

2017, BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ





"LIVE. MOVE. Diamo valore al tempo in movimento.", Bassorilievo di Sergio Massetti per TRENORD

 TRENORD



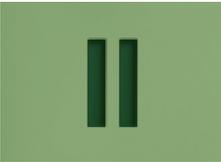
La mobilità sostenibile, integrata e connessa
è l'essenza della nostra mission.

Ogni giorno colleghiamo oltre 400 stazioni
con 2.400 treni e serviamo 750 mila Clienti.

Vogliamo offrire loro un servizio capillare e di qualità,
perché il treno si imponga come asse portante
delle persone che si muovono in Lombardia.

Vogliamo accrescere il valore ambientale, sociale
ed economico dei territori che raggiungiamo
e dare valore al tempo di chi sceglie
di viaggiare con noi.



	Lettera agli Stakeholder	7			
	Il 2017 di Trenord	8		La responsabilità verso le persone Trenord	49
	Chi è Trenord: la nostra identità distintiva	13		La responsabilità verso l'ambiente	59
	La governance della sostenibilità	25		Principi e criteri di reporting	63
	La responsabilità economica	33		GRI content index	87
	La responsabilità verso i Clienti	35		Assurance	97



Lettera agli Stakeholder

Crescono i viaggiatori sui treni Lombardi, aumenta la produzione, decolla il piano per il completo rinnovo della flotta, si costruisce la "Trenord 4.0" fondata su una organizzazione rinnovata, orientata alla qualità del servizio, agli investimenti, alla digitalizzazione.

Nell'ultimo anno i Clienti trasportati hanno superato quota 200 milioni: 755mila nei giorni feriali (+2,3% rispetto al 2016) e 280mila nei giorni festivi (+3,8% rispetto al 2016). Le dimensioni della crescita appaiono ancor più imponenti se considerate sul lungo periodo di questo decennio: nel 2010 i Clienti quotidiani erano 632mila, oggi sono 120mila in più, con un incremento del 20%.

Cresce la domanda e si consolida l'offerta. Nel 2017 Trenord ha effettuato la produzione più alta di sempre: i nostri treni hanno percorso 43,5 milioni di chilometri. Ugualmente, mai in Lombardia erano circolati 756.274 treni come nell'ultimo anno. Il ritardo medio ponderato per passeggero è sceso da 4,1 a 3,7 minuti e le soppressioni sono calate del 5%.

Il 2017 di Trenord va tuttavia oltre le performance industriali. La buona salute economico-finanziaria conseguita dall'azienda negli ultimi tre anni, e particolarmente nell'ultimo (in forte crescita i ricavi operativi che passano da 766.199 mila euro del 2016 a 804.319 mila euro, con un incremento del 5,0%), permetterà di sostenere la qualità del servizio in vista della consegna, a partire dalla seconda metà del 2020, dei 161 nuovi treni secondo il progetto predisposto da Trenord e interamente adottato nel luglio 2017 da Regione Lombardia. I nuovi treni si aggiungeranno ai 225 convogli di ultima generazione già appartenenti alla flotta di Trenord. Contestualmente, nel 2017 sono stati attivati investimenti per complessivi 415 milioni di euro per il revamping e l'ammodernamento di oltre 700 carrozze, il 33% della flotta.

In attesa dei nuovi treni, la performance del servizio è affidata al "capitale umano" di Trenord. Nel corso del 2017, con il coinvolgimento di oltre 1.000 colleghi, è stato effettuato un assessment sulla salute organizzativa dell'azienda e definito il disegno della nuova struttura organizzativa, anche sulla base di benchmark internazio-

nali e macro trend. Nell'ultimo anno, per far fronte al turn over, sono stati assunti 155 nuovi macchinisti e capitreno, mentre nel mese di novembre oltre 18mila candidati provenienti da tutta Italia hanno partecipato a una selezione per 120 nuovi operatori della mobilità. Ciò a conferma della attrattività di cui gode Trenord, sancita anche dall'indagine Statista-Panorama che annovera la nostra azienda tra le prime 400 aziende italiane dove i giovani ambiscono lavorare.

Nel 2017 il nostro business si è affermato su 5 segmenti di mercato: il Cliente *commuter*, che rimane ampiamente il più consistente ed è composto dalla metà dei nostri Clienti, il "metropolitano" che si sposta tra Milano e il suo hinterland, il *leisure* che cresce a ritmi serrati verso tutte le mete turistiche della Lombardia, l'aeropor-tuale che nell'ultimo anno attraverso il brand Malpensa Express è cresciuto del 30% e il trasfrontaliero che ha trovato uno sbocco strategico nell'apertura della nuova linea Varese Mendrisio. Sono i nostri Clienti, per primi, a riconoscere Trenord come *leading player* indiscusso della mobilità lombarda e dei collegamenti con la vicina Svizzera (attraverso la partecipata TILO) e le regioni limitrofe: il 52% afferma di utilizzare il treno per comodità e il 32% per evitare il traffico. Con benefici enormi per l'ambiente: gli oltre 200 milioni di passeggeri che nel 2017 hanno scelto di viaggiare con Trenord hanno evitato l'emissione in atmosfera di oltre 920 mila tonnellate di CO₂.

Oggi, insieme ai nostri 4.134 colleghi, affidiamo ai nostri stakeholder questo bilancio di sostenibilità. È la fotografia del valore che offriamo quotidianamente a tutti i territori che attraversiamo. Ed è la conferma della nostra generosa vitalità e l'impegno che assicuriamo alle migliaia di Clienti che ci scelgono ogni giorno.

Barbara Morgante
Presidente



Cinzia Farisè
Amministratore Delegato





Il 2017 di Trenord

I numeri



4.109 DIPENDENTI



200 milioni
DI PASSEGGERI

753.755
PASSEGGERI NEI GIORNI FERIALI



804.319 mila €
DI RICAVI OPERATIVI



2.095 CORSE AL GIORNO*



INDICE DI PUNTUALITÀ** MEDIA:
84,2%



QUASI **200 mila**
ORE DI FORMAZIONE



ENERGIA PER PASSEGGERO *KM:
- 11,9% vs 2016

* Media corse al giorno, sabato e festivi compresi

** Treni in arrivo entro 5 minuti dall'Orario Ufficiale

Le iniziative e i progetti

GENNAIO

- **INIZIA L'ANNO D'ORO PER IL MALPENSA EXPRESS AL T2**
*Il 2017 segna un + 15% dei Clienti aeroportuali.
E la carta di credito apre il tornello*
- **TRENORD LANCIA I TRENI DELLA NEVE IN VALTELLINA E VALCAMONICA**
*Oltre il 50% dei Clienti Trenord non è pendolare.
Si allarga il segmento business free-time*

FEBBRAIO

- **PARTE IL FRECCIA VERDE**
*Da Brescia a Milano un nuovo treno veloce.
Ed è subito successo*
- **TRENORD LIVE**
*Nascono due nuove piattaforme di comunicazione digitale
per dare info in tempo reale ai Clienti e agli operatori sulla rete*
- **IN AULA LA PRIMA SCUOLA DELL'ANNO PER CAPITRENO**
Da giugno, 22 giovani colleghi al fianco dei Clienti

MARZO

- **PAPA FRANCESCO A MILANO E A MONZA**
*"I treni del Papa", un piano straordinario
per oltre 200 mila fedeli*
- **WOMAN IN TRENORD**
L'8 marzo dedicato alle donne di Trenord
- **AL VIA LA PRIMA SCUOLA 2017 PER MACCHINISTI**
Una ventina di giovani partono dai banchi delle aule di Novate

APRILE

- **L'APP TRENORD CAMBIA, LE NOTIFICHE DIVENTANO PUSH**
*Le Informazioni ai Clienti arrivano in tempo reale e i servizi digitali
si possono personalizzare*
- **NASCE "PEOPLE PORTAL"**
Una nuova area personale della intranet con i documenti retributivi

MAGGIO

- **PARTE L'OPERAZIONE "TRAIN & BIKE"**
*Trenord a Tirano dà il via al Giro d'Italia e lancia il progetto turistico
"treno+bici sulle rive dell'Adda in Valtellina"*
- **TRENORD VINCE ANCHE LE SFIDE SPORTIVE**
*La squadra di calcio di Trenord numero uno al torneo interaziendale
Corporate Challenge*

GIUGNO

- **I NOSTRI TRENI SI TINGONO DI GIALLO**
Lancio del servizio Prima Classe, dopo il restyling in giallo di tutte le carrozze
- **NUOVI CAPITRENO IN AZIENDA**
*Entrano a far parte del team Trenord 22 nuovi colleghi, pronti a servire
il Cliente*

LUGLIO

- **REGIONE LOMBARDIA ADOTTA IL PIANO INVESTIMENTI DI TRENORD:
1,6 MILIARDI DI EURO**
*Un progetto eccezionale per l'acquisto di 161 nuovi treni.
I primi arriveranno nel 2020*
- **TURNING INNOVATION INTO BUSINESS**
Primo Management Meeting dell'anno all'insegna dell'innovazione

AGOSTO

- **TUTTO IL MANAGEMENT TEAM IN FRONT-LINE**

La giornata "Siamo tutti Capitreno di TRENORD", per incontrare i colleghi del bordo

- **NASCE IL NUOVO CALL CENTER DI TRENORD**

Professionalità al servizio dei Clienti di Trenord

SETTEMBRE

- **IL NOSTRO GRAN PREMIO DEI RECORD**

Oltre 60.000 biglietti venduti e 17.000 Clienti sui treni speciali di Trenord per il Gran Premio di F1 a Monza

- **RIPARTE IL PROGETTO STOP & GO**

Tutto il management e i volontari della Task Force antievasione affiancano i colleghi di front-line

OTTOBRE

- **TRENORD HOST PARTNER DI EXPO FERROVIARIA**

Trenord protagonista all'evento internazionale di Milano

- **IL CDA APPROVA IL PIANO STRAORDINARIO DI INVESTIMENTI PER 400 MILIONI DI EURO**

Un grande progetto per ammodernare la flotta vetusta

- **PRIMO DIGITAL AMBASSADOR MEETING**

I 67 "innovatori" di Trenord riuniti per tracciare la strada del nostro futuro digitale

- **CON SATISPAY I TICKET SI COMPRANO COL CELLULARE**

Un nuovo servizio di mobile payment

- **PROFESSIONE TRENO**

Oltre 18.000 candidati per 120 posti di macchinista e capotreno

NOVEMBRE

- **TRENORD TRA LE 400 AZIENDE TOP**

La classifica Statista-Panorama annovera Trenord tra le aziende in cui si lavora meglio in Italia

- **IL PROGETTO ARGO ENTRA NELLA FASE SPERIMENTALE**

Nei depositi di Brescia e Como FN parte la sperimentazione del nuovo Sistema Unificato per la programmazione e gestione turni del personale mobile

DICEMBRE

- **SIGLATO L'ACCORDO TRA TRENORD E IL POLITECNICO DI MILANO**

La collaborazione per il prossimo triennio riguarderà lo sviluppo tecnologico e del Capitale Umano

- **ECCO LE NUOVE DIVISE**

Cambio di look dalla primavera del 2018

- **CON MOOVIT LE INFORMAZIONI DI VIAGGIO DIVENTANO INTEGRATE**

Informazioni aggiornate in tempo reale su tutti i mezzi pubblici a disposizione lungo l'intero percorso dei nostri Clienti

- **TRENO RAILIJET VENEZIA-VIENNA**

Trenord rilancia sulla Lunga Percorrenza

- **APERTURA DELLA NUOVA LINEA MENDRISIO-VARESE**

Il business transfrontaliero allarga i suoi confini

- **APPROVAZIONE DEL BUSINESS PLAN TRIENNALE CON PIANO DI INVESTIMENTI**





Chi è Trenord: la nostra identità distintiva

Trenord: da dove nasce

Nata nel 2011 dall'unione delle esperienze e degli asset di Trenitalia (Divisione Regionale Lombardia) e del Gruppo FNM (LeNORD), Trenord è partecipata in misura paritetica al 50% da ciascun azionista con l'obiettivo di sviluppare e ottimizzare il servizio ferroviario.

Ad oggi, Trenord rappresenta l'unica società in Italia dedicata esclusivamente al trasporto ferroviario di un'intera regione, la Lombardia, che risulta essere sia la regione più popolosa in Italia (più di 10 milioni di abitanti) sia quella in cui si verificano più spostamenti quotidiani (più di 16 milioni).

In questo contesto, la sfida di Trenord è fornire un servizio che soddisfi sempre più le aspettative del Cliente che utilizza il treno per andare a scuola, al lavoro o per fini turistici. L'impegno di Trenord in quest'ambito è costante e i Clienti ci danno ragione, infatti **il numero di Clienti trasportati ogni giorno è superiore ai 753 mila, in aumento di circa il 3% del rispetto al 2016.**

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. Oltre al contratto base, Trenord gestisce il contratto di servizio in ATI con ATM della Linea S5 Varese/Gallarate/Pioltello/Treviglio.

I servizi ferroviari

Trenord eroga il proprio servizio su una rete di quasi **2.000 km distribuita su 40 direttrici e 61 linee.**

I servizi ferroviari si articolano in:

- **Suburbane (S) compreso il Passante Ferroviario**, che costituiscono un'importante infrastruttura 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";
- **servizio transfrontaliero attraverso TILO** (Treni Regionali Ticino Lombardia), società anonima di diritto svizzero, compartecipata al 50% con FFS - Ferrovie Federali Svizzere, che collega la Lombardia con il Canton Ticino;
- **servizio di lunga percorrenza**, garantendo la trazione nel territorio italiano nei collegamenti internazionali in partnership con la tedesca DB e l'austriaca OBB.



SVILUPPO DELLA MOBILITÀ TRANSFRONTALIERA

Con l'apertura della tratta **Arcisate – Stabio**, dal 10 dicembre 2017 è attiva la nuova offerta ferroviaria transfrontaliera per spostarsi tra Lombardia e Ticino, utilizzando tre nuove linee Suburbane:

- **Linea S10:** Bellinzona – Chiasso – Albate Camerlata;
- **Linea S40:** Varese – Albate Camerlata;
- **Linea S50:** Bellinzona – Varese.

Con l'apertura di questa tratta i Clienti in partenza da Varese finalmente potranno raggiungere la città di Como in treno e avere più facilità di accesso alle città ticinesi di Bellinzona, Lugano, Mendrisio.

NUOVO TRENO PER LA TRATTA RAILJET VENEZIA - VIENNA

Il 2017 ha visto il taglio del nastro per il **nuovo treno Railjet Venezia – Vienna**, operato dalle Ferrovie Austriache OBB in collaborazione con Trenord.

La partnership pluriennale tra Trenord, OBB e DB è iniziata con i treni Eurocity sulla linea del Brennero. Oggi vengono effettuati **10 treni giornalieri tra Monaco e Verona/Venezia/Bologna** (che in estate giungono fino a Rimini) sulla linea del Brennero e, con la nuova coppia di treni 132 – 133, diventano **6 i collegamenti giornalieri tra Venezia e Vienna** sulla linea di Tarvisio.

A Trenord sono affidati i servizi di condotta e scorta e i servizi tecnici di terra.



IL MALPENSA EXPRESS CONTINUA A VOLARE IN ALTO

Per il Malpensa Express il 2017 è stato un anno molto importante. Il nuovo collegamento ferroviario fino al terminal 2 e l'apertura della rispettiva stazione, l'introduzione di modalità innovative di pagamento - come il Pay&Go Contactless - e la continua crescita di passeggeri dell'aeroporto di Malpensa hanno fatto registrare dati di crescita del nostro prodotto davvero interessanti.

L'offerta commerciale targhettizzata e pensata per tutti i periodi dell'anno, dal 2018 sarà ancora più evidente, grazie

alla sperimentazione di un pricing dinamico tramite la tecnica dell'Advance booking, molto utilizzata nel trasporto aereo dalle compagnie low cost.

Per continuare in questa direzione positiva, è stata rinnovata l'adesione alla Camera di Commercio Italo Cinese ed avviato un tavolo di lavoro specifico per servire al meglio i Clienti che dal **2018, anno del turismo cinese verso l'Europa, sceglieranno Milano e la Lombardia per i loro viaggi**. Si tratta di progetti "chinese oriented", che riguardano servizi legati innanzitutto alla loro accoglienza nel nostro Paese, all'accettazione dei loro sistemi di pagamento e a proposte di viaggi organizzati con tour operator cinesi.

L'Asset industriale di Trenord

La flotta

Con l'obiettivo di incrementare sensibilmente la qualità del servizio e il comfort dei propri Clienti, sempre più numerosi ed esigenti, Trenord è da sempre impegnata a ringiovanire la propria flotta. Per questo motivo, **negli ultimi 3 anni**, Trenord ha portato in servizio **75 nuovi treni**, per un totale di **378 nuove vetture**.

In particolare, dopo i 10 convogli arrivati nel corso del 2016, nel **2017**, la flotta di Trenord si è arricchita di **17 nuovi treni**, corrispondenti a 80 nuove vetture.

Questo investimento permette di offrire ai Clienti un servizio sempre più confortevole e, contemporaneamente, di accantonare i convogli più vetusti e sottoporre altri a manutenzione ciclica di secondo livello.

Considerando l'ultimo decennio, nel territorio lombardo sono entrati in servizio **190 nuovi treni** per un totale di 860 nuove vetture, rendendo **la Lombardia**, in sostanza, la regione italiana che **dispone della flotta più recente di materiale rotabile per il Trasporto Pubblico Locale**.

La flotta di Trenord è di 462 convogli, composta da carrozze e dalle seguenti tipologie di convogli:

- **Elettrotreni:** convogli dove i motori sono distribuiti su alcune o su tutte le vetture e che dispongono di una cabina di guida a ciascun estremo. Sono utilizzati per i servizi aeroportuali e per quelli caratterizzati da un'alta frequentazione di passeggeri, come i servizi Regionali (R), RegioExpress (RE) e Suburbani (S);
- **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 rimorciate, ma ospitando al tempo stesso dei viaggiatori;

- **Locomotive:** sono vetture utilizzate 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;
- **Automotrici:** sono convogli simili agli elettrotreni ma che si affidano a impianti diesel per la trazione e possono quindi essere utilizzati sulle linee non elettrificate.

Gli impianti di manutenzione

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.

PIANO FLOTTE VETUSTE PER RINGIOVANIRE I NOSTRI TRENI

Nel settembre 2017 è stato avviato il **Piano Straordinario per le Flotte Vetuste**, che si estenderà per tutto il 2018 e 2019, con l'obiettivo di recuperare l'affidabilità del parco rotabile di Trenord, andando a intervenire principalmente sulle nostre flotte più vetuste e che hanno quindi maggior bisogno di revisioni e di lavorazioni manutentive.

In particolare, sono programmati **significativi interventi** per rinnovare gli **Impianti di Climatizzazione e i Convertitori Statici installati**.

Ma non solo: verranno intraprese azioni anche per **migliorare il decoro dei nostri treni, la funzionalità delle porte ed aumentare l'affidabilità degli impianti di servizio a bordo treno**.

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

Le attività svolte presso gli impianti di manutenzione sono:

- **Deposito esteso:** prevede le operazioni quotidiane di messa a punto del decoro del treno, sulla base delle segnalazioni del personale di bordo;
- **Manutenzione di 1° livello:** prevede revisioni e prove ministeriali ogni circa 20.000 km percorsi dal treno;
- **Manutenzione di 2° livello:** 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. Nel 2017 la manutenzione di 2° livello ha riguardato in particolare la flotta TSR ed è stata eseguita nell'impianto di Novate Milanese oltre che in due cantieri esterni attivati presso Caserta e Piacenza.

Nel corso del 2017 sono state effettuate presso le officine di Trenord e presso terzi **20.482 manutenzioni di 1° livello e 221 2° livello in crescita del 68% rispetto l'anno precedente.** Gli interventi di 2° livello hanno riguardato 56 elettrotreni, 26 automotrici e locomotori di manovra e 139 carrozze. Inoltre, presso gli impianti di manutenzione vengono effettuate anche le operazioni di pulizia del materiale rotabile.

EXPO FERROVIARIA: UNA "VETRINA" PER TRENORD

Dal 3 al 5 ottobre 2017 è andata in scena l'esposizione "**Expo Ferroviaria**" la vetrina italiana per tecnologie, prodotti e sistemi ferroviari, espositori provenienti da 19 Paesi.

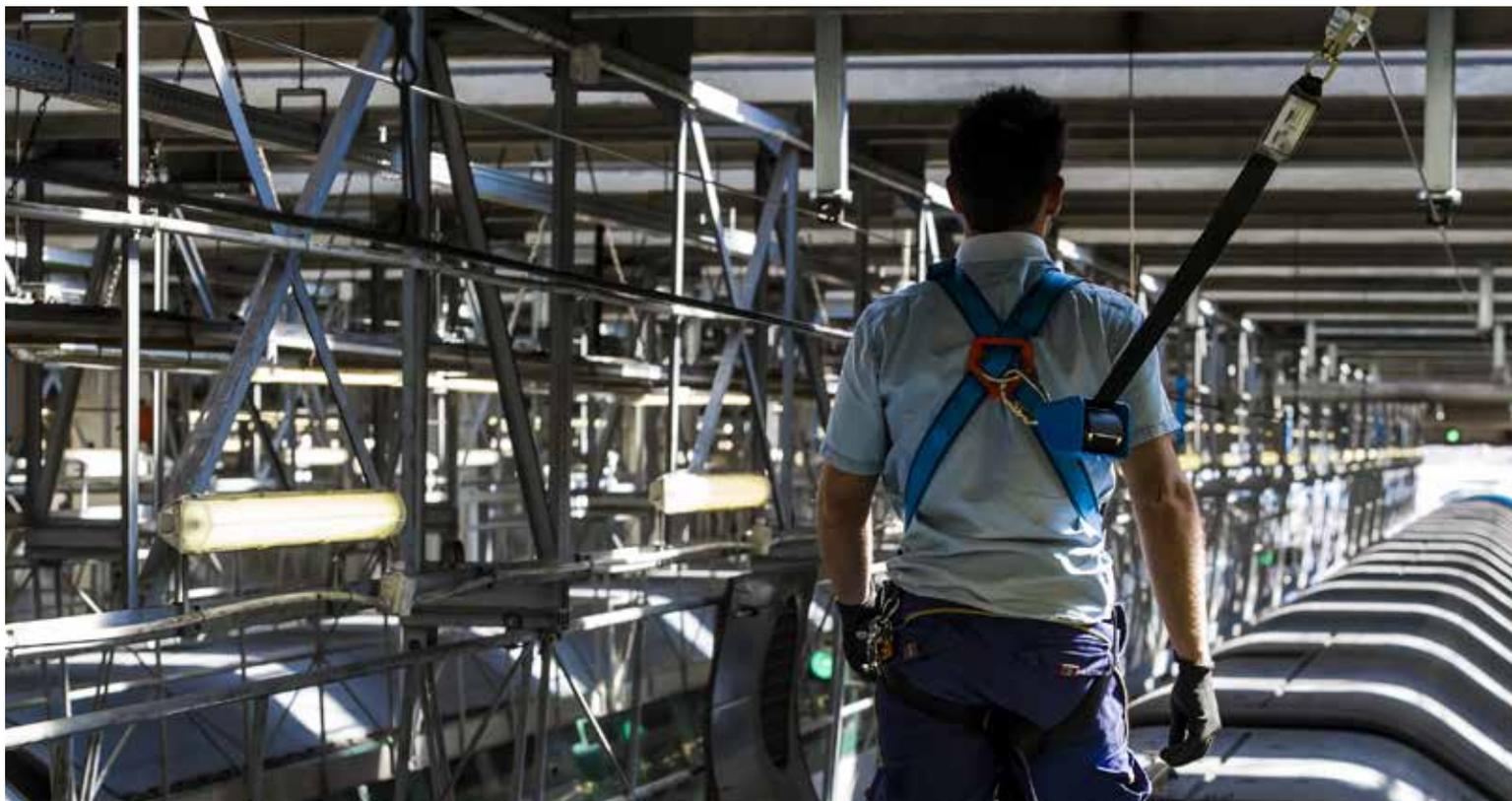
La manifestazione, svoltasi per la prima volta nella cornice di Milano, fulcro nevralgico della mobilità non solo lombarda, ma di tutto il Sud Europa, ha visto **Trenord protagonista durante tutta la Fiera essendo host partner di questo grande evento, ospitato in parte nell'area esterna dell'impianto di Milano Fiorenza.**

Si tratta del più grande sito manutentivo di tutt'Italia, con 450.000 metri quadrati di area e 59.300 metri quadrati di capannoni, nel quale operano più di 600 colleghi.

IL POTENZIAMENTO DELL'IMPIANTO DI CAMNAGO

Nel corso del 2017, all'impianto di Camnago è stata assegnata la flotta TSR a 6 casse, composta in totale da 18 treni, per l'esecuzione di attività di manutenzione, di pulizia dei convogli e degli impianti wc. Questa nuova organizzazione permetterà di restituire ai Clienti treni puliti e confortevoli.

Il potenziamento dell'Impianto di Camnago, che diventa centrale e strategico all'interno del sistema manutentivo della nostra Azienda, è un ulteriore passo avanti verso **l'ingegnerizzazione delle attività e la valorizzazione del know-how manutentivo.**



SEMPLIFICAZIONE ED EFFICIENZA, CON LA NUOVA APP DI MANUTENZIONE

Da fine 2017, i Manutentori e Capi Tecnici avranno a disposizione un nuovo applicativo software, unico nel suo genere per una Impresa Ferroviaria, che gli permetterà di gestire direttamente a bordo treno le attività di competenza e di inviare le informazioni in tempo reale all'intera Azienda.

Il nuovo strumento ridurrà i tempi di intervento e la quantità di informazioni verbali, conferendo ancor di più al Capo Tecnico il ruolo di facilitatore dei processi manutentivi, aumentandone l'apporto tecnico e di supporto ai propri collaboratori.

Dal punto di vista tecnico e normativo non cambia nulla, ma **aumenta il coinvolgimento del manutentore** nel processo gestionale fornendo in "diretta" una serie di input ai processi, compresa la determinazione del fabbisogno di materiali.

Vision, Mission e Valori

In un'epoca come quella attuale, in cui il trasporto ferroviario non è più inteso solo come movimentazione di persone ma, in un'ottica più vasta, come un servizio che deve essere in grado di offrire ai Clienti un'esperienza di viaggio a 360 gradi, *Vision, Mission e Valori* rappresentano la **"carta di identità aziendale" di Trenord**, un'identità forte che costituisce la base del posizionamento strategico di Trenord sul mercato della mobilità.

Trenord è protagonista indiscussa dell'ecosistema della mobilità e dello sviluppo della Lombardia. Il nostro business si trova all'interno di un cambiamento epocale: la sostenibilità è diventata il nuovo chic e la quantità e qualità del tempo delle persone acquista sempre più valore. La nostra Azienda, all'interno di questo scenario, deve sempre più essere in grado di offrire un servizio smart, comodo e veloce, capace di connettere tra loro luoghi e persone.

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

La nostra Vision è: *estendere i confini delle comunità accrescendo la qualità ambientale, culturale, sociale ed economica della vita dei cittadini.*

La nostra Mission è: *accrescere il tempo a disposizione degli individui offrendo mobilità ferroviaria integrata, accessibile, confortevole e connessa.*

Per poter affrontare al meglio le sfide del futuro ed essere pronti allo scenario competitivo del settore della mobilità, sono stati individuati tre valori distintivi che devono caratterizzare ed emergere nelle attività e nelle professionalità del team Trenord: **apertura, eccellenza e determinazione.**

"Indossare la maglia Trenord" significa abbracciare questi *must* e saperli declinare all'interno del contesto aziendale, per raggiungere al meglio i nostri obiettivi di crescita.

Solo dove vi è apertura può infatti esserci crescita. Perché apertura significa essere pronti a competere, in un mercato che continuerà a trasformarsi. Significa **alzare l'asticella, confrontandosi con nuovi standard**. Significa comprendere le necessità, le difficoltà e i desideri dei nostri Clienti. Apertura significa, soprattutto, **abbracciare il cambiamento con ambizione e fiducia.**

È fondamentale anche **perseguire la cultura del meglio**, la cultura dell'**eccellenza**, affrontando ogni sfida e ogni giornata, dagli aspetti fondamentali ai dettagli, con lo spirito di chi ricerca costantemente il meglio.

La **determinazione**, inoltre, è il carburante essenziale per affrontare e vincere le sfide future, dimostrando che nulla è impossibile e che grazie alla tenacia di ogni membro del team Trenord possono essere raggiunti grandi risultati.

Apertura, eccellenza e determinazione sono i valori che ispirano i nostri comportamenti quotidiani e il nostro modo di "essere Trenord".

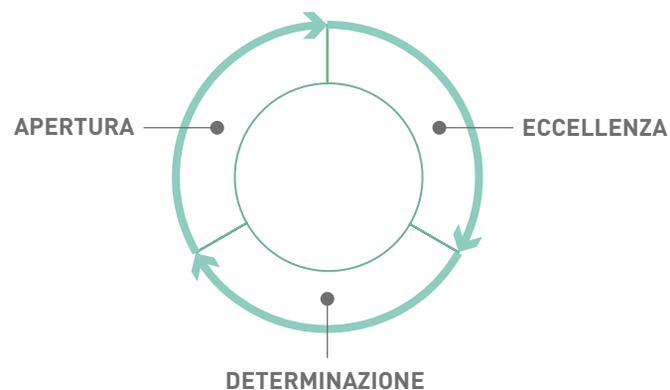


Figura 1. I tre valori distintivi di Trenord.

Il Codice Etico

Ispirati dal principio secondo cui 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 all'interno dell'Azienda sia nei rapporti con i propri Stakeholder.

Siamo costantemente impegnati a mantenere un atteggiamento di massima collaborazione, basato sulla trasparenza e sulla 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.

La strategia di Trenord

Il 2017 è stato l'anno chiave per la rivisitazione e l'aggiornamento del Piano Industriale di Trenord.

Il Business Plan 2016-2020, aveva infatti già fissato le linee guida strategiche:

- migliorare il Servizio al Cliente, attraverso il consolidamento e l'orientamento alla domanda;
- remunerare gli azionisti, perseguendo Efficienza e One Company;
- sviluppare ed innovare, percorrendo nuove aree di generazione del valore.

La leva fondamentale del Business Plan di Trenord, orientato al miglioramento del servizio al Cliente, è sicuramente il **rinnovo della flotta**.

Su questa strada, nel corso dell'anno, è stato approntato un piano **investimenti ambizioso, di 1,6 miliardi di euro**, che prevedeva 161 nuovi treni in consegna a partire dal 2020.

Tale piano, nel luglio 2017, è stato interamente adottato da Regione Lombardia, che ha deciso di provvedere direttamente all'acquisto del nuovo materiale rotabile.

Per garantire - fino all'arrivo del nuovo materiale rotabile - funzionalità, affidabilità, comfort e decoro della nostra flotta e perseguire sempre maggior qualità nel servizio ai nostri Clienti, **Trenord ha sviluppato un nuovo piano di investimenti, per oltre 600 milioni di euro**, che dovrà concretizzarsi nel periodo 2017-2020.

Tale piano prevede al 2020:

- 200 milioni per finalizzare gli impegni del Contratto di Servizio, **20 nuovi treni di cui 10 TSR già consegnati**;
- 140 milioni di euro destinati ad **attività di revamping per il rinnovo e il rifacimento degli interni e degli impianti di climatizzazione** di 140 carrozze a media distanza e 138 carrozze a doppio piano;
- 18 milioni di euro per **il piano straordinario "flotte vetuste"**, già in fase di deployment con un team di lavoro focalizzato a garantire il rispetto delle tempistiche e della attività previste;
- 60 milioni di euro per **l'adattamento del sistema antincendio dei nostri treni**, in base alle prescrizioni del c.d. Decreto Gallerie, che entrerà in vigore da Aprile 2021;
- 200 milioni di euro per le **attività di manutenzione ciclica**.

È stato quindi perfezionato l'aggiornamento del Business Plan 2016-2020 di Trenord, integrandolo con il nuovo piano di investimenti e aggiornando gli obiettivi per ciascuna area e le iniziative strategiche di piano. La figura seguente riporta i pillar strategici del nuovo Business Plan di Trenord.

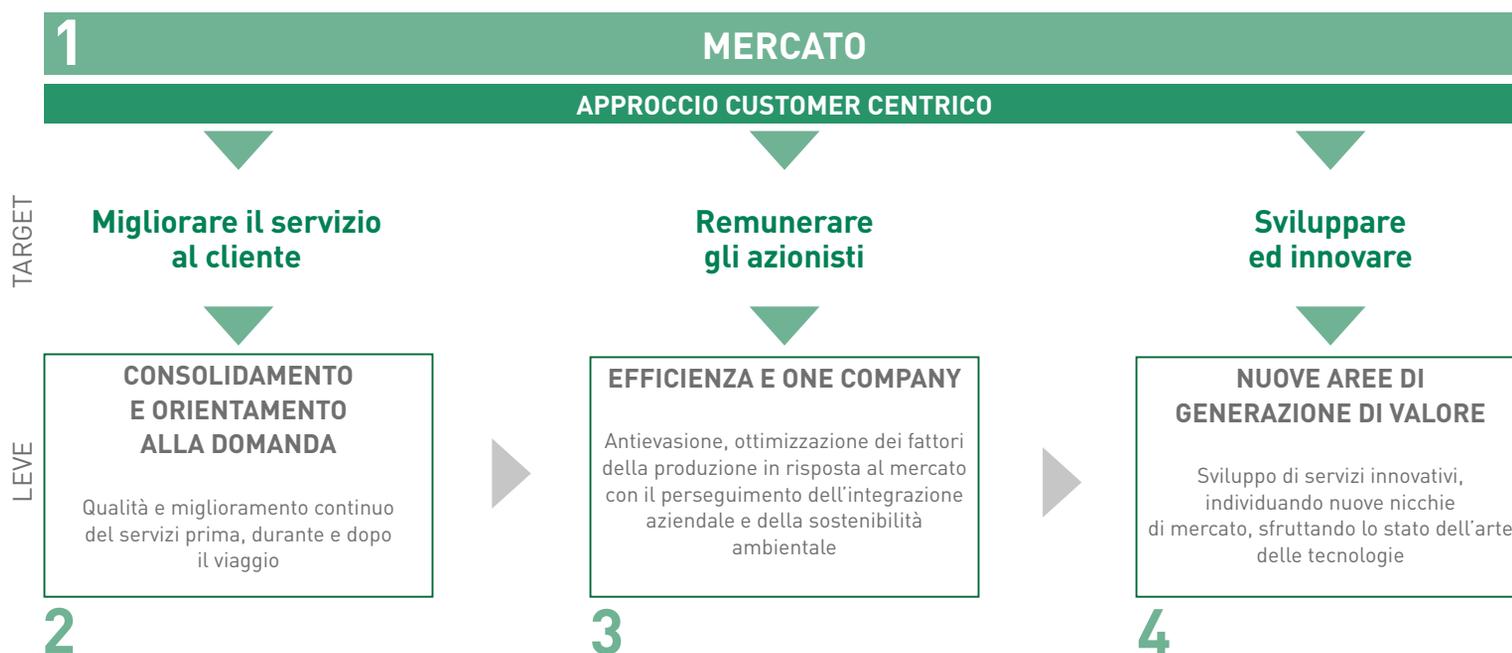


Figura 2. Pillar strategici del Business Plan di Trenord.

