

Ulteriore sviluppo traffico regionale viaggiatori.

Presa di posizione delle FFS.

Giugno 2014



Sommario

1.	Management Summary	3
2.	Sfide nel TRV	4
3.	Interventi necessari	5
4.	Sistema TRV perseguito (obiettivo)	6
4.1.	Creazione di basi di pianificazione, acquisto e finanziamento vincolanti sul lungo periodo	7
4.2.	Promozione dell'imprenditorialità	10
5.	Raccomandazioni pratiche delle FFS	11
6.	Attuazione / trasformazione	11
1.	Management Summary	3
2.	Sfide nel TRV	4
3.	Interventi necessari	5
4.	Sistema TRV perseguito (obiettivo)	6
4.1.	Creazione di basi di pianificazione, acquisto e finanziamento vincolanti sul lungo periodo	7
4.2.	Promozione dell'imprenditorialità	10
5.	Raccomandazioni pratiche delle FFS	11
6.	Attuazione / trasformazione	11

1. Management Summary

In Svizzera il traffico regionale viaggiatori (TRV) si trova confrontato con numerose sfide tra cui l'aumento della domanda e dei costi esogeni (ad es. prezzi delle tracce) e la carenza di fondi pubblici. I principali campi d'azione sono costituiti dalla crescente insicurezza in fatto di finanziamento (lacuna), dal costante aumento delle spese amministrative (micro-management) e dalla mancanza di sicurezza in materia di pianificazione. Nel suo documento di presa di posizione sul futuro del traffico regionale viaggiatori, l'Unione dei trasporti pubblici ha evidenziato dove è necessario intervenire.

A livello federale, l'UFT ha elaborato una valutazione sulla procedura d'ordinazione nel TRV. Nei prossimi mesi sarà avviata la fase successiva e verranno elaborate delle proposte di soluzione.

Per lo sviluppo del processo di ordinazione nel TRV, è essenziale che il settore definisca la propria posizione e che la integri nel processo di modifica. La presente presa di posizione propone una possibile soluzione di configurazione del processo di ordinazione e del modello aziendale nel TRV. Siamo convinti che con le seguenti proposte di sviluppo sarà possibile garantire sul lungo periodo un TRV di successo, orientato alla clientela e finanziabile, nonché conseguire gli obiettivi del settore. La nostra presa di posizione comprende gli aspetti esposti di seguito.

1. Creazione di basi vincolanti sul lungo periodo in materia di pianificazione, acquisto e finanziamento.

Ciascuna delle 3 fasi viene stipulata con un contratto, in modo tale da garantirne il necessario carattere vincolante.

Fase 1: piano di sviluppo della zona di mercato con un accordo programmatico ferroviario.

Fase 2: concetto d'esercizio e preparazione con un accordo in materia di investimenti e di esercizio.

Fase 3: fornitura della prestazione con un'intesa sugli obiettivi su 12 anni con tre convenzioni sull'offerta di prestazioni di 4 anni.

Questa ipotesi è strettamente legata e conforme al processo di pianificazione FAIF / PROSSIF.

2. Promozione dell'imprenditorialità

mediante un sistema di gestione orientato alla prestazione, possibilità di realizzare utili e un adeguato rendimento del capitale (proprio). Inoltre, occorre snellire i processi amministrativi.

Tale proposta di soluzione si basa su un requisito fondamentale: il mantenimento dei bandi di concorso e delle aggiudicazioni dirette e la rinuncia all'obbligo dei bandi. In effetti, in caso di cambiamento di sistema, gli svantaggi supererebbero i vantaggi, non vi sarebbe alcun valore aggiunto per i nostri clienti, i requisiti di sistema non sarebbero soddisfatti e non si risolverebbero le problematiche attuali.

La soluzione proposta costituisce un'evoluzione del sistema attuale: non rivoluziona il modello TRV e, di conseguenza, non comporta una riforma radicale del sistema ferroviario. Le misure previste possono essere attuate progressivamente.

Con l'ulteriore sviluppo del TRV e con gli investimenti necessari a tale scopo, aumenta la sicurezza pianificatoria e il carattere vincolante per le imprese di trasporto (IT). Il modello aziendale consente di garantire una struttura di capitale equilibrata e di realizzare un utile commerciale.

I vantaggi per la Confederazione e i Cantoni risiedono in primo luogo nella disciplina a lungo termine della collaborazione e nella gestione strategica (sviluppo delle indennità e obiettivi qualitativi). La pianificazione congiunta del fabbisogno finanziario garantisce la possibilità di individuare e affrontare tempestivamente i rischi in termini di finanziamento.

Per questo sviluppo occorre la volontà di cambiare il sistema esistente da parte del settore, dei committenti e delle autorità – per i nostri clienti, per la Svizzera e per le sue regioni.

2. Sfide nel TRV

Il traffico regionale è confrontato con numerosi cambiamenti e sfide, che l'UTP ha descritto dettagliatamente nel suo documento di presa di posizione.

