



AGENDA 2009

Indirizzi strategici
del consiglio di amministrazione
per il mandato elettivo

ACT

Indice

Un triplice intento	pag. 1
Un rodaggio breve	pag. 2
La Group Governance di ACT	pag. 3
Disimpegni extra-moenia	pag. 4
Il nuovo territorio di ACT	pag. 5
Una felice ambiguità	pag. 7
Un'agenzia pensante e proattiva	pag. 9
Una road map a tre pilastri	pag. 10
Pilastro numero uno: il layout del mobilificio	pag. 11
Pilastro numero due: il valore del mobility management di territorio	pag. 15
Pilastro numero tre: ben oltre i coatti	pag. 19
Le Buone Compagnie Di ACT	pag. 23
La coltivazione delle Eccellenze: ferro, logistica, cultura dell'intermodalità	pag. 26
Esercizi di stile: ACT come ascolto, concertazione, trasparenza	pag. 31

UN TRIPLICE INTENTO

Il 18 febbraio 2005, l'assemblea consortile di ACT ha nominato il Consiglio di Amministrazione di ACT, il Presidente e gli Organi di controllo, impegnandoli a rispettare gli indirizzi contenuti nel documento dal titolo "Verso un moderno e sostenibile sistema trasportistico del territorio provinciale" adottato contestualmente nella stessa occasione.

Il Consiglio di Amministrazione del Consorzio sente il bisogno e il dovere di presentare un proprio autonomo contributo agli indirizzi di strategia aziendale di qui alla fine del proprio mandato, che scade con il 2009.

Lo scopo del presente documento è triplice.

In primo luogo si propone di offrire un arricchimento e un approfondimento degli orientamenti del documento assembleare, in piena coerenza con i loro principi ispiratori, ma tenendo doverosamente in considerazione le novità che in questo anno di tempo sono intercorse negli scenari politici e amministrativi che interessano il Trasporto Pubblico Locale (TPL).

In secondo luogo vuole costituire lo strumento di fondo per rilanciare una politica più consapevole di concertazione istituzionale e di dialogo sociale. I soggetti a cui prioritariamente ci si vuole rivolgere con questo intento sono gli Enti locali della nostra provincia, vale a dire i soci proprietari di ACT, le associazioni economiche e sociali, i lavoratori del Gruppo ACT e le loro rappresentanze sindacali, gli utenti dei servizi di TPL e le loro istanze organizzative.

In terzo luogo si prefigge di rappresentare la base di riferimento del piano triennale 2006-2008 che si presenta contestualmente al bilancio preventivo 2006 e che risponde ad un preciso obbligo legislativo e statutario.

UN RODAGGIO BREVE

In questi mesi il Consiglio di Amministrazione di ACT non è stato latitante o assorto in muta contemplazione degli eventi aziendali.

Poche settimane dopo il suo insediamento, a seguito della decisione del Direttore generale in carica, ing. Paolo Rodighiero, di lasciare ACT per passare ad un incarico dirigenziale presso un operatore privato del TPL, il Consiglio di Amministrazione ha dovuto dedicarsi alla ricerca di un nuovo Direttore dell'Azienda. Il "rodaggio" iniziale è stato davvero breve.

In un mese e mezzo, cioè dalla fine di aprile alla metà di giugno, è maturata la scelta, che ha portato, come noto, alla nomina del dott. Fabrizio Vezzani, con un percorso di condivisione unanime tra la proposta del Consiglio e la decisione formale di competenza dell'Assemblea dei soci. Il nuovo Direttore generale ha assunto le sue funzioni il 16 luglio scorso. Contestualmente all'ing. Fabrizio Maccari è stata conferita la responsabilità della direzione dell'esercizio ferroviario di ACT.

In parte durante la fase del passaggio dell'incarico direttoriale ed in parte nella fase immediatamente successiva, il Consiglio di Amministrazione di ACT ha posto mano agli assetti societari del Gruppo, provvedendo a nominare i nuovi Consigli di Amministrazione e i nuovi organi di controllo di Dinazzano Po, di TIL e di Autolinee dell'Emilia.

Per le prime due società si è trattato di un rinnovo totale, mentre per la terza di un rinnovo solo parziale. Le dimissioni dell'ing. Rodighiero da Direttore generale di ACT e, conseguentemente, sia da Amministratore delegato di Dinazzano Po che da Presidente di TIL e di Autolinee dell'Emilia, hanno posto il Consiglio di Amministrazione di ACT nella necessità di ridefinire la governance di tutto il Gruppo. Un impegno cui ci si è dedicati con molta cura.

LA GROUP GOVERNANCE DI ACT

Con la scelta delle nuove cariche sociali del Gruppo ACT si è voluto dare seguito ad una filosofia aziendale più matura ed evoluta nella distinzione dei ruoli e nella diffusione delle responsabilità operative e gestionali, rispetto agli assetti precedenti.

Per fare questo si è ricorso ad un mandato assembleare che ha consentito al Consiglio di Amministrazione di derogare dal principio statutario in base al quale il Direttore generale di ACT è anche Amministratore delegato delle società controllate e di compiere così scelte non condizionate da questo vincolo. Sempre in omaggio al principio della distinzione dei ruoli si è fortemente ridimensionato l'inserimento dei dipendenti di ACT negli organi di governo e di controllo delle società.

Si è poi fatto ricorso, per alcune delle massime cariche societarie, ad un numero circoscritto di personalità esterne ad ACT, fortemente connotate per l'esperienza politico-amministrativa e per la competenza tecnica e gestionale nel TPL.

Tutto ciò senza perdere di vista l'esigenza di mantenere il controllo diretto da parte del Consiglio di Amministrazione e della Direzione di ACT delle nostre società, attraverso una presenza distribuita sia dei Consiglieri stessi che del Direttore generale negli organi societari del Gruppo.

Una maggiore articolazione delle responsabilità, una più convinta valorizzazione delle autonomie gestionali, una più visibile presa di distanza da eventuali conflitti di interesse, una più forte apertura all'esterno e una minore autoreferenzialità interna, senza perdere il controllo e il potere di indirizzo strategico: questa è la filosofia di governance aziendale che, con le nuove nomine, il Consiglio di Amministrazione di ACT ha voluto offrire e che si conferma per il futuro.

Naturalmente è anche una sfida. Nel senso che la sintesi tra le varie esigenze

nel governo del Gruppo ACT non è mai data una volta per tutte. Va costruita giorno dopo giorno, nell'agire quotidiano. Bisogna esserne consapevoli. È allo scopo di rendere bene evidente a tutti i protagonisti interni di questa sfida per un governo ad un tempo "unitario e plurale" di ACT, che la sintesi deve essere generata nella condivisione dei problemi e nel confronto, si è deciso di dare vita ad un Gruppo di Orientamento Strategico (GOS) di ACT, che vede la presenza delle massime cariche elettive delle società del Gruppo. Il GOS vuole essere una sede autorevole di confronto e di lavoro periodico dove si preparano e confrontano gli orientamenti strategici di ACT. Già lo dice, del resto, la parola.

DISIMPEGNI EXTRA-MOENIA

Nel dicembre scorso si è concluso il passaggio alla società Auto Guidovie Italiane SpA delle quote azionarie di minoranza detenute da Autolinee dell'Emilia in Dolomiti Bus SpA di Belluno.

L'operazione di dismissione di questa partecipazione societaria non è casuale. Rientra in una strategia di disimpegno progressivo del Gruppo ACT dagli assetti societari che non sono più ritenuti oggi di valore strategico e che rischiano di distogliere mezzi finanziari e risorse umane dalla mission aziendale fondamentale: la qualità del TPL e la soddisfazione dell'utente nel bacino reggiano. Questa strategia verrà perseguita anche per altri asset partecipativi di nostre società, non appena vi saranno le condizioni economiche e giuridiche.

Questo non significa che le acquisizioni di Gruppo "extra-moenia" ereditate in ACT fossero delle inutili deviazioni di percorso. Le esperienze compiute in ambito extraregionale, nell'ambito di un partenariato attivo di nostre società con importanti operatori privati del TPL, sono sicuramente servite a far crescere la cultura aziendale del protagonista pubblico reggiano del TPL:

ACT. Non c'è stata una dilapidazione di risorse.

