

BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ

2015

Sommario



La lettera agli Stakeholder



La nota metodologica



1. TRENORD



2. La Corporate Governance



3. L'asset del capitale umano



4. L'asset industriale



5. Le performance economiche



6. L'impegno verso i Clienti



7. L'impegno verso l'ambiente



8. L'impegno verso le comunità locali e il territorio



9. TRENORD: Your Way to Expo



La lettera agli Stakeholders



Il 2015 di **TRENORD** è stato segnato dall'eccezionalità di Expo: un successo suggellato da oltre 8 milioni di Clienti trasportati – in aggiunta ai Clienti quotidianamente serviti - con un livello di soddisfazione che ha superato il 90%. Expo ha proiettato **TRENORD** su un palcoscenico internazionale, offrendo a centinaia di migliaia di persone l'esperienza di un nuovo modello di mobilità sostenibile, integrato e connesso alle grandi direttrici ferroviarie nazionali ed europee e progettato per rispondere alle esigenze di un pubblico nuovo, inusuale.

Ma il 2015 è stato anche l'anno della svolta. Sono migliorati tutti gli indicatori di performance: la puntualità è cresciuta di 7 punti percentuali rispetto al 2014. I nostri treni hanno percorso 42,2 milioni di chilometri – record assoluto di produzione dalla nascita di **TRENORD** - collegando 462 stazioni capillarmente diffuse su oltre 2.200 chilometri di rete. Sono circolati mediamente oltre 63 mila treni al mese per un totale di oltre 752 mila treni prodotti nell'arco dell'intero anno.

L'81% dei nostri Clienti ha dato un giudizio positivo o molto positivo sul servizio, in incremento di 2 punti rispetto all'anno precedente. Anche il numero dei viaggiatori registra una crescita costante, con oltre 714 mila passeggeri trasportati nei giorni feriali e un incremento medio dell'1,7%, che diventa 9,4% nel fine settimana.

Tutto questo non sarebbe stato possibile senza l'entusiasmo e il convinto contributo dei nostri 4.150 collaboratori. Il capitale umano è, indiscutibilmente, il nostro primo asset, che valorizziamo garantendo stabilità di lavoro e al quale nel 2015 abbiamo erogato 97 mila ore di formazione. Valori, quindi, oltre ai numeri.

Nel corso del 2016 sono entrati in servizio 36 nuovi treni dotati di ogni comfort e totalmente accessibili anche dalle persone a mobilità ridotta, mentre sono stati definitivamente dismessi i treni della flotta più vetusta, di 40 anni di età.



Un'attenzione particolare è stata rivolta alla sicurezza a bordo treno, per far sì che il mezzo di trasporto non sia solo veicolo di mobilità, ma diventi strumento di valorizzazione e riqualificazione dei territori attraversati. Un obiettivo molto sfidante, soprattutto oggi.

La traiettoria è inequivocabilmente tracciata: la sostenibilità del treno, assieme alla qualità e la quantità del tempo dei nostri Clienti, sono i driver che spingono la crescita della domanda di **TRENORD**, individuando nuove opportunità di mercato nel segmento del turismo e del tempo libero e imprimono accelerazione al cambiamento.

Con questa chiave di lettura abbiamo il piacere di consegnarvi il nostro Bilancio di Sostenibilità 2015, orgogliosi di appartenere a un'azienda aperta all'innovazione, orientata al miglioramento continuo, candidata ad essere leading player nell'eco-sistema della mobilità lombarda, protagonista dello sviluppo e della salvaguardia del territorio e dell'ambiente.

Barbara Morgante
Presidente



Cinzia Farisè
Amministratore Delegato



La nota metodologica



Per qualsiasi chiarimento in merito al presente Bilancio di sostenibilità ci si può rivolgere alla Direzione Comunicazione e Marketing all'indirizzo e-mail: relazioniesterne@trenord.it

Il perimetro, lo scopo e i contenuti del Bilancio di sostenibilità

Il Bilancio di sostenibilità di **TRENORD** presenta le attività, i progetti e i risultati ottenuti dall'Azienda nel corso dell'esercizio 2015 (1° gennaio - 31 dicembre 2015) in ambito economico, sociale e ambientale. Riporta inoltre le iniziative e gli impegni promossi dall'Azienda nei confronti dei principali stakeholder.

Il presente Bilancio di sostenibilità, approvato dal Consiglio di Amministrazione (CdA) in data 29/07/2016, è il secondo pubblicato da **TRENORD**. È prevista la pubblicazione annuale di successivi Bilanci. Il documento si avvia a diventare un importante strumento di pianificazione e controllo delle iniziative di Responsabilità Sociale d'Impresa di **TRENORD**, al suo interno con i dipendenti, nonché uno strumento di dialogo e comunicazione con i propri stakeholder, in particolare i Clienti.

Il Bilancio di sostenibilità è stato redatto secondo le linee guida "G4 Sustainability Reporting Guidelines" pubblicate nel 2013 dal *Global Reporting Initiative* (GRI), secondo l'opzione "Core". La redazione è stata curata dalla funzione Comunicazione e Marketing di **TRENORD**. Il gruppo di lavoro si è avvalso del contributo di ALTIS – Alta Scuola Impresa e Società dell'Università Cattolica del Sacro Cuore – che ha offerto il supporto metodologico per l'intero processo di rendicontazione e di definizione degli aspetti materiali.

La revisione del presente Bilancio è affidata a Deloitte. L'attività si è conclusa con il rilascio della "Relazione della Società di Revisione" ("Revisione indipendente a cura di Deloitte", pag. 84)

Il Bilancio di sostenibilità 2015 si compone di 4 sezioni principali:

1. una prima parte di presentazione dell'Azienda in cui si definisce il suo core business ("**TRENORD**", pag. 8), il suo rapporto con Regione Lombardia in termini di affidamento del servizio (Il servizio ferroviario regionale in Lombardia: la risposta alla domanda di mobilità", pag.15), il modo in cui è governata ("La Corporate Governance", pag. 18) e come è organizzata ("L'asset del capitale umano" e "L'asset industriale", pagg. 23 e 32);
2. una seconda parte in cui si mettono in evidenza i principali risultati economici dell'Azienda ("Le performance economiche", pag. 38);
3. una terza parte in cui si rendicontano le iniziative, i principali risultati e gli impegni dell'Azienda nei confronti dei suoi principali stakeholder: i Clienti ("L'impegno verso i Clienti", pag. 41), l'ambiente ("L'impegno verso l'ambiente", pag. 56) e la comunità locale e il territorio ("L'impegno verso la comunità e il territorio", pag. 65);
4. un'ultima sezione dedicata in modo specifico all'Esposizione Universale Expo Milano 2015 e alla sua rilevanza per **TRENORD** in termini di immagine, prestigio, risorse umane e materiali impegnate, ecc. ("**TRENORD**: your way to Expo", pag. 69).

Completa la struttura in chiusura del Bilancio di sostenibilità, la tabella di sintesi degli indicatori GRI rendicontati. All'interno del documento è opportunamente segnalato se il dato riportato è generato anche da stime.

La matrice di materialità

La matrice di materialità consente di identificare gli aspetti rilevanti da rendicontare nel Bilancio di sostenibilità, grazie al coinvolgimento di stakeholder interni ed esterni che esprimono un giudizio circa la loro importanza.

Il processo di rendicontazione ha previsto l'identificazione di un gruppo di stakeholder come attività propedeutica alla successiva fase di engagement. Per definire la matrice di materialità di TRENORD è stato coinvolto il top management e un campione di stakeholder rappresentati da Regione Lombardia, Gruppo FNM, Clienti, fornitori, partner e punti vendita.

Il quadrante della materialità è stato individuato combinando un'analisi quantitativa, che ha individuato nella media delle valutazioni espresse dal top management e dagli stakeholder il limite inferiore degli assi, ed una analisi qualitativa.

Come si evince dalla figura a pag.6, dall'analisi sono emersi 13 ambiti materiali:

1. Qualità del servizio

2. Sicurezza del Cliente

3. Accessibilità al servizio

4. Pratiche di anticorruzione

5. Promozione servizi ecosostenibili

6. Gestione risorse umane

7. Sicurezza e salute sul lavoro

8. Formazione e addestramento

9. Riduzione impatto ambientale

10. Compliance ambiente

11. Gestione contenziosi (ambiente e servizi)

12. Valutazione ambientale dei fornitori

13. Performance economica



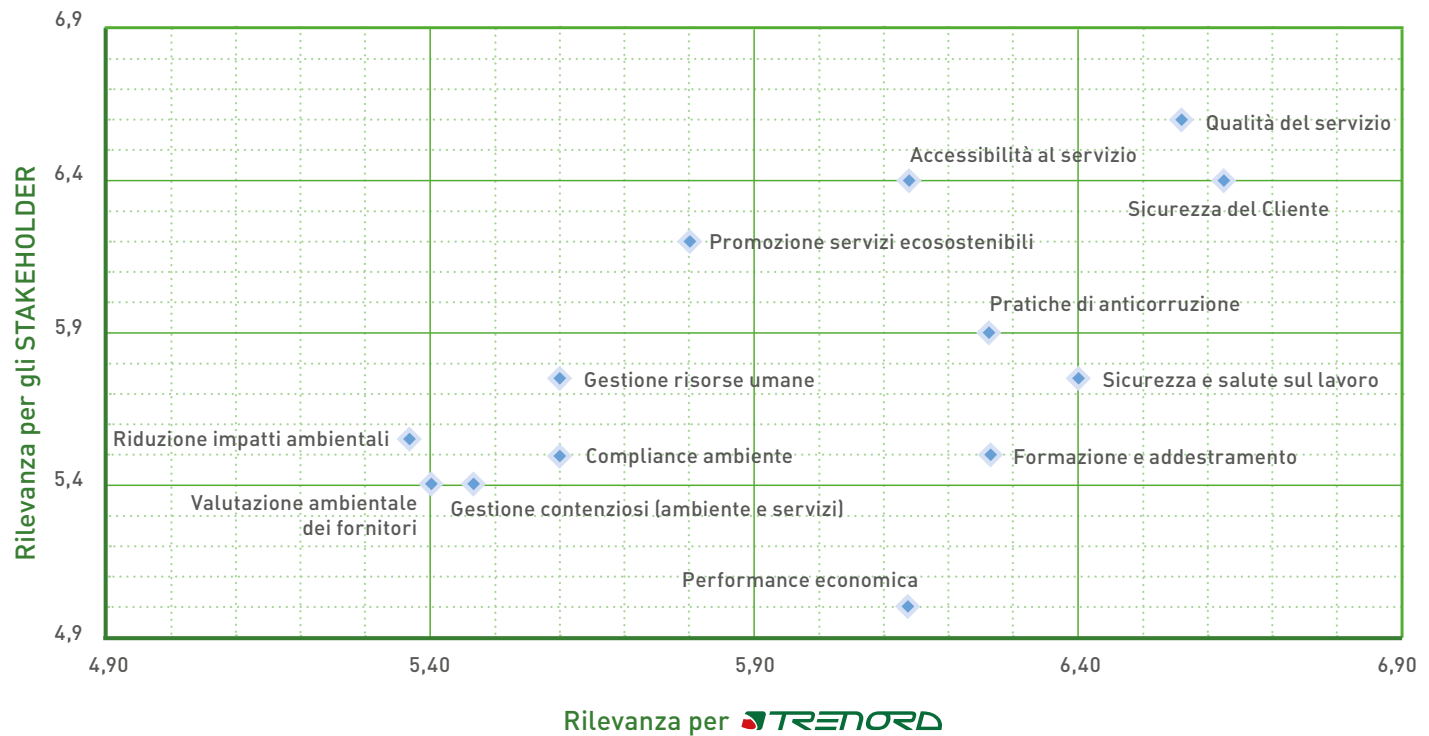


Figura 1.
Gli aspetti materiali
di TRENORD

Tabella del perimetro degli ambiti materiali (G4-20 e G4-21)			
Ambiti materiali per TRENORD	Aspetti materiali GRI G4	Perimetro degli ambiti materiali	
		Interno	Esterno
Qualità del servizio	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicazione e marketing • Etichettatura di prodotti e servizi 	TRENORD	<ul style="list-style-type: none"> • Fornitori • Stazioni • Rete ferroviaria
Sicurezza del Cliente	Salute e sicurezza dei Clienti	TRENORD	<ul style="list-style-type: none"> • Stazioni • Rete ferroviaria
Accessibilità del servizio	-	TRENORD	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema di trasporto pubblico • Accessibilità delle stazioni
Pratiche di anticorruzione	Anti corruzione	TRENORD	-
Promozione di servizi ecosostenibili	-	TRENORD	<ul style="list-style-type: none"> • Clienti • Comunità locali
Gestione risorse umane	Occupazione	TRENORD	-
Sicurezza e salute sul lavoro	Salute e sicurezza sul lavoro	TRENORD	-
Formazione e addestramento	Formazione e istruzione	TRENORD	-
Riduzione impatti ambientali	<ul style="list-style-type: none"> • Energia • Emissioni • Scarichi e rifiuti • Prodotti e servizi • Trasporti 	TRENORD	<ul style="list-style-type: none"> • Rete ferroviaria • Materiale rotabile
Compliance ambiente	Compliance	TRENORD	-
Gestione dei contenziosi (ambiente e servizi)	Meccanismi di gestione delle controversie ambientali	TRENORD	-
Valutazione ambientale dei fornitori	Valutazione ambientale dei fornitori	TRENORD	Fornitori
Performance economica	Performance economiche	TRENORD	Enti regolatori



1. TRENORD

TRENORD è una società a responsabilità limitata che nasce il 3 maggio 2011 dall'unione di esperienza, competenza e strutture di **Trenitalia S.p.A.** (Divisione Regionale Lombardia) e del **Gruppo FNM S.p.A** (LeNORD) per erogare servizi di trasporto ferroviario. Partecipata in misura paritetica da ciascuna al 50%, **TRENORD** ha consentito di **razionalizzare e ottimizzare** il servizio ferroviario in Lombardia.

Con quartier generale a **Milano**, **TRENORD** opera in Italia ed è l'unica società a oggi dedicata esclusivamente al trasporto ferroviario di un'intera regione: la **Lombardia**, la più popolata del Paese (**10 milioni¹ di abitanti**), che si colloca al primo posto anche per numero di spostamenti quotidiani (**16,4 milioni²**).

Gestisce il **servizio ferroviario suburbano e regionale**, il servizio di **collegamento aeroportuale Malpensa Express** (da Milano Centrale, Porta Garibaldi e Cadorna) e quello **transfrontaliero** in compartecipazione con **SBB/FFS**, col supporto commerciale della società **TiLo**, sulle tratte Bellinzona-Milano e Bellinzona-Malpensa Aeroporto ("Il servizio **TRENORD**", pag. 17).

L'Impresa Ferroviaria **TRENORD** è in possesso della Licenza ferroviaria internazionale passeggeri n°2 e della licenza nazionale passeggeri n°2/N e dei seguenti certificati:

- **i Certificati di Sicurezza parte A n°IT1120110010** da novembre 2011 e parte B n°IT1220150017 da maggio 2015, rilasciati da **ANSF** (Agenzia Nazionale per la Sicurezza delle Ferrovie) per l'effettuazione di servizi ferroviari viaggiatori su rete RFI;



Figura 1.1.

Composizione societaria TRENORD al 31 dicembre 2015

- **i Certificati di Sicurezza n. 11_M_2015** da giugno 2015 e **07_I_2015** da marzo 2015 rilasciati da Ferrovienord sulla propria rete, tramite l'assenso di **USTIF** (Ufficio Speciale Trasporti e Impianti Fissi);
- **il Certificato di Sicurezza parte B n.CH1220150054** da febbraio 2015 rilasciato dall'**Ufficio Federale dei Trasporti svizzero** per la tratta, dopo Como, dal confine a Chiasso.

TRENORD ha effettuato, a partire dal secondo semestre del 2015, tutte le attività necessarie al percorso di rinnovo dei Certificati di Sicurezza, che ha coinvolto tutti i processi di sicurezza di esercizio. Tale rinnovo è stato ottenuto nel primo semestre del 2016, oltre all'estensione fino a Ventimiglia.

¹ Fonte: ISTAT, *Popolazione residente al 1 gennaio 2015*.

² Fonte: Regione Lombardia, *Matrice regionale Origine/destinazione 2014 "Quanto, quando, come, dove e perché ci si muove in Lombardia"*.

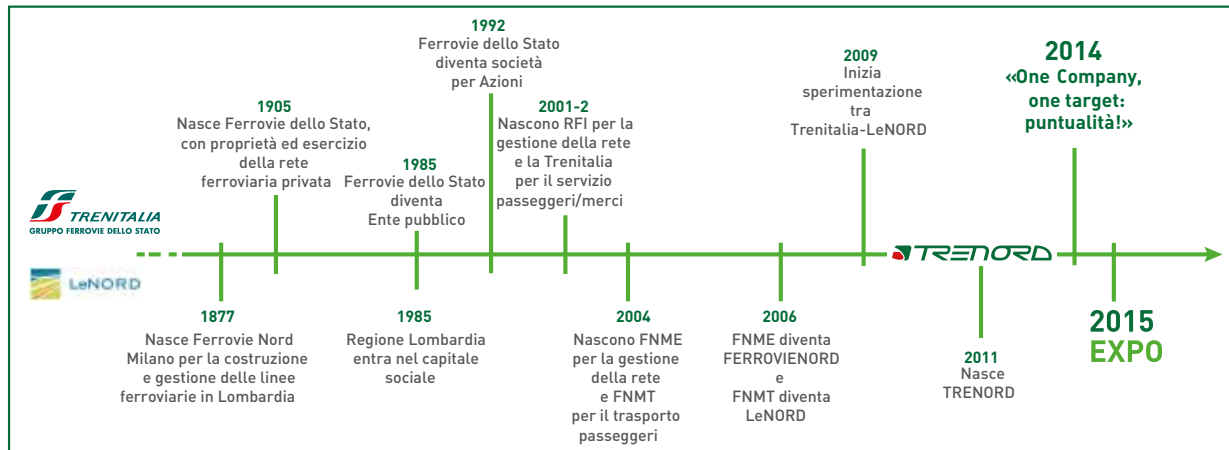


Figura 1.2.
La storia di
TRENORD.

Come evidenziato nella Figura 1.2, con l'arrivo del nuovo **Amministratore Delegato**, alla fine del 2014 TRENORD ha avviato un percorso importante di condivisione dell'identità aziendale ("One Company, One Target: puntualità") con l'obiettivo di creare senso di appartenenza a un'azienda caratterizzata da una duplice origine (Trenitalia e LeNord) e per motivare i dipendenti a perseguire l'obiettivo aziendale prioritario: **la puntualità dei treni**.

1.1 Vision, Mission e Valori

TRENORD pone alla base della sua missione, quali elementi essenziali e condizioni per conseguire un vantaggio competitivo stabile e creare valore per i soci, la sicurezza del servizio, la qualità e la centralità del rapporto con la clientela. Il management, a valle di specifici incontri intercorsi nell'ultimo quarter del 2015, durante il management meeting "Linking the Future" del 18 e 19 dicembre 2015, ha condiviso Vision, Mission e Valori, che stanno



LE ASSOCIAZIONI A CUI PARTECIPA TRENORD

Uno dei modi per migliorarsi costantemente è condividere esperienze e buone pratiche con gli altri operatori e con le organizzazioni rilevanti per il settore, di tipo sia imprenditoriale sia tecnico-scientifico. Per questo siamo membri di diverse associazioni nazionali e internazionali.

Aderiamo a:

AGENS - Agenzia Confederale dei Trasporti e Servizi - www.agens.it

AIAS - Associazione Italiana fra gli Addetti alla Sicurezza - www.aiassicurezza.it

AIIA - Associazione Italiana Internal Auditors

Assolombarda - Confindustria Milano Monza Brianza - www.assolombarda.it

CEI - Comitato Elettrotecnico Italiano - www.ceinorme.it

Fire - Federazione Italiana per l'uso Razionale dell'Energia - www.fireitalia.org

UIC - Union Internationale des Chemins de Fer - www.uic.org

UNI - Ente Italiano di Normazione - www.uni.com

Unifer - Ente di unificazione del settore ferroviario federato all'UNI - www.unifer.it

Nella primavera del 2016, **TRENORD** ha aderito anche a **UITP** (Unione Internazionale dei Trasporti Pubblici) e al **CIFI** (Collegio degli Ingegneri Ferroviari Italiani), sempre con lo scopo di misurarsi e confrontarsi con le migliori pratiche e con le migliori aziende che, in diverse realtà e paesi affrontano la sfida competitiva del trasporto pubblico.

alla base della proposta di Business Plan 2016-2020 la cui sfida sottostante è di preparare l'Azienda allo scenario competitivo. Tre sono i driver di questo cambiamento epocale: la sostenibilità come nuovo chic, la qualità e la quantità del tempo e il nuovo ecosistema dei servizi.

Vision **Estendere i confini delle comunità**, accrescendo la qualità ambientale, culturale, sociale ed economica della vita dei cittadini.

Mission **Accrescere il tempo a disposizione degli individui**, offrendo mobilità ferroviaria integrata, accessibile, confortevole, connessa.

Valori **Apertura**
TRENORD sarà protagonista dello sviluppo della Lombardia. E solo dove vi è apertura può esservi crescita. Apertura significa essere pronti a competere, in un mercato che continuerà a trasformarsi. Significa alzare l'asticella, confrontandosi con nuovi standard. E **ascoltare i nostri Clienti, comprendendone le necessità, le difficoltà, i desideri**. Significa, soprattutto, abbracciare il cambiamento con ambizione e fiducia.

Eccellenza

Dobbiamo riconoscerci nella **"cultura del meglio"**, perché questo è ciò che ha guidato e guiderà il successo globale del nostro territorio. Dagli aspetti fondamentali ai dettagli, dobbiamo affrontare ogni sfida e ogni giornata con lo spirito di chi ricerca costantemente il meglio.

Determinazione

Le nostre competenze, la nostra scala e la nostra esperienza fanno sì che nulla sia impossibile. L'abbiamo dimostrato.

Abbiamo il diritto e il dovere di essere ambiziosi e di scrivere una delle più straordinarie storie di trasformazione del nostro Paese.

Il territorio che serviamo è fatto di persone che non hanno posto limiti alla propria immaginazione, raggiungendo traguardi che erano impensabili per tutti, tranne che per loro stessi.

1.2 Il treno come mezzo sostenibile e la strategia di TRENORD

La presenza capillare della rete ferroviaria sul territorio lombardo e la conseguente **facilità d'uso** del treno rendono il servizio accessibile a tutte le persone che hanno l'esigenza di spostarsi in modo rapido, economico e ecologico all'interno della regione per **lavoro, studio, cultura, tempo libero**, incluse le persone economicamente più svantaggiate o a mobilità ridotta.

Nell'ambito del Trasporto Pubblico Locale (TPL), il treno si distingue quindi per la sua **sostenibilità** in tutte le sue dimensioni, a partire da quella **sociale**, in quanto consente di condividere l'esperienza di viaggio e facilita la fruizione **culturale**, rendendo accessibili gli itinerari turistici, museali, gastronomici e i luoghi di interesse della Lombardia.

Gli impatti economico sociali di **TRENORD** sono di varia natura: in primo luogo, in quanto **azienda** di medie dimensioni contribuisce allo sviluppo e

all'**occupazione** regionale. Il treno, inoltre, ha un impatto economico sul **territorio** che attraversa, ne valorizza le ricchezze, favorisce lo sviluppo e la riqualificazione delle periferie. A livello regionale il treno facilita in particolare la mobilità finalizzata al **lavoro**, facendone un fattore di **sostenibilità economica**. Il treno incide positivamente sull'economia personale e familiare dei Clienti poiché rende possibili spostamenti con un **rapporto qualità/prezzo** senza confronti rispetto, per esempio, ai mezzi di trasporto privati.

Anche dal punto di vista **ambientale** il treno è per antonomasia il mezzo sostenibile: favorisce la diminuzione della **congestione da traffico** nelle città, quindi il numero di incidenti stradali, e riduce l'impatto ambientale degli spostamenti in termini di emissioni di CO². Consapevoli di questi molteplici impatti, in **TRENORD** riaffermiamo ogni giorno, con il coinvolgimento di tutto il personale, l'impegno verso un sistema di mobilità moderno, efficiente, connesso e sostenibile. Un eco-sistema che ha il suo centro nel Cliente e la sua esperienza di viaggio. Grazie a processi più efficienti e maggiore attenzione alle esigenze del viaggiatore, la qualità del servizio e la soddisfazione del Cliente possono incrementare il circolo virtuoso della **domanda di mobilità**, contribuendo a perseguire gli obiettivi di **sostenibilità economica**.

Il coinvolgimento degli **stakeholder**, delle comunità locali favorisce infine la pianificazione dell'intermodalità e della mobilità dei singoli territori.

1.3 One company, one target: puntualità

Valore della persona, soddisfazione del Cliente, legalità, sicurezza e trasparenza sono alcuni dei principi etici e dei valori che guidano il modo con cui ci relazioniamo con i nostri stakeholder, in primis i Clienti (v. Codice Etico).

Nel 2015 abbiamo individuato il **fattore chiave** attorno al quale focalizzare questo impegno nella **puntualità** che al termine del 2014, prima dell'insediamento del nuovo management, era fortemente degradata: l'impegno nella puntualità coniuga l'efficienza operativa con l'**orgoglio aziendale** e esprime la nostra capacità di **rispettare l'orario**, nostra prima **"promessa" commerciale verso il Cliente**, oltre che punto fermo per la valutazione della sua soddisfazione. **"One company, one target: puntualità"** non è quindi solo uno slogan che ha caratterizzato l'intero 2015, ma un progetto articolato che ha guidato progressivamente il miglioramento della puntualità **passata dal 77% di gennaio 2015 all'84% medio sull'anno**.

