

# 2016, BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ



 **TRENORD**



"Sustainability is the new chic", di Pierpaolo Rovero per TRENORD



Siamo al centro di una trasformazione epocale.  
In una delle aree più dinamiche del mondo.

TRENORD è già protagonista della mobilità del futuro:  
sostenibile, integrata, accessibile, confortevole, connessa.

Abbiamo il dovere di offrire ai nostri Clienti  
un'esperienza di viaggio che va oltre il semplice trasporto.  
Dove il tempo di chi viaggia acquista valore.

Questa è la nostra sfida:  
aperti a competere per conquistare i nuovi mercati.  
Determinati a migliorare sempre le nostre competenze.  
Eccellenti nel servizio verso tutti i nostri Clienti.

Orientati ogni giorno al meglio.



La lettera agli Stakeholder **7**



4. Missione, miglioramento continuo **49**



I criteri di questo Bilancio  
Nota metodologica **8**



5. Più produzione, minori costi.  
Parola d'ordine: efficientare **59**



1. Nati per offrire qualità  
al tempo in movimento **13**



6. Il treno come parte  
di uno stile di vita **63**



2. Una visione organica  
della gestione,  
dell'etica e delle relazioni **25**



7. I binari si tingono di verde **87**



3. Donne e uomini TRENORD,  
il nostro vero capitale **33**



8. I Clienti "Free Time" sui binari  
della cultura e del turismo **97**

## La lettera agli Stakeholder



Il 2016 ha suggellato la continua crescita del numero dei nostri Clienti, che oggi sfiorano quota 740mila nei giorni feriali. Negli ultimi sei anni, dalla nascita di TRENORD, i viaggiatori quotidiani sulle linee della Lombardia sono aumentati, mediamente, di oltre 100mila ogni giorno.

La produzione ha superato quella del 2015, anno di EXPO, con 43,1milioni di chilometri percorsi. In dodici mesi abbiamo effettuato 752.000 treni e trasportato 200milioni di Clienti. Potrebbero bastare questi pochi numeri, altisonanti per dimensione, a sintetizzare l'importanza che TRENORD riveste nella filiera della sostenibilità della Lombardia e dei suoi cittadini, della grande città metropolitana e dell'economia del territorio. Il Bilancio di Sostenibilità 2016 è in realtà molto di più di questa fotografia ad "alta definizione" sul ruolo di TRENORD nel contesto sociale ed economico in cui opera. Milano e la Lombardia stanno vivendo un momento di grande vitalità, spinto dal dinamismo attivato da EXPO, e la mobilità delle persone ne è linfa vitale.

La Lombardia non ha mai avuto tanta mobilità ferroviaria come nel 2016. E neppure tanti Clienti. Ciò è dovuto anche all'affidabilità complessiva del servizio, che conta circa 2.300 treni nei giorni feriali e una puntualità che ha raggiunto l'86%. Questi risultati sono stati possibili grazie all'impegno del nostro Capitale Umano, primo asset di TRENORD che, a ogni livello, ha condiviso e aderito con entusiasmo a una grande sfida: essere *leading player* della mobilità della Lombardia, il più importante crocevia del sud Europa. I nostri 4.108 collaboratori hanno partecipato complessivamente a 93mila ore di formazione, non solo per l'acquisizione ed il mantenimento delle competenze tecniche, ma anche per la condivisione dei valori aziendali propesi alla soddisfazione del Cliente, in continua crescita.

Nel 2016 sono stati immessi in esercizio 14 nuovi treni, in aggiunta ai 40 del 2015. Abbiamo inoltre programmato l'innesco di altri 18 nuovi convogli, in larga parte già consegnati nei primi mesi del 2017.

Circa 200mila viaggiatori ogni giorno utilizzano il treno per il loro tempo libero. E, nell'ultimo anno, i Clienti dei giorni fe-

stivi sono cresciuti del 9%. Segno di una crescente vitalità del mezzo treno anche per gli spostamenti non feriali.

La qualità dell'esperienza di viaggio è il nostro primo impegno verso i nostri Clienti. Dentro questo orizzonte, coinvolgendo l'intera azienda, abbiamo rifocalizzato la nostra *Vision* e la nostra *Mission*: TRENORD estende i confini fisici, "cuce" i territori, aggiunge valore sociale, culturale ed economico alle comunità locali. L'obiettivo è offrire ai nostri Clienti non solo trasporto, ma una esperienza che dà valore al tempo delle persone, che accresce la qualità del "tempo in movimento". Il trasporto ferroviario diventerà leader incontrastato dell'ecosistema della mobilità se saprà arricchire il tempo che i cittadini trascorrono in movimento.

Consegniamo ai nostri Stakeholder questa terza edizione del Bilancio di Sostenibilità, intriso dei valori che ci rappresentano e che abbiamo condiviso all'interno dell'azienda: Apertura, Eccellenza e Determinazione.

Nel "raccontare" il 2016, descriviamo la strada che abbiamo intrapreso e che intendiamo percorrere con convinzione, orientati all'innovazione. Perché gli ingredienti del cambiamento devono coniugare sostenibilità e innovatività: è per questo che ci stiamo impegnando per lo sviluppo di tutti i segmenti di mercato - *commuting*, ma anche *leisure*, aeroportuale e transfrontaliero - così come per la trasformazione digitale - a partire dai servizi resi ai nostri Clienti fino a quelli che, trasversalmente, supportano tutti i processi aziendali - e, soprattutto, per il progressivo svecchiamento della flotta.

In tutto questo percorso la soddisfazione dei nostri Clienti continuerà ad essere la nostra bussola.

Barbara Morgante  
Presidente

Cinzia Farisè  
Amministratore Delegato

## Perimetro, scopo e contenuti del Bilancio di Sostenibilità

L'impatto di un'azienda sul contesto socioeconomico e i territori in cui opera non si misura solo in termini di costi e ricavi. Ogni organizzazione interagisce costantemente con l'ambiente, le comunità, le istituzioni, le altre aziende e singoli individui con cui entra in contatto - all'interno e all'esterno - per esercitare le proprie attività: i portatori d'interesse o *Stakeholder*. Per rendicontare questo impatto più ampio, traendone indicazioni utili a migliorare le proprie pratiche per renderle più sostenibili, sempre più aziende affiancano al bilancio civilistico anche un Bilancio di Sostenibilità.

Consapevole della particolare rilevanza sociale di un'azienda che opera nel campo della mobilità integrata, TRENORD ha intrapreso questo percorso da diversi anni e prevede la pubblicazione annuale del Bilancio di Sostenibilità.

Giunto alla terza edizione, il **Bilancio presenta le attività, i progetti e i risultati** ottenuti nel corso **dell'esercizio 2016** (1° gennaio - 31 dicembre 2016) **in ambito economico, sociale e ambientale così come le iniziative realizzate e gli impegni presi nei confronti dei principali Stakeholder.**

Nel corso di tre edizioni è cresciuta stabilmente l'importanza di questo documento come **strumento di dialogo e comunicazione** con gli Stakeholder - in particolare i Clienti - e come strumento di **pianificazione e controllo** delle iniziative di Responsabilità Sociale d'Impresa che TRENORD ha intrapreso sia all'interno, sia verso l'esterno.

Approvato dal Consiglio di Amministrazione (CdA) l'8/05/2017, il **Bilancio di Sostenibilità è 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 da un gruppo di lavoro, appositamente costituito, all'interno 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 stata affidata a **Deloitte**. L'attività si è conclusa con il rilascio della **Relazione della Società di Revisione** ("Revisione indipendente a cura di Deloitte", pag. 114).

Il Bilancio di Sostenibilità 2016 si compone di **3 sezioni principali**:

1. una prima parte di **presentazione di TRENORD**, in cui definiamo il nostro core business ("TRENORD", pag. 14), il modo in cui è governata ("La Corporate Governance", pag. 26) e come è organizzata ("L'asset delle risorse umane" e "L'asset industriale", pagg. 34 e 50);
2. una seconda parte in cui mettiamo in evidenza i principali **risultati economici di TRENORD** ("Le performance economiche", pag. 60);
3. una terza parte in cui rendicontiamo **le iniziative, i principali risultati e gli impegni nei confronti dei nostri principali Stakeholder: i Clienti** ("L'impegno verso i Clienti", pag. 64), l'ambiente ("L'impegno verso l'ambiente", pag. 88) e il territorio, con un focus mirato sul tempo libero ("TRENORD protagonista del territorio", pag. 98).

**Completa la struttura** del documento la **lettera agli Stakeholder**, firmata dall'Amministratore Delegato, la presente **nota metodologica** e, in chiusura, la **tabella di sintesi** degli indicatori GRI rendicontati. All'interno del documento è opportunamente segnalato se il dato riportato è generato anche da stime.

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](mailto:relazioniesterne@trenord.it).

## Gli ambiti di intervento prioritari

La **matrice di materialità** è una **sintesi** in forma analitica degli **aspetti rilevanti da rendicontare** nel Bilancio di Sostenibilità. Come suggerito dalle linee guida GRI, gli ambiti di intervento prioritari sono identificati attraverso un percorso di coinvolgimento degli Stakeholder. Gli aspetti "materiali", cioè rilevanti, sono una priorità strategica per l'Azienda: devono quindi essere rendicontati chiarendone i nessi con la strategia dell'impresa ed esplicitandone i DMA (Disclosure Management Approach) e KPI (Key Performance Indicators). Il riferimento alla copertura degli approcci gestionali (DMA) e degli indicatori è riportato nella tabella di sintesi finale.

Giunti alla terza edizione del Bilancio di Sostenibilità, all'interno dell'Azienda c'è maggior consapevolezza sui temi connessi alla responsabilità sociale e ambientale. Si è quindi deciso di consolidare i risultati della Matrice 2015 (che aveva coinvolto un campione di Stakeholder rappresentati da Regione Lombardia, Gruppo FNM, Clienti, fornitori, partner e punti vendita, oltre al top management) ampliando il coinvolgimento del management (oltre 100 persone, tra quadri e i dirigenti).

Coerentemente con le aspettative degli Stakeholder coinvolti nel 2015, il percorso ha confermato il **forte orientamento interno al Cliente. Qualità del servizio, Sicurezza delle persone e del trasporto, Accessibilità, Comunicazione al Cliente**: questi gli ambiti strategici e di rendicontazione che emergono quali prioritari anche per il 2016. Si conferma inoltre, la consapevolezza del ruolo centrale della sostenibilità ambientale: ruolo che TRENORD svolge in modo sempre attivo, valorizzando il treno come mezzo di trasporto sostenibile per eccellenza all'interno di una strategia di mobilità integrata che, in prospettiva, vada dalla porta di casa del Cliente fino alla destinazione finale, attraverso la promozione dell'offerta di servizi integrati e l'attivazione di specifiche iniziative volte a ridurre gli impatti ambientali generati.

Confermata anche l'**attenzione alle risorse umane**, soprattutto con riferimento alla **tutela della salute e sicurezza sul posto di lavoro**. Novità rispetto al 2015 è la valutazione della rilevanza strategica delle **relazioni industriali**. L'attenzione alle **performance economiche** è infine un elemento indispensabile per l'offerta di un servizio di qualità e per la capacità dell'Azienda di perdurare nel tempo.

Il **quadrante della materialità** è stato individuato combinando un'**analisi quantitativa**, che ha individuato nella media delle valutazioni espresse dagli Stakeholder (interni ed esterni) il limite inferiore degli assi, e un'**analisi qualitativa**.

Come illustrato dalla Figura 0-1 i temi materiali afferiscono a **12 ambiti**:

1. Sicurezza del Cliente
2. Qualità del servizio
3. Comunicazione al Cliente
4. Sicurezza e salute sul lavoro
5. Pratiche di anticorruzione
6. Performance economica
7. Gestione risorse umane
8. Formazione e addestramento
9. Accessibilità del servizio
10. Riduzione impatti ambientali
11. Promozione servizi integrati
12. Gestione relazioni industriali.

La matrice di materialità di TRENORD

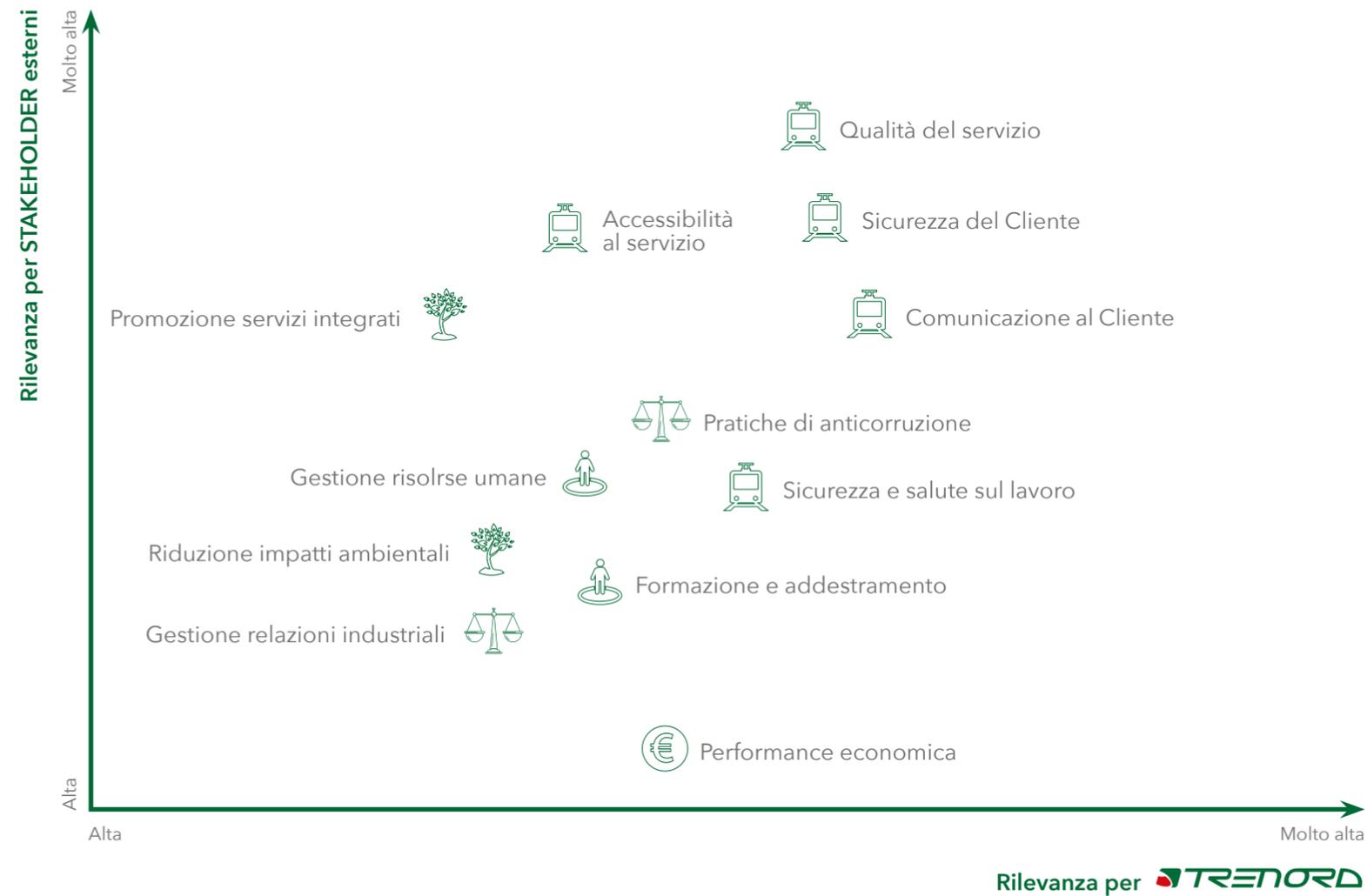


Figura 0-1 - Figura Matrice di materialità - La matrice di materialità.

Aspetti materiali per TRENORD	Aspetti materiali GRI-G4	Perimetro degli aspetti materiali	
		Interno	Esterno
Sicurezza del Cliente	Salute e sicurezza del Cliente	TRENORD	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stazioni</li> <li>Rete ferroviaria</li> </ul>
Qualità del servizio Driver della qualità: - Puntualità - Pulizia - Comfort	Etichettatura dei prodotti e servizi	TRENORD	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fornitori</li> <li>Stazioni</li> <li>Rete ferroviaria</li> </ul>
Comunicazione al Cliente	Comunicazione e marketing	TRENORD	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stazioni</li> </ul>
Sicurezza e salute sul lavoro	Salute e sicurezza sul lavoro	TRENORD	-
Pratiche di anticorruzione	Anticorruzione	TRENORD	-
Performance economica	Performance economica	TRENORD	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enti regolatori</li> </ul>
Gestione risorse umane	Occupazione	TRENORD	-
Formazione e addestramento	Formazione e istruzione	TRENORD	-
Accessibilità al servizio		TRENORD	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema di trasporto pubblico</li> <li>Accessibilità delle stazioni</li> </ul>
Riduzione impatti ambientali	Energia Acqua Emissioni Scarichi e rifiuti Prodotti e servizi Compliance	TRENORD	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rete ferroviaria</li> <li>Materiale rotabile</li> </ul>
Promozione servizi integrati		TRENORD	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clienti</li> <li>Comunità e territorio</li> </ul>
Gestione relazioni industriali	Relazioni industriali	TRENORD	-

Tabella 0.1 - Perimetro degli aspetti materiali (G4-20 e G4-21).



1.

Nati per offrire  
qualità  
al tempo  
in movimento

## Chi è TRENORD

### Sviluppare e ottimizzare il servizio ferroviario in Lombardia.

Con questo obiettivo, nel 2011 Trenitalia S.p.A. (Divisione Regionale Lombardia) e Gruppo FNM S.p.A. (Le NORD) hanno unito le loro esperienze e i loro asset industriali per dar vita a TRENORD.

Società a responsabilità limitata, TRENORD è partecipata in misura paritetica al 50% da ciascun azionista. Con quartier generale a Milano, opera in Italia ed è l'unica società dedicata esclusivamente al trasporto ferroviario di un'intera regione: la Lombardia, la più popolosa del Paese con oltre 10milioni<sup>1</sup> di abitanti. TRENORD trasporta ogni giorno feriale oltre 736mila Clienti, con circa 2.300 treni<sup>2</sup>.

È stato calcolato che in Lombardia, ogni giorno, si verificano oltre 16milioni di spostamenti<sup>3</sup>, per lo più con mezzi privati e in ambiti territoriali vicini. Più aumenta la distanza tra l'origine e la destinazione del viaggio, più cresce l'opzione per il mezzo pubblico.

Il 61% degli spostamenti realizzati con il servizio ferroviario di TRENORD, pari a circa 450mila viaggiatori quotidiani, supera i 45 minuti di percorrenza; e il 40,4% (circa 300mila Clienti) viaggia per più di 60 minuti. Come evidenziato dalle indagini di Customer Satisfaction, il treno permette di ottimizzare il tempo del Cliente, rendendo possibile, rispetto ad altre forme di mobilità, lo svolgimento di altre attività durante il viaggio. Si può calcolare che, sul totale dei 736.056 spostamenti medi quotidiani, il treno "restituisce" ogni giorno a favore dei Clienti 558.200 ore, ovvero 33.492.020 minuti che - pura curiosità - corrispondono a circa 64 anni di vita di una persona.

Durata dello spostamento	% Clienti	N. Clienti medi, giorno feriale	Stima durata dello spostamento	Stima minuti di viaggio al giorno	Stima ore di viaggio al giorno
Sino a 30 minuti	18,8%	138.379	15	2.075.678	34.595
31-45 minuti	19,8%	145.739	38	5.538.085	92.301
46-60 minuti	20,6%	151.628	53	8.036.259	133.938
Oltre 60 minuti	40,4%	297.367	60	17.841.997	297.367
Non indicato	0,4%	2.944	-	-	-
	<b>100%</b>	<b>736.056</b>		<b>33.492.020</b>	<b>558.200</b>

Tabella 1.1 - Stima delle ore di viaggio giornaliere dei Clienti TRENORD.

In quest'ambito fortemente dinamico e sempre più competitivo, emerge ancor più nitida l'identità di TRENORD, ormai indiscusso protagonista della mobilità lombarda.

Nell'ampio sistema delle infrastrutture stradali, autostradali e ferroviarie in Lombardia, TRENORD snoda la sua offerta su tutte le grandi direttrici verticali che puntano su Milano e sul sistema circolare metropolitano, mettendo a disposizione di tutti i mezzi di trasporto privati o pubblici, urbani o extraurbani, decine di connessioni sostenibili e convenienti.

Dei 16milioni di spostamenti quotidiani stimati in Lombardia, circa il 55% è extraurbano. Vale a dire 9milioni di viaggi che costituiscono un perimetro di potenziale conquista per il mezzo pubblico, in special modo per il treno.

Se si considera infatti che il 77% dei comuni lombardi, dove vive il 92% della popolazione lombarda, ha una stazione ferroviaria a meno di 5 chilometri, è conseguenza naturale che il treno si candidi ad essere leading player della mobilità sostenibile e pulita, un connettore di territori, un estensore di confini<sup>4</sup>.

1 Fonte ISTAT, Popolazione residente al 1° gennaio 2016.

2 Il dato fa riferimento all'indagine interna relativa alle frequentazioni, aggiornata a novembre 2016 e include le frequentazioni dei treni e degli autobus.

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

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

Dalla Customer Satisfaction survey di novembre 2016 risulta che il 33,6% dei Clienti non utilizza altri mezzi, oltre il treno, per effettuare lo spostamento, confermando la capillarità del servizio che in più di un terzo dei casi assicura vicinanza tra il luogo di origine o destinazione e le stazioni ferroviarie utilizzate. Un altro 27,6% aggiunge al treno anche la metropolitana, seguita con il 14,3% dal TPL urbano, confermando che solo il 28% abbina il treno all'utilizzo dell'auto e solo per brevi tratti che collegano alle stazioni.

Offrire servizi di trasporto ferroviario efficienti, efficaci, connessi e competitivi, in sintesi contribuire a migliorare la qualità della vita dei cittadini attraverso una mobilità moderna e più sostenibile: sono questi gli obiettivi focali di TRENORD che gestisce, oltre al servizio ferroviario suburbano e regionale, anche quello aeroportuale Malpensa Express da Milano Centrale, Milano "Porta Garibaldi" e Milano Cadorna (ampliato nel dicembre 2016 con l'apertura del collegamento ferroviario fino al Terminal 2). Con SBB/FFS (Ferrovie Federali Svizzere), inoltre, attraverso il supporto commerciale della società partecipata TILO, gestisce anche il servizio transfrontaliero sulle tratte Bellinzona-Milano e Bellinzona-Malpensa Aeroporto, quest'ultimo escluso dal perimetro di rendicontazione del presente Bilancio ("Il servizio TRENORD", pag. 20).

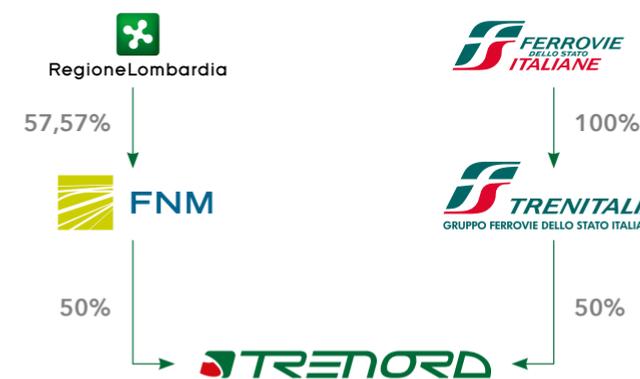


Figura 1-1 - Composizione societaria TRENORD al 31 dicembre 2016.

In qualità di impresa ferroviaria, TRENORD è in possesso della Licenza ferroviaria internazionale passeggeri n. 2 del 23/06/2000 e della Licenza nazionale passeggeri n. 2/N del 18/10/2011, oltre che dei seguenti Certificati di Sicurezza:

**Certificati di Sicurezza parte A** n° IT 1120160005 del 28/04/2016 e parte B IT1220160034 del 16/12/2016 rilasciati da ANSF (Agenzia Nazionale per la Sicurezza delle Ferrovie) per l'effettuazione di servizi ferroviari viaggiatori;

**Certificati di Sicurezza** n°16\_M\_2016 del 31/08/2016 e n°14\_I\_2016 FN del 30/03/2016 e relativa estensione del 06/07/2016 rilasciati da FERROVIENORD sulla propria rete, tramite l'assenso di USTIF (Ufficio Speciale Trasporti e Impianti Fissi);

**Certificato di Sicurezza parte B** n°CH1220160041 del 03/05/2016 rilasciato dall'Ufficio Federale dei Trasporti svizzero per la tratta, dopo Como, dal confine a Chiasso.

Per la rete FERROVIENORD - Ramo Milano, TRENORD ha avviato verso ANSF la richiesta di estensione del Certificato in accordo a quanto previsto dal Decreto 5 agosto 2016 del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti "Individuazione delle reti ferroviarie rientranti nell'ambito di applicazione del decreto legislativo 15 luglio 2015, n. 112, per le quali sono attribuite alle Regioni le funzioni e i compiti di programmazione e di amministrazione".





Figura 1-2 - La storia di TRENORD.

Il 2016 ha consolidato il percorso iniziato a fine 2014 con l'arrivo del nuovo Amministratore Delegato, quando venne attivato il grande piano di condivisione dell'identità aziendale ("One Company, One Target: Puntualità") (Figura 1-2) con l'obiettivo di creare senso di appartenenza e motivare i dipendenti, alla vigilia del semestre eccezionale di EXPO a perseguire l'obiettivo aziendale prioritario: la puntualità dei treni.

La **regolarità del servizio** è stata **progressivamente recuperata**, raggiungendo l'**84%** di treni puntuali nel **2015** e l'**86%** nel **2016**, superando gli obiettivi aziendali, rispettivamente dell'82% e dell'85%. Col migliorare delle performance è cresciuta all'interno e all'esterno dell'Azienda la consapevolezza del valore rappresentato dal treno nella quotidiana mobilità dei cittadini. Si verifica un cambio di paradigma epocale, aiutato anche da fattori culturali concomitanti come la diffusione del car sharing, del bike sharing, della sostenibilità come "nuovo chic": prendere il treno tutti i giorni è sempre meno un ripiego e sempre più una scelta consapevole di sostenibilità. E, in questa prospettiva, il tempo delle persone si impone nel suo essenziale valore: ciò che manca - il tempo appunto -, ognuno lo cerca. Anche nella mobilità.

**Ieri:**  
**"Se dopo i 26 anni un uomo viaggia ancora in autobus, può considerarsi un fallito".**  
 (Margaret Thatcher, premier britannica, 1979-1990)

**Oggi:**  
**"Solo il 7,3% degli acquirenti di auto nuove sono sotto i 29 anni. La grande maggioranza (44,3%) è tra i 50 e i 69 anni".**  
 (Università di Duisburg-Essen, 2012)

Il Cliente, dunque, come evidenziato dalle indagini di Customer Satisfaction, cerca il treno non solo per il trasporto, ma per la "rigenerazione" del suo tempo che, nella mobilità, diventa fruibile e connesso. Per questo, nel 2016 abbiamo ampliato l'orizzonte delle nostre azioni, aggiungendo alla Puntualità altri due pilastri della nostra azione: Sicurezza e Comunicazione al Cliente (Cfr. Capitolo 6).

### 1.1 "Il treno fatto bene fa bene": Vision, Mission e Valori

Nell'ottobre 2016, sotto il titolo **"TRENORD, Commitment in Action"**, è iniziato un lungo **percorso di condivisione**, rivolto a tutte le risorse umane, su **Vision, Mission e Valori** che costituiscono la base del posizionamento strategico di TRENORD sul mercato della mobilità.

Vision, Mission e Valori riassumono l'orizzonte che ha ispirato la redazione del Piano Strategico 2016-2020 costruito con l'obiettivo di proiettare l'Azienda **verso il nuovo scenario competitivo**.

Di anno in anno, in Lombardia, la domanda di mobilità ferroviaria cresce costantemente. Dal 2010 al 2016, TRENORD ha registrato un aumento di oltre 100mila Clienti nelle frequentazioni medie dei giorni feriali. Insieme alla domanda crescono conseguentemente anche le aspettative sul servizio poiché evolve la consapevolezza dell'importanza che il treno riveste nella vita quotidiana di chi ne fruisce.

In questo contesto di profondo cambiamento, fortemente sensibile alla sostenibilità in ogni segmento della vita delle persone, nel 2016 TRENORD ha sviluppato un intenso e organico percorso per definire e comunicare all'interno Vision, Mission e Valori aziendali.

Si tratta di un vero e proprio cambio di paradigma. Innanzitutto il treno allarga i confini, intendendo con questo che la ferrovia è un sistema che genera opportunità nuove, evita il

traffico, riduce i costi, avvicina le mete, offre benessere a chi lo sceglie. Ciò vale tanto per il Cliente *leisure*, quanto per il *commuter*. Il primo trova massimo comfort nei giorni festivi e nei momenti di minore affollamento, mentre il secondo, che si muove specialmente quando anche il traffico è molto intenso, ottiene il vantaggio di "rigenerare" il tempo dello spostamento.

Il tempo dei nostri Clienti diventa perciò il concetto-perno della Mission di TRENORD. La nuova moneta della modernità - il tempo, appunto - è il fulcro nuovo su cui fa leva il nostro business che, al trasporto delle persone, deve progressivamente aggiungere un ecosistema di servizi orientati a migliorare la qualità del tempo di chi si sposta. Il "tempo in movimento" è il bagaglio che il Cliente porta con sé: non lo deve sprecare né - tantomeno - smarrire.



A partire da queste premesse culturali abbiamo espresso Vision e Mission di TRENORD, che trovano il loro fondamento nei tre Valori condivisi che orientano l'attività quotidiana e la propensione al cambiamento messo in atto dall'Azienda.

#### LA NOSTRA VISION

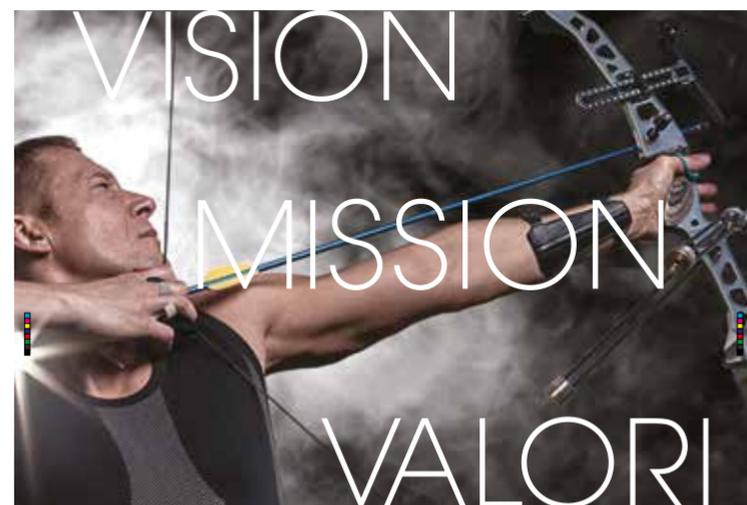
**Estendere i confini delle comunità, accrescendo la qualità ambientale, culturale, sociale ed economica della vita dei cittadini.**

#### LA NOSTRA MISSION

**Accrescere il tempo a disposizione delle persone, offrendo mobilità ferroviaria integrata, accessibile, confortevole, connessa.**

#### I NOSTRI VALORI

Alla base della nostra Visione e Missione poniamo la sicurezza del servizio, la qualità e la centralità del rapporto con i Clienti, quali elementi essenziali e condizioni per offrire ai viaggiatori attuali e potenziali risposte efficaci e complete. Conseguendo così un vantaggio competitivo stabile, che crea valore per i soci. Da queste premesse derivano i nostri Valori: Apertura, Eccellenza, Determinazione.



#### Apertura

Vogliamo essere **protagonisti dello sviluppo della Lombardia**. Perché 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

Vogliamo 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.