Ma l'intento originario di queste partecipazioni in altre aziende pubbliche in compagnia di operatori privati era quello di sviluppare alleanze sia per conquistare quote di mercato extra-moenia che per meglio difendere la realtà locale da possibili incursioni esterne non gradite, nel momento in cui si apriva la stagione della liberalizzazione del TPL con le procedure di gara previste dalla legislazione nazionale e regionale.

Quella stagione è ormai alle spalle. A gare per l'affidamento del servizio quasi del tutto espletate, non ci sono state variazioni di rilievo nella configurazione degli assetti istituzionali del TPL nella nostra regione. Meno che meno altrove, dove le gare hanno avuto un seguito ancora molto sporadico. Gli "incumbent", vale a dire gli operatori del TPL già in servizio, hanno visto confermato, infatti, il loro ruolo di gestione nei bacini provinciali di tradizionale riferimento.

IL NUOVO TERRITORIO DI ACT

Una rinnovata volontà di concentrarsi sulla qualità del TPL reggiano non significa pensare, in nome di una proclamata vocazione al core business, ad una chiusura ossessiva ed asfittica entro i confini provinciali. Non è in questi termini che va inteso il "ritorno a casa" che sceglie ACT nel tempo presente e nel prossimo futuro. Una migliore performance del TPL richiede per ACT, piuttosto, un nuovo territorio di riferimento. Il riposizionamento post-gara sta in questi termini: si torna a Reggio e si riparte da Reggio alla ricerca di ambiti di efficientamento più vasti ma contigui. In altri termini si può parlare, se vogliamo, di un ritorno a casa, ma per concepire una casa più moderna e confortevole per noi e per i nostri vicini.

ACT ed il suo gruppo dirigente intendono sentirsi protagonisti di un impegno per affermare una nuova politica di rilancio del TPL a tutti i livelli: da quello nazionale a quello regionale, a quello locale.

Questo obiettivo non si conquista in solitudine.

Serve un investimento convinto e profondo in nuove relazioni e rapporti, che preludano a sinergie, collaborazioni, integrazioni di know-how, di esperienze e di gestione.

Senza trascurare l'ambito comunitario, reso più agevole dalla presenza del Presidente di ACT nel Programme Comitee di UITP, l'associazione internazionale del trasporto pubblico di stanza a Bruxelles, è nell'ambito della cornice istituzionale dell'Emilia-Romagna, per elementari ragioni di competenze della Regione e per contiguità di territorio servito, che occorre investire maggiormente le capacità progettuali e relazionali di ACT.

In Emilia-Romagna disponiamo di un quadro del TPL consolidato e affidabile. Ci sono le Agenzie per la Mobilità e gli operatori abituati a convivere e a confrontarsi nei loro organi partecipativi, ALMA ed ASSTRA/Confservizi. E dopo un periodo di diffidenze reciproche e di impasse relazionale, si sta affermando una buona abitudine e facilità di dialogo reciproco e rispettoso delle autonomie e dei ruoli distinti. Con una Istituzione/Regione che non rinuncia ad un suo costante ruolo di raccordo, di stimolo, di monitoraggio. Nel panorama dei servizi pubblici locali, in questa stessa regione, si sono affermate realtà di multiutility di valore nazionale, come HERA ed ENIÀ, nate dalla fusione di operatori di servizio ben radicati su bacini provinciali. Dunque è in questo territorio che ACT deve muoversi con assoluta priorità, in quella logica del fare sistema invocata dal Presidente della Regione, Vasco Errani, con la presentazione del programma di legislatura.

UNA FELICE AMBIGUITÀ

Con le modifiche statutarie entrate in vigore dal 1 gennaio 2001, ACT si è vista assegnare dagli Enti soci le funzioni di Agenzia Provinciale per la Mobilità, in ottemperanza alla Legge regionale n. 30 del 1998. Lo scorporo contestuale della gestione del TPL su gomma a favore della partecipata Autolinee dell'Emilia non ha intaccato in misura sostanziale la connotazione aziendale, di impresa complessa e multibusiness di ACT. Gestione diretta del TPL su ferro, officine di riparazione e rimessaggio, gestione della sosta, espletamento di molteplici attività amministrative delegate, attività commerciale diretta, funzioni di service, trazione ferroviaria, logistica: questi i campi sottesi all'attività dell'impresa ACT. Dunque le funzioni dell'Agenzia per la Mobilità si sono aggiunte a quelle dell'impresa, in un rapporto di convivenza che non ha comportato fin qui particolari problemi. Anzi ha portato i vantaggi di una integrazione piuttosto ben riuscita.

Nel panorama regionale, ACT è stata la prima Agenzia a vedere la luce e, proprio in virtù di questo rapporto organico con le funzioni caratteristiche dell'Azienda ha dato vita al modello della "Agenzia pesante", che ha ispirato poi ulteriori positive esperienze in altri bacini provinciali. Orbene, nel dibattito sulla evoluzione futura degli assetti istituzionali del TPL c'è una corrente di pensiero che ritiene vincente il modello di "Agenzia leggera", caratterizzato dai compiti esclusivi dell'indirizzo, della progettazione, della regolazione e, conseguentemente, del controllo sull'operatore del servizio. Tutto ciò che è gestione diretta, secondo questa visione, non dovrebbe poter trovare diritto di asilo in un'Agenzia, perché generatore di contraddizioni e ambiguità pericolose.

L'esperienza quinquennale della nuova ACT, dal 2001 ad oggi, consente di contestare con determinazione l'attendibilità di una tale visione, piuttosto accademica. Il binomio A-A, vale a dire la duplice natura Azienda-Agenzia,

per ACT, è stato interpretato e vissuto come una “felice ambiguità” esistenziale per gli Enti locali soci e per i principali portatori di interesse. Ha consentito, infatti, di trasferire, nella attività di indirizzo e controllo proprie dell’Agenzia, una cultura sedimentata di governo d’impresa, in grado di poter reggere almeno alla pari il rapporto con l’operatore affidatario del servizio di TPL su gomma. Ma c’è di più. La logica dell’integrazione tra le due funzioni di ACT, Azienda di gestione multibusiness e agenzia di indirizzo e controllo, ha fatto da corollario operativo ad un progetto di integrazione tra vari campi e tra distinti approcci alle politiche di mobilità del territorio provinciale. ACT è così diventato un luogo privilegiato di politiche integrate per la mobilità sostenibile, che vanno dalla intermodalità ferro-gomma, alle flotte degli enti pubblici, ai servizi di trasporto specialistici come lo scolastico e i disabili, alla regolamentazione di segmenti della mobilità privata come la sosta e l’accesso alla zona a traffico limitato, alle navette con i parcheggi scambiatori. Non ci sono dubbi che la piena integrazione tra i provvedimenti attuativi per il traffico e le politiche per il trasporto collettivo sia sicuramente la chiave di volta di ogni scelta vincente di mobilità sostenibile. Ormai questo assioma, un tempo patrimonio esclusivo delle menti di qualche illuminato, è divenuto consapevolezza collettiva. Dunque la felice ambiguità del binomio A-A proprio di ACT deve essere confermata e valorizzata nel tempo. Non è stata una momentanea scelta tattica. Merita di essere promossa al rango di solida scelta strategica.

UN'AGENZIA PENSANTE E PROATTIVA

Espletata la gara per l'affidamento del servizio di TPL su gomma, l'Agenzia deve dedicarsi alla crescita del suo know-how nelle tecniche trasportistiche più innovative e più aderenti ai bisogni di una mobilità collettiva responsabile. È la "gara" più difficile con cui ACT si deve misurare. Una gara non per l'affidamento di qualche suo segmento di attività ma per l'affidabilità di tutta se stessa. Perché si tratta, in effetti, per ACT, di diventare uno strumento tecnico affidabile, in grado di affiancare i pubblici decisori nel compito non facile ma ineludibile di dare un segno forte al governo della mobilità sul nostro territorio provinciale.

L'Agenzia pesante deve sempre più qualificarsi come "Agenzia pensante" che sa misurarsi con i bisogni nuovi dei "mobili di casa", cioè dei nostri concittadini che si muovono con percorsi, abitudini, aspettative in rapida mutazione genetica ed in un ambiente che, sotto il profilo della compatibilità ecologica e salutistica, della congestione da traffico, della sicurezza e dell'efficienza economica e logistica, ha raggiunto soglie molto preoccupanti di criticità.