Questo percorso ha avuto il suo driver nella task force "Miglioramento continuo", supportata a sua volta da team dedicati specificamente al consolidamento del concetto di One Company, al rafforzamento della comunicazione e motivazione interna, e all'efficientamento. (Cfr. cap. 3: l'asset del capitale umano).

TRENORD nel 2015 in pillole

4.150	dipendenti al 31 dicembre 2015
6	impianti di manutenzione: Milano Fiorenza, Novate, Camnago, Cremona, Lecco, Iseo
714.421	passengeri medi ³ nei giorni feriali
373.778	passengeri medi ³ al sabato e 266.364 passeggeri medi ³ nei giorni festivi
2.089	corse medie al giorno con punte di produzione fino a 2.300 corse nei giorni feriali ⁴
63.544	corse medie al mese, complessivamente 762.528 corse nel 2015 ⁴
42,2	milioni di treni/km ⁴
461	convogli ⁵
€ 783	milioni di valore della produzione

³ Il dato fa riferimento all'indagine interna relativa alle frequentazioni, aggiornata a novembre 2015 e include le frequentazioni dei treni e degli autobus.

⁴ Fonte: Piano di Esercizio 2015.

⁵ Dato riferito a fine anno 2015.

1.4 Dialogo con gli stakeholder

Il **Cliente** è al centro delle attività di **TRENORD**.

La sua soddisfazione e la nostra capacità di rispondere adeguatamente alle sue esigenze sono le fondamenta su cui costruiamo il nostro successo. I dipendenti sono quindi la nostra risorsa più preziosa e strategica attraverso la quale rendere concreto questo impegno. Essenziali sono, inoltre, i diversi **interlocutori** con cui interagiamo e con i quali ci impegniamo a costruire una relazione attiva e reciprocamente costruttiva. Infatti, i benefici di questa relazione non sono unidirezionali: anche **TRENORD**, grazie al dialogo e al confronto, ha la possibilità di raccogliere tutti gli stimoli favorevoli e costruttivi per svolgere in modo più efficace e sostenibile la propria attività.

Gli stakeholder sono rappresentati su **3 livelli** in funzione della vicinanza all'azienda e alla loro capacità di influenzarne le attività e il processo decisionale (Figura 1.3).

TRENORD ha svolto nel 2015 una serie di attività di engagement, raccolte nella tabella 1.1.

Oltre ai momenti istituzionali, lo **stakeholder engagement** è stato sviluppato all'interno (per incentivare la partecipazione dei dipendenti agli obiettivi aziendali), all'esterno verso i **Clients**, per aumentare la qualità del servizio e della comunicazione, verso i punti di vendita per aumentare l'accessibilità, verso le **pubbliche amministrazioni** e le **comunità locali** per promuovere l'uso sostenibile del treno.

Inoltre per la realizzazione del presente Bilancio di sostenibilità, abbiamo previsto momenti di coinvolgimento del top management, di alcuni Clienti, di **punti vendita** interni ed esterni, degli azionisti, di alcuni fornitori chiave e dei gestori delle reti. In dettaglio si è raccolto il loro punto di vista in merito agli aspetti di materialità (vedi matrice di materialità), alla qualità del servizio erogato, al ruolo di **TRENORD** nello sviluppo del territorio e al rapporto di ciascuno con l'azienda.



Figura 1.3.
Gli stakeholder
di TRENORD.

1. TRENORD

Tabella 1.1 - I principali momenti di stakeholder engagement nel 2015

Stakeholder	Metodologia	Temi o criticità emersi	Soluzioni ipotizzate
Clienti	Ricerche di <i>customer satisfaction</i> a maggio e novembre 2015 con interviste strutturate a circa 13.000 viaggiatori a bordo treno.	Informazioni e relazioni puntuali con tutti i Clienti attraverso sito, mobile site e Twitter. Richiedono affinamento dei mezzi di comunicazione e personalizzazione del rapporto.	Utilizzo CRM collegato a dati di vendita, evoluzione dell'app e rivisitazione del sito. A tendere, lo sviluppo di un digital system che contempli attività care social, front e on-demand.
Rappresentanze pendolari	Tavolo di confronto in Regione Lombardia (2 incontri/anno) Incontri one to one.	Necessità di rafforzare la comunicazione e la capacità di risposta dell'Azienda ad eventuali problematiche.	Ascolto e confronto continuo Presentazione delle novità Interazione tra Comitati e Direzione Comunicazione.
Dipendenti	Incontri periodici Gruppi di lavoro (in particolare One Company One target).	Avvio di un nuovo modello di comunicazione interna, improntato alla condivisione, alla conoscenza e alla partecipazione agli obiettivi aziendali.	Nuova Intranet, mailnews, campagne interne, eventi e iniziative (es. concorsi di idee, concorsi sulle performance).
Rappresentanze sindacali	Tavoli di confronto	Necessità di rafforzare le relazioni industriali.	Rinnovate relazioni industriali improntate alla collaborazione e alla crescita dell'azienda.
Comunità locali	Incontri periodici.	Relazioni con le istituzioni locali, specialmente i comuni sul cui territorio transita la ferrovia.	Collaborare affinché il territorio diventi promotore dell'utilizzo del treno (progetti di sensibilizzazione, spazi sui siti istituzionali, iniziative educational nelle scuole).
Regione Lombardia	Incontri istituzionali	Relazioni istituzionali con l'Ente Regolatore del servizio e titolare del Contratto di Servizio con TRENORD .	
Fornitori (rivenditori)	Rapporto contrattuale con i punti vendita e le biglietterie.	Relazioni commerciali con i circa 500 punti vendita (esercizi nei pressi delle stazioni) disponibili a collaborare in attività di comunicazione.	Rafforzare la caratterizzazione visiva dei punti vendita TRENORD . Attivare azioni incentivati per tutta la forza vendita.
Partner commerciali	Incontri one to one e presentazioni pubbliche congiunte.	Relazioni di natura commerciale/promozionale finalizzate ad incentivare l'utilizzo del treno come mezzo di trasporto rapido, economico e sostenibile, da parte di singoli, famiglie e gruppi, Clienti abbonati e occasionali di TRENORD , e a valorizzare il territorio servito.	

1.5 Il servizio ferroviario regionale in Lombardia: la risposta alla domanda di mobilità

TRENORD si pone un obiettivo tanto semplice quanto ambizioso: fornire una risposta adeguata alla crescente domanda di mobilità dei cittadini lombardi. Un mercato sempre più dinamico e alternativo al trasporto privato più costoso e meno efficiente.

La Lombardia è la regione più mobile d'Italia, con **oltre 16 milioni** di spostamenti quotidiani, che rappresentano un terzo della domanda complessiva italiana (tabb. 1.2- 1.3). L'offerta ferroviaria, in costante aumento, è la prima in Italia con **oltre 2.200 km di rete, 462 stazioni** e **oltre 42,2 milioni di treni/km** all'anno⁶ ed è strumento portante per implementare una politica di **mobilità sostenibile e integrata** su tutto il territorio regionale. Anche nel 2015 è proseguito il trend di metamorfosi della mobilità per cui quasi la metà degli spostamenti è avvenuta per motivi occasionali, non attribuibili a motivi di lavoro o studio. Sempre nel 2015, si può osservare come l'utenza del fine settimana sia cresciuta del 9%, confermando l'attenzione e la volontà di TRENORD di affermarsi come vettore anche per il tempo libero.



Tabella 1.2 - Dati demografici su Regione Lombardia

REGIONE LOMBARDIA	
Residenti (Regione più popolata d'Italia)	10 milioni
Abitanti per kmq	419,5

Fonte: ISTAT, Popolazione residente al 1 gennaio 2015.

Tabella 1.3 - Dati su trasporto pubblico in Lombardia

TRASPORTO PUBBLICO	
Spostamenti quotidiani	16,4 milioni
Spostamenti per motivi occasionali	45,5%
Spostamenti per motivi di lavoro	39,9%
Spostamenti per motivi di studio	9,8%
Spostamenti utilizzando il trasporto pubblico (incluso treno)	19,0%
Tempo medio totale per giorno degli spostamenti	66 minuti
Distanza media degli spostamenti	8,66 km

Fonte: Regione Lombardia, Matrice regionale Origine/destinazione 2014 "Quanto, quando, come, dove e perché ci si muove in Lombardia".

⁶ Fonte: Piano di Esercizio 2015.

IL SERVIZIO FERROVIARIO SECONDO IL NUOVO CONTRATTO DI SERVIZIO

In base all'art. 6 del Contratto di Servizio, **TRENORD** struttura il servizio ferroviario in questi ambiti:

- **istituzione di collegamenti e fermate ad hoc** per garantire l'accessibilità a Expo 2015;
- **sviluppo e consolidamento del servizio suburbano** (linee S) tramite completamento dei cadenzamenti per le linee che non offrono sistemi completi;
- **potenziamento della frequenza delle corse** in base agli indici di affollamento e all'andamento della domanda potenziale;
- **introduzione di nuove linee suburbane** di corto raggio sulle tratte più prossime al nodo di Milano fino al raggiungimento della frequenza di 16 treni /h sul passante Ferroviario;
- **introduzione di sistemi a caratteristiche suburbane** nelle aree insubrica, bresciana e bergamasca;
- **garanzia di soglie minime di frequenza** su tutta la rete;
- **sviluppo dei trasporti Regio Express** anche oltre i confini regionali;
- **completamento dei cadenzamenti** dei servizi Regio Express;
- **ridefinizione strutturata degli attestamenti** (fermate) su ciascuna linea;
- **progressivo incremento** della velocità commerciale;
- **mantenimento dei corridoi** di frequenza intercalata a 15' o 10' tra le differenti linee urbane in sovrapposizione;
- **valorizzazione dei nodi** di interconnessione con i servizi di altri operatori.

1.6 Con Regione Lombardia un contratto sfidante

TRENORD è gestore unico del servizio regionale in virtù del Contratto di Servizio, che nel 2015 è stato rinnovato, per una durata di sei anni, fino al 2020 (la delibera della giunta Regionale lombarda è datata 10 aprile 2015). Il nuovo contratto ha introdotto obiettivi sfidanti, anche in relazione a Expo per quanto riguarda il 2015.

In particolare il Contratto di servizio prevede un corrispettivo riconosciuto da Regione Lombardia (pari a 421,17 milioni di euro per il 2015) e determina le **modalità di svolgimento del servizio ferroviario**:

- direttrici e linee sulle quali operare;
- programma di esercizio (fermate e orari, tipologia di treno, posti offerti, ecc.);
- servizi garantiti in caso di sciopero;
- investimenti in nuovo materiale rotabile, quantificati in 200 milioni nel periodo 2015-2020;
- informazioni essenziali per i viaggiatori relativamente a singola corsa, orario ferroviario, variazioni (ritardi, soppressioni, corse sostitutive, ecc.), reti e stazioni, estratto delle condizioni di trasporto, tariffe e modalità di acquisto di biglietti e abbonamenti, servizi per viaggiatori con disabilità e con bici al seguito, diritti dei viaggiatori;
- modalità di erogazione delle stesse (a bordo treno, in stazione, on line, su mobile devices, su app, su social media, numero telefonico dedicato, ecc.);
- rete di vendita;
- sistema tariffario;

⁷ Tale valore include sia il corrispettivo per il Contratto di Servizio base per l'anno 2015, sia il valore del Contratto di Servizio della linea S5, al netto delle detrazioni e penali

- standard qualitativi nell'erogazione del servizio (puntualità, efficienza dei rotabili, qualità dell'informazione) e relativo sistema sanzionatorio;
- composizione e affollamento;
- variazioni al servizio programmato, interruzioni, soppressioni e relativo sistema di penalità;
- reclami;
- cooperazione con associazione dei consumatori e pendolari;
- monitoraggio e controllo dell'adempimento.

Servizi di mobilità sostenibile (art.10)

TRENORD si impegna a collaborare nell'implementare di progetti sperimentali di mobilità sostenibile (ad esempio progetti di bike sharing, car sharing, intermodalità treno + bici, promozione della mobilità elettrica) per lo sviluppo di un sistema di mobilità integrato ai servizi ferroviari che contribuisca a incrementare la flessibilità e l'accessibilità dei servizi e a promuovere l'uso del mezzo ferroviario.

Il progetto delle velostazioni, attuato da Ferrovienord nei pressi delle stazioni di sua competenza, è un esempio di questa integrazione: con la tessera di abbonamento al treno sarà possibile lasciare la bicicletta in luoghi riparati e sicuri.

TRENORD è impegnata a ricercare forme di integrazione tariffaria tra i servizi di mobilità pubblica e gli stessi servizi ferroviari. Questo anche al fine di favorire i segmenti di mercato del tempo libero e del turismo, sempre più in espansione e che TRENORD sta sviluppando in molte aree della Lombardia (cfr. Box TRENORD per il tempo libero e per i gruppi).

⁸ Dato aggiornato a fine 2015. Durante il periodo Expo è stata attivata la direttrice aggiuntiva n.41 Rho-Milano, attiva per i sei mesi dell'Esposizione Universale.

1.7 Il servizio TRENORD

TRENORD eroga il proprio servizio su una rete di quasi 2.000 km distribuita su 39 direttrici e 62 linee:

- **Suburbane (S)** compreso il passante ferroviario, che costituiscono un'importante infrastruttura (in gran parte sotterranea a Milano) e consentono di semplificare il viaggio dei pendolari da e verso il capoluogo;
- **Regionali (R) e Regio Express**, che coprono l'intero territorio lombardo fungendo da collegamento anche con altre regioni;
- **Malpensa Express** che assicura il collegamento aeroportuale tra il terminal 1 di Malpensa e le stazioni di Milano Cadorna, Milano Centrale e Milano Porta Garibaldi.

Inoltre, TRENORD eroga i servizi:

- **TILO (Treni Regionali Ticino Lombardia)**, società anonima di diritto svizzero, Compartecipata al 50% con FFS - Ferrovie Federali Svizzere, che collega la Lombardia con il Canton Ticino;
- **Lunga percorrenza**, che gestisce nel territorio italiano i servizi di trazione nei collegamenti internazionali in partnership con la tedesca DB e l'austriaca OBB, in virtù di un contratto che scadrà nel dicembre 2017 con possibilità di rinnovo.

39 direttrici⁸

62 linee di cui⁹:

13 linee suburbane di cui 6 nel passante ferroviario
47 linee Regio e Regio Express
2 linee di collegamento con Malpensa

⁹ Fonte: Piano di Esercizio 2015.

2. La Corporate Governance



La struttura della governance di **TRENORD** si fonda su un modello organizzativo atto a garantirne una gestione trasparente, chiara e rispettosa della legge.

2.1 Il Consiglio di Amministrazione

Al 31 dicembre 2015 il Consiglio di Amministrazione di **TRENORD** era così formato:

In data 15 aprile 2016, in concomitanza con

Tabella 2.1 - Composizione del CdA al 31 dicembre 2015

Consiglio di Amministrazione	
Vincenzo Soprano	Presidente
Cinzia Farisè	Amministratore Delegato
Daniela Chiappini	Consigliere
Enrico Grigliatti	Consigliere
Umberto Benezoli	Consigliere

l'approvazione del bilancio di esercizio, è stato nominato il **nuovo Consiglio di Amministrazione**, composto da:

Tabella 2.2 - Composizione del CdA al 15 aprile 2016

Consiglio di Amministrazione	
Barbara Morgante	Presidente
Cinzia Farisè	Amministratore Delegato
Daniela Chiappini	Consigliere
Enrico Grigliatti	Consigliere
Umberto Benezoli	Consigliere
Enrico Bellavita	Consigliere

La carica di **Presidente del Consiglio di Amministrazione** detiene i poteri e funzioni qui elencati, anche di natura esecutiva:

- attuare le delibere dell'Assemblea e del Consiglio di Amministrazione;
- definire l'assetto organizzativo e dell'organico

delle funzioni Internal Auditing – posta sotto la sua diretta responsabilità – e Relazioni Istituzionali;

- mantenere le relazioni istituzionali della società, con particolare riferimento ai rapporti con le istituzioni pubbliche – regionali, nazionali e sovranazionali – i soci e le associazioni di categoria.

L'**Amministratore Delegato** è il soggetto a cui fanno capo tutti i poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione e che ricopre principalmente queste funzioni:

- riferire, con cadenza almeno semestrale, al Consiglio di Amministrazione e agli altri organi di governo, sull'andamento della gestione;
- proporre al CdA bozze di piani strategici, budget, piani di investimento, modello organizzativo in conformità con il D. lgs. 231/2001, politiche del personale, acquisti, approvvigionamenti e appalti;
- definire e promuovere le strategie di comunicazione, in coordinamento con il Presidente del Consiglio di Amministrazione;
- rappresentare la Società presso stakeholder e soggetti terzi quali rappresentanze sindacali, associazioni di categoria, altre società, ecc.

In seno al Consiglio di Amministrazione non sono stati istituiti Comitati.

2.2 Il Collegio Sindacale

Il Collegio Sindacale è l'organo interno all'azienda che, come previsto dal Codice Civile, si occupa di controllare:

- l'applicazione di tutti i principi inerenti la governance societaria;
- il rispetto della normativa e della legge;

- l'osservanza dei principi dello Statuto;
- il rispetto dei principi di corretta amministrazione, con specifico riferimento al funzionamento dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile.

Con apposita delibera datata 30 giugno 2015, l'Assemblea ha provveduto a nominare il nuovo **Collegio Sindacale** che risulta essere composto da:

Tabella 2.3 - Composizione del Collegio Sindacale al 31 dicembre 2015	
Collegio Sindacale	
Marco Manzoli	Presidente
Luigi Filippini	Sindaco effettivo
Mara D'Oriano	Sindaco effettivo
Rosj Catalano	Sindaco Supplente
Fabrizio Zaniboni	Sindaco Supplente

2.3 L'Organismo di Vigilanza e il Modello Organizzativo 231

La normativa ha introdotto nell'ordinamento italiano, così come già previsto a livello europeo, un nuovo regime di responsabilità che deriva dal commettere o tentare di commettere particolari tipologie di reato nell'interesse o a vantaggio degli enti stessi. Il Modello Organizzativo 231 è un modello organizzato adottato per prevenire la responsabilità penale dei soggetti in conformità a tale normativa. Il Modello Organizzativo 231 di **TRENORD** è stato adottato dal Consiglio di Amministrazione in data 27 settembre 2012 e in seguito aggiornato e approvato dal CdA il 29 dicembre 2014.

Attraverso l'adozione del Modello Organizzativo 231, **TRENORD** intende perseguire queste finalità:

- vietare comportamenti che possano integrare le fattispecie di reato previste dal Decreto 231;

- diffondere la consapevolezza che, dalla violazione del Decreto 231, delle prescrizioni contenute nel Modello e dei principi del Codice Etico, possa derivare l'applicazione di misure sanzionatorie (pecuniarie e interdittive) anche a carico di **TRENORD**;
- consentire a **TRENORD**, grazie a un sistema strutturato di procedure e a una costante azione di monitoraggio sulla corretta attuazione di tale sistema, di prevenire o contrastare tempestivamente la commissione di reati rilevanti ai sensi del Decreto 231.

TRENORD ha avviato nel corso del 2016 un aggiornamento del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo al fine di recepire i nuovi reati presupposto della responsabilità amministrativa, introdotti dal legislatore a partire da dicembre 2014, e precisamente:

- reato di autoriciclaggio, art. 648 ter1 c.p. introdotto dalla Legge 15 dicembre 2014 n. 186 (che ha modificato l'art. 25 octies del D.Lgs. n. 231/2001);
- nuovi reati ambientali, introdotti nel codice penale dalla Legge 22 maggio 2015 n. 68 (che ha modificato l'art. 25 undecies del D.Lgs. n. 231/2001);
- nuovi reati societari di falso in bilancio introdotti dalla Legge 27 maggio 2015 n. 69 (che ha modificato l'art. 25 ter del D.Lgs. n. 231/2001).

L'**Organismo di Vigilanza** (OdV) vigila sull'applicazione del Modello di Organizzazione e Controllo. Il 10 marzo il CdA ha nominato i seguenti componenti:

Tabella 2.4 - Composizione dell'Organismo di Vigilanza	
Organismo di Vigilanza	
Bruno Assumma	Presidente
Alessandra Vari	Membro
Laura Ferrara	Membro

*In data 11 dicembre 2015 il Consiglio di Amministrazione ha deliberato la nomina di un ulteriore membro dell'Organismo di Vigilanza nella persona di **Marco Manzoli**, Presidente del Collegio Sindacale.*

2.4 Il Codice Etico

Introdurre l'etica nei processi aziendali rappresenta un fattore chiave per sviluppare la qualità e la competitività di un'azienda, perché favorisce una crescita in regime di equilibrio. Il Codice Etico rappresenta l'espressione di valori, principi e linee di comportamento cui devono ispirarsi, nella propria attività lavorativa, i dipendenti e i consulenti di un'azienda. Ispirata dal principio che i soggetti economici non possono avere una condotta appropriata senza il rispetto di principi etici, **TRENORD** promuove a tutti i livelli l'integrità dei comportamenti, sia dei propri dipendenti sia del management.

L'azienda è costantemente impegnata a mantenere un atteggiamento di massima collaborazione, improntato a trasparenza e correttezza, con tutti i soggetti con cui si relaziona ogni giorno per la realizzazione delle proprie attività aziendali. Nel 2012 **TRENORD** ha adottato un proprio Codice Etico, documento che stabilisce i principi etici e di condotta cui tutti i dipendenti devono attenersi. Nel documento vengono individuati standard di riferimento e norme di condotta che caratterizzano i processi decisionali, con l'obiettivo di orientare i comportamenti dell'azienda. Tra gli obiettivi del documento vi è quello di favorire comportamenti univoci, corretti e trasparenti nei rapporti con i propri stakeholder e favorire la creazione di una reputazione aziendale positiva.

I principi presenti all'interno del Codice Etico di TRENORD sono:

valore della persona e delle risorse umane

"Le risorse umane sono un valore indispensabile e prezioso per la crescita e sviluppo della Società e ne costituiscono il vero Patrimonio";

orientamento e soddisfazione del consumatore

"La Società si impegna a garantire adeguati standard di qualità dei servizi offerti e a sostenere, nei limiti delle proprie capacità, i servizi e gli orari richiesti dalla collettività";

legalità

"I comportamenti dei Destinatari sono improntati al rispetto delle leggi e dei regolamenti vigenti";

trasparenza, correttezza e professionalità

"Tutte le azioni, operazioni, negoziazioni e, più in generale, i comportamenti dei Destinatari si ispirano alla massima trasparenza e correttezza";

tutela della sicurezza

"La Società promuove e garantisce la salute e la sicurezza sul lavoro dei propri dipendenti e collaboratori in tutti i luoghi in cui questi siano chiamati a svolgere la propria attività lavorativa, nonché promuove condizioni di lavoro sicure";

tutela dell'ambiente

"La Società rispetta l'ambiente come risorsa da tutelare, a beneficio della collettività e delle generazioni future; la stessa, infatti, è impegnata a generare una crescita economica compatibile con lo sviluppo sostenibile, garantendo un ambiente prospero e salutare";

eguaglianza e imparzialità

"TRENORD tutela e promuove il rispetto della dignità umana, che non deve essere discriminata in base ad età, sesso, orientamento sessuale, condizioni personali e sociali, razza, lingua, nazionalità, opinioni politiche e sindacali e credenze religiose. Non sono, di conseguenza, tollerati comportamenti discriminatori";

riservatezza

"La riservatezza è regola imprescindibile di ogni condotta. La Società assicura, quindi, la riservatezza delle informazioni in suo possesso e si astiene dall'utilizzare dati riservati, salvo il caso di espressa e consapevole autorizzazione e, comunque, sempre nella più rigorosa osservanza della normativa in tutela dei dati personali";

concorrenza

"Per la Società è di primaria importanza che il mercato sia basato su una concorrenza corretta e leale".

2.5 Il Sistema di Gestione Integrato

Il Sistema di Gestione Integrato fissa responsabilità e principi necessari al funzionamento dell'azienda, garantendo il massimo dell'efficienza e dell'efficacia contribuendo alla riduzione dei costi di esercizio.

La strutturazione di questo sistema permette di:

- **gestire** in modo sistemico i processi e le loro relazioni;
- **organizzare e pianificare** in maniera coordinata e puntuale il monitoraggio tra le funzioni;
- **misurare** le prestazioni anche in ottica di programmazione futura;
- **mettere in atto** iniziative utili a prevenire, correggere e migliorare le iniziative in atto;
- **uniformare** comportamenti e prassi interne all'azienda in tema di stesura, controllo, approvazione, modifica e archiviazione di dati e documenti rilevanti;
- **favorire** la crescita culturale delle quattro aree su cui poggia il sistema di gestione integrato di **TRENORD**: salute e sicurezza sul luogo di lavoro, sicurezza dell'esercizio, qualità, ambiente.

Al 31 dicembre 2015 risultano in **TRENORD** i seguenti sistemi di gestione certificati:

- **certificazione del Sistema di Gestione per la qualità**, in accordo allo standard ISO 9001:2008 per l'intera azienda relativamente alle attività di "Progettazione ed erogazione di servizi di trasporto ferroviario; manutenzione di materiale rotabile";
- **certificazione del Sistema di Gestione ambientale** in accordo allo standard ISO 14001:2004 per le sedi di Cadorna, Novate e Iseo e per una parte delle sedi di esercizio, relativamente alle attività di "Progettazione ed erogazione di servizi di trasporto

ferroviario; manutenzione di materiale rotabile attraverso lavorazioni meccaniche, elettriche e pneumatiche e attività di lavaggio, pulizia, verniciatura e ripristino arredi".

A marzo 2016 è stato incluso nel perimetro di certificazione del Sistema di Gestione ambientale il sito manutentivo di Camnago, in accordo allo standard ISO 14001:2004.