- **Crescente domanda di mobilità**
I fattori fondamentali alla base del futuro sviluppo della domanda sono la crescita demografica e il costante aumento dell'esigenza di mobilità da parte della società. Entro il 2030, solo per il traffico regionale delle FFS, si prospetta un aumento della domanda del 50 per cento circa. Per gestire tale situazione, si prevedono diverse fasi di ampliamento.
- **Esigenze della clientela**
Le aspettative dei clienti nei confronti dei nostri servizi aumentano costantemente. Ciò che oggi è considerato innovazione e salto di qualità domani verrà dato per scontato. Spesso, tuttavia, manca la disponibilità a stanziare fondi (ad es. per la climatizzazione o per una migliore ricezione della rete mobile), ostacolando così il finanziamento di tali prestazioni aggiuntive.
- **Requisiti tecnici**
Le aumentate esigenze in termini di sicurezza, i nuovi requisiti di interoperabilità, l'assenza di barriere e altri miglioramenti innalzano i requisiti posti al materiale rotabile e all'esercizio. Tali elementi fanno aumentare i costi.
- **Indebitamento delle ITF**
Sulla base del modello di finanziamento nel TRV, le IT necessitano di molti capitali per finanziare gli investimenti nei mezzi di servizio, in particolare nel materiale rotabile. A causa dell'impossibilità per le IT di conseguire un rendimento del capitale proprio, la quota di capitale proprio diminuisce. In ultima analisi, ciò si tradurrà a lungo termine in una necessità di risanamento.
- **Nuovo sistema di definizione dei prezzi delle tracce e accesso alla rete**
A causa della costante diminuzione della capacità in termini di tracce, è necessario definire delle priorità per l'accesso. Ciò mette a rischio il potenziamento dell'offerta orientato alla clientela, in particolar modo per le offerte sulla cadenza di base. La tendenza verso il finanziamento da parte degli utenti e l'imputazione dei costi secondo il principio di causalità fa aumentare anche i prezzi delle tracce. In futuro il traffico regionale dovrà sostenere costi significativamente più elevati. Con lo sviluppo dei prezzi delle tracce previsto e la soluzione di introdurre un sistema di prezzi legato all'usura, i costi a carico del traffico regionale aumenteranno in maniera esponenziale a causa della velocità dei suoi veicoli. Sul medio periodo, aumenterà la pressione dei costi.
- **Mutata concezione dei ruoli dei committenti**
Con il FAIF e il processo PROSSIF, nel TRV la Confederazione assegna competenze aggiuntive ai Cantoni. Pertanto, in futuro, questi ultimi influenzeranno maggiormente l'andamento commerciale del TRV (pianificazione tariffaria, pianificazione del traffico e fornitura operativa della prestazione). Ciò limita il margine di manovra imprenditoriale e declassa sempre più le IT a mere proprietarie di veicoli.
- **Fondi pubblici sempre più limitati**
Le risorse finanziarie per l'esercizio del TRV, che non riesce a coprire i costi relativi al sistema, sono limitate e in diretta concorrenza con altre spese pubbliche. In particolar modo non è garantito il finanziamento degli ampliamenti infrastrutturali previsti, tra cui le nuove offerte in relazione alla galleria di base del Ceneri, al CEVA o al raccordo alla rete ad alta velocità Belfort. Inoltre, i programmi politici di risparmio mettono a repentaglio le offerte già esistenti. La situazione finanziaria dei poteri pubblici è critica e traspare una gestione dei processi finanziari più rigorosa da parte dell'UFT. Pertanto, il limite GCC¹ per un cofinanziamento da parte della Confederazione dovrebbe venire innalzato dall'attuale 20 per cento al 30 per cento.
- **Sviluppi in ambito regolatorio**
I rapporti con l'UE influenzano in maniera determinante gli sviluppi svizzeri in ambito regolatorio. Con l'approvazione dell'iniziativa popolare contro l'immigrazione di massa, sono stati temporaneamente sospesi i punti salienti nelle trattative tra la Svizzera e l'UE. Il settore si sta ora focalizzando sul mantenimento dell'Accordo sui trasporti terrestri che, essendo parte degli Accordi bilaterali I, in caso di scioglimento dell'Accordo sulla libera circolazione delle persone, risulterebbe nullo sulla base della «clausola-ghigliottina». In ogni caso, l'apertura dei mercati del traffico viaggiatori (ferrovia e strada) rimane una grande sfida. A livello amministrativo (DATEC / UFT) sono in corso le valutazioni per il recepimento del 3° pacchetto ferroviario dell'UE (elementi: apertura del mercato nel traffico viaggiatori transfrontaliero, diritti dei

¹ GCC = grado di copertura dei costi

viaggiatori e certificazione dei conducenti di veicoli motore), che dovrebbero essere concretizzate nel 2014 e successivamente attuate con una nuova riforma ferroviaria.

3. Interventi necessari

L'attuale modello è stato introdotto nel 1996 con la revisione della Legge sulle ferrovie (LFerr) e da allora integrato a livello di singoli punti (riforme delle ferrovie 1 – 2.2). È caratterizzato da un processo di ordinazione dettagliato: ogni due anni, vengono presentate offerte per 1200 linee (quota delle FFS ~10%). Si tratta di un compito eseguito in maniera congiunta da Confederazione e Cantoni, che cofinanziano le indennità al 50 per cento.

Per le imprese di trasporto è previsto un risultato in pareggio. Sulla base delle attuali disposizioni esecutive dell'UFT, di fatto non sono possibili né un adeguato margine di profitto né un rendimento del capitale proprio. Sul lungo termine ciò comporta una quota di finanziamento esterno non sostenibile dal punto di vista economico. Inoltre, non essendoci possibilità in termini di rendimento, manca un incentivo imprenditoriale a ottimizzare e sviluppare ulteriormente il sistema.