L'attenzione al Cliente e l'ammodernamento della flotta sono un impegno concreto verso una mobilità sempre più sostenibile

Stakeholder Trenord

Innovazione e mobilità sostenibile per il futuro di Trenord

La mobilità sostenibile

La sostenibilità, è parte integrante della missione di Trenord, player decisivo all'interno dell'ecosistema della mobilità.

Il nostro obiettivo, infatti, è quello di fornire un servizio eccellente che incentivi sempre più l'uso del treno, rivolgendo la nostra offerta a coloro che hanno l'esigenza di spostarsi in modo rapido, economico ed ecologico per lavoro, studio, cultura e tempo libero.

Per Trenord, quindi, essere sostenibili significa incidere positivamente su tutti gli aspetti che compongono il concetto di sostenibilità, che sono:

- **l'ambiente**, perché l'utilizzo del treno favorisce la diminuzione della congestione da traffico nelle città e riduce l'impatto ambientale degli spostamenti in termini di emissioni di CO₂;
- **la società**, perché consente di condividere l'esperienza di viaggio e facilita la fruizione culturale, rendendo accessibili itinerari turistici, museali, gastronomici e i luoghi della Lombardia;
- **l'economia**, perché essendo un'azienda di medie dimensioni contribuisce allo sviluppo e all'occupazione regionale. Inoltre ha un impatto economico sul territorio che attraversa, valorizzandone le ricchezze e favorendo lo sviluppo e la riqualificazione delle periferie. Facilita la mobilità in Lombardia per il lavoro ma anche per il tempo libero e rende possibili spostamenti con un rapporto qualità/prezzo vantaggiosi in particolare rispetto ai mezzi privati.

Oltre ai "convenzionali" aspetti di sostenibilità, come quelli sopra citati, Trenord considera **il tempo delle persone** un tema fondamentale della mobilità sostenibile, la vera e propria nuova moneta.

La mobilità sostenibile, inoltre, si declina in un'**integrazione capillare del servizio offerto al Cliente**, che non si limita quindi a garantire un trasporto da stazione a stazione, ma **da casa al luogo di destinazione**.

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 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.).

Promuovere lo sviluppo del trasporto ferroviario è un'opportunità di crescita socio-economica per l'intero territorio

Stakeholder Trenord





FOCUS CUSTOMER SATISFACTION

L'analisi di Customer Satisfaction di novembre 2017 conferma che il **28,5%** dei viaggiatori non ha bisogno di altri mezzi per effettuare lo spostamento al di là del treno di Trenord presso cui è avvenuta l'intervista. Nei casi in cui vengono invece citati altri mezzi, i riferimenti più frequenti ai mezzi

pubblici sono per la metropolitana (22,2%) e per il TPL urbano (12,6%); nel 13,5% dei casi viene indicato un altro treno. L'uso dei mezzi privati interessa l'automobile; come passeggero nel 14,6% dei casi o come conducente nel 17,4%, dato quest'ultimo in aumento rispetto l'anno precedente.

Altri mezzi utilizzati per effettuare lo spostamento (%)

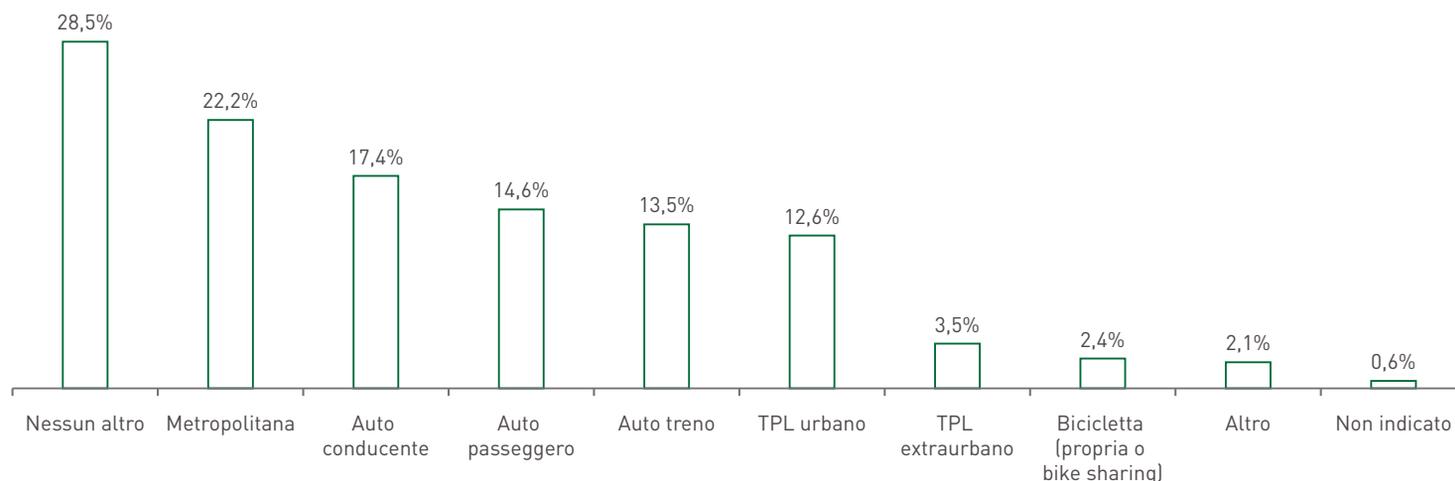


Grafico 1. Altri mezzi utilizzati per effettuare lo spostamento.

Al fine di agevolare la mobilità sostenibile, si potrebbero garantire, per chi utilizza il treno, prezzi agevolati dei parcheggi in prossimità delle stazioni

Stakeholder Trenord

Nell'ampia costellazione della mobilità sostenibile, la **componente ferroviaria è essenziale per garantire un servizio integrato di mobilità**, che non seguirà più la classica impostazione monocentrica focalizzata sulla metropoli e pensata per i pendolari, ma si orienterà verso un **modello policentrico che soddisfi 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, riconoscendone la molteplicità di interessi e la complessità di esigenze.



L'89% dei Clienti valuta positivamente l'offerta ferroviaria di Trenord



FOCUS CUSTOMER SATISFACTION

L'indagine di Customer Satisfaction di novembre 2017 conferma che l'**89%** dei nostri Clienti è complessivamente soddisfatto dell'offerta ferroviaria di Trenord. Le aree maggiormente apprezzate sono quelle relative all'ampiezza

della rete (**91%**) e alla facilità di acquisto e utilizzo di biglietti e/o abbonamenti (**89%**), mentre l'area che ha subito l'incremento significativo è quella relativa all'integrazione tariffaria **+6,2**.

Soddisfazione Clienti - Area offerta ferroviaria

▶ 2016 ▶ 2017

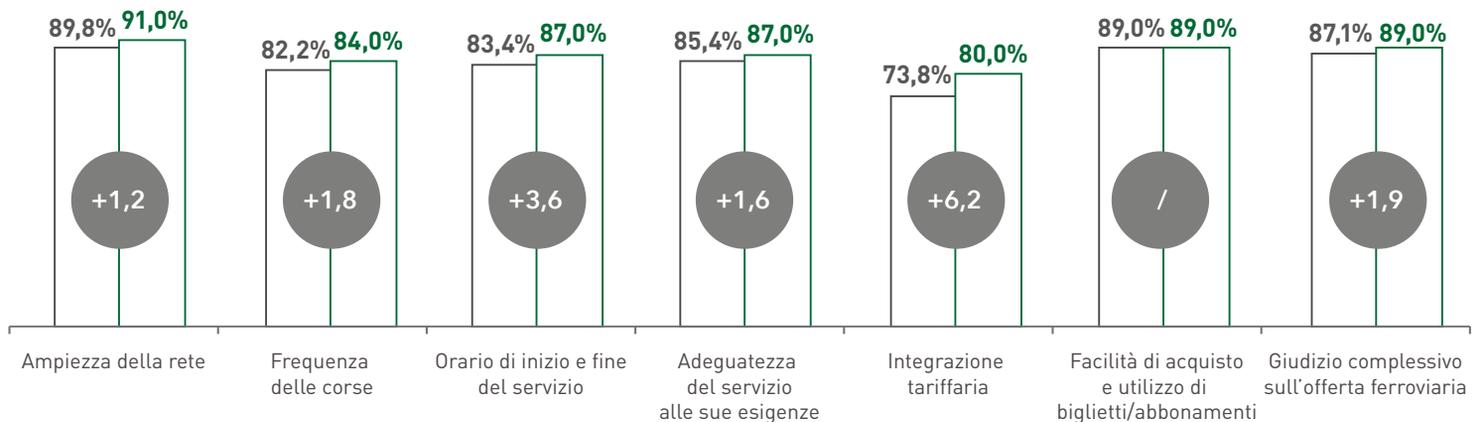


Grafico 2. Soddisfazione Clienti area offerta ferroviaria - Valutazione su scala 1-10 [% voti 6-10].

Nonostante ci siano aree di miglioramento, Trenord offre un servizio capillare e di qualità, tra i più competitivi in termini di qualità/prezzo non solo in Italia, ma anche all'Estero

Stakeholder Trenord

L'innovazione in tutte le attività di Trenord

Velocità, accessibilità e semplicità, dematerializzazione della documentazione e praticità: sono alcuni degli elementi indispensabili per la trasformazione digitale, che sta sempre più interessando anche la nostra Azienda e che sta cambiando radicalmente i nostri processi.

In un contesto socio-culturale come quello dei giorni nostri, l'innovazione risulta essere un fattore critico di successo e una componente imprescindibile richiesta dai nostri Clienti al fine di migliorare sempre di più l'esperienza di viaggio.

Le nuove tecnologie, infatti, rappresentano uno prezioso strumento in grado di fornire dati e servizi indispensabili per **mettere il Cliente al centro del viaggio**.

Il 2017, in particolare, è stato l'anno della svolta per Trenord, in cui la digital trasformation è stato il driver principale per tutti i progetti aziendali, dalla comunicazione interna ed esterna, alla manutenzione, alla produzione, alla sicurezza.

In quest'ottica, nel 2017 si è svolto il primo Management Meeting all'insegna dell'innovazione, dal titolo **"Turning innovation into business"**, che ha visto il coinvolgimento di tutti i dirigenti e i responsabili di struttura di Trenord. Durante il meeting, sono stati illustrati alcuni dei progetti più rilevanti in tema di innovazione, come il nuovo concept logistico e organizzativo della nuova Operation Room e i digital ambassador aziendali (Cfr. Paragrafo *I dipendenti: l'asset principale*).

Nel 2017 è stata avviata anche la collaborazione tra Trenord e il Politecnico di Milano. L'accordo ha come obiettivo principale lo sviluppo del nostro Capitale Umano e dell'innovazione tecnologica, per i Clienti e per tutto il personale. Nel prossimo triennio, infatti, saranno avviate collaborazioni scientifiche, progetti di ricerca e formazione, analisi di mercato e attività di scouting.

Già a partire dall'inizio del 2018 verranno mossi i primi passi su diversi ambiti e progetti che spaziano tra l'analisi dell'evoluzione della domanda di mobilità, alla gestione dei big data, dalla manutenzione predittiva a progetti specifici di sostenibilità e di ergonomia e, ovviamente, daremo il via ad attività mirate allo sviluppo del nostro capitale umano.

I primi risultati della collaborazione tra Trenord e il Politecnico di Milano sono sotto gli occhi di tutti, nel 2017, infatti, sono state **riprogettate le nuove divise del personale Trenord**, che verranno distribuite già dall'inizio del 2018.

Tra i progetti più importanti sviluppati da Trenord in ambito innovazione, possono essere annoverati: **l'Automatic People Counter** e la **Dematerializzazione**.



L'Automatic People Counter è uno strumento di avanzata tecnologia che riguarda il conteggio dei Clienti a bordo treno, grazie all'installazione di appositi sensori, permetterà di ricavare informazioni preziose per il miglioramento del servizio.

Il progetto Automatic People Counter, nato nel 2016, con un investimento da parte dell'Azienda di oltre 4 milioni di euro, è stato inizialmente allestito su parte della flotta TAF-TSR, in servizio sulle linee S5 e S6 e sulla rete FN.

L'obiettivo del progetto è quello di passare da misurazioni periodiche dei flussi viaggiatori a misurazioni continue, scientificamente più dettagliate e accurate, che dovranno fornire preziose informazioni sia per definire una programmazione delle composizioni più rispondenti al servizio, sia per definire l'utilizzo delle corse nei diversi periodi dell'anno e nelle diverse fasce orarie della giornata.



Un nostro desiderio, che ci vedrà impegnati nel lungo periodo, è quello di poter utilizzare i dati rilevati dai sensori per fornire informazioni ai Clienti sull'affollamento delle singole carrozze e poter fornire, soprattutto nelle aree più affollate come il passante ferroviario, suggerimenti ai Clienti in merito alla scelta della corsa.

Attualmente **i sensori conta passeggeri sono stati installati sul 20% della flotta TAF-TSR in circolazione.**

Il secondo step, avviato a gennaio 2018, ci consentirà di dotare dei sensori un ulteriore 10% della flotta TSR, il 20% della flotta Coradia, VIVALTO, GTW e di seguito, a partire dal 2019, saranno attrezzate le composizioni Medie Distanze e Doppio Piano.

Il progetto “**Dematerializzazione**”, invece, ha lo scopo di ottimizzare sensibilmente la gestione cartacea di alcuni documenti inerenti la sicurezza della circolazione.

In particolare, il progetto riguarda la **gestione informatizzata di una serie di processi** direttamente collegati allo svolgimento in sicurezza del servizio ferroviario, e interessa circa **2.400 macchinisti e capitreno in servizio sui treni Trenord.**

Le singole funzionalità sono implementate sui dispositivi mobili (Tablet e Palmari) in dotazione agli agenti ed integrate nella suite RAMOS (Railway Mobile Suite).

Il progetto si compone dei seguenti tre sottoprogetti:

- **Documentale:** prevede la distribuzione informatizzata di tutti i Regolamenti Ferroviari, dei Fascicoli dove vengono riportate le caratteristiche delle varie Linee, dei manuali

tecnici dei mezzi di trazione, delle varie circolari e disposizioni interne;

- **Prescrizioni:** prevede la gestione informatizzata dei documenti che devono essere in possesso dei macchinisti e capitreno per l'effettuazione del singolo treno (es. Schede Treno e Prescrizioni). I documenti vengono generati da personale specializzato (Formatori Treno) mediante l'utilizzo di un apposito software e vengono resi disponibili sulla specifica piattaforma informatica;
- **Libro di Bordo:** prevede la gestione informatizzata delle segnalazioni di guasto dei treni, mediante l'utilizzo di un applicativo a disposizione di macchinisti e capitreno per l'inserimento degli avvisi di guasto.

La mobilità di aree dinamiche come la Lombardia e Milano richiede forte integrazione tra operatori del settore e il sistema della ricerca scientifica

Cinzia Farisè, Amministratore Delegato

Le nuove divise di Trenord sono state ideate dai Colleghi di Trenord in collaborazione con la scuola di “Design della Moda del Politecnico di Milano”





La governance della sostenibilità

Il governo societario

Il Consiglio di Amministrazione

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.

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

La tabella seguente riporta la composizione del CdA al 31 dicembre 2017.

Composizione del Consiglio di Amministrazione

Barbara Morgante	Presidente
Cinzia Farisè	Amministratore Delegato
Enrico Bellavita	Consigliere
Umberto Benezzioli	Consigliere
Domenico Galli	Consigliere
Francesca Serra	Consigliere

Tabella 1. Composizione del Consiglio di Amministrazione al 31 dicembre 2017.

Nel corso del 2017 si è proceduto alla nomina del Consiglio di Amministrazione (nella composizione sopra indicata) che in precedenza era composto da Barbara Morgante (Presidente), Cinzia Farisè (Amministratore Delegato), Enrico Grigliatti, Daniela Chiappini, Umberto Benezzioli ed Enrico Bellavita.

La carica di Presidente del Consiglio di Amministrazione detiene i poteri e le funzioni di seguito 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, approvvigionamenti 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.

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.

Al 31 dicembre 2017 il Collegio Sindacale è composto da:

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

Tabella 2. *Composizione del Collegio Sindacale al 31 dicembre 2017.*

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 le seguenti finalità:

- vietare comportamenti che possano ricadere nelle fattispecie di reato previste dal D. Lgs. 231/2001;
- diffondere la consapevolezza che, dalla violazione del D. Lgs. 231/2001, 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 D. Lgs. 231/2001.

L'Organismo di Vigilanza (OdV) verifica l'applicazione del Modello di Organizzazione e Controllo. Al 31 dicembre 2017 l'Organismo di Vigilanza è così composto:

Composizione dell'Organismo di Vigilanza	
Bruno Assumma	Presidente
Laura Ferrara	Membro
Marco Manzoli	Membro
Alessandra Vari	Membro

Tabella 3. *Composizione dell'Organismo di Vigilanza al 31 dicembre 2017.*

La politica e il sistema di gestione integrato

Competenza, affidabilità, qualità del servizio, incremento della percezione positiva del Cliente, miglioramento continuo delle nostre prestazioni e della complessiva reputazione aziendale. Sono questi i punti chiave della Politica Aziendale Integrata 2017. Obiettivi che guidano il **nostro Sistema di Gestione**: un vero e proprio piano di azioni coordinato e integrato, che consente di definire, gestire e condividere, con tutte le funzioni aziendali, la pianificazione delle attività, i processi da attuare e le relative responsabilità.

Il Sistema di Gestione Integrato è la guida aziendale verso il miglioramento del nostro servizio e, contemporaneamente, costituisce la base per la crescita della **cultura della sicurezza dell'esercizio, della qualità, dell'ambiente, della salute e sicurezza sul luogo di lavoro.**

Al 31 dicembre 2017 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";

II. La governance della sostenibilità

- certificazione del Sistema di Gestione ambientale in accordo allo standard **ISO 14001:2015** 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”. Nel mese di Gennaio 2018 la

certificazione del Sistema di Gestione Ambientale di Trenord è stata rinnovata con la transizione alla versione 2015 della norma ISO 14001.

Come ulteriore traguardo da raggiungere, è in fase di progettazione l'avvio della certificazione del **Sistema di Gestione per la Salute e la Sicurezza sul luogo di lavoro** per l'intera Azienda, in accordo al relativo standard di riferimento.



Gli acquisiti responsabili: la catena di fornitura

Trenord può contare su più di 5.000 fornitori accreditati, ovvero in possesso dei requisiti richiesti dall'art. 38 del 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;
- attività e forniture non specifiche ferroviarie.

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

Numero di fornitori per area geografica

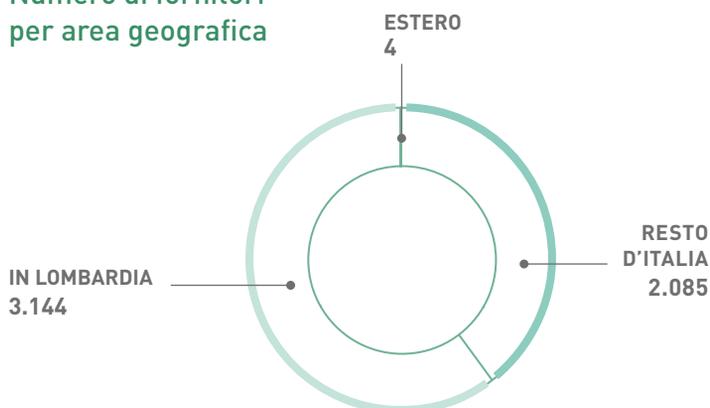


Grafico 3. Numero di fornitori suddivisi per area geografica.

Dal 2017 è stato dato seguito all'applicazione, in modalità integrata nel sistema di gestione dati aziendali, di una formula per la valutazione dei rating dei fornitori che prende in considerazione fattori come la puntualità e le posizioni invece, oltre alla non conformità.

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 riferimento in primis alla sicurezza della circolazione e, in seguito, alla sicurezza degli acquisti. Nei contratti inerenti ai servizi di manutenzione, alla fornitura dei materiali, 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 assegnati sulla base dell'oggetto di appalto e spaziano dall'organizzazione operativa alle competenze,

Numero di fornitori per settore

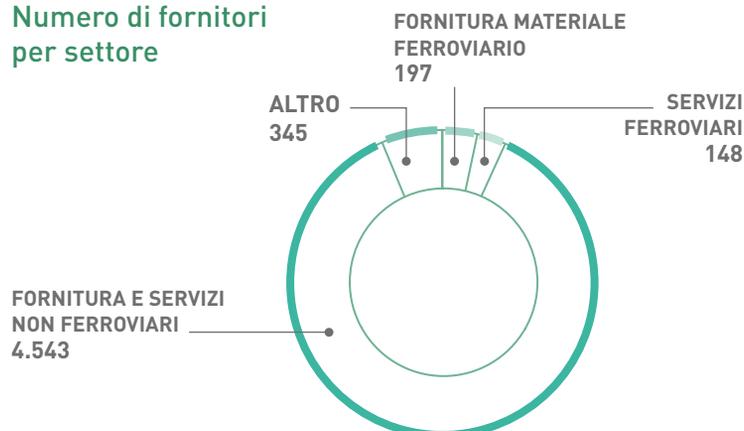


Grafico 4. Numero di fornitori suddivisi per settore.

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.

Lo stakeholder engagement

Gli stakeholder di Trenord sono tutti coloro che possono subire un impatto significativo dalle nostre attività o le cui azioni possono influenzare la capacità di raggiungere i nostri obiettivi aziendali.

Nel corso del 2017, Trenord ha svolto una serie di attività di engagement sia interne che esterne, in particolare rivolte a Clienti, management aziendale, partner commerciali, istituzioni e Università al fine di monitorarne il grado di soddisfazione e le aspettative per poter migliorare la qualità del servizio offerto.

Fin dalla sua costituzione, Trenord si è impegnata a porre il Cliente al centro della propria azione, costituendo un vantaggio competitivo che la pone oggi in prima linea per affrontare con successo le sfide poste dal mercato dei trasporti.

In quest'ottica, dal 2015 è stata costituita 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.

Se il Cliente è al centro delle attività di Trenord, i **dipendenti** ne costituiscono **l'asset principale**. Tale concetto è supportato

dal progetto "One Company", lanciato nel 2015 con l'obiettivo di sviluppare il senso di "cittadinanza aziendale" attraverso un ambizioso piano di formazione e comunicazioni interna.

In aggiunta, non possono essere dimenticati tutti gli interlocutori con cui Trenord interagisce e con i quali si impegna a costruire una relazione attiva e reciprocamente costruttiva, come Regione Lombardia, i partner commerciali, le comunità locali, territoriali e istituzionali. I benefici di questa relazione offrono la possibilità di raccogliere tutti gli stimoli favorevoli e costruttivi per svolgere in modo più efficace e sostenibile le nostre attività.

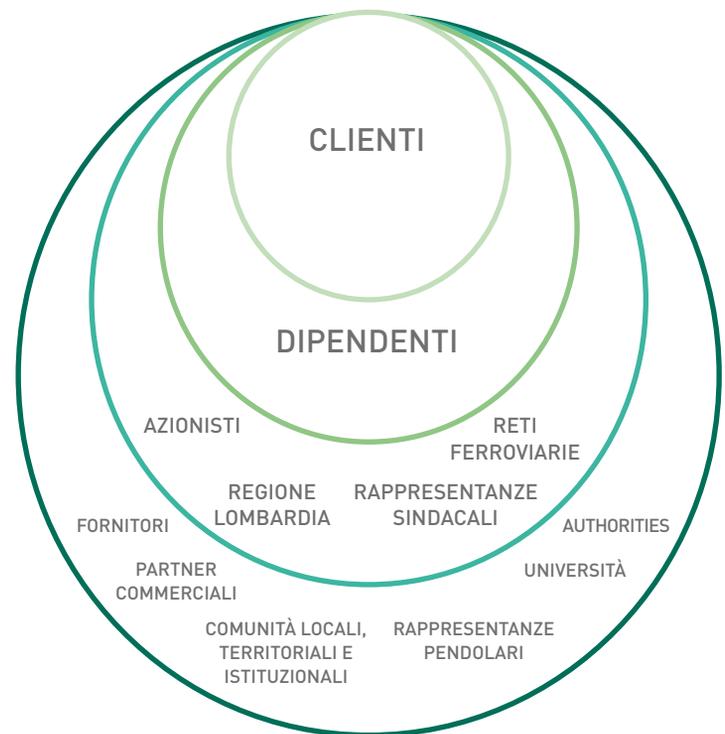


Figura 3. Gli Stakeholder di Trenord.



L'analisi di materialità

La matrice di materialità è una sintesi analitica degli aspetti rilevanti da rendicontare nel Bilancio di Sostenibilità.

Come suggerito dalle linee guida del Global Reporting Initiative, 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 gli indicatori chiave, i cosiddetti Key Performance Indicators (KPI).

Giunti alla quarta edizione del Bilancio di Sostenibilità, in Trenord c'è maggior consapevolezza sui temi connessi alla responsabilità sociale e ambientale. Si è quindi deciso di consolidare i risultati della matrice di materialità del 2016 (che aveva coinvolto un campione di stakeholder rappresentati da Regione Lombardia, Gruppo FNM, Clienti, fornitori, partner e punti vendita, oltre al top management), con quelli derivanti dall'attività di stakeholder engagement del 2017.

In particolare, **nel 2017 sono stati coinvolti: aziende partner, università, centri di ricerca, istituti finanziari, realtà territoriali, Clienti** e, come per il 2016, il **management aziendale**, composto da quadri e dirigenti.

In coerenza con quanto rilevato l'anno precedente, dall'analisi di materialità 2017 è emerso che i temi più rilevanti per gli stakeholder, sia esterni sia interni, sono risultati la **Qualità del servizio, la soddisfazione del Cliente** e la **Sicurezza del Cliente**. Per il primo tema, soprattutto a livello interno, ha sicuramente contribuito il forte indirizzo strategico orientato alla Centralità del Cliente, che ha portato, nel 2015, a costituire una Task Force dedicata. Per quanto riguarda il secondo tema, invece, il periodo storico in cui si è svolta l'analisi ha probabilmente influito sulla percezione dell'importanza della sicurezza, a causa dell'incidente avvenuto a Pioltello il 25 gennaio 2018.

Tra i temi “nuovi” emersi quest'anno, la **Mobilità sostenibile**, ov-

vero l'utilizzo del treno per ridurre gli impatti negativi dovuti all'utilizzo di veicoli privati, è risultata in cima alla lista delle priorità degli stakeholder esterni. Tale tema è strettamente connesso alla necessità di una mobilità **sempre più integrata**, che, in prospettiva, vada dalla porta di casa del Cliente fino alla destinazione finale.

Anche il tema dell'innovazione, vista soprattutto in ottica di **Ammodernamento della flotta**, ma anche di **Digital transformation**, è risultata per la prima volta rilevante per tutti gli stakeholder. Entrambi questi aspetti sono di estrema attualità per Trenord, a fronte delle politiche strategiche e dei progetti intrapresi nel corso del 2017 (Cfr. Paragrafi *La strategia di Trenord e Innovazione e mobilità sostenibile per il futuro di Trenord*).

Riguardo le tematiche ambientali, in un settore come quello ferroviario che risulta essere tra i più energivori in assoluto, la riduzione dei **Consumi energetici** e quindi delle **Emissioni in atmosfera** è percepita come la più rilevante.

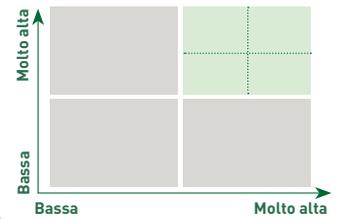
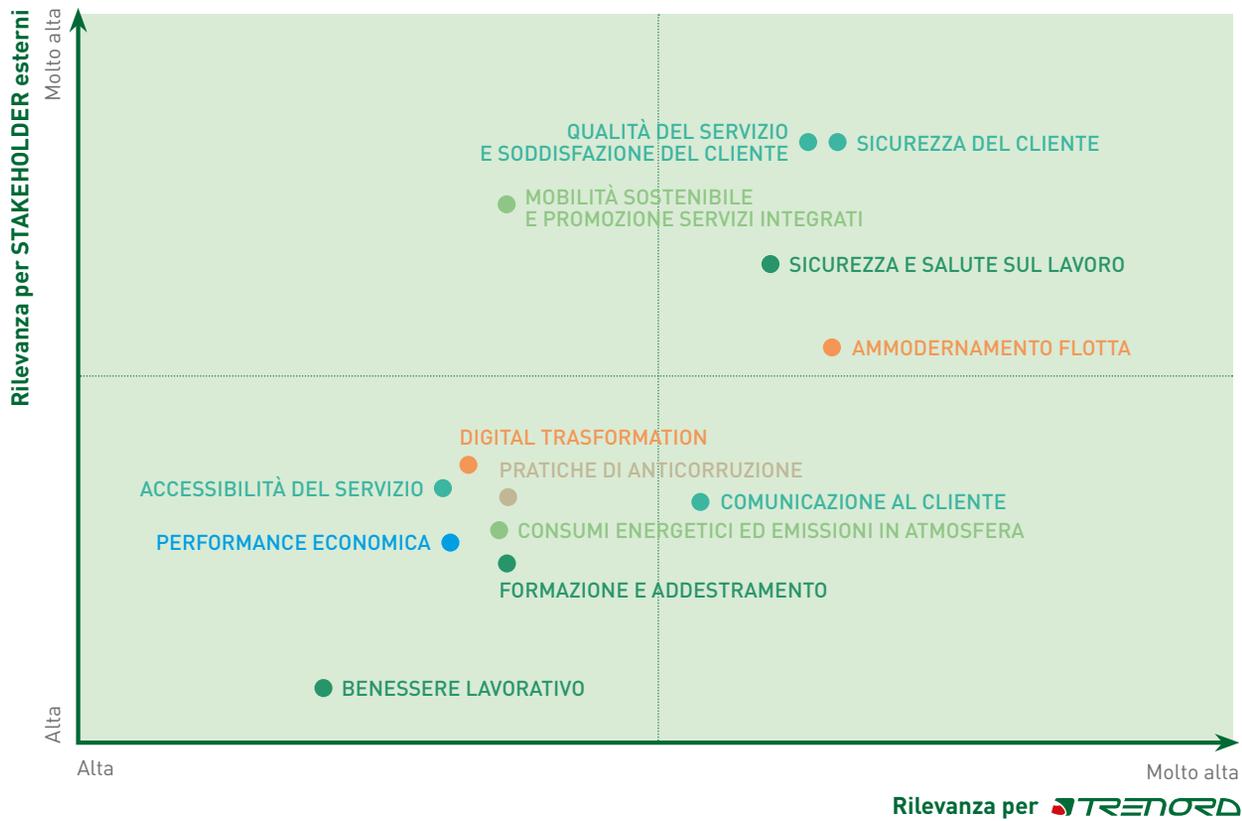
Inoltre, anche quest'anno risulta confermata l'attenzione alle risorse umane, soprattutto con riferimento alla **Tutela della salute e sicurezza sul posto di lavoro** e alla **Formazione e Addestramento**. In aggiunta, nel 2017, è risultato per la prima volta rilevante il tema del **Benessere lavorativo**, che comporta, indirettamente, degli effetti positivi sia in termini di attrattività dell'Azienda verso l'esterno, sia nella produttività dei dipendenti.

Rispetto all'analisi di materialità dello scorso anno, il tema legato alla **Gestione delle relazioni industriali** non è risultato tra i più rilevanti per gli stakeholder e quindi non risulta più presente nella matrice dei principali temi materiali.

Infine, l'attenzione alle **Performance economiche** è un elemento indispensabile per l'offerta di un servizio di qualità e per la capacità dell'Azienda di perdurare nel tempo ed è stato quindi riconosciuto materiale da tutti gli stakeholder.

La figura nella pagina seguente riporta i temi materiali per Trenord.