#### Le associazioni a cui partecipa TRENORD

Uno dei modi per migliorarci 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](http://www.agens.it)
- AIAS - Associazione Italiana fra gli Addetti alla Sicurezza - [www.aiassicurezza.it](http://www.aiassicurezza.it)
- AIIA - Associazione Italiana Internal Auditors
- Assolombarda - Confindustria Milano Monza Brianza - [www.assolombarda.it](http://www.assolombarda.it)
- CEI - Comitato Elettrotecnico Italiano - [www.ceinorme.it](http://www.ceinorme.it)
- CIFI - Collegio degli Ingegneri Ferroviari Italiani - [www.cifi.it](http://www.cifi.it)
- UIC - Union Internationale des Chemins de Fer - [www.uic.org](http://www.uic.org)
- UITP - Unione Internazionale dei Trasporti Pubblici - [www.uitp.org](http://www.uitp.org)
- UNI - Ente Italiano di Normazione - [www.uni.com](http://www.uni.com)
- Unifer - Ente di unificazione del settore ferroviario federato all'UNI - [www.unifer.it](http://www.unifer.it)

#### 1.2 Attrattivi per nuovi business

Oggi le macro-regioni urbane, come la Lombardia, sono al centro dello sviluppo globale. È un nuovo scenario in cui la **mobilità** diventa un **driver primario nello sviluppo** socio-economico delle comunità e il **tempo** è la **nuova valuta** di questo sviluppo. Tutti gli operatori, che gestiscono mezzi di trasporto diversi, convergono in questa direzione. Uno scenario che determina un **nuovo modello di offerta: un ecosistema di servizi**. Dove il treno è **al centro** del sistema di servizi per il la valorizzazione e il risparmio del tempo e va **verso una sempre maggiore integrazione** con altri sistemi di mobilità (parcheggi, bike sharing, car sharing,

ecc.). Nell'ampia costellazione della mobilità sostenibile, la componente ferroviaria è essenziale per garantire un servizio integrato di mobilità. In **TRENORD** ci siamo quindi posti l'obiettivo di assumere questo **ruolo centrale nella catena del valore**. Questo è possibile solo se continuiamo a creare economicità, generando redditività aggiuntiva sempre nel quadro della compensazione pubblica prevista dal Contratto di Servizio. Per essere profittevoli dobbiamo essere attrattivi: dobbiamo continuare a migliorare l'esperienza di viaggio dei nostri Clienti offrendo servizi sempre più rispondenti alle nuove esigenze di mobilità. Non più un modello centripeto focalizzato sulla metropoli e pensato per i pendolari, ma un modello policentrico che soddisfa le diverse esigenze di spostamento: il lavoro e lo studio, ma anche il weekend, il city break, la giornata ai laghi o sulla neve, la visita culturale, uno spettacolo, un evento sportivo. Per attuare questo cambio di prospettiva dobbiamo innanzitutto riconoscere il valore del Cliente e degli altri portatori di interesse come persone, riconoscendone la **molteplicità di interessi** e la **complessità di esigenze**.

#### TRENORD in pillole

- 4.108 dipendenti al 31 dicembre 2016
- Circa 200milioni di passeggeri trasportati nel 2016<sup>5</sup>
- 736.056 passeggeri<sup>6</sup> nei giorni feriali
- 378.600 passeggeri medi al sabato; 271.134 nei festivi
- 2.095 corse medie al giorno con punte di produzione fino a 2.300 corse nei giorni feriali<sup>7</sup>
- 62.709 corse medie al mese, complessivamente 752.519 corse nel 2016<sup>8</sup>
- oltre 43milioni di treni/km<sup>9</sup>
- 459 convogli
- 6 impianti di manutenzione: Milano Firenze, Novate Milanese, Camnago, Cremona, Lecco, Iseo
- Oltre 780milioni di valore della produzione

<sup>5</sup> Il dato è stimato in base alle indagini delle frequentazioni realizzate nel corso del 2016.

<sup>6</sup> Il dato fa riferimento all'indagine interna relativa alle frequentazioni, aggiornata a novembre 2016 e include le frequentazioni dei treni e degli autobus.

<sup>7</sup> Fonte: Piano di esercizio 2016.

<sup>8</sup> Fonte: Piano di esercizio 2016.

<sup>9</sup> Il valore comprende, oltre ai treni/km del servizio commerciale, quelli per il servizio di trazione della media-lunga percorrenza sul Brennero e Tarvisio.

### 1.3 Il servizio TRENORD

TRENORD eroga il proprio servizio su una rete di quasi 2.000 km distribuita su 39 direttrici e 61 linee:

- Suburbane (S) compreso il Passante Ferroviario, che costituiscono un'importante infrastruttura (con un'importante tratta sotterranea a Milano) e consentono di semplificare il viaggio dei Clienti 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 e 2 di Malpensa e le stazioni di Milano Cadorna, Milano Centrale e Milano "Porta Garibaldi".

Inoltre, TRENORD eroga i servizi:

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

- 39 direttrici
- 61 linee di cui<sup>10</sup>:
  - 13 linee Suburbane (S) di cui 6 nel Passante Ferroviario
  - 46 linee Regio e Regio Express
  - 2 linee di collegamento con Malpensa

### 1.4 Il Contratto di Servizio con Regione Lombardia

TRENORD è gestore unico del servizio ferroviario 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.

In particolare il Contratto di Servizio prevede un corrispettivo riconosciuto da Regione Lombardia (pari a 422,9milioni di euro per il 2016<sup>11</sup>) 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 200milioni 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 diversamente abili e con bici al seguito, diritti dei viaggiatori;
- modalità di erogazione delle stesse (a bordo treno, in stazione, online, su mobile devices, su app, su social media, numero telefonico dedicato, ecc.);
- rete di vendita;
- sistema tariffario;
- 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 associazioni dei consumatori e pendolari;
- monitoraggio e controllo dell'adempimento.

#### La mobilità ferroviaria secondo il contratto di servizio

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

- sviluppare e consolidare il servizio Suburbano (linee S) completando i cadenzamenti per le linee che non offrono sistemi completi;
- potenziare la frequenza delle corse in base agli indici di affollamento e all'andamento della domanda potenziale;
- introdurre 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;
- introdurre sistemi a caratteristiche suburbane nelle aree insubrica, bresciana e bergamasca;
- garantire soglie minime di frequenza su tutta la rete;
- sviluppare i trasporti RE anche oltre i confini regionali;
- completare i cadenzamenti dei servizi RE;
- ridefinire in modo strutturato gli attestamenti (fermate) su ciascuna linea;
- incrementare progressivamente la velocità commerciale;
- mantenere corridoi di frequenza intercalata a 15' o 10' tra le differenti linee urbane in sovrapposizione;
- valorizzare i nodi di interconnessione con i servizi di altri operatori.



<sup>10</sup> Fonte: Piano di esercizio 2016. Tale dato include la linea R29 Porto Ceresio-Varese, sostituita da servizio Bus.

<sup>11</sup> Tale valore include sia il corrispettivo per il Contratto di Servizio base per l'anno 2016, sia il valore del Contratto di Servizio della linea S5, al netto delle detrazioni e penali.

1.5 Gli Stakeholder: il Cliente sul gradino più alto

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 più preziosa e strategica risorsa 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 2016 una serie di attività di engagement, raccolte nella Tabella 1.2.

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 Clienti, 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.

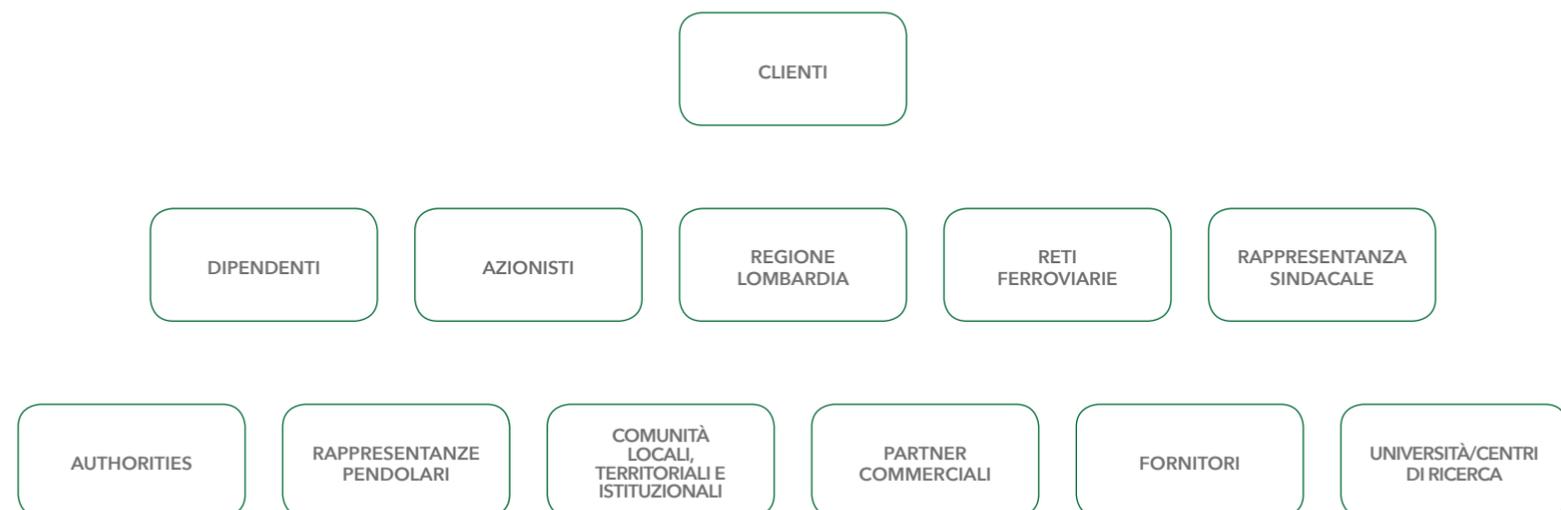


Figura 1-3 - Gli Stakeholder di TRENORD.

Stakeholder	Metodologia	Temi o criticità emersi	Soluzioni ipotizzate
Clienti	Ricerche di Customer Satisfaction a maggio e novembre 2016 con interviste strutturate a 15.200 viaggiatori a bordo treno.	Info e relazioni puntuali con tutti i Clienti attraverso sito, mobile site e Twitter. Richiedono affinamento dei mezzi e personalizzazione del rapporto.	Utilizzo CRM collegato a dati di vendita, evoluzione dell'app e rivisitazione del sito, a tendere, dunque, un ecosistema digitale che contempli attività di attenzione al Cliente social, front e on demand. Nel 2016 è stato realizzato un progetto per dotare gli operatori della comunicazione di sala operativa di automatismi che permettono di inviare info in tempo reale a tutte le filiere dei destinatari, sia interni, sia esterni. Attivato anche il progetto dell'app "fase 2", il cui upgrade è stato rilasciato nel mese di marzo 2017 e che consente a ogni Cliente di ottenere notifiche push personalizzate rispetto ai propri programmi di viaggio.
Associazioni di pendolari	Tavolo di confronto in Regione Lombardia. (2 incontri/anno) Incontri one-to-one.	Relazioni costanti con i rappresentanti dei Clienti che partecipano ai tavoli regionali.	Incontri sull'evoluzione del servizio nei diversi quadranti regionali. Sono state intensificate anche le relazioni dirette con i singoli gruppi che si relazionano direttamente con il direttore della comunicazione.
Dipendenti	Incontri periodici. Gruppi di lavoro.	Avvio di un nuovo modello di comunicazione interna, improntato alla condivisione, alla conoscenza e alla partecipazione agli obiettivi aziendali.	Management meeting, sales&marketing meeting, grande progetto formativo "Oltre la Puntualità - Comunicare". Campagna su Vision, Mission, Valori.
Sindacati	Tavoli di confronto.	Rinnovate relazioni industriali improntate alla collaborazione e alla crescita dell'Azienda.	
Comunità locali	Incontri personali e a distanza.	Relazioni con le istituzioni locali, specialmente i comuni sul cui territorio transita la ferrovia.	Implementare la collaborazione affinché il territorio diventi promotore dell'utilizzo del treno (progetti di sensibilizzazione, spazi sui siti istituzionali, iniziative educational nelle scuole, ecc.).
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.	Implementare la caratterizzazione visiva dei punti vendita TRENORD. Attivare azioni incentivanti per tutta la forza vendita.
Partner commerciali	Incontri one-to-one e presentazioni pubbliche congiunte.	Relazioni di natura commerciale/promozionale finalizzate a 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 dai nostri treni, in una prospettiva di marketing territoriale per lo sviluppo del business e il consolidamento della brand reputation.	

Tabella 1.2 - I principali momenti di Stakeholder engagement nel 2016.



2.

Una visione organica della gestione, dell'etica e delle relazioni

### La Corporate Governance, la privacy e l'etica, i rapporti con i fornitori

In TRENORD, il modello organizzativo si sviluppa a partire da una visione organica che abbraccia gli aspetti direzionali e gestionali, etici e di vigilanza, di privacy e di gestione della catena di fornitura. In particolare, la struttura della governance si fonda sugli organi che descriviamo di seguito, che si pongono l'obiettivo di garantirne una gestione trasparente, chiara e rispettosa della legge.

#### 2.1 Il Consiglio di Amministrazione

Nominato dall'Assemblea dei Soci, è un organo collegiale formato da un Presidente, un Amministratore Delegato e quattro consiglieri.

Il Consiglio di Amministrazione (CdA) è l'organo collegiale cui compete la gestione dell'Azienda; la competenza dell'Assemblea è limitata ad atti specifici, ad esempio la nomina e revoca degli amministratori, l'approvazione dei bilanci, le modifiche dello statuto.

Al 31 dicembre 2016 il Consiglio di Amministrazione è composto da:

##### Composizione del Consiglio di Amministrazione al 31 dicembre 2016

Barbara Morgante	Presidente
Cinzia Farisè	Amministratore Delegato
Daniela Chiappini	Consigliere
Enrico Grigliatti	Consigliere
Umberto Benezzioli	Consigliere
Enrico Bellavita	Consigliere

Tabella 2.1 - Composizione del CdA al 31 dicembre 2016.

Tra i membri del Consiglio di Amministrazione rientrano il Presidente e l'Amministratore Delegato.

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 CdA;
- 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 ricopre principalmente queste funzioni:

- riferire, con cadenza almeno semestrale, al CdA 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, approvigionamenti e appalti;
- definire e promuovere le strategie di comunicazione, in coordinamento con il Presidente del CdA;
- rappresentare la Società presso Stakeholder e soggetti terzi quali rappresentanze sindacali, associazioni di categoria, altre società, ecc.

Nell'ambito del Consiglio di Amministrazione non sono presenti comitati interni.

#### 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:

##### Composizione del Collegio Sindacale al 31 dicembre 2016

Marco Manzoli	Presidente
Luigi Filippini	Sindaco effettivo
Mara D'Oriano	Sindaco effettivo
Rosj Catalano	Sindaco supplente
Fabrizio Zaniboni	Sindaco supplente

Tabella 2.2 - Composizione del Collegio Sindacale al 31 dicembre 2016.



#### 2.3 Il Modello Organizzativo 231 e l'Organismo di Vigilanza

Il Modello Organizzativo 231 di TRENORD è stato adottato dal Consiglio di Amministrazione il 27 settembre 2012 e in seguito aggiornato e approvato dal CdA il 29 dicembre 2014 e il 22 febbraio 2017.

Attraverso l'adozione del Modello Organizzativo 231, in TRENORD intendiamo perseguire queste finalità:

- vietare comportamenti che possano ricadere nelle 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 del sistema, di prevenire o contrastare tempestivamente la commissione di reati rilevanti ai sensi del Decreto 231.

L'Organismo di Vigilanza (OdV) verifica l'applicazione del Modello di Organizzazione e Controllo e al 31 dicembre 2016 è così composto:

##### Composizione dell'Organismo di Vigilanza al 31 dicembre 2016

Bruno Assumma	Presidente
Alessandra Vari	Membro
Laura Ferrara	Membro
Marco Manzoli	Membro

Tabella 2.3 - Composizione dell'Organismo di Vigilanza.

## 2.4 Il Codice Etico

Ispirati dal principio che i soggetti economici non possono avere una condotta appropriata senza il rispetto di principi etici, in TRENORD promuoviamo a tutti i livelli l'integrità dei comportamenti, sia dei dipendenti sia del management.

Siamo costantemente impegnati a mantenere un atteggiamento di massima collaborazione, improntato a trasparenza e correttezza, con tutti i soggetti con cui ci relazioniamo ogni giorno per realizzare le attività aziendali.

Il Codice Etico, in particolare, rappresenta l'espressione di valori, principi e linee di comportamento cui devono ispirarsi e attenersi, nella propria attività lavorativa, tutti i nostri dipendenti e consulenti. Costituisce uno strumento che supporta tutti i dipendenti a comportarsi secondo corretti principi etici. Tra gli obiettivi, favorire comportamenti univoci e trasparenti, consolidare la moralizzazione e l'efficienza dell'Azienda nei rapporti con i propri Stakeholder, favorire la creazione di una reputazione aziendale positiva e di benefici di carattere anche economico.

Adottato nel 2012, il Codice Etico TRENORD è stato aggiornato nel 2017 con delibera del Consiglio di Amministrazione del 22 febbraio. Il documento individua standard di riferimento e norme di condotta che caratterizzano i processi decisionali, con l'obiettivo di orientare i comportamenti dell'Azienda secondo i valori ispiratori.

### I punti chiave del nostro Codice Etico

I principi etici più importanti presenti all'interno del Codice di TRENORD sono:

- valore della persona e delle risorse umane
- orientamento e soddisfazione del consumatore
- legalità
- trasparenza, correttezza e professionalità
- tutela della sicurezza
- tutela dell'ambiente
- eguaglianza e imparzialità
- riservatezza
- concorrenza

## 2.5 Il Sistema di Gestione Integrato

Il Sistema di Gestione Integrato è la modalità di organizzazione dei processi, formalizzata in procedure, soggetto sia alle certificazioni cogenti in materia di sicurezza dell'esercizio da parte delle Autorità preposte, che alle certificazioni volontarie negli ambiti della qualità, dell'ambiente, della salute e sicurezza sul luogo di lavoro, da parte di Enti terzi, secondo standard condivisi e comunemente accettati, che fissano responsabilità e principi necessari per il miglioramento continuo delle prestazioni aziendali e in accordo con la politica aziendale.

Strutturare questo sistema permette quindi di:

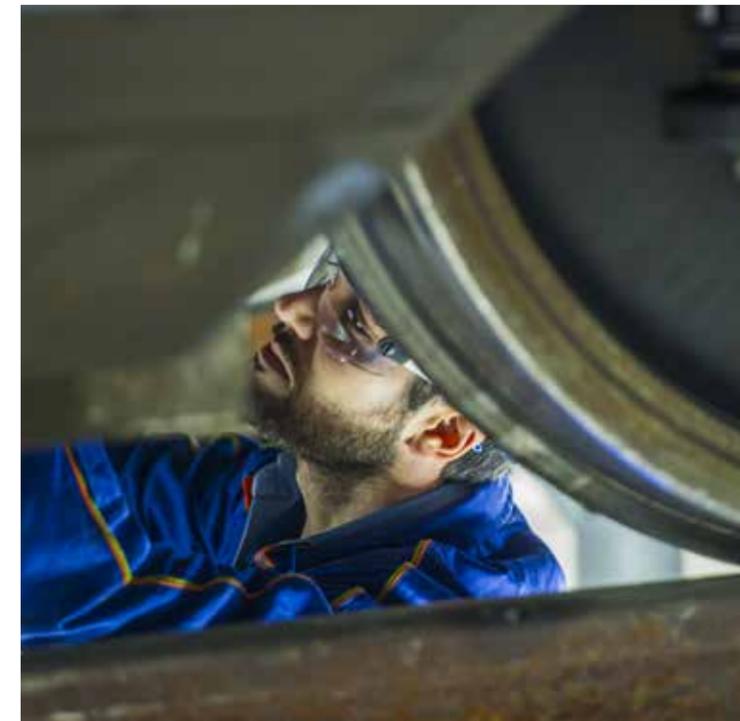
- gestire in modo sistemico i processi e le loro relazioni;
- organizzare e pianificare in maniera coordinata e puntuale il monitoraggio tra le funzioni;
- misurare le prestazioni anche in ottica di programmazione futura;
- mettere in atto iniziative utili a prevenire, correggere e migliorare le iniziative 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 si basa il sistema di gestione integrato di TRENORD.

Al 31 dicembre 2016 TRENORD risulta essere in possesso delle certificazioni cogenti per la sicurezza dell'esercizio e delle seguenti certificazioni volontarie:

- 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 Milano Cadorna, Novate Milanese, Iseo, Camnago 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, pellicolatura e ripristino arredi".

È inoltre in fase di progettazione l'avvio della certificazione del Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul luogo di lavoro per l'intera Azienda, in accordo al relativo standard di riferimento.



## 2.6 La catena di fornitura e gli acquisti responsabili

TRENORD può contare su oltre **17mila fornitori** (17.567 quelli nell'albo fornitori TRENORD), dei quali più di 6mila (al 31 dicembre 6.042) accreditati, cioè in possesso dei requisiti richiesti dall'art. 38 D. Lgs. 50/2016.

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 stato dato seguito all'applicazione, seppur in modalità non ancora integrata nel sistema di gestione dati aziendali, ad una formula per la valutazione dei rating dei fornitori che prende in considerazione fattori come la puntualità e le posizioni inevase.

L'entrata in vigore del D. Lgs 50/2016 ("Nuovo Codice degli Appalti") ha sancito, come criterio principe di assegnazione degli appalti, quello dell'offerta economicamente più vantaggiosa.

La valutazione di criteri che vanno al di là delle condizioni di prezzo è orientata al perseguimento delle condizioni di sostenibilità nella filiera, che per TRENORD fanno prima di tutto riferimento alla sicurezza della circolazione e, a cascata, alla sicurezza degli acquisti. Nei contratti inerenti ai servizi di manutenzione, alla fornitura dei materiali e che attengano alla sicurezza dell'esercizio, è stata inserita una specifica clausola contrattuale riguardante il monitoraggio dei processi previsto dal Regolamento UE n. 1078/2012.

I punteggi tecnici sono in funzione dell'oggetto di appalto e spaziano dall'organizzazione operativa alle competenze, conoscenze e certificazioni possedute (qualità, ambiente, sicurezza, ecc.), KPI (Key Performance Indicator) da garantire, *lead time*/rispetto tempistiche procedurali e/o operative, ecc.

Inoltre, con specifico riferimento ai requisiti ambientali, sulla piattaforma che ospita i fornitori di TRENORD è richiesto di esplicitare il possesso di certificazioni ambientali.

Nelle gare sopra soglia comunitaria viene richiesto come requisito di partecipazione, dove applicabile, il possesso della certificazione di conformità del proprio Sistema di Gestione Ambientale alla norma ISO 14001, in modo che i partecipanti alle gare possano garantire uno standard di gestione dei processi ambientali definito e certificato.

Il Contratto standard riporta l'articolo "Trasparenza dei prezzi" in cui l'appaltatore è "espressamente e irrevocabilmente" chiamato a dichiarare di non aver operato, per la conclusione del contratto, in alcun modo con azioni a violazione delle disposizioni di legge; tale dichiarazione è impegnativa per tutta la durata del contratto con risoluzione del contratto e risarcimenti, in caso di riscontrata non veridicità delle stesse dichiarazioni.

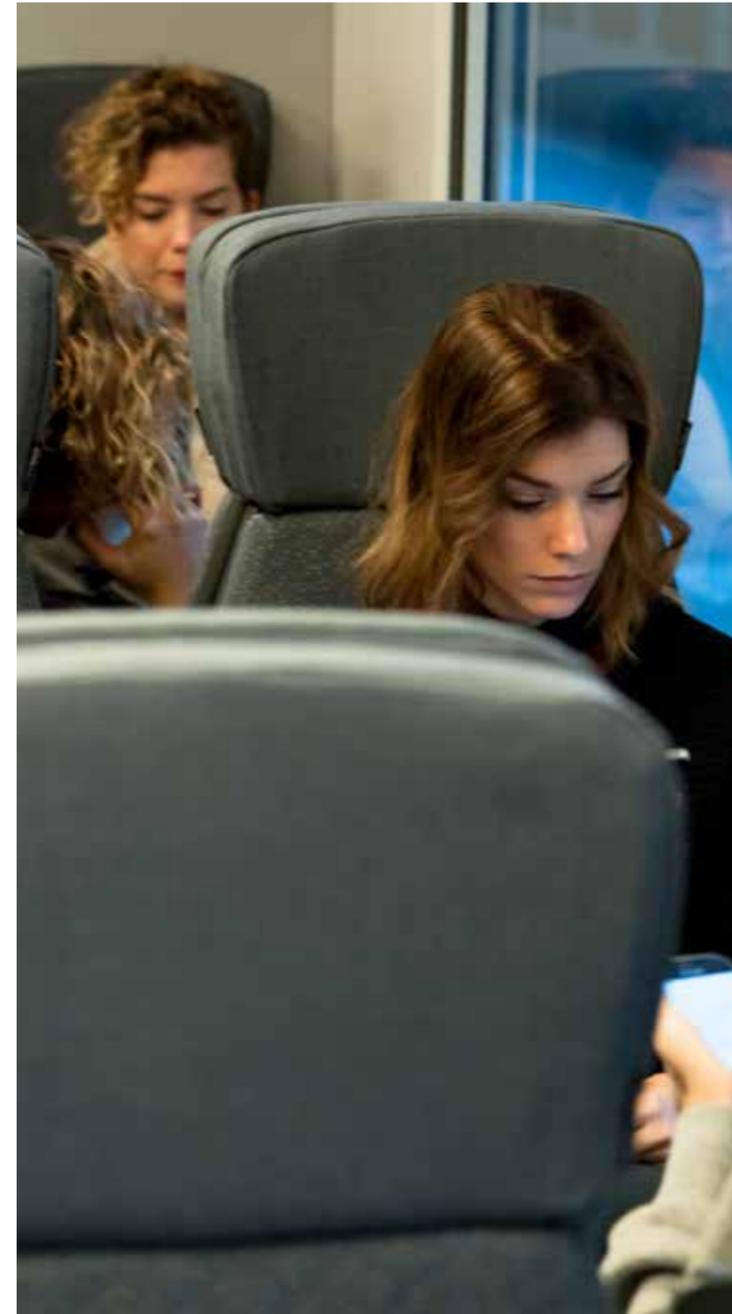
Nel 2016 è proseguito il piano formativo **Contract Management** rivolto alle figure aziendali che si occupano di **Gestione degli Acquisti**, avviato negli ultimi mesi del 2015, in cui sono stati affrontati temi quali la lotta allo spreco e, nell'ultima sessione del 2017, il legame tra etica e contract management, con l'obiettivo di sensibilizzare le nostre risorse umane sui principi etici da applicare nella gestione degli acquisti.

### Nuovo Codice Appalti: principali novità

Il nuovo Codice degli Appalti, introdotto con D. Lgs. 18 aprile 2016 numero 50, regola l'aggiudicazione dei contratti di concessione, gli appalti pubblici e le procedure d'appalto degli enti erogatori in alcuni settori specifici, ponendo al centro dell'attenzione il tema della qualità degli approvvigionamenti e integrando gli elementi economici-concorrenziali con considerazioni di ordine sociale e ambientale.

La novità principale è l'introduzione come regola del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, che prevede che la valutazione si basi non solo sul mero ribasso sul prezzo ma anche su un insieme di elementi della prestazione attinenti al termine di esecuzione o di consegna, al merito tecnico, alla qualità, alle caratteristiche funzionali, al servizio post vendita, all'assistenza tecnica.

Tale Codice risponde, dunque, alla crescente attenzione a elementi di qualità e sicurezza che anche per TRENORD sono di fondamentale importanza.



### 2.7 La tutela della privacy

Il tema della tutela della privacy è di grande importanza per noi di TRENORD. Abbiamo strutturato un'attività di informazione attraverso strumenti di comunicazione specifici, sia cartacei sia tramite newsletter e il sito internet aziendale.

I destinatari delle iniziative sono principalmente i Clienti, il personale aziendale e i fornitori e appaltatori.

L'informazione sulla privacy è infatti anche inserita in tutti i contratti stipulati da TRENORD.

Tutti i contenuti e le informazioni sulla 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 2016 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 anti-trust, violazioni di leggi sul monopolio.

TRENORD, infine, non ha registrato incidenti dovuti alla non conformità di regolamenti e codici volontari in tema di comunicazione di marketing, pubblicità, promozione e sponsorizzazione.



3.

Donne e uomini  
TRENORD,  
il nostro vero  
capitale

### L'asset delle risorse umane

In anni recenti, l'idea che le persone siano l'asset principale di un'azienda è penetrata tanto in profondità nel dibattito sull'organizzazione aziendale da diventare quasi un luogo comune. Nel caso di una realtà con la storia e la missione di TRENORD, però, non potrebbe essere più vera.

Per presentarsi come azienda competitiva e pronta ad affrontare con successo l'evoluzione della mobilità, è nato nel 2015 il progetto One Company, un ambizioso piano di formazione e comunicazione interna volto a sviluppare il senso di "cittadinanza aziendale". L'esperienza di One Company ha trasmesso all'interno quanto le risorse umane siano davvero il principale asset di ogni azienda. E in particolare di un'azienda che, come la nostra, fornisce servizi che hanno un forte e positivo impatto sociale, economico e ambientale sulla collettività.

### 3.1 I dipendenti TRENORD

Al 31 dicembre 2016 contiamo 4.108 dipendenti. I nostri dipendenti sono in prevalenza uomini (83%), hanno un'età compresa tra i 30 e i 50 anni (56%). Rispetto al 2015 si registra una diminuzione complessiva dell'1%, dovuta prevalentemente al pensionamento, come meglio indicato dai dati sul turnover.

Le donne in Azienda rappresentano il 17,4% della popolazione aziendale. La prevalenza maschile si deve a una storica caratterizzazione del settore: tra il 2015 e il 2016, tuttavia, le dipendenti donne sono aumentate dello 0,8%, superando un sesto della popolazione aziendale totale. Come evidenziato nel Grafico 3-2 le dipendenti donna sono in prevalenza impiegate.

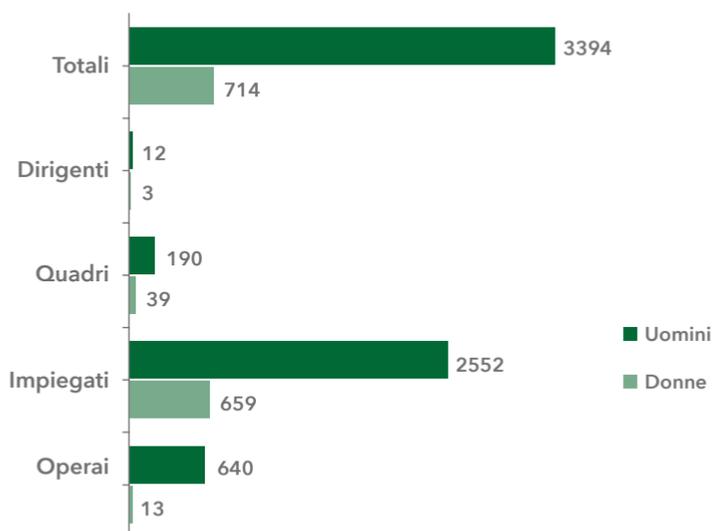
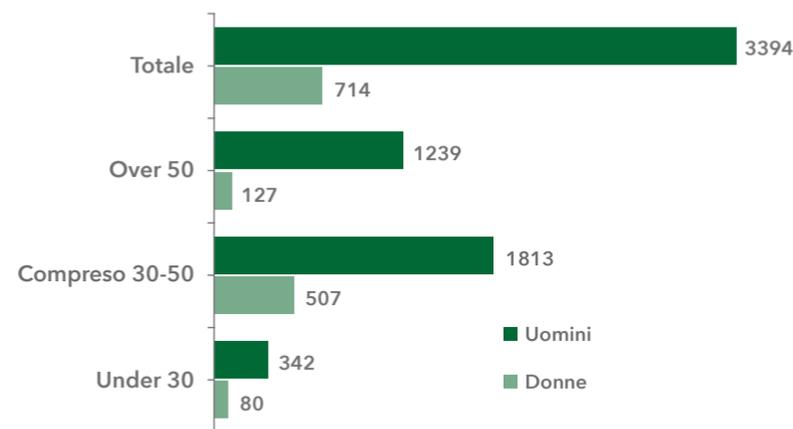


Grafico 3-1 - Popolazione aziendale per fascia di età e genere al 31 dicembre 2016.

Grafico 3-2 - Popolazione aziendale per qualifica e genere al 31 dicembre 2016.

Popolazione aziendale per genere al 31 dicembre 2016			
Dipendenti	2015	2016	Variazione
Dipendenti totali	4.150	4.108	-1,0%
Donne	708	714	0,8%
Uomini	3.442	3.394	-1,4%

Tabella 3.1 - Popolazione aziendale al 31 dicembre 2016.

