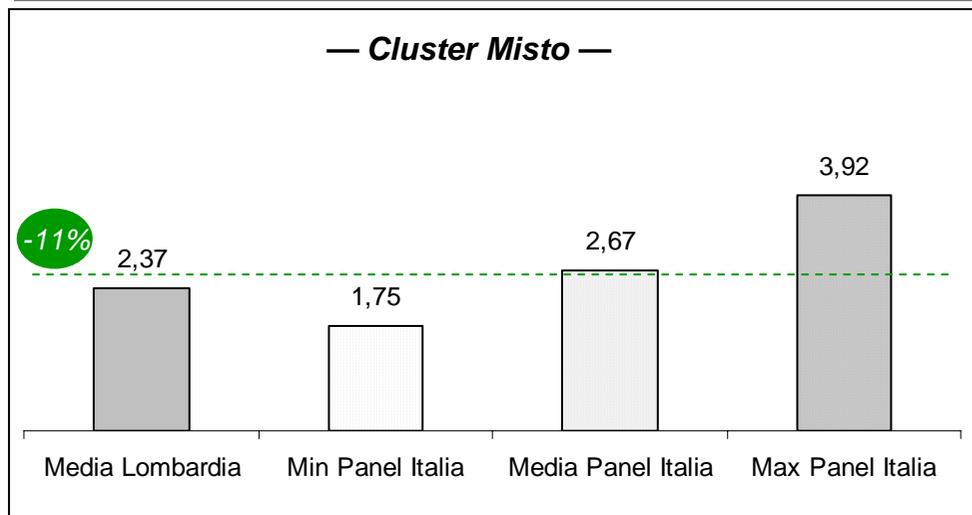
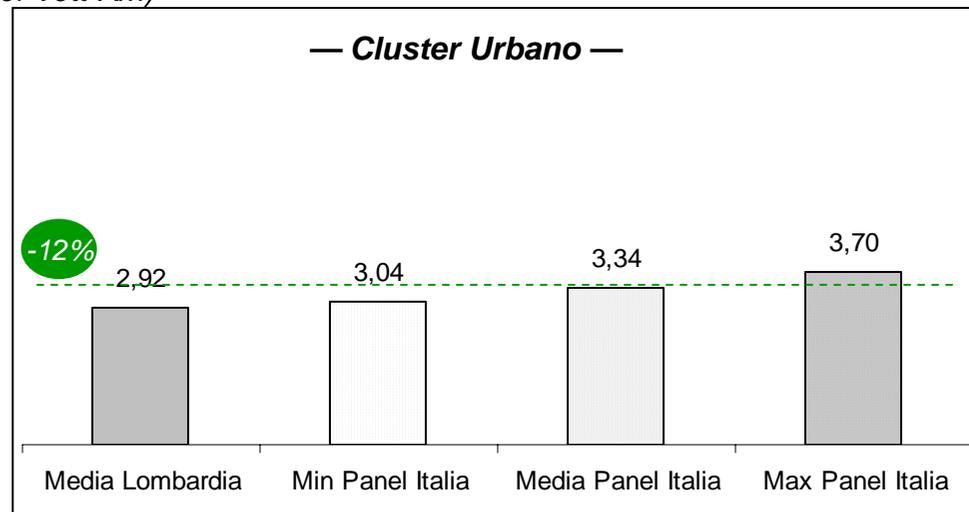
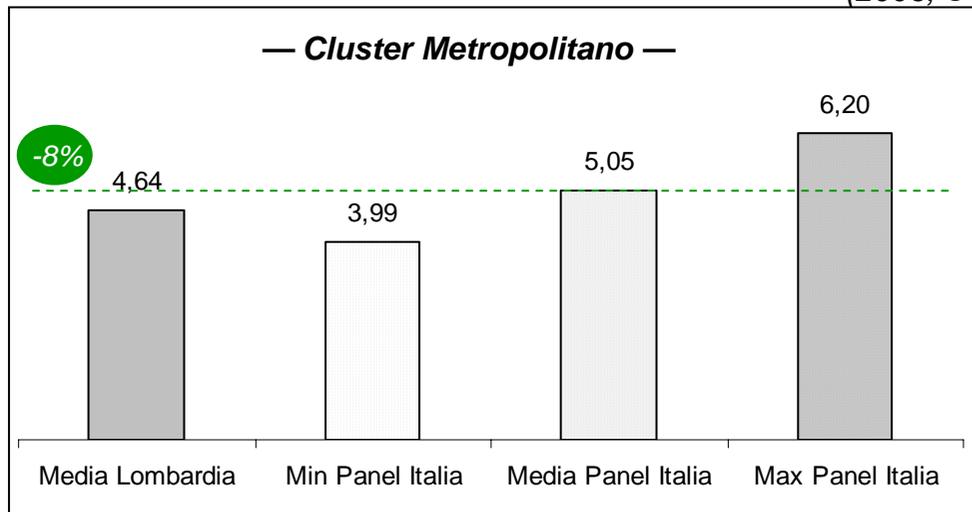