I temi rilevanti per Trenord e i suoi stakeholder

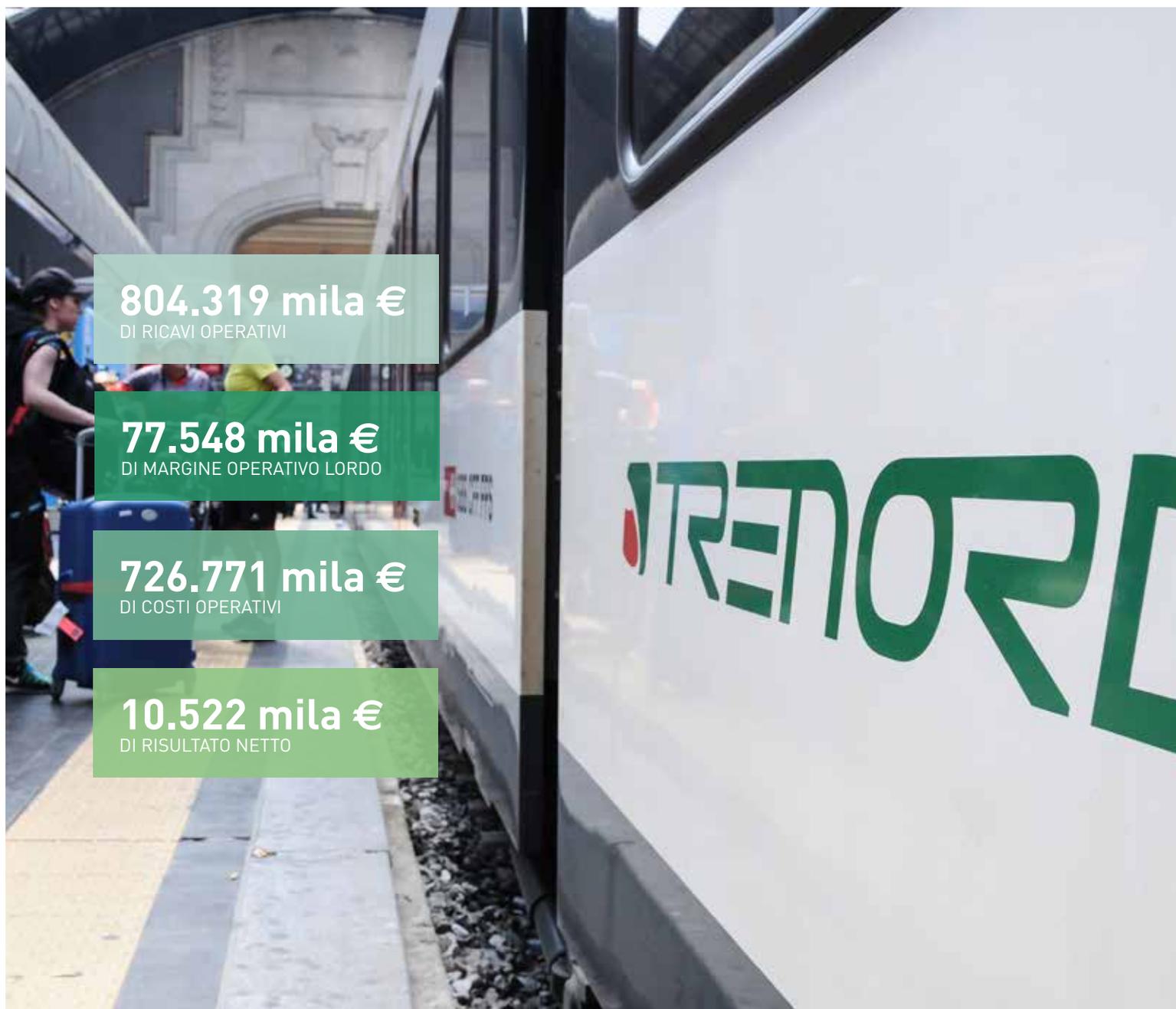


- Risorse umane
- Clienti
- Ambiente
- Dimensione economica
- Governance
- Innovazione





La responsabilità economica



Ancora un anno in crescita

Nel 2017 è proseguito il percorso di crescita che ha contraddistinto Trenord fin dalla sua nascita, puntando alla performance di esercizio ma anche alla piena sostenibilità economica.

In particolare la produzione ha segnato un ulteriore aumento: nel 2017 Trenord ha effettuato la produzione più alta di sempre con **43,5 milioni di treni e bus/km** ovvero **+0,6%** rispetto al 2016.

Anche i nostri Clienti crescono di anno in anno: nel novembre 2017 ne abbiamo serviti 753 mila al giorno, un anno fa erano 736 mila e nel 2015 – immediatamente dopo Expo – 714 mila.

Per offrire ai nostri viaggiatori un'esperienza di viaggio sempre più soddisfacente, Regione Lombardia ha adottato pienamente il nostro Piano Investimenti da 1,6 miliardi di euro. Il Piano è interamente dedicato all'acquisto di 161 nuovi treni. I primi arriveranno entro il 2020.

Un traguardo importante, non scontato: **Trenord è un'azienda solida, in salute**, in grado di progettare le grandi sfide di domani senza perdere di vista le aspettative di oggi.

A tale piano si aggiunge quello di Trenord, approvato dal Consiglio di Amministrazione nel mese di ottobre che innesta ulteriori 400 milioni di euro di investimenti in revamping e attività manutentiva: un ulteriore impegno diretto dell'Azienda per ammodernare e adeguare i vecchi mezzi, che hanno più di 35 anni, alle esigenze della nostra clientela.

Tale piano ha visto il suo inizio già nella seconda parte dell'anno, con la costituzione di una Task Force dedicata che garantisce il rispetto dei tempi e degli obiettivi.

Il Piano, che si estenderà per tutto il 2018 e proseguirà fino all'inizio del 2019, si pone come obiettivo principale il recupero dell'affidabilità dei nostri treni, andando ad intervenire principalmente, sulle flotte più vetuste e che hanno quindi maggior bisogno di attenzione.

Dati di bilancio

Nel 2017 Trenord ha deciso di adottare i principi contabili internazionali IAS/IFRS per la redazione del Bilancio d'esercizio, segno di innovazione e apertura oltre i confini nazionali.

Pertanto tutti i dati 2017 e i dati comparativi 2016 sono rappresentati secondo i nuovi principi.

L'esercizio 2017 conferma il trend di miglioramento già evidenziato negli anni passati, registrando un Risultato Netto complessivo di **10.522 mila euro** con un incremento del **14%** rispetto al risultato 2016 (9.196 mila euro).

In forte crescita i Ricavi Operativi (che passano da 766.199 mila euro a **804.319 mila euro**) con un incremento del **5,0%** derivante sia dall'incremento dei ricavi da Traffico Ferroviario che dall'incremento dei corrispettivi da Contratto di Servizio.

Il **Margine Operativo Lordo** (EBITDA) si attesta a **77.548 mila euro** (76.185 mila euro nel 2016), con un incremento di circa il **2%** rispetto all'esercizio precedente.

Valori del conto economico ¹			
(valori in migliaia di euro)	2017	2016	Variazione 2017 - 2016
Ricavi operativi	804.319	766.199	5,0%
Costi operativi	726.771	690.014	5,3%
EBITDA	77.548	76.185	1,8%
Risultato operativo	16.683	18.832	-11,4%
Risultato netto	10.522	9.196	14,4%

Tabella 4. Valori del conto economico.

¹ Rispetto a quanto pubblicato nel Bilancio di Sostenibilità 2016, i dati del 2016 sono stati ricalcolati a seguito della riclassificazione secondo i principi contabili dell'International Accounting Standards.

Il valore aggiunto

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.

Valore economico generato e distribuito ²			
(valori in migliaia di euro)	2017	2016	Variazione 2017 - 2016
Valore economico direttamente generato	807.787	767.663	5,2%
Ricavi delle vendite e prestazioni	790.170	755.503	4,6%
<i>Altri proventi (compresi proventi finanziari)</i>	17.618	12.161	44,9%
Valore economico distribuito	736.400	704.914	4,5%
<i>Costi Operativi per acquisto materie prime, sussidiarie, di consumo, merci, per servizi e godimento beni di terzi</i>	468.533	442.376	5,9%
<i>Stipendi corrisposti a personale dipendente, comprensivi di oneri sociali, TFR e altri costi</i>	257.996	247.398	4,3%
<i>Remunerazione dei finanziatori, comprensivi dei dividendi distribuiti, interessi su prestiti e altre forme di debito</i>	1.868*	5.836	-68,0%
<i>Imposte e oneri tributari</i>	8.003	9.304	-14,0%
Valore economico trattenuto	71.387	62.749	13,8%

Tabella 5. Valore economico generato e distribuito.

² Rispetto a quanto pubblicato nel Bilancio di Sostenibilità 2016, i dati del 2016 sono stati ricalcolati a seguito della riclassificazione secondo i principi contabili dell'International Accounting Standards.

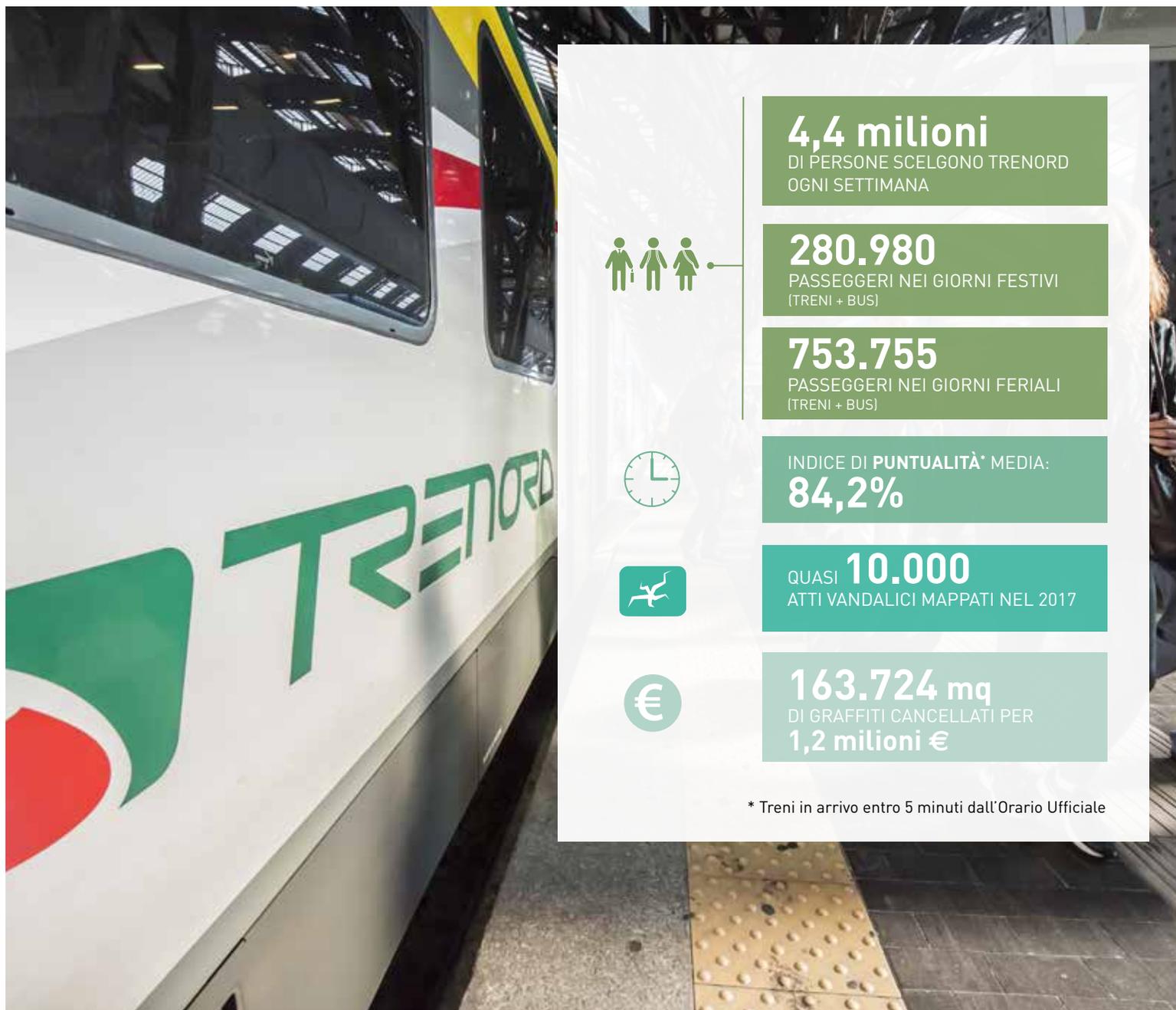
* L'Assemblea ha deliberato la distribuzione di un dividendo agli azionisti pari a 3 milioni di euro.





NW

La responsabilità verso i Clienti



Il treno entra a far parte della vita delle persone

La sostenibilità è il nuovo *chic*, e spostarsi usando il treno è sostenibile per diversi aspetti: non solo per una maggiore “ecologicità” del mezzo, infatti a parità di passeggeri trasportati le emissioni in atmosfera sono la metà di quelle di un autovettura (Cfr. Paragrafo *La mobilità ecosostenibile*), ma anche sotto altri punti di vista, come il risparmio di tempo e costi rispetto all'utilizzo dell'automobile.

Utilizzare il treno, quindi, è un vero e proprio stile di vita: è la scelta quotidiana di non rimanere bloccati nel traffico la mattina quando si va al lavoro o all'università, è la scelta di non dover pagare il casello autostradale o il parcheggio, è la scelta di ottimizzare il tempo di viaggio leggendo un quotidiano, guardando la serie tv preferita sullo smartphone o ripassando per l'interrogazione, è inoltre la scelta di voler lasciare alle generazioni future un territorio in cui l'aria sia più respirabile di quanto lo sia adesso.

Tale scelta è confermata dall'indagine di Customer Satisfaction di novembre 2017, che ha evidenziato che il **63%** dei Clienti Trenord **dichiara di avere a disposizione un'automobile:** nella maggioranza dei casi, dunque, il treno è una vera e propria scelta.

I Clienti Trenord ogni anno, sempre di più, scelgono di utilizzare il treno per gli spostamenti sia nei giorni feriali sia in quelli festivi. Come riportato nella tabella in basso³, che indica le frequentazioni sui soli treni, i dati ci dicono che nel 2017 i **passaggeri nei giorni feriali** sono stati **750.237** (+2,3% rispetto al 2016) e **279.941 nei giorni festivi** (+3,8% rispetto al 2016). Considerando però anche le frequentazioni sui bus sostitutivi, i passeggeri di Trenord nei giorni feriali del 2017, sono stati **753.755**.

³ I dati si riferiscono alla campagna frequentazioni effettuata dal 4 al 26 novembre 2017.

⁴ I dati si riferiscono alla campagna frequentazioni effettuata dal 4 al 26 novembre 2017 e tengono in considerazione sia i treni, sia i bus sostitutivi

Particolare sottolineatura merita il trend incrementale degli ultimi anni: più di 100 mila viaggiatori quotidiani del servizio ferroviario in 6 anni. Nel fine settimana la crescita è ancor più consistente, ciò testimonia l'ormai indiscusso posizionamento del treno non solo come mezzo feriale, ma anche come strumento di mobilità nel tempo libero.

Un dato interessante emerge anche dal grafico 5⁴ sulle frequentazioni per giorno della settimana: il picco di passeggeri che viaggia con Trenord è di **Lunedì** e di **Giovedì**, quando si contano, rispettivamente, più di **770 mila e 760 mila** frequentazioni.

Numero di passeggeri e incremento percentuale delle frequentazioni nei giorni feriali, sabato e festivi			
Anno	Feriali	Sabato	Festivi
novembre 2014	702.339	339.407	245.024
novembre 2015	712.262	371.920	265.495
novembre 2016	733.229	376.589	269.821
novembre 2017	750.237	386.134	279.941
Confronto 2017-2014	6,8%	13,8%	14,3%
Confronto 2017-2015	5,3%	3,8%	5,4%
Confronto 2017-2016	2,3%	2,5%	3,8%

Tabella 6. Dati sulle frequentazioni nei giorni feriali, sabato e festivi.



Oltre 750mila persone scelgono Trenord ogni giorno

Frequenzazioni per giorno della settimana

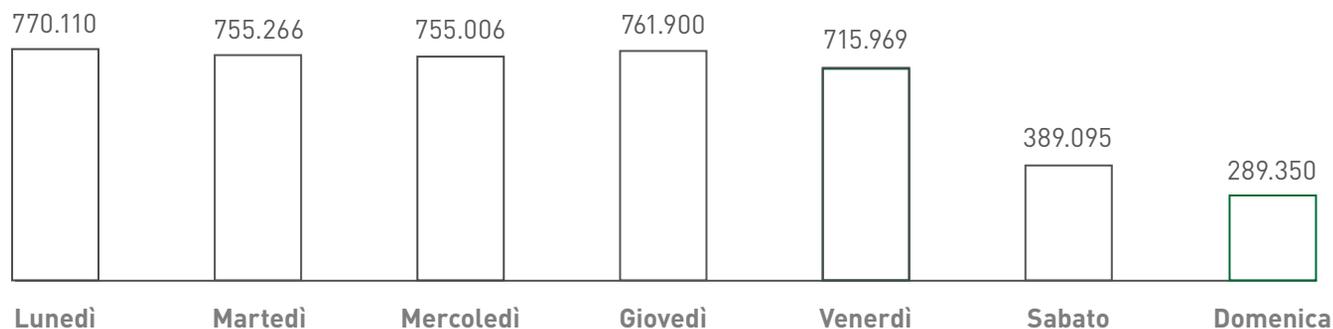


Grafico 5. Dati sulle frequentazioni per giorno della settimana.



FOCUS CUSTOMER SATISFACTION

Dall'indagine di Customer Satisfaction di novembre 2017, è emerso che il **47% dei Clienti utilizza il treno per motivi di**

lavoro, il 28% per motivi di studio e il restante **26% per motivi di svago, commissioni personali, vacanza o altro.**

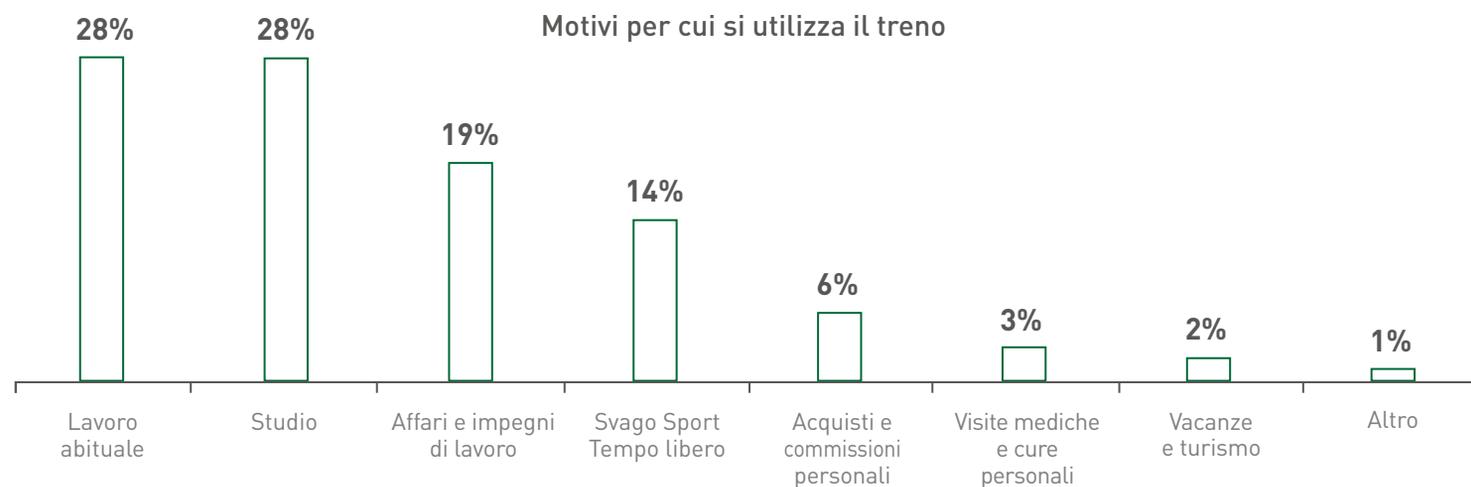


Grafico 6. Motivi per cui si utilizza il treno.

Il viaggio è anche un'esperienza: si potrebbero fornire ai viaggiatori libri, quotidiani e riviste da consultare a bordo

Stakeholder Trenord



FOCUS CUSTOMER SATISFACTION

Inoltre, il **52%** dei Clienti utilizza il treno per la comodità del viaggio, il **32%** per evitare problemi di traffico, il **25%** per

velocità di spostamento, mentre il **22%** per convenienza economica.

“Quale è il motivo per cui utilizza il treno e non un altro mezzo?”

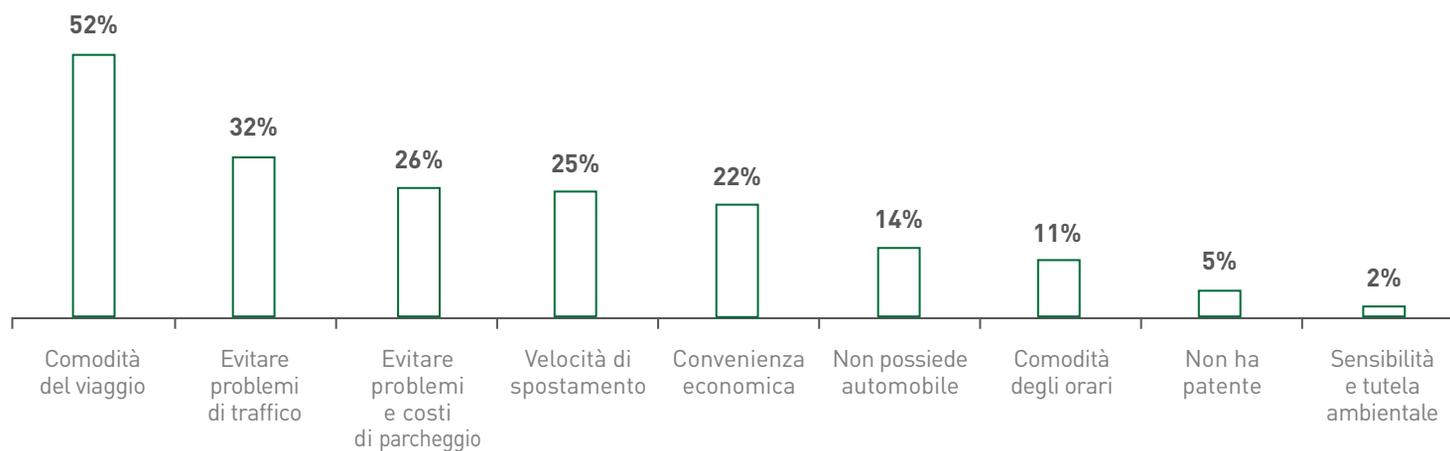


Grafico 7. Motivi per cui si utilizza il treno e non un altro mezzo.

Non meno significativo, se non ancora una volta sorprendente, è il focus sulla frequenza di utilizzo del treno, che conferma anche nel 2017 quanto già emerso nelle rilevazioni precedenti. **“Solo” il 48%** 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” (20%), “qualche volta al mese” (19%), “occasionalmente” (9%) e addirittura “per la prima volta” (3%).**



FOCUS CUSTOMER SATISFACTION

Dall'analisi di Customer Satisfaction di novembre 2017 è emerso che l'**83%** dei Clienti risulta essere complessivamente soddisfatto del servizio offerto da Trenord (in aumento del

3,1% rispetto al 2016). Le aree che presentano un grado di soddisfazione maggiore sono quelle relative all'offerta ferroviaria e all'accessibilità del servizio.

Soddisfazione Clienti - complessiva

▶ 2016 ▶ 2017

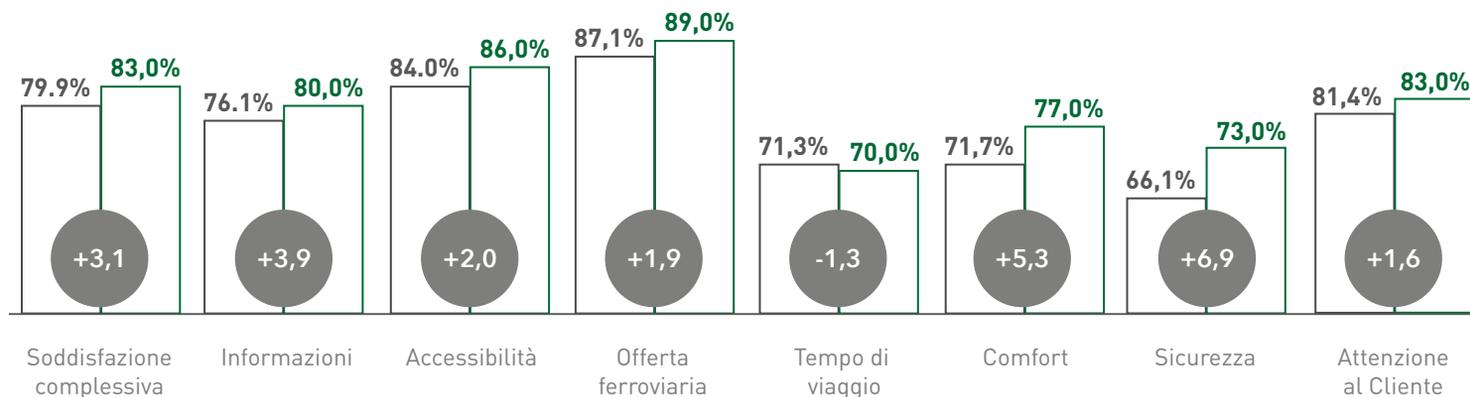


Grafico 8. Soddisfazione Clienti complessiva - Valutazione su scala 1-10 (% voti 6-10).

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, degli oltre 750 mila viaggiatori medi, più della metà non ha viaggiato il giorno

precedente: questo sta a significare che una parte fondamentale dei fruitori del treno in Lombardia non è costituito dai pendolari, ma da coloro che utilizzano il treno per motivi extra lavorativi.



FOCUS CUSTOMER SATISFACTION

I Clienti sono mediamente più che soddisfatti dell'esperienza di viaggio (voto medio 6,6), in particolare il giudizio più alto è espresso in riferimento all'offerta ferroviaria (7,1) e all'Accessibilità (6,7). La valutazione più bassa, invece, è espressa in riferimento alla percezione della sicurezza (voto 6,2). Su questo tema è interessante notare anche la soddisfazione dei Clienti articolata per genere, infatti emerge

che il 69% delle donne è soddisfatto delle sicurezza sui treni, a fronte del 74% dei Clienti uomini. Le azioni intraprese da Trenord per migliorare questo aspetto (Cfr. *La gestione della sicurezza*) non sono passate inosservate infatti il grado di soddisfazione è aumentato rispetto all'anno scorso di 7 punti percentuali per quanto riguarda le donne (62% nel 2016) e di 6 punti percentuali per gli uomini (74% nel 2016).

Soddisfazione Clienti - complessiva per genere e voto medio (2017)

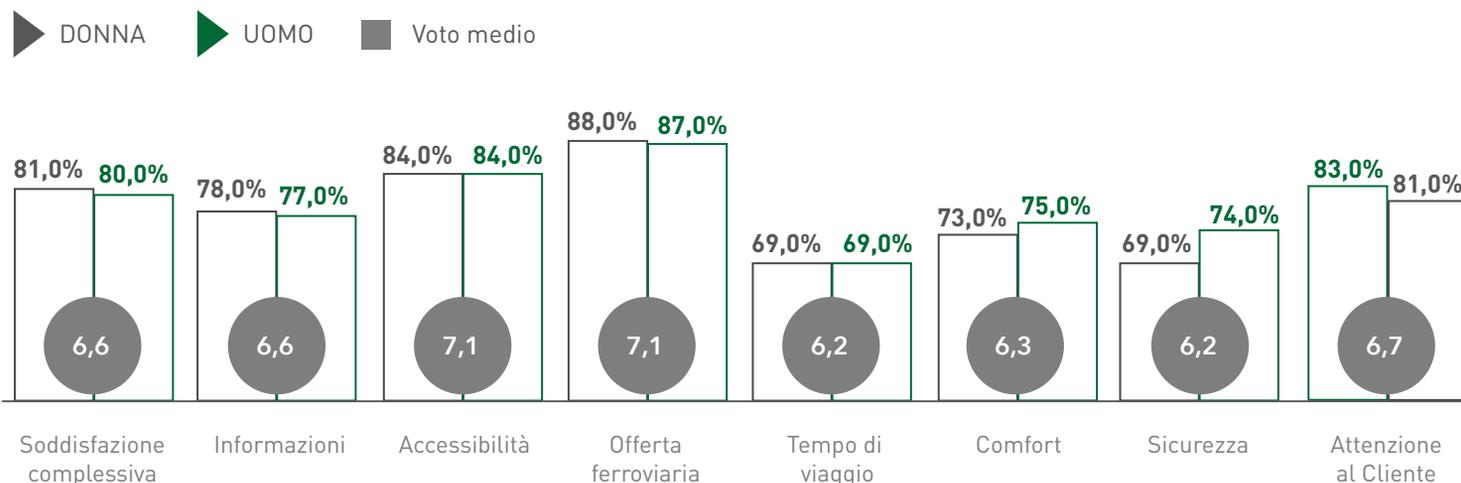


Grafico 9. Soddisfazione Clienti complessiva per genere e voto medio (2017) - Valutazione su scala 1-10 [% voti 6-10].

I tempi di viaggio

I tempi della città sono un tema da sempre dibattuto nelle grandi metropoli, poiché obbligano i cittadini a muoversi all'unisono nelle stesse fasce orarie, costringendo chi viaggia ad accalcarsi sui mezzi pubblici o nei raccordi autostradali.

In un territorio come la Lombardia, infatti, il sovraffollamento dei mezzi di trasporto, soprattutto al mattino, è una naturale conseguenza dell'ingente numero di persone che viaggia, soprattutto verso il capoluogo regionale.

Nonostante i notevoli progressi rispetto agli anni precedenti, riconosciuti anche dai nostri Clienti, permangono due elementi di miglioramento, in particolare durante i giorni feriali, che impattano notevolmente la percezione dei viaggiatori sul servizio offerto: il **sovraffollamento** e la **puntualità**.

Mentre per la puntualità, Trenord, in collaborazione con RFI e FNM che curano le infrastrutture ferroviarie, negli anni ha agito per migliorare le sue performance, come si può vedere dalla tabella in basso, per quanto riguarda il sovraffollamento la questione è più ampia e non si limita ai soli attori del servizio ferroviario. Trenord, infatti, consapevole dell'importanza del tema per i propri Clienti, sta valutando diverse possibilità per migliorare la situazione, che non si limitano all'incremento del numero di corse, poiché ciò comporterebbe problematiche legate alla gestione della già affollatissima rete ferroviaria Lombarda, ma che implicano un dialogo costruttivo con le istituzioni del territorio.

Sulla puntualità, come accennato in precedenza, nel 2017 è proseguito il trend di miglioramento degli indicatori di puntualità e regolarità del servizio, avviato nel gennaio 2015 con il progetto "One Company: One Target: Puntualità". Tale progetto prevedeva l'individuazione di 6 "direttrici critiche", in particolare quelle considerate più impattanti sull'intero servizio regionale, istituendo dei team ad hoc con l'obiettivo di monitorare la pun-

tualità dei treni. I risultati dell'iniziativa sono stati sorprendenti:

- **Direttrice S5**, passata dal 83% di puntualità del 2014 al 91% del 2017 (+8);
- **Direttrice S6**, passata dal 67% di puntualità del 2014 al 89% del 2017 (+22);
- **Direttrice Verona-Brescia-Milano**: passata dal 64% di puntualità del 2014 al 76% del 2017 (+12);
- **Saving per penali e bonus**: oltre **9,8 milioni di euro**.

Puntualità media per direttrici

Direttrici	Puntualità 2017	Puntualità 2014	Differenza in punti percentuali 2017-2014
Novara-Milano-Treviglio (S6)	88,8%	66,5%	+22,3
Domodossola-Gallarate-Milano	75,9%	69,4%	+6,5
Chiasso-Como-Milano (Inclusa S11)	76,9%	68,2%	+8,7
Bergamo-Carnate-Milano	77,5%	74,2%	+3,3
Bergamo-Pioltello-Milano	88,1%	84,9%	+3,2
Verona-Brescia-Milano	75,9%	63,5%	+12,4
Mantova-Cremona-Milano	84,3%	70,8%	+13,5
Treviglio-Milano-Varese (S5)	90,7%	82,4%	+8,3

Tabella 7. Puntualità media per direttrici, anno 2014 e 2017.

L'indice di puntualità medio del 2017 si è attestato su valore del 84,2% (leggermente inferiore all'obiettivo aziendale dell'85%).

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.).

Come evidenziato anche dalle indagini di Customer Satisfaction di novembre 2017, il treno, oltre a ridurre, nella maggior parte dei casi, la durata dello spostamento rispetto al veicolo privato, permette di ottimizzare il tempo del Cliente, rendendo possibile, rispetto ad altre forme di mobilità, lo svolgimento di altre attività durante il viaggio.

Il tempo speso dai nostri Clienti in treno non è indifferente, se si considera infatti che il 61% degli spostamenti realizzati con il servizio ferroviario di Trenord, pari a circa 458 mila viaggiatori quotidiani, supera 45 minuti di percorrenza e il 39% (circa 293 mila Clienti) viaggia per più di 60 minuti.

Il tempo è la nuova moneta, ed è per questo che Trenord si impegna ad offrire un servizio sempre più efficiente e puntuale per i propri Clienti.

Durata dello spostamento	% Clienti	N. Clienti medi, giorno feriale	Durata dello spostamento (minuti)	Minuti di viaggio al giorno (stima)	Ore di viaggio al giorno (stima)
Totale		751.650			552.964
Sino a 30 minuti	23%	172.880	15	2.593.193	43.220
31-45 minuti	19%	142.814	38	5.426.913	90.449
46-60 minuti	19%	142.814	53	7.569.116	126.152
Oltre 60 minuti	39%	293.144	60	17.588.610	293.144
Totale		751.650			552.964

Tabella 8. Stima delle ore di viaggio giornaliere dei Clienti Trenord.

Trenord rappresenta già un sistema di trasporto utile ed efficace per la comunità. Si potrebbero sviluppare, tuttavia, sempre più collegamenti diretti tra le città per valorizzare il tempo delle persone

Stakeholder Trenord



FOCUS CUSTOMER SATISFACTION

Dall'analisi di Customer Satisfaction di novembre 2017 risulta che la durata dello spostamento, elemento centrale nella valutazione dei tempi di viaggio, soddisfa l'82% dei Clienti intervistati, mentre 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.