Finora le concessioni sono sempre state assegnate direttamente.

È chiaro che, con il modello esistente, è stato possibile sviluppare l'attuale offerta e l'elevato standard qualitativo. Parallelamente, le ferrovie hanno potuto accrescere la propria produttività. Tuttavia, tale modello è giunto al limite e richiede di affrontare ora i relativi problemi.

Attualmente, nel processo di ordinazione TRV, vi è una notevole discrepanza tra la lunghezza del periodo di pianificazione e la durata di utilizzo degli investimenti da un lato e il carattere vincolante a breve termine dell'ordinazione da parte dei Cantoni e della Confederazione dall'altro.

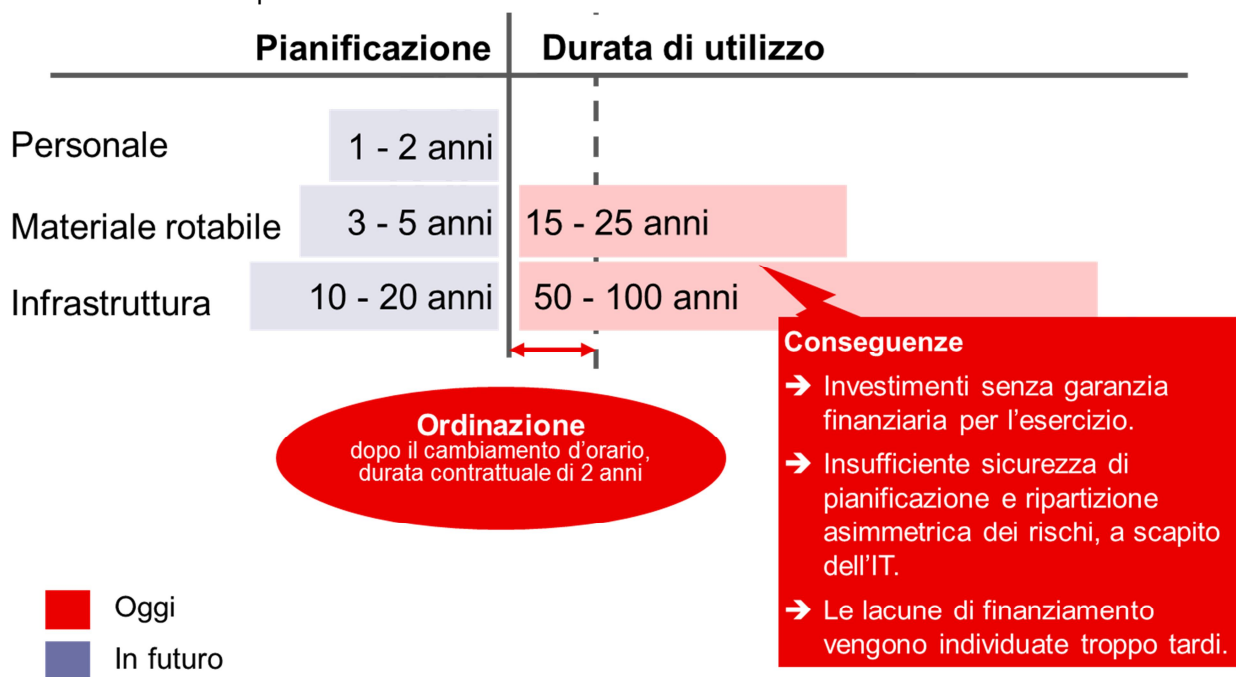


Illustrazione 1: interventi necessari

Ne deriva una ripartizione asimmetrica dei rischi, a scapito dell'IT. Per ogni decisione d'investimento, quest'ultima è posta di fronte al seguente problema: l'approvazione da parte del committente non è legata a un diritto di ordinazione. Inoltre, l'ordinazione è sempre soggetta al rispetto del budget dei Cantoni e della Confederazione. Le riduzioni delle prestazioni a breve termine comportano quindi necessariamente dei costi residui per le imprese di trasporto, dal momento che i mezzi di servizio (in particolar modo materiale rotabile, personale e impianti) non possono essere ridimensionati sul breve periodo.

L'attuale processo di ordinazione non tiene sufficientemente conto dello stretto legame tra il periodo di pianificazione e la successiva fornitura della prestazione (durata di utilizzo).

Anche gli aspetti di seguito indicati mettono in evidenza una necessità di intervenire.