La quasi totalità del nostro capitale umano è assunta a tempo indeterminato (99%) e solo l'1% è assunto a tempo determinato. Inoltre, al 31 dicembre 2016, risultano 6 posizioni di stage, di cui 3 donne e 3 uomini. Proseguendo con l'approccio degli anni precedenti, anche nel 2016 per l'attività ordinaria abbiamo scelto di non fare ricorso a forme contrattuali meno stabili, come contratti a progetto e interinali. Il 98% dei dipendenti è full-time mentre il part-time copre il 2%, in prevalenza donne.

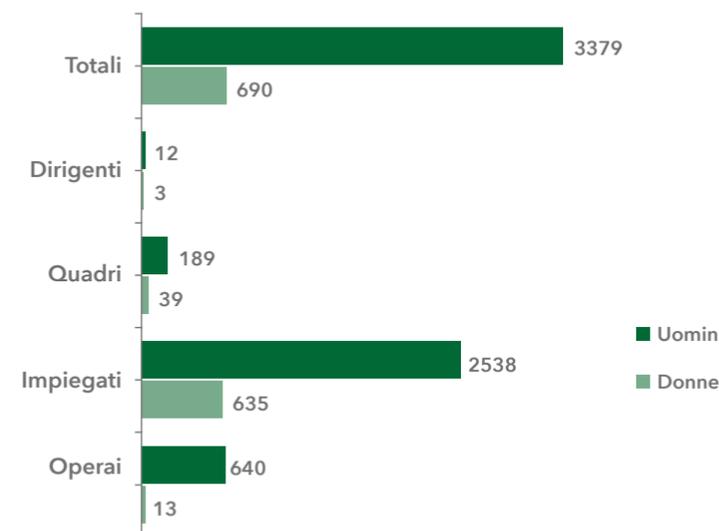


Grafico 3-3 - Popolazione aziendale con contratto a tempo indeterminato per qualifica e genere al 31 dicembre 2016.

### Popolazione aziendale per categoria contrattuale (determinato e indeterminato) al 31 dicembre 2016

Dipendenti	2015	2016	Variazione
Tempo determinato	173	39	-77,5%
Donne	47	24	-48,9%
Uomini	126	15	-88,1%
Tempo indeterminato	3.977	4.069	2,3%
Donne	661	690	4,4%
Uomini	3316	3.379	1,9%

Tabella 3.2 - Popolazione aziendale per categoria contrattuale (determinato e indeterminato) al 31 dicembre 2016

### Popolazione aziendale per categoria contrattuale (full-time / part-time) al 31 dicembre 2016

Dipendenti	2015	2016	Variazione
Dipendenti full-time	4.094	4.045	-1,2%
Donne	660	659	-0,2%
Uomini	3.434	3.386	-1,4%
Dipendenti part-time	56	63	12,5%
Donne	48	55	14,6%
Uomini	8	8	0,0%
<b>Totale</b>	<b>4.150</b>	<b>4.108</b>	<b>-1,0%</b>

Tabella 3.3 - Popolazione aziendale per categoria contrattuale (full-time / part-time) al 31 dicembre 2016.

## 3.2 Il turnover aziendale

Il 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 - è il principio fondamentale che ci guida nella selezione del personale.

I criteri e le procedure di selezione del personale sono esplicitati nella procedura aziendale P064. Scopo della procedura, che norma tutte le fattispecie aziendali, è definire ruoli, responsabilità, modalità operative e principi di comportamento nel processo di selezione e inserimento del personale dipendente di TRENORD.

**Nel 2016 abbiamo assunto complessivamente 57 dipendenti, il 40% dei quali sotto i trent'anni**, proseguendo il trend già iniziato nel 2015. Il **turnover in entrata** si attesta quindi **all'1,4%**. Sempre nel 2016, le persone che hanno interrotto il loro rapporto di lavoro sono state 99, in netta prevalenza (83%) di età superiore a 50 anni. Il **turnover in uscita, pari al 2,4%**, è quindi dovuto per la maggior parte al pensionamento dei dipendenti con maggiore anzianità. Il **turnover complessivo** è stato pari al **3,8%**, in diminuzione rispetto al 4,7% del 2015.

## Nuovo personale assunto per età e genere

Dipendenti	2015	2016	Variazione
Sotto i 30 anni	40	23	-42,5%
Donne	10	7	-30,0%
Uomini	30	16	-46,7%
Tra i 30 e i 50 anni	18	32	77,8%
Donne	6	10	66,7%
Uomini	12	22	83,3%
Oltre i 50 anni	2	2	0,0%
Donne	1	-	-100,0%
Uomini	1	2	100,0%
<b>TOTALE</b>	<b>60</b>	<b>57</b>	<b>-5,0%</b>

Tabella 3.4 - Nuovo personale assunto per età e genere.

## Rapporti di lavoro interrotti o terminati, per età e genere

Dipendenti	2015	2016	Variazione
Sotto i 30 anni	6	3	-50,0%
Donne	-	-	-
Uomini	6	3	-50,0%
Tra i 30 e i 50 anni	15	14	-6,7%
Donne	3	2	-33,3%
Uomini	12	12	0,0%
Oltre i 50 anni	112	82	-26,8%
Donne	3	9	200,0%
Uomini	109	73	-33,0%
<b>TOTALE</b>	<b>133</b>	<b>99</b>	<b>-25,6%</b>

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

## Tasso di turnover complessivo, per genere e età

Tasso di turnover	2015	2016	Variazione
Tasso turnover complessivo	4,7%	3,8%	-0,9%
Tasso turnover in entrata	1,4%	1,4%	-0,0%
Tasso di turnover in entrata Donne	2,4%	0,4%	-2,0%
Tasso di turnover in entrata Uomini	1,2%	1,0%	-0,2%
Tasso di turnover in entrata Sotto i 30 anni	7,5%	0,6%	-6,9%
Tasso di turnover in entrata Tra i 30 anni e i 50 anni	0,8%	0,8%	-0,0%
Tasso turnover in uscita	3,2%	2,4%	-0,8%
Tasso di turnover in uscita Donne	0,8%	0,3%	-0,5%
Tasso di turnover in uscita Uomini	3,7%	2,1%	-1,6%
Tasso di turnover in uscita Sotto i 30 anni	1,1%	0,1%	-1,0%
Tasso di turnover in uscita Tra i 30 e i 50 anni	0,7%	0,3%	-0,4%
Tasso di turnover in uscita Oltre i 50 anni	8,2%	2,0%	-6,2%

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



### 3.3 Politiche di sviluppo e formazione

Nel quadro della **centralità delle risorse umane** per la nostra strategia aziendale, un ruolo di grande rilievo è rivestito da sviluppo e formazione.

**Percorsi formativi** vengono programmati per le nostre persone ogni anno: nel 2016 abbiamo erogato nel complesso circa **92.862** ore di formazione.

In dettaglio i piani formativi si sono focalizzati sulle aree della **formazione tecnica per il 50%**, della **sicurezza per il 30%**, dell'**informatica per il 5%** e dell'approfondimento di **tematiche specifiche** per il restante **15%**.



#### 3.3.1 La formazione anticorruzione

Dedichiamo grande impegno alle politiche e alle procedure dell'organizzazione relative all'anticorruzione, comunicate a tutti i dipendenti attraverso la Intranet aziendale.

All'interno dell'Area Documentale, nella sezione "Modello 231 Codice Etico", tutti i nostri dipendenti hanno la possibilità di consultare in forma integrale il nostro Codice Etico e il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo.

I temi di anticorruzione sono stati trattati all'interno della formazione e-learning "Aggiornamento 231" che ha coinvolto 618 dipendenti, che rappresentano circa il 15% della popolazione totale attuale. Le categorie di dipendenti coinvolte sono state: dirigenti, quadri, esperti/impiegati direttivi, specialisti tecnico amministrativi e tecnici di ufficio.

**Per i corsi di formazione  
in ambito sicurezza investiamo  
oltre 200mila euro l'anno.**

#### 3.3.2 La formazione sulla sicurezza: un tema vitale, in tutti i sensi

La sicurezza e l'**incolumità delle persone** rappresentano un **prerequisito imprescindibile** di tutte le nostre attività e per questo prevediamo diverse iniziative di formazione al personale sul tema della sicurezza.

Durante il 2016, in particolare, sono stati erogati corsi di formazione relativi a:



- **Corso Primo Soccorso (per Macchinisti e Capitreno).** Il corso Primo Soccorso per Macchinisti e Capitreno, di 8 ore, iniziato nel 2015, ha coinvolto, durante il 2016, **1.439** persone, per un totale di **11.512 ore di corso erogate**.
- **Corso Antincendio (per Addetti alla Biglietteria).** Il corso Antincendio per gli Addetti alle Biglietterie ha coinvolto **164 partecipanti**. Il corso era di 8 ore e il **totale ore erogate**, quindi, ammonta a **1.312**.
- Contemporaneamente è stato attuato il corso **Primo Soccorso** per gli Addetti alle Biglietterie, che ha coinvolto sempre **164 partecipanti**. Il corso era di 16 ore e il **totale ore erogate** ammonta a **2.624**.
- **Lavori in Quota - Parte Pratica, Rischi Generali - Testo Unico 81 (per Addetti alla Manutenzione).** Per la Direzione Manutenzione sono stati effettuati i corsi di Formazione su Lavori in Quota e Rischi Generali in base al Testo Unico 81. **Il primo corso** ha coinvolto **190 persone**, per un totale di **760 ore** di formazione erogate, suddivise per 4 ore a corso. **La seconda parte** della stessa giornata prevedeva l'erogazione del secondo corso, Rischi Generali Testo Unico 81, con la partecipazione però di più personale. Abbiamo coinvolto **227 persone**, per un totale di **908 ore di formazione erogate**. Durante il 2016 si sono poi concluse le **attività formative per E464 e carrelli elevatori**, che hanno interessato sempre la Direzione Manutenzione. Abbiamo concluso con **33 partecipanti** di Carrellini parte teorica e parte pratica, per un totale di **396 ore di formazione erogate** (8 ore di teoria e 4 ore di pratica per ogni partecipante) e **58 partecipanti per la formazione di E464** (per un totale di **435 ore** di formazione erogate, 7,5 ore per ogni partecipante).
- **Corso di aggiornamento per RLS**, che ha coinvolto **13 partecipanti**, per un totale di **416 ore** erogate (**32 ore** di corso per ogni singolo partecipante).
- **Corso di formazione per RSSP**, della durata di **100 ore** totali.

**Una formazione innovativa: il Simulatore di Condotta**

Le attività formative, destinate a Capitreto, Macchinisti e Operatori della Manutenzione, sono essenziali sia per acquisire le abilitazioni necessarie per svolgere le attività lavorative, sia per mantenere e aggiornare le proprie competenze, anche in funzione delle modifiche normative e regolamentari.

Nei percorsi formativi è stata introdotta una modalità di formazione innovativa che prevede l'utilizzo di simulatori: il Simulatore di Condotta, per gli allievi Macchinisti e il Simulatore di Unità Bloccabile, per gli allievi Capitreto, al fine di rendere più efficace l'apprendimento.

L'utilizzo dei simulatori è stato testato nel 2016.

**3.3.3 La formazione tecnica**

I piani formativi di carattere tecnico-professionale hanno lo scopo di migliorare le competenze specifiche di ciascuna mansione.

Al fine di facilitare il passaggio alla nuova piattaforma integrata di comunicazione, nel 2016 gli **addetti alla vendita** sono stati coinvolti nel **progetto formativo PICO**, che ha visto ben 30 sessioni d'aula da 8 ore l'una, tra aprile e maggio 2016, coinvolgendo **123 persone** per un totale di **984 ore di formazione erogate**.

Per quanto riguarda la **Gestione Acquisti**, nel 2016 abbiamo ulteriormente implementato il **piano formativo Contract Management** avviato negli ultimi mesi del 2015, in cui sono stati affrontati temi quali la lotta allo spreco e, nell'ultima sessione del 2017, il legame tra etica e contract management. Abbiamo inoltre realizzato un **Sales and Marketing Meeting** e due **Management Meeting**, a luglio e a dicembre 2016, durante i quali sono stati attuati dei **team building**.

In ambito **Comunicazione e Digital** nel 2016 abbiamo avviato un **percorso** denominato **Oltre la Puntualità: Comunicare!**. Si è trattato di un impegno di particolare rilevanza, considerata l'importanza del tema comunicazione nell'affermare la focalizzazione sul Cliente, che infatti in soli due mesi, novembre

e dicembre 2016, ha coinvolto **276 persone**, per un totale di **1.794 ore di formazione**. Il **percorso è dedicato** in particolare modo a **Capitreto e Macchinisti**, ma **coinvolge anche personale di Staff, Vendita e Assistenza e di Manutenzione**.

Il corso di formazione si protrarrà per tutto il 2017.

Abbiamo tenuto due edizioni del **corso Comunicazione e Customer Care**, da **15 ore** a edizione (corso della durata di due giorni), che ha coinvolto **19 risorse** della **Comunicazione al Cliente**, e personale di rete RFI, rivelandosi un vero e proprio **meeting formativo interaziendale**.

In ambito **digital**, invece, abbiamo effettuato, tra ottobre e novembre 2016, **6 sessioni** di formazione alle quali hanno partecipato **66 risorse** provenienti da tutte le direzioni aziendali. Durante il 2016 sono inoltre state effettuate le ultime sessioni di **Ciclo Passivo**, corso iniziato nel 2015.

Le sessioni sono state effettuate tra aprile e maggio 2016, per un totale di **4 sessioni da 4 ore ciascuna**, per **16 partecipanti**, per un totale di **256 ore** di formazione erogate.

Ore di formazione per genere e qualifica<sup>12</sup>

	2015	2016	Variazione
Dirigenti	1.943	1.345	-30,78%
Uomini	1.360	1.009	-25,82%
Donne	583	336	-42,36%
Quadri	2.915	2.200	-24,52%
Uomini	2.040	1.467	-28,09%
Donne	874	733	-16,17%
Impiegati	14.573	8.134	-44,18%
Uomini	10.201	5.423	-46,84%
Donne	4.372	2.711	-37,99%
Operai	77.721	81.183	4,45%
Uomini	54.405	56.828	4,45%
Donne	23.316	24.355	4,46%
<b>Totale</b>	<b>97.151</b>	<b>92.862</b>	<b>-4,41%</b>
Uomini	68.006	64.727	-4,82%
Donne	29.145	28.135	-3,47%

Tabella 3.7 - Ore di formazione per genere e qualifica.

**Digital Ambassadors per la digital transformation di TRENORD**

L'Innovazione Digitale è una delle 7 macro-aree che costituiscono gli elementi portanti della strategia di sviluppo di TRENORD. Proprio in tale ambito, nel 2016 si è svolto un percorso di Digital Assessment, che ha coinvolto colleghi provenienti da tutte le direzioni aziendali.

A seguito di tale percorso sono stati individuati e verranno formati i nostri Digital Ambassadors, che accompagneranno l'implementazione della digital transformation di TRENORD.

**3.3.4 L'individuazione dei talenti, linfa vitale dell'impresa**

Nel 2016 hanno concluso il loro percorso formativo quattro giovani talenti scelti nel 2015 nell'ambito di un progetto di valorizzazione di giovani colleghi. Al termine di un'attività formativa presso SDA Bocconi, dopo il percorso d'aula, hanno effettuato una Company Visit presso SBB. Infine, forti delle loro diverse competenze professionali e dell'unicità dell'esperienza formativa hanno elaborato insieme un progetto dal titolo "Improving Customer Experience", presentato ai membri della Task Force Customer Centricity.

Argomenti del lavoro: condivisione delle informazioni, efficienza nei processi di comunicazione al Cliente, tempestività e uniformità dei contenuti. In altre parole, quattro professionalità convergenti sulla centralità del Cliente e dei servizi dedicati.

**3.4 La tutela della salute e sicurezza dei dipendenti**

Garantire e proteggere la salute e la sicurezza è una responsabilità che sentiamo profondamente verso i nostri dipendenti tanto come persone, quanto come collaboratori che svolgono attività vitali, e spesso delicate, per il successo della nostra impresa, l'efficacia del servizio e la soddisfazione dei Clienti. In Azienda sono presenti i Rappresentanti per la Sicurezza dei Lavoratori (RLS) che coprono per intero la forza lavoro in tutti i settori aziendali, la cui suddivisione è presentata in Tabella:

Settore	Numero RLS
Personale di macchina	3
Personale di scorta	3
Manutenzione	5
Lunga percorrenza	1
Quadri - commerciale - staff	3

Tabella 3.8 - I settori aziendali.

<sup>12</sup> 334.349 Discovery Train + 7.184 Gruppi che hanno usufruito di sconti partnership + 5.335 vantaggi Clienti.

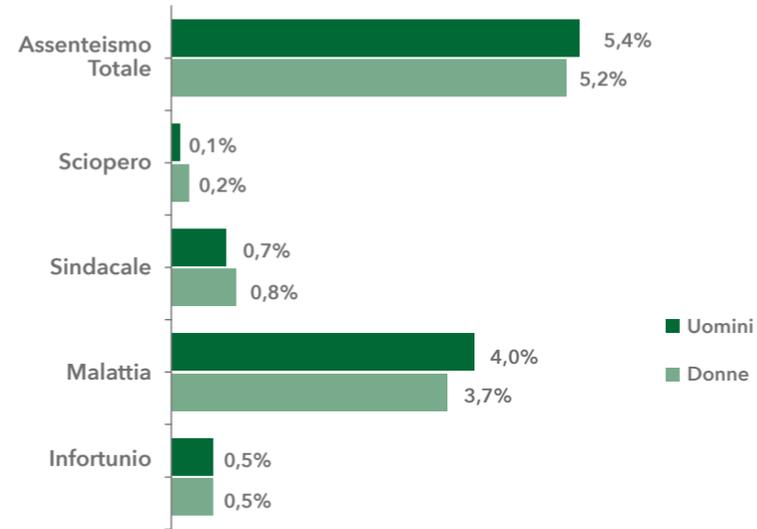


Grafico 3-4 - Tasso totale di assenteismo per tipologia di ore di assenza.

Oltre a condurre controlli costanti di medicina legale, del lavoro e tossicologica e, sulla base del tipo di attività che svolge ciascun collaboratore, offriamo la possibilità di incrementare ulteriormente la cura del proprio benessere tramite un check-up di medicina preventiva al quale il lavoratore può aderire a titolo facoltativo e gratuito.

Abbiamo inoltre provveduto a effettuare la valutazione del rischio stress lavoro-correlato secondo quanto previsto dalla normativa, attuando un progetto il cui orizzonte si è ampliato oltre le prescrizioni di legge. Grazie alla valutazione sono emerse le aree di miglioramento per incrementare il benessere dei lavoratori. I piani di miglioramento scaturiti dalla valutazione sono parte di un percorso condiviso e in continua implementazione.

Come si può notare dalla Tabella 3.9, **nel 2016 il numero degli infortuni è salito a 253, in aumento dell'8,6%** rispetto al 2015. In parallelo sono **però diminuiti in misura analoga i giorni di assenza correlati, il che indica una diminuzione nella gravità degli infortuni**. Con cadenza periodica procediamo all'analisi degli infortuni, che ci permette di individuare la

loro tipologia: sulla base di questa, valutiamo le azioni di miglioramento per 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.

Numero totale di infortuni, indice di frequenza e gravità			
	2015	2016	Variazione
Numero di infortuni	233	253	8,6%
Donne	44	38	-13,6%
Uomini	189	215	13,8%
Numero giorni di assenza per infortuni	6.977	7.039	0,9%
Donne	950	1.019	7,3%
Uomini	6.027	6020	-0,1%
Indice Frequenza Infortuni (IdF)*	34,2	37,9	10,6%
IdF Donne	44,1	37,9	-14,1%
IdF Uomini	32,5	37,9	16,3%
Indice Gravità Infortuni (IdG) <sup>13</sup> **	10,1	10,3	2,3%
IdG Donne	8,2	8,7	6,2%
IdG Uomini	10,5	10,7	1,8%

Tabella 3.9 - Numero totale di infortuni, indice di frequenza e gravità.

\* Per il calcolo dell'indice di frequenza degli infortuni è stata utilizzata la seguente formula: numero totale di infortuni/ore lavorate x 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 x 10.000.

Il **tasso di assenteismo**, calcolato come rapporto tra le ore di infortunio, malattia, permessi sindacali e sciopero e le ore lavorabili nell'anno, è **pari al 5,4%** (6,2% per le donne e 5,2% per gli uomini), in leggero aumento rispetto al 2015.

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

### 3.5 Il welfare TRENORD

L'evoluzione demografica e quella socioeconomica degli ultimi anni hanno reso sempre più pressante l'esigenza di integrare il sistema pubblico di welfare con interventi promossi dal datore di lavoro, che sono stati anche promossi tramite una legislazione più favorevole.

D'altro canto, le aziende stanno prendendo coscienza dell'importanza che un sistema di welfare aziendale può rivestire per incrementare l'engagement dei collaboratori, migliorare il clima aziendale e soddisfare requisiti sociali ed etici.

In TRENORD siamo in prima linea in questo approccio e prevediamo un sistema di welfare aziendale che include un'ampia gamma di interventi realizzati in modo volontario a favore dei nostri dipendenti, in particolare per rispondere nel miglior modo possibile alle esigenze di **conciliazione tra vita lavorativa e familiare**.

**Sul fronte previdenziale** offriamo la possibilità, in uguale misura ai dipendenti part-time e full-time, di aderire alla **Cassa integrativa FNM**, che al 31 dicembre 2016 conta **2.911 iscritti**, e ai diversi **Fondi pensione con 3.239 iscritti**, mentre l'**assistenza fiscale** per la compilazione del 730 è stata usufruita da **1.152 dipendenti**. **In ambito ricreativo, gli iscritti al CRA sono 2.892.**

In dettaglio, le iniziative che abbiamo attuato anche nel 2016 in tema di welfare sono:

- **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;
- **Convenzioni per sevizi di assistenza fiscali** per compilazioni modello 730.

E attraverso l'iscrizione alla Cassa Integrativa FNM:

- **Rimborso di spese mediche** per il lavoratore e i suoi familiari fiscalmente a carico;
- **Sussidi allo studio** per i figli dei dipendenti;
- **Convenzioni con centri medici** per accertamenti sanitari di medicina preventiva.

A **sostegno della 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 2016 hanno usufruito del congedo parentale 54 dipendenti, in crescita del 50% rispetto al 2015. Benché continui a trattarsi in netta prevalenza di donne, è interessante notare che cresce in modo esponenziale anche il numero degli uomini, aumentato di oltre il 200% dai 3 del 2015 ai 9 del 2016.

Numero totale di dipendenti che hanno usufruito del congedo parentale			
N. Dipendenti	2015	2016	Variazione
Donne	33	45	36,4%
Uomini	3	9	200%
<b>Totale</b>	<b>36</b>	<b>54</b>	<b>50%</b>

Tabella 3.10 - Numero totale di dipendenti che hanno usufruito del congedo parentale

È stato inoltre 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 interfaccia con la Direzione Pianificazione Strategica, Personale e Organizzazione per la programmazione degli incontri.

È continuato anche nel 2016 il **progetto Ben-essere in Azienda**, nato nell'aprile 2015 con lo scopo non solo di assolvere ad 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 di avviare azioni concrete che favoriscano buone pratiche di benessere organizzativo.

Dal mese di luglio sono stati effettuati incontri in focus group con le persone che lavorano a bordo dei treni, con l'obiettivo di far emergere i motivi di stress e di disagio professionale e ottenere indicazioni utili per progetti di miglioramento. Successivamente, nel mese di ottobre 2016 TRENORD ha avviato il **follow-up relativo alla valutazione dello Stress-Lavoro Correlato (SLC)**.

Il progetto è stato condotto congiuntamente dall'Azienda e dai Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS), con il supporto degli psicologi del lavoro di Perlab (Laboratorio di psicologia, emozioni e ricerca, spin off dell'Università di Firenze). Pur essendo per legge prevista ogni due anni, a conferma dell'importanza che ripone nel benessere dei propri lavoratori, TRENORD ha voluto effettuare questo percorso congiunto di valutazione anche nel corso del 2016, ad un solo anno di distanza dall'indagine precedente. L'indagine ha interessato sia l'Unità Produttiva Direzione Operativa che l'Unità Produttiva Corporate. Per poter consentire l'accesso a tutti i dipendenti è stata scelta una doppia modalità di raccolta dei dati tramite la somministrazione del questionario sia con modalità vis-à-vis che online.

La campagna si è conclusa a fine novembre 2016, con la partecipazione di **1.318 dipendenti, pari al 28,7% del totale**.

I risultati sono stati raccolti ed analizzati dagli psicologi del lavoro di Perlab e presentati a tutto il team Sicurezza (Azienda, RLS, medico competente) il 15 dicembre 2016.

A valle di questo percorso, si sono tenuti due focus group con gli RLS e una sessione dedicata che ha coinvolto i Datori di Lavoro, i Responsabili del Servizio Prevenzione e Protezione

(RSPP), il Direttore del Personale, gli RLS e il Medico Competente, con lo scopo di analizzare tali proposte congiuntamente e focalizzare in modo condiviso le azioni da sviluppare tramite il lavoro congiunto dei singoli responsabili aziendali e dei singoli RLS designati per ogni azione.

La conclusione delle azioni individuate è fissata per giugno 2017, con due successivi momenti di monitoraggio previsti a settembre 2017 e dicembre 2017.

**Le azioni interessano i diversi contesti potenziali attivatori di stress: "cultura e organizzazione"; "ambiente e contesto"; "formazione e sviluppo"; "interfaccia casa-lavoro"; "orario di lavoro".**

Un aspetto importante nella valorizzazione delle risorse umane sono le **politiche di compensazione**. Associare ai risultati aziendali e individuali una parte variabile della retribuzione, infatti, è gratificante rispetto all'impegno e al contributo dei singoli, oltre a contribuire alle performance complessive.

Abbiamo pertanto previsto per i **dirigenti** e i **quadri** responsabili di struttura e **capi gestione** un piano di **MBO** (Management by Objectives) che presenta una retribuzione variabile legata alle performance aziendali e individuali.

**La parte variabile** è compresa **tra il 7% e il 15%** della retribuzione annua lorda. Nel 2016 il processo MBO ha interessato tutti i dirigenti e 106 quadri responsabili di struttura e capi gestione. In linea con la focalizzazione generale dell'Azienda su questi obiettivi di business, l'MBO può ricomprendere anche performance relative alla puntualità e di tipo economico.

Nell'ambito del **Progetto Puntualità**, in particolare, con l'obiettivo di suscitare massima attenzione e motivazione rispetto all'obiettivo sono stati istituiti tre premi che hanno coinvolto in particolare le famiglie professionali di Capitreno, Macchinisti e Manutentori. Questi i premi:

- **Top Gun:** a cadenza mensile e annuale riservato agli equipaggi che hanno registrato le migliori performance sulle 39 direttrici;
- **Pit Stop:** mensile e annuale dedicato ai team di manutenzione che esprimono la migliore affidabilità dei treni in esercizio da loro mantenuti.
- **Best Seller 2016:** dopo l'edizione del 2015 dedicata all'evento EXPO, nel 2016 si è allargato il premio a tutta la forza vendita di TRENORD.



### 3.6 Diversità e pari opportunità

La **diversità** è una ricchezza che **permette a tutti di crescere**, imparando dalle peculiarità dell'altro in un clima di reciproca inclusione. Per questo riteniamo della massima importanza promuovere il **rispetto della persona** in tutte le sue forme e **non tolleriamo comportamenti discriminatori** in base ad età, sesso, orientamento sessuale, razza, lingua, nazionalità, opinioni politiche, sindacali e religiose.

Per sostenere e rafforzare queste politiche, nel 2016 è proseguita l'attività di **Noi Point**, servizio avviato nel 2015, che informa il personale sulle opportunità di **conciliazione tra famiglia e lavoro** in un'ottica di equilibrio di genere.

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

N. Dipendenti	2015	2016	Variazione
Dirigenti	15	15	0,00%
Uomini	12	12	0,00%
Donne	3	3	0,00%
Quadri	229	229	0,00%
Uomini	191	190	-0,52%
Donne	38	39	2,63%
Impiegati	3.216	3.211	-0,16%
Uomini	2.563	2.552	-0,43%
Donne	653	659	0,92%
Operai	690	653	-5,36%
Uomini	676	640	-5,33%
Donne	14	13	-7,14%

Tabella 3.11 - Distribuzione della popolazione aziendale per genere e qualifica, al 31 dicembre.

**Woman in TRENORD**

Sono **714** le donne del team TRENORD. Di queste, **l'85%** delle quali lavora in **front-line**, con il compito di rappresentare tutti i giorni la nostra Azienda agli occhi dei Clienti. 714 donne in una realtà che conta 4.108 risorse: una rappresentanza di grande valore che costituisce una fonte preziosa per il nostro business: la propensione alla flessibilità, la capacità di lavorare in team, la capacità di esplorare, l'intuito, l'attenzione alla qualità della vita sul lavoro e l'equilibrio tra razionalità ed emozione sono caratteristiche chiave per il raggiungimento dei nostri obiettivi futuri, e sono bisogni che nessuno più di una donna è in grado di soddisfare. Per queste ragioni è nato Woman in TRENORD, il meeting aziendale dell'8 marzo 2017, al quale hanno partecipato circa 100 colleghe provenienti da tutte le direzioni. Un evento creato per sottolineare e celebrare l'importanza della rappresentanza femminile in TRENORD e per condividere con le colleghe una giornata speciale, ricca di testimonianze significative e d'energia.

Woman in TRENORD è il primo passo di un percorso che vedrà come protagoniste le nostre colleghe, un percorso che si pone come obiettivi quelli di comprendere le loro esigenze, valorizzare le loro competenze e sviluppare il loro potenziale.



In TRENORD, come evidenziato nella Tabella 3.12, sono presenti dipendenti diversamente abili come previsto dalla Legge 68/99.

Popolazione aziendale, diversamente abili e categorie protette, al 31 dicembre			
N. Dipendenti	2015	2016	Variazione
Categorie protette	-	-	
Diversamente abili	16	16	0%
<b>Totale</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>0%</b>

Tabella 3.12 - Popolazione aziendale, diversamente abili e categorie protette, al 31 dicembre.

**3.7 La comunicazione interna**

Condividere, conoscere, compartecipare agli obiettivi aziendali. Sono gli obiettivi di una **comunicazione interna** mirata ed efficiente, che punta a far sentire le persone pienamente partecipi della realtà aziendale, dei suoi valori e delle sue attività.

Così come per la comunicazione esterna, anche per quella interna abbiamo scelto di privilegiare gli strumenti digitali rispetto a quelli tradizionali e il canale principale è pertanto la **Intranet aziendale**, accessibile tramite pc, tablet e smartphone, a cui hanno accesso tutti i dipendenti e che è stata rinnovata nel 2015.

La Intranet presenta le **news** relative alla nostra realtà aziendale, inviate anche via e-mail a tutti i dipendenti, e permette di consultare l'**area documentale** in cui è presente la documentazione di interesse aziendale, come procedure, disposizioni organizzative, documenti riguardanti la salute e sicurezza sul luogo di lavoro.

La Intranet consente inoltre di visionare i **progetti aziendali** (premi aziendali, welfare, community aziendali), accedere alla  **rassegna stampa** e ai **dati sulla puntualità** dei nostri treni, visualizzare **foto e video**. In caso di comunicazioni ad hoc, che interessano solamente alcune popolazioni aziendali o pochi destinatari, utilizziamo **lettere o comunicazioni inviate ad**

ognuno tramite e-mail. Durante l'anno vengono inoltre organizzati **meeting ed eventi** aziendali, a cavallo tra la comunicazione e la formazione.

Il potenziamento delle funzioni della Intranet, per esempio con la possibilità per i dipendenti di visualizzare i propri documenti retributivi, permetterà nel 2017 di proseguire il percorso di dematerializzazione già avviato, con evidenti benefici in termini di riduzione di costi e impatti ambientali.

Per invitare alla partecipazione su **progetti specifici**, ad esempio quello sulla puntualità, attiviamo campagne di comunicazione interna. Tutti i progetti e le attività di comunicazione interna sono 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 - dal pay-off "**Accorciamo le distanze**" e da una headline declinata in tutte le campagne e gli eventi: "**Con il Cliente sempre in testa**".