È inoltre in fase di progettazione l'avvio della certificazione del Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza dei lavoratori per l'intera azienda, in accordo allo standard OHSAS 18001.

2.6 La catena di fornitura e gli acquisti responsabili

TRENORD può contare a fine 2015 su 12.685 fornitori inseriti nell'albo fornitori di cui 3.848 accreditati. I fornitori sono classificati sulla base di gruppi merceologici, che rientrano principalmente in questi ambiti:

- **produzione, riparazione e revisione** del materiale di ricambio;
- **attività di manutenzione** di rotabili e impianti;
- **servizi di vigilanza e sicurezza**;
- **prestazioni** inerenti la pulizia dei treni.

Tutti i fornitori sono inseriti nella piattaforma Sintel (Categoria FER), che è il sistema di intermediazione telematica di Regione Lombardia.

Dal mese di gennaio 2016 è stata implementata, anche se in modalità non ancora integrata nel sistema di gestione dati aziendali, una formula per la valutazione dei rating dei fornitori che prende in considerazione fattori quali i ritardi e le posizioni inavase.

È in crescita l'incidenza percentuale delle procedure con assegnazione dell'appalto sulla base del criterio di valutazione dell'offerta economicamente più vantaggiosa. In questo caso i punteggi sono attribuiti, soprattutto per la fornitura di materiale, prevalentemente sul criterio della tempestività di consegna.

Sempre in tema di catena di fornitura, sulla piattaforma che ospita i fornitori di **TRENORD** è richiesto anche il possesso di eventuali certificazioni ambientali (green) non attualmente obbligatorie.

TRENORD implementerà specifiche linee guida per la valutazione dei fornitori anche sotto il profilo di impatto ambientale e sociale, entro il 2017.

2.7 La tutela della privacy

Il tema della tutela della privacy è di grande importanza per **TRENORD**.

Tutti i contenuti e le informazioni inerenti la tutela della privacy fanno riferimento alle informazioni descritte agli articoli 7 e seguenti del D. Lgs. 196/2003, e in particolare l'articolo 13. Nel 2015 non si sono registrati reclami inerenti la violazione della privacy dei Clienti e la perdita di dati personali.

2.8 La compliance

Durante il periodo di rendicontazione all'interno della Società non si sono verificati incidenti o atti illeciti riconducibili a fenomeni di corruzione, comportamenti anti-competitivi e antitrust e

violazioni di leggi sul monopolio. Non risultano inoltre reclami legati all'impatto ambientale, sociale, sulla società e sui servizi erogati dall'azienda. **TRENORD**, infine, non ha registrato incidenti dovuti alla non conformità a regolamenti e a codici volontari in tema di comunicazione e marketing, pubblicità, promozione e sponsorizzazione.



3. L'asset del capitale umano



Per noi di **TRENORD** le persone sono il principale asset aziendale: le loro competenze e le loro capacità, il loro senso di appartenenza sono un fattore essenziale della reputazione verso tutti i nostri stakeholder, in particolare i Clienti.

3.1 I dipendenti TRENORD

Al 31 dicembre 2015 contiamo 4.150 dipendenti. I nostri dipendenti sono in prevalenza uomini (82,9%), hanno un'età compresa tra i 30 e i 50 anni (54,0%) e sono soprattutto impiegati (77,5%). Rispetto al 2014 si registra una diminuzione complessiva del 1,7%, dovuta prevalentemente al pensionamento, come meglio indicato dai dati sul turnover.

La prevalenza maschile si deve a una storica caratterizzazione del settore: tra il 2014 e il 2015, tuttavia, le dipendenti donne sono aumentate dell'1,7%, superando quota 700, oltre un sesto della popolazione aziendale totale.

Tabella 3.1 - Popolazione aziendale per genere al 31 dicembre

Dipendenti	2014	2015	Variazione
Dipendenti totali	4.223	4.150	-1,7%
Donne	696	708	1,7%
Uomini	3.527	3.442	-2,4%

La quasi totalità delle nostre persone è assunta a tempo indeterminato (95,8%) e solo il 4,2% è assunto a tempo determinato. Proseguendo con l'approccio degli anni precedenti, anche nel 2015 per l'attività ordinaria abbiamo scelto di non fare ricorso a forme contrattuali meno stabili, come contratti a progetto. Per Expo, per i sei mesi di attività, si è fatto

Figura 3.1 - Popolazione aziendale per qualifica e genere al 31 dicembre 2015.

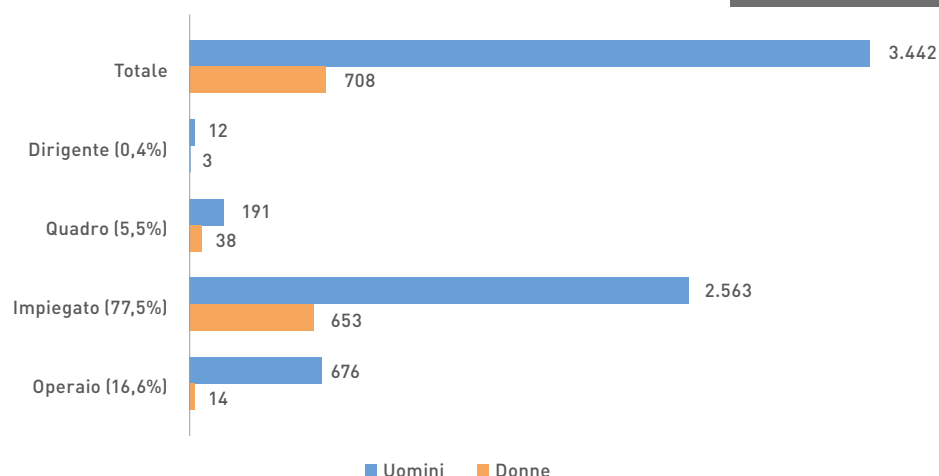


Figura 3.2 - Popolazione aziendale per fasce di età e genere al 31 dicembre 2015.

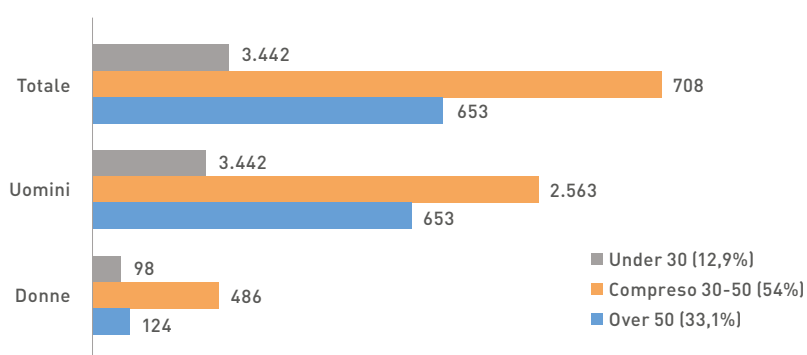
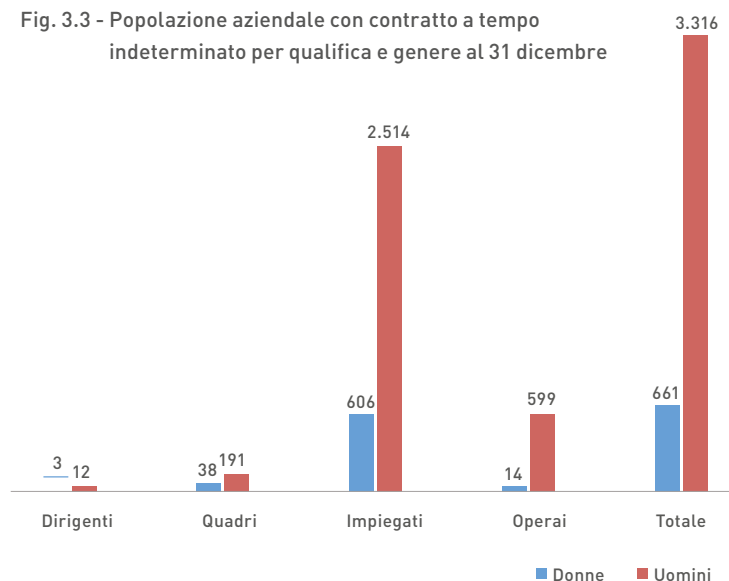


Fig. 3.3 - Popolazione aziendale con contratto a tempo indeterminato per qualifica e genere al 31 dicembre



ricorso a lavoratori interinali e ad altre tipologie di collaborazione a tempo determinato, che si sono concluse il 31 ottobre 2015.

Il 98,7% dei dipendenti è full-time mentre il part-time copre l'1,3%, in prevalenza donne.

3.2 Gestione e valorizzazione del capitale umano

3.2.1 La selezione

In TRENORD effettuiamo la selezione del personale nel pieno rispetto di tutte le norme di legge applicabili sia a livello europeo sia nazionale, del D.lgs. 231/01, del Codice Etico e del Manuale SGI-Sistema di Gestione Integrato.

Nel 2015 abbiamo assunto complessivamente 60 dipendenti, il 66,7% dei quali **sotto i trent'anni**,

Tab. 3.2 - Popolazione aziendale per categoria contrattuale (determinato e indeterminato) al 31 dicembre

Numero dipendenti	2014	2015	Variazione
Tempo determinato	197	173	-12,2%
Donne	48	47	-2,1%
Uomini	149	126	-15,4%
Tempo indeterminato	4.026	3.977	-1,2%
Donne	648	661	2,0%
Uomini	3.378	3.316	-1,8%
Altri Collaboratori	9	0	-100,0%
Interinali	6	-	-100,0%
Collaboratori a progetto	3	-	-100,0%

Tab. 3.3 - Popolazione aziendale per categoria contrattuale (full-time / part-time) al 31 dicembre

Numero dipendenti	2014	2015	Variazione
Totale full-time	4.158	4.094	-1,5%
Donne	641	660	3,0%
Uomini	3.517	3.434	-2,4%
Totale part-time	65	56	-13,8%
Donne	55	48	-12,7%
Uomini	10	8	-20,0%
Totale	4.223	4.150	-1,7%

proseguendo il trend già iniziato nel 2014 in vista di Expo. Il turnover in entrata si attesta quindi all'**1,4%**. Sempre nel 2015, le persone che hanno interrotto il loro rapporto di lavoro con noi sono state **133**, in netta prevalenza (84,2%) di **età superiore a 50 anni**. Il turnover in uscita, pari al **3,2%**, è quindi dovuto per la maggior parte al pensionamento dei dipendenti con maggiore anzianità.

Il turnover complessivo è stato pari al **4,7%**: la crescita rispetto al 2014 è dovuta in prevalenza ad una quota significativa di personale andato in pensionamento durante l'anno.

Tab. 3.4 - Nuovo personale assunto per età e genere

Numero personale assunto	2014	2015	Variazione
Sotto i 30 anni	51	40	-21,6%
<i>Donne</i>	26	10	-61,5%
<i>Uomini</i>	25	30	20,0%
Tra i 30 e i 50 anni	21	18	-14,3%
<i>Donne</i>	4	6	50,0%
<i>Uomini</i>	17	12	-29,4%
Oltre i 50 anni	4	2	-50,0%
<i>Donne</i>	-	1	-
<i>Uomini</i>	17	1	-75,0%
Totale	76	60	-21,1%

Tab. 3.5 - Rapporti di lavoro interrotti o terminati, per età e genere

Rapporti di lavoro interrotti o terminati, per età e genere	2014	2015	Variazione
Sotto i 30 anni	3	6	100,0%
<i>Donne</i>	0	0	0,0%
<i>Uomini</i>	3	6	-100%
Tra i 30 e i 50 anni	15	15	-0,0%
<i>Donne</i>	1	3	200,0%
<i>Uomini</i>	14	12	-14,3%
Oltre i 50 anni	42	112	166,7%
<i>Donne</i>	7	3	-57,1%
<i>Uomini</i>	35	109	211,4%
Totale	60	133	121,7%

Tab. 3.6 - Tasso di turnover complessivo, per genere e età

Tasso di turnover	2014	2015	Variazione
Tasso turnover complessivo	3,2%	4,7%	1,5%
Tasso turnover in entrata	1,8%	1,4%	-0,4%
<i>Tasso di turnover in entrata Donne</i>	4,3%	2,4%	-1,9%
<i>Tasso di turnover in entrata Uomini</i>	1,3%	1,2%	-0,1%
<i>Tasso di turnover in entrata Sotto i 30 anni</i>	7,9%	7,5%	-0,4%
<i>Tasso di turnover in entrata Tra i 30 anni e i 50 anni</i>	1,0%	0,8%	-0,2%
Tasso turnover in uscita	1,4%	3,2%	1,8%
<i>Tasso di turnover in uscita Donne</i>	1,1%	0,8%	-0,3%
<i>Tasso di turnover in uscita Uomini</i>	1,5%	3,7%	2,2%
<i>Tasso di turnover in uscita Sotto i 30 anni</i>	0,5%	1,1%	0,6%
<i>Tasso di turnover in uscita Tra i 30 e i 50 anni</i>	0,7%	0,7%	0,0%
<i>Tasso di turnover in uscita Oltre i 50 anni</i>	3,0%	8,2%	5,2%

3.2.2 Sviluppo e formazione

La crescita del capitale umano è fondamentale al fine di garantire un servizio di qualità sempre migliore ai nostri Clienti. Per questo motivo ogni anno programmiamo percorsi formativi per il personale presente in azienda.

Nel 2015 si stima che siano state erogate complessivamente oltre 97.000 ore di formazione, in diminuzione del 22% rispetto al 2014, in ragione prevalentemente della necessità di concentrarsi sul servizio per Expo. Inoltre nel 2014 era in corso un processo di assunzione (ora concluso) di capo treni e macchinisti (in piano nel 2013) che ha richiesto un quantitativo maggiore di formazione.

In dettaglio si stima che i piani formativi si siano focalizzati sulle aree della formazione tecnica per il 50%, della sicurezza per il 25%, dell'informatica per il 10%, delle lingue straniere per il 5% e dell'approfondimento di tematiche specifiche per il restante 10%.

Molto importanti sono la formazione tecnica-abilitativa dato il numero di assunzioni effettuate per Expo e la campagna formativa "anticorruzione e modello 231". Quest'ultima, somministrata in modalità e-learning utilizzando il sito intranet aziendale, è stata erogata a favore di direttori, dirigenti, quadri ed altri responsabili di unità organizzative, coinvolgendo circa 580 risorse da gennaio ad aprile 2016.

Nel 2015 abbiamo erogato giornate di formazione per i dirigenti e circa 50 Responsabili di Struttura sulla gestione dei Contratti e sul Codice degli appalti, in particolare sulle corrette pratiche nella gestione della relazione con i fornitori.

Prevediamo inoltre piani formativi ad hoc per le figure inserite con contratto di apprendistato, con formazione

Tab. 3.7 – Ore di formazione 2015 per genere e qualifica¹⁰

	2014 ¹¹	2015	Variazione
Dirigenti	0	1.943	-
<i>Donne</i>	0	1.360	-
<i>Uomini</i>	0	583	-
Quadri	491	2.914	494%
<i>Donne</i>	401	2.040	409%
<i>Uomini</i>	90	874	872%
Impiegati	108.758	77.721	-29%
<i>Donne</i>	82.213	54.405	-34%
<i>Uomini</i>	26.545	23.316	-12%
Operai	14.714	14.573	-1%
<i>Donne</i>	14.551	10.201	-30%
<i>Uomini</i>	163	4.372	2582%
Totale	123.963	97.151	-22%
<i>Donne</i>	97.165	68.006	-30%
<i>Uomini</i>	26.798	29.145	9%

¹⁰ I dati 2014 e 2015 includono le sole ore di formazione erogate in aula. I dati sono frutto di un'elaborazione dai registri aula e stimati per quanto riguarda la scomposizione per genere, qualifica e per area tematica.

¹¹ Nel corso del 2014 non sono stati organizzati internamente corsi di formazione per il personale dirigente che ha avuto accesso a corsi di formazione esterni le cui ore di formazione non sono incluse nel sistema di reporting.

tecnica in aula e sul lavoro. Nel 2015 abbiamo proposto stage formativi gratuiti per le abilitazioni ferroviarie (macchinista e capitreno) a persone che sono poi state assunte.

Non sono presenti piani di assistenza ai collaboratori a fine carriera e/o a fine incarico.

Nel 2015 abbiamo avviato l'impegnativo piano di formazione "One Company, One Target: puntualità" finalizzato a introdurre nuovi spunti motivazionali sia in relazione alla sfida di Expo sia in relazione alla necessità di consolidare l'integrazione aziendale.

Il piano, svoltosi da gennaio a maggio 2015 ha coinvolto circa 3.000 persone, con particolare coinvolgimento del personale operativo.

La mobilitazione del personale ha anche consentito di allineare tutti non solo su aspetti motivazionali e finalizzati allo sviluppo del senso di appartenenza ma anche su elementi di natura commerciale (nuove condizioni di trasporto), in particolare per i capitreno. Per favorire la partecipazione e la mobilitazione del capitale umano, abbiamo attivato al nostro interno diversi gruppi di lavoro.

Nel 2015 hanno operato i gruppi attivati a fine 2014:

- **"Efficienza"** con lo scopo di individuare le aree aziendali nelle quali è possibile un recupero di efficienza;
- **"One company"**, con l'obiettivo di sviluppare il senso di appartenenza ad un'unica azienda e migliorare il processo di integrazione.

Nel 2015 hanno preso il via il gruppo di lavoro "Semplificazione delle attività amministrative di produzione" e quello "Grandi Clienti per Expo". È stata offerta, inoltre, un'approfondita informativa a introduzione dei corsi di formazione rivolta a



macchinisti, capitreno e manutentori, abbinato al TU81, nella quale è stato descritto il Sistema di Gestione Integrato Sicurezza dell'Esercizio, Qualità, Ambiente e Sicurezza sul Lavoro.

3.3 Salute e sicurezza

La salute e la sicurezza sono l'elemento fondante dell'attenzione che dedichiamo ai nostri collaboratori: siamo consapevoli che questi fattori, oltre a riguardare in prima persona chi lavora con noi, si ripercuotono in modo diretto sulla **qualità del servizio**, in termini di sicurezza e puntualità, sulla qualità di vita dei Clienti e sulla valorizzazione e salvaguardia del territorio su cui operiamo. Secondo la tipologia di attività svolta, i nostri

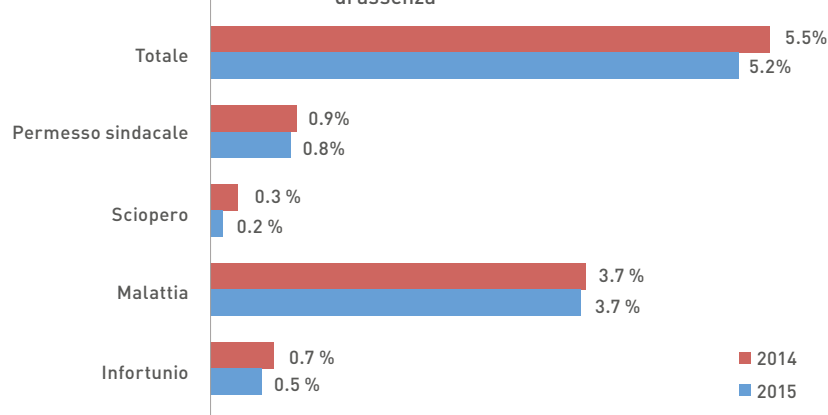
Tab. 3.8 - Numero totale di infortuni, indice di frequenza e gravità

	2014	2015	Variazione
Numero di infortuni	284	233	-18,0%
<i>Donne</i>	39	44	12,8%
<i>Uomini</i>	245	189	-22,9%
Numero giorni di assenza per infortuni	8.489	6.977	-17,8%
<i>Donne</i>	878	950	8,2%
<i>Uomini</i>	7.611	6.027	-20,8%
Indice Frequenza Infortuni (IdF) *	43,07	34,25	-20,5%
<i>IdF Donne</i>	41,50	44,13	6,3%
<i>IdF Uomini</i>	43,33	32,55	-24,9%
Indice Gravità Infortuni (IdG) **	12,21	10,09	-17,4%
<i>IdG Donne</i>	7,79	8,18	5,0%
<i>IdG Uomini</i>	13,07	10,48	-19,8%

*Per il calcolo dell'indice di frequenza degli infortuni è stata utilizzata la seguente formula: (numero totale di infortuni/ ore lavorate) * 1.000.000

**Per il calcolo dell'indice di gravità degli infortuni è stata utilizzata la seguente formula: (totale giornate di assenza per infortunio/ ore lavorabili) * 10.000

Fig. 3.4 – Tasso totale di assenteismo per tipologia di ore di assenza



collaboratori sono sottoposti a controlli costanti di **medicina legale, del lavoro e tossicologica**.

Con l'obiettivo di migliorare la percezione del benessere in azienda, abbiamo inoltre previsto un **check-up di medicina preventiva** al quale il lavoratore può aderire a titolo facoltativo e gratuito. L'azienda ha provveduto ad effettuare la valutazione del rischio stress lavoro-correlato secondo quanto previsto dalla normativa. Tale valutazione ha evidenziato le aree di miglioramento per incrementare il benessere dei lavoratori: **i piani di miglioramento** scaturiti dalla valutazione sono ad oggi ancora in corso. Come si può notare dalla tabella 3.8 nel 2015 il numero degli infortuni è sceso a 233, in calo del 18,0% rispetto al 2014. In parallelo sono diminuiti in misura analoga i giorni di assenza correlati. Allo stesso modo sono in calo tanto l'indice di frequenza quanto quello di gravità degli infortuni. Periodicamente procediamo all'analisi degli infortuni, che ci permette di individuare la loro tipologia e, sulla base di questa, valutare le azioni di miglioramento idonee a ridurre le casistiche evidenziate. Effettuiamo inoltre sopralluoghi periodici per verificare il mantenimento delle condizioni di sicurezza raggiunte. I sopralluoghi sono monitorati e catalogati in un apposito sistema informatico per la gestione delle non conformità e della loro risoluzione. Il tasso di assenteismo, calcolato come rapporto tra le ore di infortunio, malattia, permessi sindacali e sciopero e le ore lavorabili¹² nell'anno, è pari al 5,2% (di cui 6,1% per le donne e 5,0% per gli uomini).

¹² Per il calcolo delle ore lavorabili è stata utilizzata la seguente formula: n. giorni teorici lavorabili nell'anno (=217gg)

* n. ore di lavoro giornaliera (=7,6 h) * n. organico medio.

3.4 Il welfare TRENORD

Il nostro sistema di **welfare aziendale** include tutti gli interventi che realizziamo in modo volontario a favore dei nostri dipendenti, in modo da rispondere nel miglior modo possibile alle esigenze di **conciliazione tra vita lavorativa e familiare**. Attraverso queste politiche puntiamo a generare un **clima aziendale sereno**, motivando i dipendenti a **raggiungere gli obiettivi**.

In dettaglio, le iniziative che abbiamo attuato anche nel 2015 in tema di welfare sono:

- **concessione part time orizzontale e verticale** in tutti i settori aziendali, compatibilmente con le relative esigenze organizzative e produttive;
- **flessibilità dell'orario**, compatibilmente con le specifiche necessità dei settori aziendali;
- **convenzioni con ATM** per lo spostamento dei dipendenti; concessione di free pass e di Carte di Libera Circolazione per i dipendenti e familiari, che permettono lo spostamento gratuito sulla rete Trenord e agevolato sulla rete RFI, sia in Lombardia sia in tutto il territorio nazionale;
- **rimborso del costo dell'iscrizione all'asilo nido** per i figli dei dipendenti fino a 3 anni compiuti, fino a un importo massimo annuo di 1.200 euro per ciascun figlio;
- **rimborso di spese mediche** per il lavoratore e i suoi familiari fiscalmente a carico;
- **sussidi allo studio** per i figli dei dipendenti;
- **convenzione per servizio di assistenza fiscale** per compilazione modello 730;
- **convenzioni con centri medici** per accertamenti sanitari di medicina preventiva.

LA PARTECIPAZIONE AI BENEFIT

Questi i dati relativi alla fruizione dei benefit, assegnati in uguale misura ai dipendenti part-time e full-time nel corso del 2015:

- **Cassa integrativa: 2.657 iscritti**
- **Fondo pensione: 2.868 iscritti**
- **CRAL: 2.689 iscritti**
- **Assistenza fiscale per 730: 1.423 dipendenti**

BENESSERE IN AZIENDA

Nell'aprile 2015 è nato il progetto «**Ben-essere in azienda**», con lo scopo non solo di assolvere obblighi normativi relativi alla valutazione del **rischio da stress lavoro-correlato**, per cui è stato intrapreso un percorso finalizzato a valutare i fattori di stress per il dipendente, ma anche per avviare **azioni concrete** che favoriscano buone pratiche di **benessere organizzativo**.

Focus Group

Dal mese di luglio sono stati effettuati incontri in piccoli gruppi con alcuni nostri colleghi che lavorano a bordo dei treni, con l'obiettivo di **far emergere i motivi di stress e di disagio professionale e per ottenere indicazioni utili per progetti di miglioramento**.

Supporto al personale post eventi traumatici

È stato attivato il **Servizio di assistenza professionale individuale** ai lavoratori coinvolti in investimenti, aggressioni e, in generale, episodi traumatici che si verificano a bordo treno o durante lo svolgimento dell'attività professionale. Il Servizio, può essere richiesto dal personale al proprio Direttore, che si interfacerà con la Direzione Pianificazione Strategica, Personale e Organizzazione per la programmazione degli incontri.