Nei più recenti convegni di carattere europeo e nazionale, la parola d'ordine più in voga è "coraggio". Vale a dire: occorrono scelte coraggiose e politici coraggiosi per invertire un trend che sta portando le città alla paralisi.

L'emergenza traffico non si affronta più con provvedimenti tampone, con cure omeopatiche e lente. Serve un colpo d'ala della politica che getti lo sguardo oltre il contingente, che regga anche le impopolarità dell'impatto immediato pur di innescare la virtuosità di provvedimenti strutturali in grado di incidere durevolmente sui modelli di mobilità consolidati.

L'Agenzia pensante dovrebbe diventare un deposito di best practice, un luogo di eccellenza dell'innovazione tecnico-scientifica, un promotore di consenso, un suggeritore di nuove e buone politiche di governo nella materia della mobilità collettiva. Insomma quella dispensa a cui il coraggio dei policy

maker della nostra provincia può attingere in via continuativa. Questo è l'obiettivo che ACT si pone oggi e a cui si prepara con una politica di investimenti in professionalità di livello specialistico e ad alto grado di integrazione reciproca, favorendo l'innescò del loro valore aggiunto nel nostro territorio. In tal senso l'elaborazione del Piano Urbano della Mobilità (PUM) di area vasta, con il suo approccio concertativo e partecipativo, rappresenta per la provincia e la città di Reggio una fondamentale opportunità di crescita. Dietro ai due attori protagonisti che tirano le fila del processo di progettazione del PUM, vale a dire il Comune capoluogo e l'Amministrazione Provinciale, l'Agenzia per la Mobilità – ACT, non può limitarsi al ruolo della comparsa muta o tutt'al più balbettante. Deve essere "proattiva", per citare il termine preciso con cui il disposto istitutivo della regione Emilia-Romagna qualifica la missione delle Agenzie. Nel PUM, come si sa, convergono e convogliano varie esperienze, anche grazie ad apporti consulenziali di qualità. Sta all'Agenzia – ACT rendersi capace di sedimentare nel proprio alveo queste esperienze in via permanente, caratterizzandosi come luogo idoneo all'incrocio delle competenze specialistiche e al monitoraggio delle pratiche di sperimentazione per la soluzione dei problemi della mobilità. Trasformare le migliori pratiche già sperimentate altrove in buone politiche locali e, nel fare questo, trarre profitto dalle consulenze per investire in permanenze: questa la sfida della Agenzia della Mobilità, durante e dopo il PUM.

UNA ROAD MAP A TRE PILASTRI

Una "road map" credibile per la nuova mobilità collettiva non ha bisogno di essere inventata a Reggio Emilia. Ricette miracolose, poi, non esistono in nessuna parte del mondo. È solo da un combinato disposto di approcci e di politiche che la road map può prendere forma e presentarsi come credibile e perseguibile. In tal senso, le raccomandazioni che, dopo il recente Congresso

di Roma (giugno 2005) l'UITP ha presentato, costituiscono per ACT ed i suoi soci di riferimento la base di lavoro.

Tre sono quelli che l'UITP definisce "i pilastri della mobilità durevole": governo della dinamica urbana, regolazione e controllo della circolazione e del parcheggio, sviluppo dei trasporti pubblici e collettivi. Ecco i tre pilastri che orientano la nostra road map, per evitare lo smarrimento di ACT nel nuovo territorio in cui si vuole posizionare.

È chiaro che spetta ai soci di ACT, agli Enti locali ed alla Provincia, il compito primario di creare un ambiente favorevole al pieno dispiegarsi di questa road map a tre pilastri che può trovare successo solo nel concerto delle azioni dei tanti attori coinvolti.

Tuttavia, anche per quanto detto fin qui, l'Agenzia per la Mobilità deve essere in grado, a sua volta, di proporre le sue raccomandazioni di scala locale.

PILASTRO NUMERO UNO : IL LAYOUT DEL MOBILIFICIO

Per il primo pilastro, il governo della dinamica urbana, si tratta di accogliere la politica della mobilità sostenibile con il suo corredo tecnico nel club dei "fondamentali" che ispirano le scelte di programmazione degli assetti urbani e territoriali.

La provincia reggiana è stata interessata dalle dinamiche più accentuate di crescita demografica di tutta la regione, negli ultimi anni. La rete del TPL ha retto all'urto dell'espansione degli insediamenti civili, produttivi e di servizio ed alla crescita della domanda di mobilità correlata con l'aumento del livello di vita, riuscendo a garantire ancora una buonissima capillarità del servizio, una tenuta del numero dei passeggeri, un mantenimento degli standard di efficienza, che, messi a confronto con i dati del sistema regionale del TPL nel suo complesso, possono essere ritenuti decisamente confortanti. Tuttavia i segnali di affaticamento del sistema, di fronte alle nuove aspettative

collettive che evolvono in fretta, sono evidenti. Con il PUM di area vasta si proporranno i rimedi. Ma il PUM non può ridursi ad una parentesi, seppur di valore, nell'incedere continuo della politica urbanistica e della pianificazione territoriale. Durante e dopo il PUM, l'angolo visuale della mobilità durevole, deve restare un elemento guida dell'urban management.

La dotazione delle nuove infrastrutture stradali è in fase di avanzata realizzazione nel territorio urbano e provinciale. Così come la costruzione delle piste ciclabili e delle aree riservate alla pedonalità è diventata un elemento ormai generalizzato intrinseco dell'arredo e della pianificazione urbana. Ora, nel territorio reggiano, una rinnovata attenzione prioritaria va dedicata al "governo del dettaglio" degli snodi e delle connessioni intermodali, che rappresentano uno dei punti di forza sui quali ACT ha investito e sta puntando e che possono agire come nuclei generatori di comportamenti virtuosi di mobilità.

Cinque sono gli snodi significativi al riguardo:

- snodo Stazione Mediopadana TAV – Metropolitana di superficie Bagnolo-Reggio;
- snodo Scalo merci di Dinazzano – Strada pedemontana nella zona di Casalgrande;
- snodo Terminal TPL su gomma – Area Reggiane - Stazione Ferroviaria di Reggio (Centro di interscambio mobilità, CIM);
- snodo Scalo fluviale di Boretto – Ferrovie FER e ACT;
- snodo Rete parcheggi scambiatori – Rete TPL cadenzata su gomma e su ferro per la città di Reggio e per i Comuni dell'area vasta.

La vita delle nostre città, dei nostri centri è sotto una cupa minaccia: il traffico. Dobbiamo salvarci dalla insidia di questo agente velenoso. La congestione sta portando, anche nel nostro territorio provinciale, conseguenze nefaste.

Il carico di inquinamento ambientale è sempre più incompatibile con la tutela

della nostra salute e sfiora ormai ripetutamente gli standard fissati a livello internazionale e comunitario. Il danno alla competitività economica dei nostri prodotti e dei nostri servizi, soprattutto per un sistema di imprese fortemente orientato all'export e all'internazionalizzazione come quello reggiano, è destinato a crescere.

Anche il reddito dei lavoratori ne risente, a causa dell'allungamento dei tempi medi di spostamento casa-lavoro e dei relativi costi.

Non accennano poi a ridursi per i cittadini i problemi quotidiani di incolumità e sicurezza, con particolare riferimento ad alcune classi di età esposte maggiormente al rischio dell'incidentalità.

Sono i guasti della mobilità made in Italy, che ci vede fanalino di coda in Europa per dimensioni e diffusione delle ferrovie così come per le quote di trasporto pubblico, ma primi al mondo per numero di auto in rapporto agli abitanti. E anche a Reggio ne paghiamo le conseguenze.

In questo mandato amministrativo è in campo il disegno di fondamentali strumenti di pianificazione urbana e territoriale: oltre al pluricitato PUM di area vasta, il Piano Territoriale di Coordinamento Provinciale (PTCP), i Piani Strutturali dei Comuni (PSC), il Piano per il Centro Storico di Reggio (PCS).

Un'occasione irripetibile per riscattare del tutto i postumi di una pianificazione ancora troppo guidata dal disegno "automobile-dipendente", che occorre contrastare energicamente nei suoi falsi presupposti di ineluttabilità.