Soddisfazione Clienti - area tempi di viaggio

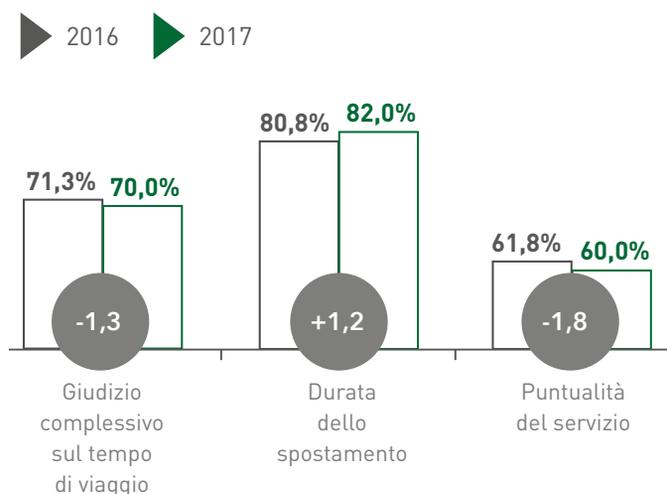


Grafico 10. Soddisfazione Clienti area tempi di viaggio - Valutazione su scala 1-10 [% voti 6-10].

Chi è il Cliente Trenord?

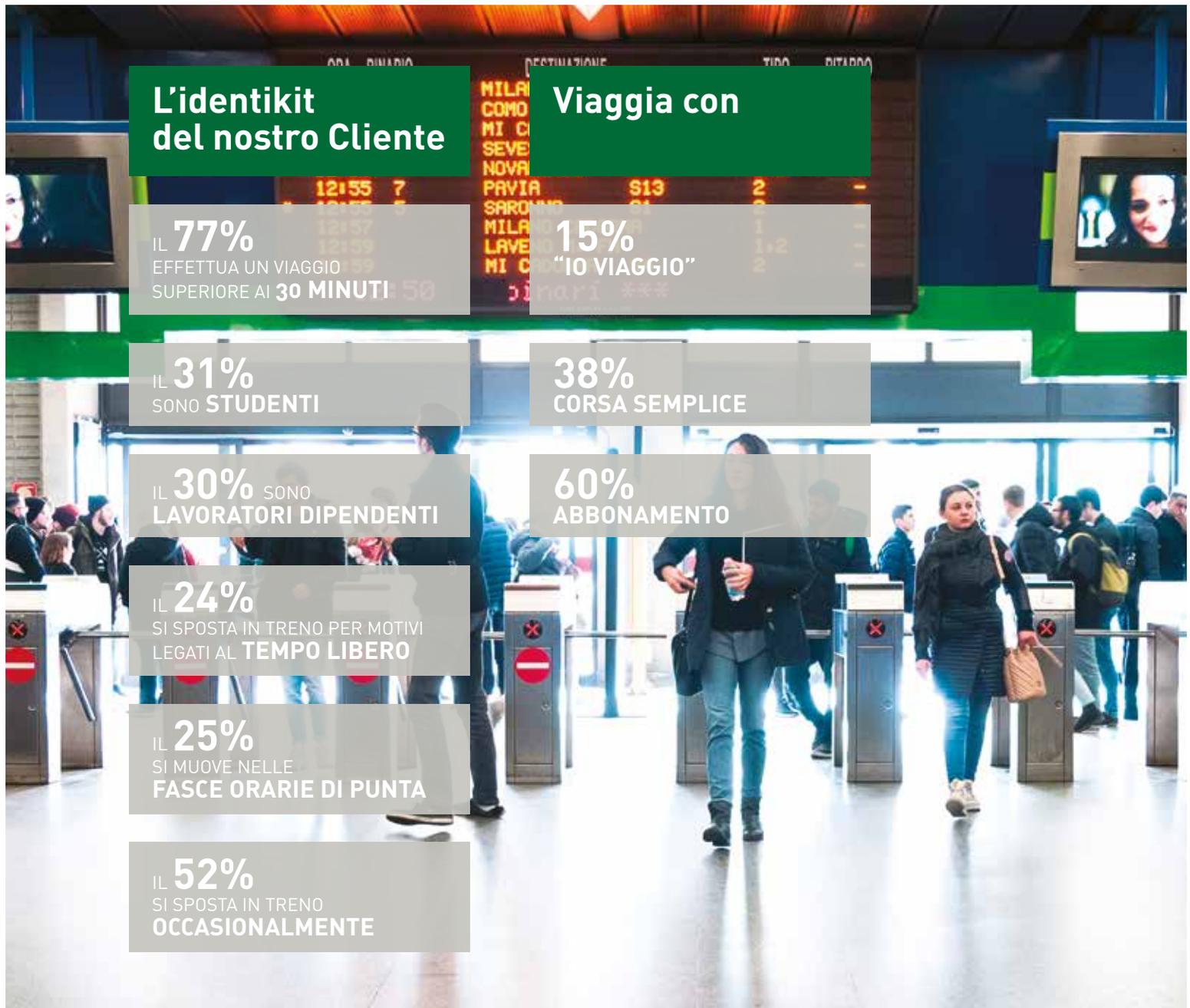
Chi è il Cliente di Trenord? Rispondere a questa domanda ha un duplice rilevanza per Trenord: intercettare e rispondere ai bisogni della "Lombardia in viaggio", ma anche creare l'opportunità per acquisire nuove abilità, nuove competenze e conoscenze, che permettano non solo di soddisfare i Clienti affezionati, ma anche di conquistarne e fidelizzarne di nuovi.

I dati raccolti dall'indagine di Customer Satisfaction di novembre 2017 rivelano che: con un'età media di 35 anni, **il Cliente Trenord sceglie il treno prima di tutto per comodità (il 52%), per evitare il traffico (il 32 %) e i problemi di parcheggio (il 26%).** Molti utilizzano il nostro servizio per la velocità di spostamento (il 25%) e non necessariamente per ragioni di tipo economico (la convenienza economica è solo al quinto posto tra i motivi per cui i nostri Clienti decidono di utilizzare il treno per spostarsi).

Il nostro Cliente si muove in treno prevalentemente **nei giorni feriali** e nel **51%** dei casi sta effettuando uno spostamento di natura occasionale. Cresce contemporaneamente il numero di Clienti che decidono di spostarsi in treno durante il loro **tempo libero**: sono il **23%**. Il Cliente Trenord è prevalentemente un diplomato, che frequenta l'università o è impegnato in attività lavorative, tecnologicamente evoluto e connesso grazie al proprio smartphone, con il quale cerca e scambia informazioni in tempo reale.

Le ultime indagini hanno mostrato come il tempo a bordo del treno trascorra sempre meno davanti ad un libro o ad un quotidiano e sempre più davanti al proprio smartphone chattando attraverso WhatsApp (42%), sfogliando la timeline di Facebook e Instagram o consultando le App di home banking e e-commerce. In questo senso emerge e si spiega anche la grande soddisfazione per il lavoro che si sta svolgendo per rendere sempre più **user friendly la nostra App e l'e-store.**

In un mercato della mobilità sempre più competitivo, l'approfondita conoscenza dei Clienti è la chiave del successo.



Le aspettative dei nostri Clienti⁵:

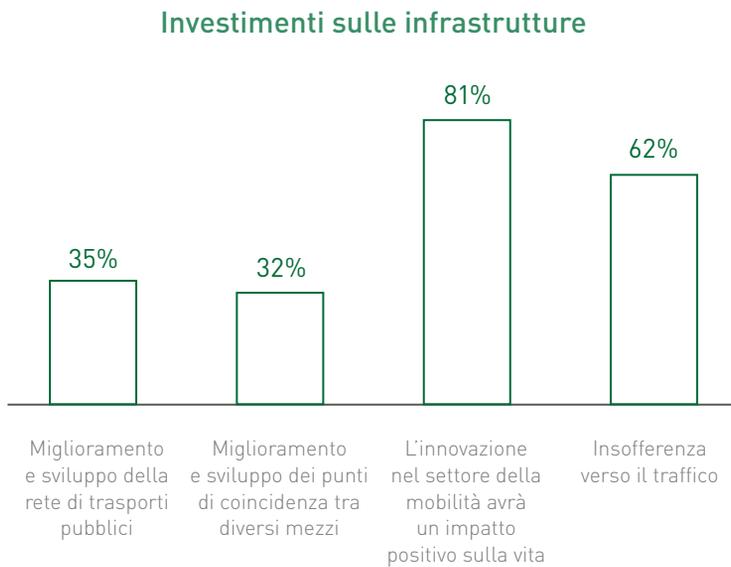


Grafico 11. Aspettative dei clienti Trenord in merito agli investimenti sulle strutture.

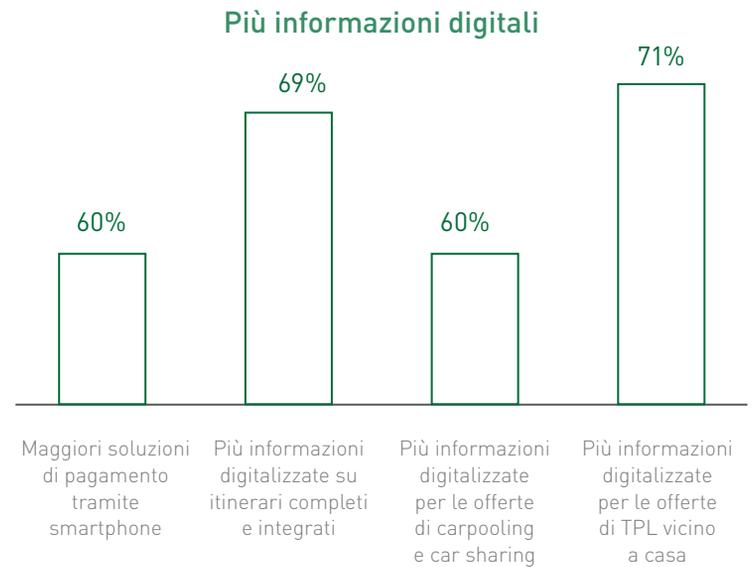


Grafico 12. Aspettative dei clienti Trenord in merito alle informazioni digitali.

⁵ Fonte: European Mobilities Observatory 2017.

Nel 2017 Trenord ha ulteriormente segmentato i 5 cluster del suo business: il Cliente **commuter**, che rimane ampiamente il più consistente e rappresenta la metà dei Clienti, il Cliente **metropolitano** che serve Milano e il suo hinterland, il Cliente **leisure** che cresce a ritmi importanti verso tutte le mete turistiche della Lombardia, il Cliente **aeroportuale** che nell'ultimo anno ha visto il Malpensa Express crescere del 30% e il Cliente **trasfrontaliero** che troverà uno sbocco strategico nell'apertura della nuova linea Varese Mendrisio.

Ogni tipologia di Cliente esprime esigenze differenti e aspettative diverse che Trenord deve sapere intercettare e soddisfare con un modello di servizio costruito su misura, con focus retention o focus prospect, a seconda della maturità del mercato di riferimento.

Il Cliente al centro

Nel 2017 è continuato l'impegno di Trenord nel porre il **Cliente al Centro**. Questo approccio, pionieristico in Italia, ha caratterizzato tutte le attività di Trenord fin dalla sua costituzione, costituendo 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 dal 2015, all'interno di Trenord è stata istituita la Task Force "**Customer Centricity**", con 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 2017 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 inter-

venire 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.



FOCUS CUSTOMER SATISFACTION

Dall'analisi di Customer Satisfaction di novembre 2017 è emerso che l'**83%** dei Clienti risulta essere complessivamente soddisfatto dell'Attenzione che Trenord rivolge ai propri Clienti. La cortesia del personale, sia di

bordo, sia di biglietteria è particolarmente apprezzata, mentre l'area che presenta l'incremento maggiore rispetto l'anno precedente risulta essere quella relativa ai servizi di assistenza/contatto con la clientela.

Soddisfazione Clienti - area attenzione al Cliente

▶ 2016 ▶ 2017

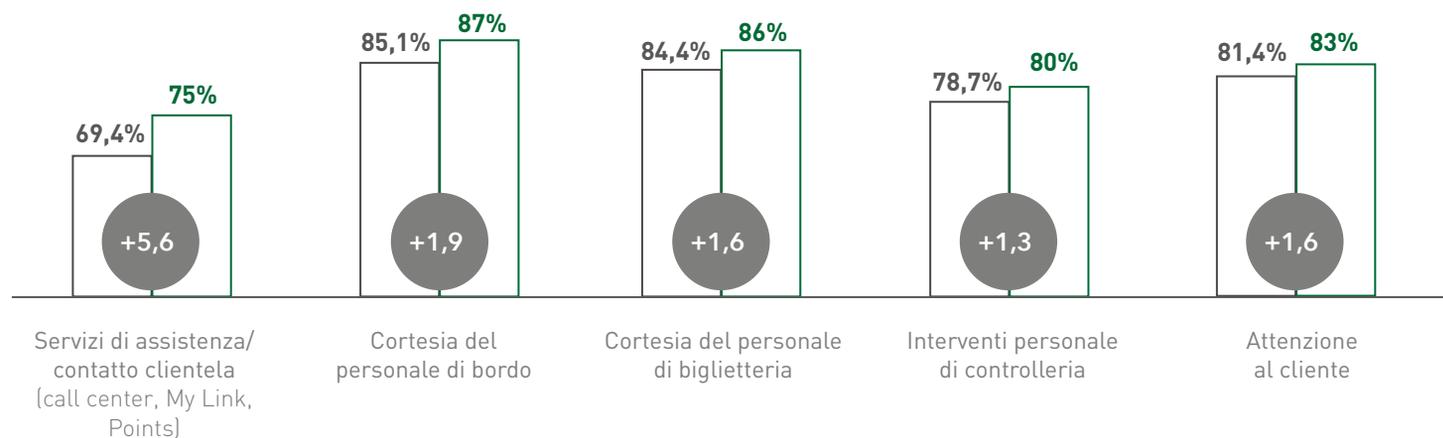


Grafico 13. Soddisfazione Clienti area attenzione al Cliente - Valutazione su scala 1-10 (% voti 6-10).

La promozione del turismo e dell'offerta Free Time

Il nostro viaggio nel mondo *leisure* continua... ed il Free Time di Trenord piace sempre di più!

Anche il 2017 ha confermato che Trenord è in grado, di rispondere adeguatamente alle esigenze di mobilità che i propri Clienti manifestano per il loro tempo libero. Eventi nazionali ed internazionali, sportivi e religiosi, concerti, parchi divertimento, laghi, montagna (sci in inverno e biciclette in estate), città d'arte e siti Unesco della Lombardia sono stati alcuni dei pilastri delle offerte proposte e delle scelte dei nostri Clienti.

Un viaggiatore sempre più attento alle diverse declinazioni della sostenibilità per sé, per la propria comunità e per il proprio territorio.

“In treno, il più veloce, il più economico” è il payoff che accompagna le nostre campagne di comunicazione. Perché la sostenibilità ambientale per noi ed i nostri Clienti si affianca alla sostenibilità economica delle diverse proposte sempre più in grado di vincere, per distacco, nel confronto con il mezzo privato. La validità di questo percorso è confermata dai numeri e dalle analisi aziendali periodiche che ci aiutano e ci accompagnano nel percorso di costruzione delle nostre offerte.

Più Clienti: oggi coloro che scelgono i nostri servizi per viaggi di piacere rappresentano già oltre **112.000 Clienti al giorno**. Dal 2014 ad oggi i viaggiatori nei giorni festivi sono cresciuti quasi del 15%, e di più del 4% solo nell'ultimo anno!

E più contenti: dall'indagine di Customer Satisfaction di novembre 2017 emerge infatti che il 31,7% dell'utenza conosce la proposta **“Discovery Train”** (rispetto al 25,2% della rilevazione precedente). In crescita continua anche l'**utilizzo** che passa dal 2,7% al **3,9%** del totale degli intervistati.

La soddisfazione complessiva delle persone si è inoltre attestata oltre l'87% ed hanno espresso un voto medio del 7,3/10.

Il mercato del Turismo e della Cultura è sui nostri binari. La Trenord competitiva guarda a nuovi mercati, al territorio, alla sua promozione, alle partnership con le comunità locali. All'esigenza di fare rete e alla consapevolezza di essere 'leading player' dell'ecosistema della mobilità lombarda!

Discovery Train

In Trenord, è la Business Unit Free Time che si occupa e “coccola” i Clienti del tempo libero, realizzando progetti ed offerte vantaggiose create appositamente per loro. Sono le offerte **Discovery Train**, che portano i nostri Clienti nei luoghi più belli della Lombardia, proponendo offerte treno + esperienza turistica, oppure biglietti ferroviari “speciali” a prezzi molto competitivi. **Il treno non è più considerato come un mezzo di trasporto, ma è parte di un'unica esperienza che il Cliente ha deciso di intraprendere.**

La Business Unit è nata nel 2016, in piena organizzazione dell'evento “The Floating Piers”, quella straordinaria passerella che attraversava le sponde del lago d'Iseo. Durante le due settimane di permanenza dell'installazione, più di 460.000 persone hanno raggiunto l'installazione artistica viaggiando con Trenord.

Nel 2017, il lavoro della Business Unit Free Time ha continuato il percorso intrapreso e, a partire dagli approfondimenti sul profilo del Cliente e sulle opportunità che il territorio servito offre, ha incrementato le proprie offerte e clusterizzato i propri prodotti. In particolare, le offerte **Discovery Train** si organizzano in **quattro diversi cluster: Natura e Laghi, Città d'Arte, Benessere e Divertimento**, e si arricchiscono di altre due grandi offerte dedicate alla Montagna: **I Treni della Neve** (in inverno) e **Train&Bike** (durante il periodo estivo).

Ognuno di questi Cluster raccoglie prodotti con precise caratteristiche in grado di offrire al Cliente non solo l'esperienza a destinazione ma anche la bellezza della riscoperta del viaggio.

DISCOVERY TRAIN

Montagna

Treni della Neve: Aprica, Valmalenco e Montecampione
Train&Bike: Aprica, Valmalenco, Iseo

Città d'Arte

- Museo della Scienza e della Tecnica di Milano
- Museo del Violino di Cremona
- Musei Civici di Brescia
- Complesso Museale Duomo di Milano
- Milano Card 24h, 48h e 72h

Natura e Laghi

- Lago di Como: Girolario
- Lago di Como: Tesori del Lago di Como
- Lago Maggiore: Lago Maggiore Tour
- Lago di Garda: Lago di Garda Tour
- Lago d'Iseo: Montisola
- Fiume Mincio: Giromincio

Benessere e Divertimento

- Gardaland Park
- QC Terme
- Boario Terme
- Splash e Spa

TRAIN&BIKE: BIGLIETTI SPECIALI PER UNA MOBILITÀ SOSTENIBILE

Nel corso del 2017, Trenord ha promosso l'iniziativa **Train&Bike**, un importante tassello per favorire l'obiettivo della filiera della mobilità **100% sostenibile**.

I **biglietti speciali Train&Bike**, disponibili per tutto il periodo estivo, comprendevano il viaggio di andata e ritorno in treno **da tutta la Lombardia e il noleggio di bici in Valtellina e Valmalenco - a Tirano, Sondrio e Iseo** - con l'aggiunta di sconti su strutture ricettive e punti di ristoro.

Un'offerta davvero vantaggiosa non solo per i Clienti che utilizzano il treno durante il loro tempo libero, ma anche per gli spostamenti casa - lavoro. Infatti, ogni giorno, **oltre 22 mila Clienti utilizzano la biciletta per recarsi alla stazione** e accedere al treno. Il nostro compito, con *Train&Bike*, è stato quello di facilitare la relazione tra il viaggio e i servizi di bike sharing presenti in tutte le città lombarde.

Durante gli orari di bassa frequentazione, potrebbe essere predisposta una carrozza per chi viaggia con la bicicletta a seguito

Stakeholder Trenord

Gli eventi "speciali" del 2017

Oltre alle offerte *Discovery Train*, la Business Unit Free Time si è occupata anche della copertura di Trenord per grandi eventi di rilevanza nazionale e internazionale, concerti di artisti di fama mondiale, il Gran Premio di Monza, Fiere e biglietti speciali per eventi di importanza regionale e non (Festa del Torrone, Festival del Franciacorta, Festa dell'Opera, etc.).

Tra gli eventi più rilevanti nel 2017 in cui Trenord è stato travel-partner, possono essere annoverati:

- la **visita pontificale di Papa Francesco a Milano**, durante la quale **Trenord ha accolto 200.000 fedeli** sui propri treni nell'area di Milano e Monza;
- i **concerti iDays**, durante i quali i Green Day, Radiohead, Linkin Park e Justin Bieber hanno attirato 200.000 persone in quattro giorni al Parco di Monza e, grazie anche ai treni notturni organizzati da Trenord, sono stati venduti quasi **20.000 ticket ferroviari**;
- il **GP di Monza**, ormai "storico" servizio speciale di Trenord ma sempre molto apprezzato e sempre più utilizzato dai tifosi delle scuderie che si competono a Monza. Per questo evento **sono stati venduti oltre 60.000 biglietti e trasportati 17.000 Clienti solo sui treni speciali** messi a disposizione da Trenord.

Altra grande novità del 2017 è stata **Campus Trenord**, l'offerta dedicata alle scuole che scelgono di utilizzare il treno.

Nel 2017 i gruppi scolastici che hanno viaggiato con Trenord sono stati il 10% in più rispetto all'anno precedente. L'offerta a loro dedicata è ricca, le partnership didattiche sono sempre più richieste e le proposte che ci giungono dai gruppi stessi sono oggetto di approfondimenti ed attenzione per costruire le migliori soluzioni commerciali.

Il 2018 si prospetta sfidante sotto il punto di vista di ricerca di partnership strategiche che possano moltiplicare le opportu-

nità di vendita soprattutto online e la realizzazione di piattaforme tecnologiche che permettano di lavorare al meglio nel settore b2b.

Dettaglio per offerta

Offerta 2017	Numero ticket venduti
Totale	608.533
Visita di Papa Francesco a Milano	80.354
Salone del Mobile	53.750
Fiera "Salone tempo di libri"	15.174
Concerti i-Days 2017	22.676
Gran Premio di Monza 2017	60.381
Festival della Letteratura di Mantova	7.617
Festival del Franciacorta	5.469
Morbegno in Cantina	8.727
Festa del Torrione	321
Artigiano in Fiera: Rho Fiera Milano	242.223
Speciale scuole: Campus Trenord	119.458

Tabella 9. – Numero di ticket venduti per gli eventi "speciali" 2017.

IL PAPA A MILANO: 200 MILA FEDELI SUI NOSTRI TRENI

Oltre 200 mila fedeli hanno scelto di utilizzare il nostro servizio in occasione della visita pastorale di Papa Francesco, avvenuta sabato 25 marzo 2017.

Offerta potenziata, sicurezza e organizzazione: questi gli ingredienti vincenti che ci hanno permesso di offrire ai pellegrini un servizio di trasporto all'altezza dell'importanza dell'evento.

Oltre ai 408 treni programmati - un'offerta che, per l'occasione, era già stata potenziata del 40% - **hanno viaggiato altri 3 treni straordinari**, che hanno garantito una maggior capillarità del servizio soprattutto per il deflusso dallo Stadio di San Siro, luogo nel quale il Papa ha incontrato i cresimandi. Il momento più delicato è stato proprio quello del deflusso: **dalla stazione di Monza, nel pomeriggio, quando sono stati trasportati ben 60.000 Clienti**, a fronte dei 32.000 arrivati con Trenord al mattino.

IL GRAN PREMIO DEI RECORD

Anche quest'anno Trenord ha accompagnato decine di migliaia di Clienti ad una delle gare sportive più attese dell'anno: il Gran Premio di Monza.

È stato il Gran Premio dei record: oltre **60.000 biglietti venduti (+32% rispetto al 2016)** e ben **17.000 Clienti** sui soli treni speciali previsti per l'evento. In aggiunta ai treni che regolarmente fermano nella stazione di Monza, **Trenord ha messo a disposizione ben 21 treni speciali.**

Il biglietto andata-ritorno al costo di **5 euro** - offerto ad hoc per l'iniziativa - ha raccolto l'interesse di tantissimi tifosi. Oltre al ticket da 5 euro per i treni speciali della domenica abbiamo previsto un'ulteriore proposta: il **Trenord Day Pass**, un biglietto giornaliero per raggiungere Biassono-Lesmo da qualsiasi stazione della Lombardia, **venduto per i giorni 1, 2 e 3 settembre al prezzo di 13 euro.** Un'offerta resa ancora più accattivante dagli sconti - fino al 30% - sui biglietti d'ingresso al circuito, che l'Autodromo di Monza ha messo a disposizione dei Clienti Trenord.

Il contributo di Trenord alle comunità locali

Sviluppare la mobilità locale significa sviluppare il territorio: collegare luoghi, persone e idee. Il trasporto ferroviario rimane uno dei driver principali per perseguire questa mission.

Il treno deve diventare protagonista del cambiamento. L'obiettivo è coinvolgere sempre di più le comunità locali e, attorno alla ferrovia, organizzare eventi, promuovere progetti di rilancio, riqualificazione e innovazione.

Turismo e sviluppo del territorio possono trovare nel treno il loro generatore di connessioni, anche le più innovative, per esaltare le differenze, per farsi riconoscere, per farsi raggiungere.

Il treno del futuro sarà sempre di più la **"cerniera" ideale per "cucire" i territori** e per connettere la città metropolitana con le comunità locali, anche le più lontane.

La mobilità nel territorio valtellinese

I Clienti della Valtellina sono in costante crescita, sia nei giorni feriali che nei festivi. L'ultima indagine sulle frequentazioni di novembre 2017 ha registrato **22.727 Clienti medi giornalieri, +8,2%** rispetto al 2015. La crescita si registra anche nei giorni festivi, dove siamo arrivati a quota **12.000 (+7%)**, segno del fatto che il treno è ormai considerato da molti il mezzo più comodo e veloce anche per il tempo libero.

L'indagine di Customer Satisfaction di novembre 2017, ha inoltre rilevato che **l'83% dei Clienti che utilizzano i treni diretti in Valtellina si dichiara soddisfatto o molto soddisfatto.** La percentuale sale addirittura di 12 punti nei giorni festivi, dove i Clienti del Free Time si muovono alla scoperta del territorio. Una scoperta incentivata anche dai nostri pacchetti **Discovery Train**, come **Scopri il bianco di Lombardia, Train&Bike e Mor-**



TRENORD AL TOURISM ACT 2017

Sono **200 mila** i Clienti Trenord che ogni giorno viaggiano sui nostri treni **per motivi non legati al lavoro**: +14% negli ultimi tre anni, 50 milioni di viaggi ogni anno per turismo e svago.

Si tratta di tendenze che la nostra Azienda vuole intercettare e valorizzare, dando vita in Lombardia a un progetto di turismo sostenibile integrato con il territorio: attorno alla ferrovia si possono costruire eventi e promuovere sviluppo e rilancio turistico.

Per questo lo scorso 14 novembre è stata firmata dal nostro

Amministratore Delegato Cinzia Farisè una **lettera d'intenti per la promozione turistica congiunta** della Lombardia insieme a Regione Lombardia, Unioncamere Lombardia, SEA, e Fiera Milano. L'accordo "Stati generali del turismo lombardo", siglato a Palazzo Lombardia in occasione del Tourism Act, alla presenza del Ministro dei beni e delle attività culturali Dario Franceschini oltre che dell'assessore regionale allo Sviluppo Economico Mauro Parolini, vede la nostra Azienda impegnata in un programma di iniziative coordinate che punteranno a **mettere a sistema i differenti driver di sviluppo del settore turismo per aumentare l'attrattività della regione**.

begno in Cantina, promozione legata all'omonimo evento autunnale.

Ma non ci fermiamo di certo qui. La nostra Azienda continua a guardare a nuovi mercati e nuove opportunità, alla promozione del territorio attraverso partnership con comunità locali e facendo "rete" con tutti gli attori dell'ecosistema della mobilità lombarda.

L'estate in Lombardia viaggiando con il treno

Nel corso dell'**estate 2017** si è registrato un vero e proprio boom di turisti sui treni Trenord verso le città e le località più suggestive della Lombardia. Una crescita trasversale a tutti i segmenti, in primis le famiglie e i gruppi che hanno deciso di viaggiare in treno nel tempo libero per raggiungere in modo facile, comodo e sostenibile le principali mete turistiche. Il tutto risparmiando tempo, denaro e lo stress del traffico su strada, vivendo un'esperienza piacevole a cominciare dal viaggio in treno.

I turisti diretti sul lago di Como, per esempio, hanno fatto registrare un'affluenza complessiva di quasi 500 mila passeggeri, da e per i due capoluoghi di provincia: **270 mila** sono i passeggeri su Lecco e **220 mila** quelli su Como.

Si tratta di un trend in netta crescita rispetto all'anno precedente. La proposta **Girolario** (pacchetto turistico comprensivo di viaggio in treno + battello) ha fatto segnare **+127%** rispetto all'estate 2016; **Tesori del Lago di Como** (viaggio in treno+battello+sconto su visita a Villa Balbianello e Villa Carlotta) ha registrato **+310%**, mentre **Tesori del Lago Family** (proposta turistica speciale per famiglie di due adulti e due ragazzi) ha raggiunto un **+145%**.

Anche il pacchetto Discovery Train di Trenord dedicato a **Brescia e i suoi laghi**, in particolare con l'itinerario **Montisola-Lago d'Iseo** ha registrato un aumento del **43%**, mentre la stazione di **Brescia** nei fine settimana di luglio e agosto ha registrato un'affluenza di oltre **260 mila** passeggeri.

IV. La responsabilità verso i clienti

Inoltre la linea Milano-Brescia-Verona, utilizzata per raggiungere le mete turistiche sul **lago di Garda**, ha fatto registrare un incremento di viaggiatori del **19%**. Record di affluenza nei due mesi estivi per **Desenzano** con **232 mila** passeggeri (77 mila nei soli weekend) e **Peschiera Del Garda** con **270 mila** (83 mila nei weekend), che hanno portato un aumento del **266%** per il pacchetto **Lago Maggiore Tour**.

Oltre alle mete turistiche c'è da registrare un incremento generale dei viaggiatori registrati nei fine settimana estivi nelle principali città servite da Trenord: **Bergamo** con **260 mila** passeggeri, **Verona** con **170 mila**, **Varese e Pavia** rispettivamente con **150 mila** e **140 mila**. Un successo anche per le altre località turistiche che hanno registrato nell'intero periodo estivo cifre molto importanti, come ad esempio, **Arona** con **165 mila**, **Tirano** con **100 mila** e **Stresa** con **93 mila**.



Le partnership per vantaggi Clienti

Il tempo è la nuova moneta: per questo motivo Trenord, oltre ad offrire un servizio efficiente, deve permettere ai propri Clienti di trascorrere un'esperienza di viaggio piacevole, valorizzando il tempo trascorso sul treno.

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

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

Trenord ha iniziato un percorso di valorizzazione del tempo che i Clienti trascorrono in treno dando loro la possibilità di svolgere, durante il viaggio, delle attività quotidiane e comuni come fare la spesa online, dedicarsi a un corso di lingua e

leggere un quotidiano approfittando di speciali sconti e agevolazioni.

In questa direzione va la partnership con **SUPERMERCATO24** attiva dal mese di novembre 2017 e grazie alla quale gli abbonati Trenord hanno diritto al 5% di sconto sulla spesa, mentre i Clienti occasionali Trenord che acquistano il proprio biglietto sull'e-store hanno la possibilità di testare il servizio usufruendo di una consegna gratuita.

Ancora la partnership con **Inlingua**, un'importante realtà di formazione linguistica che riserva agli abbonati Trenord sconti fino al 35% sui corsi di lingua straniera.

Prossimo al lancio anche l'accordo con RCS che riconoscerà agli abbonati Trenord addirittura il 50% di sconto sull'acquisto dell'abbonamento al quotidiano online **Corriere della Sera**, espressione dell'impegno di Trenord alla promozione dell'informazione e della cultura.



LA PARTERSHIP CON SATISPAY, PER UN PAGAMENTO SEMPLICE E VELOCE

Diamo valore al tempo dei nostri Clienti e ci occupiamo delle loro esigenze ancor prima che inizi il loro viaggio, a partire dall'acquisto dei nostri biglietti e dei nostri abbonamenti. Abbiamo infatti pensato ad una modalità di pagamento semplice e veloce, che si addice perfettamente all'identikit del nostro "Cliente tipo": digital e sempre connesso.

Abbiamo pensato a Satispay: la start-up che offre un comodo servizio di mobile payment veloce e del tutto sicuro. E, tra l'altro, siamo il primo operatore di trasporto pubblico ad offrire

questo "borsellino elettronico" come modalità di pagamento. Dal mese di ottobre tutti i nostri Clienti, una volta scaricata e attivata l'app di Satispay, possono acquistare i loro biglietti attraverso il nostro e-store o la nostra app selezionando questa nuova opzione di acquisto e dando conferma semplicemente con la digitazione del proprio numero di telefono. Grazie alla nostra funzione "multi-ricarica", in più, è possibile pagare anche abbonamenti di figli, parenti e amici.

Un servizio tecnologico e all'avanguardia, che ci offre la possibilità di accrescere il tempo a disposizione dei nostri Clienti andando incontro al bisogno, sempre più sentito e **diffuso, di velocità e semplicità anche nei metodi di pagamento.**

La scelta di Trenord è un valore e restituisce valore, vantaggi, opportunità

Nel corso del 2017 Trenord ha proseguito il percorso, avviato negli anni precedenti, il cui obiettivo è quello di restituire valore, vantaggi e opportunità ai Clienti attraverso partnership di assoluto rilievo. Gli ambiti di sviluppo delle partnership si possono riassumere in tre macro aree:

- Cultura;
- Eventi, divertimento e relax
- Servizi

Nel 2017 sono state **14 i partner** con cui Trenord ha collaborato in **ambito culturale**; tra i più significativi:

- **Veneranda Fabbrica del Duomo**, con l'ingresso scontato al complesso monumentale del Duomo di Milano;
- **FAI**, che ha offerto sconti sui biglietti d'ingresso a Mostre e ville;
- il **Comune di Mantova**, con la possibilità per i Clienti Trenord di visitare Musei e Monumenti Civici nella città a prezzo scontato;
- l'**Associazione Torino Città Capitale Europea**, con l'acquisto a prezzo scontato della sua Card Musei;
- **24 ore Cultura** con le Mostre dedicate agli Egizi, ai Dinosauri e le esposizioni delle opere di Klimt e Kandinskij, offrendo agli abbonati Trenorduno sconto del 15% sul biglietto d'ingresso;
- **Fondazione Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia**, che ha garantito una riduzione sul costo del biglietto d'ingresso;
- **Fondazione Brescia Musei**;
- **Museo Diocesano Carlo Maria Martini**;
- **Teatro Sociale di Como (Aslico)**;
- **Archeocamuni**;
- **Organizzazione Turistica Regionale Bellinzonese e Alto Ticino**;
- **la Fabbrica del Libro e AIE (associazione italiana editori)**;

- **Villa Taranto**;
- **Villa Carlotta**.