Per i dirigenti e i quadri responsabili di struttura e capi gestione prevediamo una **retribuzione variabile** legata alle performance aziendali e individuali (Management by Objectives, MBO) che è compresa **tra il 6% ed il 15%** della retribuzione annua lorda. Nel 2015 il processo MBO ha interessato **15 dirigenti e 95 quadri** responsabili di struttura e capi gestione. Nell'MBO possono essere ricomprese anche **performance relative alla puntualità e di tipo economico**. Nell'ambito del **Progetto Puntualità** abbiamo istituito questi premi a carattere motivazionale:

- **Punta alla puntualità:** trimestrale ai progetti che consentono di apportare un miglioramento del servizio;
- **Top Gun:** mensile e annuale agli equipaggi con le migliori performance di puntualità;
- **Best seller:** dedicato ai colleghi del mondo commerciale con le migliori performance di vendita di biglietti Expo;
- **Top Team:** concorso a squadre per intensificare l'assistenza e la regolarizzazione dei Clienti che viaggiano senza biglietto;
- **Pit stop:** mensile e annuale ai reparti/team di manutenzione che esprimono la migliore affidabilità in esercizio dei treni da loro mantenuti.

In caso di maternità, integriamo al **100%** della retribuzione quanto previsto all'80% dall'INPS per i mesi di astensione obbligatoria e gravidanze a rischio. Integriamo inoltre l'astensione facoltativa dal 30% previsto dall'INPS al **100%** per il primo mese e all'**80%** per il secondo mese. Sono inoltre previsti permessi per visite e accertamenti prenatali e accudimento. Nel 2015 hanno usufruito del congedo parentale **36 dipendenti**, in crescita del **5,9%** rispetto al 2014 e in netta prevalenza **donne**.

Tabella 3.9 - Numero totale di dipendenti che hanno usufruito del congedo parentale

N. Dipendenti	2014	2015	Variazione
<i>Donne</i>	31	33	6,5%
<i>Uomini</i>	3	3	0,0%
Totale	34	36	5,9%

3.5 Diversità e pari opportunità

Riconoscendo la centralità della persona umana, promuoviamo il suo **rispetto** in tutte le sue forme. Non tolleriamo comportamenti discriminatori in base ad età, sesso, orientamento sessuale, razza, lingua, nazionalità, opinioni politiche, sindacali e religiose. Riguardo all'**equilibrio di genere**, come descritto dalla tabella 3.10, le dipendenti donne sono in prevalenza impiegate.

Tabella 3.10 - Distribuzione della popolazione aziendale per genere e qualifica, al 31 dicembre

N. Dipendenti	2014	2015	Variazione
Dirigenti	16	15	-6,3%
<i>Donne</i>	2	3	50,0%
<i>Uomini</i>	14	12	-14,3%
Quadri	227	229	0,9%
<i>Donne</i>	37	38	2,7%
<i>Uomini</i>	190	191	0,5%
Impiegati	3.251	3.216	-1,1%
<i>Donne</i>	642	653	1,7%
<i>Uomini</i>	2.609	2.563	-1,8%
Operai	729	690	-5,3%
<i>Donne</i>	15	14	-6,7%
<i>Uomini</i>	714	676	-5,3%

Per favorire le pari opportunità, a marzo del 2015 abbiamo istituito il servizio Noi Point che informa il personale sulle opportunità di conciliazione tra famiglia e lavoro.

In **TRENORD**, come da tabella 3.11, sono presenti dipendenti disabili come previsto dalla Legge 68/99.

Tabella 3.11 - Popolazione aziendale, disabili e categorie protette, al 31 dicembre

N. Dipendenti	2014	2015	Variazione
<i>Categorie protette</i>	2	-	-100,0%
<i>Disabili</i>	14	16	14,3%
Totale	16	16	0,0%

3.6 La comunicazione interna

Coinvolgere le risorse umane significa per noi anche attuare una **comunicazione interna** mirata ed efficiente, improntata alla **condivisione**, alla **conoscenza**, alla **compartecipazione** agli obiettivi aziendali.

Da giugno 2015 abbiamo attivato la nuova **intranet aziendale Noi TRENORD** e creato una **newsletter** che inviamo periodicamente a tutti i dipendenti.

Campagne di comunicazione interna sono attivate per invitare alla partecipazione su progetti specifici, ad esempio quello sulla puntualità. Tutti i progetti e le attività di comunicazione interna sono stati caratterizzati da un concept principale (Noi Trenord, che dà titolo e firma alla periodica newsletter e completa il logo quando si firmano campagne di comunicazione interna), da un pay-off ("Accorciamo le distanze") e da una headline che è stata declinata in tutte le campagne e gli eventi ("Con il Cliente sempre in testa").

Nel 2016, alla luce del percorso che portato all'evoluzione della vision, della mission e dei valori



di **TRENORD**, il pay-off "Accorciamo le distanze" è stato superato dall'espressione "allarghiamo i confini" maggiormente calzante con i valori dichiarati dell'apertura, della determinazione e dell'eccellenza (vedi cap. 1).

3.7 Le relazioni industriali

Le relazioni industriali sono regolamentate in **TRENORD** dalla normativa nazionale e dall'accordo aziendale attualmente in corso di rinnovo.

Il processo di determinazione delle retribuzioni fa riferimento al Contratto Collettivo Nazionale delle Attività Ferroviarie anno 2012 per le competenze fisse e alcune competenze variabili; mentre per le competenze variabili specifiche il riferimento è il contratto aziendale.

Nel 2015 si registra un tasso di sindacalizzazione pari a circa il 66% dell'organico, in continuità con l'esercizio precedente. Nel 2015 tutte le rappresentanze sindacali risultavano firmatarie del contratto aziendale.

3.8 La tutela della privacy dei dipendenti

Nel rispetto della normativa, abbiamo adottato un documento interno per garantire la **sicurezza di dati e informazioni**, l'implementazione di procedure idonee ad aggiornare la mappa dei rischi da trattamento illecito e cicli di formazione per i responsabili.

4. L'asset industriale



Per garantire una sempre maggiore qualità del servizio, in **TRENORD** investiamo nel continuo adeguamento del materiale rotabile. **Grazie all'assiduo impegno degli azionisti (Gruppo FNM e Trenitalia) e Regione Lombardia**, stiamo implementando un ambizioso **piano di acquisizione di nuovi mezzi**.

Siamo impegnati inoltre in una costante **attività manutentiva, oltre che di riassetto del decoro**, di tutto il materiale in esercizio.

Nel 2015 abbiamo proseguito il **progetto di rinnovamento della flotta** attivato nel 2014, che si concluderà nel 2016. Il Programma prevede nel complesso l'acquisto di **58 nuovi treni** e consentirà di **ridurre in modo sensibile** l'età media del materiale rotabile, che a fine del 2016 sarà di 18,6 anni.

In particolare, nel 2015, abbiamo posto in esercizio come programmato **36 nuovi treni: 6 TSR, 28 ETR 425/526 e 2 ATR 125**.

Nel corso del 2016 è previsto l'ingresso in flotta di 8 nuovi convogli della tipologia TSR a 6 casse, 2 nuovi convogli della tipologia Coradia ETR425, 3 nuovi convogli della tipologia GTW-125. Inoltre su 8 dei convogli della flotta Coradia ETR425 (a 5 casse) sarà installata una cassa aggiuntiva con conseguente aumento della capacità del treno.



Le new entry del 2015:

- **6 TRENI SERVIZIO REGIONALE (TSR)**
- **28 ELETTROTRENI (ETR)**
- **2 AUTOMOTRICI (ATR)**

PER SAPERNE DI PIÙ

Cos'è il revamping?

Nella terminologia ferroviaria il termine **revamping** indica un **intervento di ristrutturazione generale sul materiale rotabile**, che interessa tutti gli impianti del veicolo – sia le parti tecniche sia la cassa – migliorando le prestazioni, il comfort e l'estetica. Non si tratta quindi di un semplice restyling: **il revamping comporta infatti anche interventi più impegnativi sugli impianti e sulle parti meccaniche**.

4.1 La nostra flotta

A fine 2015 la nostra flotta può contare su un totale di **461 convogli**¹³ che possono viaggiare in singola o in multipla composizione. I treni appartengono a **tipologie differenti**, che rispondono alle **diverse esigenze di trasporto** di ciascuna categoria di servizio effettuato: **elettrotreni, elettromotrici, automotrici, locomotive e materiale rimorchiato** (v. riquadro).

Gli **elettrotreni**, più noti con la sigla **ETR**, sono convogli dove i motori sono distribuiti su alcune o su tutte le vetture, che possono ospitare tutte dei passeggeri e che dispongono di una cabina di guida a ciascun estremo. Per questo motivo circolano solo in **composizioni bloccate**. Gli elettrotreni sono un'**invenzione italiana**: furono sviluppati nel nostro Paese a partire dagli anni '30 per ottenere convogli più potenti e veloci senza il peso di una

¹³ Dato aggiornato a fine dicembre.



**I PROSSIMI ARRIVI
PER IL 2016:**

- 8 TRENI SERVIZIO REGIONALE (TSR)
a 6 CASSE
- 2 CORADIA ELETTROTRENI 425 (ETR 425)
- 3 GTW-125

locomotiva. Li utilizziamo per i **servizi aeroportuali** e per quelli caratterizzati da **un'alta frequentazione** di passeggeri, come i servizi **Regionali (R)**, **RegioExpress (RE)** e **Suburbani (S)**.

Le **elettromotrici** sono vetture passeggeri dotate di **impianto di trazione** e di una cabina di guida. Possono quindi servire da "locomotive", formando un convoglio con vetture rimorchiate, ma ospitando al tempo stesso dei viaggiatori. Le **automotrici** sono invece convogli simili agli elettrotreni, ma che si affidano a **impianti diesel** per la trazione e possono quindi essere utilizzati sulle **linee non elettrificate**.

Le locomotive sono il metodo di trazione più tradizionale. Possono essere utilizzate per tutti i nostri tipi di collegamento: le utilizziamo in abbinamento a una **carrozza semi-pilota** sul lato opposto del convoglio, cioè una vettura passeggeri dotata di una cabina di guida da cui si può **comandare a distanza** la locomotiva, permettendo di **invertire il senso di marcia** senza spostarla. Il **materiale rimorchiato**, infine, è costituito dalle vetture prive di impianto di trazione e può presentare caratteristiche diverse secondo l'utilizzo principale per cui è stato progettato: ad esempio, **carrozze a doppio piano** per la **media distanza** e piano ribassato.

Nel 2015 abbiamo proseguito nella costante opera di **razionalizzazione dei turni** del materiale rotabile. Il processo ha portato alla restituzione e all'accantonamento dei rotabili più obsoleti, con particolare attenzione a **51 vetture** a piano ribassato della **Serie 38000**, risalenti alla fine degli anni '60 e non climatizzate. Tali rotabili sono stati sostituiti con elettrotreni di nuova generazione del tipo Coradia 425/526 e TSR.



L'IDENTIKIT DEI NOSTRI TRENI

■ GLI ELETTROTRENI (ETR)

- **14 convogli CSA** (Convogli Servizio Aeroportuale) della famiglia **Coradia Meridian**: è un elettrotreno modulare a 5 casse a composizione bloccata allestito specificamente per questo tipo di servizio. È composto da 2 vetture motrici in testa e 3 rimorciate al centro e può viaggiare in composizione doppia. Offre **230 posti a sedere** e ampi spazi per i bagagli ingombranti. Lo utilizziamo per i collegamenti con l'**aeroporto di Malpensa**.
- **35 convogli TAF** (Treno ad Alta Frequentazione): sono convogli a 2 piani in composizione fissa di **4 elementi**, 2 vetture motrici in testa e 2 rimorciate al centro. Li utilizziamo soprattutto per i servizi **R, RE e S**. Offrono **467 posti a sedere** e sono possibili composizioni di **2 convogli** (8 veicoli).
- **86 convogli TSR** (Treni Servizio Regionale): rappresentano l'**evoluzione dei TAF** e sono convogli a **potenza distribuita**, con motori su ogni carrozza. Hanno composizione variabile **da 3 a 6 elementi** (accoppiabili per arrivare fino a 12) senza necessità di interventi in officina, permettendo **da 298 a 640 posti a sedere**. Sono dedicati al servizio **Suburbano**.
- **28 convogli ETR425/526**: sono gli elettrotreni della famiglia **Coradia Meridian** allestiti per i servizi Regionali o Suburbani. Possono essere in composizioni a **5 casse (ETR425)** o a **6 casse (ETR526)** e possono essere **accoppiati** per aumentare il numero di passeggeri trasportabili.
- **34 convogli ETR524**: appartengono alla famiglia **Flirt**. Possono essere composti da **4 casse (ex ETR150)** o **da 6 casse**. Sono abilitati alla circolazione in Svizzera e li utilizziamo quindi sulle relative direttrici.

■ LE ELETTROMOTRICI

- **6 composizioni EA750**: le composizioni sono state costituite da vetture a due piani, di cui una semi-pilota. Sono state prodotte tra gli anni '80 e '90 e sono attualmente in **via di accantonamento**, per essere sostituite da **convogli TSR**. Nella composizione tipica, i convogli trainati da queste motrici offrono oltre **500 posti a sedere**.
- **46 composizioni UB582**: la composizione è composta da 3/4 casse di cui 1 motrice (Ale582) da 58 posti, 1 pilota da 56 posti e da 1/2 rimorchi da 76 o 88 posti l'uno. Le motrici Ale582 prodotte tra gli anni '80 e '90 sono state le prime elettromotrici italiane dotate di azionamenti elettronici.

■ LOCOMOTIVE

- **115 locomotive tipo E464**: è una locomotiva elettrica monocabina studiata per i treni regionali. La sua **affidabilità** ne fa la macchina con più unità in servizio in Italia, **oltre 600**. La utilizziamo per tutti i tipi di collegamento, spesso in abbinamento con una **carrozza semi-pilota** al lato opposto per semplificare le manovre di inversione marcia.

■ AUTOMOTRICI

- **19 convogli ATR125 / ATR115**: destinati alle linee **Regionali e Suburbane**, sono convogli diesel-elettrici in **due versioni**: l'ATR 125 ha composizione a **4 casse con 2 moduli motore**, offre **231 posti a sedere** ed è utilizzato sulla linea Milano-Molteno-Lecco; l'ATR 115 dispone di 2 casse con un modulo motore, prevede **104 posti a sedere** e circola sulle linee **Brescia-Iseo-Edolo e Como-Lecco**.
- **79 veicoli ALn668**: è una collaudata automotrice diesel-meccanica, prodotta in migliaia di esemplari, che dispone di **68 posti a sedere** e offre



Coradia Meridian - ETR 425

un servizio tuttora valido su linee non elettrificate come **Pavia-Codogno**, **Pavia-Casale Monferrato**, **Como-Lecco**, **Brescia-Parma** e **Brescia-Iseo-Edolo**.

■ MATERIALE RIMORCHIATO [convogli reversibili]

Il materiale rimorchiato – vetture e convogli privi di trazione propria – sono disponibili in diverse tipologie quali **Piano Ribassato**, **Doppio Piano**, **Vivalto** e **Media Distanza**, ciascuna impiegata nei servizi per i quali è stata espressamente progettata. I più recenti sono i convogli **Vivalto**, entrati in servizio progressivamente dal 2005: sono 40 generalmente composti da **5/6 vetture a due piani**, di cui una **semi-pilota**, e da una locomotiva **E464**. Ciascun convoglio offre circa **700 posti a sedere** e sono principalmente impiegati sulla linea **Milano-Domodossola**. Parte delle carrozze **Media Distanza** utilizzate sulla linea Milano-Tirano è stata oggetto di *revamping* nell'ambito del progetto Interreg.



Vivalto



CSA - Malpensa Express



Flirt ETR 524 - TILO

GTW - ATR 125



4.2 La manutenzione dei nostri treni

L'attività di manutenzione è fondamentale per assicurare ai nostri Clienti, **sicurezza, comfort e qualità del viaggio**. Per questo la affidiamo sempre a **operatori altamente qualificati**, mediante l'utilizzo delle tecnologie più moderne, sia quando utilizziamo risorse interne, sia esterne.

Come **TRENORD** oggi gestiamo direttamente 6 impianti di manutenzione: **Milano Fiorenza, Novate Milanese, Lecco, Camnago, Iseo e Cremona**.



Le attività che svolgiamo presso queste strutture sono:

- **Deposito esteso:** prevede le operazioni quotidiane di messa a punto del decoro del treno, sulla base delle segnalazioni del personale di bordo;
- **Manutenzione di I livello:** prevede revisioni e prove ministeriali **ogni 20.000 km** percorsi dal treno ed è eseguita in tutti e 6 gli impianti, con tempi di attraversamento da una giornata lavorativa ad alcune settimane in funzione dell'intervento da realizzare;
- **Manutenzione di II livello:** realizzata a Milano Fiorenza, Novate e Iseo, è richiesta **ogni 980.000 km percorsi** e prevede la completa separazione del carrello dalla cassa, che viene smontata e revisionata in ogni sua parte, con tempi di attraversamento in funzione della tipologia di rotabile da 40 giorni (carrozze) a 4 mesi (elettrotreni a 5 casse). Nel 2016 e nel 2017 la manutenzione di II livello riguarderà in particolare la **flotta TSR** per cui sta scadendo la validità.

Nel corso del 2015 sono state effettuate presso le officine di **TRENORD** e presso terzi 23.535 manutenzioni di 1° livello e 142 di 2° livello¹⁴.

Nel corso del 2016 sono previsti presso le officine di **TRENORD** e presso terzi oltre 22.000 manutenzioni di 1° livello e oltre 200 di 2° livello¹⁴.

¹⁴ Dati relativi al Piano "Interventi chiusi manutenzione programmata 2015 e 2016".

Presso gli impianti di manutenzione effettuiamo anche le operazioni di pulizia del materiale rotabile:

- **Pulizia veloce:** toilette e asportazione rifiuti;
- **Intervento di mantenimento:** toilette, asportazione rifiuti, spazzamento pavimento e spolveratura;
- **Intervento di base:** toilette, asportazione rifiuti, spolveratura, lavaggio accurato pavimento, lavaggio finestrini ed altre operazioni approfondite se necessarie;
- **Intervento accurato:** pulizia accurata di tutte le superfici;
- **Lavaggio cassa:** ripristino delle condizioni di decoro delle superfici esterne;
- **Disinfestazione ordinaria:** eliminazione di insetti nocivi.

Tutti gli impianti sono dotati di isole ecologiche per il conferimento dei rifiuti classificati per **codice CER** (Catalogo Europeo dei Rifiuti).



5. Le performance economiche



Il 2015 ha risentito favorevolmente dell'impatto di Expo e l'anno si è chiuso con numeri positivi. L'aumento dei ricavi da traffico e da altre vendite e prestazioni ha compensato i minori introiti derivanti dal Contratto di Servizio e le maggiori spese determinate, tra le altre cose, dall'ingente sforzo che abbiamo sostenuto per affrontare l'evento.

Da sottolineare anche l'impatto degli **investimenti in materiale rotabile**, che testimonia l'entità del nostro impegno a migliorare costantemente il servizio. Nel complesso, abbiamo registrato un risultato netto complessivo di **3,8 milioni di euro** (+48% rispetto al 2014).

5.1 I ricavi delle vendite e delle prestazioni

Pur nel permanere di uno scenario macroeconomico debole, anche grazie all'effetto trainante di **Expo**, nel 2015 **TRENORD** ha registrato un incremento dei ricavi delle vendite e delle prestazioni di oltre 33 milioni di euro (+4,6%) rispetto al 2014.

Nel dettaglio:

- I ricavi da traffico ferroviario sono pari a 310,5 milioni di euro in crescita del 15,8% rispetto al 2014. L'apporto maggiore all'incremento è determinato in gran parte dai maggiori introiti derivanti dai servizi straordinari per Expo e dalla crescita del Malpensa Express;



- I ricavi da **Contratto di Servizio** sono pari a 421 milioni di euro, oltre 11 milioni in meno rispetto al 2014 per effetto delle minori risorse trasferite;
- I ricavi da **altri vendite e prestazioni** passano a 21,7 milioni di euro rispetto ai 19,4 milioni del 2014.

Il costo del personale è pari a **246,7 milioni di euro**, con un aumento rispetto all'esercizio precedente di **oltre 7 milioni**, dovuto prevalentemente ai salari e stipendi e agli altri costi.

Gli altri costi operativi si incrementano di 21,1 milioni di euro rispetto all'esercizio precedente e si attestano a 473,9 milioni di euro. Gli incrementi riguardano principalmente i consumi e gli accantonamenti sul materiale di scorta (+10,3 milioni di euro), il pedaggio (+5,8 milioni di euro), l'energia da trazione (+2,1 milioni di euro), le spese di vigilanza (+2,6 milioni di euro), le provvigioni passive (+1,9 milioni di euro), le pulizie e manutenzioni del materiale rotabile (+1,5 milioni di euro), costi più direttamente legati all'andamento della produzione. In diminuzione i costi per noleggio (-6,0 milioni di euro) e per service amministrativi (-1,5 milioni di euro).

Gli ammortamenti delle immobilizzazioni sono pari a 47,2 milioni di euro e riguardano principalmente gli ammortamenti della manutenzione ciclica sui materiali conferiti e noleggiati.

Gli **oneri finanziari sono in calo del 64,2%** rispetto al 2014. Gli oneri finanziari si riferiscono principalmente ai finanziamenti a breve utilizzati per compensare le temporanee necessità di cassa nei periodi intercorrenti tra le rate di incasso – mensili – del Contratto di Servizio.

Il ricorso ai finanziamenti a breve si rende inoltre necessario per neutralizzare parte degli effetti dell'entrata in vigore della Legge sulla Scissione dei

Pagamenti che ha portato a un allungamento dei tempi di incasso dei crediti.



5. Le performance economiche

Il valore economico direttamente generato e distribuito	2014	2015
€/000	VALORI	VALORI
Valore economico direttamente generato	749.150	783.317
<i>Ricavi delle vendite e prestazioni</i>	720.145	753.410
<i>Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni</i>	4.719	5.477
<i>Contributi in conto esercizi</i>	1.662	4.362
<i>Altri ricavi e proventi</i>	21.396	19.547
<i>Proventi finanziari</i>	824	318
<i>Risultato gestione straordinaria</i>	403	203
<i>Rettifiche di valore di attività finanziarie</i>	-	-
Valore economico distribuito	706.301	731.467
Costi operativi riclassificati	454.813	478.297
<i>Mat. prime, sussidiarie, di consumo e di merci</i>	31.383	41.222
<i>Costi per servizi</i>	291.359	308.916
<i>Costi per godimento di beni terzi</i>	126.470	120.672
<i>Oneri diversi di gestione</i>	5.911	7.829
<i>Oneri tributari</i>	310	342
Remunerazione del personale	238.976	246.703
<i>Costi del personale</i>	238.976	246.703
Remunerazione dei finanziatori	1.529	699
<i>Interessi ed altri oneri finanziari</i>	1.529	699
Remunerazione degli azionisti	0	0
<i>Distribuzione degli utili dell'anno</i>	0	0
Remunerazione della pubblica amministrazione	10.982	5.768
<i>Imposte sul reddito</i>	10.672	5.426
<i>Oneri tributari</i>	310	342
Valore economico trattenuto	42.849	51.850
<i>Ammortamenti e svalutazioni</i>	40.273	48.036
<i>Risultato d'esercizio destinato a riserve</i>	2.576	3.815

5.2 Il valore economico direttamente generato e distribuito

Il seguente prospetto mostra il valore economico direttamente generato da **TRENORD** e distribuito in varie forme agli stakeholder interni ed esterni.

	2014		2015	
Valore economico trattenuto	42.849	5,7%	51.850	6,6%
Valore economico distribuito	706.321	94,3%	731.467	93,4%
<i>Costi operativi riclassificati</i>	454.813	64.4%	478.297	65.4%
<i>Remunerazioni del personale</i>	238.976	33.8%	246.703	33.7%
<i>Remunerazioni dei finanziatori</i>	1.529	0.2%	699	0.1%
<i>Remunerazioni degli azionisti</i>	0	0.0%	0	0.0%
<i>Remunerazioni della pubblica amministrazione</i>	10.982	1.6%	5.768	0.8%

6. L'impegno verso i Clienti



“La Società riconosce che l'apprezzamento di chi usufruisce del suo servizio è di primaria importanza per il successo dell'impresa e pertanto si impegna a garantire adeguati standard di qualità dei servizi offerti e a sostenere, nei limiti delle proprie capacità, i servizi e gli orari richiesti dalla collettività”¹⁵

Il nostro lavoro ha come obiettivo l'offerta di un **servizio sicuro e confortevole** per i nostri Clienti viaggiatori. Il nostro impegno verso il Cliente è rafforzato anche dal **Contratto di Servizio con Regione Lombardia**, che regola tramite alcuni parametri specifici il servizio offerto.

È infatti sempre più diffusa la consapevolezza del trasporto pubblico come una scelta di valore all'interno di un piano globale volto a offrire un servizio che non è solo il treno, ma l'esperienza del Cliente a 360 gradi. **TRENORD** pubblica annualmente la Relazione Qualità prevista dal Regolamento CE n.1371/2007 relativo ai diritti e agli obblighi dei passeggeri nel trasporto ferroviario.

6.1 La Customer Centricity

Sicurezza, puntualità, e comunicazione sono i tre pilastri del nostro servizio al Cliente.

I Clienti “abbastanza o molto soddisfatti del servizio” – rilevati dall'ultima indagine di customer satisfaction – hanno superato quota 81%: ma nella prospettiva customer centrica dell'azienda, questo non può considerarsi sufficiente.

Occorre che la percezione positiva si consolidi e che si affermi la consapevolezza della nostra affidabilità e della nostra capacità di generare valore. Perché siamo

consapevoli che **un'azienda competitiva, che guarda a nuovi mercati, il Cliente deve conquistarlo ogni giorno.**

A ottobre 2015 è stata istituita la **task force «customer centricity»** con l'obiettivo di definire, analizzare, coordinare, reingegnerizzare o sistematizzare tutti i processi e gli strumenti di comunicazione e di percezione che impattano sul Cliente. L'action plan contiene oltre 100 azioni, tra cui ve ne sono alcune che riguardano ambiti di forte impatto come la sicurezza percepita e la pulizia esterna/interna dei treni. Questi le macro aree che suddivido l'action plan messo a punto dalla task force.