Non si tratta di lanciare, beninteso, le crociate contro l'auto, mezzo insostituibile di grande libertà e, per certe esigenze di mobilità, chiaramente insuperabile. Si tratta di contrastare l'uso smodato dell'auto, come l'utilizzo individuale ricorrente dell'unico conduttore-passeggero, come lo spreco energivoro ed economico in ambito urbano, che finisce per trasformarne i punti di forza in croniche debolezze non più sopportabili, cioè vessazioni collettive per gli utenti e danno irreparabile per la qualità della vita di tutti.

Troppa automobile uccide l'automobile e uccide le città.

Per la pianificazione in capo agli Enti pubblici locali si tratta di contrastare e invertire il trend dello sprawl urbano, dell'espansione indifferenziata delle nostre città e dei nostri centri abitati, che abbassa la densità insediativa del territorio urbanizzato, rendendo più difficile e sempre meno economica l'offerta di servizi pubblici o collettivi di trasporto alternativi all'auto. Il TPL è, per natura, infatti, scarsamente adatto a servire le zone poco dense.

Bisogna riprendere allora l'idea della "città compatta", tenuta insieme da un tessuto connettivo che recuperi identità, vocazioni, specializzazioni e che consenta di programmare e gestire, secondo dorsali di utenza ad alta densità di domanda e ben irrorate da un'offerta di TPL di alta qualità, le esigenze di mobilità secondo logiche collettive di sostenibilità.

Nella programmazione delle nuove localizzazioni insediative, residenziali, produttive e dei servizi, poi, si deve prevedere che la fruizione della rete del TPL sia tenuta nel debito conto, sia sotto il profilo di una idonea accessibilità, sia sotto il profilo della compartecipazione a carico di chi si insedia all'onere economico per il potenziamento dell'infrastruttura e del servizio, così come avviene per le reti dei pubblici servizi connesse con le opere di urbanizzazione. Ogni città in crescita è una fabbrica di nuova mobilità, un "mobilificio". Con le politiche del primo pilastro, si tratta di intervenire sul layout interno di questo mobilificio per portarvi l'ordine e l'efficienza produttiva necessari.

PILASTRO NUMERO DUE : IL VALORE DEL MOBILITY MANAGEMENT DI TERRITORIO

Per la regolazione e il controllo della circolazione e del parcheggio, l'Agenda ACT si propone di rafforzare la sua triplice funzione di suggeritore, co-progettista e attuatore delle scelte di indirizzo degli Enti locali. Il compito non è facile. Per il sistema di governo locale, Enti pubblici e Agenda, la sfida è quella di garantire, con la costituzione di una cabina di regia, il monitoraggio dei flussi principali di traffico e di avviare, con la dovuta flessibilità, le sperimentazioni dei modelli di innovazione e di riforma.

La prossima realizzazione dei "varchi elettronici" per l'accesso al centro storico della città di Reggio avrà sicuramente un effetto moltiplicatore esponenziale sulle possibilità di implementare i meccanismi attuali di regolazione e di controllo della mobilità cittadina.

Così come l'introduzione del tag elettronico sulle auto, in sostituzione del bollino blu, in attuazione del progetto ACT sostenuto dalla Regione, consentirà una verifica effettiva ed in tempo reale, tramite sensori dislocati in punti critici di accesso alla città, delle idoneità ambientali dei veicoli secondo le disposizioni limitative in essere e allo studio.

La frontiera dell'ITS (Intelligent Transport System) va nettamente esplorata da ACT. In tale quadro è in fase di ultimazione il progetto di un sistema di rilevamento e guida al traffico veicolare privato e del trasporto merci, che, basandosi su una piattaforma informatica, su sistemi di rilevamento dei parcheggi e dei flussi, sulla trasmissione mediante pannello a messaggio variabile e sulla consultazione web, wap o vocale, consentirà una migliore distribuzione del traffico, finalizzando la gestione della sosta ed il suo monitoraggio. Il trasporto delle merci, in questo contesto, si inserirà in un piano generale di miglioramento delle condizioni e gestione delle informazioni e potrà essere supportato da una rete di decisioni e tecnologie finalizzate

a migliorare le prestazioni collettive.

La limitazione degli accessi con le auto al centro urbano può essere ulteriormente e stabilmente perseguita mediante l'attivazione della nuova cerchia dei parcheggi scambiatori, più periferica rispetto a quelli attuali, dove fa capolinea il minibù.

L'istituzione e la conseguente razionalizzazione del servizio complessivo di navetta verso il centro città con mezzi pubblici cadenzati e sempre più ambientalmente compatibili, deve essere accompagnata da un ritorno alle origini della logica dell'interscambio tra il mezzo privato e il mezzo pubblico. Questo significa che la distinzione e il vantaggio economico per l'utente della navetta-minibù, sta nella sua indissolubile e comprovata correlazione con il deposito dell'auto nel parcheggio di scambio. Il sistema di rilascio del ticket di accesso al servizio pubblico e di controllo deve essere quindi riportato a tale logica di esclusivo scambio intermodale. Il minibù non può essere un servizio urbano in più e per giunta gratuito. Una contribuzione a questa tipologia di servizio da parte dell'utenza è quindi necessaria. Una prima possibilità sta nella istituzione di una tariffa giornaliera per l'utilizzo del parcheggio di scambio da parte dell'automobilista, anche se agevolata rispetto a quella in uso negli altri parcheggi a pagamento. Una seconda possibilità sta nell'introduzione del pagamento di un biglietto minimo per il bus navetta, riservato ai soli utenti del relativo parcheggio di scambio. L'organizzazione della domanda di mobilità poi deve continuare a svilupparsi attraverso le politiche di car-sharing, car-pooling, econoleggio, bike-sharing e taxi collettivo che possono agire, ancorché accompagnate da azioni di informazione e di marketing appropriate, da moltiplicatore di virtuosità di gruppo nell'uso del mezzo privato.

L'esperienza delle convenzioni con gli Enti pubblici e con Associazioni di categoria per l'utilizzo delle auto elettriche nel Comune capoluogo, che ha

conferito ad ACT e TIL un cospicuo know-how organizzativo e un notevole riscontro di immagine a livello europeo e internazionale, deve essere ulteriormente perseguita e rafforzata. Non si deve rinunciare al vantaggio che una best practice di tale natura può ulteriormente offrire ad ACT e alla sua capacità attrattiva.

Per il servizio di trasporto per la scuola dell'obbligo, per il servizio di trasporto per i disabili, per il servizio a chiamata nelle zone a domanda debole, e, più in generale, per le politiche di regolamentazione della sosta, di pianificazione del traffico e di integrazione tra mobilità privata e collettiva, nonché delle relative attività amministrative, ACT intende giocare il ruolo di una Agenzia cui tutti i comuni della provincia ricorrono mediante l'affidamento diretto di un incarico di valenza consulenziale e organizzativa.

Il vantaggio che ACT è in grado di offrire alle pubbliche amministrazioni locali è rappresentato dalle economie di scala e di integrazione tra i vari servizi offerti e tra questi e il servizio di TPL. Poi c'è, perché non dirlo, l'esperienza gestionale con la quale ACT da tempo si sta cimentando e per la quale può vantare, nonostante gli spazi di efficientamento ancora possibili, soddisfacenti risultati. ACT può dar valore ad un mobility management di territorio più efficace e più suggestivo per l'intero bacino reggiano del trasporto.

L'istituzione, accanto alle cabine di regia, di mobility manager di distretto tra le Amministrazioni pubbliche dei bacini zonalmente interessati, che possano agire da interfaccia relazionale con ACT in questa fase di intervento preliminare, è di fermo auspicio.

Sullo sfondo resta poi, infine, il corposo capitolo della fiscalità a carico della motorizzazione privata, come strumento di ripristino di un più leale ed equa competizione tra trasporto individuale e trasporto pubblico. Da un po' di tempo fiorisce una apprezzabile letteratura sui costi esterni prodotti dal traffico veicolare, merci e passeggeri, che gravano sulla collettività.

