

INTRODUZIONE

L'organizzazione industriale delle *utilities* dei trasporti, e delle aziende di trasporto ferroviario regionale in particolare, è strettamente collegata all'evoluzione della cornice regolatoria sovrastante, con effetti sull'assetto proprietario e legale, sulla struttura di *governance* e sulle scelte strategico-organizzative. L'attuale incertezza che caratterizza la cornice istituzionale di riferimento, legata soprattutto ad un percorso normativo contraddittorio o, quanto meno, non lineare, ha un riflesso diretto sulle scelte di progettazione del cambiamento strategico e organizzativo di queste aziende, rendendo il *template* di riferimento come indeterminato, in una fase rischiosa di sospensione.

Le politiche di liberalizzazione e privatizzazione, in gran parte dei casi, di carattere più formale che sostanziale, i processi di societizzazione, la separazione fra gestione dell'infrastruttura ed erogazione dei servizi, l'introduzione di contratti di servizio nella gestione delle relazioni con gli enti locali e regionali, le fusioni, le acquisizioni e le *partnership* finalizzate a perseguire economie di scala e di scopo, la definizione di sistemi di integrazione tariffaria, sono tutti fenomeni che, in modo diverso, connotano l'evoluzione del campo organizzativo delle aziende di trasporto ferroviario regionale. Si tratta di processi la cui rapidità e diffusione è direttamente o indirettamente legata all'effettiva messa in moto delle gare, che ad oggi, si sono tenute solo in poche realtà territoriali (Lombardia, Veneto ed Emilia Romagna).

La fornitura dei servizi di trasporto ferroviario regionale, come noto, è realizzata principalmente da Trenitalia cui si affiancano una ventina di gestori di proprietà prevalentemente regionale e provinciale, in alcuni casi consorziati al gestore nazionale, che gestiscono le reti e i servizi fondamentali per i sistemi di trasporto pubblico locale e indispensabili per garantire l'accesso dei pendolari alle principali aree urbanizzate del paese, quali Milano, Roma, Napoli e Bari.

Il presente contributo ha per oggetto l'analisi del contesto istituzionale,

delle dinamiche organizzative e delle strutture di *governance* dei principali operatori di trasporto ferroviario regionale in Italia. L'obiettivo è quello di far emergere criticità, ma anche possibili traiettorie di sviluppo, di un comparto fortemente condizionato dall'incertezza della cornice normativa e dalla progressiva riduzione nell'erogazione di risorse finanziarie pubbliche. Il volume propone un'attenta analisi delle soluzioni organizzative, già adottate o in corso di adozione, nelle diverse imprese ferroviarie regionali e si propone come uno strumento per comprendere i risultati e le criticità di un processo di riforma ancora incompiuto che in Italia, contrariamente a quanto accaduto in molti paesi europei, ancora non ha saputo trovare un modello efficace per conciliare la tutela di interessi pubblici e il coinvolgimento di risorse e competenze private.

In particolare, nel CAPITOLO PRIMO, dopo avere illustrato i caratteri essenziali del campo organizzativo interpretati nel *framework* teorico del neoinstituzionalismo, si analizzano le principali traiettorie regolative che hanno influenzato i processi di cambiamento e le strategie di *compliance* delle aziende ferroviarie (dal decreto Burlando al referendum del giugno 2011). Sono, inoltre, oggetto di indagine le scelte di progettazione dei meccanismi di coordinamento inter-organizzativo degli attori del trasporto locale su ferro: dalle diverse tipologie di contratti di servizio alle gare per l'affidamento del servizio, dalla separazione societaria e organizzativa fra gestione dell'infrastruttura e gestione dei servizi di trasporto ferroviario al ruolo delle agenzie, dagli accordi di partnership (ad es. nei sistemi di integrazione tariffaria) alle operazioni di *Merger&Acquisition*, sino alle cosiddette *holding* dei trasporti.

Nel CAPITOLO SECONDO si presentano le 20 (principali) aziende che erogano servizi ferroviari regionali. L'analisi si focalizza su una pluralità di elementi: le attività svolte, la dimensione, i dati di traffico, la *governance*, l'assetto organizzativo (macro-struttura), le principali relazioni inter-organizzative e i fondamentali del conto economico. La metodologia di indagine è caratterizzata da un approccio empirico-applicativo, realizzandosi sia attraverso interviste con il management presso le sedi di alcune delle aziende, sia attraverso fonti documentali istituzionali di varia natura. La principale fonte secondaria di informazioni è rappresentata dai contratti di servizio tra gli operatori e gli enti pubblici locali, dai bilanci 2009 e 2010, dalle carte di mobilità e dai siti web aziendali.

Il CAPITOLO TERZO ha per oggetto l'analisi della diversità di genere nelle strutture di *governance* delle aziende di trasporto ferroviario, organizzazioni tradizionalmente considerate di "pertinenza" prettamente maschile. Lo studio è stato condotto da un lato attraverso un'analisi quantitativa su 23 aziende di erogazione di servizi di trasporto ferroviario regionale, sulle 210 aziende di TPL con più di 100 dipendenti e su tutte le società

del gruppo delle Ferrovie dello Stato; e dall'altro attraverso una pluralità di interviste rivolte a donne manager in aziende esercenti servizi di TPL o alla guida di associazioni di categoria del settore.

Nel CAPITOLO QUARTO, dopo aver discusso della relazione tra livello qualitativo dei servizi ferroviari e *willingness to pay* dei passeggeri, ci si focalizza sulla dicotomia tra l'incremento progressivo della domanda di trasporto collettivo su "ferro" (nella breve distanza) e la riduzione significativa degli investimenti statali e regionali in infrastrutture, materiale rotabile e servizi. A tal fine si sono presi in esame cinque parametri di riferimento: i) la dimensione e il trend della domanda di trasporto ferroviario locale; ii) la dotazione ferroviaria infrastrutturale italiana in confronto con i principali paesi europei; iii) i finanziamenti statali e regionali in infrastrutture, distinti per modalità di trasporto; vi) i trasferimenti statali e gli investimenti regionali (servizio e materiale rotabile) corrisposti per il trasporto ferroviario regionale; v) e il livello di *Commuter Pain* e l'usura del materiale rotabile.

Nel CAPITOLO QUINTO, allargando i confini geografici di analisi, si illustrano i diversi modelli organizzativi per la gestione dell'infrastruttura ferroviaria in Europa. In particolare si è messo in rilievo come, a distanza di 20 anni dalla direttiva n. 440 del 1991, è rinvenibile un elevato allomorfismo degli assetti organizzativi e dei meccanismi di coordinamento adottati per la gestione delle infrastrutture nazionali. Interpretando l'analisi attraverso un *framework* neo-istituzionalista, si è rilevato che le imprese ferroviarie hanno adottato una vasta gamma di strategie di reazione ai cambiamenti istituzionali: da quelle di conformità lenta e passiva per arginare gli effetti delle pressioni istituzionali (*passive conformity*), a quelle che invece tentano di influenzarle (*proactive manipulation*).

Infine, nell'appendice al volume sono presentati i principali dati economici di bilancio e gli indicatori di produttività relativi agli anni 2010-2003 dei principali operatori di trasporto ferroviario. Inoltre, per ciascuna società si rappresenta il confronto longitudinale tra alcuni indicatori economici dell'ultimo anno disponibile rispetto a quelli degli anni 1991 e 1985, tenendo conto dei processi di cambiamento che hanno interessato le società ferroviarie oggetto di analisi negli ultimi 25 anni (processi di privatizzazione, mutamento della ragione sociale).

Riccardo Mercurio
Marcello Martinez
Mario Pezzillo Iacono