- **Analisi della domanda e delle frequentazioni**
- **Azioni di miglioramento della percezione**
- **Azioni miglioramento comunicazione bordo e terra**
- **Azioni di miglioramento di pulizie e comfort**
- **Azioni miglioramento sicurezza percepita.**

Tutte queste attività saranno rendicontate nel Bilancio di Sostenibilità 2016.



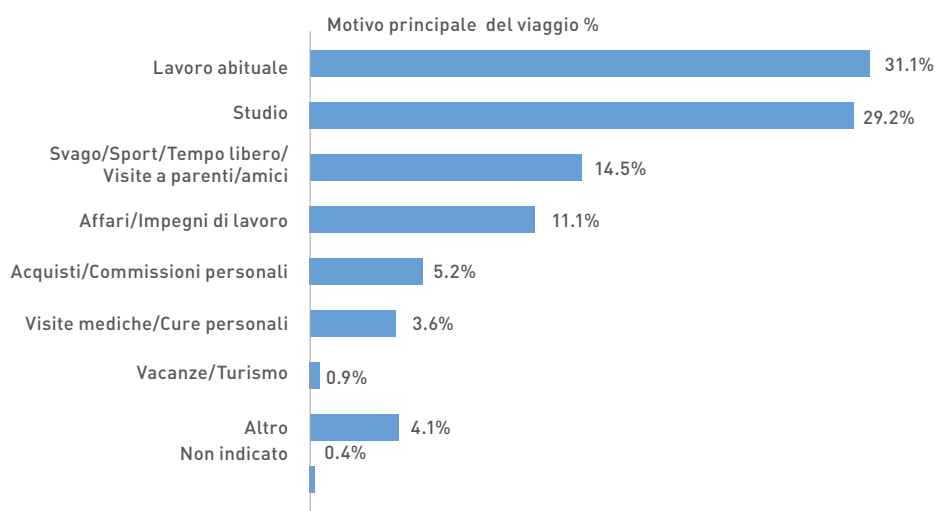
¹⁵ Codice Etico **TRENORD**.

6.2 Il treno come scelta

Il servizio ferroviario all'interno del Trasporto Pubblico Locale (TPL) è un servizio **"democratico"**: risponde infatti alle esigenze di mobilità di tutti i cittadini, rappresentando anche per il territorio e la comunità uno **strumento di sviluppo economico e sociale**.

Secondo la ricerca di **Customer Satisfaction** che abbiamo condotto nel secondo semestre 2015, **il 42% dei circa 13.000 intervistati** utilizza il treno per andare al lavoro abitualmente, il **29%** per motivi di studio mentre il restante **29%** per motivi personali, vacanza o altro.

Fig. 6.1 – Motivi per cui si utilizza il treno¹⁶



¹⁶ Base dati: totale interviste 12.485 RM14-4397 Indagine CS Trasporto Ferroviario Base Novembre 2015 - Focus Sicurezza e Controlleria.

6.3 Qualità del servizio e soddisfazione del Cliente¹⁷

La propensione del Cliente all'utilizzo del treno è strettamente connessa alla sua percezione della qualità del servizio di cui usufruisce. L'offerta ferroviaria, l'accessibilità al servizio, la pulizia dei treni, il comfort di viaggio e la sicurezza sono gli ingredienti fondamentali per garantire un servizio di qualità.

In **TRENORD** monitoriamo questi ambiti attraverso diversi sistemi di rilevazione della puntualità e della qualità del servizio. Le informazioni sono raccolte mediante sistemi informatici dedicati.

Negli ultimi anni anche l'attività di **social networking** e social care rappresenta un'importante canale per la **comunicazione quotidiana** tra noi e i nostri Clienti. Nel merito della soddisfazione del Cliente, emerge che la valutazione complessiva per il servizio offerto



¹⁷ I dati fanno riferimento all'analisi di Customer Satisfaction TRENORD condotta nel II semestre 2015.

è pari a **6,6** (in una scala da 1 a 10), con un **55%** (+11% rispetto a 2014) di intervistati che attribuisce una valutazione complessiva compresa **tra 7 e 10**. Significativo il **trend**, che registra una crescita di **0,4** punti per il punteggio medio rispetto alla valutazione espressa dai Clienti nella rilevazione del secondo semestre del 2014. In particolare, le linee più apprezzate dai Clienti sono le **linee suburbane** e il **Malpensa Express**, che rispettivamente registrano una valutazione pari a **6,7** e **7,3**. Tra le linee con maggior soddisfazione complessiva del Cliente (> 7) si registrano le linee:

- **35 - Malpensa Milano Centrale (7,7)**
- **35 - Malpensa-Milano Cadorna (7,2)**
- **34 - Brescia-Iseo-Edolo (7,1)**
- **40 - Treviglio-Milano-Varese (7,1)**
- **08 - Lecco-Molteno-Monza-Milano (voto 7,1)**

IL SOCIAL NETWORK VIAGGIA SUI BINARI

Il TPL italiano è sempre più connesso. Questo il quadro che emerge da una recente indagine¹⁸ su circa il 50% delle aziende di trasporto pubblico italiane. E anche **TRENORD** vanta strumenti e numeri decisamente “di massa” nell’utilizzo degli strumenti d’informazione messi a disposizione dei Clienti, con oltre 37 mila follower degli account Twitter, oltre 170 mila app scaricate a fine 2015, 1,5 milioni di utenti unici/mese (cfr. par. 6.3 L’attenzione al Cliente e all’informazione”). Il **74%** delle società intervistate dall’indagine dell’ASSTRA ha introdotto almeno un canale social tra gli strumenti di customer care: il prediletto risulta essere **Facebook**, seguito da **Twitter (43%)**; ancora marginale, seppur sperimentato da alcuni, risulta l’utilizzo di **Instagram e YouTube (5%)**.

Le piattaforme di instant messaging (**Whatsapp e Telegram**) sono ancora poco utilizzate dalle aziende del mondo del TPL, nonostante i dati di traffico siano molto significativi per le aziende che li hanno introdotti.

Utilizzarli significa innanzitutto mantenere un canale di dialogo sempre attivo con il Cliente, dato che gli italiani consultano le reti sociali a più riprese in un arco di **almeno 11 ore** durante la giornata: e infatti il 33% delle aziende del settore ha ormai un **media manager** dedicato.

Di rilievo anche il dato relativo al mondo mobile: più del 50% si è dotato di un sito responsive (adatto cioè alla visualizzazione su smartphone e tablet), mentre il 59% delle aziende ha sviluppato un’**app aziendale** con una media di **31.000 download**.

¹⁸ ASSTRA ha condotto un’indagine sulla diffusione dei Social Media nelle aziende del Trasporto Pubblico Locale (TPL), i cui risultati sono stati resi pubblici nel 2016.

Tab. 6.1 – Indice di soddisfazione Cliente (secondo semestre) ¹⁹

SODDISFAZIONE COMPLESSIVA - 2015 - 2° sem La % voti 7-10 è calcolata sul totale rispondenti di ogni singolo item	SODDISFAZIONE COMPLESSIVA			
	2015 - 2° sem.			
	base 2015 2° Sem	Voto Medio (Min 1 - Max 10)	Uten. Soddisf. (% voti 7-10)	Uten. Soddisf. (% voti 6-10)
TOTALE TRENORD_ponderato	12.845	6,6	55	81
Totale Linee Regionali_ponderato	8.671	6,4	50	77
Totale Linee Suburbane_ponderato	3.802	6,7	59	85
Malpensa Express_ponderato	372	7,3	75	94
Linea 01 - Novara-Milano-Treviglio	518	6,4	47	74
Linea 02 - Saronno-Seregno-Milano-Albairate	516	6,3	47	78
Linea 03 - Domodossola-Gallarate-Milano	421	6,5	53	76
Linea 04 - P.to Ceresio-Varese-Gallarate-Milano	334	6,7	54	81
Linea 05 - Milano-Gallarate-Luino	193	6,8	68	91
Linea 06 - R - Chiasso-Como-Monza-Milano	74	6,8	61	90
Linea 06 - S11 - Chiasso-Como-Monza-Milano	402	6,2	46	74
Linea 07 - Tirano-Sondrio-Lecco-Milano	447	6,6	56	83
Linea 08 - Lecco-Molteno-Monza-Milano	307	7,1	71	89
Linea 09 - Chiavenna-Colico	178	6,7	58	77
Linea 10 - Lecco-Molteno-Como	196	6,0	38	65
Linea 11 - Lecco-Bergamo-Brescia	379	6,0	35	68
Linea 12 - Bergamo-Carnate-Milano	278	6,1	38	68
Linea 13 - Seregno-Carnate	146	6,7	63	81
Linea 14 - Bergamo-Treviglio	282	6,4	47	75
Linea 15 - Bergamo-Pioltello-Milano	413	6,5	49	77
Linea 16 - Cremona-Treviglio	212	6,2	47	69
Linea 17 - Verona-Brescia-Treviglio-Milano	476	6,5	54	83
Linea 18 - Brescia-Piadena-Parma	95	6,1	44	75
Linea 19 - Brescia-Cremona	267	6,5	52	75
Linea 20 - Mantova-Cremona-Lodi-Milano	352	6,6	57	83
Linea 21 - Piacenza-Lodi-Milano	397	6,4	50	77
Linea 22 - R - Alessandria-Voghera-Pavia-Milano	156	6,6	54	86
Linea 22 - S13 - Mi.Bovisa-Pavia	326	6,9	65	88
Linea 23 - Milano-Pavia-Stradella-Piacenza	205	6,1	46	71
Linea 24 - Pavia-Codogno	314	6,5	50	79
Linea 25 - Alessandria-Mortara-Milano	238	5,8	35	60
Linea 26 - Mortara-Novara	50	6,3	42	74
Linea 27 - Pavia-Torreberetti-Alessandria	256	6,5	52	80
Linea 28 - Pavia-Mortara-Vercelli	264	6,6	56	79
Linea 29 - Voghera-Piacenza	169	6,5	49	83
Linea 30 - Laveno-Varese-Saronno-Milano	433	6,5	49	72
Linea 31 - Como-Saronno-Milano	527	6,3	42	77
Linea 32 - Novara-Saronno-Milano	212	6,8	64	86
Linea 33 - Asso-Seveso-Milano	327	6,4	50	79
Linea 34 - Brescia-Iseo-Edolo	172	7,1	73	92
Linea 35 - Malpensa-Mi.Centrale	130	7,7	88	96
Linea 35 - Malpensa-Mi.Cadorna	242	7,2	72	94
Linea 36 - S1 - Saronno-Mi.Passante-Lodi	243	6,9	63	92
Linea 36 - S3 - Saronno-Mi.Cadorna	102	6,5	48	93
Linea 37 - S2 - Mariano C.-Mi.Rogoredo	132	6,5	64	82
Linea 37 - S4 - Camnago Lentate-Mi.Cadorna	273	7,0	69	90
Linea 39 - Lecco-Carnate-Mi.Porta Garibaldi	474	6,6	57	84
Linea 40 - Treviglio-Milano-Varese	509	7,1	71	90

¹⁹ Tabella riassuntiva dei risultati della soddisfazione complessiva emersi dall'analisi di Customer Satisfaction condotta nel II semestre 2015

6.3.1 I tempi di viaggio

Questa sezione fa riferimento alla durata dello spostamento e alla puntualità del servizio. Nel 2015 è tornato a crescere il trend degli indicatori di puntualità e di corretta erogazione del servizio, che aveva visto una flessione nel 2014.

La Task force Emergenza Servizio

Con l'obiettivo di perseguire un deciso miglioramento della qualità del servizio, dal novembre 2014 abbiamo istituito la **Task Force Emergenza Servizio**, finalizzata al miglioramento costante del livello di servizio. Quando, dall'inizio di Expo, le performance si sono attestate su livelli accettabili, La Task Force è stata trasformata nella **Task Force Miglioramento Continuo**.

Per il 2015 ci eravamo prefissati un unico obiettivo di puntualità totale pari all'**82%** (nel 2014 era stato rilevato il 72%): nell'anno l'obiettivo è stato **pienamente raggiunto**, registrando un indice di puntualità pari a 84%.

6.3.2 Il comfort dei treni e delle stazioni

In ambito ferroviario, con il termine "comfort" sono indicati diversi aspetti: la disponibilità di posti a sedere e di spazio a bordo treno; la corretta temperatura e illuminazione a bordo treno; il decoro del mezzo di trasporto e la sua pulizia interna ed esterna (inclusa la pulizia dei servizi igienici e dei sedili); la manutenzione e il decoro delle stazioni; l'accessibilità dei servizi a persone con disabilità (ipovedenti, disabilità uditiva) o con scarsa mobilità (disabilità motoria, passeggini, valigie).

Il giudizio medio dei Clienti viaggiatori rispetto al comfort è pari a **6,1** nel primo semestre e a **6,2** nel secondo con il **73%** degli utenti che esprime un voto alto (tra 6 e 10).

Tab. 6.2 - Customer Satisfaction sui tempi di viaggio

	Primo semestre 2015			Secondo semestre 2015		
	Voto medio (1-10)	Utenza soddisfatta (% voti 7-10)	Utenza soddisfatta (% voti 6-10)	Voto medio (1-10)	Utenza soddisfatta (% voti 7-10)	Utenza soddisfatta (% voti 6-10)
Durata dello spostamento	6,7	57	80	6,6	56	79
Puntualità del servizio	5,8	36	60	5,8	38	60
Tempo di viaggio	6,2	42	69	6,1	42	69

6. L'impegno verso i Clienti

Tab. 6.3 - Customer Satisfaction su tempi di viaggio 2015

	Primo semestre 2015			Secondo semestre 2015		
	Voto medio (1-10) 14	Utenza soddisfatta (% voti 7-10)	Utenza soddisfatta (% voti 6-10)	Voto medio (1-10)	Utenza soddisfatta (% voti 7-10)	Utenza soddisfatta (% voti 6-10)
Disponibilità posti e spazio a bordo treno	6,7	57	77	6,6	57	77
Comfort del mezzo	6,2	46	68	6,6	54	77
Comfort del mezzo	6,1	41	67	6,2	46	71
Pulizia interna delle vetture	6,0	39	66	6,1	42	69
Pulizia esterna delle vetture	5,9	35	62	5,9	35	63
Pulizia dei servizi igienici a bordo	4,8	18	39	4,8	20	40
Pulizia dei sedili	5,9	36	66	6,0	39	67
Pulizia delle stazioni	6,3	48	74	6,3	48	76
Manutenzione e decoro delle stazioni	6,3	47	74	6,3	48	76
Accessibilità del servizio per persone con ridotta mobilità/passeggini/bagagli	5,8	34	59	5,7	32	59
Accessibilità del servizio per persone ipovedenti	5,4	25	51	-	-	-
Accessibilità del servizio per persone con disabilità uditive	5,4	23	50	-	-	-
Comfort	6,1	39	70	6,2	44	73

ACCESSIBILITÀ AL SERVIZIO

Da sempre **TRENORD** è estremamente attenta alle esigenze delle persone con disabilità e delle persone a mobilità ridotta.

Per questo motivo abbiamo implementato numerose iniziative per agevolare l'accesso dei disabili ai servizi di trasporto offerti. Mettiamo inoltre a disposizione

degli utenti diversi canali di comunicazione per la richiesta di informazioni specifiche e per la segnalazione di anomalie e disservizi.

Nello specifico sono attivi:

- indirizzo email: senzabarriere@trenord.it
- numero verde: 800 201 955

Tab. 6.4 - L'accessibilità al servizio

	2015	2014
Clienti con disabilità che hanno usufruito del servizio salita/ discesa treno	16.189	10.465
di cui ²⁰		
Diversamente abili deambulanti	circa il 60 %	58%
Su carrozzina fissa, pieghevole o elettrica	circa il 30 %	33%
Non vedenti	circa il 10 %	9%
NUMERO VERDE – numero di chiamate ricevute	oltre 2.500	-
e-mail senzabarriere@trenord.it – numero di contatti	oltre 350	-
Numero treni totalmente accessibili e adeguati al trasporto di persone con difficoltà motorie	199	183 (dato Aprile 2015)

²⁰ I dati sono frutto di stime effettuate sulla base di conteggi giornalieri

6.3.3 La gestione della sicurezza: safety e security

La **sicurezza dei Clienti** è una preconditione essenziale per l'esercizio delle nostre attività. In particolare, l'obiettivo di garantire la sicurezza del servizio determina tutta la filiera produttiva fino alla qualità del servizio, alla sua fruizione e alla qualità percepita dal Cliente e dagli stakeholder dell'impresa. Per questo, ogni azione che intraprendiamo lungo tutta la catena del valore (l'acquisto di nuovi treni, la manutenzione del parco rotabili, la formazione del personale, la scelta dei fornitori, l'attività di smaltimento dei rifiuti, ecc.) è assunta assicurando **alti standard di qualità e sicurezza**.

Dal punto di vista della **security**, i nostri interventi e investimenti sono rivolti soprattutto all'incremento dei **servizi di assistenza** ai Clienti e di **presidio** nelle aree ferroviarie e a bordo treno.

Le indagini di Customer Satisfaction condotte durante l'anno 2015 evidenziano un giudizio mediamente sufficiente per quanto riguarda le diverse aree della security (v. tabella).

L'indagine segnala inoltre un **importante incremento della soddisfazione** sul tema della sicurezza rispetto al 2014. Si passa infatti da un giudizio complessivo di **6,1** registrato nel I° semestre a **6,4** nel II semestre 2015.

Tab. 6.5 - Customer Satisfaction su sicurezza 2015

	Primo semestre 2015			Secondo semestre 2015		
	Voto medio (1-10)	Utenza soddisfatta (% voti 7-10)	Utenza soddisfatta (% voti 6-10)	Voto medio (1-10)	Utenza soddisfatta (% voti 7-10)	Utenza soddisfatta (% voti 6-10)
Sicurezza a bordo dei mezzi contro furti molestie, aggressioni	6,0	41	65	6,4	48	73
Sicurezza nelle stazioni contro furti molestie, aggressioni	5,8	35	58	5,9	39	63
Sicurezza ed affidabilità dei mezzi	6,4	49	75	6,6	54	79
Efficacia del presidio del personale security a bordo treno	-	-	-	6,5	53	74
Sicurezza	6,1	39	68	6,4	47	75

Il Focal Point Security

A partire da dicembre 2014 abbiamo previsto un ambito di intervento specifico riguardante la **sicurezza e l'antievazione**. Il notevole incremento del numero dei reati e degli atti vandalici ai danni del personale, dei viaggiatori e del materiale rotabile ha motivato la creazione di uno specifico **Focal Point Security**, un focus group che ha permesso, grazie alla partecipazione attiva del **personale di bordo**, di individuare i treni e i luoghi in cui si registrano minacce, violenze verbali, presenza di indigenti, atti vandalici, viaggiatori intemperanti, aggressioni al personale ed evasione dei titoli di viaggio.

A questo scopo è stata istituita una **casella di posta elettronica** (FP-Security@trenord.it), a disposizione di tutto il nostro personale viaggiante per **convogliare tutte le segnalazioni** di eventi o reati che mettono a rischio la sicurezza a bordo treno e negli ambiti di stazione. Particolarmente utilizzata dal personale mobile (capitreno e macchinisti), la casella di posta si rileva un utile mezzo per catalogare le cosiddette "direttrici critiche", analizzare gli eventi "seriali" e comunicare le criticità alle autorità competenti.

A seguito di questo quotidiano monitoraggio e della creazione di uno specifico database (per treno/linea/tipologia evento/date e fasce orarie), è stato approntato un «Progetto Security» che è rimodulato di settimana in settimana. Nel 2015 l'investimento complessivo in Security è stato di **oltre 6 milioni di euro**.

Il numero dei treni scortati da operatori addetti all'assistenza della clientela è notevolmente incrementato durante il 2015. Si passa infatti da un incremento di circa il 4% nel periodo gennaio – aprile,



a un incremento di circa il 6% durante il periodo Expo (maggio-agosto) per raggiungere, grazie al Progetto Security Team, realizzato con il contributo di **Regione Lombardia** e in collaborazione con le Forze dell'Ordine, addirittura un aumento di circa il 20% nell'ultimo quadrimestre 2015. Con la volontà di offrire una percezione di maggior sicurezza ai cittadini pendolari, Regione Lombardia ha sostenuto economicamente un progetto sperimentale (della durata di quattro mesi: 1° settembre 2015 – 31 dicembre 2015) che è consistito nel mettere a bordo treno nel complesso circa **150 operatori** addetti ai servizi di assistenza.

Nel corso dell'anno, inoltre, abbiamo informato e formato i **Capi Gestori Scorta e Condotta** sui temi della security e delle emergenze e proceduto alla distribuzione al personale di scorta di un **apposito Vademecum**. A giugno 2015 è stata varata una specifica procedura, **Prevenzione e gestione delle aggressioni al personale di front line**, allo scopo di definire le responsabilità, i ruoli e le modalità operative per la prevenzione, la gestione operativa e il monitoraggio dei casi di aggressioni.

SICUREZZA EXPO



Una evento mondiale sicuro per tutti

La nostra **Funzione Security** è stata formalmente coinvolta nel grande evento **Expo 2015** sin dall'ottobre 2013, con una fattiva e diretta partecipazione ai **Tavoli Tecnici** predisposti dalla **Prefettura di Milano** e da **Regione Lombardia**.

La funzione ha partecipato a tutte le propedeutiche attività organizzative attinenti la sicurezza dei trasporti.

Ha concorso inoltre con **le forze di polizia, ATM e MM** alla definizione dei progetti per la corretta gestione dei grandi flussi, alla predisposizione dei piani di emergenza, di evacuazione e di tutte le correlate attività e necessità di **protezione civile**.

Al pari delle altre aziende ed enti interessati, abbiamo garantito la presenza di un **operatore specializzato** al **Centro Operativo Misto (COM)** della Prefettura per le funzioni di sorveglianza delle emergenze e delle criticità.

LOTTA AL VANDALISMO E ALLA MICROCRIMINALITÀ

La lotta al vandalismo e la microcriminalità

Ad oggi risultano dotati di videosorveglianza le seguenti tipologie di treni in servizio:

- TSR
- Vivalto
- ETR 245 CSA
- ETR 425, ATR 115
- ATR 125

6.3.4 L'offerta ferroviaria

Il giudizio sull'offerta ferroviaria si riferisce all'ampiezza e alla capillarità della rete e all'adeguatezza delle corse e degli orari di servizio.

Per continuare a migliorarla è fondamentale anche la nostra capacità di dialogare con **Regione Lombardia** e con gli altri attori coinvolti, oltre che di realizzare **partnership per un'offerta intermodale**. Inoltre, per Expo Milano 2015 abbiamo collaborato attivamente con il **Comune di Milano** e con **ATM**, con i quali abbiamo realizzato un'integrazione tariffaria creando un biglietto di andata e ritorno e uno a tariffa giornaliera, che ha consentito ai Clienti viaggiatori di utilizzare indifferentemente, nell'area urbana di Milano, il treno o la metropolitana per recarsi a Rho Fiera.

L'offerta ferroviaria riscontra il **giudizio positivo** da parte dei Clienti, che esprimono un voto medio pari a **6,9** registrando un **incremento** rispetto a 2014 (6,5).

6.3.5 La facilità di accesso ai servizi

È stata pianificata l'introduzione del Sistema di Bigliettazione Elettronico SBE (in sostituzione dell'attuale SBME), che prevede l'utilizzo di soli titoli elettronici (saranno quindi progressivamente dismessi i supporti magnetici e cartacei) che consentiranno di garantire maggiore velocità di acquisto/convalida e sicurezza nel pagamento. Il progetto "SBE" è **stato sospeso** a seguito del ricorso avverso l'aggiudicazione presentato da uno dei concorrenti. **Nel corso del I semestre 2016 la sentenza del TAR ha respinto il ricorso e si prevede**

Tab. 6.6 - Customer Satisfaction su offerta 2015

	Primo semestre 2015			Secondo semestre 2015		
	Voto medio (1-10)	Utenza soddisfatta (% voti 7-10)	Utenza soddisfatta (% voti 6-10)	Voto medio (1-10)	Utenza soddisfatta (% voti 7-10)	Utenza soddisfatta (% voti 6-10)
Ampiezza delle rete ²¹	7,2	72	89	7,3	74	90
Frequenza delle corse	6,8	61	82	6,8	60	81
Orario di inizio e fine servizio	6,9	62	82	6,9	62	83
Adeguatezza del servizio alle esigenze del Cliente	7,0	65	85	7,0	65	85
Integrazione tariffaria	6,0	38	65	6,4	47	73
Facilità di acquisto e utilizzo di biglietti/abbonamenti ²²	-	-	-	7,2	70	88
Offerta ferroviaria	6,6	55	82	6,9	62	87

L'avvio del progetto SBE nel corso del II Semestre 2016.

Nel 2015 **TRENORD** ha avviato la sostituzione di SIPAX (sistema di bigliettazione di proprietà di Trenitalia) su 37 biglietterie su rete RFI con la nuova piattaforma PICO di Trenitalia, customizzata secondo le esigenze di **TRENORD**. Ai fini del Cliente nulla si è modificato, dal momento che già precedentemente SIPAX vendeva titoli di Trenitalia.