Un recente studio redatto dal Politecnico di Milano, ha calcolato l'impatto negativo di queste esternalità, dovute ai danni provocati dall'incidentalità, dalle emissioni inquinanti in atmosfera e dal rumore, in una cifra che va dai 16 ai 32 milioni di Euro al giorno per la regione Emilia-Romagna. Per contro l'ammontare delle risorse che, sotto forma di tassazione, vengono corrisposte dagli automobilisti alla collettività, ripartite tra l'accisa sulla benzina e la tassa di proprietà, arriva a 4,6 milioni di Euro al giorno, vale a dire dal 15 al 30% dei costi esterni scaricati sulla collettività. Esiste quindi un ampio margine per una internalizzazione dei costi, tramite un prelievo di scopo che, sulla base del principio base della legislazione comunitaria del "chi inquina paga" potrebbe dare origine ad un flusso di risorse da destinare allo sviluppo del TPL. La parte saliente della manovra deve far capo alle responsabilità della finanza pubblica statale e regionale e si giustifica con il fatto che un riequilibrio modale tra mobilità privata e collettiva di significative proporzioni, viste le estreme difficoltà della finanza pubblica, non può non agire sulla storica concorrenza sleale che opera tra le due forme di trasporto. Quella pubblica, molto meno onerosa per la collettività in termini economici, energetici e ambientali per passeggero trasportato, deve essere messa in condizioni di recuperare quelle risorse per investimenti che oggi le difettano e che la vedono subire un gap strutturale sempre più divaricante rispetto alle performance di quella privata.

Su questa scia non sono però da escludere, in via sequenziale e in connessione anche con una prossima revisione degli accordi di programma tra Regione ed Enti locali per la mobilità sostenibile e per i servizi minimi autofilotranviari ispirata da logiche di maggiore premialità, trasferimenti mirati di risorse dalla mobilità privata a quella pubblica anche a livello locale, tesi a scoraggiare quei fenomeni di abuso dell'auto che confliggono clamorosamente con la politica di rivitalizzazione dei nostri centri abitati, affidandosi a manovre

selettive di road-pricing e park-pricing sulla base di quanto si sta proponendo in altre città italiane ed europee. Un vero mobility management di area vasta, di territorio, com'è nel caso di ACT, non può esimersi dal proporre ai policy maker di livello corrispondente il problema della allocazione e dell'impiego delle risorse in entrata e in uscita nei diversi segmenti modali della mobilità.

PILASTRO NUMERO TRE: BEN OLTRE I COATTI

Per il capitolo fondamentale del potenziamento del trasporto pubblico e collettivo, ACT si impegna a predisporre un piano di sviluppo di durata triennale sia per la ferrovia che per i servizi automobilistici, che accompagni i possibili investimenti derivanti dagli attesi ed auspicati nuovi provvedimenti di scala nazionale e regionale finalizzati al rilancio del TPL, al trasporto rapido di massa, alla legge obiettivo per le città, al piano della logistica e all'ammodernamento delle ferrovie e del trasporto merci, con dei programmi di esercizio che consentano di riorganizzare il servizio adeguandolo alle esigenze dell'utenza presente e futura e di capitalizzare le opportunità che gli investimenti in mezzi e strutture promossi e sostenuti da ACT negli ultimi anni possono consentire alla mobilità del bacino reggiano.

Si è già detto che il servizio pubblico operato dalle aziende del Gruppo ACT resta, nonostante i segni del tempo della sua progettazione, ben posizionato. Le indagini di customer satisfaction danno risultati più che buoni nella percezione della sua qualità e i primi studi preliminari del PUM confermano, con parametri fisici oggettivi e significativi, il valore di questo dato. Il territorio reggiano, insomma, continua ad essere "ben irrorato" da un rete di TPL che riesce a dare buone risposte ai cittadini che ne fanno uso.

Dunque non c'è bisogno di un'operazione di reset traumatico di una macchina che sta operando con buoni livelli di efficacia.

La sfida che, a Reggio come nel Paese, è aperta per il futuro del TPL è la

capacità di attrarre una massa critica significativa di nuovi utenti, riscattando la sua tradizionale natura di servizio sociale destinato ai cosiddetti “coatti”, cioè a quegli utenti costretti a farne uso solo per la mancanza di alternative individuali di mobilità. Solo così si può raggiungere l’equilibrio economico finanziario del TPL, in grado di dare stabilità e prospettive al suo sviluppo. La quota di utenti del TPL sul totale della popolazione in movimento nella nostra provincia, nonostante il miglioramento tendenziale nelle ultime due annualità del numero degli abbonati in tutti i segmenti del servizio (urbano, extraurbano e ferroviario) e degli altri titoli di viaggio venduti, resta molto bassa, nell’ordine del 20%. Il che significa che resta un notevole gap competitivo da colmare per rendere attraente in modo durevole il TPL per la generalità degli utenti.

ACT deve essere accompagnata e sostenuta in questa sfida, in primis dalle scelte politiche e amministrative degli Enti locali soci. Uscire dal recinto dei coatti e muovere alla conquista del territorio dei nuovi clienti, non può essere solo affar suo. Esercitare una “coazione di conquista”: questa è la responsabilità che si può ragionevolmente assumere l’operatore del servizio, il Gruppo ACT. Un effetto leva su cui agire è il mix tra i provvedimenti limitativi ed ostativi all’auto e le misure rivolte a conferire velocità, regolarità, affidabilità, accessibilità, sicurezza e comfort al mezzo pubblico. L’uso combinato di “bastone e carota”, come si suol definire schematicamente questo approccio. C’è da dire che l’esperienza dei blocchi al traffico per lo sfioramento dei limiti di emissione delle polveri sottili, sotto questo profilo, è stata un’occasione mancata. Quelle giornate sono state vissute come una costrizione contingente, non come una opportunità su cui costruire delle innovazioni nella combinazione intermodale per l’accesso alle città.

Allestire un programma d’esercizio per il riproporsi di situazioni di emergenza ambientale è un impegno di ACT: dopotutto può diventare un buon motivo per

assecondare un proficuo assaggio alle virtù del TPL da parte di utenti d'eccezione. Un effetto leva di importanza strategica è poi la scelta di riservare sedi proprie al TPL, separate dal resto delle infrastrutture di trasporto soggette, come noto, al vistoso predominio del traffico automobilistico. La capacità attrattiva che tratte della rete ferroviaria esercitano, a fronte della congestione degli assi stradali radiocentrici verso la città capoluogo nelle ore di punta, trova oggi numerosi supporter. Il potenziamento dell'infrastruttura ferroviaria esistente per ACT è una grande opportunità in atto, che, nel corso dei prossimi anni, potrà mostrare appieno il suo valore strategico. Per il trasporto su gomma, la creazione di una serie di corsie preferenziali per il servizio urbano, con dispositivi di controllo rigorosi sugli abusi, ha una grande potenzialità. Da una parte consente un incremento della velocità commerciale del mezzo pubblico, consentendo maggiore regolarità e minori costi di esercizio, dall'altra è una visibile scelta di campo a favore del TPL, che nell'immaginario collettivo fa breccia.

Una terza leva è quella di operare sulla rivisitazione delle linee del servizio, dietro la sollecitazione che alcune scelte strategiche acquisite oggi impongono. Il riferimento è al secondo anello dei parcheggi scambiatori, al CIM, alla Metropolitana di superficie, al progettato intervento di logistica urbana. Sono nodi e dorsali di grande valenza in grado di esercitare un notevole appeal per nuova utenza e per la razionalizzazione dei flussi di mobilità più tradizionali. Implicano un lavoro di sintonia fine sulla rete ACT, che trovi nuove sinergie interne tra i vari segmenti di offerta e alzi così il valore d'insieme di tutto il servizio pubblico reggiano, che sta nel suo "combinato disposto" intermodale.

Restano ancora tre leve principali sulle quali agire per fare opera di promozione del TPL reggiano: il mobility management presso i siti attrattori di mobilità, l'azione di marketing, il comfort e la qualità dei mezzi pubblici.

Con la prima leva, l'intento da perseguire è quello di promuovere convenienze economiche per l'utilizzo del TPL nei poli scolastici, nei luoghi di lavoro, nei presidi dei servizi di pubblica utilità, caratterizzati da una domanda molto concentrata di mobilità. Con i mobility manager di questi attrattori si tratta di analizzare e studiare le dinamiche di accesso, rivedere orari e spostamenti e sperimentare forme di incentivazione al subentro graduale e progressivo di un TPL anche maggiormente personalizzato.