**3.8 La gestione delle relazioni industriali**

In TRENORD conduciamo le **relazioni industriali nel rigoroso rispetto della normativa nazionale** e dell'**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 2016 si registra un tasso di sindacalizzazione pari a circa il 65% dell'organico. Nel 2016 tutte le rappresentanze sindacali risultavano firmatarie del contratto aziendale.

A febbraio 2016 si è svolto il rinnovo delle rappresentanze sindacali, RSU e RLS, il primo dalla nascita di TRENORD.

Non sono presenti sedi aziendali presso le quali il corretto esercizio di libertà di associazione e di contrattazione collettiva può essere violato o risultare significativamente a rischio. L'Azienda ottempera a quanto previsto dagli artt. 8, 9, 11, 13 del CCNL Attività Ferroviaria del 2016.

**3.9 La tutela della privacy dei dipendenti**

La tutela dello spazio e delle prerogative individuali della persona non può prescindere dal rispetto della normativa in tema di **privacy**, uno degli aspetti più intimi e sensibili per ciascuno di noi. Per **garantire la sicurezza** di dati e informazioni abbiamo quindi adottato un **documento interno**, oltre a implementare **procedure** idonee ad aggiornare la mappa dei rischi da trattamento illecito e a prevedere cicli di **formazione** per i responsabili.



4.  
Missione,  
miglioramento  
continuo

### L'asset industriale

Il miglioramento continuo è il principio-chiave del nostro sviluppo aziendale. Migliorare sempre non è di per sé un generico obiettivo, ma un metodo che ispira l'intero ciclo industriale e, particolarmente, quello produttivo.

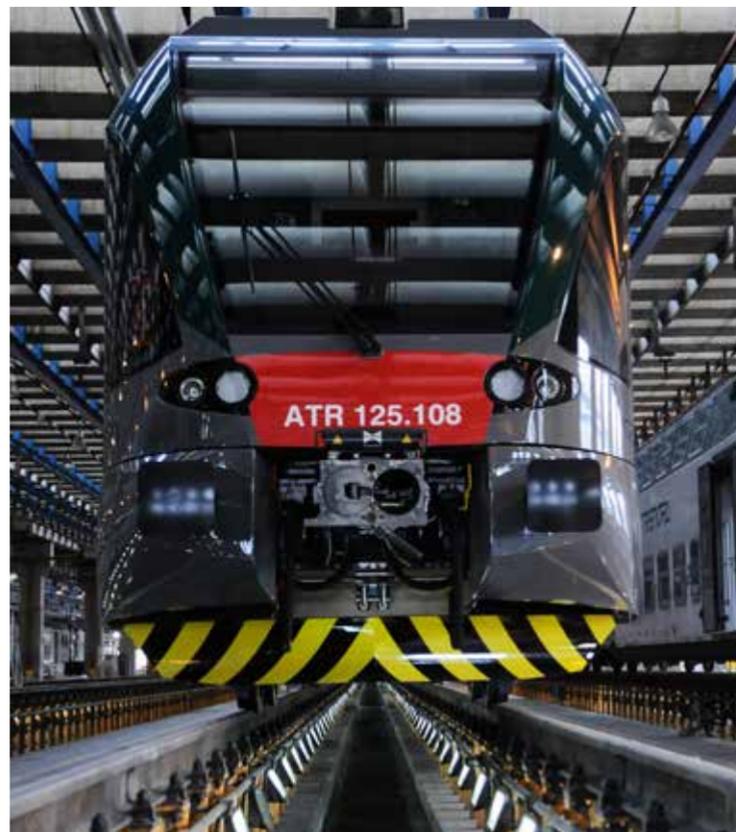
Le performance del servizio sono monitorate di continuo: una Task Force, denominata appunto "Miglioramento Continuo", si riunisce settimanalmente sotto la guida dell'Amministratore Delegato e del Direttore Operativo, le verifica e definisce le azioni conseguenti. In particolare la Task Force "Miglioramento Continuo" analizza la regolarità del servizio e la puntualità sulle singole direttrici, le cause delle soppressioni, i volumi di traffico e l'andamento delle direttrici "critiche".

Il miglioramento del servizio è orientato al Cliente e all'efficientamento economico: l'obiettivo è quello di assicurare il miglior servizio ai viaggiatori in termini di manutenzione e decoro dei mezzi, di programmazione adeguata dei posti disponibili e di regolarità dell'esercizio ferroviario (più puntualità, meno soppressioni). D'altro lato, l'efficientamento deriva dall'ottimizzazione dei processi industriali, sempre più coordinati e digitalizzati nell'ambito della Operation Room dove convergono le attività della sala operativa, della programmazione operativa dei rotabili e dei servizi di comunicazione agli equipaggi e al Cliente.

Nel 2017, grazie a un'ulteriore spinta "digitale", tutte le attività legate all'esercizio (nuova Operation Room) e alla programmazione dei treni, degli equipaggi e della manutenzione (nuovo sistema di gestione), l'intero processo industriale godrà di ulteriore efficienza a beneficio sia del conto economico, sia del servizio dei sempre più numerosi Clienti.

### 4.1 Il rinnovo della flotta

Per garantire una sempre maggiore qualità del servizio in termini di posti disponibili, comfort e sicurezza del trasporto, in TRENORD investiamo nel continuo adeguamento del materiale rotabile. Grazie all'impegno degli azionisti (Gruppo FNM e Trenitalia) e di Regione Lombardia, stiamo implementando un ambizioso piano di acquisizione di nuovi mezzi: il nostro Piano Industriale prevede nel periodo 2014 - 2016 l'acquisto di **58 nuovi treni**, che stanno riducendo in modo sensibile l'età media del materiale rotabile: a fine 2016 si attesta a **19 anni**.



La prima parte del progetto di rinnovo della flotta, attivato nel 2014, si è chiuso nel 2016. In particolare, nel 2016 abbiamo immesso in esercizio **14 nuovi treni: 7 nuovi convogli TSR a 6 casse, 2 nuovi convogli Coradia ETR 425/526 e 5 nuovi convogli GTW-125**. Su **6 convogli della flotta Coradia ETR 425 a 5 casse**, inoltre, è stata installata una **cassa aggiuntiva** con conseguente aumento della capacità.

**Inoltre, sempre nel 2016 è stata programmata la messa in servizio di 18 nuovi treni tra il 2017 e 2018.**

Nel 2016 abbiamo proseguito nella costante opera di **razionalizzazione dei turni del materiale rotabile** e con **l'ammmodernamento della flotta esistente**. Siamo impegnati, inoltre, in una costante **attività manutentiva**, oltre che di **riassetto del decoro**, di tutto il materiale in esercizio.

A fine 2016 la nostra flotta può contare su un totale di **459 convogli<sup>14</sup>**, che possono viaggiare in singola o in multipla composizione. Il numero totale di **treni che hanno circolato nel 2016 è pari a 752.519**, in leggero **aumento rispetto all'anno precedente**, anno di EXPO, quando sono circolati complessivamente **751.687 treni**.

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.

Contestualmente, nel 2016 sono stati **dismessi** (ovvero restituiti a Trenitalia, proprietaria delle carrozze, affidate in noleggio a TRENORD) i modelli più obsoleti: circa **20 carrozze di PR38000, Media Distanza (MD) e Doppio Piano (DP)** aventi un'età media di **20 anni**, **11 rotabili di tipo Aln668** e **5 complessi Ale582**. Questi **rotabili** sono stati **sostituiti con elettrotreni di nuova generazione** del tipo **Coradia 425/526 e TSR** e con nuovi treni diesel del tipo **GTW-125**.

Sono stati inoltre progettati e in parte attuati nel 2016 interventi migliorativi sul funzionamento degli impianti delle porte della flotta MD e Aln668. Tali interventi proseguiranno nel 2017.

<sup>14</sup> Dato aggiornato a fine 2016.

### Nuovi treni, più Clienti: la Lombardia cambia stile.

Il 45% dei nostri treni ha un'anzianità superiore a 35 anni. Alcune tipologie di treni hanno visto transitare due generazioni. Un massiccio (e realistico) piano di investimenti, che TRENORD sta elaborando con gli azionisti e con Regione Lombardia al momento di chiudere questa rendicontazione, sarà la grande sfida dei prossimi anni. La prospettiva è ambiziosa: immettere nel sistema 160 treni nuovi entro il 2024 per cambiare il volto del servizio ferroviario e della mobilità in Lombardia.

Con tre obiettivi:

**Migliorare qualità e affidabilità**, riducendo l'età media della flotta da 19 anni di oggi a 12 nel 2024.

**Aumentare l'offerta**, accrescendo del 13% i posti offerti dai treni.

**Incrementare la sostenibilità ambientale**, aumentando del 16,5% i passeggeri del servizio ferroviario nei prossimi 15 anni, sottraendoli alla strada.

Nel 2017 è prevista l'alienazione di 9 ulteriori rotabili di tipo Aln668, 2 complessi Ale 582 e di oltre 10 carrozze di tipologia DP, con età media da 20 a 30 anni. Inoltre, **tra il 2017 e il 2018 entreranno in servizio 18 convogli di nuova generazione**: in particolare, **10 nuovi convogli del tipo TSR** a 4 casse, **4 nuovi convogli ATR GTW-125** a quattro vetture, questi ultimi destinati alle linee non elettrificate e **4 Vivalto** a 6 casse. Inoltre, su 4 convogli della flotta Coradia ETR425 a 5 casse sarà installata una cassa aggiuntiva, per aumentarne la capacità.

#### La nostra flotta in numeri

- 459 convogli, che nel 2016 hanno prodotto un totale di 752.519 corse;
- 19 anni: età media della nostra flotta;
- 12 nuovi treni nel 2016.



#### La nostra flotta

Gli **elettrotreni** (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 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.

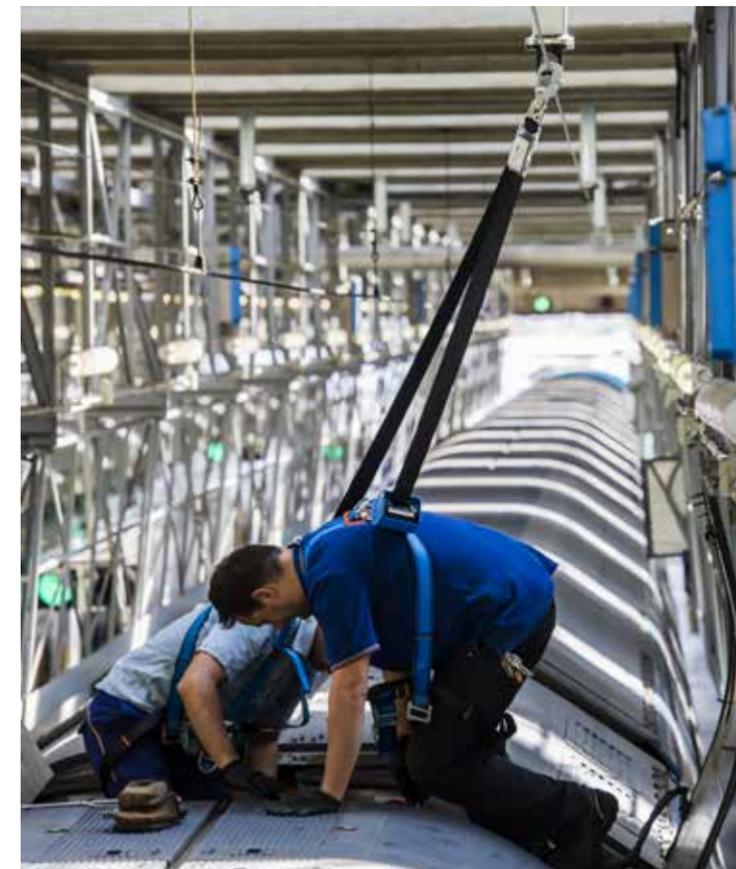
Le **locomotive** sono il metodo di trazione più tradizionale. Possono essere utilizzate per tutti i nostri tipi di collegamento: le utilizziamo in abbinamento a una carrozza semi-pilota sul lato opposto del convoglio, cioè una vettura passeggeri dotata di una cabina di guida da cui si può comandare 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 a piano ribassato.

#### 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 Firenze, Novate Milanese, Lecco, Camnago, Iseo e Cremona.**



#### Cosa facciamo negli impianti di manutenzione

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. Il "deposito esteso" inoltre agisce, specialmente nelle ore notturne e con squadre dedicate, presso le stazioni dove sostano i treni "capoturno" che richiedono interventi manutentivi in preparazione al servizio del giorno successivo. Questa attività si svolge in particolare a Tirano e Sondrio, Verona e Brescia, Varese, Pavia, Bergamo, Milano S. Rocco;
- **Manutenzione di 1° livello:** prevede revisioni e prove ministeriali ogni circa 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 2° livello:** realizzata a Milano Firenze, Novate Milanese e Iseo, è richiesta ogni circa 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 ha riguardato e riguarderà in particolare la flotta TSR.

Nel corso del 2016 sono state effettuate presso le officine di TRENORD e presso terzi **23.390 manutenzioni di 1° livello e 151 di 2° livello.**



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 e altre operazioni approfondite se necessarie;
- intervento accurato: pulizia accurata di tutte le superfici;
- lavaggio cassa: ripristino delle condizioni di decoro delle superfici esterne;
- disinfezione ordinaria: eliminazione di insetti nocivi.

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

#### 4.3 La pulizia dei treni

Non più semplice trasporto, ma esperienza di viaggio.

Nel quadro di questo cambio di paradigma della mobilità contemporanea, la pulizia - già di per sé elemento fondante della qualità del servizio - diventa un elemento ancora più essenziale per "conquistare" i viaggiatori alla modalità sostenibile per eccellenza, il treno.

Noi di TRENORD mettiamo in atto tutte le iniziative necessarie volte a garantire la pulizia del materiale rotabile (qualità dell'aria nelle carrozze, igiene degli impianti sanitari, ecc.) e ci impegniamo a migliorare costantemente gli standard sui nostri convogli.

Nel novembre 2016 è stata inoltre riorganizzata e istituita a diretto riporto della Direzione Manutenzione la funzione denominata "Pulizia e Decoro", con l'obiettivo di migliorare il nostro servizio, assicurando convogli in grado di offrire maggior comfort, pulizia e qualità durante il viaggio.

I colleghi di "Pulizia e Decoro", per raggiungere questo fondamentale obiettivo, sono altresì focalizzati nella realizzazione

di due importanti progetti: il progetto «Zero Graffiti» e «Zero Guasti toilette», nonché nello sviluppo e nell'implementazione del progetto «Decoro», che prevede il ripristino tempestivo di tutti gli arredi e accessori a garanzia del comfort durante il viaggio.

Ma non solo: la struttura controlla e dirige anche le prestazioni eseguite dalle aziende esterne, verificando il rispetto della programmazione e della qualità degli interventi.

Accanto alla gestione delle attività lavorative rimane di fondamentale importanza la ricerca e lo sviluppo di nuovi strumenti e nuove tecnologie, che consentiranno di migliorare ulteriormente la qualità complessiva dei nostri convogli.

I servizi di pulizia sui treni TRENORD sono garantiti, mediante gara, da fornitori esterni accreditati (si veda Capitolo 1) e hanno contratti specifici per tipologia di servizio e lotto geografico. Le condotte d'aria vengono mantenute e monitorate secondo quanto previsto dai Piani di Manutenzione del materiale rotabile.

Gli interventi di pulizia periodici sono eseguiti su tutto il materiale rotabile, in relazione all'utilizzo e ai tempi di sosta, con le frequenze indicative riportate nella seguente Tabella.

Tipo di pulizia	Frequenza	Descrizione
Pulizia di transito	giornaliera/più volte al giorno	pulizia di transito effettuata in stazione: rimozione rifiuti grossolani e pulizia toilette
Pulizia di stazione	giornaliera	pulizia di transito effettuata in stazione: rimozione rifiuti grossolani, pulizia pavimento e pulizia toilette
Pulizia settimanale	1 volta alla settimana	pulizia di base effettuata in deposito: rimozione rifiuti e polvere da sedili e lavaggio pavimenti e toilette
Pulizia radicale	1 volta al mese	pulizia radicale effettuata in deposito: pulizia approfondita di tutti gli elementi interni ed esterni del treno
Lavaggio esterno cassa (*)	2 volte al mese circa	lavaggio esterno cassa: si può effettuare in deposito, se non già compreso nella lavorazione
Rifornimento idrico	secondo necessità	rifornimento idrico toilette
Vuotatura reflui	secondo necessità	vuotatura reflui toilette
Rimozione Graffiti	secondo necessità	rimozione Graffiti
Disinfestazione di primo livello (**)	mediamente ogni 3 mesi	disinfestazione ordinaria
Disinfestazione di secondo livello (**)	18 mesi/secondo necessità	disinfestazione straordinaria

Tabella 4.1 - Interventi di pulizia.

\* La frequenza può variare secondo la stagione (maggiore in estate rispetto all'inverno). Appositi interventi vengono predisposti in caso di segnalazione da parte di personale di TRENORD di Graffiti esterni.

\*\* Gli interventi di disinfestazione sono di due tipi: gli interventi di disinfestazione di Primo Livello hanno carattere preventivo, presuppongono quindi l'assenza di infestazione in atto, e sono programmati, ogni 3 mesi, secondo le scadenze previste nelle vigenti disposizioni operative; gli interventi di disinfestazione di Secondo Livello sono eseguiti in caso di sospetta e/o accertata presenza a bordo del veicolo ferroviario di insetti molesti o di agenti infestanti e, comunque, sempre ogni 18 mesi.

I servizi igienici sono mantenuti secondo i Piani di Manutenzione e sono oggetto di intervento a seconda delle necessità, così da garantire un indice di affidabilità elevato degli impianti per convoglio.

#### 4.4 Il vandalismo: numeri, azioni per il decoro e per il contrasto

Nel 2016 sono stati oltre 8mila gli atti di vandalismo registrati sui nostri treni, in aumento rispetto al 2015 del 40%. In parallelo è cresciuto il nostro impegno a contrastare questi eventi e prevenirne gli impatti negativi sul servizio.

- Metri quadri di Graffiti cancellati  
2016=126.333 mq  
2015=153.777 mq
- Vetri frantumati  
2016=497  
2015=452
- Sedili divelti o distrutti  
2016=3.181  
2015=2.149
- Martelletti frangivetro rubati  
2016=2.457  
2015=1.428
- Tendine parasole rubate o strappate  
2016=1.052  
2015=919

Tabella 4.2 - Atti di vandalismo nel 2016.

Nel 2016 si è registrato un generale incremento degli atti vandalici ai danni dei treni: ciò è dovuto a un contesto sociale complesso che trasferisce anche sul sistema ferroviario sacche preoccupanti di degrado. Tra le oltre 100 azioni inserite nell'azione plan della Task Force Customer Centricity (si veda anche il Capitolo 6) ve ne sono alcune specificamente dedicate al ripristino del decoro in seguito a episodi di vandalismo. La funzione "Pulizia e Decoro" ha anche il compito, infatti, di assicurare la pulizia dei Graffiti esterni (oltre 126mila metri quadri cancellati nel 2016), l'efficienza delle toilette e la sostituzione di tutti gli accessori che sono stati violati.

A sostegno di questa attività è progredito lo sviluppo del Focal Point Security, istituito nel 2015, che permette, grazie alla partecipazione attiva del personale di bordo (attraverso la mail FP-Security@trenord.it), di individuare i treni e i luoghi in cui si registrano minacce, violenze verbali, presenza di indigenti, ma anche atti vandalici e aggressioni al decoro (il tema è più ampiamente trattato nel Capitolo 6).

Un ruolo importante giocano i servizi di videosorveglianza di cui sono dotate le seguenti tipologie di treni in servizio: TSR, Vivalto, ETR 245 csa, ETR 425/526, ATR 115, ATR 125. L'attività di verifica del loro corretto funzionamento è effettuata quotidianamente.

**Nel 2016 sono stati mappati  
8.412 atti vandalici:  
mediamente 23 al giorno.**

#### I costi del vandalismo

Gli atti vandalici comportano:

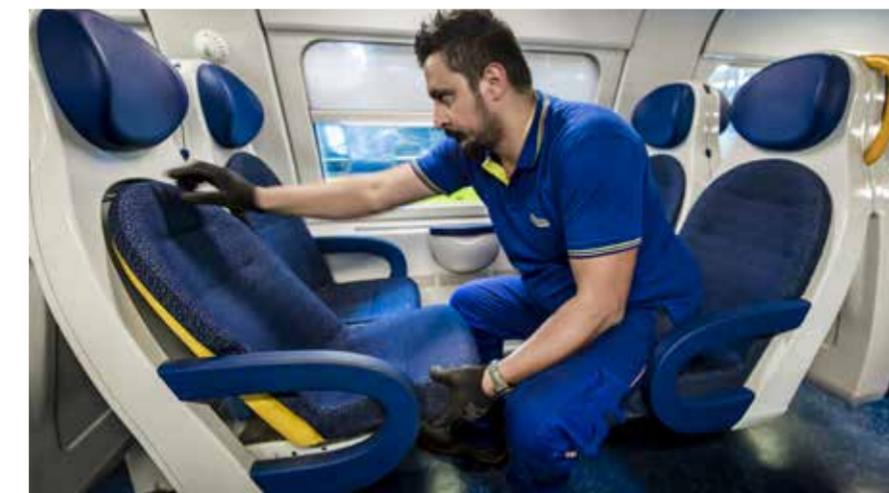
- **ritardi** della circolazione dei treni;
- **soppressioni**, quando i treni diventano inagibili (numerosi casi di estintori svuotati nella cabina di guida, dopo avere sfondato la porta);
- **decurtazioni** dei posti disponibili;
- **costi** che l'Azienda deve sostenere **per il ripristino, per pulizie straordinarie e per penali** dovute a decurtazioni o soppressioni. Nel 2016 la sola rimozione dei Graffiti è costata a TRENORD quasi 900mila euro (877.408);
- **disagio per i Clienti**, a volte costretti ad assistere a fenomeni di bullismo, comportamenti contro il decoro e vandalismo;
- **maggiori impatti ambientali**: rifiuti, consumi idrici, consumi energetici, scarichi e consumo di prodotti.

#### "Progetto Argo": più qualità al nostro lavoro con un efficiente processo di programmazione e gestione dei turni del personale e del materiale rotabile

TRENORD ha avviato nel luglio 2016 il "Progetto Argo" della durata di circa 13 mesi con l'obiettivo di:

- unificare i sistemi di programmazione e gestione del personale che opera sulle due reti (RFI e FERROVIENORD);
- definire una nuova struttura del rapporto tra orario, attività di programmazione, attività di vestizione e distribuzione dei turni;
- implementare a sistema sia la programmazione sia la gestione.

L'obiettivo ultimo è migliorare la qualità del nostro servizio attraverso il recupero di efficienza ed efficacia del processo di Programmazione, Gestione del Personale Mobile e del Materiale Rotabile. Una maggior produttività dei turni consentirà di abbattere le inefficienze e di ottimizzare il coinvolgimento e l'informazione degli equipaggi, garantendo via tablet a ogni collega la programmazione delle successive settimane.





5.  
Più produzione,  
minori costi.  
Parola d'ordine:  
efficientare

## Le performance economiche

### 5.1 Il record dei segni "più"

Nel 2016 è proseguito il percorso del miglioramento continuo iniziato a partire dal 2015, volto non solo a garantire migliori performance di esercizio ma anche la piena sostenibilità economica dell'esercizio.

In particolare la produzione ha segnato un ulteriore aumento: nel 2016 TRENORD ha effettuato la produzione più alta di sempre con 43,1milioni di treni/Km<sup>15</sup>- ovvero +0,2% rispetto al 2015, anno di EXPO.

La puntualità si è assestata all'85,6%, superando l'obiettivo aziendale per l'anno 2016, fissato all'85% e in continuo miglioramento rispetto al 2015 (83,9%), grazie anche all'azione incardinata sulle Diretrici Critiche che ha segnato un +23% medio di puntualità rispetto al 2014. È continuato, in tal senso, il percorso della Task Force dedicata al miglioramento continuo, con ulteriori direttrici critiche monitorate da specifici team (6 dal 2015, 11 dal 2016 e 13 dal 2017) e con un piano di azioni puntuali di intervento.

La qualità del servizio è aumentata con un impatto positivo anche in termini di minori penali e detrazioni da Contratto di Servizio con un impatto economico pari a 6,9milioni di euro per l'anno 2016 (-2,0milioni di euro vs 2015, -4,1milioni di euro vs 2014), una riduzione delle direttrici in bonus (n°/anno), pari a 40 nel 2016 (-28 vs 2015, -134 vs 2014), a minori bonus di competenza del 2016 pari a 1,0milioni di euro (-1,0 vs 2015, -5,1 vs 2014).

### 5.2 Dati di Bilancio

Conto Economico	2016	2015(*)	D
(valori in migliaia di euro)	Totale	Totale	2016 vs 2015
<b>RICAVI OPERATIVI</b>	761.147	771.462	(10.315)
<b>COSTI OPERATIVI</b>	(695.621)	(716.766)	21.145
<b>EBITDA</b>	65.526	54.696	10.830
<b>RISULTATO OPERATIVO</b>	16.419	9.443	6.976
<b>RISULTATO NETTO</b>	<b>8.062</b>	<b>3.815</b>	<b>4.247</b>

Tabella 5.1 - Valori del Conto Economico.

(\*) Valori del 2015 posti a riclassifica per una migliore rappresentazione a seguito dell'entrata in vigore del nuovo principio contabile OIC 29.

L'esercizio 2016 registra un **Risultato Netto** complessivo di 8.062mila euro, più del doppio del valore del 2015 (3.815mila euro). Tale risultato incorpora alcuni elementi di natura non ricorrente che verranno illustrati nei paragrafi seguenti.

Il **Margine Operativo Lordo** (EBITDA) è pari a **65,5**milioni di euro, in aumento rispetto al dato del 2015 (54,7milioni di euro) di quasi il 20%.

### 5.3 Il valore economico direttamente generato e distribuito

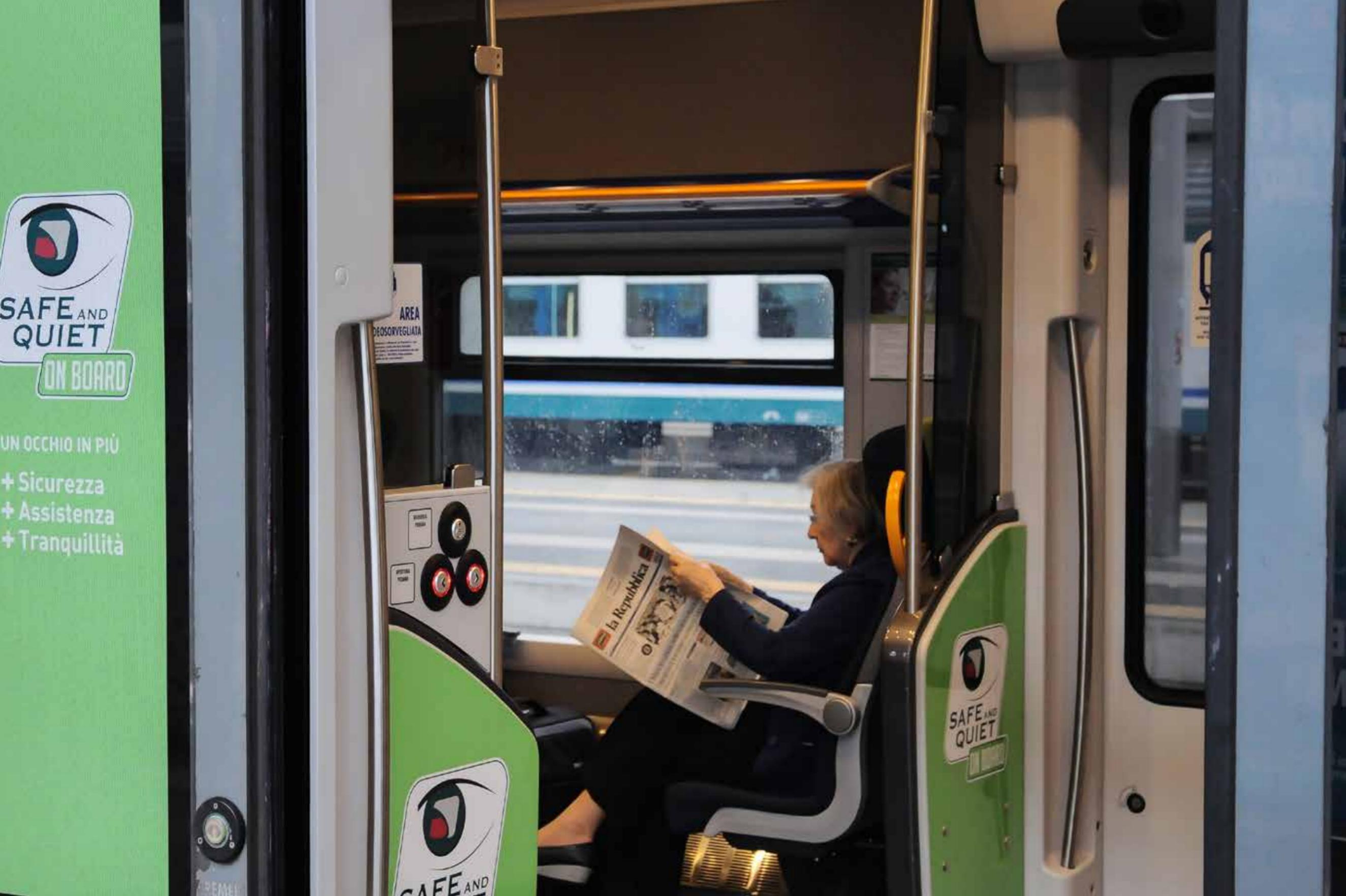
Il seguente prospetto di conto economico riclassificato mostra il valore economico direttamente generato da TRENORD e distribuito in varie forme agli Stakeholder interni ed esterni.

	2016	2015*
<b>Valore economico direttamente generato</b>	<b>781.401</b>	<b>784.815</b>
<i>Ricavi delle vendite e prestazioni</i>	750.444	753.410
<i>Altri proventi (compresi proventi finanziari)</i>	30.957	31.405
<b>Valore economico distribuito</b>	<b>724.694</b>	<b>732.965</b>
<i>Costi Operativi per acquisto materie prime, sussidiarie, di consumo, merci, per servizi e godimento beni di terzi</i>	468.450	478.343
<i>Stipendi corrisposti a personale dipendente, comprensivi di oneri sociali, TFR e altri costi</i>	243.329	248.334
<i>Remunerazione dei finanziatori, comprensivi dei dividendi distribuiti, interessi su prestiti e altre forme di debito</i>	4.040	699
<i>Imposte e oneri tributari</i>	8.874	5.589
<b>Valore economico trattenuto</b>	<b>56.707</b>	<b>51.850</b>

Tabella 5.2 - Generazione e distribuzione del valore economico.

(\*) Valori del 2015 posti a riclassifica per una migliore rappresentazione a seguito dell'entrata in vigore al nuovo principio contabile OIC 29.

15 Il valore comprende, oltre ai treni/km del servizio commerciale, quelli per il servizio di trazione della media-lunga percorrenza sul Brennero e Tarvisio.



6.  
 Il treno  
 come parte  
 di uno stile  
 di vita

### L'impegno verso i Clienti: la Customer Centricity

Negli ultimi anni, in tutti i settori, la relazione tra aziende e Clienti ha vissuto una profonda metamorfosi. La comparsa sullo scenario industriale delle economie emergenti ha largamente incrementato la disponibilità di prodotti con un buon rapporto qualità-prezzo, tra sfornandoli in commodity; mentre la rivoluzione digitale ha ampliato in modo esponenziale l'accesso alle informazioni. Da un lato, dunque, i consumatori danno sempre meno importanza al possesso del bene, facendo sfumare la distinzione prodotto-servizio; dall'altro, sono sempre più informati e consapevoli e valutano i loro acquisti - e le aziende che li propongono - con un approccio esperienziale, sulla base della rispondenza alle loro aspettative in termini di stile di vita, anche dal punto di vista etico.

Il settore della mobilità non solo non fa eccezione, ma può essere anzi considerato un paradigma di questa rivoluzione: ne sono esempi le diverse forme di economia della condivisione, con i vari servizi di sharing sempre più popolari nelle nostre aree urbane. Se in passato, quindi, il trasporto pubblico guardava a un "utente", tipicamente il pendolare, a cui vendeva un prodotto standardizzato secondo il modello fordista - il tragitto da A a B - oggi ha come interlocutore un Cliente al quale offrire un'esperienza di mobilità integrata, flessibile, piacevole. In breve, in linea con le aspettative di qualità del consumatore consapevole.