La vera modifica avverrà nel 2016 quando anche le biglietterie su rete Ferrovienord potranno vendere i titoli di Trenitalia, oltre che i titoli di **TRENORD** su supporto magnetico/cartaceo ed elettronico. **Si prevede di completare l'estensione del sistema PICO entro il II semestre 2016.**



²¹ Intesa come possibilità di raggiungere diverse destinazioni senza troppi trasbordi

²² Tale voce (item) considera anche la gamma dei titoli di viaggio, diffusione punti di vendita, orari, emittitrici/validatrici e acquisto on line

6. L'impegno verso i Clienti

Con noi il treno diventa il mezzo più smart per sviluppare un progetto turistico economico, sostenibile e connesso: una grande cerniera, capace di cucire la Città metropolitana con le comunità locali, anche le più lontane. Una cerniera che unisce ed estende i confini delle comunità, accrescendo la qualità ambientale, culturale, sociale ed economica della vita dei cittadini.

6.4 L'attenzione al Cliente e all'informazione

TRENORD si impegna per favorire un dialogo attivo con i tutti propri Clienti. In particolare ci impegniamo a fornire tutte le indicazioni di cui il Cliente necessita in fase di programmazione del viaggio, in stazione e a bordo treno. Per lo sviluppo di una comunicazione attiva con il Cliente viaggiatore, abbiamo avviato negli anni diversi canali che prevedono l'utilizzo sia

TRENORD PER IL TEMPO LIBERO E PER I GRUPPI

Per promuovere il trasporto ferroviario nel tempo libero, sia per i singoli viaggiatori sia per i gruppi, abbiamo sviluppato partnership con alcuni attori locali (ad esempio musei, aziende del trasporto fluviale, ecc.) e creato offerte speciali con la possibilità di sconti e collegamenti intermodali (un unico biglietto per più mezzi di trasporto).

Il programma si chiama **FREETIME** e porta i nostri Clienti viaggiatori nei **luoghi più belli** della Lombardia: itinerari diversi che, a prezzi agevolati, offrono la possibilità di riscoprire in treno la natura, le città, i musei o i percorsi gastronomici del territorio lombardo.

Alcuni esempi di partnership **FREETIME** sono:

- **Bennet:** sconto di **10 euro** sull'acquisto di un abbonamento ferroviario mensile o annuale, per i possessori di carta Bennet;

- **Comune di Mantova:** sconto del **15%** sul biglietto d'ingresso al Museo della Follia per i possessori di tessere **Itinero e Io Viaggio**;
- **Fai - Fondo per l'Ambiente Italiano:** riduzione sull'acquisto dei biglietti d'ingresso ad alcuni tra i più importanti beni del FAI (Monastero di Torba, Villa del Balbianello, Villa Necchi Campiglio, Villa e collezione Panza, Villa della Porta Bozzolo) a favore degli abbonati **TRENORD** in possesso di tessera Itinero e dei Clienti occasionali **TRENORD**;
- **Terme Di Milano:** sconto del **10%** sul biglietto d'ingresso alle terme del Gruppo in tutta Italia per i possessori di tessere **Itinero e Io Viaggio**.

Il treno sta diventando dunque il mezzo con il quale ci si sposta anche nel fine settimana e nei giorni festivi.

di piattaforme online, dando oggi particolare attenzione ai social network, sia di canali mediati dal nostro personale e che consentono la relazione diretta tra personale TRENORD e Clienti.

La Customer Satisfaction del II° semestre 2015 fa registrare un voto di **6,7** per quanto riguarda l'attenzione al Cliente, con un picco che si registra nella cortesia del personale (7,0).

Di seguito si evidenziano i principali strumenti di comunicazione utilizzati nel 2015 e gli strumenti di dialogo attivati con l'obiettivo di consentire una comunicazione bidirezionale con i Clienti:

→ SITO WEB - www.trenord.it²⁴

Nel 2015, il sito web (nelle versioni italiano e inglese) è stato rinnovato nella Home Page, più informativa anche a livello commerciale e di maggior impatto. Sono state introdotte alcune funzionalità, tra cui "Get me to...", una facilitazione del motore orario per la ricerca di soluzioni di viaggio con destinazione predefinita in occasione di manifestazioni di rilevanza nazionale e internazionale (Expo, Gran Premio di Monza). Si aggiungono, inoltre, form dedicati ad alcuni servizi, in particolari al servizio reclami che è così stato direttamente collegato al sistema interno di CRM. Il sito è cresciuto in termini di sezioni: particolarmente ampia, con traduzione in **sei lingue**, quella dedicata a Expo. A maggio 2015 ha esordito il **nuovo e-store store.trenord.it** (in italiano e inglese) dedicato a tutti

Tab. 6.7 – Frequentazioni²³

I Clienti TRENORD	INDAGINE NOV. 2015			INDAGINE NOV. 2014		
	feriale	sabato	festivi	feriale	sabato	festivi
Medie giornaliere saliti						
Totale Clienti TRENORD	714.421	373.778	266.364	702.339	339.407	245.024

Tab. 6.8 - Customer Satisfaction su attenzione al Cliente 2015

	Primo semestre 2015			Secondo semestre 2015		
	Voto medio (1-10)	Utenza soddisfatta (% voti 7-10)	Utenza soddisfatta (% voti 6-10)	Voto medio (1-10)	Utenza soddisfatta (% voti 7-10)	Utenza soddisfatta (% voti 6-10)
Attenzione ai diritti degli utenti	5,6	28	58	-	-	-
Servizio di assistenza/ contatto clientela	5,8	33	63	6,2	45	75
Cortesia del personale	6,8	61	83	7,0	67	87
Interventi personale di controlleria	6,5	54	77	6,7	59	82
Attenzione al Cliente	6,4	48	78	6,7	58	82

gli acquisti online. A fine 2015 è stata anche rilasciata la **versione mobile del sito**, adattiva e maggiormente in linea con il design di sito desktop e **AppTrenord**.

Tutto questo ha portato a un incremento (+25% rispetto al 2014) degli accessi che ha registrato 18 milioni di visitatori di cui 11,5 milioni da mobile (+40,6%). Le pagine visualizzate sono state 86 milioni, anch'esse in notevole crescita (+25%) rispetto all'anno precedente.

²³ I dati fanno riferimento alle indagini interni sulle frequentazioni, aggiornate a novembre. Si precisa che i dati 2014 includono solo le frequentazioni dei treni e che i dati 2015 includono le frequentazioni dei treni e degli autobus.

→ APP TRENORD²⁴

Come ci suggeriscono i dati (2/3 dei nostri Clienti accede ai servizi digitali da smartphone o tablet) il futuro è sempre più mobile.

Per questo motivo abbiamo implementato l'app **TRENORD** per andare incontro al meglio alle esigenze di comunicazione e informazione dei nostri Clienti.

L'app di **TRENORD** ha esordito il 5 maggio 2015. Nel 2015 i download sono stati oltre **170 mila** con oltre **23,5 milioni** di pagine visualizzate. Abbiamo raggiunto picchi giornalieri di **34 mila** utenti che hanno utilizzato l'app. L'applicazione per **iOS** e **Android** riporta informazioni multilingua, permette di ricercare informazioni non presenti sul sito, come orari e partenze delle singole stazioni, di verificare l'andamento in tempo reale con ritardi e soppressioni, di attivare

alert personalizzati sui singoli treni. Dall'app è anche possibile acquistare biglietti e rinnovare abbonamenti. I feedback ricevuti sono molto positivi, la nostra app infatti registra una valutazione media di 4 su 5 sull'Apple Store (per la versione iOS) e una valutazione di 3,9 su 5 per quanto riguarda i dispositivi Android.

→ NEWSLETTER

Nel 2015 sono state prodotte **11 newsletter** generiche dedicate ai Clienti, inviate a **più di 80 mila contatti profilati** tra abbonati, detentori di tessere richieste online e utilizzatori di servizi **TRENORD** che richiedono registrazione. Il numero di destinatari è in continua crescita: ad aprile 2016 è stata inviata a **91 mila Clienti**. La newsletter mantiene un open rate (percentuale di mail che sono state aperte e hanno ricevuto almeno un click) del **33%**.

Tab. 6.9 - Customer Satisfaction su informazioni 2015

	Primo semestre 2015			Secondo semestre 2015		
	Voto medio (1-10)	Utenza soddisfatta (% voti 7-10)	Utenza soddisfatta (% voti 6-10)	Voto medio (1-10)	Utenza soddisfatta (% voti 7-10)	Utenza soddisfatta (% voti 6-10)
Informazioni disponibili per organizzare lo spostamento	7,1	68	86	7,2	69	88
Informazioni fornite a bordo durante il viaggio	6,2	45	68	6,3	47	71
Informazioni fornite in stazione prima del viaggio	6,5	53	76	6,7	59	80
Informazioni fornite a bordo durante il viaggio in caso di disservizi	5,4	27	51	5,5	31	53
Informazioni fornite in stazione prima del viaggio in caso di disservizi	5,7	34	58	5,8	37	62
Informazioni	6,3	43	72	6,4	47	75

²⁴ I dati di accesso al sito web www.trenord.it e relativi all'App Trenord, sono frutto di analisi statiche elaborate tramite Google Analytics.

→ RISPOSTA AI RECLAMI

Il servizio è stato istituito per offrire ai Clienti risposte ai reclami che sono indirizzati all'azienda. Nel 2015 abbiamo gestito oltre 20.000 reclami suddivisi come da tabella 6.9.

→ I "BERRETTI VERDI" (MY LINK STAFF - Assistenza nelle stazioni)

In **11 stazioni lombarde** sono presenti per i Clienti Viaggiatori gli operatori del My Link Staff, conosciuti anche come "berretti verdi". Il loro compito primario è dare **assistenza alla clientela**. Gli operatori sono dotati di supporti informatici per poter dare **risposte in tempo reale** su problematiche relative alla circolazione e compilare **questionari rivolti ai viaggiatori**: nasce così una sorta di "Auditel del viaggiatore" che consente di realizzare indagini quotidiane utili per offrire un servizio sempre migliore.

In particolare, i viaggiatori possono ricevere dal **My Link Staff** assistenza sui titoli di viaggio, informazioni sugli orari dei treni, indicazioni sui servizi di stazione, supporto in caso di anomalia della circolazione e materiale informativo.

Il **My Link Staff** presta servizio nelle ore di maggior affluenza: 4 ore la mattina presidiando 18 stazioni e 4 ore il pomeriggio presidiando 9 stazioni.

6.5 Customer Centricity, sempre più vicini ai Clienti

Attivo dal 2011, Customer Centricity offre informazioni di servizio e commerciali durante il

Tab. 6.10 - Reclami 2015 per causale²⁵

Causale	N°
Cause non TRENORD	631
Condizioni Treni-Impianti-Biglietterie	2.013
Informazioni	5.428
My-Link	19
Personale Treni e Impianti	1.596
Ritardi e condizione di trasporto	9.242
Altro	1.905
Totale complessivo	20.834

viaggio ed è gestito direttamente dai comunicatori della sala operativa. Per ottimizzare il servizio di informazione **in tempo reale**, nel settembre 2015 è stata istituita la Task Force Customer Centricity con il compito di individuare, classificare e reingegnerizzare tutte le azioni necessarie per offrire ai Clienti informazioni tempestive, coerenti e proattive sia a bordo treno, sia in stazione.

A questo specifico scopo sono stati coinvolti nel progetto anche i gestori delle Infrastrutture RFI e Ferrovienord.

Questi i principali ambiti su cui sta lavorando la **Task Force Customer Centricity**:

1. collocare il Cliente al centro di ogni decisione;
2. servire i Clienti attuali;
3. acquisire nuovi Clienti;
4. accorciare le distanze;
5. offrire mobilità ferroviaria, integrata, accessibile, confortevole e connessa.

²⁵ I dati relativi ai reclami pervenuti per l'anno 2015 sono estratti dal sistema interno di CRM.

7. L'impegno verso l'ambiente

Il trasporto ferroviario, il nostro core business è una delle forme di mobilità sostenibile e meno inquinante.

La sostenibilità, quindi, è già parte integrante della nostra missione:

forrendo un servizio che incentivi sempre più l'uso del treno, contribuiamo a ridurre indirettamente l'impatto sull'ambiente.

Ma il nostro impegno è rivolto costantemente anche a ridurre sempre di più l'impatto diretto. Perché trasportare fisicamente le persone attraverso tutta la Lombardia significa necessariamente interagire con il territorio: i treni richiedono infrastrutture come binari, stazioni e officine, hanno bisogno di energia per muoversi e di materiali di consumo per la manutenzione.

Per rendere più incisivo il nostro impegno a tutto campo per il rispetto dell'ambiente, fin dalla costituzione di **TRENORD** abbiamo istituito la funzione Sicurezza, Qualità e Ambiente. Per assicurarci che queste attività siano ancora più efficaci, le coordiniamo con tutti gli altri aspetti della nostra operatività in un Sistema di Gestione Integrato, un quadro di riferimento che stabilisce le regole e le responsabilità per lo svolgimento di tutte le attività aziendali.

Nel 2015 abbiamo inoltre istituito la funzione Manutenzione Impianti Industriali, a cui fa capo la gestione operativa dei principali adempimenti in materia ambientale per le attività essenzialmente allocate nell'ambito dei siti manutentivi.

Il nostro obiettivo ambientale prioritario per il 2015

è stato consolidare la piena conformità normativa in tutti i siti aziendali. Nel corso dell'anno abbiamo anche avviato un piano di progressiva estensione della certificazione ambientale all'intera azienda, a partire dal sito manutentivo di Camnago (MB), che successivamente è stato incluso nel perimetro certificato del primo trimestre del 2016.

7.1 L'energia

Far viaggiare i treni richiede energia: soprattutto energia elettrica, per la maggior parte della nostra flotta, ma anche gasolio per le linee non elettrificate

COSA FA LA FUNZIONE SICUREZZA, QUALITÀ E AMBIENTE

Numerosi i compiti che contribuiscono alla salvaguardia dell'ambiente:

- sviluppare, implementare e migliorare il Sistema di Gestione Integrato Sicurezza, Qualità, Ambiente e Salute e Sicurezza sul luogo di lavoro;
- gestire il processo di individuazione degli aspetti ambientali significativi;
- predisporre i piani di miglioramento ambientali;
- contribuire alla pianificazione e realizzazione delle attività di formazione e di comunicazione interna per tutto il personale su aspetti ambientali in accordo con la Direzione del personale;
- gestire i rapporti con gli Enti istituzionali competenti e gli Enti di certificazione;
- definire e attuare il piano degli audit di sistema, interni ed esterni;
- garantire il monitoraggio degli indicatori di processo previsti dal Sistema.

e i mezzi di servizio.

Utilizziamo inoltre l'energia elettrica, il gas metano ed il gasolio per le diverse esigenze delle nostre sedi e i nostri impianti.

La nostra sfida è contenere al massimo i consumi energetici anche in presenza di un costante aumento della produzione. Per coordinare i nostri interventi abbiamo nominato un Energy Manager, in accordo con la normativa vigente. La funzione ha il compito di supportare la Direzione nel definire e attuare politiche di riduzione dei consumi energetici, e dunque dei costi, sia nell'erogazione del servizio di trasporto sia nella gestione degli impianti e immobili. Nel corso del 2015 abbiamo inoltre incaricato la società A2A di effettuare la diagnosi energetica aziendale in ottemperanza a quanto previsto dal D.Lgs. n. 102/2014.

I consumi energetici del 2015 e il confronto con il 2014 sono riportati nelle tabelle seguenti.

La **tabella 7.1** esprime il consumo di energia elettrica e gasolio necessario alla trazione del materiale rotabile. Rispetto al 2014 si rileva un incremento del consumo di energia dovuto principalmente all'aumento di produzione, in particolare lo sforzo sostenuto per gestire gli incrementi di traffico associati a Expo 2015.

La **tabella 7.2** esprime il consumo di energia necessaria per il funzionamento degli impianti di manutenzione, degli uffici e di tutte le altre attività a supporto. Il confronto con il 2014 evidenzia una riduzione del consumo di energia elettrica e diminuzione del consumo di gasolio per riscaldamento grazie alla dismissione e l'ammodernamento di alcune centrali termiche.

PER COSA USIAMO L'ENERGIA

Nel dettaglio, il nostro consumo di energia consiste in:

- **energia elettrica a media tensione** per la trazione dei treni;
- **energia elettrica a medio-bassa tensione** per l'illuminazione, il condizionamento e l'alimentazione degli impianti e delle attrezzature delle sedi;
- **gasolio** per la trazione dei treni su rete ferroviaria non elettrificata, per locomotori di manovra e soccorso e per autovetture di servizio;
- **gas metano** e, in misura marginale, gasolio per il riscaldamento delle sedi.

Tab. 7.1 - Consumo di energia per la trazione²⁶

Fonte di consumo	Unità di misura	2014	2015	Variazione
Energia Elettrica	kWh	527.610.802	580.425.021	+10,0%
Gasolio	l	7.316.658	7.782.717	+6,4%

²⁶ Il dato relativo al fabbisogno di energia elettrica per trazione comprende i consumi elettrici per il funzionamento dei treni che viaggiano sulla rete Ferrovienord e sulla Rete Ferroviaria Italiana (RFI). In particolare, per stimare il consumo di energia elettrica per trazione relativo alla RFI, è stato utilizzato il coefficiente "kWh/posti km" dato dal rapporto tra:

- i consumi elettrici effettivi per trazione relativi alla rete Ferrovienord (kWh);

- il prodotto dei posti-treno disponibili e delle lunghezze di ogni percorso programmato nel 2015 sulla rete Ferrovienord (posti km).

Tale metodologia di calcolo sostituisce e migliora quella utilizzata fino al 2014, che non considerava il prodotto tra i posti-treno ed i km programmati ma solamente le lunghezze delle tratte percorse dai treni.

Il dato 2014 relativo alla rete RFI è stato dunque rettificato secondo la nuova metodologia che, considerando il numero di posti offerti e quindi l'effettiva dimensione di ogni treno, permette una stima più precisa dei consumi di energia elettrica.

7. L'impegno verso l'ambiente

Tab. 7.2 - Consumo di energia impianti e uffici²⁷

Fonte di consumo	Unità di misura	2014	2015	Variazione
Energia Elettrica	kWh	18.984.686	16.114.811 16.054.204	-15,1%
Gasolio ²⁸	l	188.019	134.502	-28,5%
Gas metano	m ³	3.215.649	3.242.156	+0,8%

Tab. 7.3 - Consumo TOTALE di energia per fonte di approvvigionamento²⁹ (GJ)

Fonte di consumo	Unità di misura	2014	2015	Variazione
Energia Elettrica	GJ	1.967.744 ³⁰	2.147.543	+ 9,1%
Gasolio	GJ	273.149	291.595	+ 6,8%
Gas metano	GJ	125.442	126.477	+ 0,8%
Totale consumo di energia	GJ	2.366.335	2.565.615	+ 8,4%

* I coefficienti di conversione utilizzati sono:

1 kWh = 0,0036 GJ

1 litro = 0,00085 ton

1 ton = 43,33 GJ

1 mc = 0,03901 GJ

Tab. 7.4 - IPE - Indice di Prestazione Energetica

IPE	2014	2015	Variazione
Gep/passeggero*km	17,7 528.344.370	18,9	+6,2%

I consumi di gas metano sono invece in linea con quelli registrati nel 2014.

Con l'obiettivo di calcolare il consumo di energia totale di **TRENORD**, le singole voci di approvvigionamento energetico sono state espresse in GJ per renderle tra loro confrontabili.

La **tabella 7.4** esprime l'andamento dell'Indice di Prestazione Energetica (IPE) ovvero il consumo specifico di energia espresso in termini di grammi equivalenti di petrolio (Gep) consumati per ogni passeggero trasportato, per km percorso (Pax*km). L'indicatore comprende tutti i consumi energetici aziendali, sia di trazione sia per il funzionamento di impianti o uffici. A un valore più elevato dell'indicatore corrisponde una minore efficienza energetica: significa infatti che occorre più energia per trasportare un viaggiatore sulla distanza di 1 km. Nel corso del 2015 il valore dell'indicatore è aumentato del 6,2% rispetto al 2014 a causa dell'incremento maggiore dei consumi energetici rispetto l'incremento del numero di passeggeri trasportati. In relazione ai consumi energetici per la trazione, nel 2015 abbiamo avviato un processo volto a ottimizzare in modo sistematico la pianificazione

²⁷ I dati relativi ai consumi di energia elettrica e gas metano per impianti e uffici sono frutto di elaborazioni che hanno richiesto anche stime.

²⁸ Il dato relativo al gasolio include il consumo per autotrazione e la quantità acquistata di gasolio per il funzionamento di impianti e uffici

²⁹ I dati riportati sono frutto di elaborazioni che hanno richiesto anche stime. Ad oggi TRENORD non utilizza energia da fonti rinnovabili

³⁰ Il consumo di energia elettrica relativo all'anno 2014 è stato rettificato secondo la nuova metodologia di calcolo specificata nella nota della tabella 7.1.

dei turni macchina, anche attraverso la riduzione dei km/treno programmati con materiali vuoti e locomotive isolate ed abbiamo ridotto la lunghezza delle composizioni dei treni in relazione all'effettiva frequentazione, ottenendo ricadute positive anche in campo ambientale.

In particolare con riferimento al gasolio di trazione, nel 2015 abbiamo avviato la pulizia approfondita di tutti i serbatoi per eliminare i residui batterici derivanti dall'utilizzo di biodiesel, che causa la progressiva occlusione dei filtri e riduce di conseguenza l'efficienza di combustione. Nell'ambito dei consumi di energia termica per riscaldamento siamo intervenuti dismettendo a Milano San Rocco una centrale termica a gasolio e installando a Milano Fiorenza una centrale termica a gasolio più efficiente, in sostituzione di una a basso rendimento.

Abbiamo inoltre attuato interventi di ammodernamento sugli impianti di climatizzazione obsoleti e sulle coibentazioni di alcuni impianti termici e abbiamo installato nuovi sistemi radianti per il riscaldamento nell'impianto di Cremona.

In continuità con il 2015, continua il nostro impegno per il 2016 volto a migliorare le nostre performance riducendo il nostro impatto sull'ambiente a ogni livello.

7.2 Le emissioni in atmosfera

Le emissioni di CO₂ in atmosfera direttamente prodotte da **TRENORD** derivano dalla combustione del carburante per l'erogazione del servizio con materiale rotabile diesel e per l'utilizzo del parco auto aziendale, dal riscaldamento dei luoghi di lavoro, dall'attività di manutenzione del materiale rotabile e, solo in caso di perdite accidentali, dagli impianti di condizionamento di luoghi di lavoro e rotabili.

Nel 2015, abbiamo prodotto nel complesso oltre 222.000 tonnellate di CO₂, di cui l'87,6% di tipo indiretto generate dall'uso di energia elettrica. La quantità di emissioni prodotte registra un aumento dell'8,5% rispetto al 2014 (Tabella 7.5).

Anche con l'obiettivo di ridurre le emissioni in atmosfera, nel corso del 2015 abbiamo attuato diverse azioni di mitigazione in relazione alle rispettive fonti.

Abbiamo inoltre introdotto la figura del Mobility Manager, con il compito di verificare le modalità di spostamento casa-lavoro dei dipendenti e identificare le soluzioni più efficaci ed efficienti per consentire un risparmio sugli spostamenti e ridurre l'impatto sull'ambiente in termini di emissioni. È in fase di predisposizione il questionario per valutare gli spostamenti casa-lavoro dei dipendenti.

Tab. 7.5 – Emissioni dirette e indirette di CO₂ ton

	2015	2014 ³¹	Variazione
Emissioni dirette (gasolio + gas metano) [Scope 1]	27.537	26.381	4,4%
Emissioni indirette (energia elettrico) [Scope2]	194.937	178.616 ³²	9,1%
Totale emissioni CO ₂	222.475	204.997	8,5%

Fattori di conversione per il calcolo delle emissioni di CO₂

Elettricità	ISPRA: RAPPORTO SUL SETTORE ELETTRICO 2015 (Fattori di Emissione della produzione elettrica nazionale e dei consumi elettrici)
Gas naturale	ISPRA: NIR 2015 (con pci pari a 8.190 kcal/m ³)
Gasolio	ISPRA: NIR 2015 (Fuels, national production, carbon emission factors - densità pari a 0,00085 t/l a 20 °C)

Abbiamo infine avviato una campagna di sensibilizzazione sull'importanza del treno per la valorizzazione del territorio. Per sensibilizzare i cittadini in tema ambientale, inoltre, pubblichiamo il "motore orario" sul sito www.trenord.it che, tramite un apposito algoritmo di calcolo, consente di definire l'impatto ambientale di ciascun viaggio ferroviario rispetto allo stesso viaggio su altri mezzi.

7.3 Le emissioni acustiche e le vibrazioni

L'impatto sonoro derivante dall'erogazione del servizio assume particolare rilevanza soprattutto nei contesti di forte urbanizzazione. L'impatto è dovuto al transito dei treni sulle rotaie e alle apparecchiature installate a bordo treno (ad esempio i motori di trazione, gli impianti di ventilazione, ecc.).

LE AZIONI INTRAPRESE NEL 2015

→ combustione carburante:

- applicazione dei piani di manutenzione del materiale rotabile e controlli periodici sui fumi di scarico del materiale diesel (impianto di lseo);
- avvio del processo di ottimizzazione dei turni macchina del materiale diesel in relazione alla frequentazione (cfr. par. 7.1);
- avvio della pulizia radicale di tutti i serbatoi di gasolio di trazione (cfr. par. 7.1).

→ riscaldamento luoghi di lavoro:

- prove di combustione periodiche sulle centrali termiche;

→ manutenzione materiale rotabile (es. emissioni da tornio in fossa):

- manutenzione impianti di abbattimento e analisi periodiche sulle emissioni autorizzate, laddove prescritto;

→ condizionamento luoghi di lavoro e rotabili (in caso di perdite accidentali):

- proseguimento della sostituzione degli impianti degli immobili contenenti fluido refrigerante R-22.

³¹ Le emissioni 2014 sono state ricalcolate considerando l'aggiornamento dei fattori di conversione riportati in tabella per consentire la comparazione dei dati sugli anni.