Con la seconda leva dell'azione di marketing si tratta di approntare azioni mirate di semplificazione della conoscenza delle varie opportunità di servizio e della loro più immediata accessibilità, sfruttando maggiormente anche le tecniche della infomobility.

Anche le tipologie dei titoli di viaggio debbono essere maggiormente identificabili nelle loro caratteristiche salienti dal punto di vista dei costi e dei benefici per rispondere ai bisogni sempre più flessibili e variegati dei nuovi utenti del TPL.

ACT deve fare una "buona comunicazione", che induca a rivedere i pregiudizi diffusi sul servizio di TPL, offrendo occasioni di ripensamento attraverso l'utilizzo di strumenti di marketing tipici del mondo dell'automobile. La sua chiave di successo sta, com'è noto, nella capacità di agire sulla domanda non solo per incrementarla, ma anche proprio per trasformarla qualitativamente. Con la terza leva del comfort e della qualità dei mezzi impiegati, si deve riuscire quantomeno a mantenere gli standard di età media e di compatibilità ecologica della flotta impiegata che, a suon di investimenti, sono stati raggiunti da ACT in questi anni e che ci vedono felicemente posizionati nel contesto nazionale e regionale. Questo significa prepararsi a nuovi investimenti, in presenza di una domanda di mezzi più idonei alle nuove necessità di riqualificazione della città storica, ma, anche in presenza, purtroppo, di risorse assolutamente carenti destinate allo scopo dalle più recenti decisioni restrittive del Governo e del Parlamento.

LE BUONE COMPAGNIE DI ACT

La road map a tre pilastri richiede, per produrre gli esiti voluti, buone compagnie. Per ACT le buone compagnie sono già note e sperimentate. Si tratta solo di valorizzarle meglio.

La prima compagnia è quella degli Enti locali del territorio provinciale. ACT non può permettersi di allentare o trascurare il contatto assiduo, il partenariato quotidiano con i propri soci proprietari, pena la perdita della sua risorsa più preziosa: la sua missione di utilità sociale, il suo valore di bene pubblico. È sul loro affidamento che ACT deve basare la sua capacità di presa. Può sembrare un'ovvietà, ma è bene ribadire l'impegno ad un partenariato che non fa preferenze o gioca sulle differenze nel contesto pubblico di riferimento, che si adopera a tutto campo verso il più grande come verso il più piccolo dei comuni della provincia, verso l'alta montagna come verso la bassa pianura, verso il versante del Secchia come verso quello dell'Enza. Ogni decisione di tipo strategico deve essere portata all'Assemblea consortile, che merita una più efficace valorizzazione nei suoi compiti di indirizzo aziendale. Alla totalità degli Enti soci va ricondotta una chiara funzione di garanzia per quella solidarietà provinciale che non va mai dimenticata. La mobilità sostenibile è per tutto il territorio provinciale una sfida impegnativa che in ACT deve continuamente ritrovare la sua sintesi politica e amministrativa in assoluta trasparenza. Ogni esperienza particolare, ogni soluzione personalizzata di problemi puntuali, che ACT produce nel territorio, va messa in circolo perché possa diventare patrimonio collettivo. La vocazione di ACT mal si adatta ad una sedimentazione del suo ruolo in ambiti della provincia ritagliati a macchia di leopardo.

La seconda compagnia è quella degli operatori privati del settore.

Il dibattito politico in materia trasportistica, da tempo, individua nel

partenariato pubblico-privato una chiave di volta fondamentale per portare a compimento quell'impulso normativo originario di liberalizzazione regolata del TPL che nel territorio italiano si è dipanato, purtroppo, con fattezze da fiume carsico. Anche le ultime iniziative legislative del Parlamento, pur se con evidenti limiti di contorno, confermano la volontà di spingere gli operatori pubblici in questa direzione.

A Reggio il partenariato pubblico-privato nel TPL e in altri servizi inerenti la mobilità, non è una novità che suscita particolari apprensioni.

L'intento è quello di meglio valorizzare l'apporto che Autoguidovie Italiane (AGI), oggi partecipata da un grande operatore europeo dei trasporti pubblici come Transdev, può dare alla gestione di Autolinee dell'Emilia e al suo rapporto con l'Agenzia ACT.

Autolinee dell'Emilia deve prepararsi al secondo triennio di affidamento del servizio previsto dal capitolato speciale di gara con un lavoro di revisione dei propri assetti rivolto sia all'interno che all'esterno. C'è bisogno di un piano industriale finalizzato ad un suo riposizionamento ed efficientamento operativo, al fine di evitare il riproporsi di uno squilibrio economico nella gestione caratteristica, già riscontrabile per il solo effetto dell'aumento dei costi del gasolio, che si prospetterebbe molto problematico nel tempo, anche per lo stato della finanza pubblica degli Enti locali soci di ACT. La competenza e l'esperienza gestionale acquisita da AGI e da Transdev e rinsaldata con la loro recente operazione societaria e con le nuove avventure gestionali in altre importanti città italiane, può essere di grande stimolo e aiuto per questo lavoro su Autolinee dell'Emilia, che si incrocia opportunamente con la revisione della rete del TPL che uscirà dal PUM e con i nuovi input dell'Agenzia, secondo gli indirizzi del terzo pilastro della road map. È giusto provare ad accumulare nuovo know-how trasportistico a vantaggio della comunità reggiana anche sfruttando, in modo molto aperto e con un adeguato periodo di sperimentazione

reversibile, la corresponsabilità di un partner di assoluto rispetto.

Una maggiore responsabilità gestionale affidata al socio AGI-Transdev in Autolinee dell'Emilia consente poi di avvicinare altri due obiettivi.

Uno è quello di rafforzare la distinzione delle responsabilità tra l'Agenzia per la Mobilità e l'operatore del servizio. È evidente, infatti, il persistere di una contraddizione tra la partecipazione societaria maggioritaria di ACT in Autolinee dell'Emilia e la mission delle due relative figure, che può, a ragion veduta, iscriversi nel rilievo ricorrente sul permanere di quel conflitto di interesse negli assetti generali del TPL post-gare che fa capo alla duplice natura controllore-controllato degli Enti locali proprietari sia delle autorità regolatrici che degli operatori del servizio. Spostare il partenariato pubblico-privato nella direzione enunciata, a Reggio, dunque, rafforza la distinzione funzionale e attenua il conflitto esistenziale domestico.

Il secondo obiettivo che si avvicina è quello di consentire all'intento già richiamato di "fare sistema" con altre società pubbliche di trasporto del nostro territorio regionale, di potersi qualificare per il rapporto di partnership con un importante operatore privato di scala europea. Uno stimolo in più, insomma, per spingere alla creazione di un player nel TPL emiliano-romagnolo dotato di una sufficiente massa critica e di un'articolazione di esperienze capace di interloquire e di muoversi con credibilità nel panorama nazionale, in vista delle presumibili nuove tappe del percorso di liberalizzazione regolata del settore.

Importante per ACT è anche una seconda compagnia, nel rapporto con i privati: il partenariato con operatori dell'universo delle piccole e medie imprese, della cooperazione e dell'artigianato di servizio.

Per questi protagonisti del trasporto reggiano, la dimensione e la connotazione di impresa sono cresciute in questi anni. ACT, con le società del Gruppo, ha contribuito a questo risultato, con l'impulso e la conduzione del Consorzio

Orfeo e con altri rapporti di servizio, che hanno consentito di acquisire occasioni di mercato e di impiantare reti di collaborazione, logiche di solidarietà e regole di comportamento reciprocamente assunte.

L'impegno programmatico di ACT e del suo Gruppo è quello di creare un quadro ulteriore di stabilità e di far avanzare percorsi di collaborazione e di sinergia operativa con questo sistema privato di operatori del trasporto, dialogando con le loro rappresentanze imprenditoriali in una logica di governo condiviso delle rispettive dinamiche. Si tratta di andare oltre la frontiera del subaffidamento dei servizi di TPL, esplorando nuove opportunità di mercato e affermando con la dovuta continuità e con i necessari strumenti quelle logiche di qualità distintiva che possono caratterizzare tutta l'offerta di trasporto della realtà reggiana, di natura sia pubblica che privata.