(\*) Velocità commerciale relativa al solo trasporto su gomma  
Fonte: Elaborazioni Axteria su bilanci societari e Carte dei Servizi

# Costi operativi per chilometro.

— **Costi operativi per chilometro** —  
(2006; € per vett Km)

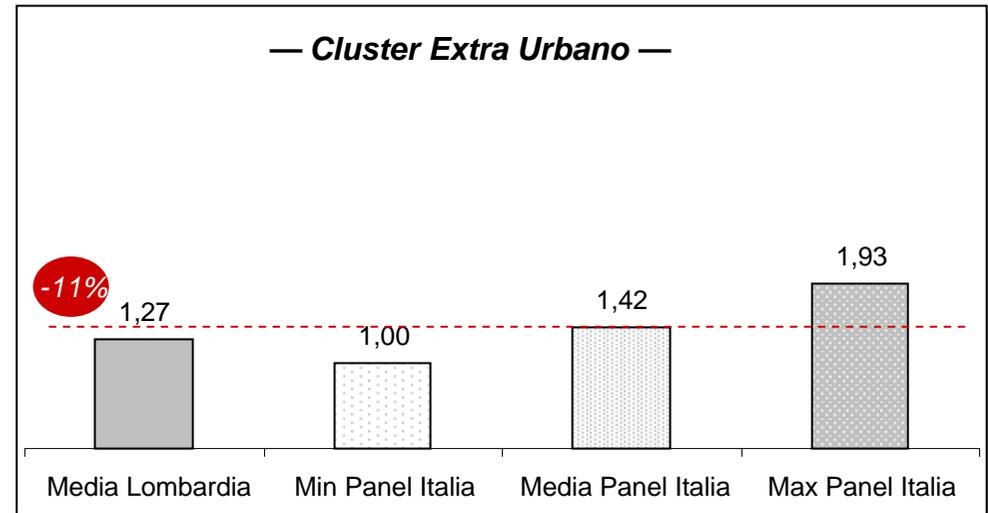
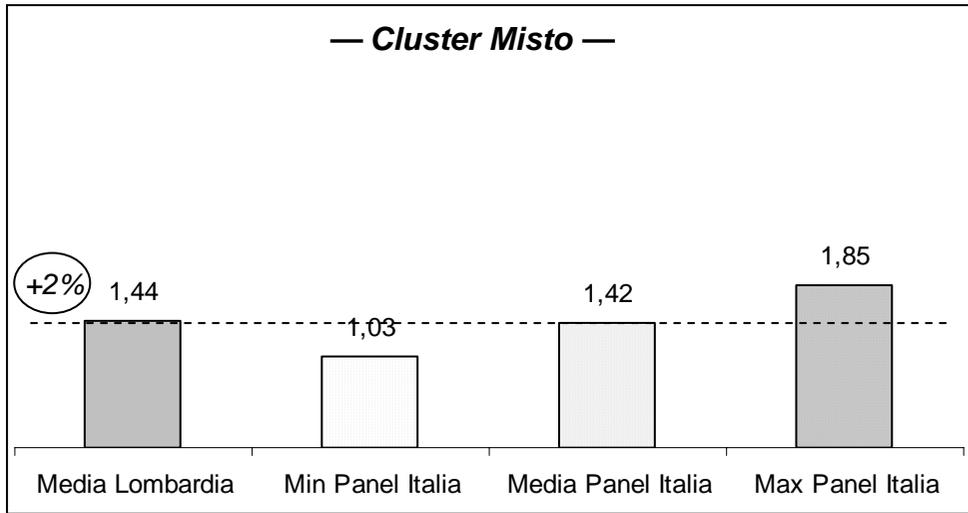
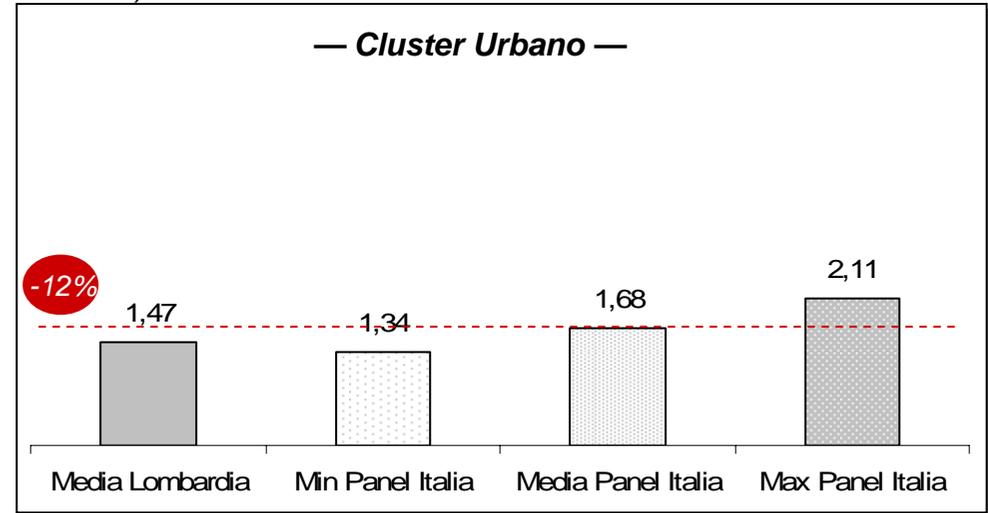
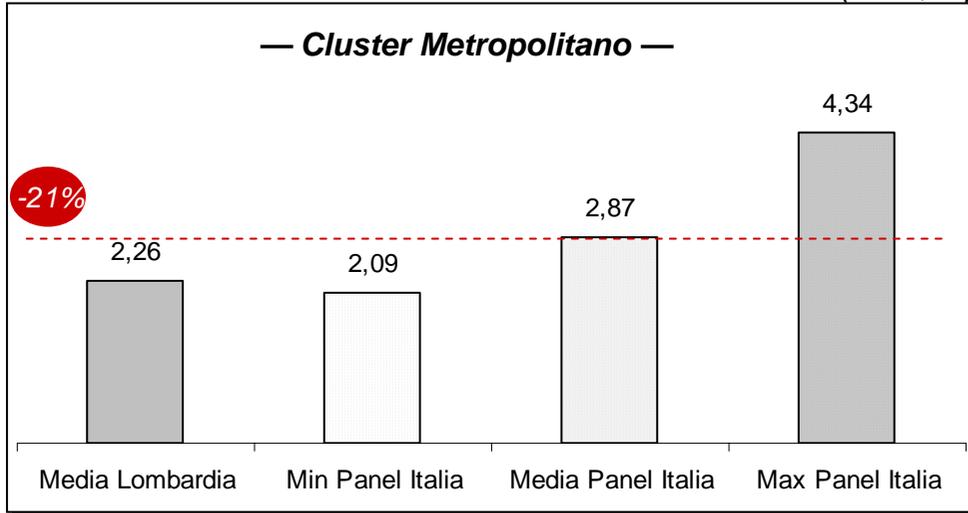
**GOMMA**