³² Il dato relativo alle emissioni indirette considera la rettifica dei consumi di energia elettrica secondo la nuova metodologia di calcolo specificata nella nota della tabella 7.1.

I nuovi treni, che stanno entrando in funzione, sono dotati di motori più performanti, che richiedono più potenza e maggiore ventilazione e quindi producono più rumore dalle apparecchiature installate. Tuttavia, sono più silenziosi nel contatto ruota-rotaia e nell'insieme rispettano i limiti massimi di emissione acustica previsti dalla normativa nazionale, come verificato in fase di omologazione del rotabile e durante le successive prove periodiche.

Il passaggio dei treni, inoltre, genera vibrazioni sulla linea derivanti dall'interazione fra treni e rotaie e fra queste ultime e le strutture di sostegno dell'infrastruttura. Tra le cause specifiche, rientrano ad esempio la rugosità e le imperfezioni delle superfici di rotolamento delle sale montate dei veicoli o del fungo delle rotaie, la discontinuità tra le rotaie (giunti) e l'eccessiva rigidità delle strutture di sostegno dell'infrastruttura.

Per garantire la limitazione delle emissioni acustiche e delle vibrazioni emesse in fase di erogazione del servizio, applichiamo piani di manutenzione del materiale rotabile.

Stiamo infine completando l'aggiornamento della valutazione di impatto acustico dei siti manutentivi aziendali, al cui interno coesistono impianti e attività sia di carattere industriale sia riferibili alla definizione normativa di infrastruttura ferroviaria (DPR 459/98) che usufruisce di un regime in deroga.

GREEN TRAIN - Green Train: quanto è verde il treno?

Il progetto Green Train - <http://www.trenord.it/it/green-train.aspx> - nasce dall'attenzione che noi di TRENORD poniamo al tema della sostenibilità ambientale. In TRENORD riteniamo essenziale che i vantaggi connessi all'utilizzo del treno (riduzione della congestione stradale, costi sociali degli incidenti stradali, minori emissioni inquinanti, minor consumo di carburante) siano comunicati in modo efficace al Cliente viaggiatore, perché solo insieme possiamo ottenere grandi risultati. Per questo, in collaborazione con LifeGate (www.lifegate.it), abbiamo realizzato Green Train: il progetto ha l'obiettivo di consentire al viaggiatore di quantificare, tramite una semplice comparazione auto-treno, il risparmio di gas serra generato dal proprio tragitto.

Accedendo al sito <http://www.trenord.it> e cliccando sull'icona della "fogliolina" accanto al proprio percorso nel motore orario del nostro sito, il viaggiatore scoprirà a quante bottiglie di plastica corrisponde il suo risparmio di CO₂ e quanto tempo è necessario per smaltire la stessa quantità da parte di 1 mq di foresta. Un modo semplice e intuitivo per sensibilizzare i viaggiatori sui vantaggi di un modo di vivere sostenibile, non solo nei trasporti: tramite un link al sito LifeGate, è possibile calcolare l'impatto ambientale del nostro stile di vita nell'insieme.



7.4 I rifiuti

I rifiuti che produciamo, pericolosi e non pericolosi, derivano sostanzialmente dai processi di manutenzione e pulizia dei rotabili e sono conferiti a società private di trasporto e smaltimento, debitamente autorizzate, o al servizio pubblico di

raccolta nel caso di frazioni assimilabili a quelle urbane (ad esempio carta, legno, ecc.).

La **tabella 7.6** riporta la quantità di rifiuti smaltita negli anni 2014 e 2015 negli impianti di manutenzione, caratterizzata per il valore globale da un trend di mantenimento. La variazione nella produzione dei rifiuti pericolosi è essenzialmente legata alla ciclicità degli interventi manutentivi, sia sui rotabili sia sugli impianti industriali.

La diminuzione dei rifiuti non pericolosi gestiti mediante servizio pubblico è frutto di:

- **operazioni di pulizia straordinaria** effettuate in occasione della sistemazione dell'area di deposito temporaneo nel 2014 e successiva migliore differenziazione dei rifiuti prodotti a vantaggio delle frazioni smaltite mediante società private nel sito di Milano Fiorenza;
- **progressiva riduzione delle attività** presso il sito di Milano San Rocco.

Tab. 7.6 - I rifiuti pericolosi e non pericolosi per modalità di gestione³³

Tipologia di rifiuti	Unità di misura	2014	2015	Variazione
PERICOLOSI gestiti mediante società private di trasporto e smaltimento	Kg	216.008	231.823	+ 7,3 %
NON PERICOLOSI gestiti mediante società private di trasporto e smaltimento	Kg	1.230.601	1.282.488	+ 4,2 %
NON PERICOLOSI gestiti mediante servizio pubblico di trasporto e smaltimento	Kg	386.490 ³⁴	283.060	- 26,8 %
Totale rifiuti pericolosi e non pericolosi	Kg	1.833.099	1.797.371	- 1,9 %

7.5 I consumi idrici

L'acqua che utilizziamo proviene sia da acquedotto pubblico sia da pozzi privati. Utilizziamo l'acqua prelevata principalmente per fini igienico-sanitari, per la pulizia dei mezzi e per attività manutentive.

³³ I dati si riferiscono ai soli impianti di manutenzione (Carnago, Cremona, Milano Fiorenza, Milano San Rocco, Iseo, Lecco, Novate). Il dato sui rifiuti non pericolosi gestiti mediante servizio di trasporto e smaltimento pubblico è frutto anche di stime.

³⁴ Il dato relativo alla produzione di rifiuti non pericolosi gestiti mediante servizio pubblico di trasporto e smaltimento relativo all'anno 2014 è stato aggiornato includendo i rifiuti prodotti presso gli impianti di Carnago e Novate e secondo rettifiche posteriori alla diffusione del Bilancio di Sostenibilità 2014 per Milano Fiorenza, Milano San Rocco e Iseo

Come evidenziato in **tabella 7.7** i consumi idrici complessivi dei siti manutentivi appaiono aumentati del 7,7%. In particolare l'aumento della quota attinta da pozzi privati è essenzialmente legato al ripristino della piena funzionalità del pozzo di Cremona.

Presso l'impianto di Novate Milanese è presente un impianto di depurazione che consente il riutilizzo dell'acqua. Nello specifico, le acque meteoriche sono parzialmente riutilizzate a scopo irriguo mentre le acque depurate sono parzialmente riutilizzate per il lavaggio di carrelli e sotto-cassa. Nel 2015 il riutilizzo di acqua è stimato in circa 1.800 mc.

7.6 Gli scarichi idrici

I nostri scarichi idrici si suddividono in due tipologie: gli scarichi di acque reflue domestiche e gli scarichi industriali e di acque meteoriche di dilavamento. Gli scarichi di acque reflue domestiche derivano prevalentemente dai servizi igienici. Nella maggior parte dei casi, gli scarichi domestici sono conferiti nelle fognature dei diversi comuni.

Gli scarichi industriali e di acque meteoriche di dilavamento provengono da officine, depositi e piazzali dove sono effettuate manutenzioni oppure dove sono presenti impianti e attività specifiche (distributori di carburante ad uso interno, lavaggio mezzi, ecc.). Le superfici di queste aree sono opportunamente impermeabilizzate e le acque di scarico sono raccolte e trattate prima dell'immissione in fognatura attraverso disoleatori o depuratori regolarmente mantenuti.

Gli scarichi industriali e di acque meteoriche di dilavamento in reti fognarie nel corso del 2015 sono

Tab. 7.7 - Il consumo idrico per fonte di approvvigionamento³⁵

Tipologia	Unità di misura	2014	2015	Variazione
Acquedotto	mc	260.709	274.215	+ 5,2 %
Pozzo	mc	47.940	58.099	+ 21,2 %
Totale	mc	308.649	332.314	+ 7,7%



stati pari a 173.039 mc, registrando un andamento sostanzialmente costante (+3,4%) rispetto all'anno precedente. Gli scarichi sono sottoposti a controlli analitici periodici.

Stiamo effettuando una valutazione tecnico-economica su interventi di ammodernamento degli impianti di depurazione di Iseo e Cremona.

³⁵ I dati si riferiscono ai soli impianti di manutenzione:

Camnago, Cremona, Milano Fiorenza, Iseo, Lecco, Novate, Milano San Rocco nel caso dell'acquedotto; Cremona e Lecco per approvvigionamento da pozzo. I dati riportati sono frutto di elaborazioni che hanno richiesto anche stime.

7.7 TRENORD per l'ambiente: più formazione interna, più sensibilità ambientale

Oltre agli obiettivi di miglioramento specifici descritti nei precedenti paragrafi e alle numerose iniziative commerciali per lo sviluppo della mobilità sostenibile, in **TRENORD** dimostriamo il nostro impegno per l'ambiente con interventi di formazione e sensibilizzazione dei nostri dipendenti.

Nel corso del 2015 abbiamo erogato formazione per il personale di macchina, durante la quale è stato

descritto il Sistema di Gestione Integrato Sicurezza dell'Esercizio, Qualità, Ambiente e Salute e Sicurezza sul luogo di lavoro. Abbiamo inoltre erogato corsi di formazione per gli addetti anti-incendio di manutenzione e biglietterie.

Per il 2016 prevediamo di valutare l'avvio di un percorso di formazione operativa per il personale più direttamente coinvolto nella gestione degli aspetti ambientali, a partire dal settore manutentivo, e di attivare iniziative di sensibilizzazione ambientale per tutti i dipendenti, quali informative e newsletter.



8. L'impegno verso le comunità locali e il territorio

Il treno è una tra le modalità di trasporto **più sostenibili e meno inquinanti** e permette a milioni di persone di muoversi ogni giorno in modo rapido ed economico per lavoro, studio o svago. Facilitando la mobilità sostenibile, **contribuisce al contempo allo sviluppo socioeconomico**, culturale, infrastrutturale e tecnologico dei territori e delle comunità.

La ferrovia è anche il mezzo di trasporto **più efficiente dal punto di vista energetico**: grazie al minore attrito fra ruota e binario, a parità di viaggiatori trasportati un treno richiede **dal 50 al 70%** di energia in meno rispetto al trasporto su strada, oltre a essere più confortevole³⁶. Inoltre, viaggiando su una sede esclusiva e non interagendo con altri vettori, il trasporto ferroviario è anche **uno dei più sicuri**.

8.1 Il contesto nazionale e la leadership della Lombardia

Il servizio ferroviario in Lombardia, per numero di passeggeri e chilometri di rete, non ha paragoni in Italia.

La Lombardia è infatti la Regione italiana con il maggior utilizzo dei treni sia in valore assoluto, con 714 mila passeggeri giornalieri (più del doppio rispetto al Lazio), sia come incremento rispetto al 2014 (+4,9%). Chi si sposta compie mediamente 2,5 spostamenti al giorno, per i quali spende circa 1 ora e 6 minuti. Gli spostamenti non sistematici (non attribuibili a lavoro e a studio) costituiscono circa il 50% del totale³⁷.

La Lombardia è anche la Regione che ha investito di più in valore assoluto nel lungo termine. Tra il 2003 e il 2015 ha investito nella rete ferroviaria ben 354,4 milioni di euro, quasi un terzo (il 31,8%) dell'intera spesa in infrastrutture. Nel periodo 2005-2014 ha invece investito 672 milioni di euro per i servizi aggiuntivi e 711,5 per il materiale rotabile, per un totale di circa 1 miliardo e 390 milioni di euro³⁸.



³⁶ Fonte: Trasporto ferroviario, in *Tesaurus del Nuovo soggetto*, BNCf, marzo 2013.

³⁷ Fonte: *Programma Regionale della Mobilità e dei Trasporti (PRMT)*, aggiornato al 2014.

³⁸ Fonte: *Rapporto Pendolaria. La situazione e gli scenari del trasporto ferroviario pendolare in Italia, 2015*.

8.2 Il ruolo chiave di TRENORD³⁹

A integrazione dell'investimento infrastrutturale la Lombardia ha puntato molto sul consolidamento del rapporto con l'operatore, ponendo così le premesse di quella continuità necessaria a implementare il costante miglioramento del servizio.

In Emilia Romagna, Toscana e Lombardia come ha sottolineato anche Legambiente, i Contratti di Servizio (CdS) hanno permesso di concordare standard e obiettivi in termini di pulizia, frequenza dei treni e modernità dei convogli, e di recuperare soldi che vengono poi rigirati ai pendolari sotto forma di abbonamenti gratuiti e di ulteriori servizi ferroviari aggiuntivi.

In Emilia Romagna e Lombardia, con l'introduzione dei nuovi contratti già da alcuni anni si va nella direzione di consorzio le imprese del servizio ferroviario con l'obiettivo di arrivare a una più efficace integrazione. In Lombardia, in particolare, questa integrazione efficace si è concretizzata nella nascita di TRENORD che, a inizio 2015, ha visto la sottoscrizione con la Regione del nuovo CdS per i prossimi sei anni (2015-2020).

Anche in quest'ambito la Lombardia mostra ancora una volta l'incremento maggiore, arrivando a un totale di oltre 444,7 milioni di euro come valore del CdS: in aumento rispetto ai 443 milioni dell'anno precedente, e ancora di più rispetto ai 403 milioni del 2012 e ai 402 del 2011, per una produzione pari a 42,2 milioni di treni*km (contro i 40,9 nel 2012).

In sostanza, Regione Lombardia e TRENORD hanno già raccolto l'invito che Legambiente lancia nel rapporto, a fare della mobilità una sfida prioritaria

per modernizzare il Paese, oltre che per realizzare gli impegni fissati alla COP21 di Parigi e dall'Unione Europea al 2030 in termini di riduzione delle emissioni di CO₂.

Il quadro di stabilità contrattuale e di investimenti già programmati consentirà a noi di TRENORD di rafforzare ulteriormente, nei prossimi anni, il nostro ruolo di importante generatore di valore aggiunto per le comunità e i territori in cui operiamo.



³⁹ Fonte: Rapporto Pendolaria. La situazione e gli scenari del trasporto ferroviario pendolare in Italia, 2015.

8.3 Sempre più condivisione

Contribuire allo sviluppo del territorio e consolidare le relazioni con i nostri stakeholder locali è la condizione per **concretizzare al meglio la missione aziendale e continuare a migliorare la nostra reputazione.**

L'attività di dialogo e comunicazione sul territorio assume quindi per noi rilevanza strategica. Per questo la impostiamo in costante collaborazione con Trenitalia, FNM, RFI e Ferrovienord. Lavoriamo inoltre insieme con i diversi attori del territorio come le istituzioni, le università, le organizzazioni non profit e i comitati in rappresentanza dei pendolari.

In particolare, nel 2015 abbiamo focalizzato il nostro intervento su:

- **partnership sul territorio**, per favorire agevolazioni e sconti per i Clienti anche durante il periodo di Expo. Rilevante è anche l'accordo con la Grande Distribuzione a favore dei pendolari;
- **iniziative congiunte con gli enti e le associazioni locali** per promuovere una cultura del trasporto ferroviario e per migliorare, attraverso il confronto, la qualità del servizio erogato. In particolare, le collaborazioni possono prevedere anche un'attività di comunicazione congiunta mediante campagne tematiche di sensibilizzazione a bordo treno, nelle stazioni e sui nostri canali digitali (banner sul sito web, post sui social network).

Tra le iniziative che abbiamo rivolto nel 2015 al mondo accademico, e al sistema educativo in generale, si segnalano la nuova convenzione sottoscritta con

⁴⁰ <http://www.ricerchetrasporti.it/moovit-presenta-il-sondaggio-litalia-che-si-muove-da-nord-a-sud-comecambiano-le-abitudini-di-mobilita-degli-italiani/>

L'UTENTE ITALIANO DIVENTA SMART E TRENORD SBARCA SU MOOVIT

Gli utenti intervistati nel sondaggio L'Italia che si muove⁴⁰, effettuato da **Moovit – l'app leader mondiale nella pianificazione di tragitti intermodali** – dichiarano di utilizzare i mezzi pubblici più di 6 volte a settimana, per motivi sia di lavoro, studio o tempo libero, e rivelano una propensione molto spiccata all'uso dello smartphone per interagire con le aziende di trasporto locale.

L'attesa prolungata è percepita in tutta Italia come il maggior disagio (dal 49% degli intervistati al Nord, 59% al Centro, 51% al Sud). I tempi d'attesa sono inferiori ai 15 minuti per il 68% degli utenti del Nord e per il 48% degli utenti del Centro, specialmente nelle città dove è disponibile il dato in tempo reale. Al Sud, invece, il 40% degli utenti attende oltre 25 minuti, contro il 22% degli utenti al Nord e il 23% al Centro. In tutta Italia lo spostamento medio è inferiore all'ora (per il 62% al Nord, 56% al Centro, 68% al Sud).

Alla domanda "Che cosa ti convincerebbe a usare di meno o a rinunciare definitivamente all'auto privata?" una larghissima maggioranza (al Nord il 70%, al Centro l'81% e al Sud l'85%) indica mezzi pubblici più frequenti ed efficienti. Nelle città dove sono presenti servizi in condivisione, l'8% degli intervistati cita la maggiore integrazione con il car sharing. In quest'ottica, come **TRENORD** nel 2015 abbiamo proseguito nel nostro impegno a ricercare soluzioni smart e favorire l'intermodalità: a febbraio 2016 abbiamo quindi **sottoscritto con Moovit un accordo che, per la prima volta al mondo, estende il sistema di mappatura dei trasporti alle linee ferroviarie di un'intera regione, incluso il Malpensa Express**. Il treno diventa così la soluzione di viaggio preferenziale per gli spostamenti in Lombardia e anche all'interno della città di Milano, con il passante ferroviario, integrandosi in modo innovativo con gli altri mezzi di trasporto locale.



8. L'impegno verso comunità e territorio

L'Università di Bergamo a ottobre 2015, per il rilascio agli studenti di abbonamenti mensili a condizioni particolari, e il Concorso 100 e Lode che ha premiato con uno zaino esclusivo i primi 5 studenti delle scuole medie e superiori nelle 12 province lombarde, con l'aggiunta della provincia di Novara, che hanno acquistato l'abbonamento del mese di ottobre online o tramite app **TRENORD**. Abbiamo così conseguito il duplice obiettivo di incoraggiare i più giovani ad abbonarsi e incentivare l'utilizzo dei canali innovativi per la sottoscrizione.

Nel 2015 abbiamo inoltre facilitato con offerte ad hoc l'accessibilità a numerose iniziative culturali e sportive in Regione:

- **treni speciali per la XX edizione di Morbegno in Cantina**, appuntamento con i vini e i prodotti tipici locali valtellinesi svoltosi a settembre;
- **partnership con la Stramilano Run Generation** a marzo;
- **Offerta Green Pass**, che durante il periodo natalizio,

che consentiva, con 20€, di circolare su tutta la rete per una settimana intera, allo scopo di incentivare ulteriormente gli spostamenti con il treno (anche dei frequentatori non abituali) e ridurre l'inquinamento atmosferico generato dalle auto (particolarmente alto in quel periodo).

Attività che sono andate a completare l'impegnativa esperienza di Expo 2015: dall'una e dalle altre abbiamo tratto preziosi insegnamenti per affrontare il 2016 con uno spirito di ancora maggiore condivisione con i nostri stakeholder sul territorio per valorizzare il trasporto ferroviario. Lavoreremo ancor più intensamente con le istituzioni locali e i diversi attori per incentivare la mobilità sostenibile anche mediante un'offerta intermodale, aumenteremo le collaborazioni commerciali e istituzionali e favoriremo sempre più il connubio di turismo e cultura con convenzioni, offerte e sconti.

Puntiamo non solo a fornire un servizio di qualità crescente attraverso il treno come strumento di mobilità integrata con altre soluzioni di trasporto, ma anche a promuovere la cultura del trasporto ferroviario come mezzo economico, sostenibile e meno inquinante, migliorando la percezione che la comunità ha circa i vantaggi del treno (ad esempio intermini di parcheggi, traffico e costi).

Ci impegniamo a trasformare un semplice servizio di trasporto in un'esperienza di viaggio, rendendo il treno uno strumento competitivo e realmente alternativo agli altri, affinché il nostro Cliente possa vivere la propria mobilità sostenibile come esperienza evoluta in termini di servizi, informazioni e opportunità.



9. TRENORD: Your way to Expo



TRENORD, Your Way to Expo è stato lo slogan della campagna di comunicazione che ha centrato l'obiettivo di far percepire il treno, ai visitatori anche internazionali, come il mezzo più rapido, economico e sostenibile per visitare l'Esposizione. Non solo, tra gli scopi della comunicazione, che ha decorato le porte di tutti i treni della flotta, vi era quello di far percepire il treno come la prima porta di Expo. **L'offerta ferroviaria, programmata in coordinamento con Regione Lombardia, si è dunque rivelata efficace e pienamente rispondente alle esigenze dei Clienti**, come documentato anche dall'indagine di Customer Satisfaction svolta nel giugno 2015.

9.1. Risultati oltre ogni aspettativa⁴¹

Ogni convoglio che riparte saluta con tre fischi la stazione di Rho Fiera Milano. È il 31 ottobre 2015, l'ultimo giorno dell'Esposizione Universale: si conclude l'evento che per sei mesi ha proiettato Milano e l'Italia al centro dell'attenzione internazionale, confermando la capacità del nostro Paese di fare sistema e organizzare eventi su larga scala.

Solo in quell'ultimo sabato, anche con i cancelli che chiudevano alle 17, abbiamo trasportato da e verso l'Expo oltre 86 mila viaggiatori. E, nei mesi precedenti, molte giornate hanno superato la soglia dei 100 mila. Traguardi importanti, perché segnano un riscontro oltre le aspettative al nostro ingente impegno in termini di risorse umane, materiale rotabile, stazioni, servizi e comunicazione.

⁴¹ I dati riportati sono frutto di stime ed elaborazioni incrociate tra i dati relativi all'indagine sulle frequentazioni e quelli relativi alla vendita dei titoli di viaggio durante il periodo Expo.

Mentre, infatti, il Piano dei Servizi Expo prevedeva per i nostri treni una quota di mercato pari a circa il 17% degli spostamenti⁴², questa si stima abbia raggiunto il 27% in una crescita costante, dal milione di passeggeri circa di maggio ai quasi tre milioni di ottobre, con picchi superiori al 30% e fino al 43%. Il record di passeggeri in termini assoluti è stato segnato il 24 ottobre, con circa 120 mila viaggiatori in un giorno. Nel complesso si stima che sono oltre 8 milioni i Clienti che abbiamo trasportato nei sei mesi dell'Esposizione.



⁴² Fonte: Piano Expo, indagine svolta sulla domanda aggiornata a luglio 2014.

9.2 Un impegno a tutto campo

Il nostro obiettivo principale era garantire la più ampia facilità di accesso al sito espositivo, grazie non solo a un potenziamento dell'offerta ferroviaria, ma anche a una politica commerciale adeguata. In dettaglio, il Piano predisposto⁴³ prevedeva **379 treni al giorno con destinazione Rho Fiera Milano**. Da evidenziare inoltre il **potenziamento notturno** (treni dopo la mezzanotte), che ha richiesto un notevole sforzo organizzativo e logistico. Il tutto ha portato a un incremento di produzione di oltre 750 mila treni/km rispetto al periodo pre-Expo.

In particolare, è stato un vero boom per la linea nata proprio in occasione di Expo: la S14, che dal 26 aprile ha effettuato servizio sulla tratta Milano Rogoredo-Milano Passante-Rho Fiera Milano-Rho, trasportando in sei mesi più di un milione e 400 mila Clienti⁴⁴.

In un'ottica di ottimizzazione degli investimenti, gli incrementi legati a Expo non hanno richiesto l'acquisto di materiale rotabile supplementare. Sono stati coperti con la progressiva entrata in servizio nel 2015 di materiali ordinati nell'ambito di commesse a lungo termine già attive.

PIÙ TRENI, DA OGNI ORIGINE⁴⁵

- ➔ **Prolungamento della linea S11** da Milano P.G. a Rho (72 treni al giorno, frequenza 30').
PNuova linea S14 Rogoredo-Rho attiva nella fascia oraria 9.00-0.30 con frequenza 30 minuti (68 treni al giorno)
- ➔ **Potenziamento delle linee S5 e S6** (composizioni rinforzate e completamento festivo)
Assegnazione della fermata Rho Fiera a tutti i treni R e RE delle linee Varese-Luino-Arona e Domodossola
- ➔ **Potenziamento del servizio Milano Centrale-Malpensa** con treni ogni 30 minuti per l'intera giornata (17 treni aggiuntivi)

PIÙ SERVIZI NOTTURNI

- ➔ **Dopo la mezzanotte, 5 treni dalla stazione di Rho Fiera Milano** in direzione: Porta Garibaldi (alle 23.58), Rogoredo (alle 0.08), Pioltello (alle 0.13) e Monza-Como (alle 00.21 e 00.51), tutti passanti per le stazioni di Milano.
- ➔ **Altri 4 treni in direzione Novara** (alle 0.12 e 0.32) e altri due treni in direzione Gallarate (alle 0.17 e alle 0.47).
- ➔ **Prolungamento delle linee regionali su rete Ferrovienord**, con estensione del servizio serale dalle 21.00 alle 22.30 (Como Lago, Novara, Canzo-Asso, Varese).

⁴³ I dati riportati fanno riferimento al Piano di Esercizio 2015.

⁴⁴ Il dato riportato è frutto di stime ed elaborazioni incrociate tra i dati relativi all'indagine sulle frequentazioni e quelli relativi alla vendita dei titoli di viaggio durante il periodo Expo.

⁴⁵ I dati riportati fanno riferimento al Piano di Esercizio 2015.

9.3 Il valore delle persone, dentro e oltre l'azienda

Questi risultati non sarebbero stati possibili senza l'impegno e il coinvolgimento di tutti i dipendenti di **TRENORD**.