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

Sono state **13 le partnership** attive **nell'ambito relax, eventi e divertimento**:

- **Terme di Milano** (riduzione sul biglietto d'ingresso alla struttura);
- **Splash&Spa** (sconto sul biglietto d'ingresso al parco divertimenti acquatico);
- **UCI Cinema** (biglietti ridotti);
- **Arexpo** (sconto sui biglietti per i concerti di Max Gazzè e Carmen Consoli);
- ingresso scontato al concerto allo Stadio di San Siro di **Davide Van De Sfroos**, gestito da Batoc67;
- Forumnet con il grande successo del **Musical Grease**;
- DB Information con i suoi eventi ("**Sweety of Milano**" - interamente dedicato alla pasticceria, "**Che Pizza!**", kermesse che ha chiamato a raccolta i migliori pizzaioli italiani che hanno preparato live le loro meraviglie, **Italian Gourmet** e i "**Maestri del panettone**");
- To Be Incentive con il **Treno dei Sapori**;
- il **Festival del Volo** gestito da Aeronord;
- Comitato Big Air con l'**evento Big Air**;
- **Festival Internazionale della Musica** gestito da Big Box Srl;
- **Swissminiatur**;
- **Golosaria** organizzato da Comunica Srl.

Legate ai servizi nel 2017 sono state **10 le partnership attive**.

- Oltre ad **RCS, inLingua** con lo sconto fino al 35% sui corsi di lingua straniera e **Supermercato24**, ricordiamo anche:
- **Genialloyd** con sconti su polizze auto, casa e moto;
 - **Fiera dell'Artigianato** organizzata da Gefi;
 - **Bennet** che anche quest'anno ha inserito, nel proprio ca-

talogo premi, un voucher sconto da € 10 per l'acquisto di un abbonamento mensile o annuale Trenord;

- **Enel Energia** che riconosce agli abbonati online Trenord punti energia, nell'ambito del programma Enel Premio 3.0, a seconda della tipologia di abbonamento acquistato (settimanale: 150 punti energia, mensile: 500 punti energia e annuale: 5.000 punti energia);
- **Tarchini Foxtown**;
- **Terme di Boario** con uno sconto sulle cure termali;
- **Scalo Milano** (gestito da Tommaso Maffioli Promos Srl) con lo sconto per l'acquisto della carta fedeltà.

Qualità e miglioramento continuo

L'accessibilità al servizio

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, come anziani o donne in dolce attesa.

Il nostro impegno verso un costante miglioramento è testimoniato dai dati: nel 2017 il numero dei Clienti che hanno usufruito del servizio di salita e discesa facilitata dal treno è aumentato di circa l'**15%**, passando da 17.999 nel 2016 a 20.619 nel 2017.

Si conferma la positività delle iniziative messe in campo nel 2016 e reiterate anche per il 2017.

Complessivamente, quindi, mettiamo a disposizione dei nostri Clienti:

- indirizzo email: disabili@Trenord.it, per la richiesta di viaggio;
- indirizzo email: senzabarriere@Trenord.it, per la segnalazione di criticità nel trasporto o alle infrastrutture di stazione;

- numero verde: 800 201 955;
- 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;
- 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.

Clienti diversamente abili che hanno usufruito di servizi di accessibilità del conto

Servizi di accessibilità per le persone diversamente abili	2017	2016
Clienti diversamente abili che hanno usufruito del servizio salita/discesa treno, di cui:	20.619	17.999
- diversamente abili deambulanti	Circa il 50%	Circa il 60%
- su carrozzina fissa, pieghevole o elettrica	Oltre il 30%	Oltre il 30%
- sono non vedenti	Circa il 20%	Circa il 10%
Numero verde - numero di chiamate ricevute	Oltre 2.800	Oltre 2.600
E-mail senzabarriere@TRENORD.it - numero di contatti	Circa 500	Oltre 400

Tabella 10. Clienti diversamente abili che hanno usufruito di servizi di accessibilità.

La gestione della sicurezza

Il tema della gestione della sicurezza è un tema complesso e d'attualità a cui Trenord, dedica da tempo particolare attenzione.

L'obiettivo di **garantire la sicurezza del servizio** è una pre-condizione 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.



FOCUS CUSTOMER SATISFACTION

Dare una risposta in termini di maggiore sicurezza ai Clienti è uno degli impegni che Trenord ha perseguito anche nel corso del 2017. I risultati sono incoraggianti e rappresentano una tappa importante nel raggiungimento completo di questo

importante obiettivo. Dall'analisi di Customer Satisfaction di novembre 2017, infatti, risulta che rispetto la soddisfazione media dei Clienti sul tema della Sicurezza è pari al **73%**, ed è incrementata del 6% rispetto l'anno scorso.

Soddisfazione Clienti - area sicurezza

▶ 2016 ▶ 2017

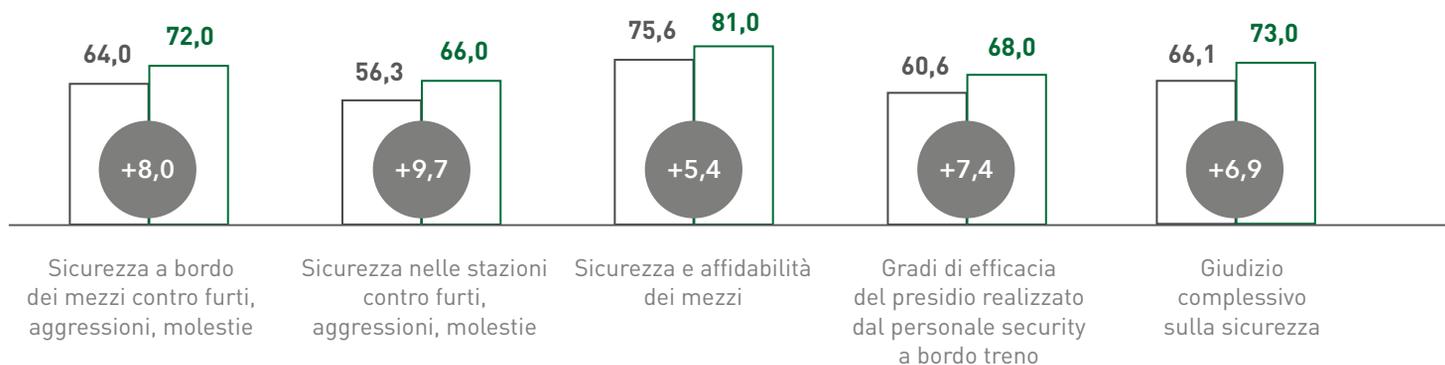


Grafico 14. Soddisfazione Clienti area sicurezza - Valutazione su scala 1-10 (% voti 6-10).

Security

Riguardo il tema della security, cioè della sicurezza intesa come protezione da atti intenzionali che potrebbero ledere cose o persone, Trenord si impegna quotidianamente per garantire la sicurezza da aggressioni, atti violenti e rapine ai danni dei Clienti e del personale viaggiante.

A tal riguardo, dal 1° aprile 2016 è stato avviato l'Action Plan Security, che prevede 18 progetti che hanno lo scopo di migliorare la gestione della sicurezza e offrire ai Clienti un servizio sempre più sicuro.

I principali progetti riguardano:

-  Lo sviluppo dell'**App Focal Point Security** in dotazione al personale di bordo, per registrare e catalogare **segnalazioni di eventi e/o criticità che attengono la sfera della sicurezza a bordo treno**. L'obiettivo è quello di permettere analisi statistiche complete al fine di individuare le direttrici ritenute maggiormente "critiche" in cui si registrano minacce, violenze verbali, presenza di indigenti, ma anche atti vandalici e aggressioni al decoro. A febbraio 2018 si è conclusa la fase pilota che ha portato alla distribuzione dell'applicativo.
-  La **chiusura delle vetture di coda** sulle direttrici critiche nelle ore serali, per assicurare miglior presidio e concentrazione dei posti a sedere occupati sui treni più vetusti, non facilmente rimodulabili in termini di posti a sedere. A fine gennaio 2018 il progetto risulta avviato sulle linee S11, S8, e Milano-Mortara.
-  La **riduzione delle composizioni dei passanti** delle linee S5 e S6 nelle ore serali, nei giorni festivi ed in altre situazioni in cui la frequentazione dei treni non lo necessita, al fine di favorire la concentrazione dei passeggeri
-  L'**allestimento** di un'**area** dedicata alla tranquillità del Cliente, denominata "**Safe & Quiet on board**", dotata di telecamere e di tre pulsanti di emergenza, attivabili dai viaggiatori in caso di necessità per richiamare l'attenzione dell'equipaggio. A gennaio 2018, 83 treni della flotta Trenord sono stati equipaggiati con tale dotazione.
-  L'implementazione della nuova procedura per la "**Prevenzione e Gestione delle aggressioni al personale Front Line**", con l'obiettivo di individuare preventivamente le situazioni più a rischio, descrivere possibili misure per una prevenzione efficace del fenomeno delle aggressioni e indicare a tutto il personale di Trenord i principi di comportamento per depotenziare eventuali situazioni critiche.
-  La **formazione del personale di bordo e front line alla relazione con il Cliente** attraverso il percorso formativo "**Oltre la puntualità: comunicare**". L'attività di formazione, erogata a 1.358 risorse, include anche un modulo specifico dedicato alla security e alla gestione delle situazioni critiche.
-  Il **presidio**, a bordo dei treni, di **Guardie Particolari Giurate** (GPG). Nei primi mesi del 2018, sui treni Trenord, prestano regolare servizio oltre 50 GPG giornalmente e, durante il corso dell'anno, è previsto un incremento di tale numero.
-  La **chiusura dei tornelli delle principali stazioni del Passante Ferroviario**, sia in entrata che in uscita, per contrastare il fenomeno dell'evasione e soprattutto ridurre il rischio di intemperanze a bordo da parte di passeggeri privi di biglietti o con ticket non convalidati.

Il **coinvolgimento territoriale delle forze dell'ordine** nelle stazioni di media dimensione, al fine di garantire la presenza delle forze dell'ordine in stazione in concomitanza con l'arrivo/la partenza dei treni cosiddetti "critici". In particolare, nel corso del 2017, è stato intensificato lo scambio informativo con la Polizia Ferroviaria e gli Organi di Polizia territorialmente competenti con puntuali segnalazioni finalizzate a predisporre presidi e servizi dinamici.

Oltre alle attività quotidiane, il 2017 di Trenord in ambito security è stato caratterizzato da eventi, quali, "l'Artigiano in Fiera", il "Gran Premio Automobilistico" di Monza, i "Concerti i-Days 2017" e la visita del Santo Padre Francesco nella Diocesi di Milano, che hanno richiesto un'importante attività di pianificazione e organizzazione di tutta la Funzione Security di Trenord, che, grazie all'esperienza acquisita negli anni, svolge un ruolo attivo nei tavoli di incontro con le Forze dell'Ordine e le componenti Istituzionali.

Pur considerando l'impegno profuso da Trenord per garantire la sicurezza degli oltre 750 mila viaggiatori giornalieri e del proprio personale, gli episodi afferenti il tema della security risultano in aumento rispetto all'anno precedente (+12,9%). Nel 2018, una volta che tutti i progetti dell'Action Plan Security saranno a pieno regime, ci si aspetta un'inversione del trend.

Il viaggiatore va educato all'utilizzo del treno. Una volta salito a bordo, il Cliente si sente deresponsabilizzato e si comporta come non farebbe in un altro contesto, ad esempio lasciando cartacce sul sedile o appoggiandoci i piedi sopra

Stakeholder Trenord

Safety e gestione delle emergenze

Gli eventi ricadenti nell'ambito safety (sicurezza dell'esercizio ferroviario), 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 puntale 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.

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** IT1220170036 del 19/12/2017 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.

Il vandalismo

Nel 2017 sono stati quasi 10 mila gli atti di vandalismo registrati sui nostri treni, in aumento rispetto al 2016 del 38%. In parallelo è cresciuto il nostro impegno a contrastare questi eventi e prevenirne gli impatti negativi sul servizio.

Atti di vandalismo				
Atti di vandalismo	u.m.	2017	2016	Variazione 2017-2016
Graffiti cancellati	m ²	163.724	126.333	29,6%
Vetri frantumati	numero	546	497	9,9%
Sedili divelti o distrutti	numero	2.976	3.181	6,4%
Martelletti frangivetro rubati	numero	5.257	2.457	114,0%
Tendine parasole rubate o strappate	numero	1.149	1.052	9,2%

Tabella 11. Atti di vandalismo registrati.

Nel 2017 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 azioni inserite nell'azione plan della Task Force Customer Centricity 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 163 mila mq cancellati nel 2017), l'efficienza delle toilette e la sostituzione di tutti gli accessori che sono stati violati.



Nel 2017 sono stati mappati 9.928 atti vandalici: mediamente 27 al giorno

Gli atti vandalici comportano:

- ritardi della circolazione dei treni;
- soppressioni, quando i treni diventano inagibili (numerose 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 2017 la sola rimozione dei Graffiti è costata a Trenord quasi 1,2 milioni di euro;
- 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.

La pulizia e il comfort dei treni

Migliorare il servizio assicurando convogli in grado di offrire maggior comfort, pulizia e qualità durante il viaggio. È questo l'obiettivo della Funzione **Pulizia e Decoro**, riorganizzata e istituita al fine di migliorare significativamente la percezione dei nostri Clienti, coordinando tutte le attività necessarie affinché ogni treno sia pulito e confortevole.

I colleghi di **Pulizia e Decoro**, per raggiungere questo fondamentale obiettivo, sono altresì focalizzati nella realizzazione di tre importanti progetti:

- **«Zero Graffiti»**, 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;

- **«Zero Guasti toilette»**, con verifica quotidiana del corretto funzionamento delle toilette;
- **«Decoro»**, che prevede il ripristino tempestivo di tutti gli arredi e accessori a garanzia del comfort durante il viaggio.

Un altro degli elementi chiave del lavoro della Funzione è il **costante impegno nella riduzione dei tempi di intervento e il miglioramento della qualità e della quantità dei controlli effettuati**, in modo da tenere costantemente monitorate le vetture.

Grazie all'impegno professionale di tutti i colleghi della strut-

tura, **nei primi tre mesi dell'anno 2017 sono stati rimossi ben 4.000 mq in più di graffiti rispetto allo stesso periodo del 2016**, riducendo inoltre del 60% - rispetto al 1° semestre 2016 - il tempo di permanenza dei graffiti sui convogli. Il **numero dei controlli di pulizia è aumentato del 20%** ed è stato **efficientato il funzionamento delle toilette**, passando **dall'88% al 94%** per le flotte TSR e Vivalto.

L'obiettivo è di offrire un servizio sempre più confortevole, facendo sì che **il viaggio dei nostri Clienti si trasformi in esperienza e che il loro tempo acquisti sempre più valore.**

VIAGGIARE IN GIALLO, VIAGGIARE IN PRIMA CLASSE

La Task Force Customer Centricity, nata al fine di analizzare le esigenze dei Clienti Trenord e attuare specifiche azioni per migliorare il servizio, nel 2017 ha dato vita ad un importante progetto di riorganizzazione e rilancio del **servizio di Prima Classe a bordo dei nostri treni.**

In particolare, per questo tipo di intervento, è stata selezionata la categoria dei **treni RegioExpress**, che costituiscono i collegamenti più veloci tra i principali capoluoghi della Lombardia e la città di Milano e coprono distanze di media lunghezza, più interessanti per chi desidera un viaggio più confortevole.

La sfida di questo primo anno del Progetto è stata quella di dare un'identità alla Prima Classe di Trenord, un'identità che la rendesse facilmente riconoscibile, curata negli arredi interni, distinta dal servizio standard e apprezzata da chi desidera un viaggio possibilmente più riservato.

PROGETTO CLEAN&GO PER TRENI SEMPRE PIÙ PULITI

A partire dal gennaio 2018 sarà avviato il progetto **“Clean&Go”**, avente come scopo principale quello di migliorare la percezione dei nostri Clienti, trasmettendo loro l'impegno e la costanza di Trenord verso il **miglioramento continuo del servizio**, sarà anche l'occasione per dare un segnale concreto a due delle esigenze più sentite dai nostri viaggiatori: **comfort e pulizia.**

Il progetto vedrà la partecipazione di un nutrito team di personale Trenord appartenenti alle diverse funzioni aziendali (direttori, responsabili di struttura e volontari) che daranno il loro contributo sulla pulizia e il decoro dei nostri convogli, rimuovendo i rifiuti grossolani presenti nelle carrozze durante la corsa del treno, supportati da un pulitore viaggiante specializzato, che interverrà ovviamente in maniera più massiva nella pulizia del rotabile.



FOCUS CUSTOMER SATISFACTION

L'indagine di Customer Satisfaction di novembre 2017 sull'area comfort ha evidenziato che il 77% dei Clienti è soddisfatto del servizio offerto. In particolare l'area più apprezzata è quella relativa alla pulizia interna delle

vetture (80%), mentre l'area che necessita ancora ulteriori sforzi da parte di Trenord è quella relativa alla pulizia dei servizi igienici a bordo, che non raggiunge la sufficienza.

Soddisfazione Clienti - aria comfort

▶ 2016 ▶ 2017

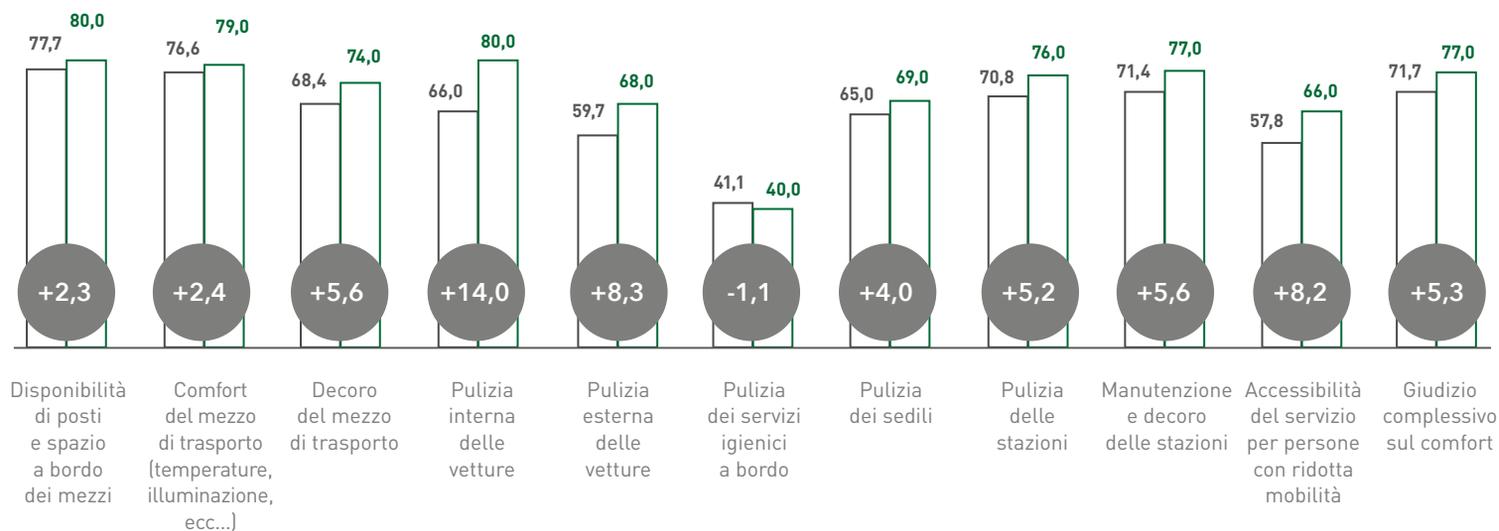


Grafico 15. Soddisfazione Clienti area comfort - Valutazione su scala 1-10 (% voti 6-10).

La Comunicazione verso i Clienti

La facilità di acquisto dei titoli di viaggio

Sul fronte delle modalità di acquisto di biglietti e abbonamenti, il 2017 è stato l'anno del consolidamento e del perfezionamento di alcune iniziative messe in campo nel biennio precedente.

1. Vendita diretta

Trenord continua nel processo di rinnovamento della vendita diretta attraverso la conferma di alcuni filoni di intervento:

- **rifacimento dei Ticket Office di Milano Porta Genova, Vigevano, Mortara, Legnano e Mantova** 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;

- **omogeneizzazione del processo di vendita attraverso l'adozione**, su tutti i Punti Vendita Interni di Trenord, **della Piattaforma Integrata Commerciale (PICO)**.

La piattaforma PICO si caratterizza per un'ampia flessibilità ed è dedicata alla distribuzione ed alla vendita di tutti i servizi di trasporto Trenord, nonché dei servizi del Trasporto Regionale e Nazionale offerti da Trenitalia. Uno dei suoi punti di forza è di essere in grado di diventare una piattaforma per la commercializzazione di servizi di mobilità integrata.



Con l'introduzione di PICO, Trenord può vantare una rete di Punti Vendita Interni uniformi per prodotti offerti, piattaforme di vendita e di gestione dello sportello, competenze del personale Trenord impegnato a garantire le attività di vendita e post-vendita. **Nel 2017** sono state più di **1.600 le giornate di formazione** (in aula e "on the job") ed hanno interessato oltre 120 Venditori.

Al 31 dicembre 2017 il numero di punti vendita interni che hanno la possibilità di emettere biglietti a lunga percorrenza **è di 55**.

2. Vendita indiretta

Al 31 dicembre 2017 Trenord aveva convenzionato 399 punti vendita esterni tutti dotati di macchine di vendita evolute (DSDY) in grado di gestire i titoli in formato elettronico.

I ricavi relativi al 2017 hanno registrato un aumento del 2,9% rispetto all'anno precedente.

3. e-Store

Anche per il 2017 il canale della vendita on-line è stato oggetto di attenzione da parte di Trenord, sempre con l'obiettivo di dare risalto al segmento digital, che si conferma in costante crescita.

Di seguito le principali novità:

- **introduzione del profilo guest** per l'accesso ai servizi di vendita dei biglietti di corsa semplice (dal 28 luglio 2017);
- **vendita dal canale on-line del biglietto per l'offerta "Viaggi di Gruppo"** al fine di affrontare adeguatamente l'evento speciale "Papa Day", evento al quale Trenord ha contribuito, sia in termini di offerta che in termini di assistenza, in maniera fortemente positiva;
- **introduzione** della modalità di pagamento attraverso **Satispay** dal 9 ottobre 2017;
- **commercializzazione**, dal 22 dicembre 2017, in occasione del nuovo servizio transfrontaliero tra l'Italia e la

Svizzera, **dei nuovi titoli di viaggio**, sia di corsa semplice che in abbonamento.

Il risultato si è visto nei numeri: **il 2017 ha registrato un aumento del 48,7% dei ricavi da vendite online rispetto all'anno precedente**.

4. Vendita a bordo treno

Dal gennaio 2017 tutti i Capitreno di Trenord sono dotati di POS abilitati al pagamento con carta di credito, alla stampa del biglietto e alla verifica della validità delle tessere elettroniche.

Canali di vendita Trenord	
Biglietterie	55
Punti vendita diretti e indiretti	399
Biglietterie self-service	168
Mobility	593 clienti

Tabella 12. *Canali di vendita Trenord*



VIAGGIARE CON UN UNICO BIGLIETTO E NON SOLO IN TRENO

Un servizio come il nostro, gestito con sofisticati sistemi e con un alto grado di differenziazione delle tariffe, permette al Cliente un'offerta altamente aderente alle sue aspettative, ma lo obbliga ad un elevato numero di "regole", oltre che ad una grande quantità di supporti diversificati dove caricare i diversi titoli di viaggio o le promozioni offerte.

Il 4 Settembre 2017 è iniziata, insieme ad altri operatori del settore del trasporto pubblico lombardo, una rivoluzione attraverso il **progetto SBE - Sistema di Bigliettazione Elettronica**, che porterà all'utilizzo di un sistema di bigliettazione interamente elettronico, che garantirà un'evoluzione dei canali di vendita, dei titoli di viaggio e l'integrazione dei servizi di mobilità.

Il punto veramente di svolta del nuovo sistema sarà l'adozione di un unico tipo di supporto che, essendo elettronico, permetterà la conversione degli attuali titoli di viaggio (vendibili ad oggi su svariati supporti) su un'unica smart card, consentendo l'introduzione di tariffe integrate, sostenibili e più appetibili.

I nostri Clienti potranno quindi utilizzare un unico supporto per caricare tutti i titoli di viaggio e gli abbonamenti degli operatori del trasporto pubblico locale che aderiscono al progetto. Il sistema SBE è infatti esteso all'intero servizio ferroviario regionale e coinvolgerà ATM e altri operatori su gomma del Trasporto Pubblico Locale della Regione.

Il futuro che oggi in Italia ha il nome di tariffe come "borsellino elettronico" (acquisto di una quantità di trasporto a scalare) o "best fare" (applicazione automatica della miglior tariffa), grazie a questo nuovo sistema sarà a pochi passi.



L'importanza dell'informazione al Cliente

Una comunicazione completa e in tempo reale è di fondamentale importanza, perché permette di stabilire un rapporto di fiducia con i Clienti.

Per sviluppare una comunicazione attiva e bidirezionale, che sia in grado quindi di fornire informazioni il più possibile dettagliate ed efficaci ma anche di raccogliere i feedback dei propri viaggiatori, Trenord, negli ultimi anni, ha sviluppato diversi canali di comunicazione, che vanno dai più tradizionali, come le informazioni fornite dal personale di bordo o delle biglietterie, fino ai più avanzati, disponibili nell'app o sui social network.

Oggi il Cliente è completamente diverso: è abituato a interagire a qualsiasi ora, non deve essere obbligato a cercare, ma deve essere "ingaggiato" prima ancora di arrivare sul nostro sito. Le interazioni variano di ora in ora, le richieste cambiano a seconda del periodo del mese, delle offerte e, soprattutto, di ciò che avviene attorno.

Per il nostro Cliente il treno è sempre più immerso in un contesto di intermodalità variabile. **La domanda è dinamica, e così dovrà essere la risposta**, che sia il nuovo sito o l'App.

Il 2017 ha visto in particolare lo sviluppo dell'**App 2.0** e delle piattaforme **Nemo Quick e Breaking News**, lanciate lo scorso anno.

Inoltre, proseguendo su quanto fatto nel 2017, anche nel 2018 la sfida digitale di Trenord continuerà, infatti l'obiettivo è quello di migliorare la conoscenza del Cliente, in modo da acquisire quella flessibilità richiesta dal mercato e, soprattutto, innovare. Il tutto non trascurando l'importanza di costruire su solide fondamenta. Infatti, anche per un'attività così "dematerializzata" come può sembrare il digitale, dati accurati e aggiornati, informazioni cogenti e touchpoint affidabili sono sempre più imprescindibili.

Gli strumenti utilizzati per informare i Clienti:

1. Sito web - www.TRENORD.it

Nel 2017 il sito www.TRENORD.it si è arricchito di alcune funzionalità richieste espressamente dai nostri Clienti. Nello specifico il "simulatore abbonamenti" che permette al Cliente di individuare l'abbonamento che più si adatta alle proprie necessità di viaggio: solo treno o integrato; treno più mezzi nella città di partenza, di arrivo o entrambe; all'interno della stessa provincia o tra province diverse. Seconda grande funzionalità aggiunta al sito è il widget realizzato in collaborazione con **Moovit** per gli spostamenti con i mezzi pubblici da e per la stazione. Il nome del progetto è evocativo, "**Last mile**", ben consapevoli che il viaggio dei nostri Clienti non si esaurisce in treno. L'aggiunta di questa funzionalità direttamente sul motore orario permette ai nostri Clienti di pianificare integralmente il proprio viaggio con i mezzi pubblici dalla porta di casa alla destinazione finale.

Altre due importanti implementazioni hanno riguardato i processi di acquisto: la nuova modalità di pagamento tramite Satispay, con cui i Clienti possono acquistare biglietti e abbonamenti, senza carta di credito o carte varie ma appoggiandosi al proprio conto corrente. Come per Moovit, Trenord ha individuato in **Satispay** una partnership importante non solo per la freschezza dell'innovazione di cui sono portatrici ma anche per la tipologia smart che hanno sviluppato mettendo al centro le esigenze del Cliente. Infine da giugno 2017 è stato implementato **l'acquisto come Guest**, una piccola-grande rivoluzione soprattutto per i tanti Clienti occasionali, italiani e stranieri, ai quali non è più richiesta la registrazione obbligatoria per poter acquistare i nostri titoli di viaggio.

Il sito ha mantenuto un trend di crescita positivo che in termini numerici si traducono in oltre 54 milioni di pagine visualizzate, 17 milioni di sessioni, realizzate da oltre 7,2 milioni di utenti unici tra sito desktop e mobile.



TRENORD E MOOVIT: IL VIAGGIO DEI NOSTRI CLIENTI DAL PRIMO ALL'ULTIMO MIGLIO

L'intero viaggio dei nostri Clienti è da oggi a portata di un click. Da casa alla stazione e fino alla porta d'ufficio. Con informazioni aggiornate in tempo reale sui mezzi pubblici a disposizione lungo l'intero percorso.

Questo è il nuovo servizio offerto grazie alla collaborazione con Moovit: l'App più utilizzata al mondo da chi desidera spostarsi con i mezzi pubblici. Partner di Trenord già da febbraio 2016, Moovit combina i dati provenienti dagli operatori del Trasporto pubblico locale con quelli forniti diret-

tamente dalla community di utenti garantendo a chi viaggia informazioni precise e puntuali su ogni spostamento e suggerendo i percorsi più veloci e comodi in base alla destinazione desiderata.

Sul sito e sull'App di Trenord è quindi possibile visualizzare le informazioni sui servizi di trasporto pubblico locale in Lombardia – bus, metro, battelli e non solo – integrate alle mappe delle linee ferroviarie.

Trenord diventa così il primo operatore di trasporto pubblico al mondo ad offrire tutto il tragitto di viaggio sempre aggiornato, “dal primo all'ultimo miglio”.

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, **nel 2017, ha contato 493.757 download.** Ancora più significativi i dati riguardanti l'utilizzo: ogni mese, è consultata da 157 mila Clienti unici e ogni giorno conta più di 22 mila Clienti connessi, raggiungendo il picco giornaliero di ben 53 mila Clienti diversi connessi, a dimostrazione di un'importante dimensione informativa e commerciale.

Il tutto per oltre 18 milioni di sessioni nel corso del 2017 e oltre 101 milioni di schermate visualizzate.

Il gradimento della Clientela si è attestato su 3,5/3,0 su 5 rispettivamente la versione Android e per quella iOS: 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.

3. Canali social

Il canale Twitter di Trenord si fonda sulla suddivisione delle informazioni sulle 39 direttrici che corrispondono ad altrettante pagine web. Prima di venire sostituito tra maggio e giugno 2017 dal servizio di notifiche push dell'App Trenord, il canale Twitter era utilizzato per fornire informazioni sulla circolazione e promozionali sull'offerta Trenord.

Ora rimane comunque aperto per informare i 39 mila follower su criticità particolarmente importanti ma la gestione quotidiana delle informazioni di circolazioni ha trovato maggior immediatezza e efficacia sull'App.

In termini di presenza sui Social network, negli ultimi mesi del 2017 è stato lanciato il profilo Instagram aziendale che a fine 2017 ha contato oltre **1.000 follower**, il **canale YouTube, con 14 video pubblicati**, 150 utenti iscritti al canale per oltre 170 mila visualizzazioni dei nostri video tutorial e promozionali. Infine da settembre 2017 **Trenord è presente con una propria pagina ufficiale anche su LinkedIn** e con due pagine vetrina dedicate rispettivamente al Malpensa Express e ai prodotti Discovery Train.



L'APP 2.0

Nel 2017 l'App Trenord si è completamente rinnovata, in termini grafici, di gestione dei contenuti ma ancora di più in termini di nuove funzionalità aggiunte. La User Experience è completamente nuova, realizzata sulla base dei feedback dei Clienti con i contenuti "core" a portata di mano. I biglietti acquistati presenti direttamente in HP, un vantaggio per i Clienti ma anche per tutti i colleghi che si occupano di controlleria.

Un home-wizard con le 2 funzioni più utilizzate dai Clienti: l'acquisto del biglietto e l'aggiunta tra i preferiti dei propri treni, delle proprie linee o stazioni.

Una nuova area, facilmente individuabile anche dal punto di vista cromatico - dove il verde del brand Trenord ha lasciato il posto al rosso del Malpensa Express -, è quella dedicata al servizio aeroportuale che permette di vedere immediatamente i primi treni in partenza da e per l'Aeroporto.

Nuova anche l'area personale, dove sono ben visibili tutti i titoli acquistati e lo storico acquisti, tutte le promozioni, agevolazioni e convenzioni che si hanno in quanto Clienti Trenord, a gestione dei promemoria, delle notifiche e l'assistenza all'utilizzo dell'App così come uno spazio per inviare i propri suggerimenti che si sono rivelati quanto mai utili.

Come già anticipato, la nuova release dell'App Trenord, rilasciata nel corso del 2017 ha portato con sé la novità delle **notifiche PUSH per treno, linea e stazione**. Il Cliente può infatti decidere di ricevere informazioni in tempo reale relative **fino a 10 treni, 4 stazioni e 5 direttrici**, scegliendo sia la fascia oraria che i giorni in cui venire informato.

Piena flessibilità, dunque, per soddisfare le esigenze di ogni singolo Cliente: di chi vuole essere informato solamente sul proprio treno oppure di chi, partendo da stazioni con più possibilità di viaggio, è interessato alla circolazione di più linee; di chi vuole essere informato a orari prestabiliti, di chi viaggia solo dal lunedì al venerdì o solo nel weekend.