## Contributi in conto esercizio.

### — Contributi in Conto Esercizio — (2006; € per vett Km)

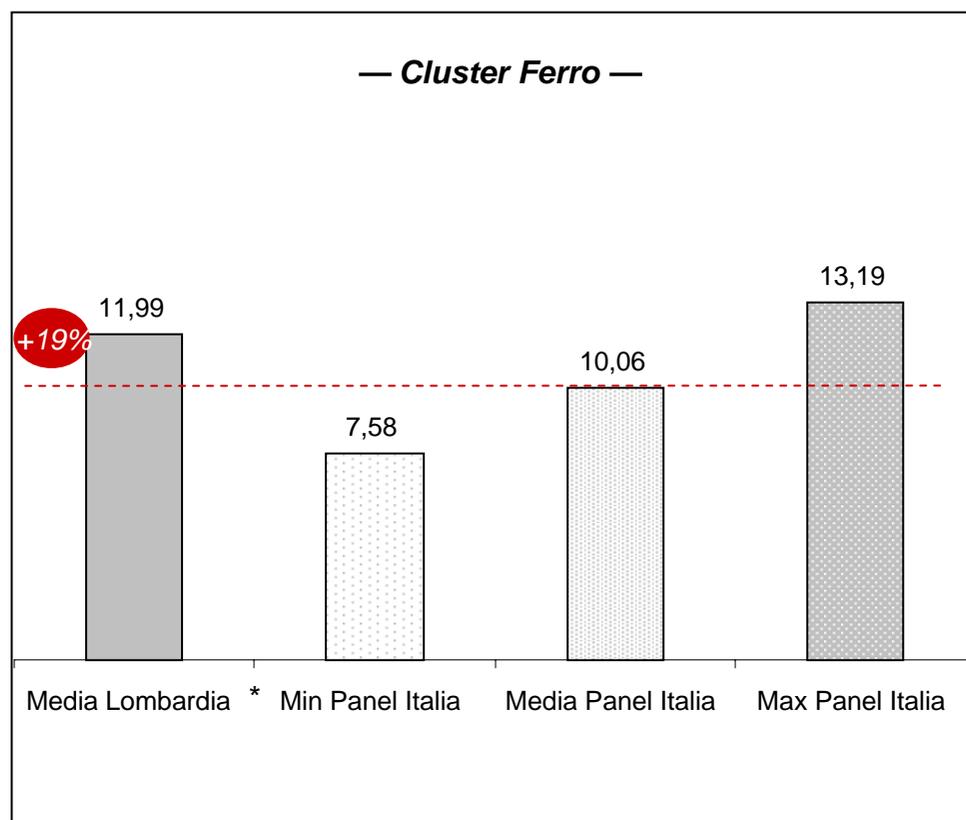
**GOMMA**



## Costi operativi per treno/Km.

**FERRO**

— **Costi operativi** —  
(2006; € per treno/Km)