- Non si tiene sufficientemente conto delle esigenze della clientela e lo sviluppo orientato alla clientela gioca spesso un ruolo secondario rispetto a considerazioni di carattere politico-regionale. Spesso, inoltre, le IT non possiedono mezzi finanziari per lanciare iniziative proprie.
- A causa della collaborazione con i committenti, che tra l'altro esigono sempre più dettagli amministrativi, la management attention è rivolta ai committenti e non ai clienti.
- Il micro-management dei committenti comporta elevate spese amministrative su tutti i fronti. Le offerte dettagliate non offrono alcun valore aggiunto, salvo una trasparenza assoluta.
- Lo scarso margine di manovra imprenditoriale, unitamente agli insufficienti incentivi, ostacolano le innovazioni e l'imprenditorialità. Le IT vengono sempre più relegate al ruolo di mere proprietarie di veicoli e i committenti svolgono compiti che, in principio, rientrano nella sfera di competenza delle IT. Ne sono un esempio le specifiche dettagliate per il materiale rotabile, le regole di condiscendenza nell'assicurazione degli introiti e nella definizione dell'assortimento.
- L'attuale legislazione non consente una sana assunzione del rischio da parte delle imprese. Così, senza il consenso dei committenti, le IT non possono generare ricavi aggiuntivi (ad es. dalla pubblicità). A causa dell'impossibilità di stanziare fondi pubblici, le IT non possono nemmeno effettuare investimenti orientati alla clientela (ad es. installazione dei ripetitori a bordo dei treni del TRV).
- Insufficiente orientamento alle zone di mercato e al perimetro dell'offerta adeguato dal punto di vista operativo. È evidente la focalizzazione sulle linee dell'offerta. Ne derivano concetti di produzione non ottimali e interfacce superflue per i clienti nell'utilizzo quotidiano dei TP.
- La mancanza di disciplina nei processi e la sovrapposizione dei ruoli tra Confederazione, Cantoni e parti delle IT sono alla base di una discussione inefficiente della pianificazione e delle competenze all'interno del processo di ordinazione. Così, spesso, le lacune di finanziamento vengono individuate solo poco prima del cambiamento d'orario. Non viene perseguita una pianificazione finanziaria congiunta tra Confederazione e Cantoni e le risorse disponibili a livello nazionale per il TRV / per le singole IT non vengono identificate tempestivamente. Inoltre, nella maggior parte dei casi, le convenzioni vincolanti sulle offerte di prestazioni vengono sottoscritte dai committenti soltanto verso la fine dell'anno di orario.

4. Sistema TRV perseguito (obiettivo)

Per garantire un traffico regionale viaggiatori di successo, orientato alla clientela e finanziabile sul lungo periodo, le FSS ritengono che sia necessario perseguire gli indirizzi strategici di seguito indicati.

1. Creazione di basi di pianificazione, acquisto e finanziamento vincolanti sul lungo periodo.

2. Promozione dell'imprenditorialità.

Data la vastità e il collegamento in rete dell'offerta, l'elevato grado di sfruttamento della rete, l'esigua superficie disponibile in Svizzera, la struttura statale federale e la situazione del mercato con numerose IT cantonali, le aggiudicazioni dirette sono uno strumento collaudato.

Il principio del traffico ordinato è indiscusso. Le FFS continuano a sostenere l'impegno congiunto, vale a dire il cofinanziamento da parte della Confederazione e dei Cantoni delle prestazioni di trasporto che danno diritto a un'indennità.

Va evitato il passaggio a un bando di gara obbligatorio, in quanto riteniamo che sia controproducente, poco orientato alla clientela e troppo rischioso per il TRV svizzero e poiché non consente di raggiungere il carattere vincolante e la sicurezza di pianificazione da noi auspicati.

- Sulla base degli elevati standard qualitativi, dell'ottima produttività rispetto agli altri Paesi e dell'elevata quota di costi fissi (ad es. prezzi delle tracce, costi derivanti dagli investimenti), i vantaggi derivanti dalla concorrenza sarebbero minimi. Se si considerano i costi di transazione (ad es. apparati amministrativi dei committenti) e i rischi (ad es. calo della qualità dell'esercizio a causa della moltitudine di IT e dell'elevato grado di sfruttamento della rete), addirittura negativi.
- Un bando di gara aperto compromette la collaborazione all'interno del settore e, di conseguenza, i notevoli risultati raggiunti dai TP svizzeri (ad es. comunità tariffarie, pianificazione dell'offerta e catene di trasporto integrate, gestione degli eventi comune e l'attuale collaborazione nella produzione).

- Per i clienti le conseguenze sarebbero estremamente negative, dato che verrebbero fortemente compromesse la facilità di accesso al sistema (ad es. orario), l'interconnessione e, in ultima analisi, la qualità del servizio.
- Oggi i requisiti del sistema (ad es. sovranità tariffaria, ferrovia integrata, sistema cadenzato) non sono adatti al mondo dei concorsi e sarebbe necessario un adeguamento di numerose leggi e norme che comprometterebbe il comprovato sistema dei TP.
- In aggiunta, la Svizzera è un Paese piccolo e necessiterebbe di cambiamenti politici e strutturali (ad es. organizzazioni di ordinazione e meccanismi di finanziamento intercantonali) che, nel corso degli anni, paralizzerebbero lo sviluppo orientato alla clientela dell'offerta ferroviaria e genererebbero notevoli costi senza un valore aggiunto.

Intendiamo sviluppare il modello svizzero del TRV in partnership con i committenti, senza compromettere il buon funzionamento del sistema ferroviario.

4.1. Creazione di basi di pianificazione, acquisto e finanziamento vincolanti sul lungo periodo

Per aumentare la sicurezza della pianificazione nel sistema, è necessario abbinare un'ordinazione precoce a durate contrattuali più lunghe. Pianificazione dell'offerta, strategia per la flotta e sviluppo delle indennità andrebbero disciplinate sul lungo periodo tra committenti e IT.