In ambito italiano, TRENORD è stata pioniera di questo approccio. Fin dalla sua costituzione, si è impegnata a porre il **Cliente al centro** della propria azione, costruendo un vantaggio competitivo che la pone oggi in prima linea per affrontare con successo la prossima apertura del mercato dei trasporti. In quest'ottica, già a partire da ottobre 2015 abbiamo istituito la **Task Force "Customer Centricity"**, che si pone l'obiettivo di identificare le azioni da attivare per rendere più efficienti i processi interni e rispondere in modo più efficace alle necessità espresse dai Clienti.

Nel 2016 la Task Force ha focalizzato il proprio impegno in particolare sull'**analisi della domanda, la comunicazione e relazione con i Clienti, la percezione della qualità del servizio e la sicurezza, con oltre cento azioni** individuate per intervenire in maniera incisiva su questi temi. Molte di queste sono state affrontate attraverso interventi puntuali, mentre altre hanno richiesto maggiori approfondimenti e una progettazione più complessa.

In linea con le tendenze generali sopra accennate, i dati delle indagini di Customer Satisfaction confermano che il nostro Cliente è sempre più esigente e che sempre più sceglie TRENORD come valida alternativa per i suoi spostamenti.

Ci chiede sicurezza, puntualità, capillarità dell'offerta, pulizia e comfort delle vetture. L'impegno a soddisfare in modo sempre più efficace queste esigenze è rafforzato anche dal Contratto di Servizio con Regione Lombardia, che regola tramite alcuni parametri specifici il servizio offerto.

TRENORD, inoltre, 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 Il treno, stile di vita

Il servizio ferroviario, nell'arcipelago del Trasporto Pubblico Locale (TPL), risponde alle esigenze di mobilità di tutti i cittadini, giovani e meno giovani, non solo di chi viaggia per studio e per lavoro, ma anche per chi effettua spostamenti nel tempo libero.

Il numero dei Clienti medi nei giorni feriali nel 2016 si attesta su un totale di 736.056 (dati a novembre 2016, comprensivi delle frequentazioni del servizio autobus), in aumento del 3% rispetto al 2015, l'anno dell'EXPO (a novembre 2015 le frequentazioni totali erano pari a 714.421). In totale TRENORD trasporta mediamente 4,3milioni di passeggeri ogni settimana. Particolare sottolineatura merita il trend incrementale degli ultimi anni: più di 100mila viaggiatori quotidiani del servizio ferroviario in 6 anni. Nel fine settimana la crescita è ancor più consistente (+5%), come vedremo nel capitolo "TRENORD

protagonista del territorio", ciò testimonia l'ormai indiscusso posizionamento del treno non solo come mezzo feriale, ma anche come strumento di mobilità nel tempo libero.



#### Andamento frequentazioni del servizio ferroviario, nei giorni feriali:

- nov 2015: +1% rispetto a nov 2014
- nov 2016: +3% rispetto a nov 2015
- nov 2016: +4% rispetto a nov 2014

Fonte: indagine frequentazioni certificata e consolidata dall'Ente Regolatore Regione Lombardia.

Novembre 2016	Feriali	Sabato	Festivi
Treni	733.229	376.589	269.821
Bus	2.827	2.010	1.313
<b>Totale</b>	<b>736.056</b>	<b>378.599</b>	<b>271.134</b>

Tabella 6.1 - Dati frequentazioni novembre 2016.

Fonte: indagine frequentazioni certificata e consolidata dall'Ente Regolatore Regione Lombardia.

**4,3milioni di persone scelgono TRENORD ogni settimana<sup>16</sup>.**

<sup>16</sup> Il dato fa riferimento all'indagine interna relativa alle frequentazioni, aggiornata a novembre 2016, e include le frequentazioni dei treni e degli autobus.

### Misurare con precisione per decidere con più efficacia

Con l'obiettivo di conoscere, con la massima affidabilità, la domanda di trasporto e la sua dinamica stagionale, giornaliera e oraria per le diverse direttrici e dimensionare l'offerta secondo i migliori criteri di efficienza e di adeguamento delle risorse di produzione, nella prima metà del 2017 è prevista l'installazione a bordo dei nostri treni dell'Automatic People Counter, il sistema di conteggio automatico dei passeggeri. Il people counting automatico è un sistema di conteggio automatico, installato agli accessi dei treni, che permetterà di conoscere in tempo reale il numero dei Clienti a bordo di quel treno. Nel 2017 il sistema sarà allestito sui primi 30 treni che, durante la corsa, invieranno live alla Operation Room il livello di riempimento e le sezioni del treno dove risulta la maggior concentrazione di passeggeri.

Il dato potrà essere utilizzato, specialmente nelle ore a più alta affluenza, per dare indicazioni nelle stazioni di attesa del treno. Entro il 2018 i treni dotati di questo sistema avanzato saranno 61, pari al 20% di ogni tipologia di rotabile in asset.

#### Classe di età (%)

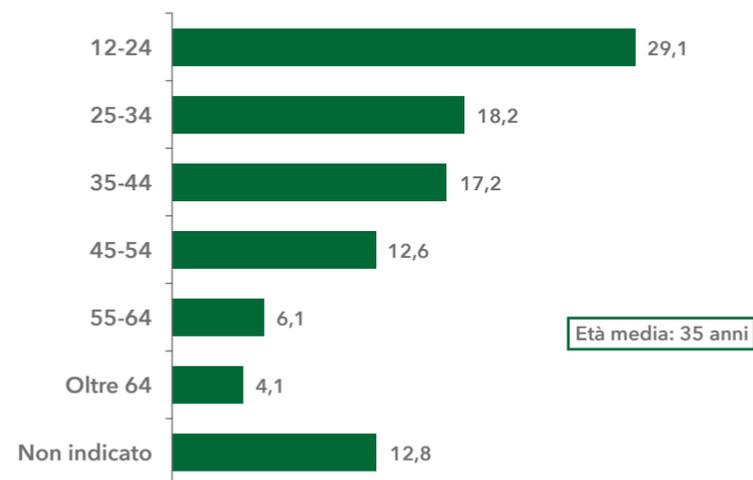


Grafico 6-1 - Clienti per fascia d'età.  
Fonte: Customer Satisfaction TRENORD condotta nel secondo semestre 2016.

Indicazioni interessanti emergono anche dall'analisi demografica dei **nostri Clienti**: sono per il **29,1% under 24**, mentre il **35,4%** ha un'età compresa **tra 25 e 44 anni** e il **22,8%** è **over 45**. **L'età media è pari a 35 anni**.

Secondo la seconda ricerca di Customer Satisfaction del 2016, il **42,6% dei Clienti utilizza il treno per motivi di lavoro**, il **27,9%** per motivi di **studio** e il restante **29,5%** per motivi di **svago, commissioni personali, vacanza o altro**.

Di particolare interesse quest'ultimo dato, che conferma la tendenza della mobilità regionale ad andare oltre il classico pendolarismo: **quasi un terzo** dei nostri viaggiatori utilizza infatti il treno per **motivazioni leisure**.

#### "Quale è il motivo del suo viaggio?" (%)



Grafico 6-2 - Motivi per cui si utilizza il treno.

Interessante anche notare che il 61% dei Clienti TRENORD dichiara di avere a disposizione un'automobile: nella maggioranza dei casi, dunque, il treno è una scelta, dettata da criteri di risparmio di tempo - rispetto al traffico - e maggiore sostenibilità economica e ambientale.

Non meno significativo, se non ancora una volta sorprendente, è il focus sulla frequenza di utilizzo del treno, che conferma anche nel 2016 quanto già emerso nelle rilevazioni precedenti. "Solo" il 48,1% degli intervistati dichiara di utilizzare il treno tutti i giorni o nei giorni lavorativi feriali.

In particolare, più della metà dei Clienti TRENORD usa il servizio ferroviario "qualche volta la settimana" (18,9%), "qualche volta al mese" (20%), "occasionalmente" (9,7%) e addirittura "per la prima volta" (3%). (cfr. Grafico sotto).

#### "In media con quale frequenza le capita di fare lo stesso viaggio che sta facendo oggi?" (%)

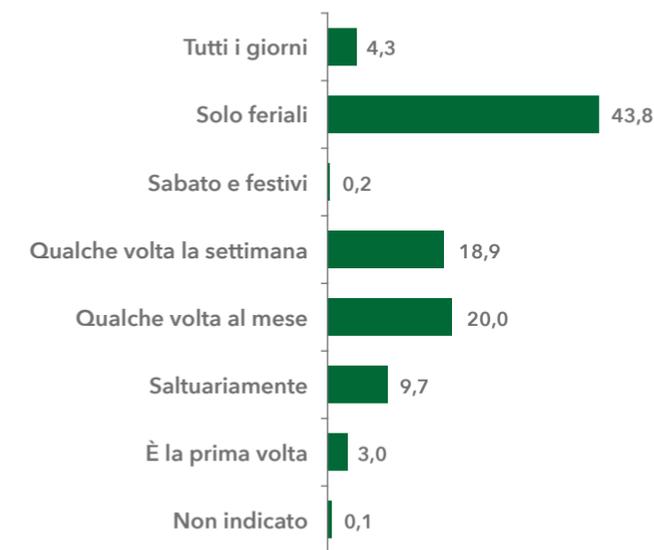


Grafico 6-3 - Media frequentazioni.  
Fonte: Customer Satisfaction TRENORD condotta nel secondo semestre 2016.

Si tratta di uno spaccato numerico che fotografa bene l'importanza e il ruolo di TRENORD in Lombardia. Innanzitutto perché conferma che ogni giorno feriale, dei 736mila viaggiatori medi, più della metà non ha viaggiato il giorno precedente ovvero che i fruitori del treno in Lombardia sono una massa imponente che costituisce una categoria ben più ampia del semplice e stereotipato "pendolare".

### 6.2 L'offerta ferroviaria

Premessa indispensabile affinché il concetto del treno, come prima opzione per la mobilità di qualità, possa davvero entrare nella percezione di tutti i potenziali Clienti, occorre che l'offerta ferroviaria sia adeguata ed efficace: innanzitutto in termini di ampiezza della rete, ma anche di facilità nell'acquisto e utilizzo di biglietti e abbonamenti, di orari di inizio e fine servizio, frequenza delle corse e integrazione tariffaria, oltre ad aspetti più prettamente esperienziali come l'adeguatezza del servizio rispetto alle esigenze del Cliente o l'accessibilità per le persone diversamente abili.

La Lombardia è all'avanguardia tra le regioni italiane per quanto riguarda gli investimenti in mobilità sostenibile. Secondo la "fotografia" scattata dal Rapporto Pendolaria 2016 di Legambiente<sup>17</sup>, è infatti la Regione che più di tutte ha messo a disposizione risorse proprie aggiuntive per nuovi treni e servizi nel periodo 2005-2015, con un totale di circa 1,6miliardi di euro (di cui circa 780milioni per il materiale rotabile e oltre 800milioni per i servizi). Quale gestore unico dei servizi ferroviari suburbani e regionali, TRENORD, con il supporto di Regione Lombardia, è il principale attore di questa evoluzione virtuosa nei trasporti lombardi.

<sup>17</sup> Rapporto Pendolaria 2016. La situazione e gli scenari del trasporto ferroviario pendolare in Italia, Legambiente, gennaio 2017.

### 6.2.1 L'ampiezza della rete

L'offerta ferroviaria si basa innanzitutto su una rete ampia e capillare e su corse e orari di servizio adeguati, oltre alla facilità di acquisto e utilizzo di biglietti e abbonamenti.

Origine e destinazione della gran parte degli spostamenti in treno in Lombardia coincidono con le stazioni ferroviarie di partenza e arrivo: nella maggioranza dei casi i nostri Clienti non devono utilizzare mezzi di trasporto aggiuntivi per raggiungere le stazioni e questo conferma la diffusione capillare della rete ferroviaria sul territorio.

In particolare, l'83,6% degli spostamenti ha origine nello stesso comune dove si trova la stazione ferroviaria di salita e l'86,5% termina nello stesso comune dove si trova la stazione di discesa.

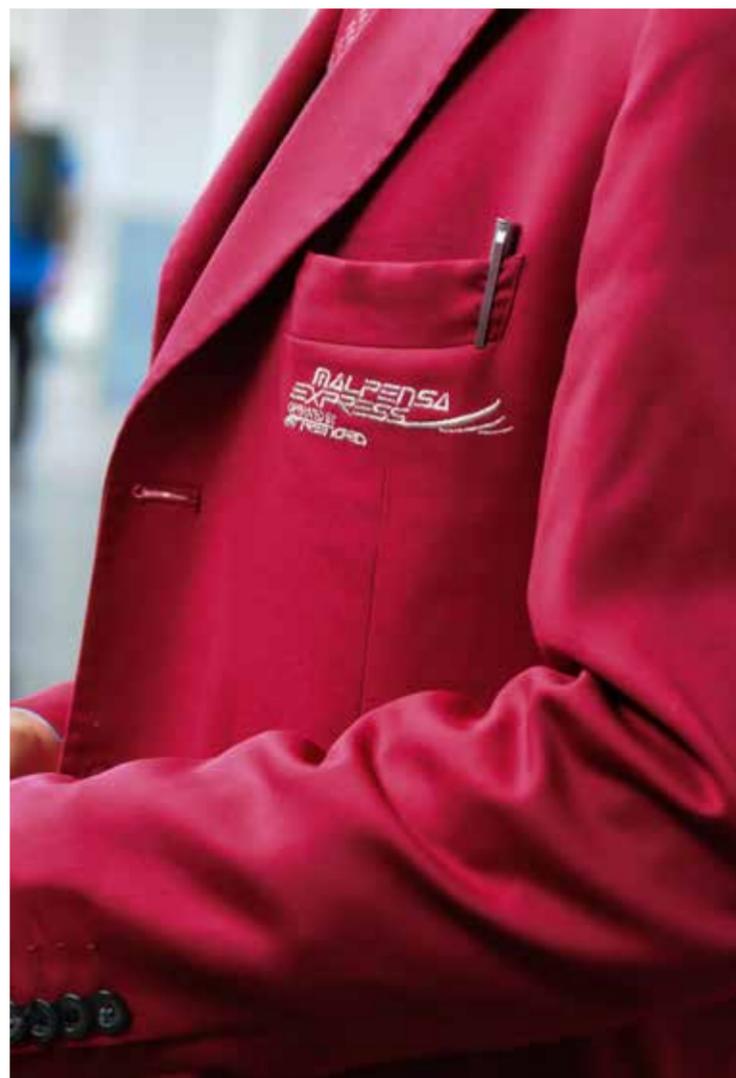
#### Il volo comincia in stazione

Nel 2016 all'offerta ferroviaria si è aggiunta l'apertura del collegamento tra il Terminal 1 e il Terminal 2 a Malpensa.

Sono 146 (erano 129 prima di EXPO) le corse che, 7 giorni su 7, dall'alba a dopo la mezzanotte, percorrono la nuova linea in soli 5 minuti. Complessivamente, Malpensa Express assicura 8 corse all'ora tra l'aeroporto e Milano, 4 per direzione, una ogni 15 minuti. Il servizio Malpensa Express è effettuato con treni di ultima generazione Coradia Meridian con oltre 500 posti a sedere.

Per facilitare ulteriormente il viaggio, i biglietti sono acquistabili anche online su store.trenord.it e tramite la App TRENORD. Nella stazione ferroviaria del T2 una nuova biglietteria è aperta dalle 6.15 alle 21.20, caratterizzata da un innovativo layout, accogliente e totalmente accessibile, pensato per un dialogo diretto e senza barriere con il Cliente. Oltre ad acquistare i biglietti, qui è possibile ricevere informazioni e consigli per muoversi in Lombardia, anche per il tempo libero con le proposte Discovery Train, utilizzando una delle circa 2.300 corse effettuate nei giorni feriali da TRENORD.

L'offerta ferroviaria registra valutazioni positive da parte dei Clienti, che esprimono un voto medio di 6,9, costante rispetto alle valutazioni del novembre 2015. Le valutazioni più elevate si osservano in relazione all'ampiezza della rete che soddisfa il 90% dei Clienti e ottiene un voto medio pari a 7,3.



### TOTALE TRENORD

Soddisfazione strutturata 2016 Voto medio di soddisfazione Dati Ponderati	2016 - 1° semestre b.13280			2016 - 2° semestre b.14285		
	Voto Medio (Min 1 - Max 10)	Utente Soddisf. (% voti 7-10)	Utente Soddisf. (% voti 6-10)	Voto Medio (Min 1 - Max 10)	Utente Soddisf. (% voti 7-10)	Utente Soddisf. (% voti 6-10)
La % voti è calcolata sul totale rispondenti di ogni singolo item						
L'ampiezza della rete, intesa come possibilità di raggiungere diverse destinazioni senza troppo trasbordi	7,3	73	89	7,3	74	90
Frequenza delle corse	6,9	62	82	6,8	62	82
Orario di inizio e fine del servizio	6,9	62	81	6,9	65	83
Adeguatezza del servizio alle sue esigenze	7,1	67	85	7,0	68	85
Integrazione tariffaria	6,4	47	72	6,4	48	74
<b>OFFERTA FERROVIARIA</b>	<b>6,9</b>	<b>62,2</b>	<b>81,9</b>	<b>6,9</b>	<b>63,4</b>	<b>82,9</b>

Tabella 6.2 - Soddisfazione strutturata 2016.

### 6.2.2 La facilità di acquisto dei titoli di viaggio

Per rendere ancora più semplice acquistare biglietti e abbonamenti, nel 2016 sono state avviate o completate numerose iniziative, dettagliate di seguito.

#### 1. Vendita diretta

TRENORD continua nel processo di rinnovamento della vendita diretta attraverso l'apertura o il restyling dei propri punti vendita diretti. In questo senso, tre sono state le operazioni principali:

- **attivazione del nuovo Ticket Office di Malpensa Terminal 2.** Inaugurato il 19 dicembre 2016, è dotato di 3 sportelli per la vendita con orari al pubblico dalle 8.30 alle ore 0.25, dal lunedì alla domenica. Nei soli ultimi 10 giorni del mese di dicembre 2016 gli incassi avevano già raggiunto i 58.750 euro per 4.805 titoli venduti. Il trend nei primi mesi del 2017 vede un aumento costante di circa il 25%;

- **rifacimento dei Ticket Office di Milano Cadorna**, che recepisce il progetto di trasformazione dei punti vendita interni da "biglietterie" a "punti di assistenza" e inaugura una nuova immagine, facilmente riconoscibile dai Clienti e di grande impatto visivo;
- spostamento e rifacimento del **nuovo Ticket Office di Brescia**, inaugurato pochi giorni prima dell'evento *The Floating Piers*. Il nuovo punto vendita interno è stato posto nel fabbricato viaggiatori di RFI, al fine di essere più centrale e di perdere la connotazione di biglietteria della sola linea Brescia-Iseo-Edolo. Inoltre è stata dotata di apparecchiatura (chiamata DSDE) per la produzione/duplicazione delle tessere elettroniche dei titoli integrati "Io Viaggio".

Sempre in riferimento alla vendita diretta, è cominciata nel 2016 e prosegue nel 2017 la seconda fase della formazione dei venditori, operanti in biglietterie su rete FERROVIENORD, sul nuovo sistema di vendita informatizzato PICO<sup>18</sup>.

18 Piattaforma Integrata Commerciale.

L'obiettivo è adottare lo stesso sistema sull'intera rete entro il primo semestre 2017, non solo rendendo omogenea la tipologia di prodotti offerti presso qualsiasi punto vendita interno TRENORD in Lombardia, ma anche abilitando la possibilità di commercializzare biglietti per tutte le destinazioni di Trenitalia, compresa l'Alta Velocità.

In termini formativi, nel biennio 2015-2016 in TRENORD abbiamo erogato ai nostri venditori 1.300 ore di aula e tutoring per permettere l'attivazione della nuova piattaforma di vendita. Il totale dei venditori coinvolti è stato di 230.

Al 31 dicembre 2016 il numero di punti vendita interni che hanno la possibilità di emettere biglietti a lunga percorrenza è di 35<sup>19</sup>.

## 2. Vendita indiretta

Al 31 dicembre 2016 TRENORD aveva convenzionato 364 punti vendita esterni.

Presso questi punti vendita esterni abbiamo completato il processo di sostituzione, della vendita di titoli di viaggio cartacei con macchine di vendita evolute (DSDY) in grado di gestire i titoli in formato elettronico.

I ricavi relativi al 2016 hanno registrato un aumento del 2,1% rispetto all'anno precedente.

**30 sessioni d'aula per 8 ore ciascuna tra Aprile e Maggio 2016 per 123 persone, per un totale di 984 ore di formazione sul nuovo sistema di vendita informatizzato PICO.**

## 3. e-Store

Uno degli obiettivi di maggiore vicinanza al Cliente che ci siamo dati è rinforzare anno dopo anno la nostra offerta di prodotti sulla piattaforma di e-commerce (e-Store). Per ampliare la gamma dei prodotti offerti, nel 2016 abbiamo introdotto i titoli di viaggio appartenenti alla famiglia IVOL (Io Viaggio Ovunque in Lombardia) e il titolo di viaggio TRENORD Carnet MultiCorse, oltre che i titoli TILO con orizzonte di vendita al primo trimestre 2017.

Il risultato si è visto nei numeri: il 2016 ha registrato un aumento del 63,5% dei ricavi da vendite online rispetto all'anno precedente.



<sup>19</sup> Tale dato non considera la biglietteria della stazione ferroviaria di Romano di Lombardia, chiusa il 3 novembre 2016.

## 4. Vendita a bordo treno

Il 2016 è stato l'anno che ha visto completare la progettazione della soluzione che consente di pagare in modalità elettronica i biglietti o le sanzioni emessi dal personale di bordo TRENORD. La sperimentazione è stata avviata nel 2016, dotando 20 capitreno di POS abilitati al pagamento con carta di credito, alla stampa del biglietto e alla verifica della validità delle tessere elettroniche. Da gennaio 2017 tutti i 1.150 Capitreno sono stati dotati di tali POS.

## 5. Modalità di vendita innovative

A fine dicembre 2016, in corrispondenza all'attivazione della stazione di Malpensa Terminal 2, TRENORD ha lanciato una modalità totalmente innovativa per l'acquisto dei titoli di viaggio del Malpensa Express con carta contactless (di credito, di debito, prepagata) o con lo smartphone con tecnologia NFC (Near Field Communication) nelle principali stazioni toccate dal servizio (Milano Cadorna, Milano Centrale, Milano "Porta Garibaldi" e Malpensa T1 e T2).

In queste stazioni sono stati installati totem dedicati a cui avvicinare la carta contactless per poter accedere direttamente al treno. Il sistema garantisce pagamenti sicuri.

Le transazioni contactless, infatti, utilizzano le stesse tecniche di sicurezza adoperate per gestire i pagamenti con tutte le carte tradizionali.

L'innovazione sul canale online ha inoltre portato a sperimentare con la Banca di Valle Camonica il rinnovo dell'abbonamento con addebito su conto corrente bancario.



**Servizio Contacless Malpensa Express**

**Partner di eccellenza** per una tecnologia smart e sicura.

- **Mastercard** ha messo a disposizione la sua expertise tecnologica nel progetto con TRENORD per consentire ai viaggiatori di tutto il mondo di utilizzare le loro carte contacless nei loro spostamenti con il Malpensa Express, per un servizio più veloce, sicuro e semplice.
- **Intesa Sanpaolo**, partner dei circuiti, fornisce i servizi sulle transazioni, provvedendo alla corretta gestione dei fondi e alla rendicontazione e consolidando con TRENORD il ruolo di fornitore di servizi evoluti per l'incasso dei titoli di viaggio.
- **Mercury Payment Services** fornisce il servizio di gestione terminali e fornisce inoltre a Intesa Sanpaolo tutti i servizi relativi alla gestione operativa dell'attività di *acquirer* nei confronti di TRENORD, dall'autorizzativo ai circuiti internazionali alla rendicontazione finanziaria e al pagamento verso TRENORD.
- **Ingenico Italia** ha partecipato al progetto integrando i propri lettori POS (iUC180B) in grado di gestire le transazioni contacless/NFC sui totem e tornelli di TRENORD, garantendo la massima sicurezza, velocità e facilità d'uso.
- **NordCom** ha integrato il lavoro di tutti i partner sviluppando direttamente l'infrastruttura tecnologica, e i sistemi informativi per la validazione e le applicazioni per verificare la validità del titolo, con un'innovazione replicabile per altri sistemi.
- **SIA** ha sviluppato l'infrastruttura di accesso tramite carte contacless o smartphone NFC. Svolge il ruolo di hub tecnologico collegando il sistema informativo di TRENORD, il soggetto incaricato all'accettazione delle carte, e il gestore dei terminali POS.

La facilità di acquisto e utilizzo dei biglietti/abbonamenti ottiene una valutazione media pari a 7,3.

L'89% dei Clienti si ritiene soddisfatto (valutazione da 6 a 10) della reperibilità dei biglietti ferroviari.

**6.3 L'accessibilità al servizio per le persone diversamente abili**

Nel quadro di un orientamento che vuole porre **tutti i Clienti, con uguali possibilità**, al centro di un sistema di mobilità integrato e sostenibile, abbiamo accresciuto negli ultimi anni la nostra focalizzazione sulle esigenze delle **persone diversamente abili o a mobilità ridotta**.

Il nostro impegno verso un costante miglioramento è testimoniato dai dati: nel 2016 il numero dei Clienti che hanno usufruito del servizio di salita e discesa facilitata dal treno è aumentato di circa l'11%, passando da 16.189 nel 2015 a 17.999 nel 2016. È cresciuto in modo ancora più marcato (13%) il numero di treni totalmente accessibili e adeguati al trasporto di persone con difficoltà motorie, che è passato da 199 nel 2015 a 226 nel 2016.

Oltre ai servizi già attivi (indirizzo email: senzabarriere@trenord.it e numero verde: 800 201 955), nel 2016 abbiamo creato una **mailing list** per gli avvisi di sciopero e d'interruzione del servizio per lavori alle infrastrutture con la finalità di informare i viaggiatori diversamente abili e limitare il più possibile i loro disagi. Abbiamo, inoltre, avviato un'azione di monitoraggio dei guasti degli ascensori e delle scale mobili sulla rete RFI e FERROVIENORD.

Sul fronte tariffario, le persone diversamente abili possono usufruire di:

- Carta Regionale di Trasporto "Io Viaggio Ovunque in Lombardia Agevolata";
- Carta Blu;
- Agevolazioni previste dall'articolo 49 delle Condizioni Generali di Trasporto TRENORD.

	2016	2015
Clienti diversamente abili che hanno usufruito del servizio salita/discesa treno	17.999	16.189
Numero verde - numero di chiamate ricevute (1)	Circa 3.900	Oltre 2.500
E-mail <i>senzabarriere@trenord.it</i> - numero di contatti (2)	Circa 400	Oltre 350
Numero treni totalmente accessibili e adeguati al trasporto di persone con difficoltà motorie (3)	226	199

Tabella 6.3 - Clienti diversamente abili che hanno usufruito del servizio salita/discesa.

(1) Le richieste al numero verde sono principalmente riferite a: orari e interscambi, accessibilità treni, bus sostitutivi, impianti FERROVIENORD e RFI, agevolazioni tariffarie, organizzazione viaggi con persone diversamente abili, carte agevolate, sale accessibili.

(2) Le segnalazioni pervenute via e-mail sono principalmente riferite a: accessibilità treni, impianti FERROVIENORD e RFI, agevolazioni tariffarie, comunicazioni variazioni viaggi, organizzazione viaggi con persone diversamente abili, reclami, sale accessibili.

(3) Anche alcuni tra i rotabili più datati sono stati oggetto di adeguamento all'accoglienza di persone a ridotta mobilità (es. le vetture semi-pilota della serie Medie Distanza e Doppio Piano) con l'eliminazione di alcune barriere architettoniche e il supporto in alcuni impianti di un carrello elevatore.

**6.4 Customer Satisfaction, la qualità del tempo in movimento**

Per portare un numero sempre crescente di Clienti a scegliere il treno occorre incrementare la percezione della qualità del servizio di cui usufruisce. A partire dagli aspetti essenziali del viaggio, come la puntualità, la pulizia dei treni, il comfort.

In TRENORD monitoriamo costantemente questi ambiti dell'esperienza di viaggio attraverso diversi sistemi di rilevazione della puntualità e della qualità del servizio. Le informazioni sono raccolte mediante sistemi informatici dedicati<sup>20</sup>.

I Clienti sono mediamente più che soddisfatti dell'esperienza di viaggio (voto medio 6,5), in particolare il giudizio più alto è espresso con riferimento all'offerta ferroviaria (6,9) e all'attenzione al Cliente.

Valutazione più bassa è espressa con riferimento alla percezione di sicurezza (voto 6): il tema, all'attenzione dell'opinione pubblica a causa di alcuni eventi che hanno avuto un'eco sui canali media, è centrale per noi di TRENORD che abbiamo attivato diverse iniziative per garantire la sicurezza dei nostri Clienti e dei nostri dipendenti a bordo treno (si veda par. 6.5).

20 Fonte: rilevazione di Customer Satisfaction del novembre 2016.

ITEM	Voto Medio
INFORMAZIONI	6,4
ACCESSIBILITÀ	6,9
OFFERTA FERROVIARIA	6,9
TEMPO DI VIAGGIO	6,2
COMFORT	6,1
SICUREZZA	6
ATTENZIONE AL CLIENTE	6,6
SODDISFAZIONE COMPLESSIVA	6,5

Tabella 6.4 - La pagella di TRENORD.

**Le Clienti donne chiedono maggior sicurezza**

L'analisi della soddisfazione dei Clienti, articolata per genere, mostra un dato di rilievo: solo il 62% delle Clienti donne è soddisfatto della sicurezza sui treni, a fronte del 68% dei Clienti uomini.

Macrofattori	Uomo	Donna
Informazione	75%	75%
Accessibilità	81%	82%
Offerta	85%	86%
Tempo di viaggio	71%	68%
Comfort	69%	67%
Sicurezza	68%	62%
Attenzione al Cliente	78%	83%
TRENORD complesso	78%	78%

Tabella 6.5 - L'analisi della soddisfazione dei Clienti, articolata per genere.

### 6.4.1 I tempi di viaggio

Questa sezione fa riferimento alla durata dello spostamento e alla puntualità del servizio.

Nel 2016 è proseguito il **trend di miglioramento** degli indicatori di puntualità e regolarità del servizio, avviato nel gennaio 2015 con l'avvio del "One Company. One Target: Puntualità", due mesi dopo l'insediamento del nuovo management.

A novembre 2014 la puntualità fece segnare 69%, ben al di sotto delle attese dei Clienti. Il progetto puntualità aveva il compito di focalizzare tutta l'attenzione aziendale sulle performance del servizio - dando priorità ad oltre 100 azioni/progetti - e preparando TRENORD all'eccezionalità del semestre di EXPO.

Vennero individuate 6 "direttrici critiche", quelle considerate più impattanti sull'intero servizio ferroviario regionale, non solo perché transitano dai punti nevralgici del sistema ma anche perché su di esse transita più del 50% dei viaggiatori quotidiani.

Le **azioni messe in campo**, partendo da un forte coinvolgimento del capitale umano e da una stretta collaborazione con i gestori delle Infrastrutture (RFI e FERROVIENORD) hanno dato frutti fin dai primi mesi permettendo, sia nel 2015 sia nel 2016 di superare con abbondanza i target prefissati.

L'indice di puntualità medio del 2016 si è attestato su un valore dell'85,61% (superando l'obiettivo iniziale dell'85%), in crescita rispetto al 2015 che segnò 83,89% (con obiettivo iniziale dell'82%).

Il calcolo della puntualità deriva dalle rilevazioni *real time* che provengono dai sistemi di rilevazione della circolazione, treno per treno, sull'intera rete e per l'intero anno.

Le percentuali, qui espresse, relative alla puntualità dei treni considerano tutti i ritardi, compresi quelli dovuti a cause di forza maggiore (eventi atmosferici, incidenti stradali che interrompono le linee, black out elettrici, ecc...). Se depurata dalle cause di forza maggiore, la puntualità nel 2016 risulta pari all'89,5% contro l'88% del 2015 e l'82,4% del 2014.

I sensibili miglioramenti della puntualità registrati sulle "direttrici critiche", ovvero quelle che hanno un impatto importante sull'andamento generale del servizio in rapporto al numero di Clienti trasportati, sono esemplificativi del "miglioramento continuo" che l'Azienda ha ottenuto a servizio di Clienti nel 2015 e nel 2016.