(\*) Le velocità commerciali sono rispettivamente pari a 52,4 Km/h per Trenitalia Lombardia e 43,3 Km/h per LeNord. La media di sistema, ponderata per i chilometri percorsi risulta pari a 50,5 Km/h.

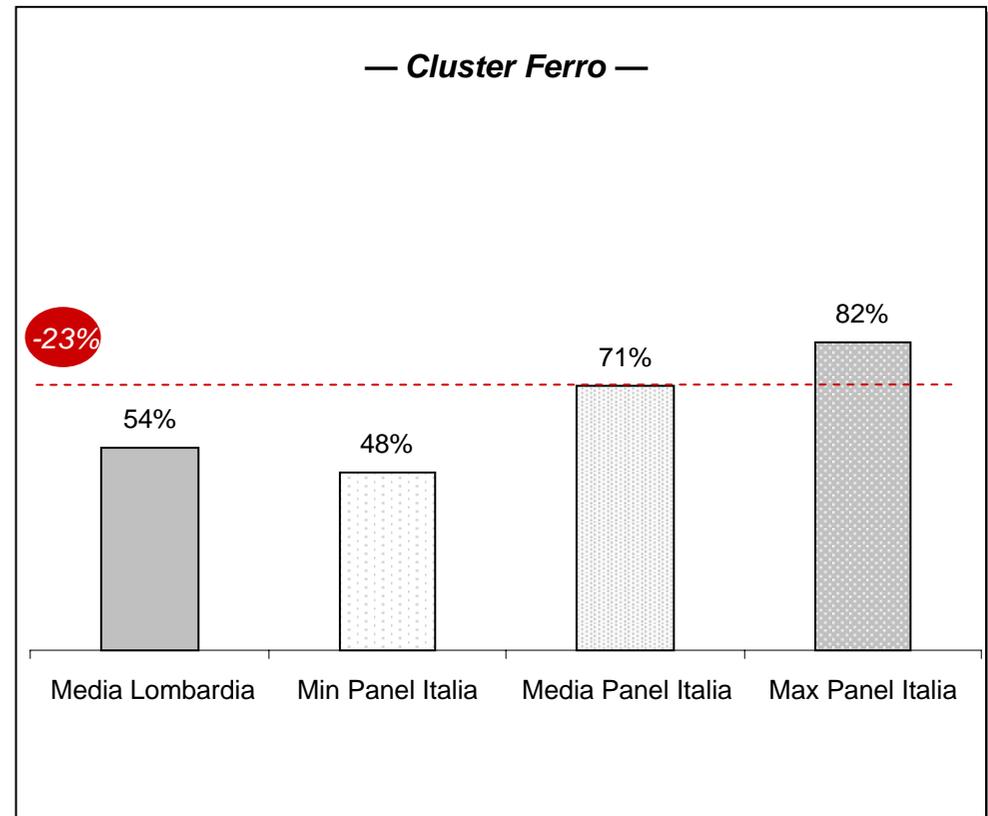
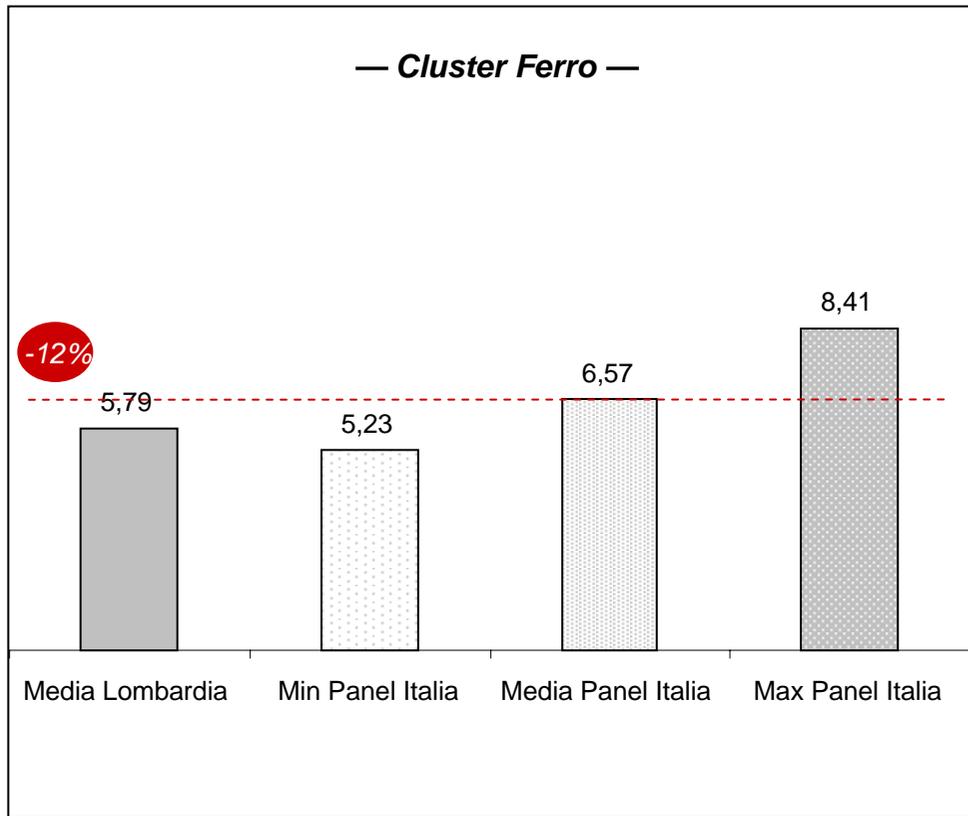
Fonte: Elaborazioni Axteria su bilanci societari