LA COLTIVAZIONE DELLE ECCELLENZE: FERRO, LOGISTICA, CULTURA DELL'INTERMODALITÀ

Nel nuovo territorio di riferimento, ACT dovrà puntare sulle proprie eccellenze di prodotto e di processo. Coltivarle con cura è un dovere, se si vuole un buon raccolto di mandato.

La prima eccellenza di ACT è sicuramente data dalla presenza consolidata e riconosciuta di un sistema ferroviario che gode di buona salute e di buona reputazione. Si deve continuare ad investire nella sua qualità. Le potenzialità di sviluppo del sistema ferroviario sono correlate, in larga misura, al rilancio nazionale che ci si attende per questo sistema di trasporto, dove pesano gravi ritardi e ingenti debolezze e dove può nascondersi una chance strategica di riscatto della competitività del sistema Paese.

Con l'entrata in funzione dell'alta capacità sulla rete RFI, si potranno aprire non poche opportunità anche per i gestori minori, sia per le merci, che per passeggeri, che per l'intermodalità e il trasporto combinato.

Si dovrà continuare a investire sulla ferrovia, sia per l'adeguamento e lo sviluppo della parte infrastrutturale (binari, sistemi di elettrificazione e di automazione, passaggi a livello, eventuali nuove tratte, stazioni, deposito ed officina) sia per l'incremento e la qualificazione del materiale rotabile. La procedura di affidamento tramite gara del servizio ferroviario regionale per i passeggeri da parte della Regione Emilia-Romagna, che vede la partecipazione di ACT nel Consorzio Trasporti Integrati, assieme a Trenitalia, FER e ATCM di Modena, è la scadenza più significativa in corso. Per ACT questo passaggio porta comunque l'opportunità di una sinergia operativa ben più importante con i partner del Consorzio stesso, per la realizzazione di un sistema ferroviario più integrato e interdipendente, al quale anche l'attivazione prossima di STIMER, il sistema tariffario unificato per tutta la rete del TPL emiliano-romagnolo, porterà nuovo valore.

La trazione ferroviaria è un'area di business che si intende presidiare e mettere a valore. Il certificato di sicurezza di cui dispone ACT per un tratto importante di rete RFI e le prime esperienze di condotta sulla tratta Bologna-Reggio Emilia fatta da locomotori ACT per treni merci in subaffidamento da Trenitalia, sono dei requisiti assai importanti sui quali occorre investire in uomini, mezzi e organizzazione. Si possono acquisire altre competenze, altri contratti di servizio, sviluppare nuovi rapporti commerciali con altri operatori, organizzare attività di manutenzione conto terzi. Senza pensare ad un vero e proprio ramo d'impresa, che farebbe perdere la caratteristica vincente di integrazione di questa attività a mercato con lo svolgimento dell'esercizio del TPL su ferro, è ragionevole porre tutta l'attenzione del caso agli sviluppi dell'impresa ferroviaria ACT in un contesto territoriale che va ben oltre quello reggiano.

La seconda eccellenza su cui deve investire ACT è quella di operatore logistico accreditato e riconosciuto. La Dinazzano Po, controllata da ACT, gestisce uno

scalo merci ferroviario di primaria importanza regionale e nazionale, che con i lavori di ampliamento in corso, acquisirà una ulteriore capacità produttiva, una migliore efficienza operativa e una più solida capacità di attrazione per nuovi operatori e per nuovi traffici. Il Gruppo ACT deve puntare a divenire sempre più, con la sua società di scopo e con i suoi partner (la FER innanzitutto), un organizzatore della domanda di logistica, un progettista di soluzioni per gruppi, distretti o filiere produttive, un operatore che offre risposte gestionali competitive.

L'obiettivo di fare della Dinazzano Po una società logistica regionale, con l'ingresso nella compagine societaria in essere di Sapir, il maggiore terminal operator del Porto di Ravenna, con una quota di minoranza che lasci intatto nelle mani di ACT il ruolo di azionista di controllo, è fortemente sostenuto dalla Regione Emilia-Romagna e condiviso da ACT. Questo nuovo assetto, che si propone di costruire con la leva della logistica un pezzo di quel sistema regionale dei servizi avanzati per l'innovazione e per la competitività che è di grande attualità, deve essere accompagnato da un programma di "riempimento propositivo" fatto di nuove relazioni commerciali e nuove attività, che offra riscontri reddituali al Gruppo ACT, che non pregiudichi i rapporti con gli operatori di logistica ora in atto e che ne potenzi il valore sul territorio.

La terza eccellenza sulla quale investire è l'attitudine al "pensiero e all'azione intermodale" unita alla capacità di costruire innovazione e specializzazione da parte del Gruppo ACT.

La propensione alla cultura dell'intermodalità trae fondamento da alcuni fattori distintivi di ACT nel panorama regionale del TPL: il rapporto tra ferro e gomma, il rapporto tra logistica e trasporto, il rapporto tra governo della mobilità privata e della mobilità collettiva, il rapporto tra la vezione delle merci e quella dei passeggeri.

Su questa felice “matrice delle interdipendenze settoriali” ACT ha innestato buone capacità di innovazione e ha saputo trarre alcuni vantaggi da esperienze di specializzazione che si sono venute consolidando soprattutto in società di scopo come Dinazzano Po e TIL.

L’investimento in questa eccellenza immateriale può dirigersi in varie direzioni ed ambiti tesi a capitalizzare il potenziale delle innovazioni che ACT serba già in house.

Predisporre alcuni grandi progetti di sistema è, in questo quadro, una priorità. Un primo è, senza dubbio, il nuovo programma di esercizio per la prossima Metropolitana di superficie, con le proiezioni gestionali necessarie per lo start-up e con le previsioni di alcuni possibili sviluppi, per i quali esiste già un forte interesse. In questo cantiere la “vocazione intermodale” gioca un ruolo ineludibile, con la connessione tra la stazione mediopadana della TAV e l’asta ferroviaria ACT, con la possibile sistemazione di parcheggi di interscambio per la città di Reggio, per la combinazione tra linea del ferro e autolinee contigue, con il ruolo di potenziale attivatore di nuovi poli funzionali specialistici come quello ipotizzato nell’area delle Reggiane o per il Centro di Interscambio della Mobilità.

Un secondo progetto di sistema è quello denominato “Progetto Quadrilatero”, per il quale le due Agenzie per la Mobilità, ACT per Reggio e AMO per Modena, hanno di recente conferito congiuntamente gli incarichi per uno studio di fattibilità ad un team di professionisti.

Il tema è quello di una piattaforma di mobilità integrata e polifunzionale nel quadrilatero Reggio-Correggio-Carpi-Modena-Sassuolo-Scandiano-Reggio che traendo spunto dalla forte densità insediativa, dalla potente concentrazione produttiva, dalle strutturate connessioni infrastrutturali, possa mettere a regime un sistema di mobilità sostenibile meritevole di un rilievo e di un valore nazionale. Dallo studio macroeconomico di massima, potrebbero

derivare ipotesi di fattibilità anche in project financing dei segmenti più attrattivi dell'impianto generale.

Un terzo progetto di sistema è quello relativo al futuro dell'officina automobilistica di ACT. Una riflessione di carattere generale si impone, rispetto agli obiettivi di societarizzazione contenuti nel Piano strategico ACT del 2001, rimasti poi lettera morta.

Le piste di riflessione riguardano la possibilità di puntare su possibili specializzazioni produttive interne, su soluzioni di outsourcing di singole lavorazioni, su integrazioni di servizi con operatori privati del nostro territorio, su sinergie di rete con le officine di altre aziende pubbliche delle province contigue a Reggio, creando vocazioni produttive e di servizio di scala più ampia. Affidarsi ad un serio piano industriale per valutare i costi e i benefici di ognuna di queste alternative, o di un mix tra le stesse, è assolutamente opportuno.

ESERCIZI DI STILE: ACT COME ASCOLTO, CONCERTAZIONE, TRASPARENZA

Lo stile aziendale ha la sua importanza. È il sale che dà il giusto sapore ai contenuti di un mandato politico. In premessa si è parlato dell'intento di favorire il dialogo sociale attorno ad ACT. È questo uno degli obiettivi principali di questo documento di indirizzo. Il Consiglio di Amministrazione vuole proporsi uno stile che favorisca senza alcun indugio questo obiettivo. Non basta enunciarlo, occorre esercitarsi. Tre sono i campi nei quali svolgere il training aziendale: Ascolto, Concertazione, Trasparenza. Tre parole con le stesse iniziali di ACT.