Direttrice	Puntualità media 2014	Puntualità media 2016	Differenza
01 Novara-Milano-Treviglio (S6)	66,5	87,2	+20,6
03 Domodossola-Gallarate-Milano	69,4	79,9	+10,6
06 Chiasso-Como-Milano (Inclusa S11)	68,2	77,8	+9,6
12 Bergamo-Carnate-Milano	74,2	81,3	+7,0
15 Bergamo-Pioltello-Milano	84,9	88,3	+3,4
17 Verona-Brescia-Milano	63,5	75,4	+11,8
20 Mantova-Cremona-Milano	70,8	89,2	+18,3
40 Treviglio-Milano-Varese (S5)	82,4	89,8	+7,4

Tabella 6.6 - Puntualità media per direttrici, anno 2014 e 2015.

### Monitorare per migliorare sempre

Abbiamo creato una Task Force specificamente dedicata al miglioramento continuo, che si pone come obiettivi di:

- **Monitorare** continuamente le performance e la qualità del servizio, con particolare riferimento a volume della produzione, puntualità, soppressioni, disponibilità materiale rotabile;
- **Redigere** e attuare i piani di azione (negli ambiti della Pianificazione Strategica, Manutenzione, Produzione, Formazione, Security) per mantenere le performance attese;
- **Monitorare** costantemente la situazione delle **direttrici critiche**, con piani di azione dedicati;
- **Avviare e gestire progetti ad alto contenuto tecnologico** (es. dematerializzazione, people counting, ottimizzazione processi Sala Operativa);
- **Attivare progetti per l'efficientamento dei processi core aziendali** (Manutenzione, Acquisti e Supply-Chain, Produzione).

Il livello di soddisfazione dei Clienti sulla puntualità è di 6,2. La durata dello spostamento, elemento centrale nella valutazione dei tempi di viaggio, soddisfa pienamente il 62% dei Clienti intervistati, testimoniando che la puntualità dei treni resta tra i primissimi punti di attenzione dei Clienti e che gli spazi di miglioramento della percezione della Clientela sono ancora molto ampi da conquistare.

### Area Tempo di viaggio - Fattori del servizio

Valutazione su scala 1-10 (% di voti 7-10 e voto medio)

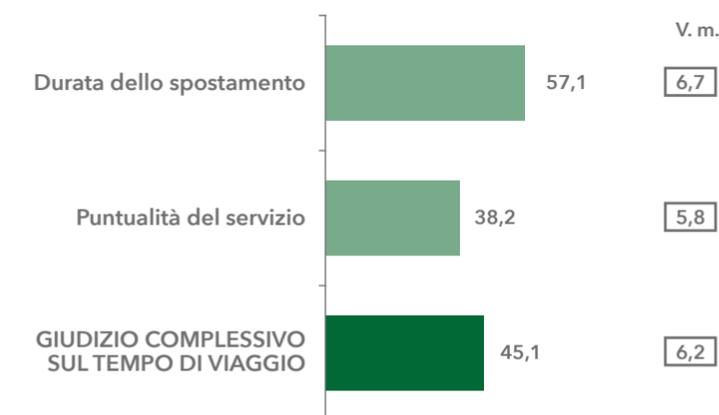


Grafico 6-4 - Soddisfazione Clienti area tempo di viaggio.

### 6.4.2 La pulizia e il comfort dei treni

"Comfort" è un concetto a cui siamo abituati anche nel linguaggio di tutti i giorni. In ambito ferroviario, comunque, il termine "comfort" indica diversi aspetti specifici a bordo treno: la disponibilità di posti a sedere e di spazio, la corretta temperatura e illuminazione; il decoro e la 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, passeggeri, valigie). Nel 2016, nell'ambito della Task Force Customer Centricity, abbiamo attivato diverse iniziative volte a garantire insieme la pulizia e il comfort dei nostri treni (si veda Capitolo 4):

- **Piano zero Graffiti esterni** che prevede il monitoraggio costante delle vetture oggetto di vandalismo attraverso l'attivazione di un *alert* fornito dai nostri colleghi che lavorano a bordo dei treni e l'identificazione dei depositi notturni ritenuti più critici;
- **Piano zero guasti toilette**, con verifica quotidiana del corretto funzionamento delle toilette;
- **Piano miglioramento decoro interno;**
- **Piano investimenti sistemi lavaggio automatico depositi;**
- **Riscaldamento;**
- **Condizionamento.**

Il giudizio medio dei Clienti viaggiatori rispetto al comfort è pari a 6,1, con il 72% dei Clienti che esprime un voto tra 6 e 10. Più apprezzati sono la disponibilità di posti e spazio a bordo dei mezzi (voto medio 6,6) e il comfort dei mezzi di trasporto in termini di temperatura e illuminazione (6,5).



### Area Comfort - Fattori del servizio

Valutazione su scala 1-10 (% di voti 7-10 e voto medio)

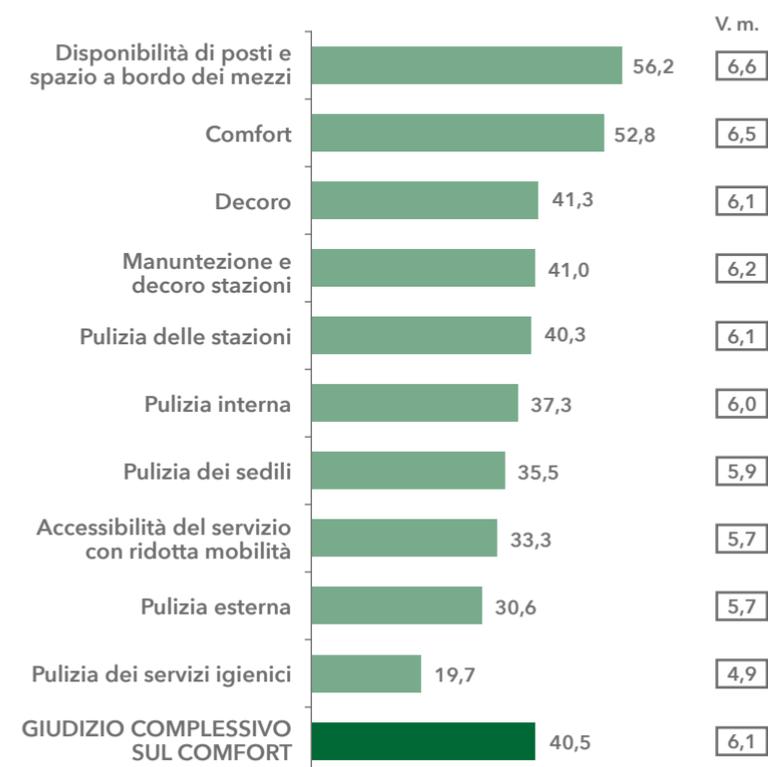


Grafico 6-5 - Soddisfazione Clienti area comfort.

### 6.5 La gestione della sicurezza

Quello della percezione della sicurezza (che non necessariamente coincide con le condizioni oggettive di sicurezza) è un tema delicato e complesso a cui TRENORD, anche di concerto con Regione Lombardia, dedica da tempo grandissima attenzione.

L'obiettivo di **garantire la sicurezza del servizio** è una precondizione essenziale per l'esercizio delle nostre attività e determina tutta la filiera produttiva, **dagli aspetti più operativi e gestionali fino alla qualità percepita nella fruizione dal Cliente** e dagli altri Stakeholder. Per questo, ogni azione che intraprendiamo lungo tutta la catena del valore - dall'acquisto di nuovi treni o la manutenzione del parco rotabili e la formazione del personale, fino alla scelta dei fornitori - è assunta mirando sempre a elevati standard di qualità e sicurezza.

Tra il 2014 e il 2015, in particolare, in risposta ad alcuni episodi che hanno inciso su questa percezione da parte dei nostri Clienti, abbiamo **intensificato il nostro impegno** per contrastare qualsiasi fenomeno che possa influire sulla tranquillità del viaggio, attraverso **diverse iniziative**.

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**.

#### 6.5.1 Security

Per garantire la sicurezza e la tranquillità di chi utilizza il treno e di chi lavora a bordo dei convogli, nell'ottobre 2016 abbiamo siglato una **convenzione con la Polizia di Stato riguardo alla sicurezza delle persone**.

**Tre gli aspetti principali** dell'intesa: **scambio delle informazioni** in tema di sicurezza, **dotazioni tecnologiche** a supporto dell'attività delle pattuglie Polfer e una **collaborazione più stretta** per orientare al meglio i servizi di polizia, **oltre a prevenire e contrastare** la commissione di reati a bordo dei treni regionali. In concreto, la Convenzione prevede:

- Un **Comitato Territoriale** mensile come momento di condivisione delle informazioni Polfer e TRENORD, per l'analisi dei dati e l'elaborazione congiunta di mirate strategie di contrasto ai fenomeni criminosi in ambito ferroviario. Anche al di fuori delle cadenze temporali del Comitato Territoriale, è previsto che TRENORD e Polfer si scambino costantemente, come già avviene, le informazioni sui fenomeni destinati a incidere sulla sicurezza a bordo dei treni.
- Lo svolgimento da parte della Polfer, in relazione ai propri compiti istituzionali, di **servizi mirati di scorta** nell'ambito dei trasporti TRENORD, con il fine prioritario di tutelare la sicurezza dei viaggiatori e del personale ferroviario.
- Il supporto in termini di **dotazioni tecnologiche** (telefoni, hardware e software) per il potenziamento dei servizi di sicurezza.

Per rendere ancora più tangibile per i Clienti questa incrementata attenzione alla sicurezza, alcuni treni sono stati dotati di carrozza **"Safe & Quiet on Board"**: una vettura situata al centro del treno, creata per la sicurezza e il comfort dei passeggeri, attrezzata con dispositivi e servizi per l'utenza ferroviaria come telecamere e pulsanti di emergenza, attivabili dai viaggiatori in caso di necessità per richiamare l'attenzione dell'equipaggio.

Una volta avvenuta la chiamata, nella cabina di guida squilla un citofono e una spia indica al macchinista il settore dal quale arriva l'allarme; sul cruscotto di guida sono anche visibili le immagini live dell'impianto a circuito chiuso. Attualmente la carrozza "Safe & Quiet on Board" è allestita al centro delle composizioni Coradia Meridian (30 treni).

Nel 2017 il progetto sarà implementato sulla flotta dei TSR: 90 composizioni a doppio piano.

Sempre in ottica di centralità del Cliente, il 1° aprile 2016 è stato avviato **l'Action Plan Security**, un programma di immissione in servizio di **guardie giurate a bordo treno** per l'assistenza al personale di bordo e ai passeggeri e per il coordinamento delle attività di comunicazione interna.

**"TRATTA SICURA"**

Il 16 novembre 2016 è partito il progetto "Tratta Sicura" sulle tratte Milano-Bergamo via Treviglio e Bergamo-Treviglio, che prevede il coinvolgimento di 10 pattuglie di guardie armate e 3-4 squadre anti-evasione, con il supporto della Polfer.

Il progetto è nato per dare non solo maggiore sicurezza a tutti coloro che prendono quotidianamente i mezzi ferroviari, ma per garantire a tutti (personale incluso) un minor livello di criminalità e aggressioni a bordo. Nella prima giornata di controlli il bilancio è stato di 570 persone fermate perché non munite dell'apposito titolo di viaggio.

**STOP & GO: vertici TRENORD e controllori insieme contro gli evasori del biglietto**

Nel marzo 2016 TRENORD ha lanciato il progetto "Stop & Go" per contrastare l'evasione a bordo dei treni.

Nelle stazioni di Milano e della Lombardia, sono entrate in azione **24 Task Force** che hanno il compito di informare i Clienti e supportare i pubblici ufficiali delle squadre anti-evasione di TRENORD, cui quotidianamente - insieme ai capitreno - compete il compito di sanzionare chi utilizza il treno senza pagare. L'iniziativa ha visto impegnato per la prima volta l'intero management di TRENORD, a partire dall'Amministratore Delegato, Cinzia Farisè, con tutti i dirigenti e i responsabili delle diverse funzioni aziendali, che hanno dedicato ogni mese al progetto 3 ore del loro tempo lavorativo, secondo una turnazione precisa che considera le fasce orarie a maggior rischio evasione. "Stop & Go" è stato un progetto sfidante, che, oltre a combattere lo strisciante fenomeno dell'evasione, ha avuto 3 obiettivi prioritari: avvicinare il management aziendale al Cliente, premiare la fedeltà, rispondendo alle numerose sollecitazioni che gli stessi Clienti rivolgono all'Azienda segnalando non solo episodi di malcostume a bordo, ma anche la presenza di evasori, far comprendere a dirigenti e responsabili il valore del lavoro di chi è impegnato quotidianamente in prima linea.

**6.5.2 Safety e gestione emergenze**

Gli eventi ricadenti nell'ambito safety (sicurezza dell'esercizio) sono gestiti da varie strutture aziendali con tempistiche e scopi differenti.

Una prima fase riguarda la gestione operativa e immediata (Sala Operativa/CER/Comunicazione e Marketing), una seconda fase riguarda le indagini per comprendere l'accaduto, individuare le cause e definire le necessarie azioni correttive e preventive. Una terza fase è la raccolta puntuale e statistica degli eventi, basata su un'attività continuativa di monitoraggio degli eventi che potrebbero essere precursori di eventuali incidenti, in modo da intercettare con tempestività potenziali fattori di rischio mediante indicatori di allerta.

In particolare, TRENORD si è dotata di un database in grado di correlare cause e conseguenze degli eventi, anche con l'obiettivo di migliorare ulteriormente la gestione del rischio. Sono attive specifiche modalità operative e gestionali per la gestione della crisi, degli incidenti e delle anomalie.

Le indagini di Customer Satisfaction condotte durante l'anno 2016 evidenziano un giudizio mediamente sufficiente (voto medio pari a 6,0) per quanto riguarda le diverse aree della sicurezza. **Il 66% dei Clienti segnala un livello di soddisfazione da 6-10 in merito al grado di percezione di sicurezza a bordo treno e nelle stazioni. La sicurezza e l'affidabilità dei mezzi è l'elemento che soddisfa maggiormente i Clienti, con una valutazione media pari a 6,4 e il 76% che esprime una valutazione positiva.**

**Area Sicurezza - Fattori del servizio**

Valutazione su scala 1-10 (% di voti 7-10 e voto medio)

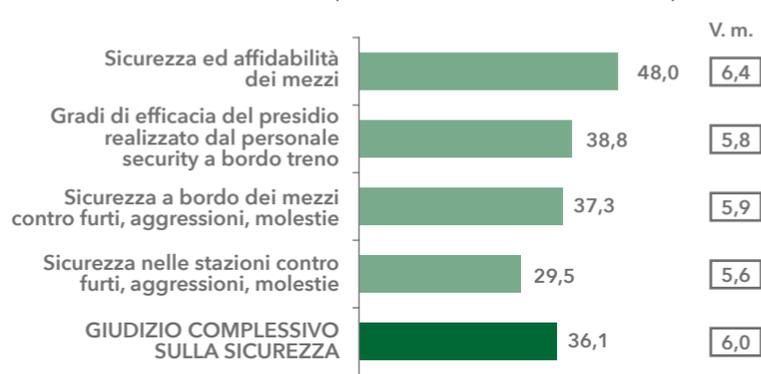


Grafico 6-6 - Soddisfazione Clienti area sicurezza.

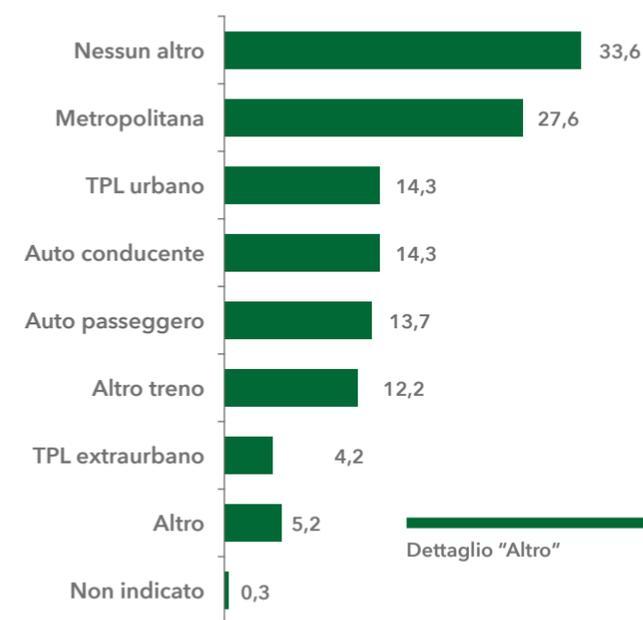
**Altri mezzi utilizzati per effettuare lo spostamento (%)**

Grafico 6-7 - Altri mezzi utilizzati per effettuare lo spostamento. Base: totale interviste (14.285).

**6.6 La promozione dei servizi integrati**

La promozione di servizi integrati facilita l'accessibilità del servizio di trasporto pubblico locale. Secondo l'indagine di Customer Satisfaction, per arrivare a destinazione o per raggiungere la stazione di partenza nel 58% dei casi i Clienti utilizzano un altro mezzo di trasporto pubblico locale (altro treno, metropolitana, trasporto pubblico locale extraurbano). Vi è, inoltre, una quota di Clienti che utilizza la propria bicicletta per gli spostamenti aggiuntivi (2,6%, nella categoria "Altro" nel grafico) e lo 0,2% che utilizza servizi di bike e car sharing (categoria "Altro" nel grafico).

Nessun altro mezzo	33,6
Metropolitana	27,6
TPL urbano	14,3
Auto conducente	14,3
Auto passeggero	13,7
Altro treno	12,2
TPL extraurbano	4,2
Bicicletta propria	2,6
Moto conducente	1,0
Moto passeggero	0,3
Bus aziendale	0,2
Navigazione	0,2
Car sharing	0,1
Bike sharing	0,1
Altro	0,7
Non indicato	0,3

Nel complesso, dunque, il concetto di intermodalità sembra aver fatto presa sui viaggiatori lombardi e il sistema infrastrutturale della Regione appare sostanzialmente adeguato a rispondere a questa domanda di mobilità integrata. Lo conferma anche il fatto che nel 33,6% dei casi il treno è l'unico mezzo di trasporto utilizzato per il viaggio, grazie alla diffusione capillare del servizio ferroviario sul territorio, e che solo il 28% dei Clienti deve ricorrere anche all'auto per completare lo spostamento.

#### Integrati ed ecologici: in stazione si va in bicicletta

Realizzare un servizio realmente integrato, favorendo l'utilizzo di un mezzo sostenibile per eccellenza - la bicicletta - per raggiungere le stazioni e utilizzare i nostri treni. Nel 2016 sono state realizzate da FERROVIENORD, la società del Gruppo FNM che gestisce la rete e le infrastrutture, **due nuove velostazioni: Bruzzano (Milano) e Saronno (Varese)**. Al fine di ampliare il servizio e promuovere sempre più il concetto di mobilità sostenibile Bike-Train-Bike, si prevede la realizzazione di 13 ulteriori velostazioni entro il 2018.

Tutti i Clienti TRENORD possessori di tessera lo Viaggio e Itinerario possono registrarsi gratuitamente sul sito internet di TRENORD ed abilitarsi per l'accesso alle Velostazioni.

Le valutazioni sulla facilità di interscambio con altri mezzi sono positive, con un voto medio pari a 6,9. In particolare l'85% dei Clienti valuta in modo molto positivo (da 6 a 10) la facilità di interscambio con altri mezzi di trasporto pubblico (voto medio 7,0) e il 79% dei Clienti valuta in modo molto positivo (da 6 a 10) la facilità di interscambio con bicicletta, auto, car sharing (voto medio 6,7).

#### Area accessibilità - Fattori del servizio

Valutazione su scala 1-10 (% di voti 7-10 e voto medio)

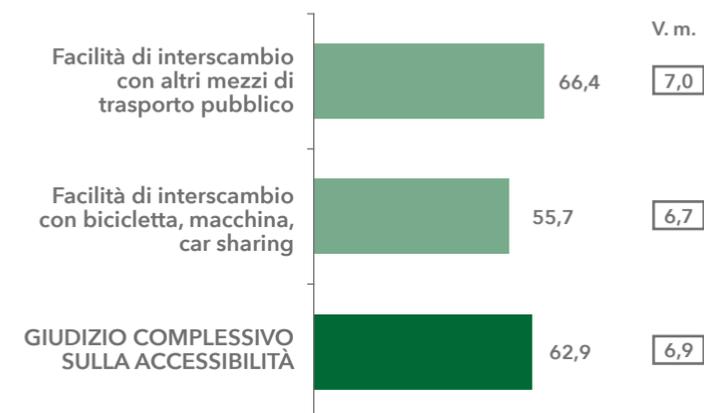


Grafico 6-8 - Soddisfazione Clienti area accessibilità.

#### 6.7 L'attenzione al Cliente e all'informazione

Una mobilità sempre più integrata richiede a sua volta una **comunicazione sempre più completa**. Una comunicazione bidirezionale, un dialogo con i nostri Clienti, attraverso il quale non solo offriamo informazioni il più possibile dettagliate ed efficaci, ma raccogliamo anche preziosi feedback.

Per sviluppare questa comunicazione attiva con i Clienti abbiamo dato vita a **diversi canali** che prevedono l'utilizzo sia di canali attraverso il nostro personale, che consentono una relazione diretta e immediata, sia di piattaforme online, con particolare attenzione ai social network. Gli italiani, com'è noto, sono tra i popoli che privilegiano maggiormente l'accesso a internet tramite dispositivi mobili: secondo una recente indagine di ComScore<sup>21</sup>, un terzo degli utenti internet nel nostro Paese si connette in modalità *mobile only*, che è anche la modalità di accesso con il maggiore tasso di crescita (+12%). Nel 2016 abbiamo quindi dedicato particolare attenzione a proseguire nella strategia *mobile first* avviata con il nuovo sito responsive nel 2015 e continuata con la creazione dell'app TRENORD per dispositivi sia iOS sia Android (si veda box).

21 Internet in Italia - I trend del 2017, ComScore.



Nella convinzione che i nostri messaggi possono essere trasmessi con efficacia all'esterno solo se tutta l'Azienda è consapevole dell'importanza di comunicare, abbiamo avviato anche un processo di rinnovamento della comunicazione interna. In particolare con il personale di front-line, che deve necessariamente possedere le stesse informazioni dei nostri Clienti: le comunicazioni devono essere condivise e coordinate, a disposizione di chi, tutti i giorni, assiste a bordo e in stazione i nostri Clienti.

22 I dati fanno riferimento alle indagini interne sulle frequentazioni, aggiornate a novembre 2016. 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.

#### Gli strumenti utilizzati per informare i Clienti:

##### 1. Sito web - [www.trenord.it](http://www.trenord.it)<sup>22</sup>

Nel 2016 il sito [www.trenord.it](http://www.trenord.it), già rinnovato nel 2015 con una nuova versione responsive e integrata dall'e-Store, si presenta con una nuova 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 particolare al servizio reclami che è così direttamente collegato al CRM. Il sito è cresciuto in termini di sezioni, una crescita testimoniata dai numeri: sono **quasi 50milioni le pagine scaricate e più di 5,5milioni gli utenti unici**.

##### 2. Info real time

Dall'App, visibile anche nelle bacheche digitali posizionate nelle stazioni, oltre che ottenere informazioni in tempo reale sulla circolazione dei treni è anche possibile acquistare biglietti e rinnovare abbonamenti.

**Publicata nel 2015, solo nel 2016, ha contato 378.621 download, raggiungendo la soglia di mezzo milione di download totali.** Ancora più significativo l'utilizzo: **ogni mese, è consultata da 122mila Clienti unici e ogni giorno conta più di 20mila Clienti connessi, raggiungendo un picco giornaliero di ben 47mila Clienti diversi connessi**, a dimostrazione di un'importante dimensione informativa e commerciale.

Il gradimento della Clientela si è attestato su 3.8 su 5 sia per la versione iOS sia per quella Android: si è instaurato un vero e proprio dialogo con i nostri Clienti, che chiedono sempre nuove funzionalità indicando, di fatto, la strada verso nuovi sviluppi.

**L'App TRENORD**

Con l'App abbiamo annullato le distanze: fornire soluzioni di viaggio, informazioni in tempo reale, acquisto biglietti in mobilità ci ha fatto stabilire un canale privilegiato e ci ha aiutato a personalizzare il servizio.

L'attenzione al Cliente ha trovato una sua prima declinazione nello sviluppo di un sistema di notifiche push personalizzate, con cui il Cliente può scegliere di ricevere quando vuole informazioni sui treni, linee e stazioni che desidera.

A fine 2016 i download sono stati oltre 486mila, con oltre 91milioni di pagine viste. Nel corso del 2016 ogni giorno, week-end compresi, sono attivi sull'App in media più di 8mila Clienti con picchi di 47mila, ogni mese circa 120mila Clienti unici hanno utilizzato l'App.

L'upgrade dell'App è stato rilasciato negli store il 27 marzo 2017.

**3. Canali social**

Il servizio si fonda sulla suddivisione delle **informazioni sulle 39 direttrici** che corrispondono ad altrettante pagine web, consultabili anche da mobile. Il servizio è attivo anche sulla nuova App di TRENORD.

Abbiamo inoltre implementato la **presenza sui social network** attraverso la creazione di un profilo Twitter per ogni direttrice, con l'obiettivo di diffondere in tempo reale le informazioni sulla circolazione dei treni, specialmente in presenza di criticità significative. Il servizio è attivo dalle 6.30 alle 21.30 e, al 31 dicembre 2016, conta 39.179 Clienti profilati Twitter che ricevono notifiche.

50.332 Tweet nel 2016 inviati su 39 account di direttrice.

**Quasi 41mila breaking news, oltre 100 al giorno.**

**4. Informazioni a bordo treno**

Per quanto riguarda la **diffusione delle informazioni a bordo treno, nel 2016 abbiamo progettato due piattaforme** che consentiranno di raggiungere in modo rapido ed efficace i nostri Clienti: **Nemo Quick e Breaking News**.

Nel 2016 sono state quasi 41mila (40.802) le Breaking News sulle pagine dedicate alle direttrici del sito internet e dell'App (media/giorno 111).

**Breaking news****Azioni per rendere più efficaci la comunicazione**

Da gennaio 2017 sono operativi **Nemo Quick e Breaking News**, due strumenti, a disposizione del personale, dedicati alla **comunicazione con i Clienti**. Si possono selezionare messaggi da diffondere simultaneamente a bordo dei nostri treni, nelle stazioni, sul sito, con notifiche push sull'AppTRENORD, attraverso i profili Twitter oppure da diffondere esclusivamente ai colleghi impegnati a bordo e presso le stazioni.

Il lavoro di progettazione è stato accompagnato dal percorso formativo "Comunicazione e Customer Care" a cui hanno partecipato 19 persone della comunicazione al Cliente TRENORD e il personale impegnato sul fronte dell'informazione al Cliente di RFI e di FERROVIENORD (si veda Capitolo 3).

**5. Newsletter**

Nel 2016 abbiamo inviato **15 newsletter** dedicate ai Clienti, delle quali 12 newsletter mensili e 3 legate a eventi speciali. La newsletter è inviata a circa **130mila contatti profilati** tra abbonati, detentori di tessere richieste online e utilizzatori di servizi TRENORD che richiedono registrazione.

Nel 2016 la newsletter mantiene un **open rate** (percentuale di mail che sono state aperte) del **30,8%**. **Newsletter** sono state **inviata anche a target specifici**, in particolare i **gruppi**.

**6. Contact Center**

Il **Contact Center** è un numero dedicato alle richieste dei Clienti, attivo dal lunedì al venerdì dalle 7.00 alle 21.00. Sabato, domenica e festivi dalle 8.00 alle 19.30. È utilizzato dai Clienti prevalentemente per informazioni sulla **circolazione e per le informazioni di viaggio**.

Nel 2016 gli operatori del Contact Center hanno gestito **126.710 richieste**.

Nel 2017 è prevista l'attivazione della chat online sul sito istituzionale per offrire assistenza in tempo reale, con l'obiettivo di favorire il dialogo e la relazione con i Clienti evitando il più possibile le relazioni indirette. L'intervento permetterà anche di abbattere le formalità per inoltrare un reclamo e di ridurre le telefonate al Contact Center.

**7. I reclami**

Il servizio è stato istituito per offrire ai Clienti risposte ai reclami indirizzati all'Azienda.

Nel corso del 2016 abbiamo ricevuto e risposto a 11.443 segnalazioni da parte dei Clienti le cui causali sono elencate nella tabella successiva<sup>23</sup>.

Causale	Numero
Cause non TRENORD	464
Condizioni Treni	1637
Informazioni	408
Assistenza - Post Vendita	2940
Personale treni, biglietterie, my-link	1226
Ritardi e soppressioni	3739
Sicurezza	166
Altro	863
<b>TOTALE</b>	<b>11.443</b>

Tabella 6.7 - Reclami 2016 per causale.

<sup>23</sup> I dati relativi ai reclami pervenuti per l'anno 2016 sono estratti dal sistema interno di CRM.



**276 persone tra Capireno, Macchinisti e personale di staff coinvolti nel 2016 nel programma "Oltre la Puntualità: Comunicare!" per un totale di 1.794 ore di formazione.**

8. I "berretti verdi" (My Link Staff - Assistenza nelle stazioni)

Avviato nel 2015, il progetto di introduzione degli operatori a supporto dei Clienti nelle stazioni lombarde, il My Link Staff noto anche come "Berretti Verdi", si è dimostrato efficace e ha riscosso il gradimento dei Clienti. Per il 2016 sono stati quindi riconfermati gli standard progettuali previsti, senza significative variazioni.

Per il loro compito primario di assistenza ai Clienti, il My Link Staff è dotato di supporti informatici che non solo permettono di fornire risposte in tempo reale, ma anche di compilare questionari rivolti ai viaggiatori. Subito soprannominata dagli operatori "Auditel del Viaggiatore", questa funzionalità consente di realizzare indagini con cadenza anche quotidiana sulle esigenze e le aspettative dei Clienti, permettendo di ricalibrare costantemente il servizio.

Per la parte informativa, i viaggiatori possono ricevere in particolare 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 19 stazioni e 4 ore il pomeriggio presidiando 10 stazioni.

L'analisi di Customer Satisfaction del 2° semestre 2016 fa registrare un voto di 6,4 per quanto riguarda le informazioni al Cliente, con un picco che si registra nella disponibilità di informazioni per l'organizzazione dello spostamento (7,2). L'81% dei Clienti è inoltre soddisfatto dell'attenzione manifestata nei confronti dei Clienti.

Area Informazioni- Fattori del servizio

Valutazione su scala 1-10 (% di voti 7-10 e voto medio)

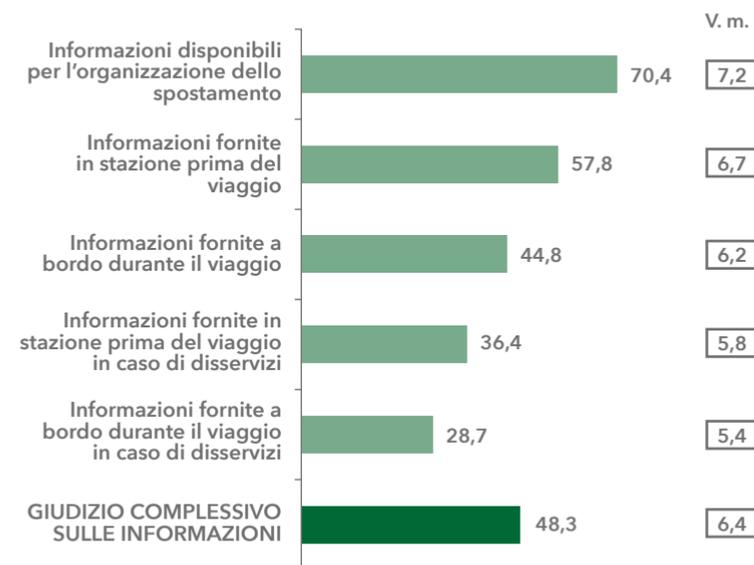


Grafico 6-9 - Soddisfazione Clienti area informazioni. Base: totale interviste (14.285).