## Contributi in conto esercizio.

**FERRO**

— **Contributi in Conto Esercizio** —  
(2006; € per treno/Km)

— **Incidenza dei Contributi** —  
(2006; Contributi / Ricavi da TPL)



## Sintesi del posizionamento.

### — Sintesi delle evidenze: settore gomma —

- La **velocità commerciale** media è più bassa in tutti i segmenti.
- Nonostante questo la Lombardia presenta una struttura dei **costi operativi per chilometro** più bassa (Cluster metropolitano, urbano, misto).
- Il **numero di addetti per chilometro è più basso** rispetto alla media nazionale, di conseguenza la produttività per addetto è più alta.
- In Lombardia i **ricavi da traffico** superano abbondantemente la media nazionale, e garantiscono un miglior grado di copertura dei costi operativi.
- I **contributi in conto esercizio** sono più bassi rispetto alla media nazionale.
- Nonostante questo la Lombardia presenta **risultati sopra la media** in termini sia di margine industriale sia di reddito operativo.
- Rispetto alle Best Practices italiane emergono tuttavia **spazi di miglioramento** lato costi.
- A livello Italia l'indice di soddisfazione per questa modalità di trasporto tra il 2002 e il 2007 risulta stabile per il servizio extraurbano (6,6) ed è in calo per l'urbano (6,3 vs 6,0).
- L'unica modalità di trasporto per la quale la Customer Satisfaction cresce è la metropolitana (6,7 vs 7,2).



## Sintesi del posizionamento.

### — Sintesi delle evidenze: settore ferro —

- I **costi operativi per treno/Km** sono più alti della media, anche a causa della più bassa velocità commerciale di talune componenti della rete.
- Il numero di **addetti per treno/Km**, e conseguentemente il costo del personale per treno/Km, è più basso, nonostante il costo medio per addetto sia superiore.
- I **ricavi da traffico** superano abbondantemente la media nazionale e il sistema presenta un maggior grado di copertura dei costi operativi rispetto alla media italiana.
- I **contributi in conto esercizio** per treno/Km sono più bassi rispetto alla media nazionale.
- La Lombardia nel suo complesso presenta un **marginale industriale e un reddito operativo negativi**, più bassi della media nazionale.
- L'indice di soddisfazione per questa modalità di trasporto a livello di sistema è passata dal 6,6 del 2002 al 6,3 del 2007.