4. Informazioni a bordo treno

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

Utilizzando queste due nuove piattaforme digitali, attivate definitivamente a gennaio 2017, è stato ottimizzato l'invio in real-time delle informazioni sulla App di Trenord e sulle pagine di direttrice del sito internet. Contestualmente le notizie arrivano anche al personale di bordo e di terra interessato.

Inoltre le informazioni a bordo treno sono completate dai sistemi automatici denominati "OBoE" e "PIS" che forniscono ai Clienti informazioni sull'andamento del treno, sulle fermate, su ogni altro aspetto ritenuto utile ai fini dell'esperienza di viaggio. Laddove i sistemi non risultassero funzionanti rimane attività dei CapiTreno informare i Clienti utilizzando la strumentazione di bordo (interfono) o passando nelle vetture.

5. Newsletter

Nel 2017 abbiamo inviato **22 newsletter** dedicate ai nostri Clienti, di cui 13 agli abbonati (12 mensili più una dedicata alla visita del Papa a Monza), 2 survey, 2 dedicate al target specifico dei Gruppi, 5 inviate a tutti i profilati.

La newsletter abbonati è inviata a oltre 150 mila Clienti, quelle generiche a quasi **300 mila profilati**, quelle dedicate ai gruppi a circa 10 mila indirizzi mail.

Nel 2017 l'open rate - tasso di apertura - è stato del **27,5%** per le newsletter dedicate agli abbonati, mentre si attesta sul 25% e 21% rispettivamente per Clienti generici e Gruppi.



BREAKING NEWS

Da gennaio 2017 sono operativi **Nemo Quick e Breaking News**, due strumenti, a disposizione del personale presente in Sala Operativa, dedicati alla Comunicazione con i Clienti e disponibili per tutti i touch-point di Trenord. Si possono selezionare messaggi da diffondere simultaneamente sul sito e con notifiche push sull'App TRENORD, attraverso i profili Twitter (attività residuale in dismissione) oppure da diffondere esclusi-

sivamente 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.

Nel 2017 sono state inviate **67.539** notifiche ai Clienti e **15.450 tweet**.

6. Contact Center

Il Contact Center è un **numero dedicato alle richieste dei Clienti**, attivo tutto i giorni dalle 5:00 all'una di notte. È utilizzato dai Clienti prevalentemente per ricevere informazioni sulla circolazione dei treni, per abbonamenti e tessere e per ogni informazione di viaggio. Nel 2017 il Contact Center ha gestito **141.067 richieste**.

Nel 2018 è stata attivata la chat online sul sito per offrire assistenza in tempo reale, con l'obiettivo di favorire il dialogo e la relazione con i Clienti (in via sperimentale e limitatamente alle sezioni "abbonamenti e tessere") evitando il più possibile le relazioni indirette. L'intervento permetterà anche di abbattere le formalità e ridurre le telefonate al Contact Center.

Da agosto il Call Center di Trenord è stato affidato ad una società specializzata. Nell'ultimo trimestre del 2017, le telefonate sono state 41.450 e il 97% sono state gestite con una risposta. La tipologia di informazioni richieste al Contact Center durante l'ultimo trimestre del 2017 è riportata nel grafico seguente.

Tipologia di informazioni richieste al Contact Center

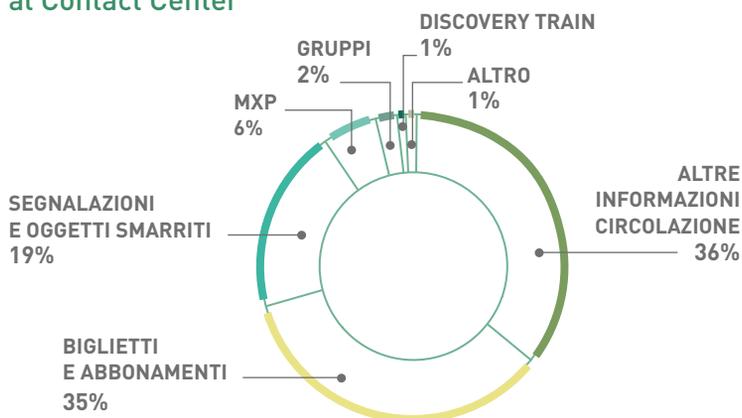


Grafico 18. Tipologia di informazioni richiesta al Contact Center.

7. I reclami

Il servizio è stato istituito per offrire ai Clienti risposte ai reclami o segnalazioni e richieste di informazione in genere indirizzati all'Azienda. Nel corso del 2017 abbiamo ricevuto e risposto a **13.908 reclami** (le cui causali sono elencate nella tabella successiva) e **8.569 e-mail**.

Reclami 2017 per causale

Causale	Numero
Totale	13.908
Circolazione, modifiche al servizio, guasti al treno	5.643
Abbonamenti, biglietti, tessere	2.081
Accessibilità, comfort, pulizia	2.039
Personale di servizio	926
Rimborsi, reclami, oggetti smarriti	709
Informazioni	680
Sicurezza	237
Servizi on-line	199
Altro	1.394

Tabella 13. Reclami ricevuti nel 2017 classificati per causale.



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

In continuità con gli anni precedenti, anche per il 2017, il progetto che prevede 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 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 inviare alle strutture competenti di Trenord eventuali anomalie e disservizi che loro stessi o i Clienti che incontrano, dovessero riscontrare. La loro presenza nelle stazioni consente di ricevere con cadenza anche quotidiana le 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: presidiando mediamente 4 ore la mattina 19 stazioni e 4 ore il pomeriggio 12 stazioni.

Grande efficacia ha avuto il loro supporto ai Clienti in occasione di grandi eventi che hanno visto protagonista Trenord nel corso del 2017 quali la visita del Santo Padre Papa Francesco a Milano il 25 marzo, I concerti IDays presso il Parco di Monza e il GP di Formula 1 a Monza, L'Artigiano in Fiera.



FOCUS CUSTOMER SATISFACTION

L'analisi di Customer Satisfaction di novembre 2017, fa registrare un incremento generale rispetto all'anno precedente in merito alla soddisfazione complessiva sulle informazioni fornite al Cliente **(+3,9%)**. La percentuale di Clienti che esprimono un voto positivo è infatti cresciuta in tutte le aree prese in considerazione.

Il servizio più apprezzato è quello relativo alle informazioni disponibili per l'organizzazione dello spostamento, infatti il **90%** dei Clienti ne è soddisfatto, mentre migliora, ma non raggiunge ancora la sufficienza il servizio di informazioni fornito a bordo treno in caso di disservizi (**56%**).

Soddisfazione Clienti - area informazioni

▶ 2016 ▶ 2017

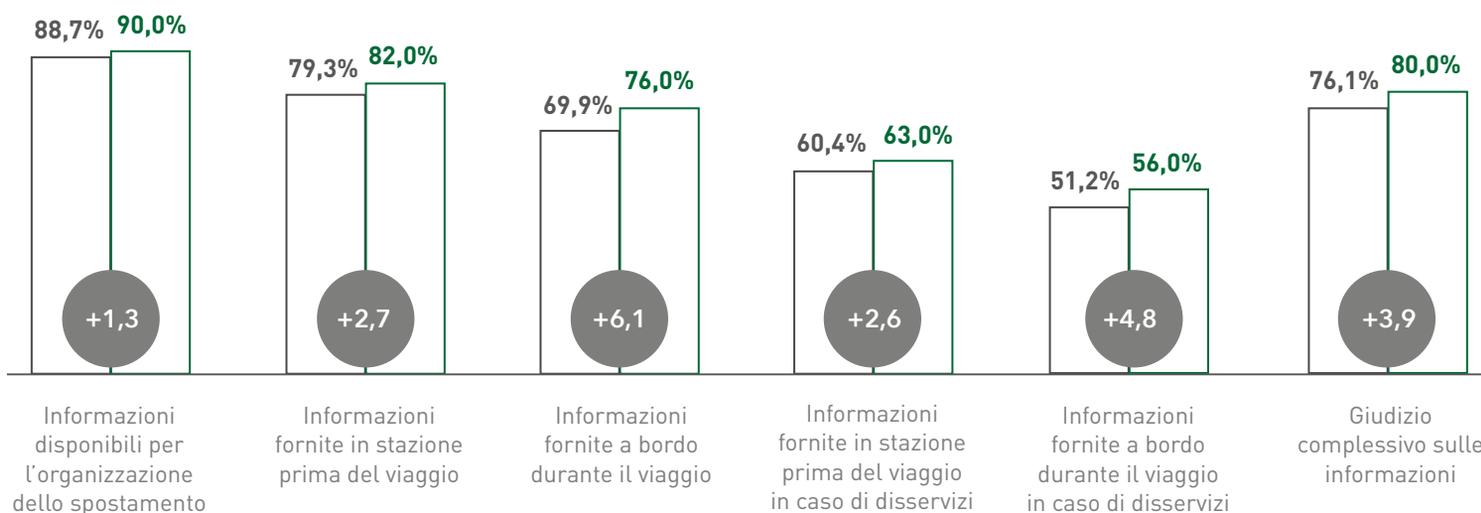
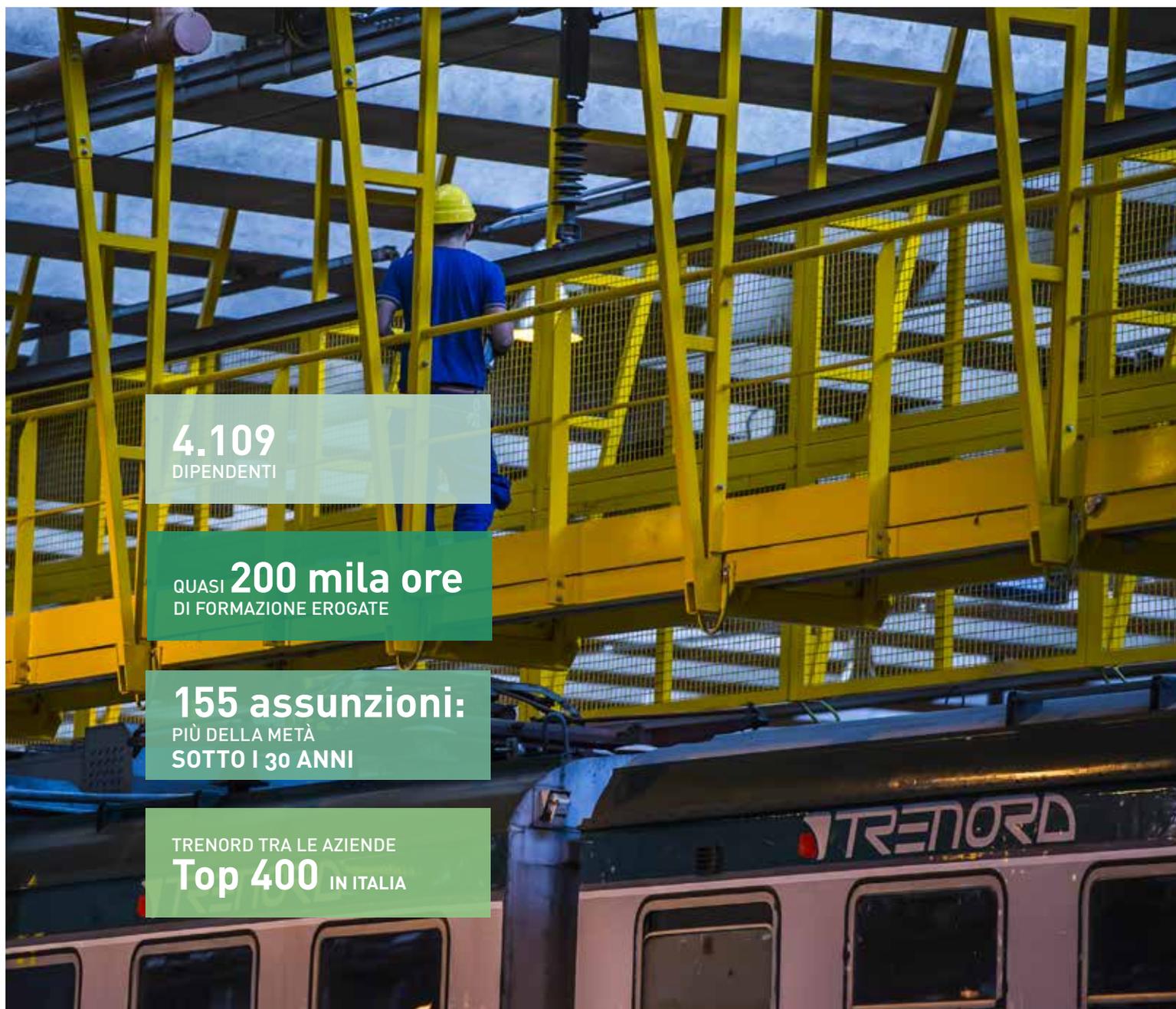


Grafico 17. Soddisfazioni Clienti area informazioni - Valutazione su scala 1-10 [% voti 6-10].





La responsabilità verso le persone Trenord



4.109
DIPENDENTI

QUASI **200 mila ore**
DI FORMAZIONE EROGATE

155 assunzioni:
PIÙ DELLA METÀ
SOTTO I 30 ANNI

TRENORD TRA LE AZIENDE
Top 400 IN ITALIA

I dipendenti: l'asset principale di Trenord

I dipendenti sono il nostro asset principale, le fondamenta su cui si poggia Trenord.

Ben consapevole della loro importanza, Trenord si impegna ad offrire ai propri dipendenti un ambiente lavorativo confortevole, sicuro e attrattivo.

È proprio su quest'ultimo aspetto che nel 2017 Trenord si è distinta.

L'impresa non è stata facile, ma **Trenord è riuscita nell'impresa di essere annoverata tra le Aziende più attrattive in Italia e in cui si lavora meglio**, come riportato nella classifica "Top 400" pubblicata sulla rivista Panorama nel novembre 2017.

L'indagine, realizzata per Panorama dalla società indipendente tedesca Statista, è stata strutturata in poche e precise domande sottoposte, in maniera anonima, a 15 mila lavoratori di aziende con più di 250 dipendenti (parliamo di oltre 1.900 imprese). Il risultato della ricerca è appunto la lista delle 400 imprese italiane che hanno ottenuto un punteggio superiore alla media.

Un risultato straordinario che ci inorgoglisce: **siamo annoverati tra i principali leader di mercato in tutti i settori. Un fiore all'occhiello conquistato in tempi record** con dedizione costanza, considerando che il brand Trenord è molto giovane. Ora siamo pronti a "scalare le classifiche" e rafforzare sempre di più la nostra reputation come "best place to work".

Trenord piace e diventa sempre più attrattiva e la conferma viene anche dai numeri delle selezioni per macchinisti e capitreno che si sono svolte nel 2017. Oltre **18.000 candidati per 120 posizioni**. Numeri imponenti, che parlano da soli. I candidati, provenienti da tutta Italia, hanno affrontato un lungo processo di selezione per diventare gli operatori della mobilità del futuro. Anche nell'ambito delle risorse umane, il 2017 è stato l'anno della digital trasformation per Trenord.

La ventata di cambiamento è arrivata dall'interno, direttamente dai nostri dipendenti, infatti, durante il 2017 si è concluso il percorso di digital assessment, avviato già nel 2016 con l'obiettivo di "scovare" risorse con elevate conoscenze in ambito digital, ormai indispensabili per lo sviluppo di ogni azienda moderna.

Un processo che ci ha permesso di identificare 67 Digital Ambassador. I Digital Ambassador, gli "innovatori digitali", avranno **Il compito di contribuire in maniera attiva alla trasformazione digitale** di Trenord, collaborando in particolare allo sviluppo di alcuni progetti già avviati e, ovviamente, avanzando nuove proposte e nuove idee, per tenere la nostra Azienda sempre al passo con i tempi e cercando di soddisfare al meglio le esigenze dei nostri Clienti ormai super tecnologici.

Tra i progetti innovati più importanti sviluppati nel 2017 è da annoverare il **People Portal**, la nuova sezione Intranet **dedicata a tutto il team Trenord**.

Con People Portal sarà possibile semplificare le modalità lavorative e offrire nuovi servizi, grazie alla digitalizzazione di alcuni processi.

In particolare, sono stati implementati due servizi:

- **"Documenti Retributivi"** che consente a tutti i dipendenti Trenord di visualizzare on-line i propri cedolini mensili e i propri CU;
- **Employee Self-Service** che consente, accedendo all'applicazione direttamente dalla Intranet aziendale, di consultare i propri dati personali, il proprio cartellino orologio e creare le richieste di assenza e presenza.

Infine, in merito al "Progetto Argo" già menzionato nel precedente Bilancio di Sostenibilità, il 2017 è stato l'anno del consolidamento. Infatti, nel luglio 2016, era stata avviata la fase di test del progetto allo scopo di:

- unificare i sistemi di programmazione e gestione del perso-

- 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 era di 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, infatti, consente 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.

In un anno e mezzo, abbiamo assistito non solo alla reingegnerizzazione della Programmazione e Gestione Turni, ma anche ad una revisione dei processi, a partire dalla definizione della programmazione dell'offerta commerciale fino alla notifica dei servizi al personale mobile.

Questa fase di test sfocerà nella Pilot-Run vera e propria, che renderà il nuovo sistema disponibile a tutti entro marzo 2018.

I nostri dipendenti

Al 31 dicembre 2017 Trenord conta 4.109 dipendenti. Rispetto al 2016 il personale in organico rimane pressoché immutato nel numero finale, ciò è dovuto prevalentemente ai pensionamenti e alle assunzioni che si sono eguagliati nel numero, come meglio indicato dai dati sul turnover.

I nostri dipendenti sono in prevalenza uomini (**82,3%**), a causa di una storica caratterizzazione maschile del settore dei trasporti: tra il 2017 e il 2016, tuttavia si può constatare un aumento delle dipendenti donne del **2,0%**, superando un quinto della popolazione aziendale totale (**17,7%**). Le dipendenti donna sono in prevalenza impiegate.

I nostri dipendenti hanno mediamente un'età compresa tra i 30 e i 50 anni (**59%**) e la quasi totalità è assunta a tempo indeterminato (**99%**).

Popolazione aziendale per genere



Grafico 18. Popolazione aziendale per genere.

Popolazione aziendale per fascia d'età e genere

Dipendenti	2017	2016	Variazione 2017-2016
Totale	4.109	4.108	0,0%
Sotto i 30 anni	507	422	20,1%
Donne	97	80	21,3%
Uomini	410	342	19,9%
Compreso tra 31 e 50 anni	2.280	2.320	-1,7%
Donne	498	507	-1,8%
Uomini	1.782	1.813	-1,7%
Oltre i 51 anni	1.322	1.366	-3,2%
Donne	133	127	4,7%
Uomini	1.189	1.239	-4,0%

Tabella 14. Popolazione aziendale per fascia d'età e genere.

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 2017 abbiamo assunto complessivamente **155 dipendenti**, il **57,4%** dei quali sotto i trent'anni, proseguendo il trend già iniziato nel 2016. Il **turnover in entrata** si attesta quindi al **3,8%**.

Sempre nel 2017, le persone che hanno interrotto il loro rapporto di lavoro sono state **154**, in netta prevalenza (**88,4%**) di età superiore a **50 anni**. Il **turnover in uscita**, pari al **3,7%**, è quindi dovuto per la maggior parte al pensionamento dei dipendenti con maggiore anzianità. Il **turnover complessivo** è stato pari al **7,5%**, in aumento rispetto al **3,8%** del 2016.

Popolazione aziendale per categoria contrattuale e genere

Dipendenti	2017	2016	Variazione 2017-2016
Tempo indeterminato	4.072	4.069	0,1%
Donne	722	690	4,6%
Uomini	3.350	3.379	-0,9%
Tempo determinato	37	39	-5,1%
Donne	6	24	-75,0%
Uomini	31	15	106,7%
Full time	4.055	4.045	0,2%
Donne	681	659	3,3%
Uomini	3.374	3.386	-0,4%
Part time	54	63	-14,3%
Donne	47	55	-14,5%
Uomini	7	8	-12,5%

Tabella 15. Popolazione aziendale per categoria contrattuale e genere.

Nuovo personale assunto per fascia d'età e genere

Dipendenti	2017	2016	Variazione 2017-2016
Totale	155	57	171,9%
Sotto i 30 anni	92	23	300,0%
Donne	18	7	157,1%
Uomini	74	16	362,5%
Compreso tra 31 e 50 anni	57	32	78,1%
Donne	9	10	-10,0%
Uomini	48	22	118,2%
Oltre i 51 anni	6	2	200,0%
Donne	0	0	-
Uomini	6	2	200,0%

Tabella 16. Nuovo personale assunto per fascia d'età e genere.

V. La responsabilità verso le persone Trenord

Personale che ha interrotto o terminato il rapporto di lavoro per fascia d'età e genere

Dipendenti	2017	2016	Variazione 2017-2016
Totale	154	99	55,6%
Sotto i 30 anni	7	3	133,3%
Donne	1	0	100,0%
Uomini	6	3	100,0%
Compreso tra 31 e 50 anni	11	14	-21,4%
Donne	5	2	150,0%
Uomini	6	12	-50,0%
Oltre i 51 anni	136	82	65,9%
Donne	7	9	-22,2%
Uomini	129	73	76,7%

Tabella 17. Personale che ha interrotto o terminato il rapporto di lavoro per fascia d'età e genere.

Personale che ha interrotto o terminato il rapporto di lavoro per fascia d'età e genere

Dipendenti	2017	2016	Variazione 2017-2016
Tasso turnover complessivo	7,5%	3,8%	3,7%
Tasso turnover in entrata	3,8%	1,4%	2,4%
Donne	3,7%	2,4%	1,3%
Uomini	3,8%	1,2%	2,6%
Sotto i 30 anni	18,1%	5,5%	12,7%
Compreso tra 31 e 50 anni	2,5%	1,4%	1,1%
Oltre i 51 anni	0,5%	0,1%	0,3%
Tasso turnover in uscita	3,7%	2,4%	1,3%
Donne	1,8%	1,5%	0,2%
Uomini	4,2%	2,6%	1,6%
Sotto i 30 anni	1,4%	0,7%	0,7%
Compreso tra 31 e 50 anni	0,5%	0,6%	-0,1%
Oltre i 51 anni	10,3%	6,0%	4,3%

Tabella 18. Tasso di turnover complessivo per fascia d'età e genere.



JOB ROTATION: VALORIZZIAMO IL NOSTRO CAPITALE UMANO

La trasformazione dei nostri processi di business sta contemporaneamente cambiando il nostro modo di lavorare all'interno dell'Azienda, le nostre attività e il nostro ruolo. La dinamicità e complessità del mercato attuale ci richiedono di essere sempre più flessibili e poliedrici, per poter affrontare al meglio ogni sfida. Rimanendo sull'onda del cambiamento, TRENORD mette al centro le proprie persone, valorizzando al meglio le loro qualità e le loro aspirazioni professionali.

Per questi motivi, nel 2017 è stato avviato un progetto di job rotation rivolto a tutto il personale di staff e al personale impegnato negli uffici della Direzione Produzione e della Direzione Manutenzione, compresi i quadri aziendali.

Grazie a questa iniziativa i colleghi coinvolti avranno la possibilità di intraprendere un nuovo percorso di professionalizzazione. Un'importante opportunità per valorizzare le proprie competenze, svilupparne di nuove e dare una risposta alle esigenze aziendali. L'obiettivo, infatti, è quello di assicurare il miglior match tra attività e persone.

La formazione in Trenord

Investire sul nostro Capitale Umano significa investire sull'asset più importante della nostra Azienda, il motore trainante dal cambiamento, dello sviluppo e del nostro miglioramento continuo. Per questo, la formazione in Trenord acquista di anno in anno un valore crescente e si conferma come leva fondamentale per condividere, oltre che conoscenza e professionalità, anche gli obiettivi di business e i valori aziendali.

Durante il 2017 abbiamo dato vita ad uno strutturato Piano Formativo, andando a toccare tutte le aree "core" per lo sviluppo personale e professionale: dai corsi di tipo tecnico a quelli comportamentali, dai percorsi di change management ed engagement aziendale agli appuntamenti dedicati allo sviluppo delle competenze digital, senza tralasciare i percorsi formativi in ambito Salute e Sicurezza sul Luogo di Lavoro e i percorsi dedicati ai "saperi ferroviari", che coinvolgono in modo massivo, ogni anno, i nostri capitreno, macchinisti e tecnici della manutenzione.

Ore di formazione medie per genere e qualifica			
Formazione procapite	2017	2016	Variazione 2017-2016
Totale	48,2	22,6	113%
Formazione procapite per genere			
Donne	34,3	19,1	-13%
Uomini	51,1	39,4	168%
Formazione procapite per qualifica			
Dirigenti	24,0	89,7	-73%
Quadri	12,4	9,6	29%
Impiegati	54,4	2,5	2.049%
Operai	29,8	124,3	-76%

Tabella 19. Ore di formazione medie per genere e qualifica.

Il costante impegno nella nostra crescita professionale si traduce, **per l'anno 2017**, in un dato davvero significativo: **quasi 200.000 ore di formazione erogate (197.857)**. La sostanziale differenza delle ore di formazione erogate nel 2017 rispetto all'anno precedente è dovuta all'incremento significativo di formazione abilitativa destinata ad aspiranti macchinisti e capitreno assunti da Trenord nel corso del 2017.

La formazione anticorruzione

Il nostro Codice Etico e il Modello 231 sono comunicati a tutte le nostre risorse attraverso la intranet aziendale, presenti nell'apposita area documentale.

Contemporaneamente, durante l'anno sono stati organizzati corsi di formazione ed attività di comunicazione interna per continuare a sensibilizzare tutte le nostre popolazioni sul tema.

Il **workshop Etica e Contract Management** ha concluso un percorso formativo avviato nel 2015 coinvolgendo 57 colleghi tra Dirigenti, Responsabili di Contratto, Referenti Esecutivi di Contratto e altri responsabili che quotidianamente gestiscono rapporti con referenti esterni.

Durante l'anno è stato inoltre organizzato un corso formativo sull'aggiornamento del modello 231, con la partecipazione di 28 colleghi, impegnati principalmente nella gestione di acquisti e gare.

Ma non solo: abbiamo dato il via ad una campagna informativa anche per i nostri colleghi impegnati operativamente e dislocati nelle nostre varie sedi lombarde, inviando loro una semplice brochure sul Decreto 231 e la Responsabilità Amministrativa degli Enti. Una breve ma importantissima lettura che ha coinvolto oltre 3.000 colleghi tra capitreno, macchinisti, manutentori e tecnici- commerciali.

La formazione sulla salute e sicurezza

Sicurezza prima di tutto. Sia per i nostri Clienti che per le nostre risorse.

I temi dedicati alla salute e sicurezza sul luogo di lavoro rappresentano infatti una delle principali aree formative di Trenord.

Durante il 2017 abbiamo dato vita, in particolare, a percorsi dedicati alle nostre popolazioni di front-line e ai colleghi della Direzione Manutenzione.

I nostri macchinisti e capitreno sono stati interessati principalmente dal corso di formazione Primo Soccorso, della durata di 8 ore. Un percorso indispensabile per fornire loro tutte le conoscenze e le accortezze necessarie per poter dare un primo aiuto ai nostri Clienti, in caso di situazioni di emergenza a bordo treno. Il corso di Primo Soccorso ha coinvolto oltre 500 risorse, per un totale di circa 4.000 ore di formazione erogate.

Più di 200 colleghi della Direzione Manutenzione, invece, hanno partecipato al corso di Lavori in Quota, strutturato in 8 ore di parte teorica e 4 ore di pratica, per un totale di oltre 3.400 ore di formazione erogate. Il corso ha come obiettivo quello di fornire le nozioni necessarie per effettuare nel migliore dei modi attività lavorative ad una quota posta ad altezza superiore ai due metri rispetto a un piano stabile, con l'addestramento pratico sul corretto utilizzo dei DPI. Sempre oltre 200 colleghi della Direzione Manutenzione, inoltre, hanno partecipato alla formazione sui Rischi generali, sancita dal Testo Unico del D. Lgs. 81/08.

Oltre a queste attività, durante l'anno sono stati organizzati corsi antincendio, percorsi specifici per 43 nuovi preposti e per l'aggiornamento formativo dei nostri RLS. Il tutto per assicurare al nostro personale gli strumenti conoscitivi necessari per lavorare in sicurezza e serenità.

La formazione tecnica

Comunicare in modo semplice, chiaro ed efficace è una prerogativa che dobbiamo sempre assicurare ai nostri Clienti, che devono essere prontamente informati su ogni evenienza, sia prima che durante il loro viaggio. Ma l'assertività è importante anche all'interno dell'azienda, nel lavoro quotidiano, favorisce un clima di collaborazione e migliora i rapporti tra colleghi. Per questo motivo, uno dei percorsi formativi più importanti in ambito tecnico-comportamentale del 2017 è stato dedicato alla comunicazione efficace, con l'obiettivo di dotare le nostre risorse di una nuova "cassetta degli attrezzi", da utilizzare durante la loro quotidianità. Il corso, inaugurato già nel novembre 2016, ci ha accompagnato durante quasi tutto l'anno e ha coinvolto un totale di oltre 1.080 colleghi tra capitreno, macchinisti, personale delle biglietterie e dell'assistenza alla clientela, ma anche di manutenzione e delle direzioni di staff.

La composizione delle aule, rigorosamente "miste", è stato l'ingrediente decisivo per offrire un momento di confronto e condivisione di idee ed opinioni tra le diverse anime aziendali, anche tra quelle che spesso non hanno modo di collaborare e lavorare insieme. Un percorso che conta più di 6.480 ore di formazione e che ha visto le nostre risorse esercitarsi in role play, mettersi nei panni dei nostri Clienti, dei loro collaboratori e dei loro colleghi, per affinare le loro abilità comunicative.

Ma abbiamo avviato anche corsi specifici per lo sviluppo di mirate conoscenze professionali, per offrire ai nostri colleghi un aggiornamento tecnico continuo. Tra questi, ad esempio, rientrano i corsi formativi per la Funzione Audit, o il percorso in social customer service dedicato al personale delle strutture digital, comunicazione e marketing, nonché corsi di change management per prepararsi al meglio all'utilizzo di nuovi sistemi gestionali.

Gli appuntamenti semestrali con tutto il management team di Trenord, inoltre, sono eventi che conciliano momenti for-

mativi e informativi per condividere, insieme, la vision, la mission e la strategia aziendale, le prospettive future e le azioni da mettere in campo. Sono ormai “ricorrenze fisse”, che coinvolgono circa 60 top manager, per un totale di oltre 1.160 ore di formazione.

Un aspetto vitale per la formazione in Trenord è costituito ovviamente dalla nostra **Academy interna**, che si dedica quotidianamente all’aggiornamento e allo sviluppo tecnico-professionale dei nostri capitreno, macchinisti e manutentori. Si tratta di conoscenze specifiche e “di nicchia”, di corsi formativi erogati da professionisti del settore nonché esaminatori certificati. **Un impegno costante e massivo, che porta a chiudere il 2017 con oltre 177.980 ore di formazione erogate.** Tra i corsi più importanti dell’anno ricordiamo 8 corsi per neo macchinisti, per un totale di circa 100 risorse coinvolte; 5 corsi per neo capitreno, per un totale di più di 80 risorse coinvolte; 39 sessioni formative per 270 manutentori. A queste si aggiungono i percorsi per il mantenimento delle competenze tecniche. I corsi di aggiornamento normativo per la circolazione sulle reti ferroviarie, ad esempio, hanno visto la partecipazione di ben 500 capitreno e macchinisti durante il primo semestre e, nel secondo semestre, l’avvio di un ulteriore corso per 2.300 risorse.

I percorsi formativi della nostra Academy sono sempre caratterizzati da un’alternanza tra gli aspetti pratici e quelli teorici, e arricchiti con modalità didattiche davvero innovative: Il Simulatore di Condotta – per la formazione dei macchinisti – e il Simulatore di Unità Bloccante – per gli allievi Capitreno – testati durante l’anno 2016, rappresentano ormai una parte essenziale degli strumenti didattici utilizzati rendendo più efficace, e anche più divertente, l’intero processo di apprendimento dei discenti.

La formazione ambientale

Durante il secondo semestre 2017, le risorse della struttura aziendale Sicurezza, Qualità e Ambiente hanno affrontato un importante e strutturato percorso formativo per Auditor di Sistemi di Gestione ISO, affrontando 16 ore di corso sulla norma ISO 19011, 24 sulla norma ISO 9001 e 24 sull’ISO 14001.

A valle di specifici esami finali, i nostri colleghi hanno conseguito l’attestato di auditor/ lead auditor per i Sistemi di Gestione Qualità e i Sistemi di Gestione Ambientale.

La ricerca dei talenti migliori

Ricerca e selezione dei migliori profili, per la Trenord del futuro.

Durante il 2017 ci siamo focalizzati sulla ricerca degli operatori della mobilità del futuro: giovani con una grande passione per il nostro business e con la voglia di iniziare un percorso professionalizzante come capitreno e macchinisti.

Abbiamo infatti inserito gradualmente in Azienda ben 64 neo capitreno e 27 neo macchinisti. Andranno poi ad aggiungersi i giovani ragazzi che stanno attualmente effettuando la nostra Academy interna: **circa altri 15 capitreno e 40 macchinisti.** Ma non solo: anche **Direzione Manutenzione ha registrato importanti inserimenti, per un numero totale di circa 50 risorse.**

I candidati hanno dovuto superare un processo di selezione articolato, che ha testato in più step le loro caratteristiche psico-attitudinali, la loro cultura di base, la preparazione tecnica (se necessaria) e, ovviamente, la loro motivazione. Per i capitreno del futuro, in particolare, abbiamo puntato su ragazze e ragazzi orientati alla Customer Satisfaction e al mondo digital, per “parlare” la stessa lingua con la quale parlano i nostri Clienti e che sappiano anche gestire al meglio le situazioni di stress nonché avere forti abilità decisionali: caratteristiche indispensabili nel mondo del front-line.

Nel mese di ottobre 2017, inoltre, abbiamo dato il via ad un **piano di selezione per la ricerca di 120 nuovi colleghi: 60 capitreno e 60 macchinisti**. Alla nostra ricerca, supportata da un'accurata campagna di comunicazione esterna, **hanno risposto oltre 18.000 candidati**.