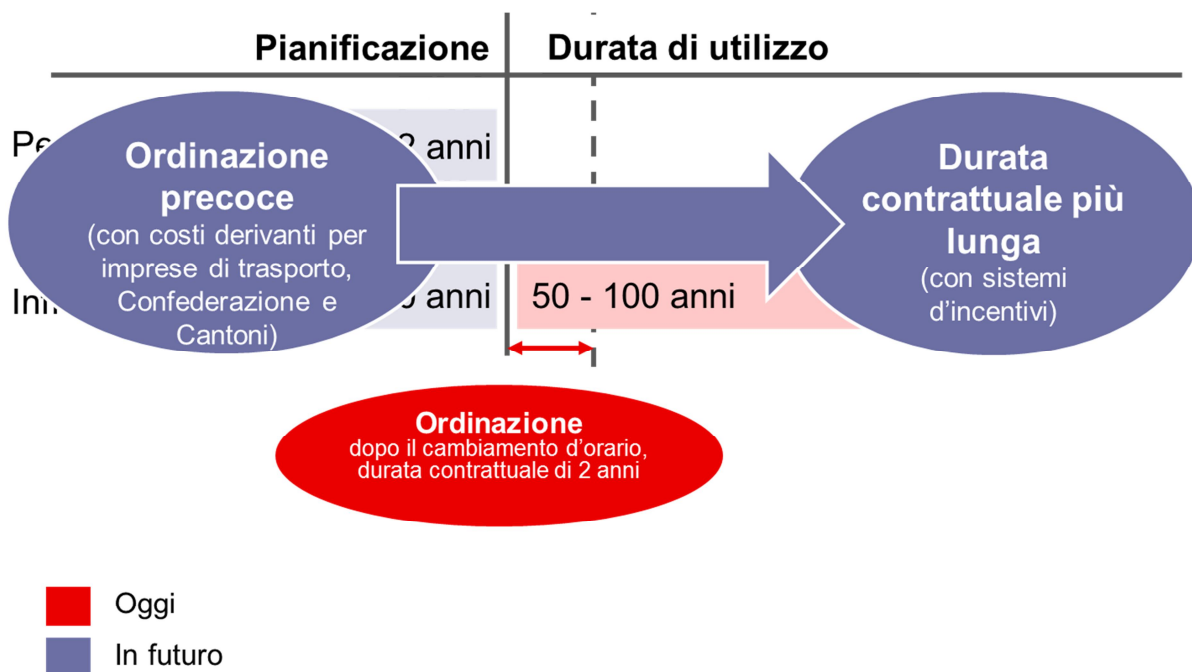


Illustrazione 2: proposta di soluzione

Il processo di ordinazione ideale inizia prima e include tutte le fasi del processo: dalla pianificazione dell'offerta a lungo termine riguardante l'acquisto del materiale rotabile fino alla stipula di un contratto pluriennale che disciplina in modo mirato la fornitura della prestazione. A tale proposito, occorre garantire l'integrazione nei nuovi processi FAIF / PROSSIF e prevedere l'impiego degli attuali strumenti di finanziamento (ad es. crediti d'impegno).

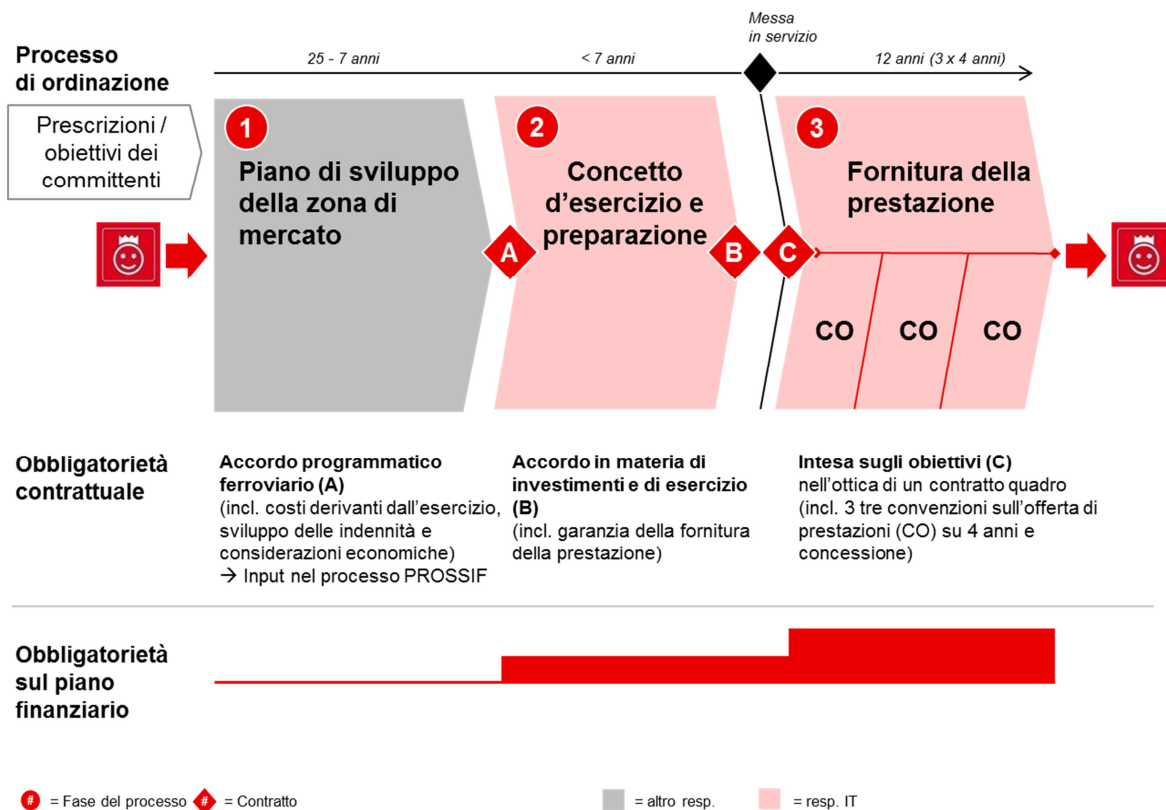


Illustrazione 3: futuro modello TRV

Il processo di ordinazione ideale di seguito descritto è unitario e si articola in tre fasi. Questa proposta di soluzione presenta vantaggi per tutte le parti interessate.