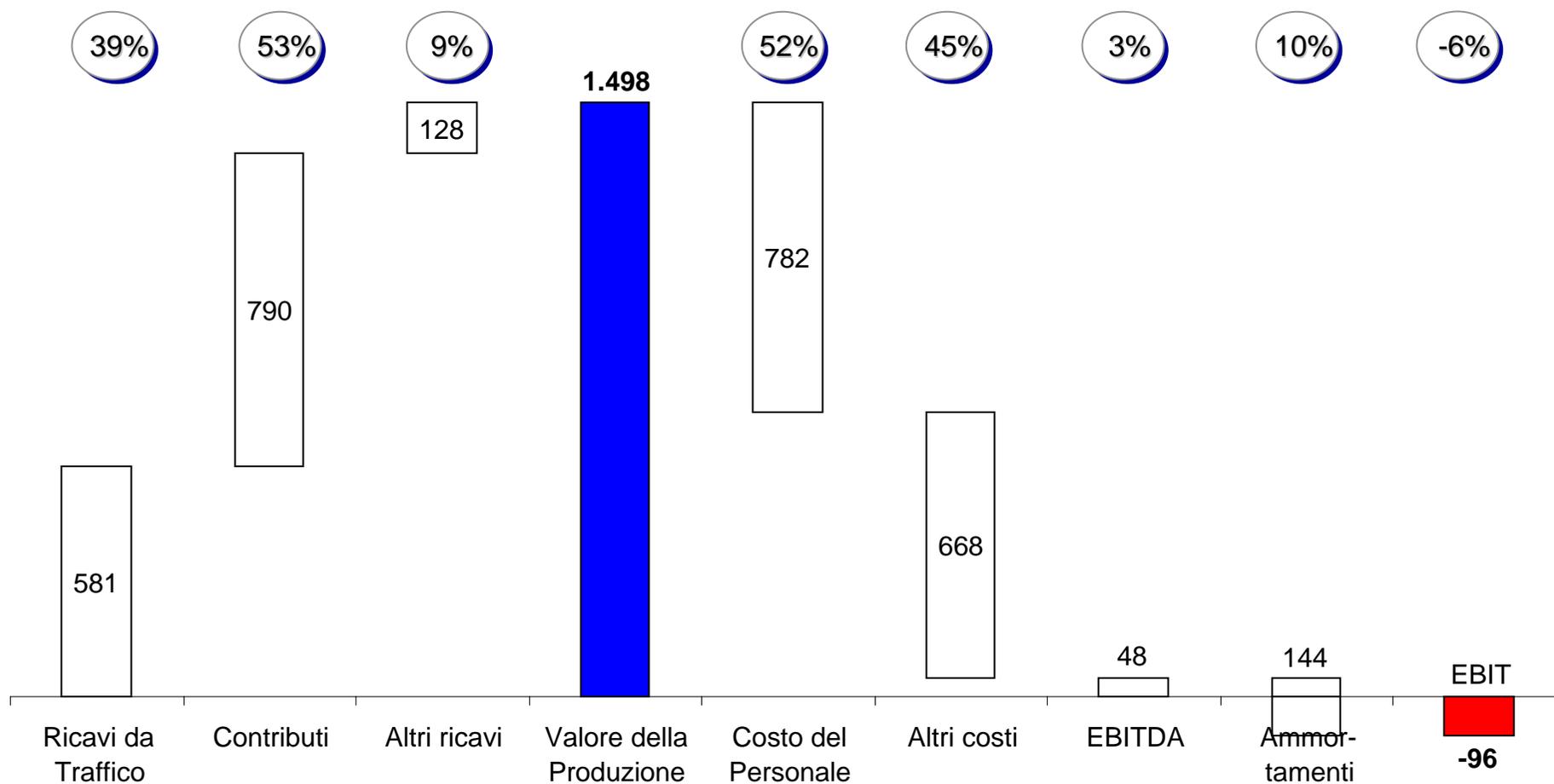
## Agenda

- Bacini
- Evoluzione del mercato
- Agenzie
- Contratti di Servizio
- Modelli Tariffari
- Politiche a sostegno della mobilità
- Posizionamento competitivo
- Conto economico di sistema