I "TALENTI TRENORD"

Il 2017 ha visto, inoltre, l'avvio della seconda edizione del percorso **"Talenti Trenord"**, un progetto che intende valorizzare giovani colleghi dall'alto potenziale e che dedica loro un corso creato ad hoc presso SDA Bocconi.

A questo scopo sono stati identificati 4 "talenti" all'interno di Trenord, che, per 6 giorni, sono stati immersi in un contesto universitario d'eccellenza, approfondendo le tecniche di team working e di gestione di progetti complessi.

I nostri talenti si sono inoltre cimentati in un vero e proprio progetto pensato interamente da loro e dedicato all'**efficientamento dei processi comunicativi in Azienda**, in particolar modo tra il personale "mobile" (capitreno e macchinisti) e le strutture con cui queste figure si interfacciano maggiormente durante il loro lavoro. Il project work, sarà sviluppato e implementato già a partire dai primi mesi del 2018 e l'idea dei nostri 4 talenti diverrà un vero e proprio strumento aziendale, per una comunicazione più veloce e smart.

Il percorso formativo in SDA Bocconi sarà riproposto anche nel 2018 e vedrà come protagonisti altri 10 Top Performer, che si metteranno alla prova nella realizzazione di un nuovo project work migliorando contemporaneamente le loro competenze legate al team working.

Accanto ai processi di selezione esterna sono continuati i progetti di mobilità interna, dedicati a valorizzare il nostro Capitale Umano, le diverse aspirazioni e la crescita professionale dei dipendenti Trenord. È stata ad esempio attivata un'importante ricerca per **nuovi operatori Security**, che andranno a formare un team specifico che lavorerà in Sala Operativa, interfacciandosi quotidianamente con i colleghi impegnati a monitorare la circolazione dei nostri treni. Il nuovo team Security avrà così la possibilità di essere aggiornato in tempo reale su eventuali situazioni critiche riscontrate a bordo treno e si attiverà prontamente per risolverle.

La salute e la sicurezza sul lavoro

Tutelare e garantire la salute e la sicurezza dei lavoratori è una responsabilità che ci prefiggiamo come obiettivo fondamentale verso i nostri dipendenti. Incentivare comportamenti virtuosi finalizzati al miglioramento della salute e della sicurezza di tutti è un presupposto basilare 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 nel grafico seguente.

Rappresentanti per la sicurezza dei lavoratori (RSL)

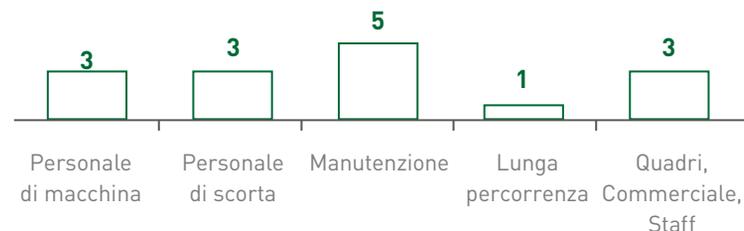


Grafico 19. Rappresentanti per la sicurezza dei lavoratori (RSL).

Oltre a garantire la sorveglianza sanitaria e condurre i controlli costanti di medicina legale sulla base del tipo di attività che svolge ciascun collaboratore, offriamo la possibilità di incrementare

ulteriormente la cura del proprio benessere tramite un checkup 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 seguente, nel **2017 il numero degli infortuni è ammonta a 282.**

Numero totale di infortuni, indice di frequenza, indice di gravità e tasso di assenteismo⁶

Dipendenti	2017	2016	Variazione 2017-2016
Numero di infortuni	282	253	11,5%
Donne	44	38	15,8%
Uomini	238	215	10,7%
Numero giorni di assenza per infortuni	7.760	7.039	10,2%
Donne	1.363	1.019	33,8%
Uomini	6.397	6.020	6,3%
Indice di frequenza infortuni	42,4	37,9	12,1%
Donne	43,5	37,9	14,8%
Uomini	42,2	37,9	11,6%
Indice gravità infortuni	11,7	10,5	10,8%
Donne	13,5	10,2	32,6%
Uomini	11,4	10,6	7,1%
Tasso di assenteismo	5,42%	5,39%	0,6%
Donne	6,30%	6,24%	0,9%
Uomini	5,23%	5,21%	0,4%

Tabella 20. Numero totale di infortuni, indice di frequenza, indice di gravità e tasso di assenteismo.

Con cadenza periodica Trenord effettua l'analisi degli infortuni, al fine di individuarne la tipologia: sulla base di questa, sono valutate le azioni di miglioramento per ridurre le casistiche evidenziate. Inoltre, vengono effettuati sopralluoghi periodici per verificare il mantenimento delle condizioni di sicurezza raggiunte che sono monitorate e catalogate in un apposito sistema informatico per la gestione delle non conformità e della loro risoluzione.

Il benessere aziendale

Le iniziative di Welfare Aziendale rappresentano sempre di più uno dei fattori determinanti per il miglioramento benessere personale ed organizzativo, contribuiscono ad accrescere la motivazione delle risorse e il loro senso di appartenenza all'Azienda.

Il nostro sistema di welfare offre soluzioni concrete per il miglioramento dell'equilibrio tra vita professionale e privata e benefits più che in linea con i trend attuali e con i sistemi di welfare vigenti in altre grandi realtà, garantendo al nostro personale - e alle loro famiglie - un importante sostegno sia economico che sociale.

In dettaglio, le iniziative che abbiamo attuato nel 2017, in continuità con l'anno precedente, sono:

- **Flessibilità dell'orario**, compatibilmente con le specifiche necessità dei settori aziendali;
- **Convenzioni con ATM** per lo spostamento dei dipendenti, del coniuge e dei propri figli fino ai 25 anni compiuti;
- **Concessione di free pass e di Carte di Libera Circolazione** per i dipendenti e familiari, che permettono lo sposta-

⁶ Il tasso di assenteismo: ore di infortunio, malattia, permessi sindacali e sciopero / ore lavorabili nell'anno. Le ore lavorabili, in coerenza con quanto fatto negli anni precedenti sono state calcolate prendendo a riferimento il FTE dell'anno moltiplicato per le giornate teoriche lavorabili (217) per le ore lavorabili giornalmente da CCNL (7,60). Indice di frequenza infortuni: numero totale di infortuni/ore lavorate x 1.000.000. Indice di gravità infortuni: totale giornate di assenza per infortunio/ore lavorate x 10.000.

mento 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 servizi di assistenza fiscali** per compilazioni del modello 730 (nel 2017 hanno usufruito del servizio per la compilazione del proprio modello 730; 361 hanno utilizzato la convenzione a favore dei propri coniugi).

A queste vanno ad aggiungersi tutti i servizi garantiti attraverso gli Enti che costituiscono l'asse portante del Welfare Trenord: i **Fondi Pensione** (che al 31 dicembre 2017 contano 3.311 iscritti), **la Cassa Integrativa FNM e il CRA**.

La Cassa Integrativa FNM, che al 31 dicembre 2017 conta 3.013 iscritti, è il nostro ente previdenziale che garantisce:

- 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.

Il CRA – Circolo Ricreativo Aziendale – con 3.143 iscritti al 31 dicembre 2017, promuove innumerevoli iniziative a favore dei nostri dipendenti e dei loro familiari, quali ad esempio:

- Convenzioni con centri estivi e colonie, per ragazzi dai 6 fino ai 18 anni;
- Convenzioni e organizzazione di attività turistiche e culturali;
- Impegno nel sociale;
- Convenzioni con esercizi commerciali;
- Organizzazione di tornei sportivi.

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 2017 hanno usufruito del congedo parentale⁷ 46 dipendenti, in diminuzione del 15% rispetto al 2016.

Congedo parentale

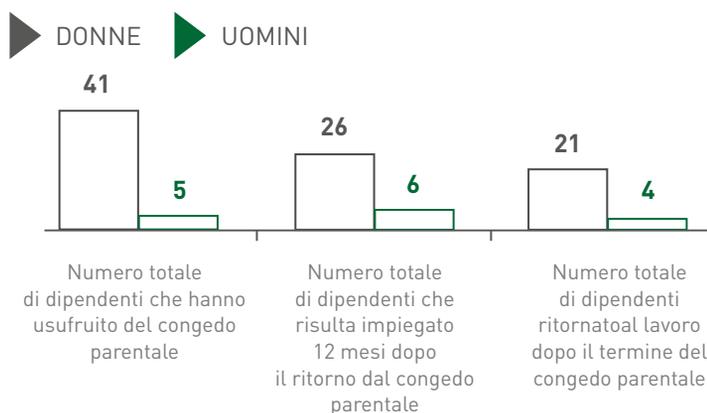


Grafico 20. Numero di dipendenti che ha usufruito del congedo parentale.

Continua inoltre 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 proseguito anche nel 2017 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

⁷ Per il calcolo del congedo parentale, sono stati conteggiati tutti i dipendenti che hanno usufruito di un'estensione facoltativa retribuita al 100%-80% e 30% o di un'estensione facoltativa non retribuita per un periodo superiore a 30 giorni.

finalizzato a valutare i fattori di stress per il dipendente, ma anche di avviare azioni concrete che favoriscano buone pratiche di benessere organizzativo.

Nel corso della anno sono proseguiti gli incontri tra azienda ed RLS finalizzati ad implementare le azioni condivise.

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).

L'indagine ha interessato sia l'Unità Produttiva Direzione Operativa che l'Unità Produttiva Corporate.

La conclusione delle azioni individuate, fissata per gennaio (progetto di Sicurezza, Qualità e Ambiente) 2017, ha avuto un seguito con due successivi momenti di monitoraggio a giugno 2017 e dicembre 2017.

Sempre nel corso del 2017 il SPP ha condotto una revisione dei profili di rischio per tutto il personale Trenord ed intrapreso il percorso di aggiornamento del DVR oltre che per adempiere alle norme vigenti anche per migliorare il benessere dei lavoratori.

Da luglio è stato elaborato il **Progetto Sicurezza Subito** nell'ambito della Direzione Corporate al fine di risolvere le criticità evidenziate al SPP nel corso dei relativi audit interni. Sono state elaborate linee guida per gli interventi di manutenzione con la definizione della tempistica di intervento e le relative modalità. Considerata l'efficacia del progetto e delle linee guida si è deciso di estenderle anche agli altri ambiti della società.

In merito alla valorizzazione delle risorse umane, un aspetto importante è rappresentato dalle politiche di compensazione. Infatti, associare ai risultati aziendali e individuali una parte variabile della retribuzione, è gratificante rispetto all'impegno

e al contributo dei singoli, oltre a contribuire alle performance complessive.

Sono stati pertanto previsti, per dirigenti e 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 2017 il processo MBO ha interessato tutti i dirigenti e 154 quadri responsabili di struttura e capi gestione, in aumento del 45% rispetto al 2016.** 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.

La motivazione delle nostre risorse passa anche attraverso l'istituzione di Premi aziendali, con l'intento di suscitare attenzione verso gli obiettivi aziendali, gratificando coloro che, in base ai target stabiliti, raggiungono i migliori risultati.

Durante l'anno è continuato, in particolare, il Premio TOP GUN: a cadenza mensile e annuale, riservato agli equipaggi che hanno registrato le migliori performance in termini di puntualità.

In più, è stato **reintrodotta il Premio TOP TEAM**, nato nel 2015, riservato a tutti i capitano in servizio effettivo ai treni, con l'obiettivo generale di intensificare l'assistenza e la regolarizzazione dei Clienti che viaggiano sprovvisti di biglietto.

Nei primi mesi del 2018, inoltre, è stata lanciata un'indagine interna con lo scopo di effettuare un'analisi completa sul welfare aziendale di Trenord.

L'obiettivo futuro sarà quello di determinare il grado di soddisfazione rispetto a quanto già disponibile, e valutare possibili integrazioni per offrire un servizio di welfare sempre più rispondente ai desideri dei nostri dipendenti.



Le diversità e le pari opportunità in Trenord

Trenord considera la diversità come una ricchezza e un valore da salvaguardare e promuovere non solo nel rapporto con i Clienti, ma anche al suo interno.

In un settore come quello ferroviario, da sempre caratterizzato da una marcata presenza maschile, le donne rappresentano una minoranza, infatti solo circa un quinto della popolazione aziendale è di sesso femminile.

L'impegno per valorizzarle però è costante, testimoniato dall'avvio, nel 2017, del progetto **Woman in Trenord** interamente dedicato alla nostra rappresentanza femminile. Si tratta di un percorso inaugurato l'8 marzo scorso con uno specifico evento aziendale che ha coinvolto circa 100 colleghe, provenienti dalle diverse direzioni e con eterogenei profili professionali.

L'evento è stato il primo passo per quello che sarà un vero e proprio percorso di valorizzazione delle competenze femminili all'interno di Trenord, che si svilupperà nei prossimi anni.

Women in Trenord è un progetto trasversale e di ampio respiro, che è pensato innanzitutto come **network al femminile** tra tutte le nostre colleghe, indipendentemente dalle diverse attività professionali svolte e dalle diverse sedi. Il network contribuirà ad accrescere il confronto, la "contaminazione" e il dialogo tra le donne della nostra Azienda.

Le donne, flessibili, multi-tasking, determinate, coraggiose, creative, intuitive, contribuiscono energicamente ed efficacemente alla crescita e al miglioramento continuo. Gli elementi distintivi, le loro competenze e le loro attitudini devono quindi essere incoraggiate, sostenute e sviluppate. *Woman in Trenord* ha infatti l'obiettivo di favorire la diversità in azienda e coinvolgere via via tutte le nostre colleghe attraverso la partecipazione a specifici eventi, workshop aziendali e attività formative.

Dopo l'evento inaugurale dell'8 marzo, è stato costituito un apposito team di lavoro a supporto del progetto ed è stata creata una specifica pagina sulla nostra intranet aziendale dedicata a *Women in Trenord*. In più, sempre **nella intranet, è stata avviata una community interna**, accessibile a tutte le nostre colleghe, che si prefigge di essere un mezzo comodo e semplice per contribuire alla condivisione di idee, problematiche, soluzioni e innovazioni.

Particolare attenzione è rivolta ai dipendenti **diversamente abili** che, nel 2017, sono **aumentati del 31,3%** rispetto all'anno precedente.

Popolazione aziendale per qualifica e genere

Dipendenti	2017	2016	Variazione 2017-2016
Totale	4.109	4.108	0,0%
Dirigenti	18	15	20,0%
Donne	3	3	0,0%
Uomini	15	12	25,0%
Quadri	227	229	-0,9%
Donne	39	39	0,0%
Uomini	188	190	-1,1%
Impiegati	3.223	3.211	0,4%
Donne	673	659	2,1%
Uomini	2.550	2.552	-0,1%
Operai	641	653	-1,8%
Donne	13	13	0,0%
Uomini	628	640	-1,9%

Tabella 21. Popolazione aziendale per qualifica e genere.

Più diversità: sarebbe auspicabile un incremento della presenza femminile in Trenord, non solo nel management, ma soprattutto tra il personale viaggiante

Stakeholder Trenord

Personale diversamente abile

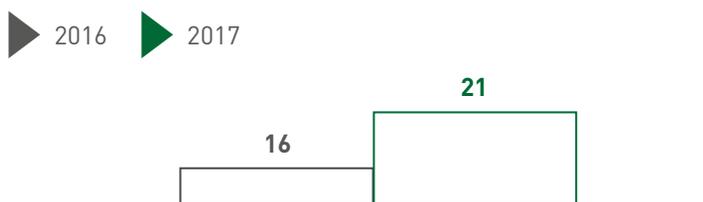


Grafico 21. Personale diversamente abile.

La comunicazione interna

La comunicazione interna in Trenord continua ad avere un ruolo di fondamentale importanza. Contribuisce a condividere gli obiettivi aziendali, i nostri valori e le nostre attività ed iniziative.

La intranet rimane lo strumento principale con il quale l'Azienda ha deciso di comunicare alle proprie persone. È raggiungibile tramite pc aziendale o personale (accedendo con le proprie credenziali), tramite smartphone, tablet o attraverso i totem dislocati all'interno dei nostri Impianti di Manutenzione e Produzione. La nostra intranet rende disponibili, attraverso apposite sezioni, tutte le attività e i progetti effettuati durante gli anni, le informazioni organizzative e la documentazione di interesse aziendale.

Particolare importanza ed attenzione è data alle newsletter interne, che hanno il compito di tenere sempre aggiornato il personale

sui vari progetti in atto, sulle nuove assunzioni in corso, sulla partecipazione di Trenord ad eventi e convegni e sui risultati aziendali.

Nel 2017, in totale, sono state inviate tramite mail **67 newsletter** a tutti i dipendenti, parallelamente inserite nella intranet aziendale, ed è stato pubblicato un numero speciale di fine anno (in formato sia digitale che cartaceo), per raccontare le tappe salienti del nostro 2017 e dare alcune anticipazioni future ai colleghi.

L'anno passato ha visto l'avvio dei primi progetti dedicati al potenziamento delle funzioni della nostra intranet. Durante il mese di aprile, in particolare, è nata una nuova sezione nominata **People Portal**, che ha dato la possibilità a tutto il personale di poter visualizzare i propri documenti retributivi in formato digitale, contribuendo alla dematerializzazione della documentazione. Sempre nel 2017 abbiamo implementato le nostre community aziendali, presenti anch'esse all'interno della intranet, per facilitare lo scambio di informazioni e d'interazione anche tra colleghi logisticamente distanti tra loro.

Un'altra nuova sezione della intranet nata nel 2017 è il **Focal Point Security**. Il progetto ha lo scopo di raccogliere e classificare tutte le segnalazioni in ambito sicurezza provenienti dal personale Trenord e permette ai nostri colleghi della struttura Security di essere prontamente informati su eventi rischiosi, comportamenti non adeguati e atti vandalici riscontrati a bordo treno o in stazione. Al personale basta compilare un semplice modulo di segnalazione presente sulla pagina intranet e schiacciare il tasto "Invia Segnalazione" per trasmetterlo direttamente alla struttura Security, che si occuperà di prendere in carico il problema evidenziato.

Il potenziamento della intranet continuerà anche nel 2018, parallelamente al processo di modifica del look and feel, per rendere il principale strumento di comunicazione interna sempre più apprezzato ed utilizzato dal nostro personale.

Ma comunicazione interna significa anche eventi, workshop ed appuntamenti aziendali, spesso proprio a cavallo tra comunica-

zione e formazione, come alcune delle attività sopra descritte: i nostri Management Meeting, l'evento *Women in Trenord* e i Digital Ambassador Meeting. Momenti di condivisione, formazione e informazione, che fanno ormai parte della nostra agenda annuale.

La gestione delle relazioni industriali

In Trenord conduciamo le relazioni industriali nel rispetto della normativa nazionale, dei Contratti di Primo livello e degli accordi sottoscritti in Azienda.

Il processo di determinazione delle retribuzioni - sia per quanto riguarda le competenze fisse che per alcune competenze variabili - fa riferimento al Contratto Collettivo Nazionale delle Attività Ferroviarie, rinnovato il 16 dicembre 2016. Le competenze variabili specifiche, invece, sono determinate dal contratto aziendale di secondo livello.

L'Azienda incontra con costanza e continuità i rappresentanti sindacali: durante il 2017 sono stati effettuati **oltre 45 tavoli di confronto**, che si articolano sia su un livello di contrattazione trasversale (con la OO.SS.) sia con le RSU per quanto concerne gli argomenti specifici di settore

Il **tasso di sindacalizzazione** dell'organico, nello stesso anno, è pari al **64,6%** (circa un punto percentuale in meno rispetto al 2016), con un totale di 2.643 iscritti.

Trenord 4.0, organizational journey

Il futuro di Trenord, oltre che dall'eccezionale piano d'investimenti per il rinnovamento della flotta, sarà determinato e caratterizzato da una forte spinta allo sviluppo del capitale umano. Il 2017 ha segnato un punto di svolta nella costruzione della "**Trenord 4.0**", fondata su una organizzazione innovativa, trasversale, digitalizzata a tutti i livelli.

Un vero e proprio "organizational journey" che ha preso avvio nel 4° trimestre del 2017 con una vasta indagine sul livello di salute organizzativa dell'Azienda. La partecipazione è stata massiccia e ha coinvolto oltre 1.000 risorse.

Dalla survey è emersa con chiarezza una sempre più matura consapevolezza della necessità di sviluppare un'organizzazione fortemente focalizzata sul Cliente. Di qui la necessità di avviare una customer experience distintiva di fronte a Clienti sempre più numerosi ed esigenti, il cui tasso di digitalizzazione è in decisa accelerazione mentre il nostro mercato di riferimento volge inequivocabilmente verso la liberalizzazione.

Il lavoro compiuto nel 2017 verso la Trenord 4.0 prefigura, dunque, un nuovo disegno della struttura organizzativa, che si compirà entro il 3° trimestre del 2018, per presidiare meglio la cura del capitale umano, le attività core, l'innovazione e i processi cross-funzionali. In particolare l'"organizational journey" si svilupperà su 4 focus:

- incrementare la focalizzazione su obiettivi chiave per ciascuna area;
- semplificare l'organizzazione per garantire livelli elevati di servizio, efficacia e rapidità di esecuzione;
- eliminare silos organizzativi;
- focalizzare l'attenzione, con presidi organizzativi specifici, sull'evoluzione dei comportamenti dei consumatori e sulle innovazioni tecnologiche.





La responsabilità verso l'ambiente



La mobilità ecosostenibile

Il cuore delle attività di Trenord è il trasporto ferroviario, una delle forme di mobilità più ecosostenibili in assoluto.

Oltre a essere uno dei mezzi di trasporto più sicuri, il treno è il mezzo più ecologico. È importante sapere che quando scegliamo di affrontare un viaggio utilizzando il treno invece che altri mezzi, quali l'auto o l'aereo, contribuiamo non solo al risparmio energetico ma anche alla riduzione dell'emissione di CO₂ in atmosfera.

Basti pensare che anche un mezzo di trasporto considerato "ecologico" come un'auto ibrida emette più CO₂ di un normale treno elettrico – 0,084 kgCO₂ per passeggero a km contro 0,065 kgCO₂ del treno – mentre un'auto media con motore a scoppio ne emette addirittura il doppio, 0,133 kgCO₂⁸.

Ridurre le emissioni in atmosfera produce benefici non solo a livello globale, contrastando il cambiamento climatico, ma anche e soprattutto a livello locale.

È del gennaio 2018 lo studio di Legambiente⁹ sulle città più inquinate d'Italia e in particolare quelle che durante il 2017 hanno superato il limite di PM₁₀ per più giorni. I risultati di tale ricerca sono chiari, tra le 15 città più inquinate, 7 sono in Lombardia.

Pur tenendo in considerazione la conformazione geomorfologica della Pianura Padana, dove il ricambio d'aria è spesso limitato o inesistente, e considerando anche tutte le altre fonti che concorrono ad aggravare la qualità dell'aria come il riscaldamento domestico e le industrie, l'inquinamento veicolare è sicuramente una parte importante del problema.

È quindi di fondamentale importanza fornire il proprio contributo scegliendo mezzi ecologici per gli spostamenti, che sia la

bicicletta o il treno, in modo da non poter tornare a respirare aria pulita anche nelle grandi città.

Allo stesso modo è fondamentale trasmettere ai viaggiatori i benefici derivanti dall'uso dei mezzi ferroviari. Per questo motivo, al fine di sensibilizzare i Clienti sull'impatto derivante dalla scelta di utilizzare il treno e non la macchina, Trenord, in collaborazione con LifeGate, ha messo in atto il **progetto Green Train**.

L'idea è quella di permettere ai Clienti di calcolare, tramite un semplice click presente nella descrizione di ogni tragitto indicato dal motore orario sul sito e sull'app di Trenord, il risparmio di gas serra generato dal proprio viaggio in treno rispetto allo stesso percorso effettuato utilizzando l'automobile.

Vengono inoltre fornite le informazioni quali il costo del viaggio qualora fosse effettuato in automobile e a cosa equivalgono le emissioni risparmiate in termini di bottiglie di plastica e tempo necessario ad 1 mq di foresta per assorbirle.

In tutto il 2017, i circa 200 milioni di passeggeri che hanno scelto di viaggiare con un treno Trenord, piuttosto che con un veicolo privato, hanno evitato l'emissione di oltre **920 mila tonnellate di CO₂**¹⁰, l'equivalente delle emissioni prodotte da una città delle dimensioni di Cagliari (oltre 154 mila abitanti).

L'immagine a lato riporta un esempio dell'informativa data ogni volta che si acquista un biglietto Trenord, a dimostrazione dell'impegno di Trenord nella condivisione dei valori di tutela



Un viaggio in treno produce mediamente il 66% di CO₂ in meno se paragonato all'auto

⁸ Fonti: DEFRA Guidelines / GoEuro Report.

⁹ https://www.legambiente.it/sites/default/files/images/malaria_2018.pdf.

¹⁰ Per il calcolo delle emissioni di CO₂ evitate è stata considerata la media europea di 1,5 passeggeri per auto (di medie dimensioni a benzina).

dell'ambiente con i propri Clienti.

L'organizzazione di Trenord verso l'ambiente

Da sempre Trenord pone molta attenzione al risparmio ener-



FOCUS CUSTOMER SATISFACTION

I Clienti scegliendo di viaggiare con Trenord compiono una scelta dettata anche dal valore da essi attribuito all'ecologicità che questo mezzo di trasporto garantisce.

Dall'indagine di Customer Satisfaction di novembre 2017 è emerso che il voto medio assegnato a questa categoria si è attestato infatti a 8,10 e ben il 75%, degli intervistati ha attribuito un valore dal 7 al 10 alla scelta di viaggiare in modo rispettoso dell'ambiente.

Importanza attribuita a:
utilizzare un mezzo ecologico

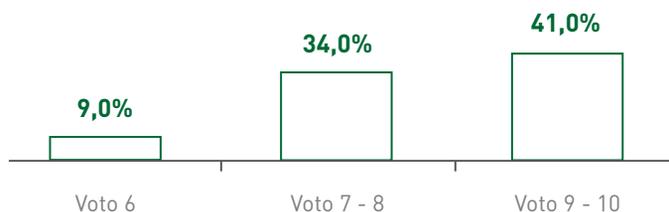


Grafico 22. Importanza attribuita a: utilizzare un mezzo ecologico.



Figura 5. esempio dell'informativa fornita all'acquisto di un biglietto Trenord in merito alla CO₂ risparmiata.

In qualità di Azienda partner di Trenord, promuovere il viaggio in treno dei nostri collaboratori rappresenta un impegno verso il miglioramento della qualità dell'ambiente che ci circonda

Stakeholder Trenord

I cambiamenti climatici e l'inquinamento atmosferico sono un problema delle nostre città. Il treno può contribuire a migliorare la situazione

Stakeholder Trenord

getico e alla salvaguardia dell'ambiente, anche in termini di educazione ambientale dei Clienti e dei cittadini in generale.

Il treno, pur essendo uno dei mezzi più ecologici in assoluto, interagisce comunque 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 (Cfr. Paragrafo *La politica e il sistema di gestione integrato*), presidiato dalla struttura Sicurezza, Qualità e Ambiente. Nel 2017 sono state acquisite le competenze per effettuare audit di prima e seconda parte secondo la versione della norma ISO14001:2015, che ha portato, nel gennaio 2018, ad ottenere l'aggiornamento della certificazione secondo tale norma.

Il 2017, inoltre, è stato l'anno in cui le tematiche ambientali si sono imposte in tutti i nuovi progetti aziendali, con l'intento che diventino sempre più un pilastro fondamentale per tutte le attività di Trenord.

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

L'energia

Il trasporto di persone, i servizi ad esso complementari (manutenzione e pulizia dei convogli, servizi commerciali) e sussidiari (attività tecnico/amministrative/formative/logistiche ecc.) con la conseguente gestione di numerosi immobili distribuiti su tutto il territorio regionale, richiedono il consumo di notevoli quantità di energia.

Le fonti energetiche utilizzate in Trenord sono:

- Energia elettrica:
 - a media tensione (3.000 V) per la trazione dei convogli ferroviari elettrici;
 - a bassa tensione (380 - 220 V) per tutti restanti fabbisogni tanto a bordo treno quanto negli insediamenti civili e industriali relativamente a:
 - illuminazione, climatizzazione;
 - impianti di riscaldamento industriali a nastri radianti;
 - alimentazione di macchinari e attrezzature elettriche, dispositivi informatici, cucine ecc.
- Gasolio:
 - per la trazione dei convogli ferroviari diesel
 - per l'alimentazione degli autobus utilizzati per le corse sostitutive dei treni in determinate fasce orarie o in caso di emergenza;
 - per le autovetture di servizio;
 - per riscaldamento di alcune sedi di lavoro.
- Gas metano:
 - per il funzionamento della maggior parte della caldaie adibite al riscaldamento e ai servizi sanitari;
 - per le mense aziendali.

I consumi energetici diretti e indiretti (gasolio ed energia elettrica) per la trazione dei treni e i servizi ausiliari a bordo costituiscono più del **93%** dei consumi energetici totali.

VI. La responsabilità verso l'ambiente

Obiettivo prioritario è quindi monitorare e contenere questi consumi, tenuto presente che a livello nazionale il costo per l'acquisto delle fonti di energia è in aumento (in particolare per l'energia elettrica), ma sono in crescita anche i servizi di mobilità offerti da Trenord. Nei prossimi anni, grazie alle sinergie tra costruttori di convogli ferroviari, gestori delle infrastrutture e imprese ferroviarie, saranno resi disponibili strumenti appropriati per il contenimento dell'energia elettrica consumata per la trazione dei treni.

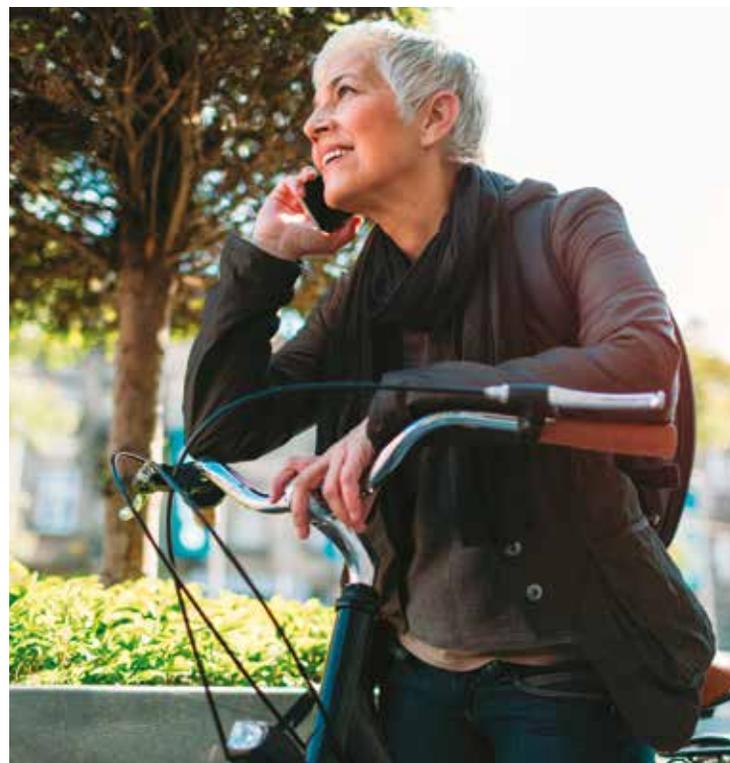
I dati inerenti i consumi energetici del 2017 sono riportati nella tabella seguente con il raffronto dei dati del 2016. Rispetto all'anno precedente il consumo di energia totale per la trazione e per il funzionamento degli impianti e degli uffici risulta in diminuzione del **5,8%**.

Consumo di energia [GJ] ¹¹			
Fonte di consumo	2017	2016 ¹²	Variazione 2017-2016
Totale	2.498.455	2.651.570	-5,8%
Energia di Trazione	2.311.652	2.450.895	-5,7%
Energia elettrica	1.984.391	2.124.739	-6,6%
di cui da fonti rinnovabili	127.753	-	-
Gasolio	327.261	326.156	0,3%
Energia per impianti e uffici	186.803	200.675	-6,9%
Energia elettrica	60.570	62.440	-3,1%
Gasolio	4.179	4.129	1,2%
Gas metano	122.054	134.106	-9,0%

Tabella 22. Consumi energetici di Trenord.

L'**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/

passaggero*km) è diminuito dell'11,9% rispetto al 2016 (2017: 17,0; 2016: 19,3). 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 2016, essendo diminuito il consumo globale di energia a fronte di un aumento dei passeggeri trasportati, l'IPE ha segnato una flessione importante.



¹¹ Per il calcolo del consumo energetico in GJ sono stati utilizzati i fattori di conversione definiti dai parametri standard inglesi del Department for Business, Energy & Industrial Strategy.

¹² I dati relativi ai consumi del 2016 sono stati aggiornati secondo rettifiche posteriori alla pubblicazione del Bilancio di Sostenibilità 2016.



Nel nuovo piano industriale 2017-2020, Trenord ha pianificato due progetti che avranno lo scopo di **monitorare i consumi energetici degli impianti di manutenzione e dei sistemi di rifornimento di gasolio per trazione.**

PROGETTO: PIATTAFORME DI MISURA E MONITORAGGIO DEL CONSUMO ENERGETICO DEGLI IMPIANTI DI MANUTENZIONE

Il progetto riguarda l'installazione di piattaforme di monitoraggio e verifica dei consumi energetici presso gli impianti di manutenzione di Milano Fiorenza, Novate Milanese e Cremona al fine di:

- controllare in tempo reale e in maniera continua lo stato dei consumi nell'impianto e/o parti dello stesso e avere conoscenza di possibili azioni correttive per garantire un'adeguata gestione energetica;
- utilizzare un sistema di notifiche automatizzato che consente di avere istantaneamente segnalazioni via e-mail di eventuali anomalie;
- pianificare e gestire gli interventi di efficientamento energetico sulla base delle analisi prodotte dal sistema;
- controllare e perfezionare i consumi passivi, quali ad esempio i consumi notturni e/o festivi;
- monitorare il rifasamento dell'impianto, per verificare il corretto funzionamento delle apparecchiature e mantenere il fattore di potenza ($\cos \phi$) secondo i valori dettati dalla normativa vigente, al fine di evitare il pagamento di penali;
- controllare i consumi in tempo reale e suddivisi per fasce orarie;
- configurare reportistica ed interrogazioni personalizzate;
- Consentire la gestione dello storico dei dati per l'effettuazione degli audit energetici quadriennali ai sensi del D. Lgs. 102/2014.