Per le IT, con l'ulteriore sviluppo del TRV e con i necessari investimenti, aumenta la sicurezza di pianificazione e il carattere vincolante. Il modello aziendale consente di garantire una struttura di capitale sana e di realizzare un utile commerciale.

I vantaggi per la Confederazione e i Cantoni risiedono in primo luogo nella disciplina a lungo termine della collaborazione e nella gestione (sviluppo delle indennità e obiettivi qualitativi). La pianificazione congiunta del fabbisogno finanziario garantisce la possibilità di individuare e affrontare tempestivamente i rischi in termini di finanziamento.

Fase 1: sviluppo della zona di mercato

Il processo di pianificazione inizia con un mandato di pianificazione definito dal committente, che stabilisce gli obiettivi in materia di economia politica, economia aziendale e pianificazione territoriale. Stando al processo FAIF / PROSSIF, la conduzione di tale pianificazione spetta ai Cantoni. Questi ultimi possono delegare il mandato alle IT o a terzi. Sulla base dell'esperienza e della competenza di pianificazione integrale, le IT mettono a disposizione le proprie preziose competenze in qualità di appaltatrici. Per un'attuazione sostenibile, è fondamentale coinvolgere adeguatamente Cantoni, UFT, IT e gestori dell'infrastruttura.

Sulla base delle esigenze della clientela e del potenziale di mercato / domanda, la pianificazione inizia con la definizione della futura offerta in una determinata zona di mercato. Le zone di mercato vanno definite sulla base della configurazione naturale e delle vie di traffico. Ne derivano una pianificazione che va al di là dei confini cantonali e uno sguardo unitario sui sistemi delle reti celeri regionali. Possono fungere da base le circa 12 zone di mercato attualmente definite. Le 6 regioni di pianificazione FAIF definite sono troppo grandi e non sono sufficientemente specifiche per le zone di mercato.

Questa fase è finalizzata a elaborare un piano di sviluppo coordinato delle zone di mercato in cui si definiscono la futura offerta, la relativa qualità, l'infrastruttura (binario, stazioni, sistema, energia, impianti di ricovero), gli impianti (ad es. lavaggi di passaggio, depositi, impianti di servizio), il materiale rotabile e le risorse finanziarie necessarie.

Rispetto a oggi, bisognerebbe prestare maggiore attenzione soprattutto all'esercizio futuro e ai costi che ne derivano. Lo sviluppo delle indennità e le misure tariffarie previste costituiscono aspetti importanti di questa fase. Mediante considerazioni economiche (Business-Case), è necessario mettere in evidenza le future esigenze in termini di finanziamento pubblico (sviluppo delle indennità) nonché l'effettività dell'investimento (ad es. grado di copertura dei costi).

Le conoscenze derivanti dalla fase 1 costituiscono un importante input ai fini della definizione delle priorità per gli investimenti di infrastruttura ferroviaria nel quadro del processo FAIF / PROSSIF in quanto, accanto agli aspetti di politica regionale, anche l'orientamento ai risultati rappresenta un importante fattore nella valutazione. Ciò è quanto richiesto anche nell'ordine di pianificazione pubblicato dall'UFT per la fase di ampliamento PROSSIF 2030.

Tale fase si conclude con la stipula di un accordo programmatico ferroviario sottoscritto da tutte le parti (Confederazione, Cantoni e IT), finalizzato tra le altre cose a garantire che le risorse finanziarie necessarie per l'esercizio vengano considerate tempestivamente nelle pianificazioni finanziarie. Ne risulta un impegno non giuridico, ma di natura politica e morale secondo cui ciò che viene costruito e acquistato viene anche effettivamente ordinato e finanziato.

Fase 2: concetto d'esercizio e preparazione

Sulla base dei risultati della pianificazione della zona di mercato, in questa fase viene dettagliata la pianificazione e viene preparato l'esercizio. Per i mandati più complessi, ciò può avvenire tramite un incarico di pianificazione dietro pagamento (ad es. RER FVG).

La definizione dei dettagli include vari aspetti tra cui le rotazioni del materiale rotabile, l'impiego del personale nonché i processi operativi (ad es. manutenzione, pulizia, assicuramento degli introiti e sicurezza).

Qualora per lo sviluppo e il potenziamento dell'offerta dovesse rendersi necessario altro materiale rotabile, questo deve essere acquistato mediante bando di concorso o esercizio dell'opzione sulla base degli attuali contratti di fornitura d'opera.