TOTALE TRENORD

Soddisfazione strutturata 2016 Voto medio di soddisfazione Dati Ponderati		2016 - 1° semestre b. 13280			2016 - 2° semestre b. 14285		
		Voto Medio (Min1 - Max 10)	Utente Soddisf. (% voti 7-10)	Utente Soddisf. (% voti 6-10)	Voto Medio (Min1 - Max 10)	Utente Soddisf. (% voti 7-10)	Utente Soddisf. (% voti 6-10)
Attenzione al Cliente	Servizi di assistenza/contatto Clientela (call center, My-Link Points)	6,1	42	66	6,0	37	69
	Cortesia del personale	6,9	64	84			
	Cortesia del personale di bordo (dal 2° semestre 2016)				6,9	61	85
	Cortesia del personale di biglietteria (dal 2° semestre 2016)				6,8	59	84
	Interventi personale di controlleria	6,7	57	80	6,5	53	79
	<b>Attenzione al Cliente</b>	<b>6,6</b>	<b>56</b>	<b>80</b>	<b>6,6</b>	<b>53</b>	<b>81</b>

Tabella 6.8 - Soddisfazione Clienti area attenzione al Cliente.





7.  
I binari  
si tingono  
di verde

## L'impegno verso l'ambiente

Il cuore delle attività di TRENORD è il trasporto ferroviario, una delle forme di mobilità più ecosostenibili in assoluto. Basti pensare che anche un mezzo di trasporto considerato "ecologico" come un'auto ibrida emette più CO<sub>2</sub> di un normale treno elettrico - 0,084 kgCO<sub>2</sub> per passeggero a Km contro 0,065 kgCO<sub>2</sub> del treno - mentre un'auto media con motore a scoppio ne emette addirittura il doppio, 0,133 kgCO<sub>2</sub>. Nel confronto con l'aereo i numeri sono ancora più impressionanti: sul tragitto Milano-Roma, per esempio, viaggiando in treno anziché in aereo ogni passeggero evita l'emissione in atmosfera di ben 89 kg di anidride carbonica\*.

Anche il treno, comunque, interagisce con l'ambiente, sia per i consumi di trazione sia per le infrastrutture richieste dall'esercizio ferroviario, quali binari, stazioni e officine. Soprattutto in termini di infrastrutture: binari, stazioni e officine hanno bisogno di energia per funzionare e di materiali di consumo per la manutenzione. Per questo ci impegniamo a ridurre sempre più anche il nostro impatto diretto, affinando costantemente i processi, con un ritorno positivo sull'efficienza complessiva del servizio, per continuare a trasportare le persone attraverso tutta la Lombardia in modo sempre più efficace. Nel dettaglio, gestiamo i processi che possono generare un impatto sull'ambiente mediante il Sistema di Gestione Integrato Aziendale (si veda par. 2.5), presidiato dalla struttura Sicurezza, Qualità e Ambiente. Nel 2016, abbiamo continuato a estendere progressivamente la certificazione ambientale all'intera Azienda, secondo il piano previsto, e abbiamo incluso il sito manutentivo di Camnago nel perimetro certificato dal Sistema di Gestione Ambientale, in accordo allo standard ISO 14001.

Il nostro obiettivo ambientale prioritario: consolidare la piena conformità normativa in tutti i siti in cui operiamo e nell'erogazione del servizio di trasporto.

\* Fonti: DEFRA Guidelines / GoEuro Report.

## L'organizzazione per l'ambiente

Nella tabella sono riportate le principali figure e strutture aziendali messe in campo da TRENORD per gestire le prestazioni ambientali e il relativo ruolo svolto.

Direttori/Dirigenti con procure/deleghe ambientali	Sono responsabili del rispetto delle norme vigenti, delle prescrizioni della Pubblica Autorità e degli obblighi derivanti dalle procedure aziendali, in materia di tutela ambientale, in relazione al perimetro di competenza.
La struttura SQA	Presidia l'efficace progettazione, gestione, sviluppo e miglioramento del Sistema di Gestione Integrato Sicurezza, Qualità, Ambiente e Salute e Sicurezza sul Luogo di Lavoro.
Energy Manager	Supporta la Direzione Aziendale nel definire e attuare politiche di riduzione dei consumi energetici.
Mobility Manager	Ottimizza, in termini ambientali, le modalità di spostamento casa-lavoro dei dipendenti.
Responsabile amianto	Gestisce il rischio legato alla presenza di materiali contenenti amianto mediante attività di controllo e prevenzione.
Consulente per la sicurezza del trasporto di merci pericolose	Definisce le prescrizioni applicabili ai rifiuti spediti nonché ai prodotti chimici utilizzati e verifica la loro applicazione, formando il personale aziendale coinvolto.
Referenti operativi ambientali	Gestiscono operativamente gli impatti ambientali locali, ad esempio raccolta e avvio a recupero/smaltimento dei rifiuti, lettura dei contatori di consumo, controllo dei manutentori degli impianti di climatizzazione.

## 7.1 L'energia

Il trasporto di persone tramite il nostro servizio e la gestione delle infrastrutture e dei siti richiedono energia.

Le fonti energetiche che utilizziamo in TRENORD sono:

- **Energia elettrica:**
  - a media tensione per la trazione dei rotabili elettrici;
  - a medio-bassa tensione per l'illuminazione, il condizionamento e l'alimentazione degli impianti e delle attrezzature delle sedi e del personale mobile.
- **Gasolio:**
  - per la trazione dei rotabili diesel e degli autobus sostitutivi;
  - per autovetture di servizio;
  - per riscaldamento di alcune sedi di lavoro.
- **Gas metano:**
  - per il riscaldamento della maggior parte delle sedi di lavoro;
  - per le mense aziendali.

I consumi energetici per la trazione dei rotabili costituiscono più del 95% dei consumi totali.

Obiettivo prioritario è quindi contenere questi consumi anche in presenza di un costante aumento della produzione.

I consumi energetici del 2016 e il confronto con il 2015 sono riportati nelle tabelle seguenti.

La Tabella 7.1 riporta il consumo di energia elettrica e di gasolio necessari alla trazione del materiale rotabile. Rispetto al 2015 i consumi di energia elettrica risultano in sostanza consolidati. L'aumento del consumo di gasolio, invece, si deve a modalità di rendicontazione più dettagliate, che includono i consumi degli autobus sostitutivi.

Fonte di consumo	Unità di misura	2015	2016	Variazione
Energia elettrica	kWh	580.425.021	590.205.195	+1,7%
Gasolio	l	7.782.717*	8.549.368	+9,9%

Tabella 7.1 - Consumo di energia di trazione<sup>24</sup>.

\* Non include i consumi degli autobus sostitutivi.

La Tabella 7.2 riporta i consumi energetici per il funzionamento degli impianti di manutenzione, degli uffici e di tutte le altre attività a supporto, inclusa la trazione delle vetture di servizio. Anche in questo caso le variazioni nei consumi rispetto al 2015 si possono attribuire a una più precisa modalità di rendicontazione di alcuni dati. Ad esempio, per il gasolio di trazione delle vetture di servizio i consumi del 2016 derivano dalla contabilizzazione delle schede carburante.

Fonte di consumo	Unità di misura	2015	2016	Variazione
Elettrico <sup>25</sup>	kWh	16.114.811	17.344.364	+7,6%
Gasolio <sup>26</sup>	l	134.502	108.242	-19,5%
Gas metano	m <sup>3</sup>	3.242.156	3.271.975	+0,9%

Tabella 7.2 - Consumo di energia per impianti e uffici.

<sup>24</sup> Il dato di consumo per trazione elettrica comprende i consumi sia su rete FERROVIENORD sia su Rete Ferroviaria Italiana (RFI). Su rete FERROVIENORD i dati sono misurati tramite sottostazioni elettriche dedicate. Su rete RFI, il dato è stato stimato moltiplicando la produzione su questa rete (in termini di posti\*km programmati) per il coefficiente "kWh/posto\*km" calcolato su rete FERROVIENORD e dato dal rapporto tra:

• i consumi elettrici misurati su rete FERROVIENORD (kWh);  
• il prodotto dei posti disponibili e delle lunghezze di ogni percorso programmato sulla rete FERROVIENORD negli anni di riferimento (posti\*km).

<sup>25</sup> I dati relativi ai consumi di energia elettrica e gas metano, laddove non supportati da letture e misure effettive, sono stati appropriatamente stimati.

<sup>26</sup> Il dato relativo al gasolio include anche il consumo per autotrazione.

La Tabella 7.3 riporta i consumi energetici totali (per trazione e per impianti/uffici), suddivisi per fonte, espressi in GJ per renderli tra loro sommabili e confrontabili.

Fonte di consumo <sup>27</sup>	Unità di misura	2015	2016	Variazione
Elettrico	GJ	2.147.543	2.187.178	+1,8%
Gasolio	GJ	291.595	318.864	+9,4%
Gas metano	GJ	126.477	127.640	+0,9%
<b>Totale consumo di energia</b>	<b>GJ</b>	<b>2.565.615</b>	<b>2.633.682</b>	<b>+2,7%</b>

Tabella 7.3 - Consumo totale di energia per fonte di approvvigionamento.

Coefficienti di conversione utilizzati:  
 1 kWh = 0,0036 GJ  
 1 litro di gasolio = 0,00085 ton; 1 ton di gasolio = 43,33 GJ  
 1 mc di gas metano = 0,03901 GJ

La Tabella 7.4 riporta l'andamento dell'Indice di Prestazione Energetica (IPE) che esprime il **consumo specifico di energia** per trasportare un passeggero sulla distanza di un chilometro (Grammi equivalenti di petrolio/passeggero\*km).

L'indicatore viene calcolato rapportando i consumi energetici totali, sia di trazione sia per il funzionamento di impianti e uffici, rispetto al numero totale di passeggeri trasportati per tutti i km di trasporto programmati. Rispetto al 2015, a fronte di un sostanziale consolidamento dei passeggeri\*km trasportati, l'aumento del valore dell'indicatore è coerente con l'aumento dei consumi energetici totali (Tabella 7.3).

IPE	2015	2016	Variazione
Gep/passeggero*km	18,9	19,3 <sup>28</sup>	+2,6%

Tabella 7.4 - IPE - Indice di Prestazione Energetica.

In relazione ai consumi per la trazione dei rotabili, nel corso del 2016:

- abbiamo consolidato il processo di ottimizzazione della pianificazione dei turni macchina, attraverso:
  - la consistente riduzione dei treni\*km programmati con rotabili diesel su rete elettrificata (-91% a dicembre 2016 rispetto al turno di dicembre 2015);
  - la riduzione dei treni\*km programmati, per esigenze di servizio, con rotabili vuoti e locomotive isolate (-5% a dicembre 2016 rispetto al turno di dicembre 2015);
  - il corretto dimensionamento della lunghezza delle composizioni rotabili in relazione all'effettiva frequentazione (esempio: a fronte di una sostanziale parità di offerta e di frequentazione, il turno del materiale rotabile di maggio 2016 è stato coperto con 5 composizioni TSR in meno, rispetto al turno di dicembre 2015, con un risparmio netto di 21 casse);
- 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, abbiamo effettuato la pulizia approfondita dei serbatoi di gasolio di trazione di Lecco, Pavia, Cremona, Iseo e Edolo. Nell'impianto di rifornimento di Iseo è stato inoltre installato un sistema di filtrazione in continuo del gasolio e di additivazione di battericida.

## 7.2 Le emissioni in atmosfera

Le emissioni in atmosfera direttamente prodotte da TRENORD derivano dalla combustione di gasolio per l'erogazione del servizio con materiale rotabile diesel e mediante autobus sostitutivi e per l'utilizzo del parco auto aziendale, dal riscaldamento dei luoghi di lavoro, dall'attività di manutenzione del materiale rotabile (es. da operazioni di saldatura e tornitura); dagli impianti di condizionamento delle sedi lavorative e dei rotabili, ma solo in caso di perdite accidentali.

In relazione alle specifiche fonti di emissione, attuiamo queste azioni di mitigazione:

- Combustione di gasolio per trazione:
  - progressivo rinnovo della flotta dei rotabili diesel dotati di motori con migliori prestazioni ambientali (cfr. par. 4.1);
  - applicazione dei piani di manutenzione del materiale rotabile;
  - ottimizzazione dei turni macchina dei rotabili (cfr. par. 7.1);
  - pulizia dei serbatoi di gasolio di trazione (cfr. par. 7.1).
- Riscaldamento delle sedi:
  - prove di combustione periodiche e verifiche di efficienza energetica sulle centrali termiche.
- Manutenzione dei rotabili (es. emissioni da saldature e torniture):
  - analisi periodiche sulle emissioni autorizzate, laddove prescritto;
  - manutenzione periodica degli impianti di abbattimento.
- Condizionamento dei luoghi di lavoro e dei rotabili (solo nel caso di perdite accidentali):
  - periodiche prove fuga di gas sugli impianti;
  - proseguimento della sostituzione degli impianti degli immobili contenenti fluido refrigerante R-22 (impianto di Iseo).

È da tempo disponibile per i nostri Clienti la possibilità di calcolare l'impatto ambientale del proprio viaggio in treno rispetto ad altri mezzi di trasporto, in termini di anidride carbonica emessa grazie al progetto Green Train, in collaborazione con LifeGate (<http://www.trenord.it/it/green-train.aspx>).

Nel riquadro a lato, è riportato il calcolo della CO<sub>2</sub> che emettiamo in relazione all'entità della produzione.

## Le emissioni di CO<sub>2</sub>

Nel 2016 le nostre emissioni complessive di CO<sub>2</sub> sono state pari a circa **231.560 tonnellate**, in aumento rispetto al 2015 (+3%). L'87% di queste emissioni è di tipo indiretto e dipende dall'energia elettrica che utilizziamo.

	2015 <sup>29</sup>	2016	Variazione
Emissioni dirette (gasolio + gas metano) [Scope 1]	27.565	29.607	+7%
Emissioni indirette (energia elettrico) [Scope 2]	198.310	201.970	+2%
<b>Totale emissioni CO<sub>2</sub></b>	<b>225.875</b>	<b>231.577</b>	<b>+3%</b>

Tabella 7.5 - Emissioni dirette e indirette di CO<sub>2</sub> espresse in tonnellate.

## Fattori di conversione per il calcolo delle emissioni di CO<sub>2</sub> - 2016

Elettricità	ISPRA: ITALIAN GREENHOUSE GAS INVENTORY 1990-2015 - NIR 2017
Gas naturale	ISPRA: ITALIAN GREENHOUSE GAS INVENTORY 1990-2015 - NIR 2017 (con pci pari a 8.190 kcal/m <sup>3</sup> )
Gasolio	ISPRA: ITALIAN GREENHOUSE GAS INVENTORY 1990-2015 - NIR 2017 (con densità pari a 0,00085 t/l a 20°C)

I circa 200milioni di Clienti che nel 2016 hanno scelto di viaggiare con un treno TRENORD, piuttosto che con un mezzo privato, hanno evitato l'emissione di oltre 500mila tonnellate di CO<sub>2</sub><sup>30</sup>, circa l'equivalente della CO<sub>2</sub> emessa dagli abitanti di una città della dimensione di Como (oltre 84mila abitanti).

<sup>27</sup> I dati riportati sono frutto di elaborazioni che hanno richiesto anche stime. Ad oggi TRENORD non utilizza energia da fonti rinnovabili.

<sup>28</sup> Il dato 2016 include i consumi e i passeggeri\*km del servizio autobus.

<sup>29</sup> Le emissioni del 2015 sono state ricalcolate considerando l'aggiornamento dei fattori di conversione per consentire la comparazione dei dati sugli anni.

<sup>30</sup> Tale dato è stato stimato sulla base di fattori emissivi calcolati dall'ISPRA (ITALIAN GREENHOUSE GAS INVENTORY 1990-2015) e dal Defra (2016 DEFRA/DECC Greenhouse Gas (GHG) Emissions factors). Inoltre, per il calcolo delle emissioni di CO<sub>2</sub> evitate è stata considerata la media europea di 1,5 passeggeri per auto (diesel di medie dimensioni).

### 7.3 Le emissioni acustiche e le vibrazioni

Una delle modalità di impatto ambientale che viene evidenziata meno spesso è quella acustica. Eppure si tratta di un impatto rilevante, la cui causa principale è il traffico: secondo un rapporto dell'Agenzia Europea per l'Ambiente, in Europa circa 100milioni di persone sono esposte a rumore da traffico stradale superiore a 55 dB e, di questi, 32milioni sono esposti a livelli di rumore molto elevati (superiori a 65 dB). Molto inferiore la quota di persone esposte a rumore al di sopra dei 55 dB a causa del traffico ferroviario, circa 19milioni di persone\*.



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, gli impianti di climatizzazione, ecc.). 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.

In TRENORD siamo molto consapevoli di questa tipologia di impatto e stiamo adottando diverse misure per ridurlo.

In particolare, stiamo progressivamente introducendo nella nostra flotta aziendale nuovi treni (si veda par. 4.1), che rispettano i limiti di emissione acustica previsti dalla normativa vigente - verificati in fase di omologazione dei rotabili - pur disponendo di motori più performanti e di impianti che erogano più potenza e maggiore ventilazione.

Le azioni di mitigazione delle emissioni acustiche e delle vibrazioni emesse in fase di erogazione del servizio sono:

- il progressivo rinnovamento della flotta aziendale come dettagliato al par. 4.1;
- la puntuale applicazione dei piani di manutenzione del materiale rotabile;
- la condotta dei rotabili nel rispetto delle disposizioni regolamentari di esercizio (es. cautela in fase di frenatura, corretto utilizzo degli avvisatori acustici, rispetto delle tempistiche di pre-riscaldamento dei rotabili diesel);
- l'effettuazione delle prove periodiche di legge per la verifica del rispetto dei limiti di emissione certificati in sede di omologazione.

In relazione alle altre emissioni prodotte, nel corso del 2016 abbiamo infine completato 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.

\* Fonte: EEA Briefing "Managing exposure to noise in Europe".

### 7.4 I rifiuti

**I rifiuti che produciamo derivano sostanzialmente dai processi di manutenzione e pulizia dei rotabili** e sono conferiti a società private di trasporto e recupero/smaltimento, debitamente autorizzate, o al servizio pubblico di raccolta nel caso di frazioni assimilabili a quelle urbane (ad esempio carta, legno, ecc.).

Tra i rifiuti prodotti ci sono rifiuti pericolosi (es. olio esausto, batterie al piombo, filtri dell'olio) e rifiuti non pericolosi (es. ferro, acciaio, vetro, imballaggi).

La Tabella 7.6 riporta la quantità di rifiuti smaltiti negli anni 2015 e 2016 negli impianti di manutenzione. A fronte di un sostanziale consolidamento della quota conferita a servizio pubblico, i quantitativi di rifiuti gestiti mediante società private di trasporto e recupero/smaltimento presentano un aumento consistente. Questa variazione è essenzialmente legata ad attività di pulizia straordinaria (ad esempio fosse di manutenzione, impianto aspirazione reflui, reti fognarie interne), allo smaltimento di materiale obsoleto, all'avvio a rottamazione di alcuni rotabili accantonati e alla ciclicità degli interventi manutentivi.

Gli atti vandalici e le conseguenti azioni di ripristino del materiale rotabile rappresentano inoltre una fonte aggiuntiva di rifiuti (si veda par. 4.4).

Tipologia di rifiuti <sup>31</sup>	Unità di misura	2015	2016	Variazione
PERICOLOSI gestiti mediante società private di trasporto e recupero/smaltimento	Kg	233.032 <sup>32</sup>	311.696	+33,7%
NON PERICOLOSI gestiti mediante società private di trasporto e recupero/smaltimento	Kg	1.282.488	1.771.378	+38,1%
NON PERICOLOSI gestiti mediante servizio pubblico di trasporto e recupero/smaltimento	Kg	283.060	286.320	+1,2%
<b>Totale rifiuti smaltiti</b>	<b>Kg</b>	<b>1.798.631</b>	<b>2.369.394</b>	<b>+31,7%</b>

Tabella 7.6 - I rifiuti pericolosi e non pericolosi per modalità di gestione.

Nel corso del 2016 sono stati effettuati sopralluoghi mirati nei principali siti manutentivi, in collaborazione con il consulente per la sicurezza del trasporto di merci pericolose, per verificare la corretta gestione dei rifiuti prodotti.

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

32 Il dato 2015 relativo ai rifiuti pericolosi è stato aggiornato secondo rettifiche posteriori alla diffusione del Bilancio di Sostenibilità 2015.

### 7.5 I consumi idrici

I nostri consumi idrici sono principalmente imputabili alla pulizia dei rotabili, ad attività manutentive, a utilizzi igienico-sanitari e al rifornimento delle toilette dei rotabili.

Ci approvvigioniamo di acqua sia da acquedotto pubblico sia tramite pozzi privati.

Nella Tabella 7.7 sono riportati i consumi pertinenti gli impianti di manutenzione. La diminuzione riscontrata rispetto al 2015 è principalmente attribuibile a una più precisa stima dei consumi.

Tipologia <sup>33</sup>	Unità di misura	2015 <sup>34</sup>	2016	Variazione
Acquedotto	mc	274.666	254.683	- 7,3 %
Pozzo	mc	68.227	63.679	- 6,7 %
<b>Totale</b>	<b>mc</b>	<b>342.893</b>	<b>318.362</b>	<b>- 7,2 %</b>

Tabella 7.7 - Il consumo idrico degli impianti di manutenzione.

Presso l'impianto di Novate Milanese è presente un impianto di depurazione che consente il riutilizzo dell'acqua.

Nel 2016 il riutilizzo di acqua per il lavaggio di carrelli e sottocassa è stimato in circa 1.450 mc.

### 7.6 Gli scarichi idrici

Gli scarichi idrici sono costituiti da due tipologie: **scarichi di acque reflue industriali** e scarichi di acque reflue domestiche. **Gli scarichi di acque reflue industriali:** provengono da officine, depositi e piazzali dove sono effettuate attività di pulizia/manutenzione o dove sono presenti impianti di rifornimento gasolio per rotabili diesel. Le superfici di queste aree sono opportunamente impermeabilizzate e le acque di scarico sono raccolte e depurate prima dell'immissione in fognatura attraverso sistemi di trattamento sottoposti a periodica manutenzione.

**Gli scarichi di acque reflue domestiche:** derivano prevalentemente dai servizi igienici e dalle mense aziendali e, nella maggior parte dei casi, sono conferiti nelle fognature comunali.

Gli scarichi di acque reflue industriali in reti fognarie nel corso del 2016 sono stati pari a circa 173.270 mc, registrando un aumento del 9,1% rispetto all'anno precedente.

Gli scarichi sono sottoposti a controlli analitici periodici.

Nel corso del 2016 abbiamo avviato l'iter amministrativo per l'aggiornamento tecnologico e strutturale (revamping) degli impianti di depurazione di Iseo e Cremona.

### 7.7 Formazione e sensibilizzazione ambientale

Processi, procedure e normative sono resi efficaci e "vivi" solo se le persone li fanno propri e li attuano nella loro pratica quotidiana. Per questo nel nostro impegno per l'ambiente dedichiamo grande attenzione anche agli interventi di formazione e sensibilizzazione dei dipendenti e dei Clienti.

Nel corso del 2016 abbiamo effettuato sessioni formative per i nostri dipendenti, in particolare per gli addetti antincendio delle biglietterie, i referenti operativi per la gestione dei rifiuti e i nuovi macchinisti, nell'ambito del percorso di abilitazione, sulla corretta condotta di guida anche in termini ambientali, quali ad esempio il risparmio energetico e l'utilizzo dei dispositivi acustici secondo i regolamenti.

Per i nostri Clienti, abbiamo promosso l'utilizzo del treno anche nel tempo libero (iniziative speciali e *Discovery Train*, cfr. par. 8) e abbiamo attivato una partnership con Enel Energia per favorire la promozione di stili di vita più sostenibili.

### Un premio agli stili di vita sostenibili

Enel Energia e TRENORD premiano i comportamenti virtuosi e le azioni sostenibili dei loro Clienti.

A partire dal 1° dicembre 2016 i Clienti di Enel Energia iscritti a ENELPREMIA 3.0 titolari di un abbonamento settimanale, mensile o annuale con TRENORD vengono premiati rispettivamente con 150, 600 o 5.000 punti energia.

I punti energia accumulati possono essere usati dai Clienti per richiedere i premi del catalogo Enel. L'accordo si inserisce all'interno di una più ampia collaborazione tra le due società che mira a realizzare iniziative volte ad ampliare le opportunità dei Clienti comuni per incoraggiare comportamenti virtuosi e azioni sostenibili.



33 I dati si riferiscono ai soli impianti di manutenzione: Camnago, Cremona, Milano Fiorenza (incluso San Rocco), Iseo, Lecco, Novate Milanese nel caso dell'acquedotto; Cremona e Lecco per approvvigionamento da pozzo. I dati riportati sono frutto di elaborazioni che hanno richiesto anche stime.

34 I dati 2015 relativi ai consumi idrici sono stati aggiornati secondo rettifiche posteriori alla diffusione del Bilancio di Sostenibilità.



8.

I Clienti "Free Time"  
sui binari  
della cultura  
e del turismo

### TRENORD protagonista del territorio

Offrire mobilità innovativa è una missione particolarmente sfidante in una regione come la Lombardia. Una Regione caratterizzata da un trasporto pubblico ai vertici della situazione italiana e allineato con gli standard europei. E che, quindi, presenta consumatori maturi ed esigenti, che hanno imparato da tempo a sentirsi "Clienti" e a pretendere - giustamente - dagli operatori non solo le caratteristiche fondamentali di un servizio efficiente ed efficace, come puntualità, sicurezza e pulizia, ma anche un'offerta completa di soluzioni di trasporto. Capaci di rispondere anche alle loro esigenze di mobilità anche nel tempo libero, oltre che negli spostamenti "obbligati" legati al lavoro o alla scuola, con un buon rapporto qualità-prezzo e la disponibilità di integrazione con altri servizi o prodotti.

#### 8.1 Un mercato pronto al salto di qualità

Con i suoi 16milioni di spostamenti quotidiani, la Lombardia è un unicum nel quadro italiano dal punto di vista della mobilità ferroviaria. Numeri che rispecchiano il primato socio-economico della Regione: i suoi 10milioni di abitanti contano per un sesto di tutta la popolazione italiana e qui si produce oltre un quinto di tutto il PIL nazionale.

Un primato che non è solo quantitativo, ma anche qualitativo e culturale: la Lombardia è l'unica Regione italiana a ospitare due reti metropolitane (Milano e Brescia) e, insieme con Veneto e Sicilia, una delle sole tre che contano più di una rete tranviaria (Milano e Bergamo). Inoltre, con l'istituzione delle Linee S di Milano nel 2004, è stata la prima Regione a istituire un Servizio Ferroviario Suburbano ai livelli delle migliori esperienze europee - come le S-Bahn tedesche e svizzere, la RER parigina o le Cercanías spagnole - e vanta un ricco parco di sistemi di trasporto complementare, dalle funivie e funicolari fino alla navigazione interna su fiumi e laghi.

Un mercato caratterizzato da consumatori "maturi", dunque, abituati - a differenza di molte altre realtà italiane - a recepire l'uso del mezzo pubblico come un'opzione valida e praticabile per le loro esigenze quotidiane di mobilità.

Lo scenario ideale per fare il salto qualitativo dall'uso "pendolare" del mezzo su ferro, principalmente per recarsi al lavoro o a scuola, all'uso a tutto campo, come prima scelta efficiente e sostenibile per la mobilità anche nel tempo libero.

TRENORD è pronta per questo passaggio epocale. Pronta per essere la soluzione smart per il turismo sostenibile, portando più qualità all'ambiente, la cultura, la vita sociale ed economica in un modello policentrico che rispecchia la storica pluralità della Regione e soddisfa le esigenze diverse di tutte le tipologie di viaggiatori.



#### 8.2 Clienti del tempo libero: in aumento e soddisfatti

La nostra indagine di Customer Satisfaction (si veda Cap. 3) suggerisce che l'evoluzione della mobilità si stia muovendo nella direzione di un utilizzo più multiforme del trasporto pubblico, ma conferma anche che questa tendenza è ancora agli inizi in Italia. E che esistono quindi grandi potenzialità ancora da valorizzare.

Nell'ultima survey, la percentuale di rispondenti che ha indicato espressamente il turismo come motivazione è ancora residuale (1,6%). In compenso, la motivazione svago-sport-tempo libero-visite a parenti e amici è la quarta per importanza con il 14,1%. Un ulteriore 7,5% usa il treno per fare shopping, il 3,9% per visite mediche e cure personali e il 2,4% per motivazioni altre o non indicate (nelle quali ricadono diversi utilizzi ricreazionali). Nel complesso, quindi, **già oggi il 29,5% circa dei Clienti sceglie il treno per motivazioni diverse dal lavoro e dallo studio.**

L'alta frequentazione di viaggio (cfr. infra), testimoniata dall'elevato numero di spostamenti in rapporto alla popolazione residente, e l'età media dei viaggiatori che si attesta intorno ai 35 anni, insieme con la buona soddisfazione complessiva (voto medio 6,5 su 10, con un 50,1% di voti tra 7 e 10 per il secondo semestre 2016), sono altri fattori che indicano una positiva evoluzione per la domanda di mobilità *leisure*.

Anche sulla base di queste evidenze, nel febbraio del 2016, è stata istituita la Business Unit "Free Time", come struttura dedicata a intercettare e progettare le opportunità di business di questo nuovo segmento di mercato: i Clienti del tempo libero.

**Nel 2016 è proseguito il trend di crescita delle frequentazioni nel fine settimana:** l'incremento percentuale rispetto al 2015 si attesta su un valore pari al 2%. Un aumento che va a sommarsi al +9% nel 2015, grazie a EXPO. Il successo nella gestione dei trasporti per l'esposizione ha consolidato nella percezione dei Clienti la reputazione di TRENORD come vettore efficiente e affidabile anche per gli spostamenti durante il tempo libero, contribuendo a trasformare in potenziale abitudine la scelta legata al singolo evento.

Novembre 2016	Feriali	Sabato	Festivi
Treni	733.229	376.589	269.821
Bus	2.827	2.010	1.313
<b>Totale</b>	<b>736.056</b>	<b>378.599</b>	<b>271.134</b>

Tabella 8.1 - Frequentazioni medie giornaliere.

Analizzando l'andamento delle frequentazioni per giorno della settimana, emerge che il **47%** dei Clienti sceglie il treno per spostamenti nelle giornate di **sabato** e nelle giornate **festive**. Il dato, come anticipato, è in aumento rispetto al 2015: le frequentazioni del fine settimana e festivi sono **aumentate del 2%**.

**"Il Cliente 'Free Time' è un Cliente ogni giorno nuovo, che scommette su di noi e sulla nostra capacità di offrire un'esperienza di viaggio oltre che un semplice trasferimento in treno."**

AD Cinzia Farisè

Nel grafico sottostante sono riportate le percentuali di utilizzo del servizio TRENORD per giorno (feriali - sabato - festivi).

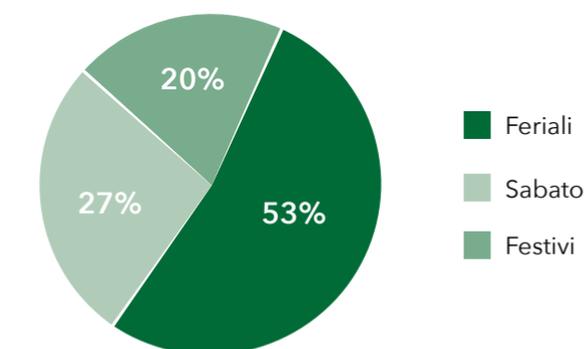


Grafico 8-1 - Percentuali di utilizzo del servizio TRENORD nel 2016, per giorni feriali, sabato e festivi.

Dall'analisi di Customer Satisfaction del novembre 2016 emerge che i Clienti del tempo libero sono mediamente più soddisfatti rispetto ai Clienti che usano il treno per motivi di studio o di lavoro.

La soddisfazione complessiva è più alta di 4 punti percentuali (81% contro 77%). La percentuale più alta di Clienti del tempo libero soddisfatti emerge con riferimento all'offerta ferroviaria e in particolare facendo riferimento alla capillarità del servizio.

	PENDOLARI	OCCASIONALI
<b>INFORMAZIONE</b>	71%	79%
<b>ACCESSIBILITÀ</b>	83%	82%
<b>OFFERTA</b>	85%	87%
<b>TEMPO DI VIAGGIO</b>	65%	77%
<b>COMFORT</b>	66%	72%
<b>SICUREZZA</b>	64%	67%
<b>ATTENZIONE AL CLIENTE</b>	81%	82%
<b>TRENORD complesso</b>	<b>77%</b>	<b>81%</b>

Tabella 8.2 - Soddisfazione Clienti (pendolari e occasionali).