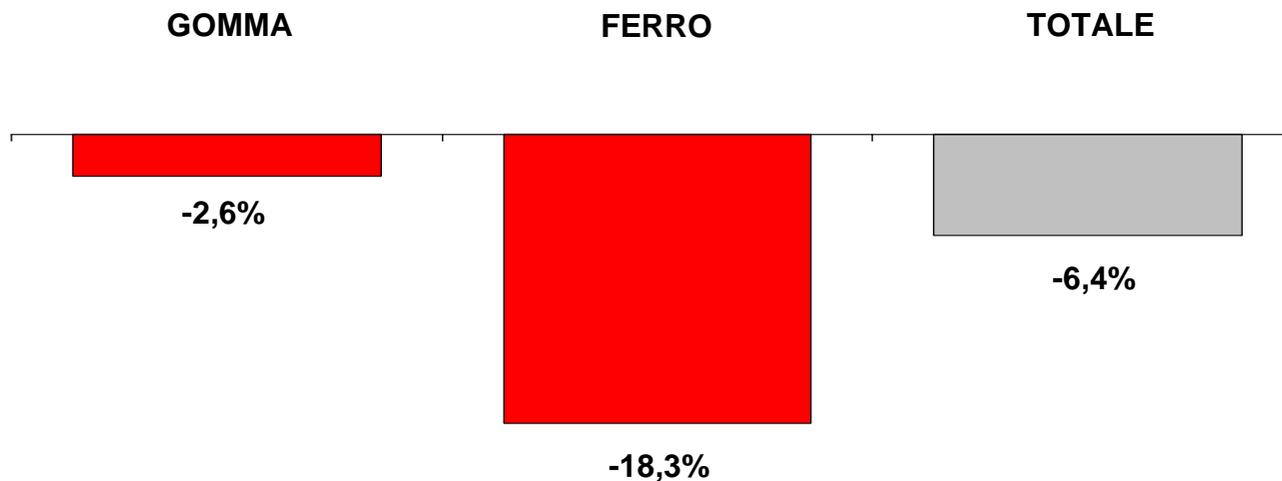
## Conto economico sistema TPL gomma e ferro.

— Il TPL in Lombardia: conto economico di sistema —  
(2006, milioni di euro; % sul VdP)



## Ripartizione del disavanzo per modalità.

— **Composizione dell'EBIT di Sistema** —  
(2006; % sul VdP; mln di euro)



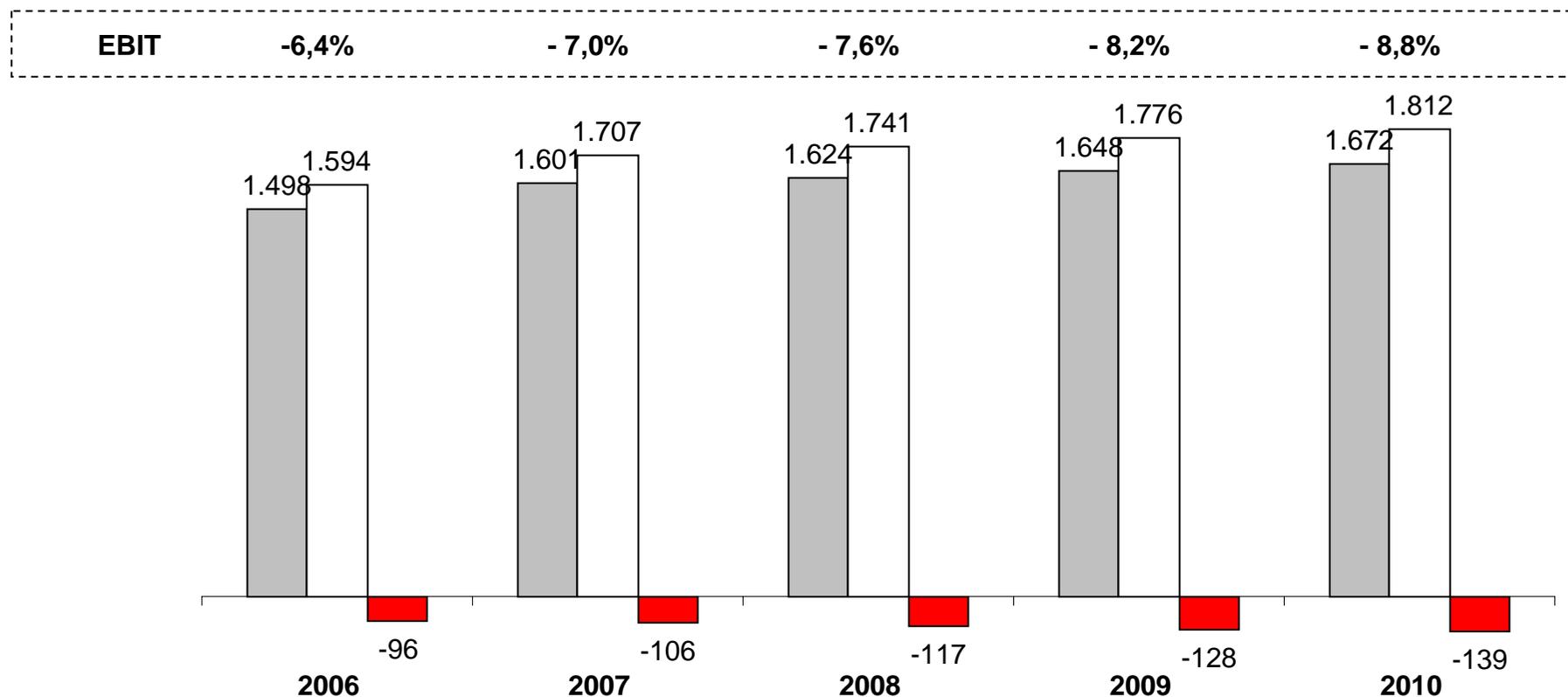
<b>V.d.P.</b>	<b>1.140</b>	<b>359</b>	<b>1.498</b>
<b>EBIT</b>	<b>-30</b>	<b>-66</b>	<b>-96</b>