Oggi esiste una protezione degli investimenti molto limitata, secondo cui prima dell'acquisto dei mezzi di servizio è necessaria l'approvazione del committente. Ne derivano la trasferibilità dei costi derivanti dagli investimenti (sempre nel rispetto del budget dei committenti) e, in caso di cambiamento di gestione, un meccanismo di trasferimento. In futuro tale protezione degli investimenti deve essere integrata con la garanzia dell'assunzione dei costi derivanti dall'esercizio (vale a dire sviluppo delle indennità) e con l'approvazione della futura fornitura della prestazione (incl. obiettivi qualitativi). È importante che tale approvazione avvenga prima dell'acquisto, poiché il tipo di materiale rotabile da acquistare diventa parte della flotta del gestore e quindi deve «risultare adatto». Il pericolo che, in caso di successiva assegnazione dell'incarico a un'altra IT, i treni acquistati e consegnati non siano adatti alla flotta è concreto e comporta notevoli conseguenze qualitative, operative e finanziarie.

Il risultato di questa fase è un accordo in materia di investimenti e di esercizio, che include l'aggiudicazione per la fornitura della prestazione e l'approvazione dei costi derivanti dagli investimenti e dall'esercizio (incl. sviluppo delle indennità).

Fase 3: fornitura della prestazione

La fornitura della prestazione deve essere concordata per un periodo di 12 anni in un'intesa sugli obiettivi, nell'ottica di un contratto di trasporto quadro. L'intesa sugli obiettivi è abbinata alla concessione e disciplina gli obiettivi qualitativi e quantitativi della fornitura della prestazione nonché la collaborazione tra l'IT e i committenti.

A differenza dell'attuale micro-management condotto sulla base degli input, si aspira a una nuova gestione orientata alla prestazione e alla clientela. Tra gli aspetti qualitativi, vi sono in primo piano la sicurezza, la puntualità, la soddisfazione dei clienti, la qualità del servizio e la fornitura della prestazione. Tali aspetti vengono integrati con l'obiettivo finanziario dell'indennità assoluta (in CHF), che riunisce gli aspetti finanziari soprattutto per i contratti netti (rischio legato alle entrate per le IT). Come sistema d'incentivazione per il raggiungimento degli obiettivi prefissati, è necessario creare e impiegare un adeguato sistema bonus-malus.

Nell'arco dei 12 anni, vengono stipulate tre convenzioni sull'offerta di prestazioni di 4 anni ciascuna. Queste definiscono dettagliatamente l'offerta e vengono finanziate in maniera vincolante tramite crediti d'impegno di quattro anni. A tale proposito, una soglia di rilevanza ancora da definire dovrebbe disciplinare la varietà di crediti d'impegno. Nell'attuale sistema finanziario e con gli strumenti attualmente disponibili in Svizzera, non risulta possibile un impegno maggiore e più a lungo termine dei committenti. Inoltre, per quanto riguarda il principio di finanziamento congiunto da parte della Confederazione e dei Cantoni, occorre stabilire in che misura tener conto dei principi di collaborazione tra Cantoni e Confederazione.

4.2. Promozione dell'imprenditorialità

Al fine di accrescere l'efficienza dell'intero sistema, occorre promuovere l'imprenditorialità delle IT. Ciò implica l'apertura di margini di manovra e, parallelamente, la creazione di adeguati incentivi imprenditoriali. A tale proposito, occorre considerare alcuni assiomi di economia aziendale. In particolare modo, un rapporto equilibrato della struttura di capitale con sufficiente capitale proprio (regola d'oro in materia di bilancio) e lo stanziamento di risorse cuscinetto per la copertura dei rischi imprenditoriali costituiscono i pilastri essenziali di una capacità di azione imprenditoriale sostenibile. A tale proposito, occorre focalizzarsi sui tre seguenti aspetti.

Gestione orientata alla prestazione

In generale, il committente deve limitarsi maggiormente alla definizione degli obiettivi fondamentali (volume delle indennità, dimensionamento dell'offerta, split modale, ecc.) e l'IT alla relativa attuazione (preparazione della fornitura della prestazione e tariffazione). Si raccomanda un maggiore controllo delle IT sugli indicatori di performance per ogni zona di mercato anziché un micro-management lineare. Tale aspetto si traduce in sistemi bonus-malus orientati alle zone di mercato in cui committenti e IT concordano insieme gli obiettivi qualitativi in base ai quali vengono coordinate le IT. Mediante un incentivo finanziario è possibile promuovere ulteriormente il conseguimento degli obiettivi.

La gestione finanziaria avviene mediante un sistema semplice ed efficiente: per le convenzioni sull'offerta di prestazioni di quattro anni viene concordato un importo di indennità assoluto (per lotto di zona di mercato / anno di orario). Per le modifiche dell'offerta ordinate e per i tagli budgetari a breve termine, committenti e IT devono concordare tempestivamente gli adeguamenti degli importi. I meccanismi di modifica a livello nazionale devono definire le regole di adattamento per alcuni fattori esogeni (ad es. sviluppo dei prezzi delle tracce, misure tariffarie SD, influssi fondamentali).