Il numero di biglietti speciali Discovery Train o per destinazioni del tempo libero è aumentato del 13% rispetto al 2015<sup>35</sup>, per un totale di 334.349.

Nella Tabella a lato il dettaglio per offerta.

Offerta 2016	Numero ticket venduti
Gardaland	5.871
Giromincio	325
Treni dei Laghi (solo Discovery Train)	2.815
Lago Iseo: Montisola	627
Lago Maggiore: Perle del Lago Maggiore	151
Lago Maggiore: Lago Maggiore Tour	303
Lago di Como: Girolario	1.337
Lago di Como: Tesori del Lago di Como	397
Leolandia	322
Mostra Leonardo3	31
Museo del Violino	59
Museo della Scienza e della Tecnica	346
Mostra Picasso a Pavia	303
QC Terme	304
Volandia	235
MilanoCard + MXP Express	7.282
Festa del Torrione adulti	291
Salone del Mobile	46.288
GP Monza	45.663
Morbegno in Cantina	6.563
Artigiano in Fiera	217.651
<b>TOTALI</b>	<b>334.349</b>

Tabella 8.3 - Dettaglio per offerta.

### 8.3 Discovery Train: alla scoperta delle attrazioni e delle bellezze della Lombardia

Itinerari a prezzi vantaggiosi, per riscoprire in treno, in maniera comoda e sostenibile, la natura, le città i musei e i parchi divertimento. È l'offerta dell'iniziativa **Discovery Train**, con cui TRENORD promuove il turismo nei luoghi più belli della Lombardia.

35 Valutazione effettuata sui pacchetti già esistenti nel 2015.

Due in particolare le campagne specifiche.

**"Scopri il blu di Lombardia"**: numerosi gli itinerari per trascorrere una giornata sui laghi lombardi, tutti comodamente raggiungibili in treno: tra le proposte per l'estate 2016 c'erano i biglietti speciali *Tesori del Lago di Como*, *Girolario*, *Lago Maggiore Tour*, *Perle del Lago Maggiore* e *Monte Isola* con sconti per singoli, gruppi e famiglie, comprensivi di battello. I prodotti realizzati in collaborazione con Navigazione Laghi con i pacchetti integrati "treno+battello" sono tra le principali attrazioni turistiche del catalogo TRENORD, in particolare per i Clienti stranieri che rappresentano oltre un terzo del totale. Nel 2016 l'offerta è stata semplificata e focalizzata sulla vendita dei bundle di maggior successo indirizzandola inoltre anche verso il target famiglia. Nel 2016 le offerte Girolario e Tesori del Lago di Como sono state arricchite con l'opportunità di visitare Villa Balbianello e Villa Carlotta, location esclusive sul Lago di Como. Sul Lago Maggiore spiccano la creazione del Lago Maggiore Tour e l'estensione delle tariffe dedicate alle famiglie nel prodotto *Perle del Lago Maggiore*.



**"Scopri il bianco di Lombardia"**: il primo progetto integrato treno+navetta+skipass per andare a sciare, senza auto, in modo comodo e sostenibile. TRENORD ha offerto pacchetti a prezzi vantaggiosi per favorire lo sport e il divertimento, all'insegna della sostenibilità. Le offerte comprendono il viaggio e lo skipass, per una o due giornate sugli sci in Valtellina,

all'Aprica o in Valmalenco, e in Valcamonica a Montecampione, con l'aggiunta di sconti sul noleggio di attrezzature, punti di ristoro e strutture ricettive.

Significativi i vantaggi per il portafoglio: con il pacchetto treno da tutta la Lombardia+navetta+skipass si risparmia fino al 25% per una giornata e fino al 36% per due.

Questa proposta ha un impatto non solo economico ma anche ambientale: per esempio, per un viaggio andata e ritorno da Milano a Sondrio, ogni persona che lascia in garage l'auto fa risparmiare alla collettività l'emissione di 13 Kg di CO<sub>2</sub>.

### I numeri della pagina web "Discovery Train"

Sul sito TRENORD è attiva una sezione dedicata alle opportunità offerte dal programma Discovery Train: [www.trenord.it/it/discovery-train](http://www.trenord.it/it/discovery-train). La sezione è attiva nella sua configurazione attuale da settembre 2016, in sostituzione della sezione "Free Time."

Nel corso del 2016, le pagine promozionali sono state visitate complessivamente per oltre un milione di volte.

Le singole pagine più "gettonate":

- The Floating Piers: 562.817
- Mantova città della Cultura: 132.745
- Ligarock Park: 39.696
- Treni dei Laghi: 31.011

### 8.4 Gli eventi "speciali" del 2016

Nel corso del 2016 tre eventi legati alla cultura e al free time sono stati certamente i più importanti per visibilità ed importanza non solo territoriale: **The Floating Piers** dell'artista Christo sul lago di Iseo, dal 18 giugno al 3 luglio, l'anno di **Mantova Capitale italiana della Cultura** con un programma di oltre mille manifestazioni ed eventi e il Concerto di Ligabue a Monza (Liga Rock Park) del 24 e 25 settembre 2016.

#### 8.4.1 The Floating Piers: la nostra piccola EXPO 2016

Oltre 460mila Clienti hanno deciso di raggiungere *The Floating Piers* con i nostri 1.200 treni sulla sola Brescia-Iseo-Edolo. Oltre 330mila i biglietti venduti da tutta la Lombardia.

L'iniziativa ha riscosso un successo di visitatori e di notorietà, anche per il territorio, che ha superato tutte le iniziali aspettative. A fronte di una previsione di 540.000 visitatori, alla fine della manifestazione le presenze effettive sono state 1.200.000, con picchi di 110.000 visitatori giornalieri. Di questi quasi 1 visitatore su 2 (460.000) ha deciso di raggiungere l'esposizione con un treno TRENORD.

Il piano di trasporto messo in campo da TRENORD ha previsto un potenziamento dei servizi sia sulla direttrice Brescia-Iseo-Edolo (da 67 a 84 treni al giorno nei giorni feriali e da 42 a 81 nei festivi) sia sull'asse Milano-Brescia-Verona (con 6 treni aggiuntivi nei soli fine settimana) con ben 73 fermate giornaliere a Sulzano mediante l'utilizzo di una flotta di 17 convogli interamente rinnovata.

TRENORD ha quotidianamente offerto assistenza ai Clienti con una presenza costante di 180 addetti all'assistenza TRENORD, che hanno lavorato in modo esclusivo e dedicato a "The Floating Piers" a Brescia, Iseo, Sulzano e nelle altre stazioni della linea per agevolare l'afflusso e il deflusso dei passeggeri tra Brescia e Sulzano.



Inoltre sono stati coinvolti 60 studenti "Tourist angel" dedicati all'accoglienza dei clienti a Brescia e Sulzano con un'attenzione particolare per i turisti stranieri in arrivo da molte nazioni per visitare l'opera.



I numeri della nostra piccola EXPO 2016:

- **460.000 visitatori** hanno scelto TRENORD per raggiungere l'esposizione;
- **84 corse** al giorno (81 nei festivi) **sulla linea Brescia-Iseo-Edolo**, di cui 73 (71 nei festivi) con fermata a Sulzano;
- Circa **29mila posti** in treno **offerti** ai visitatori **ogni giorno**;
- **287 corse giornaliere da e per Brescia da Milano, Treviglio, Bergamo, Cremona e Verona**;
- **5:30 - 1:30 la fascia oraria del servizio**;
- **6 ATR115** a due carrozze e **5 ATR125** a quattro carrozze per un flotta moderna ad alta capacità, totalmente accessibile e con ampie vedute panoramiche;
- **"Get me to - The Floating Piers"** con un click il viaggio diventa facile;
- **Biglietti speciali**, Day Pass a 13 euro e Family Pass a 26 euro, da tutta la Lombardia.

#### 8.4.2 Mantova Capitale della Cultura 2016: "Va' dove ti porta il treno"

TRENORD, in occasione di "Mantova Capitale Italiana della Cultura 2016", con una programmazione di oltre 1.000 eventi, ha messo in atto una serie di iniziative straordinarie: oltre ad una ricca offerta di biglietti speciali e sconti su ingressi e pernottamenti, ha previsto la presenza di guide culturali che, a bordo dei convogli della domenica per Mantova, hanno offerto suggerimenti sulle manifestazioni e su come vivere al meglio una giornata alla scoperta della città dei Gonzaga. Il piano è stato il frutto di un accordo tra il Comune di Mantova e TRENORD.

Ai possessori di tessera elettronica IO VAGGIO/ITINERO TRENORD sono stati concessi sconti speciali fino al 50% sull'ingresso ai Musei e Monumenti Civici gestiti dal Comune di Mantova. Sono stati inoltre offerti biglietti promozionali riservati agli under 26, alle famiglie, ai gruppi e alle scuole.

Tali offerte si sono aggiunte all'offerta "Giromincio" già attiva per trascorrere una giornata a Mantova e visitare il suo territorio. Il pacchetto speciale comprendeva il biglietto di andata/ritorno da Mantova e il biglietto per la navigazione del fiume Mincio.

I numeri:

- **20 corse giornaliere da e per Mantova** della linea Milano-Lodi-Cremona-Mantova;
- **24.377 posti offerti al giorno**;
- **Treni Vivalto a 6 carrozze** doppio piano climatizzate e accessibili a persone diversamente abili.



#### 8.4.3 Liga Rock Park: il treno è rock

In occasione dei concerti di Luciano Ligabue, svoltisi al Parco di Monza il 24 e 25 settembre 2016, ed ai quali hanno partecipato oltre 140.000 spettatori complessivamente, sono stati effettuati 12 treni speciali da Monza a Milano Centrale, ed offerto il servizio straordinario notturno in collaborazione con F&P Group. Il collegamento con il Parco di Monza dalla stazione ferroviaria è stato garantito dagli organizzatori del concerto con bus navetta.

Affiancato da una forte attività di comunicazione congiunta con gli organizzatori, il risultato è stato estremamente positivo anche perché, per la prima volta, i ticket dei treni speciali sono stati messi in vendita esclusivamente dal canale on line di TRENORD mediante un sistema di prenotazione posto sul treno prescelto.

**Più di 9.000 persone in due giorni hanno raggiunto il luogo dell'evento con i treni ordinari e straordinari di TRENORD.** L'azienda ha venduto **4.013 titoli di viaggio**.



### 8.5 Le partnership per vantaggi Clienti/abbonati e biglietti speciali

Il tempo del Cliente, in tutte le sue dimensioni, dal viaggio in treno al tempo libero, è prezioso. È la nuova moneta.

A partire da questa consapevolezza TRENORD ha continuato nella sua attività di sviluppo di partnership per offrire ai Clienti vantaggi, opportunità, servizi.

Sono oltre 345.000<sup>36</sup> i Clienti che nel 2016 hanno usufruito dei benefici derivanti da partnership TRENORD: sconti e agevolazioni per clienti (siano essi abbonati, gruppi o clienti occasionali) nonché biglietti speciali che integrano il viaggio in treno con altri vettori di trasporto o attori locali come, ad esempio, parchi divertimento, musei e mostre.

Nella sezione del sito "TRENORD PLUS" i nostri Clienti hanno l'opportunità di valutare tutte le opportunità attivate grazie alle partnership sul territorio.

Gli ambiti di sviluppo delle partnership si possono riassumere in tre macro aree:

- Cultura;
- Eventi, divertimento e relax;
- Servizi.

Nel 2016 sono state 30 le realtà locali con cui Trenord ha stretto collaborazioni di partnership in ambito culturale; tra le più significative: la Veneranda Fabbrica del Duomo con il suo Duomo Pass, il Museo della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci di Milano che ha offerto sconti per gli abbonati, biglietti speciali treno più ingresso al Museo, l'Associazione Torino Città Capitale Europea con la sua Card Musei Lombardia e mostre di alto profilo come "Christo and Jeanne-Claude Water Projects" e "DADA 1916. La nascita dell'ANTARTE" presso Museo di Santa Giulia a Brescia.

**Non solo arte e cultura per i Clienti TRENORD, ma anche sano relax, numerosi eventi e tanto divertimento.**

<sup>36</sup> 334.349 Discovery Train + 7.184 Gruppi che hanno usufruito di sconti partnership + 5.335 vantaggi clienti.

Sono state 26 le partnership strette con realtà lombarde: per il relax un partner d'eccezione come QC Terme mentre per il divertimento parchi rinomati come Gardaland e Leolandia. Durante l'anno si sono succeduti eventi di grande successo come il Concerto di Ligabue e il Gran Premio d'Italia, per i quali sono stati realizzati treni e biglietti speciali, o l'annuale appuntamento con la manifestazione internazionale de L'Artigiano in Fiera, dove per la prima volta i clienti TRENORD hanno usufruito di sconti presso una selezione di ristoranti.

Sono in progressivo sviluppo e aumento anche gli accordi relativi a sconti o benefit su servizi accessori a favore dei Clienti TRENORD. Aziende importanti nel panorama nazionale quali Bennet, Enel Energia, Genialloyd e realtà più locali come Imprese Falcon, con la sua MilanoCard molto apprezzata dai turisti stranieri, nonché Tomaso Maffioli Promos Srl che gestisce Scalo Milano, il nuovo distretto dello shopping a Locate Triulzi in provincia di Milano.



**"TRENORD ha interpretato e affrontato la sfida dell'Azienda moderna, competitiva, efficiente, customer centrica senza mai pensare di non potercela fare."**

AD Cinzia Farisè

#### Le partnership premiano!

Nel 2016, grazie alla partnership con due grandi nomi del leisure italiano, Gardaland e QC Terme, Trenord ha indetto due concorsi a premi.

"PRIMAVERA 2016" è il nome del primo concorso a premi di TRENORD del 2016. Hanno partecipato i Clienti tra gli 11 e i 26 anni, che tra l'1 gennaio e il 30 aprile 2016, hanno acquistato, online sullo store di Trenord o tramite App, un abbonamento ferroviario.

8.046 è il numero dei Clienti che hanno partecipato automaticamente al concorso, 100 è il numero dei vincitori.

Il primo premio è stato assegnato al primo estratto: un soggiorno di due notti, per due adulti e un bambino, presso Gardaland Adventure Hotel più tre ingressi a Gardaland Park e Sealife Aquarium.

Un biglietto di ingresso a Gardaland Park valido per una persona è stato il premio assegnato agli altri 99 Clienti estratti.

Al concorso di fine anno, denominato "NATALE 2016", hanno partecipato tutti i Clienti TRENORD senza limiti di età che hanno acquistato, online sullo store di TRENORD o tramite App, nel periodo tra il 22 dicembre 2016 e il 9 gennaio 2017, un abbonamento ferroviario mensile o annuale valido nell'anno 2017.

13.383 è il numero dei partecipanti e 100 quello dei vincitori che hanno ricevuto in premio, grazie alla partnership tra Trenord e QC Terme, un biglietto valido per un ingresso giornaliero presso uno dei sei centri termali: QC Terme Milano, QC Terme Torino, QC Terme Roma, QC Terme Sanpellegrino, QC Terme Prèsandidier o QC Terme Bagni di Bormio.

Con Moovit, una delle App per il trasporto pubblico locale più diffuse a livello mondiale [1200 città, 70 paesi tradotta in 43 lingue], più di 50 milioni di Clienti, la partnership è estremamente funzionale e rivolta alle esigenze del Cliente.

La collaborazione si basa sulla reciproca visibilità, e sull'integrazione delle due piattaforme: a Moovit è stato fornito un flusso dati dinamico sull'andamento real time dei treni, in questo modo i clienti Moovit, sono sempre aggiornati in tempo reale sull'andamento dei treni; a Trenord è stata fornita l'utility di un "trip planner" dell'ultimo miglio per fornire indicazioni su come spostarsi dalla stazione al luogo di destinazione finale, integrando così il treno agli altri servizio di trasporto pubblico locale. Inoltre sono state fatte comunicazioni congiunte, intercettando così una clientela più ampia, su particolari modifiche della circolazione o su opportunità commerciali [The Floating Piers, Mantova Capitale della Cultura 2016, apertura Terminal Malpensa T2].

**La comodità è doppia**

**Con Malpensa Express  
al T1 e ora anche al T2**



Lavoriamo  
per un futuro sostenibile  
dei nostri viaggiatori



Indice degli indicatori GRI-G4		
DMA e indicatori	Pagina	Omissioni
<b>INFORMATIVA GENERALE</b>		
<b>STRATEGIA E ANALISI</b>		
G4-1	Dichiarazione dell'Amministratore Delegato e del Presidente in merito all'importanza della sostenibilità per l'organizzazione e la sua strategia	7
<b>PROFILO DELL'ORGANIZZAZIONE</b>		
G4-3	Nome dell'organizzazione	14
G4-4	Principali marchi, prodotti e/o servizi	14-16; 20-21
G4-5	Luogo in cui ha sede il quartier generale dell'organizzazione	14
G4-6	Numero di paesi in cui l'organizzazione opera	14
G4-7	Assetto proprietario e forma legale	14
G4-8	Mercati serviti	14-16; 20-21
G4-9	Dimensione dell'organizzazione	20-21; 34; 60-61
G4-10	Dipendenti per tipologia di contratto, genere, area geografica, inquadramento	34 - 35
G4-11	Percentuale dei dipendenti coperti da accordi collettivi di contrattazione	47
G4-12	Descrizione della catena di fornitura	29-30
G4-13	Modifiche significative nelle dimensioni, nella struttura, nell'assetto proprietario o nella catena di fornitura avvenute durante il periodo di rendicontazione	14-16
G4-14	Modalità di applicazione del principio o approccio prudenziale	14; 27-28
G4-15	Adozione di codici e principi esterni in ambito economico, sociale e ambientale	27-28 <a href="http://www.trenord.it/media/2006710/trenord_-_codice_etico_-_23022017.pdf">http://www.trenord.it/media/2006710/trenord_-_codice_etico_-_23022017.pdf</a>
G4-16	Partecipazione ad associazioni di categoria	19

Indice degli indicatori GRI-G4		
DMA e indicatori	Pagina	Omissioni
<b>TEMI MATERIALI IDENTIFICATI E PERIMETRO DEL REPORT</b>		
G4-17	Elenco delle società incluse nel bilancio consolidato e indicazione delle società non comprese nel report	8
G4-18	Processo di definizione dei contenuti, degli aspetti e del perimetro del report	8-10
G4-19	Elenco degli aspetti materiali identificati nel processo di definizione dei contenuti del report	10-11
G4-20	Per ogni aspetto materiale riportare il relativo perimetro all'interno dell'organizzazione	11
G4-21	Per ogni aspetto materiale riportare il relativo perimetro all'esterno dell'organizzazione	11
G4-22	Spiegazione degli effetti di cambiamenti di informazioni inseriti nei precedenti bilanci e delle relative motivazioni	8; 91; 93
G4-23	Cambiamenti significativi in termini di obiettivi e perimetri rispetto al precedente bilancio	8
<b>COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER</b>		
G4-24	Elenco di gruppi di stakeholder con cui l'organizzazione intrattiene attività di coinvolgimento	22-23
G4-25	Principi per identificare e selezionare i principali stakeholder con i quali intraprendere attività di coinvolgimento	22
G4-26	Approccio all'attività di coinvolgimento degli stakeholder, specificando la frequenza per tipologia di attività sviluppata e per gruppo di Stakeholder	23
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	23
<b>PROFILO DEL REPORT</b>		
G4-28	Periodo di rendicontazione	8
G4-29	Data di pubblicazione del bilancio più recente	8
G4-30	Periodicità di rendicontazione	8
G4-31	Contatti e indirizzi utili per richiedere informazioni sul bilancio e i suoi contenuti	8
G4-32	Indicazione dell'opzione "In accordance" scelta; indice dei contenuti GRI; riferimenti alla verifica esterna	8; 108-113
G4-33	Assurance esterna del report	114-115

Indice degli indicatori GRI-G4		
DMA e indicatori	Pagina	Omissioni
<b>GOVERNANCE</b>		
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	26-27
<b>ETICA E INTEGRITÀ</b>		
G4-56	Missione, valori, codici di condotta e principi	17-18; 27-28; 88
<b>INFORMATIVA SPECIFICA</b>		
<b>INDICATORI DI PERFORMANCE ECONOMICA</b>		
<b>ASPETTO MATERIALE: PERFORMANCE ECONOMICA</b>		
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	60
G4-EC1	Valore economico direttamente generato e distribuito	60-61
<b>INDICATORI DI PERFORMANCE AMBIENTALE</b>		
<b>ASPETTO MATERIALE: ENERGIA</b>		
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	28-29; 89-90
G4-EN3	Consumi di energia all'interno dell'organizzazione	89-90
G4-EN6	Riduzione dei consumi energetici	89-90; 91
<b>ASPETTO MATERIALE: ACQUA</b>		
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	94
G4-EN8	Acqua totale prelevata per fonte di approvvigionamento	94-95
G4-EN10	Percentuale e volume di acqua riciclata e riutilizzata	94-95
<b>ASPETTO MATERIALE: EMISSIONI</b>		
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	28; 90-91
G4-EN15	Emissioni totali dirette di gas a effetto serra per peso (scope 1)	91
G4-EN16	Emissioni totali indirette di gas a effetto serra per peso (scope 2)	91

Indice degli indicatori GRI-G4		
DMA e indicatori	Pagina	Omissioni
<b>ASPETTO MATERIALE: SCARICHI E RIFIUTI</b>		
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	28; 93; 94-95
G4-EN22	Scarichi totali di acqua per qualità e destinazione	94-95
G4-EN23	Peso totale dei rifiuti per tipo e modalità di smaltimento	93
		TRENORD svilupperà ulteriormente il sistema di raccolta dati sulle modalità di smaltimento e recupero dei rifiuti.
<b>ASPETTO MATERIALE: PRODOTTI E SERVIZI</b>		
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	17-18; 28-29; 87-95
G4-EN27	Iniziative per mitigare gli impatti ambientali dei prodotti e dei servizi offerti	79-80; 87-95
<b>ASPETTO MATERIALE: COMPLIANCE</b>		
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	28-31
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.
<b>INFORMATIVA AGGIUNTIVA: MECCANISMI DI GESTIONE DELLE CONTROVERSIE AMBIENTALI</b>		
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	28-29; 31
G4-EN34	Numero di reclami ricevuti inerenti gli impatti ambientali gestiti e risolti attraverso meccanismi formali per la loro risoluzione	Durante l'anno TRENORD non ha ricevuto multe e sanzioni non monetarie significative per mancato rispetto a leggi e regolamenti in materia ambientale.

Indice degli indicatori GRI-G4		
DMA e indicatori	Pagina	Omissioni
<b>INDICATORI DI PERFORMANCE SOCIALE</b>		
<b>PRATICHE DI LAVORO</b>		
<b>ASPETTO MATERIALE: OCCUPAZIONE</b>		
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	36; 43-45
G4-LA1	Numero totale e di assunzioni e tasso di turnover del personale, per età, genere e regione	36
G4-LA2	Benefit forniti ai dipendenti a tempo pieno che non sono forniti ai dipendenti a termine o part-time	43-45
<b>ASPETTO MATERIALE: RELAZIONI INDUSTRIALI</b>		
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	37
G4-LA4	Periodo minimo di preavviso per cambiamenti organizzativi, includendo se questi sono specificati in accordi collettivi	TRENORD applica quanto previsto dal Contratto Collettivo Nazionale delle Attività Ferroviarie
<b>ASPETTO MATERIALE: SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO</b>		
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	28-29; 39-40; 41-42
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	41-42
<b>ASPETTO MATERIALE: FORMAZIONE E ISTRUZIONE</b>		
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	38; 95
G4-LA9	Ore medie di formazione annue per dipendente, per genere e per categoria professionale	38-41 TRENORD svilupperà il sistema di raccolta dati al fine di rendicontare le ore di formazione per genere, inquadramento professionale e area tematica per il Bilancio di Sostenibilità 2017.

Indice degli indicatori GRI-G4		
DMA e indicatori	Pagina	Omissioni
<b>SOCIETÀ</b>		
<b>INFORMATIVA AGGIUNTIVA: COMUNITÀ LOCALI</b>		
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	98-105
<b>ASPETTO MATERIALE: ANTI CORRUZIONE</b>		
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	28; 31; 38
G4-SO4	Comunicazione e formazione su procedure e politiche anti-corruzione	38
G4-SO5	Incidenti sulla corruzione e azioni intraprese	31
<b>INFORMATIVA AGGIUNTIVA: COMPORTAMENTO ANTI COMPETITIVO</b>		
G4-SO7	Numero totale di azioni legali per comportamento anti-competitivo, antitrust e pratiche monopolistiche e rispettivi esiti	31
<b>RESPONSABILITÀ DI PRODOTTO</b>		
<b>ASPETTO MATERIALE: SALUTE E SICUREZZA DEI CLIENTI</b>		
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	28-29; 77-78
G4-PR1	Percentuale di prodotti e servizi per i quali sono valutati gli impatti su salute e sicurezza	77-78
<b>ASPETTO MATERIALE: ETICHETTATURA DEI PRODOTTI E SERVIZI</b>		
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	31; 64-85
G4-PR5	Risultati delle indagini di soddisfazione dei Clienti	66; 67; 69; 73; 75; 76; 79; 80; 84; 85
<b>ASPETTO MATERIALE: COMUNICAZIONE E MARKETING</b>		
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	31; 80-70
G4-PR7	Numero totale di casi di non-conformità a regolamenti e codici volontari riguardo marketing e comunicazione	31; 80-71
<b>INFORMATIVA AGGIUNTIVA: PRIVACY DEI CLIENTI</b>		
G4-PR8	Numero di reclami documentati relativi a violazioni della privacy e a perdita dei dati dei Clienti	31



Deloitte & Touche S.p.A.  
Via Tortona, 25  
20144 Milano  
Italia

Tel: +39 02 83322111  
Fax: +39 02 83322112  
www.deloitte.it

## RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE INDIPENDENTE SUL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ

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 2016.

### 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 "I criteri di questo Bilancio - 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 della società di revisione

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.

Le procedure svolte sul Bilancio di Sostenibilità 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.

Tali procedure 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 "Più produzione, minori costi. Parola d'ordine: efficientare" del Bilancio di Sostenibilità e i dati e le informazioni inclusi nel bilancio d'esercizio della Società al 31 dicembre 2016, 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 5 aprile 2017;
- 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;

Ancona Bari Bergamo Bologna Brescia Cagliari Firenze Genova Milano Napoli Padova Parma Roma Torino Treviso Verona

Sede Legale: Via Tortona, 25 - 20144 Milano | Capitale Sociale: Euro 10.329.220,00 i.v.

Codice Fiscale/Registro delle Imprese Milano n. 03049560156 - R.G.A. Milano n. 1720239 | Partita IVA IT 03049560156

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esso connessi. DTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTL, denominata anche "Deloitte Global", non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informazione completa relativa alla struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo [www.deloitte.com/it/nao](http://www.deloitte.com/it/nao).

© Deloitte & Touche S.p.A.



2

- 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 2016 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, come descritto nel paragrafo "I criteri di questo Bilancio - Nota metodologica" del Bilancio di Sostenibilità.

DELOITTE & TOUCHE S.p.A.

  
Franco Amelio  
Socio

Milano, 26 maggio 2017

LA LETTERA AGLI STAKEHOLDER	7	<b>3</b>	<b>Donne e uomini TRENORD, il nostro vero capitale</b>	<b>33</b>
I criteri di questo Bilancio - Nota metodologica	8		<b>L'asset delle risorse umane</b>	<b>34</b>
Perimetro, scopo e contenuti del Bilancio di Sostenibilità	8	3.1	I dipendenti TRENORD	34
Gli ambiti di intervento prioritari	8	3.2	Il turnover aziendale	36
		3.3	Politiche di sviluppo e formazione	38
		3.3.1	La formazione anti corruzione	38
		3.3.2	La formazione sulla sicurezza: un tema vitale, in tutti i sensi	39
<b>1 Nati per offrire qualità al tempo in movimento</b>	<b>13</b>	3.3.3	La formazione tecnica	40
<b>Chi è TRENORD</b>	<b>14</b>	3.3.4	L'individuazione dei talenti, linfa vitale dell'impresa	41
1.1 "Il treno fatto bene fa bene": Vision, Mission e Valori	17	3.4	La tutela della salute e sicurezza dei dipendenti	41
1.2 Attrattivi per nuovi business	19	3.5	Il welfare TRENORD	43
1.3 Il servizio TRENORD	20	3.6	Diversità e pari opportunità	45
1.4 Il Contratto di Servizio con Regione Lombardia	20	3.7	La comunicazione interna	46
1.5 Gli Stakeholder: il Cliente sul gradino più alto	22	3.8	La gestione delle relazioni industriali	47
		3.9	La tutela della privacy dei dipendenti	47
<b>2 Una visione organica della gestione, dell'etica e delle relazioni</b>	<b>25</b>	<b>4</b>	<b>Missione, miglioramento continuo</b>	<b>49</b>
<b>La Corporate Governance, la privacy e l'etica, i rapporti con i fornitori</b>	<b>26</b>		<b>L'asset industriale</b>	<b>50</b>
2.1 Il Consiglio di Amministrazione	26	4.1	Il rinnovo della flotta	50
2.2 Il Collegio Sindacale	27	4.2	La manutenzione dei nostri treni	53
2.3 Il Modello Organizzativo 231 e l'Organismo di Vigilanza	27	4.3	La pulizia dei treni	54
2.4 Il Codice Etico	28	4.4	Il vandalismo: numeri, azioni per il decoro e per il contrasto	56
2.5 Il Sistema di Gestione Integrato	28			
2.6 La catena di fornitura e gli acquisti responsabili	29	<b>5</b>	<b>Più produzione, minori costi. Parola d'ordine: efficientare</b>	<b>59</b>
2.7 La tutela della privacy	31		<b>Le performance economiche</b>	<b>60</b>
2.8 La compliance	31	5.1	Il record dei segni "più"	60
		5.2	Dati di Bilancio	60
		5.3	Il valore economico direttamente generato e distribuito	60

<b>6 Il treno come parte di uno stile di vita</b>	<b>63</b>	<b>8 I Clienti "Free Time" sui binari della cultura e del turismo</b>	<b>97</b>
<b>L'impegno verso i Clienti: la Customer Centricity</b>	<b>64</b>	<b>TRENORD protagonista del territorio</b>	<b>98</b>
6.1 Il treno, stile di vita	64	8.1 Un mercato pronto al salto di qualità	98
6.2 L'offerta ferroviaria	67	8.2 Clienti del tempo libero: in aumento e soddisfatti	98
6.2.1 L'ampiezza della rete	68	8.3 Discovery Train: alla scoperta delle attrazioni e delle bellezze della Lombardia	100
6.2.2 La facilità di acquisto dei titoli di viaggio	69	8.4 Gli eventi "speciali" del 2016	101
6.3 L'accessibilità al servizio per le persone diversamente abili	72	8.4.1 The Floating Piers: la nostra piccola EXPO 2016	102
6.4 Customer Satisfaction, la qualità del tempo in movimento	73	8.4.2 Mantova Capitale della Cultura 2016: "Va' dove ti porta il treno"	103
6.4.1 I tempi di viaggio	74	8.4.3 Liga Rock Park: il treno è rock	103
6.4.2 La pulizia e il comfort dei treni	75	8.5 Le partnership per vantaggi Clienti/abbonati e biglietti speciali	104
6.5 La gestione della sicurezza	77		
6.5.1 Security	77	<b>Indice degli indicatori GRI-G4</b>	<b>108</b>
6.5.2 Safety e gestione emergenze	78	<b>Revisione indipendente a cura di Deloitte</b>	<b>114</b>
6.6 La promozione dei servizi integrati	79		
6.7 L'attenzione al Cliente e all'informazione	80		
<b>7 I binari si tingono di verde</b>	<b>87</b>		
<b>L'impegno verso l'ambiente</b>	<b>88</b>		
7.1 L'energia	89		
7.2 Le emissioni in atmosfera	90		
7.3 Le emissioni acustiche e le vibrazioni	92		
7.4 I rifiuti	93		
7.5 I consumi idrici	94		
7.6 Gli scarichi idrici	94		
7.7 Formazione e sensibilizzazione ambientale	95		

TRENORD s.r.l.  
Piazza Cadorna 14  
20123 Milano  
P. IVA 06705490966  
Capitale Sociale Euro 76.120.000



The logo for TRENORD, featuring a stylized green and red icon to the left of the word "TRENORD" in a bold, italicized green font.