Ascolto rimanda all'utente, al cittadino che usufruisce dei servizi di ACT. Per una public utility come il Gruppo ACT, l'orientamento al cliente deve arricchirsi quotidianamente di consapevolezza, di strumenti, di contenuti. L'indagine di "customer satisfaction" una volta all'anno non basta.

Si sta costituendo presso ACT il Comitato Consultivo degli Utenti (CCU) previsto dalla Legge regionale n. 30, come organo da promuovere e valorizzare all'interno delle Agenzie per la Mobilità. Avrà la presenza di esponenti designati dalle Associazioni dei consumatori più rappresentative e da cittadini eletti tra gli abbonati al servizio del TPL reggiano.

L'intento del Consiglio di Amministrazione di ACT è di dare il massimo valore a questo organismo, coinvolgendolo sulle scelte fondamentali di sviluppo del servizio e sul monitoraggio dell'esercizio.

Ma l'ascolto non va inteso solo in senso passivo. Occorre anche sapersi fare ascoltare dagli utenti, attuali e potenziali. Quelli potenziali poi, deve esser chiaro, sono tutti i cittadini. Dunque ACT deve saper comunicare erga omnes. Solo così il dialogo si affina e l'ascolto determina un mutuo arricchimento culturale. Ad un cittadino sempre più sinceramente interessato, direttamente o indirettamente, al problema della mobilità, occorre fornire un set elementare

di informazioni sui vari aspetti (economici, gestionali, ambientali) dell'organizzazione del TPL e sulle loro implicazioni generali con le altre dimensioni della vita della città.

Un'Agenzia pensante e proattiva deve offrire strumenti sempre più aggiornati e scientifici per favorire il pensare e agire collettivo in chiave di mobilità sostenibile. Sotto questo profilo la classica comunicazione della "responsabilità sociale di impresa" deve essere assunta da ACT come una rilevante occasione per sintonizzare la sua mission e la sua vision aziendale con i valori e con gli obiettivi della società in cui opera. In un contesto del TPL, dove il pareggio di bilancio appare ormai un ricordo se non cambiano alcune macro-condizioni di contorno, la comunicazione documentata del valore sociale ed ambientale che il Gruppo ACT porta al proprio sistema territoriale è quanto mai opportuna. Nel 2006 ACT si impegna ad avviare la redazione del bilancio di responsabilità sociale e di sostenibilità, il codice etico e ad iniziare le procedure per la certificazione di qualità.

La concertazione, il secondo campo degli esercizi di stile, rimanda al confronto con i lavoratori del Gruppo e con le rappresentanze sindacali, economiche e sociali del nostro contesto territoriale.

Le qualità e i punti di forza di ACT e del suo Gruppo non potrebbero esistere senza il fondamentale apporto che un insieme di risorse umane qualificato e impegnato ha saputo riservare alle dinamiche aziendali e al seguito delle scelte strategiche volute dagli organi politici e amministrativi consortili.

Trasformazioni anche rapide e fortemente innovative hanno sortito mediamente esiti più che soddisfacenti grazie alla disponibilità al cambiamento e al credo nell'innovazione che il gruppo dirigente e tutto il personale di ACT hanno saputo direttamente testimoniare e disseminare. Il Consiglio di Amministrazione è ben consapevole che sono le persone che lavorano quotidianamente in azienda, con il loro senso di appartenenza e con la loro

professionalità, ad offrire la prima autentica percezione della qualità dei servizi prestati ai cittadini in nome e per conto degli Enti soci.

La loro formazione, il loro coinvolgimento, la loro partecipazione sono quindi una opportunità di crescita per tutta l'Azienda che non va assolutamente trascurata.

Il Consiglio di Amministrazione ritiene comunque che traguardi ulteriori di efficientamento aziendale, a partire dalle relazioni industriali e dall'organizzazione del lavoro, siano necessari e certamente possibili. Essi vanno perseguiti con un chiaro impulso e con una ferma determinazione.

Il quadro d'azione strategico proposto così come il modello di governance del Gruppo delineato richiedono approcci e tecniche operative di tipo intersettoriale. Occorre dotarsi di una vera e propria Direzione Operativa, il luogo privilegiato della costruzione progressiva di questa intersettorialità, che agisca come interfaccia del GOS già richiamato e che supporti la Direzione Generale nella preparazione e nell'attuazione delle scelte strategiche di competenza dell'Assemblea e del Consiglio di Amministrazione.

È già in corso un incarico di consulenza ad una società specializzata e accreditata nel mondo delle aziende di trasporto aderenti ad ASSTRA, per una revisione del modello organizzativo di ACT e la costruzione di un percorso di crescita delle sue risorse umane, correlata alla visione aziendale che si sta perseguendo.

Con le Rappresentanze Sindacali Unitarie (RSU) del Gruppo, l'intento è quello di promuovere il dialogo e di perseguire la concertazione sulle scelte di indirizzo aziendale.

Il confronto interno e con le rappresentanze sindacali territoriali va elevato di tono e di contenuti. La prima mossa, in tal senso, spetta al Consiglio di Amministrazione di ACT. Ce n'è consapevolezza. Gli accordi recenti conseguiti con le RSU in Autolinee dell'Emilia, per le nuove assunzioni con un contratto

di apprendistato professionalizzante e, successivamente, per la riorganizzazione dei turni, consentono di creare le condizioni favorevoli al superamento di una conflittualità protrattasi per lungo tempo e di riposizionare proprio verso l'alto le relazioni industriali dell'azienda e del Gruppo.

Uno sforzo analogo di confronto e concertazione sulle scelte di fondo di ACT va compiuto con le forze sociali ed economiche di livello provinciale. La socialità del servizio di TPL, così come i risvolti economici delle attività di trasporto e di logistica a mercato, richiedono questa capacità di tenersi a lunghezza d'onda congruente con le aspettative di queste espressioni rappresentative territoriali.

Resta la trasparenza, il terzo campo degli esercizi di stile. Essa è, per sua natura definitoria, la fonte e il corollario degli altri due connotati: l'ascolto e la concertazione. Se non c'è un clima generale, un'abitudine solida e diffusa al rispetto sacrale della trasparenza, non esistono i presupposti per dare basi durature a tutto il resto. Lo stile non merita più credibilità alcuna. La qualità aziendale diventa lettera morta.

Trasparenza vuol dire raccontare in pubblico i problemi, le difficoltà del TPL per quello che sono, senza infingimenti. Vuol dire essere chiari sulle soluzioni che si propongono. Vuol dire prendersi la responsabilità di assumere le decisioni quando i tempi e le contingenze lo richiedono e quando l'incertezza rischia di prendere il sopravvento. Vuol dire rifuggire dalla tentazione di scaricare con l'alibi della demagogia le magagne aziendali in qualche altro cortile.

Un aiuto alla trasparenza viene dal restyling dello statuto di ACT.

Con l'operazione di revisione statutaria in corso, ci si propone, infatti di riportare la "costituzione formale" di ACT a coerenza con la sua "costituzione materiale", cioè la governance aziendale che viene effettivamente praticata.

Alcuni maggiori poteri di indirizzo in capo all'Assemblea consortile, una più chiara distinzione di ruoli tra la Direzione Generale e il Consiglio di

Amministrazione, un più consistente affrancamento da alcuni postumi poco felici delle tradizionali forme delle Municipalizzate, una presa in carico della dimensione del Gruppo: su queste basi si proporrà a breve termine una ipotesi di adeguamento dello Statuto che non mette in discussione, almeno per ora, la scelta del Consorzio Impresa che sorregge ACT.

Anche se la riflessione su modelli societari alternativi, in relazione anche agli sviluppi del quadro legislativo nazionale in materia di TPL, non si deve escludere nel corso del mandato elettivo sotteso da questo documento di indirizzo.

Reggio Emilia, 27 marzo 2006



Azienda Consorziale Trasporti di Reggio Emilia

Viale Trento e Trieste, 11 - 42100 Reggio Emilia (RE)

tel. +39 0522/927.611 - fax +39 0522/927.674

actre@actre.it - www.actre.it