I tre impianti complessivamente consumano energia per un volume annuo approssimativo di 40 GWh (energia elettrica e metano).

In virtù del solo monitoraggio si ipotizza un risparmio annuo di energia nell'ordine del 2 ÷ 5%.

PROGETTO: ADEGUAMENTO TECNOLOGICO DEI SISTEMI DI RIFORNIMENTO DI GASOLIO PER TRAZIONE

Questo progetto di upgrade tecnologico – oltre a ottenere l'autorizzazione all'acquisto del gasolio ad accisa agevolata – renderà più rapida e precisa la rendicontazione dei consumi globali, di singolo impianto e di singola autotrice, consentendo anche il monitoraggio in tempo reale di possibili consumi anomali da parte di ogni singolo veicolo della flotta.

Inoltre eliminerà la possibilità di erogazione indebita di gasolio, in quanto l'erogazione del gasolio dalle pompe sarà vincolata al riconoscimento dei veicoli tramite la comunicazione "continua" tra sensori di flusso delle pompe e gli encoder installati sui serbatoi di ogni autotrice.

- **Risparmio annuo stimato gasolio: 0,5 ÷ 1,5 % annuo;**
- **Agevolazione annuale Accisa Agevolata valutabile in 3,4 milioni di euro.**

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. Paragrafo La strategia di Trenord);
 - applicazione dei piani di manutenzione del materiale rotabile.
- 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.

¹³ Per il calcolo delle emissioni dirette di CO₂ (Scope 1) sono stati utilizzati i fattori di emissione definiti dai parametri del Department for Business, Energy & Industrial Strategy (BEIS), mentre per il calcolo delle emissioni indirette di CO₂ (Scope 2) sono stati utilizzati i fattori di emissione definiti da ISPRA su fonte dati TERNA per quanto riguarda

Nel 2017 le emissioni complessive di CO₂ di Trenord sono state pari a 208.597 tonnellate, in diminuzione dell'11,1% rispetto al 2016. L'86% di queste emissioni è di tipo indiretto e dipende dall'energia elettrica che utilizziamo, in particolare quella necessaria alla trazione del parco rotabile.

Emissioni di CO ₂ [t CO _{2e}] ¹³			
Tipo di emissioni	2017	2016 ¹⁴	Variazione 2017-2016
Totale Scope 1+2	208.597	234.515	-11,1%
Energia di Trazione	196.153	221.280	-11,4%
Energia per impianti e uffici	12.444	13.234	-6,0%
Scope 1	28.834	29.465	-2,1%
Energia di Trazione	22.305	22.328	-0,1%
Energia per impianti e uffici	6.529	7.137	-8,5%
Scope 2	179.763	205.050	-12,3%
Energia di Trazione	173.848	198.952	-12,6%
Energia per impianti e uffici	5.915	6.098	-3,0%

Tabella 23. Emissioni di CO₂ di Trenord.

Le emissioni acustiche e le vibrazioni

l'energia di trazione e quelli definiti da BEIS per quanto riguarda l'energia per impianti e uffici.

¹⁴ Rispetto a quanto pubblicato nel Bilancio di Sostenibilità 2016, le emissioni del 2016 sono state ricalcolate considerando l'aggiornamento dei fattori di emissione per consentire la comparazione dei dati sugli anni.

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 100 milioni di persone sono esposte a rumore da traffico stradale superiore a 55 dB e, di questi, 32 milioni 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 19 milioni di persone¹⁵.

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 consapevoli di questa tipologia di impatto e, di conseguenza, stiamo adottando diverse misure per ridurlo. In particolare, stiamo progressivamente introducendo nella nostra flotta aziendale nuovi treni (Cfr. Paragrafo La strategia di Trenord), 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;
- la puntuale applicazione dei piani di manutenzione del materiale rotabile;
- l’effettuazione delle prove periodiche di legge sul materiale rotabile per la verifica del rispetto dei limiti di emissione certificati in sede di omologazione;
- 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);

- la formazione ed il mantenimento delle competenze del personale di condotta sugli elementi sopra menzionati, anche mediante l’utilizzo del simulatore di guida.

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 seguente riporta la quantità di rifiuti smaltiti negli anni 2016 e 2017 negli impianti di manutenzione e nel deposito esteso di San Rocco.

In particolare, il quantitativo di rifiuti non pericolosi conferiti a servizio pubblico, poiché non è registrato, è stato stimato sulla base della metodologia già utilizzata nel 2016.

Con riferimento ai rifiuti gestiti mediante società private, invece, valgono le seguenti considerazioni:

- la diminuzione registrata è essenzialmente imputabile alle attività di pulizia straordinaria svolte nel corso del 2016. In generale, la produzione di rifiuti è legata alla variazione dei cicli manutentivi;
- circa il 65% dei rifiuti smaltiti viene avviato ad operazioni di recupero.

Rifiuti prodotti [kg]

¹⁵ Fonte: EEA Briefing “Managing exposure to noise in Europe”

VI. La responsabilità verso l'ambiente

Tipologia di rifiuti	2017	2016 ¹⁴	Variazione 2017-2016
Totale	2.175.765	2.369.394	-8,2%
Pericolosi (gestiti da società private)	252.469	311.696	-19,0%
Non pericolosi (gestiti da società private)	1.636.976	1.771.378	-7,6%
Non pericolosi (gestiti da servizio pubblico)	286.320	286.320	0,0%

Tabella 24. Rifiuti prodotti per tipologia.

Nel corso del 2017:

- è stata effettuata una rimappatura puntuale di tutti i rifiuti prodotti nei siti manutentivi, anche con l'ausilio di apposite analisi di caratterizzazione, al fine di omogeneizzare le modalità di classificazione e gestione tra le diverse sedi nel rispetto della normativa vigente; a valle dell'indagine effettuata è stato definito un vademecum operativo per i referenti aziendali per la gestione dei rifiuti;
- sono stati istituiti sopralluoghi mensili nei siti operativi, anche in collaborazione con il consulente per la sicurezza del trasporto di merci pericolose, per verificare sul campo la corretta gestione dei rifiuti prodotti, in accordo al vademecum sopra menzionato.

Nella tabella seguente è riportata la destinazione dei rifiuti prodotti affidati a servizi di recupero/smaltimento privati.

Rifiuti prodotti per tipologia di destinazione [kg]	
Tipologia di rifiuti	2017
Totale	1.889.445
Pericolosi (gestiti da società private)	252.469
Smaltimento	85.816
Recupero	166.653
Non pericolosi (gestiti da società private)	1.636.976
Smaltimento	578.105
Recupero	1.058.871

Tabella 25. Rifiuti prodotti per tipologia di destinazione, affidati a servizi di recupero/smaltimento privati.

L'acqua

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 seguente sono riportati i consumi idrici pertinenti gli impianti di manutenzione e il deposito esteso di San Rocco. Mentre gli approvvigionamenti da acquedotto pubblico sono imputabili a tutti gli impianti di manutenzione, quelli da pozzi privati fanno riferimento ai soli impianti di Cremona e Lecco.

I consumi risultano complessivamente diminuiti. Presso l'impianto di manutenzione di Novate è presente un impianto di depurazione che consente il recupero dell'acqua trattata (**circa 750 m³ nel corso del 2017**).

Consumi idrici [m ³]			
Tipologia di prelievi	2017	2016	Variazione 2017-2016
Totale	290.327	318.362	-8,8%
Acquedotto	223.541	254.683	-12,2%
Pozzo	66.786	63.679	4,9%

Tabella 26. Consumi idrici.

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 sono conferiti nelle fognature comunali. La quantità di scarichi di acque reflue industriali in reti fognarie è sostanzialmente costante. Gli scarichi sono periodicamente sottoposti a controlli al fine di garantire il rispetto dei limiti previsti dalle rispettive autorizzazioni e per ottimizzare il funzionamento degli impianti di depurazione, in collaborazione con le aziende affidatarie della loro conduzione.

Nel corso del 2017:

- sono state affidate le attività di progettazione esecutiva dei nuovi impianti di depurazione di Iseo e Cremona;
- il depuratore di Camnago è stato potenziato con una sezione finale di accumulo che garantisce un miglior controllo della qualità dei reflui prima dello scarico in fognatura.

La tabella seguente riporta il volume di scarichi idrici degli impianti di manutenzione e del deposito esteso di Pavia.

Scarichi idrici [m ³]			
Tipologia di prelievi	2017	2016	Variazione 2017-2016
Sistema fognario pubblico	167.263	173.264	-3,5%

Tabella 27. Scarichi idrici.





Principi e criteri di reporting

Perimetro, scopo e contenuti del Bilancio di Sostenibilità

Giunto alla quarta edizione, il **Bilancio di Sostenibilità di Trenord presenta le attività, i progetti e i risultati** ottenuti nel corso **dell'esercizio 2017** (1 gennaio - 31 dicembre 2017) **in ambito economico, sociale e ambientale così come le iniziative realizzate e gli impegni presi nei confronti dei suoi Stakeholder.**

Adottato dal Consiglio di Amministrazione (CdA) il 5 Marzo 2018, il **Bilancio di Sostenibilità è redatto secondo le linee guida GRI Standards - Sustainability Reporting Guidelines Global Reporting Initiative (GRI)**, secondo l'opzione "Core".

Il perimetro di rendicontazione del Bilancio di Sostenibilità corrisponde a quello del Bilancio di Esercizio al 31 dicembre 2017 e si riferisce alla società Trenord S.r.l.

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 **KPMG** 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 **PwC**. L'attività si è conclusa con il rilascio della **Relazione della Società di Revisione** ("Relazione indipendente sulla revisione limitata del Bilancio di sostenibilità 2017", pag. 131).

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.

Modalità di coinvolgimento degli stakeholder e temi emersi

Stakeholder	Metodologia
Clienti	Ricerche di Customer Satisfaction a maggio e novembre 2017 con interviste strutturate a 15.200 viaggiatori a bordo treno.
Associazioni di pendolari	Tavolo di confronto in Regione Lombardia. (2 incontri/anno). Incontri one-to-one.
Dipendenti	Incontri periodici. Gruppi di lavoro.
Sindacati	Tavoli di confronto.
Comunità locali	Incontri personali e a distanza.
Regione Lombardia	Incontri istituzionali.
Fornitori (Rivenditori)	Rapporto contrattuale con i punti vendita esterni
Partner commerciali	Incontri one-to-one e presentazioni pubbliche congiunte.

Tabella 28. *Principali momenti di stakeholder engagement del 2017 e principali temi emersi.*

Temi emersi

Info e relazioni puntuali con tutti i Clienti attraverso sito, mobile site e Twitter. Richiedono affinamento dei mezzi e personalizzazione del rapporto.

Relazioni costanti con i rappresentanti dei Clienti che partecipano ai tavoli regionali.

Modello di comunicazione interna, improntato alla condivisione, alla conoscenza e alla partecipazione agli obiettivi aziendali, anche grazie all'organizzazione periodica di eventi e meeting aziendali.

Relazioni industriali improntate al criterio della trasparenza informativa verso lo stakeholder sindacale e al rispetto del ruolo delle parti coinvolte (OO.SS./RSU).

Relazioni con le istituzioni locali, specialmente i comuni sul cui territorio transita la ferrovia.

Relazioni istituzionali con l'Ente Regolatore del servizio e titolare del Contratto di Servizio con Trenord.

Relazioni commerciali con i circa 500 punti vendita esterni (esercizi commerciali situati in stazione e non) disponibili a collaborare, oltre che alle attività di commercializzazione dei titoli di viaggio, anche ad attività di informazione/comunicazione/promozione del servizio ferroviario.

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.

Soluzioni ipotizzate

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.

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.

Management meeting ogni semestre, progetto formativo "Oltre la Puntualità - Comunicare", evento Women in Trenord.

Implementare la collaborazione affinché il territorio diventi promotore dell'utilizzo del treno (progetti di sensibilizzazione, spazi sui siti istituzionali, iniziative educative nelle scuole, ecc.).

Implementare la caratterizzazione visiva dei punti vendita Trenord e rinforzare il rapporto diretto con i principali PVE (per localizzazione territoriale e per volumi di viaggiatori/fatturato) al fine di trasmettere la necessità di un ruolo proattivo da parte loro anche in fase di proposta di prodotti non solo "commuting".

Perimetro degli aspetti materiali

Area	Aspetti materiali per Trenord	Aspetti materiali GRI Standards	Perimetro degli aspetti materiali	
			Interno	Esterno
Cliente	Sicurezza del Cliente		■	■ Clienti
Cliente	Qualità del servizio e soddisfazione del Cliente	-	■	■ Clienti
Cliente	Comunicazione al Cliente	GRI 417: Marketing ed etichettatura	■	■ Clienti
Cliente	Accessibilità al servizio	-	■	■ Clienti
Risorse Umane	Salute e sicurezza sul lavoro	GRI 403: Salute e sicurezza sul lavoro	■	
Risorse Umane	Formazione e addestramento	GRI 404: Formazione e addestramento	■	
Risorse Umane	Benessere lavorativo	GRI 401: Occupazione	■	
Governance	Pratiche di anticorruzione	GRI 205: Anticorruzione	■	
Dimensione economica	Performance economica	GRI 201: Performance economica	■	
Ambiente	Consumi energetici ed emissioni in atmosfera	GRI 302: Energia GRI 305: Emissioni	■	
Ambiente	Mobilità sostenibile e promozione servizi integrati		■	■ Clienti ■ Comunità e territorio
Innovazione	Ammodernamento flotta	-	■	
Innovazione	Digital transformation	-	■	

Tabella 29. Perimetro degli aspetti materiali.





WIN

GRI CONTENT INDEX

GRI CONTENT INDEX

GRI ID	Descrizione dell'indicatore	Numero di pagina o disclosure	Omissioni
GENERAL STANDARD DISCLOSURES			
PROFILO DELL'ORGANIZZAZIONE			
102-1	Nome dell'organizzazione.	Prima di copertina	
102-2	Principali attività, marchi, prodotti e/o servizi.	14	
102-3	Sede principale.	Terza di copertina	
102-4	Paesi di operatività.	14	
102-5	Assetto proprietario e forma legale.	Trenord è una società a responsabilità limitata	
102-6	Mercati serviti.	14	
102-7	Dimensione dell'organizzazione.	14-17, 41, 42, 88	
102-8	Numero di dipendenti per tipo di contratto, regione e genere.	89	
102-9	Descrizione della catena di fornitura (attività, prodotti, numero dei fornitori, fornitori suddivisi per area geografica, valore dell'ordinato).	33	
102-10	Modifiche significative durante il periodo di rendicontazione riguardanti le dimensioni del Gruppo, la struttura, la proprietà, o la catena dei fornitori.	Nel 2017 non si sono verificate modifiche significative riguardanti la dimensione della Società, la struttura, la proprietà né la catena di fornitura.	
102-11	Modalità di applicazione del principio o approccio prudenziale.	Nel 2017 Trenord ha effettuato un progetto di risk assessment secondo un approccio metodologico ERM, nonché dispone di un sistema di valutazione dei rischi legati alla sicurezza dell'esercizio. Trenord dispone inoltre del Sistema di Gestione Integrato.	
102-12	Adozione di codici e principi esterni in ambito economico, sociale e ambientale.	Trenord non aderisce a codici di condotta e principi esterni in ambito economico, sociale e ambientale.	
102-13	Appartenenza ad associazioni e organizzazioni di sostegno nazionale o internazionale.	<ul style="list-style-type: none"> • AGENS Agenzia Confederale dei Trasporti e Servizi • AIA Associazione Italiana fra gli Addetti alla Sicurezza • AIIA Associazione Italiana Internal Auditors Assolombarda - Confindustria Milano Monza Brianza • CEI Comitato Elettrotecnico Italiano • CIFI Collegio degli Ingegneri Ferroviari Italiani • UIC Union Internationale des Chemins de Fer • UITP Unione Internazionale dei Trasporti Pubblici • UNI Ente Italiano di Normazione • Unifer Ente di unificazione del settore ferroviario federato all'UNI 	

STRATEGIA		
102-14	Dichiarazione del Presidente e dell'Amministratore Delegato.	7
ETICA E INTEGRITÀ		
102-16	Valori, principi, standard, codici di condotta e codici etici.	19-20
GOVERNANCE		
102-18	Struttura di governo dell'organizzazione, inclusi i comitati del più alto organo di governo. Presenza di altri comitati responsabili delle scelte su tematiche socio-ambientali.	30-31
COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER		
102-40	Elenco degli stakeholder coinvolti.	34
102-41	Percentuale dei dipendenti coperti da contratti collettivi di lavoro.	Il 100% dei dipendenti Trenord risulta coperto da accordi di contrattazione collettiva
102-42	Processo di identificazione e selezione degli stakeholder da coinvolgere.	34
102-43	Approccio al coinvolgimento degli stakeholder.	116-117
102-44	Aspetti chiave e critiche emerse dal coinvolgimento degli stakeholder e relative azioni (stakeholder engagement).	116-117
PARAMETRI DEL REPORT		
102-45	Elenco delle entità incluse nel bilancio consolidato e di quelle non comprese nel bilancio di sostenibilità.	116
102-46	Processo per la definizione dei contenuti.	36, 37, 118
102-47	Aspetti materiali identificati.	37
102-48	Spiegazione degli effetti di cambiamenti di informazioni inserite nei precedenti bilanci e relative motivazioni.	41, 42, 108, 110
102-49	Cambiamenti significativi rispetto al precedente bilancio.	36
102-50	Periodo di rendicontazione.	116
102-51	Data di pubblicazione del precedente bilancio.	8 Maggio 2017
102-52	Periodicità di rendicontazione.	116
102-53	Contatti e indirizzi per informazioni sul bilancio.	116
102-54 / 102-55	GRI content index e scelta dell'opzione "in accordance".	116, 121-128
102-56	Attestazione esterna.	131

CATEGORIA: PERFORMANCE ECONOMICA

ASPETTO: PERFORMANCE ECONOMICA (TEMA MATERIALE: PERFORMANCE ECONOMICA)

103-1, 103-2, 103-3	Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.	20-21, 41-42, 118	
201-1	Valore economico diretto generato e distribuito.	42	

ASPETTO: ANTI-CORRUZIONE (TEMA MATERIALE: PRATICHE DI ANTICORRUZIONE)

103-1, 103-2, 103-3	Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.	19, 31, 118	
205-3	Incidenti sulla corruzione e azioni intraprese.	Durante il periodo di rendicontazione, all'interno della Società non si sono verificati incidenti o atti illeciti riconducibili a fenomeni di corruzione.	

ASPETTO: COMPORTAMENTI ANTI-COLLUSIVI

206-1	Numero totale di azioni legali riferite a concorrenza sleale, anti-trust e pratiche monopolistiche e relative sentenze.	Durante il periodo di rendicontazione, all'interno della Società non si sono verificati incidenti o atti illeciti riconducibili a comportamenti anti-competitivi e anti-trust, violazioni di leggi sul monopolio.	
-------	---	---	--

CATEGORIA: PERFORMANCE AMBIENTALE

ASPETTO: ENERGIA (TEMA MATERIALE: CONSUMI ENERGETICI ED EMISSIONI IN ATMOSFERA)

103-1, 103-2, 103-3	Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.	107-109, 118	
302-1	Consumi di energia all'interno dell'organizzazione.	107-108	Il perimetro di rendicontazione si riferisce ai consumi energetici per la trazione del materiale rotabile e degli autobus sostitutivi nonché ai consumi degli impianti di manutenzione, dei depositi estesi, degli uffici, degli spogliatoi per il personale, delle biglietterie e delle sale sosta.

ASPETTO: ACQUA			
303-1	Acqua totale prelevata per fonte di approvvigionamento.	112-113, 118	Il perimetro di rendicontazione si riferisce agli impianti di manutenzione di Camnago, Cremona, Milano Fiorenza, Iseo, Lecco, Novate e al deposito esteso di San Rocco.
303-3	Percentuale e volume totale di acqua riciclata e riutilizzata.	112-113	Il perimetro di rendicontazione si riferisce al solo impianto di manutenzione di Novate.
ASPETTO: EMISSIONI (TEMA MATERIALE: CONSUMI ENERGETICI ED EMISSIONI IN ATMOSFERA)			
103-1, 103-2, 103-3	Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.	110, 118	
305-1	Emissioni di gas serra dirette (Scope 1).	110	Il perimetro di rendicontazione si riferisce ai consumi energetici per la trazione del materiale rotabile e degli autobus sostitutivi nonché ai consumi degli impianti di manutenzione, dei depositi estesi, degli uffici, degli spogliatoi per il personale, delle biglietterie e delle sale sosta.
305-2	Emissioni di gas serra generate da consumi energetici (Scope 2).	110	Il perimetro di rendicontazione si riferisce ai consumi energetici per la trazione del materiale rotabile e degli autobus sostitutivi nonché ai consumi degli impianti di manutenzione, dei depositi estesi, degli uffici, degli spogliatoi per il personale, delle biglietterie e delle sale sosta.

VIII. GRI Content Index

ASPETTO: SCARICHI E RIFIUTI			
306-1	Scarichi totali di acqua per qualità e destinazione.	113	Il perimetro di rendicontazione si riferisce agli impianti di manutenzione di Camnago, Cremona, Milano Fiorenza, Iseo, Lecco, Novate e al deposito esteso di Pavia.
306-2	Peso totale dei rifiuti per tipo e modalità di smaltimento.	111-112	Il perimetro di rendicontazione si riferisce agli impianti di manutenzione di Camnago, Cremona, Milano Fiorenza, Iseo, Lecco, Novate e al deposito esteso di San Rocco.
ASPETTO: CONFORMITÀ AMBIENTALE			
307-1	Valore monetario delle multe significative e numero totale di sanzioni non monetarie per il non rispetto di leggi e regolamenti ambientali.	Nel 2017 Trenord non ha ricevuto multe e sanzioni non monetarie significative per mancato rispetto a leggi e regolamenti in materia ambientale.	
CATEGORIA: PERFORMANCE SOCIALE			
ASPETTO: OCCUPAZIONE (TEMA MATERIALE: BENESSERE LAVORATIVO)			
103-1, 103-2, 103-3	Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.	87-88, 95-97, 118	
401-1	Numeri totali e tassi di nuove assunzioni e di turnover del personale per età, genere e area geografica.	90	
401-2	Benefit forniti ai dipendenti a tempo pieno che non sono forniti ai dipendenti part-time, per attività principali.	95-97	
401-3	Ritorno al lavoro e tassi di rientro dopo congedo parentale per genere.	96	
ASPETTO: GESTIONE DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI			
402-1	Periodo minimo di preavviso per i cambiamenti organizzativi (operativi) e dichiarazione del periodo di preavviso nei contratti collettivi di lavoro (ove presente)	Trenord applica quanto previsto dal Contratto Collettivo Nazionale delle Attività Ferroviarie	

ASPETTO: SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO (TEMA MATERIALE: SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO)		
103-1, 103-2, 103-3	Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.	94-95, 118
403-2	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.	94-95
ASPETTO: FORMAZIONE E ISTRUZIONE (TEMA MATERIALE: FORMAZIONE E ADDESTRAMENTO)		
103-1, 103-2, 103-3	Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.	91-94, 118
404-1	Ore di formazione medie per dipendente per genere e per categoria di dipendente.	91, 94
ASPETTO: DIVERSITÀ E PARI OPPORTUNITÀ		
405-1 b	Composizione dei dipendenti per categoria rispetto al genere, età, appartenenza a categorie protette e altri indicatori di diversità.	88, 99-100
ASPETTO: ATTIVITÀ DI MARKETING ED ETICHETTATURA DEI PRODOTTI E SERVIZI (TEMA MATERIALE: COMUNICAZIONE AL CLIENTE)		
103-1, 103-2, 103-3	Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.	74-83, 118
417-3	Numero totale di casi di non-conformità a regolamenti o codici volontari riferiti all'attività di marketing incluse la pubblicità, la promozione e la sponsorizzazione.	Nel 2017 non si sono registrati casi di non-conformità rispetto a regolamenti e codici volontari in tema di comunicazione, marketing, pubblicità, promozione e sponsorizzazione.
ASPETTO: PRIVACY DEI CONSUMATORI		
418-1	Numero di reclami documentati relativi a violazioni della privacy e a perdita dei dati dei consumatori.	Nel 2017 non si sono registrati reclami inerenti la violazione della privacy dei Clienti e la perdita di dati personali.
ASPETTO: COMPLIANCE SOCIO-ECONOMICA		
419-1	Valore monetario delle principali sanzioni per non conformità a leggi o regolamenti riguardanti la fornitura e l'utilizzo di prodotti o servizi.	Nel 2017 non si sono registrati reclami inerenti la violazione della privacy dei Clienti e la perdita di dati personali.

VIII. GRI Content Index

TEMA MATERIALE: SICUREZZA DEL CLIENTE		
103-1, 103-2, 103-3	Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.	68-70, 118
TEMA MATERIALE: QUALITÀ DEL SERVIZIO E SODDISFAZIONE DEL CLIENTE		
103-1, 103-2, 103-3	Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.	45-83, 118
TEMA MATERIALE: ACCESSIBILITÀ AL SERVIZIO		
103-1, 103-2, 103-3	Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.	67, 118
TEMA MATERIALE: MOBILITÀ SOSTENIBILE E PROMOZIONE SERVIZI INTEGRATI		
103-1, 103-2, 103-3	Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.	21-22, 105-106, 118
TEMA MATERIALE: AMMODERNAMENTO FLOTTA		
103-1, 103-2, 103-3	Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.	16, 20, 118
TEMA MATERIALE: DIGITAL TRASFORMATION		
103-1, 103-2, 103-3	Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.	25-27, 77-81, 110, 118





IX

Assurance



RELAZIONE INDIPENDENTE SULLA REVISIONE LIMITATA DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2017

Al Consiglio di Amministrazione di Trenord Srl

Abbiamo svolto un esame limitato (*limited assurance engagement*) del Bilancio di Sostenibilità (di seguito il "Bilancio") di Trenord Srl (di seguito la "Società") per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2017.

Responsabilità degli Amministratori per il Bilancio

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione del Bilancio in conformità alle linee guida *GRI Standard Sustainability Reporting Guidelines* definite nel 2016 dal GRI - *Global Reporting Initiative* (di seguito "*GRI Standards*"), indicate nel paragrafo "Perimetro, scopo e contenuti del Bilancio di Sostenibilità" del Bilancio, 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 Srl in relazione alla performance di sostenibilità e alla rendicontazione dei risultati conseguiti, nonché per l'identificazione degli stakeholder e degli aspetti significativi da rendicontare.

Responsabilità del revisore

E' 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)*, emanato dallo IAASB (*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 non contenga errori significativi. Tali procedure hanno compreso colloqui, prevalentemente con il personale della Società responsabile per la predisposizione delle informazioni presentate nel Bilancio, analisi di documenti, ricalcoli ed altre procedure volte all'acquisizione di evidenze ritenute utili.

La nostra società applica l'*International Standard on Quality Control 1 (ISQC (Italia) 1)* e, di conseguenza, mantiene un sistema complessivo di controllo qualità che include direttive e procedure documentate sulla conformità ai principi etici, ai principi professionali e alle disposizioni di legge e dei regolamenti applicabili.

PricewaterhouseCoopers Advisory SpA

Sede legale: Milano 20149 Via Monte Rosa 14 Tel. 026672111 Fax 0266720334 Cap. Soc. Euro 7.700.000,00 i.v. - C.F. e P.IVA e Iscrizione al Reg. Imp. Milano n° 02234030969 - Altri Uffici: Bari 70122 Via Alani Giustin 73 Tel. 0802549131 Fax 0802492319 - Bologna 40126 Via Angelo Vianelli 8 Tel. 051688241 - Cagliari 09122 Viale Diaz 29 Tel. 0705848774 - Firenze 50121 Viale Gramsci 43 Tel. 0552410151 Fax 0552482869 - Genova 16121 Piazza Pierpietra 9 Tel. 010292041 - Napoli 80121 Via dei Mille 16 Tel. 081236181 - Padova 35138 Via Verona 4 Tel. 049872321 Fax 049872499 - Palermo 90143 Via Marchese Ugo 69 Tel. 0916292031 Fax 0917829221 - Parma 43121 Viale Tommaso 201/6 Tel. 0521275911 Fax 0521 791841 - Roma 00154 Largo Fucini 28 Tel. 062503129 Fax 06250822230 - Torino 10122 Corso Fulvio 16 Tel. 0113772411 Fax 0113772491 - Trento 38121 Viale della Costituzione 23 Tel. 0461297904 Fax 0461297977 - Treviso 31101 Viale Felloni 40 Tel. 0422143791 Fax 0422132791 - Trieste 34125 Via Cesare Battisti 18 Tel. 0432487910 Fax 043247272 - Verona 37132 Via Freato 21/C Tel. 0458263001

Società soggetta all'attività di direzione e coordinamento della PricewaterhouseCoopers Italia Srl
www.pwc.com/it



Le procedure svolte hanno riguardato il rispetto dei principi per la definizione del contenuto e della qualità del Bilancio, nei quali si articolano i *GRI Standards*, e sono riepilogate di seguito:

- comparazione tra i dati e le informazioni di carattere economico-finanziario riportati nel capitolo “La responsabilità economica” del Bilancio e i dati e le informazioni inclusi nel bilancio d’esercizio della Società al 31 dicembre 2017, sul quale abbiamo emesso la relazione ai sensi dell’articolo 14 del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n° 39, in data 5 aprile 2018;
- 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, con riferimento alle modalità di identificazione, in termini di loro priorità, per le diverse categorie di *stakeholder* e alla validazione interna delle risultanze del processo;
- analisi delle modalità di funzionamento dei processi che sottendono alla generazione, rilevazione e gestione dei dati quantitativi inclusi nel Bilancio. In particolare, abbiamo svolto:
 - ✓ interviste e discussioni con il personale della Direzione di Trenord Srl, al fine di raccogliere informazioni circa il sistema informativo, contabile e di reporting in essere per la predisposizione del Bilancio, nonché circa i processi che supportano la raccolta, l’aggregazione, l’elaborazione e la trasmissione dei dati e delle informazioni alla funzione responsabile della predisposizione del Bilancio;
 - ✓ analisi a campione della documentazione di supporto alla predisposizione del Bilancio, al fine di ottenere evidenza dei processi in atto, della loro adeguatezza per il corretto trattamento dei dati e delle informazioni in relazione agli obiettivi descritti nel Bilancio;
- analisi della conformità e della coerenza interna delle informazioni qualitative riportate nel Bilancio rispetto alle linee guida identificate nel paragrafo “Responsabilità degli Amministratori per il Bilancio” della presente relazione;
- ottenimento della lettera di attestazione, sottoscritta dal legale rappresentante di Trenord Srl, sulla conformità del Bilancio alle linee guida indicate nel paragrafo “Responsabilità degli Amministratori per il Bilancio”, nonché sull’attendibilità e completezza delle informazioni e dei dati in esso contenuti.

Il nostro esame ha comportato un’estensione di lavoro inferiore a quello da svolgere per un esame completo secondo l’ISAE 3000 (*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.

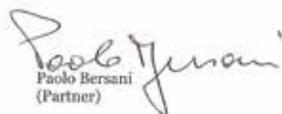


Conclusione

Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che il Bilancio di Sostenibilità di Trenord Srl al 31 dicembre 2017 non sia stato redatto, in tutti gli aspetti significativi, in conformità alle linee guida *GRI Standard Sustainability Reporting Guidelines* definite nel 2016 dal GRI - *Global Reporting Initiative*, come descritto nel paragrafo "Perimetro, scopo e contenuti del Bilancio di Sostenibilità" del Bilancio.

Milano, 20 aprile 2018

PricewaterhouseCoopers Advisory SpA


Paolo Bersani
(Partner)



La lettera agli Stakeholder	7	III. La responsabilità economica	39
Il 2017 di Trenord	9	Ancora un anno in crescita	41
I. Chi è Trenord: la nostra identità distintiva	13	Dati di bilancio	41
Trenord: da dove nasce	14	Il valore aggiunto	42
I servizi ferroviari	14	IV. La responsabilità verso i Clienti	45
L'Asset industriale di Trenord	16	Il treno entra a far parte della vita delle persone	47
Vision, Mission e Valori	19	Chi è il Cliente Trenord?	54
La strategia di Trenord	20	La promozione del turismo e dell'offerta Free Time	58
Innovazione e mobilità sostenibile per il futuro di Trenord	21	Il contributo di Trenord alle comunità locali	62
II. La governance della sostenibilità	29	Qualità e miglioramento continuo	67
Il governo societario	30	La Comunicazione verso i Clienti	74
La politica e il sistema di gestione integrato	31		
Gli acquisiti responsabili: la catena di fornitura	33		
Lo stakeholder engagement	34		
L'analisi di materialità	36		

V. La responsabilità verso le persone Trenord	85	VII. Principi e criteri di reporting	115
I dipendenti: l'asset principale di Trenord	87	Perimetro, scopo e contenuti del Bilancio di Sostenibilità	116
Il turnover aziendale	89	Modalità di coinvolgimento degli stakeholder	
La formazione in Trenord	91	e temi emersi	116
La salute e la sicurezza sul lavoro	94	Perimetro degli aspetti materiali	118
Il benessere aziendale	95		
Le diversità e le pari opportunità in Trenord	99	VIII. GRI CONTENT INDEX	121
La comunicazione interna	100		
La gestione delle relazioni industriali	101	IX. ASSURANCE	131
Trenord 4.0, organizational journey	101		
VI. La responsabilità verso l'ambiente	103		
La mobilità ecosostenibile	105		
L'organizzazione di Trenord verso l'ambiente	107		
L'energia	107		
Le emissioni in atmosfera	110		
Le emissioni acustiche e le vibrazioni	111		
I rifiuti	111		
L'acqua	112		

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

 **TRENORD**