## Scenario inerziale, in assenza di interventi correttivi.

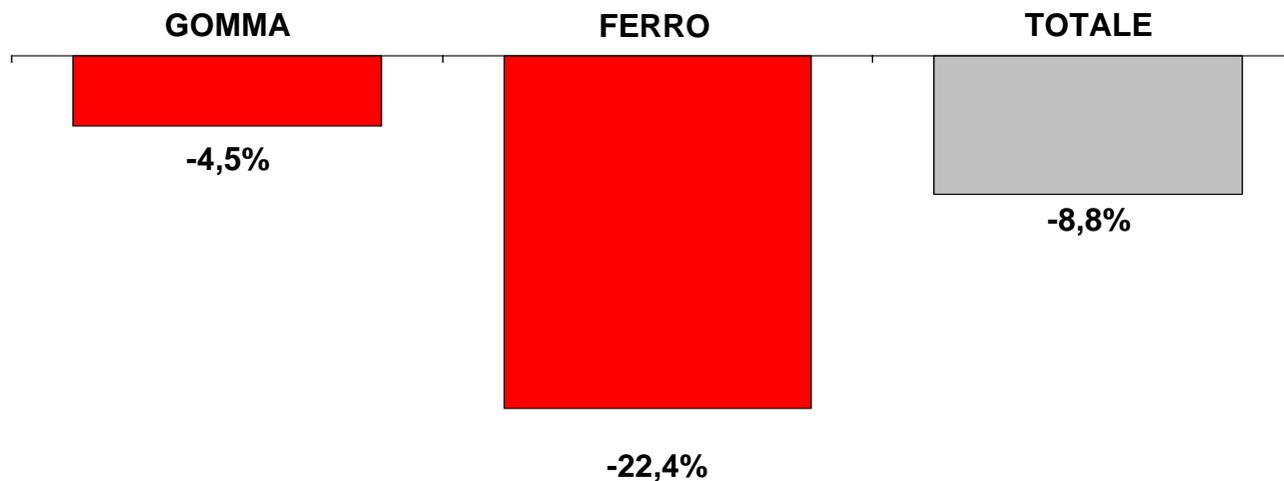
— **Conto Economico inerziale del Sistema di TPL lombardo** —  
(2006; mln di euro)

Valore della Produzione  
 Costi della Produzione  
 EBIT



## Ripartizione per modalità dello scenario inerziale.

— **Composizione dell'EBIT di Sistema** —  
(2010; % sul VdP; mln di euro)



V.d.P.	1.211	375	1.586
EBIT	-55	-84	-139

## Stima delle proiezioni inerziali.

— *Dinamiche alla base dello scenario inerziale* —  
(%)

COMPONENTE	TASSO	RAZIONALE
Ricavi da traffico Gomma	1,36%	Asstra : CAGR 1996/06 tariffe TPL
Ricavi da traffico Ferro	0,70%	Trenitalia: CAGR 2003/06 tariffe trasporto regionale
Contributi c/esercizio	1,50%	Inflazione programmata *
Altri contributi c/esercizio (CCNL e altro)	1,50%	Inflazione programmata *
Contributi c/capitale	1,50%	Inflazione programmata *
Altri ricavi	2,20%	Inflazione Istat: indice generale dei prezzi
Costi per materie prime	2,97%	Inflazione Istat: pezzi di ricambio e carburanti **
Costi per servizi	2,25%	Inflazione Istat: paniere di servizi **
Costo del personale	1,72%	CCNL, 5% ogni 2 anni ***
Altri Costi	2,35%	Inflazione Istat: indice generale dei prezzi e affitti
Ammortamenti e accantonamenti	1,50%	Inflazione Istat: acquisto mezzi di trasporto

(\*) Fattore di correzione applicato 0,75

(\*\*) Fattore di correzione applicato 0,9

(\*\*\*) Fattore di correzione applicato 0,7