Aspetto

Sicurezza	Puntualità	Soddisfazione	Qualità	Prestazione	Indennità
-----------	------------	---------------	---------	-------------	-----------

KPI

Indice di sicurezza	Puntualità dei clienti	MSQ (soggettivo)	QMT (oggettivo)	Km offerti ponderati	Indennità assoluta in CHF
---------------------	------------------------	------------------	-----------------	----------------------	---------------------------

Osservazioni

<ul style="list-style-type: none"> L'indice di sicurezza è una combinazione di Safety e Security. Include infortuni professionali, incidenti di manovra e incidenti di treno, nonché valori oggettivi relativi alla sicurezza pubblica. 	<ul style="list-style-type: none"> Sulla base del comprovato metodo FFS. Nessuna fornitura di dati grezzi. 	<ul style="list-style-type: none"> Inchiesta MSQ dei Cantoni come accade oggi. Esecuzione <u>nel</u> treno e quindi molto specifica. Consente benchmark specifici per le zone di mercato con altre IT. 	<ul style="list-style-type: none"> Applicare il comprovato metodo FFS (TG e BLS hanno lo stesso principio). L'UFT lo sta introducendo a livello nazionale nel quadro del suo progetto QMS. 	<ul style="list-style-type: none"> KPI per gestire riduzioni n° treni, soppressioni, svolte anticipate e rotazioni del materiale rotabile. La qualità del materiale rotabile può essere differenziata tramite un semplice sistema di «classi». 	<ul style="list-style-type: none"> È la base e rimane il modello di contratto netto. Per zona di mercato / anno di orario, importo di indennità complessivo secondo convenzione sull'offerta di prestazioni di 4 anni.
---	--	---	--	--	--

■ = obiettivi qualitativi (rilevanti per il sistema d'incentivi) ■ = obiettivo finanziario

Illustrazione 4: sistema di gestione

Incentivi imprenditoriali

Occorre creare libertà e incentivi imprenditoriali in grado di aumentare ulteriormente l'attrattiva dell'offerta. A tale scopo, occorre separare la prestazione di base (offerta d'orario) dai servizi supplementari. È necessario continuare a gestire la prestazione di base con le indennità e un risultato in pareggio. In caso di buona qualità della prestazione fornita, è possibile conseguire un bonus dal sistema qualitativo. È previsto un bonus dell'1-2 percento del rispettivo volume di indennizzazione. I servizi aggiuntivi (attività accessorie quali infotainment, pubblicità) offrono un valore aggiunto ai clienti e vanno gestiti nel proprio interes-

se commerciale. Ciò riduce il rischio per i poteri pubblici, i quali possono focalizzarsi sulla prestazione di base dell'offerta d'orario, e consente alle IT di realizzare utili. Questo aumento dell'attrattiva dell'offerta accresce la domanda sul medio periodo: in definitiva, ciò incide positivamente sul finanziamento dell'offerta di base, dal momento che un aumento delle entrate comporta un minore fabbisogno di indennità.

Sviluppo a lungo termine e finanziamento

Le IT dovrebbero avere la possibilità di costituire un'adeguata riserva di capitale proprio per poter sviluppare la loro attività commerciale, effettuare investimenti di sostituzione e di ampliamento e coprire i loro rischi imprenditoriali. L'obiettivo primario non è una remunerazione del capitale proprio da versare ai proprietari mediante dividendi (opportuna solo in un ambiente competitivo), bensì la creazione di un determinato «spazio di sviluppo» finanziario che l'IT può sfruttare per progredire e ottimizzarsi. Nel sistema devono rimanere eventuali ricavi a destinazione obbligatoria. Inoltre, è necessario garantire sul lungo periodo una struttura di capitale equilibrata.

5. Raccomandazioni pratiche delle FFS

Di seguito sono riassunte le raccomandazioni prioritarie che le FFS rivolgono a Confederazione e Cantoni.

1. Quale misura immediata, i committenti devono presentare convenzioni sottoscritte sull'offerta di prestazioni di 2 anni prima del cambiamento d'orario, nel quadro di una buona collaborazione di partnership e quali coperture minime delle spese d'esercizio delle IT.
2. Pianificazione finanziaria pluriennale vincolante che fornisca una panoramica delle risorse finanziarie disponibili (Confederazione e Cantoni) per il TRV e per ogni IT, in modo tale da individuare precocemente gli eventuali rischi in materia di finanziamento. In futuro la fornitura della prestazione (convenzioni sull'offerta di prestazioni) deve essere orientata su 4 anni e allineata ai piani di finanziamento dei Cantoni e della Confederazione (limite di spesa). Tali convenzioni sull'offerta di prestazioni vanno garantite mediante crediti d'impegno.
3. Convenzione vincolante sull'assunzione dei costi d'investimento e d'esercizio e garanzia della successiva fornitura della prestazione prima della concessione degli investimenti (materiale rotabile).
4. Ottenere il diritto a un adeguato rendimento del capitale (proprio) al fine di garantire sul lungo periodo una struttura di capitale equilibrata.
5. Possibilità di realizzare ricavi sulla base dei sistemi bonus-malus e delle attività accessorie.
6. Standard vincolanti per la pianificazione dei potenziamenti dell'offerta e degli investimenti nel TRV (ad es. GCC, domanda, potenziale di mercato).
7. Nel processo di pianificazione PROSSIF, garantire la possibilità di finanziare gli ampliamenti dell'offerta pianificati e il successivo esercizio.
8. Riduzione delle spese amministrative nel processo di ordinazione TRV.

6. Attuazione / trasformazione

Non è necessaria una riforma radicale del sistema ferroviario. È possibile ottenere un miglioramento significativo mediante l'accorta applicazione degli strumenti disponibili, il riferimento a processi analoghi e modifiche legislative mirate. L'obiettivo è sviluppare rapidamente il sistema attuale e non modificare profondamente il modello TRV.