Una speciale attenzione è stata rivolta alla formazione. Abbiamo organizzato corsi relativi alle abilitazioni commerciali per il personale di front-line, sia in relazione all'evoluzione delle normative, sia in relazione alle applicazioni informatiche di supporto, con un focus dedicato sulle persone neoassunte.

Abbiamo anche erogato attività formativa per personale di staff delle funzioni marketing per rendere omogenee le conoscenze di marketing strategico e operativo. Particolare rilievo è stato dato anche alla formazione on the job per il personale di front-line, effettuata attraverso costante affiancamento da parte dei responsabili.

Solo dalle stazioni di Milano, oltre un milione e mezzo di visitatori⁴⁶ ha raggiunto Expo utilizzando il Passante Ferroviario, diventato, forse per la prima volta, davvero protagonista della mobilità metropolitana.

9.4 Un grande evento vissuto in sicurezza

La sicurezza è stata un altro dei maggiori fattori di successo dell'iniziativa **TRENORD**.

Abbiamo incrementato il numero degli operatori di

LE PROMOZIONI TARIFFARIE LE PARTNERSHIP COMMERCIALI

Durante il periodo di Expo, in tutte le headline **TRENORD** è stato lanciato il concetto di treno "più veloce, più economico, più sostenibile".

Nello specifico sono state attivate diverse partnership corrispondenti ad accordi di collaborazione definiti con soggetti collegati ad Expo Milano 2015 e di seguito riportati:

- **Duomo Viaggi & Turismo:** biglietti di ingresso a tariffa agevolata a favore dei gruppi;
- **Alessandro Rosso Incentive Srl:** creazione di pacchetti viaggio comprendenti biglietto di trasporto **TRENORD**, biglietto di ingresso a Expo e servizi turistici all'interno del sito espositivo;
- **EATALY:** consumazione omaggio allo stand EATALY, per i possessori di un biglietto di trasporto ferroviario per Rho Fiera – Expo;
- **Ferrarini:** sconto del 15% su una consumazione allo stand Ferrarini presso Expo, per i possessori di un biglietto di trasporto ferroviario per Rho Fiera – Expo;
- **Lanzani - Franciacorta:** sconto del 10% su una consumazione allo stand di Lanzani Bistrot presso Expo, per i possessori di un biglietto di trasporto ferroviario per Rho Fiera – Expo;
- **Slow Food:** consumazione omaggio a fronte di una degustazione a pagamento presso lo stand Expo.

⁴⁶ Il dato riportato è frutto di stime ed elaborazioni incrociate tra i dati relativi all'indagine sulle frequentazioni e quelli relativi alla vendita dei titoli di viaggio durante il periodo Expo.

9. TRENORD: Your way to Expo

società esterne in servizio sia sui nostri convogli sia nelle aree di stazione, sulla base di un progetto di supporto economico sostenuto da Regione Lombardia, sia sui nostri convogli sia nelle aree di stazione.

Coordinati dalla Security aziendale, gli operatori hanno svolto attività di prevenzione e tutela del materiale rotabile a bordo treno. Abbiamo inoltre **incrementato i servizi di vigilanza e i sistemi di videosorveglianza** per il presidio delle aree di stazione e degli impianti. Particolare attenzione è

stata posta alla complessa struttura del deposito di Milano Fiorenza, immediatamente adiacente all'area espositiva.

Un costante e capillare presidio della stazione ferroviaria di Rho Fiera Milano ha prevenuto e limitato i problemi derivanti dal possibile afflusso concentrato di Clienti in alcune fasce della giornata, come l'apertura e la chiusura serale del sito. A bordo treno, abbiamo delineato un progetto specifico di assistenza durante il viaggio ai Clienti e al personale **TRENORD**, per la prevenzione e la risoluzione di situazioni di criticità.



9.5 Il Cliente al centro

Banchine traboccanti fin dal mattino presto, treni spesso al completo. Ma, soprattutto, gente soddisfatta di utilizzare il treno. Questo era lo scenario delle stazioni lombarde durante il semestre Expo.

I Clienti, abituali e occasionali, hanno particolarmente apprezzato la dimensione dell'intervento di **TRENORD** per garantire un collegamento capillare e frequente da tutta la Regione verso Rho Fiera. E non era per nulla scontato che i visitatori scegliessero il treno. Toccava a noi informarli, convincerli, accoglierli. Ha vinto la capacità di innovare il prodotto-servizio, spingendo l'offerta digitale, mostrando al mercato una nuova TRENORD più dinamica, in grado di confrontarsi con le migliori realtà internazionali.

Dal punto di vista dell'offerta commerciale, abbiamo ideato tre tipologie di nuovi biglietti:

- **4,40 euro biglietto a/r da tutte le stazioni di Milano** per tutti i treni suburbani che dal Passante Ferroviario di Milano portavano all'Expo;
- **13 euro il giornaliero di seconda classe per raggiungere Expo** da tutte le stazioni della Lombardia. Questa soluzione consentiva di viaggiare per l'intera giornata sui treni Trenord, escluso Malpensa Express;
- **45 euro il biglietto utilizzabile per 5 giorni** in seconda classe su tutti i treni di Trenord. Comprende anche una "andata e ritorno" Milano-Malpensa aeroporto.

Un'altra chiave del successo è stata l'attiva collaborazione permessa da Regione Lombardia,

con il Comune di Milano e ATM. Con questi ultimi abbiamo realizzato un'integrazione tariffaria dedicata ai servizi di trasporto per Expo dall'area urbana di Milano, istituendo un biglietto di andata e ritorno, uno a tariffa giornaliera, che hanno consentito ai Clienti di utilizzare indifferentemente il treno o la metropolitana per recarsi al sito dalla città e infine il giornaliero Area grande Expo.

Completavano l'offerta i biglietti integrati con i servizi ATM: Treno + Metropolitana + mezzi di superficie, da 5, 8 e 10 euro.

Le agevolazioni hanno consentito di gestire al meglio la concentrazione di flussi nel periodo di maggior affluenza all'evento, nei mesi di settembre e ottobre. Abbiamo inoltre messo in atto una campagna di comunicazione dedicata per permettere ai Clienti di conoscere in anteprima questa offerta articolata.



9.6 L'eredità di Expo

Con i tre fischi dei treni del 31 ottobre 2015 ci siamo lasciati alle spalle l'eccezionalità di Expo, ma non ciò che ci ha insegnato. Ci siamo misurati con altri mondi, conquistando giorno dopo giorno la fiducia dei nostri Clienti.

Nell'estate di Expo, abbiamo convinto migliaia di persone che il treno era ed è il mezzo più conveniente, più veloce e più sostenibile per connettere la regione e il Paese intero alla Lombardia e alla grande città metropolitana.



Indice degli indicatori GRI – G4

Indice degli indicatori GRI – G4			
DMA e indicatori	Pagina	Omissioni	
INFORMATIVA GENERALE			
STRATEGIA E ANALISI			
G4-1	Dichiarazione dell'Amministratore Delegato e del Presidente in merito all'importanza della sostenibilità per l'organizzazione e la sua strategia	3; 11	
PROFILO DELL'ORGANIZZAZIONE			
G4-3	Nome dell'organizzazione	8	
G4-4	Principali marchi, prodotti e/o servizi	8; 16-17	
G4-5	Luogo in cui ha sede il quartier generale dell'organizzazione	8	
G4-6	Numero di paesi in cui l'organizzazione opera	8; 15	
G4-7	Assetto proprietario e forma legale	8	
G4-8	Mercati serviti	8; 15-17	
G4-9	Dimensione dell'organizzazione	12; 17; 23; 38-40	
G4-10	Dipendenti per tipologia di contratto, genere, area geografica, inquadramento	23-24	
G4-11	Percentuale dei dipendenti coperti da accordi collettivi di contrattazione	31	
G4-12	Descrizione della catena di fornitura	21-22	
G4-13	Modifiche significative nelle dimensioni, nella struttura, nell'assetto proprietario o nella catena di fornitura avvenute durante il periodo di rendicontazione	8-9	
G4-14	Modalità di applicazione del principio o approccio prudenziale	8; 19-21	
G4-15	Adozione di codici e principi esterni in ambito economico, sociale e ambientale	19-20 Codice Etico http://www.trenord.it/media/1237095/codiceetico.pdf	
G4-16	Partecipazione ad associazioni di categoria	10	



Indice degli indicatori GRI – G4			
DMA e indicatori	Pagina	Omissioni	
TEMI MATERIALI IDENTIFICATI E PERIMETRO DEL REPORT			
G4-17	Elenco delle società incluse nel bilancio consolidato e indicazione delle società non comprese nel report	4	
G4-18	Processo di definizione dei contenuti, degli aspetti e del perimetro del report	5-6	
G4-19	Elenco degli aspetti materiali identificati nel processo di definizione dei contenuti del report	6-7	
G4-20	Per ogni aspetto materiale riportare il relativo perimetro all'interno dell'organizzazione	7	
G4-21	Per ogni aspetto materiale riportare il relativo perimetro all'esterno dell'organizzazione	7	
G4-22	Spiegazione degli effetti di cambiamenti di informazioni inseriti nei precedenti bilanci e delle relative motivazioni	4; 57-58; 60; 62	
G4-23	Cambiamenti significativi in termini di obiettivi e perimetri rispetto al precedente bilancio	4	
COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER			
G4-24	Elenco di gruppi di stakeholder con cui l'organizzazione intrattiene attività di coinvolgimento	13	
G4-25	Principi per identificare e selezionare i principali stakeholder con i quali intraprendere attività di coinvolgimento	5; 13	
G4-26	Approccio all'attività di coinvolgimento degli stakeholder, specificando la frequenza per tipologia di attività sviluppata e per gruppo di stakeholder	13-14; 52-54	
G4-27	Argomenti chiave e criticità emerse dall'attività di coinvolgimento degli stakeholder e in che modo l'organizzazione ha reagito alle criticità emerse, anche in riferimento a quanto indicato nel report	14; 53-55	



Indice degli indicatori GRI – G4			
DMA e indicatori		Pagina	Omissioni
PROFILO DEL REPORT			
G4-28	Periodo di rendicontazione	4	
G4-29	Data di pubblicazione del bilancio più recente	Il Bilancio di sostenibilità 2014 è stato pubblicato ad agosto 2015	
G4-30	Periodicità di rendicontazione	4	
G4-31	Contatti e indirizzi utili per richiedere informazioni sul bilancio e i suoi contenuti	4	
G4-32	Indicazione dell'opzione "In accordance" scelta; indice dei contenuti GRI; riferimenti alla verifica esterna	4; 75-83	
G4-33	Assurance esterna del report	84-85	
GOVERNANCE			
G4-34	Struttura di governo dell'organizzazione, inclusi i membri dell'organo più alto di governo. Identificazione dei decisori sugli impatti economici, ambientale e sociali	18-19	
ETICA E INTEGRITÀ			
G4-56	Missione, valori, codici di condotta e principi	12; 19-20 56	
INFORMATIVA SPECIFICA			
INDICATORI DI PERFORMANCE ECONOMICA			
ASPETTO MATERIALE: PERFORMANCE ECONOMICA			
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	38-39	
G4-EC1	Valore economico direttamente generato e distribuito	40	
INDICATORI DI PERFORMANCE AMBIENTALE			
ASPETTO MATERIALE: ENERGIA			
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	21; 56-59	
G4-EN3	Consumi di energia all'interno dell'organizzazione	57-58	
G4-EN6	Riduzione dei consumi energetici	59-60	



Indice degli indicatori GRI – G4			
DMA e indicatori	Pagina	Omissioni	
INFORMATIVA AGGIUNTIVA: ACQUA			
G4-EN8	Acqua totale prelevata per fonte di approvvigionamento	62-63	
G4-EN10	Percentuale e volume di acqua riciclata e riutilizzata	63	
ASPETTO MATERIALE: EMISSIONI			
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	21; 56; 59-61	
G4-EN15	Emissioni totali dirette di gas a effetto serra per peso (<i>scope 1</i>)	60	
G4-EN16	Emissioni totali indirette di gas a effetto serra per peso (<i>scope 2</i>)	60	
ASPETTO MATERIALE: SCARICHI E RIFIUTI			
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	21; 56; 62-63	
G4-EN22	Scarichi totali di acqua per qualità e destinazione	63	
G4-EN23	Peso totale dei rifiuti per tipo e modalità di smaltimento	62	TRENORD svilupperà ulteriormente il sistema di raccolta dati sulle modalità di smaltimento e recupero dei rifiuti
ASPETTO MATERIALE: PRODOTTI E SERVIZI			
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	8; 11; 21; 59-61; 64; 71-72	
G4-EN27	Iniziative per mitigare gli impatti ambientali dei prodotti e dei servizi offerti	8; 11; 17; 59-61; 64; 71-72	
ASPETTO MATERIALE: COMPLIANCE			
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	21-22	



Indice degli indicatori GRI – G4			
DMA e indicatori	Pagina	Omissioni	
G4-EN29	Valore monetario delle multe significative e numero delle sanzioni non monetarie per mancato rispetto a leggi e regolamenti in materia ambientale	Durante l'anno TRENORD non ha ricevuto multe e sanzioni non monetarie significative per mancato rispetto a leggi e regolamenti in materia ambientale.	
ASPETTO MATERIALE: TRASPORTI			
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	8; 21; 29; 59-61	
G4-EN30	Impatti ambientali significativi del trasporto di prodotti e beni/materie utilizzati per l'attività dell'organizzazione e per gli spostamenti del personale	29; 59-61	
ASPETTO MATERIALE: VALUTAZIONE AMBIENTALI DEI FORNITORI			
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	21-22	
G4-EN32	Percentuale di nuovi fornitore che sono stati valutati secondo criteri ambientali	22	TRENORD implementerà specifiche linee guida per la valutazione dei fornitori anche sotto il profilo di impatto ambientale e sociale, entro il 2017
ASPETTO MATERIALE: MECCANISMI DI GESTIONE DELLE CONTROVERSIE AMBIENTALI			
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	21-22	
G4-EN34	Numero di reclami ricevuti inerenti gli impatti ambientali gestiti e risolti attraverso meccanismi formali per la loro risoluzione.	22	
INDICATORI DI PERFORMANCE SOCIALE			
PRATICHE DI LAVORO			
ASPETTO MATERIALE: OCCUPAZIONE			
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	23-25; 29-31	
G4-LA1	Numero totale e di assunzioni e tasso di turnover del personale, per età, genere e regione	24-25	



Indice degli indicatori GRI – G4			
DMA e indicatori	Pagina	Omissioni	
G4-LA2	Benefit forniti ai dipendenti a tempo pieno che non sono forniti ai dipendenti a termine o part-time	29	
ASPETTO MATERIALE: SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO			
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	8; 21; 27-28; 64; 71-72	
G4-LA6	Tipologia di infortuni, tasso di infortunio, malattie professionali, giorni di lavoro persi e assenteismo e numero di incidenti mortali collegati al lavoro suddivisi per regione e per genere	28	
ASPETTO MATERIALE: FORMAZIONE E ISTRUZIONE			
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	26; 27; 64; 71-72	
G4-LA9	Ore medie di formazione annue per dipendente, per genere e per categoria professionale	26-27	TRENORD svilupperà il sistema di raccolta dati al fine di rendicontare le ore di formazione per genere, inquadramento professionale e area tematica entro il Bilancio di Sostenibilità 2017
SOCIETÀ			
INFORMATIVA AGGIUNTIVA: COMUNITÀ LOCALI			
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	12; 67-68	
ASPETTO MATERIALE: ANTI CORRUZIONE			
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	19-20; 22; 26	
G4-S04	Comunicazione e formazione su procedure e politiche anti-corrruzione	26	
G4-S05	Incidenti sulla corruzione e azioni intraprese	22	



Indice degli indicatori GRI – G4		
DMA e indicatori	Pagina	Omissioni
INFORMATIVA AGGIUNTIVA: COMPORTAMENTO ANTI COMPETITIVO		
G4-S07	Numero totale di azioni legali per comportamento anti-competitivo, antitrust e pratiche monopolistiche e rispettivi esiti	22
RESPONSABILITÀ DI PRODOTTO		
ASPETTO MATERIALE: SALUTE E SICUREZZA DEI CLIENTI		
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	8; 21; 41; 48-49; 71-72
G4-PR1	Percentuale di prodotti e servizi per i quali sono valutati gli impatti su salute e sicurezza	48-49
ASPETTO MATERIALE: ETICHETTATURA DEI PRODOTTI E SERVIZI		
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	8; 12; 41-43; 45; 48-50; 52-55
G4-PR5	Risultati delle indagini di soddisfazione dei Clienti	44-48; 51; 53-55
ASPETTO MATERIALE: COMUNICAZIONE E MARKETING		
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	12; 22; 52-55
G4-PR7	Numero totale di casi di non-conformità a regolamenti e codici volontari riguardo marketing e comunicazione	22
INFORMATIVA AGGIUNTIVA: PRIVACY DEI CLIENTI		
G4-PR8	Numero di reclami documentati relativi a violazioni della privacy e a perdita dei dati dei Clienti	22



Revisione indipendente a cura di Deloitte

Deloitte.

Deloitte & Touche S.p.A.
Via Tortona, 25
20144 Milano
Italia
Tel: +39 02 83322111
Fax: +39 02 83322112
www.deloitte.it

RELAZIONE DELLA SOCIETA' DI REVISIONE INDIPENDENTE SUL BILANCIO DI SOSTENIBILITA'

**Al Consiglio di Amministrazione di
Trenord S.r.l.**

Abbiamo svolto un esame limitato ("*limited assurance engagement*") del bilancio di sostenibilità di Trenord S.r.l. (di seguito la "Società") per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2015.

Responsabilità degli Amministratori per il bilancio di sostenibilità

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione del bilancio di sostenibilità in conformità alle linee guida "*G4 Sustainability Reporting Guidelines*" definite nel 2013 dal GRI - *Global Reporting Initiative*, indicate nel paragrafo "La nota metodologica" del bilancio di sostenibilità, e per quella parte del controllo interno che essi ritengono necessaria al fine di consentire la redazione di un bilancio di sostenibilità che non contenga errori significativi, anche dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali. Gli Amministratori sono altresì responsabili per la definizione degli obiettivi di Trenord S.r.l. in relazione alla performance di sostenibilità e alla rendicontazione dei risultati conseguiti, nonché per l'identificazione degli *stakeholder* e degli aspetti significativi da rendicontare.

Responsabilità del revisore

È nostra la responsabilità della redazione della presente relazione sulla base delle procedure svolte. Il nostro lavoro è stato svolto secondo i criteri indicati nel principio "*International Standard on Assurance Engagements 3000 (Revised) - Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information*" ("*ISAE 3000 Revised*"), emanato dall'International Auditing and Assurance Standards Board per gli incarichi che consistono in un esame limitato. Tale principio richiede il rispetto dei principi etici applicabili, compresi quelli in materia di indipendenza, nonché la pianificazione e lo svolgimento del nostro lavoro al fine di acquisire una sicurezza limitata che il bilancio di sostenibilità non contenga errori significativi. Tali procedure hanno compreso colloqui, prevalentemente con il personale della società responsabile per la predisposizione delle informazioni presentate nel bilancio di sostenibilità, analisi di documenti, ricalcoli ed altre procedure volte all'acquisizione di evidenze ritenute utili.

Le procedure svolte sul bilancio di sostenibilità hanno riguardato il rispetto dei principi per la definizione del contenuto e della qualità del bilancio di sostenibilità, nei quali si articolano le "*G4 Sustainability Reporting Guidelines*", e sono riepilogate di seguito:

- comparazione tra i dati e le informazioni di carattere economico-finanziario riportati nel capitolo "Le performance economiche" del bilancio di sostenibilità e i dati e le informazioni inclusi nel bilancio d'esercizio della Società al 31 dicembre 2015, sul quale Deloitte & Touche S.p.A. ha emesso la relazione (ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39), in data 30 marzo 2016;
- analisi, tramite interviste, del sistema di governo e del processo di gestione dei temi connessi allo sviluppo sostenibile inerenti la strategia e l'operatività della Società;

- analisi del processo di definizione degli aspetti significativi rendicontati nel bilancio di sostenibilità, con riferimento alle modalità di identificazione in termini di loro priorità per le diverse categorie di stakeholder e alla validazione interna delle risultanze del processo;
- analisi delle modalità di funzionamento dei processi che sottendono alla generazione, rilevazione e gestione dei dati quantitativi inclusi nel bilancio di sostenibilità. In particolare, abbiamo svolto:
 - interviste e discussioni con il personale della Direzione di Trenord S.r.l., al fine di raccogliere informazioni circa il sistema informativo, contabile e di reporting in essere per la predisposizione del bilancio di sostenibilità, nonché circa i processi e le procedure di controllo interno che supportano la raccolta, l'aggregazione, l'elaborazione e la trasmissione dei dati e delle informazioni alla funzione responsabile della predisposizione del bilancio di sostenibilità;
 - analisi a campione della documentazione di supporto alla predisposizione del bilancio di sostenibilità, al fine di ottenere evidenza dei processi in atto, della loro adeguatezza e del funzionamento del sistema di controllo interno per il corretto trattamento dei dati e delle informazioni in relazione agli obiettivi descritti nel bilancio di sostenibilità;
- analisi della conformità e della coerenza interna delle informazioni qualitative riportate nel bilancio di sostenibilità rispetto alle linee guida identificate nel paragrafo "Responsabilità degli Amministratori per il bilancio di sostenibilità" della presente relazione;
- analisi del processo di coinvolgimento degli stakeholder, con riferimento alle modalità utilizzate, mediante l'analisi dei verbali riassuntivi o dell'eventuale altra documentazione esistente circa gli aspetti salienti emersi dal confronto con gli stessi;
- ottenimento della lettera di attestazione, sottoscritta dall'Amministratore Delegato di Trenord S.r.l., sulla conformità del bilancio di sostenibilità alle linee guida indicate nel paragrafo della presente relazione "Responsabilità degli Amministratori per il bilancio di sostenibilità", nonché sull'attendibilità e completezza delle informazioni e dei dati in esso contenuti.

Il nostro esame ha comportato un'estensione del lavoro inferiore a quello da svolgere per un esame completo secondo l'ISAE 3000 Revised ("reasonable assurance engagement") e, conseguentemente, non ci consente di avere la sicurezza di essere venuti a conoscenza di tutti i fatti e le circostanze significativi che potrebbero essere identificati con lo svolgimento di tale esame.

Conclusione

Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che il bilancio di sostenibilità di Trenord S.r.l. al 31 dicembre 2015 non sia stato redatto, in tutti gli aspetti significativi, in conformità alle linee guida "G4 Sustainability Reporting Guidelines" definite nel 2013 dal GRI - *Global Reporting Initiative*, indicate nel paragrafo "La nota metodologica" del bilancio di sostenibilità.

Milano, 29 luglio 2016

DELOITTE & TOUCHE S.p.A.



Franco Amelio
Socio

Indice generale

La lettera agli Stakeholder	3	2.7	La tutela della privacy	22
.....		2.8	La compliance	22
La nota metodologica	4		
Il perimetro, lo scopo e i contenuti del Bilancio di sostenibilità	4	3. L'asset del capitale umano		23
La matrice di materialità	5	3.1	I dipendenti TRENORD	23
Tabella del perimetro degli ambiti materiali (G4-20 e G4-21)	7	3.2	Gestione e valorizzazione del capitale umano	24
.....		3.2.1	La selezione	24
1. TRENORD	8	3.2.2	Sviluppo e formazione	25
1.1	9	3.3	Salute e sicurezza	27
1.2	11	3.4	Il welfare TRENORD	29
1.3	12	3.5	Diversità e pari opportunità	30
1.4	13	3.6	La comunicazione interna	31
1.5	15	3.7	Le relazioni industriali	31
1.6	16	3.8	La tutela della privacy dei dipendenti	31
1.7	17		
.....		4. L'asset industriale		32
2. La Corporate Governance	18	4.1	La nostra flotta	32
2.1	18	4.2	La manutenzione dei nostri treni	36
2.2	19		
2.3	19	5. Le performance economiche		38
2.4	20	5.1	I ricavi delle vendite e delle prestazioni	38
2.5	21	5.2	Il valore economico direttamente generato e distribuito	40
2.6	21		
		6. L'impegno verso i Clienti		41
		6.1	La Customer Centricity	41
		6.2	Il treno come scelta	42

6.3	Qualità del servizio e soddisfazione del Cliente	43
6.3.1	I tempi di viaggio	44
6.3.2	Il comfort dei treni e delle stazioni	44
6.3.3	La gestione della sicurezza: safety e security	48
6.3.4	L'offerta ferroviaria	50
6.3.5	La facilità di accesso ai servizi	50
6.4	L'attenzione al Cliente e all'informazione	52
6.5	Customer Centricity, sempre più vicini ai Clienti	55

7. L'impegno verso l'ambiente 56

7.1	L'energia	56
7.2	Le emissioni in atmosfera	59
7.3	Le emissioni acustiche e le vibrazioni	60
7.4	I rifiuti	62
7.5	I consumi idrici	62
7.6	Gli scarichi idrici	63
7.7	TRENORD per l'ambiente: più formazione interna, più sensibilità ambientale	64

8. L'impegno verso le comunità locali e il territorio 65

8.1	Il contesto nazionale e la leadership della Lombardia	65
8.2	Il ruolo chiave di TRENORD	66
8.3	Sempre più condivisione	66

9. TRENORD: your way to Expo 69

9.1	Risultati oltre ogni aspettativa	69
-----	----------------------------------	----

9.2	Un impegno a tutto campo	70
9.3	Il valore delle persone, dentro e oltre l'azienda	71
9.4	Un grande evento vissuto in sicurezza	71
9.5	Il Cliente al centro	73
9.5	L'eredità di Expo	74

Indice degli indicatori GRI – G4 75

Revisione indipendente a cura di Deloitte 82



