

Il mio treno dei desideri

Moretti ha ridotto le spese di 150 milioni. Ora vuole tagliare il doppio macchinista e aumentare il servizio del 50 per cento. Riuscirà a convincere sindacati e governo?

di Paola Pilati

Ho fatto il sindacalista perché me lo chiese Luciano Lama. Quando le Ferrovie furono commissariate e arrivò Mario Schimberni, mi chiese cosa stessi a fare dall'altra parte, io che ero un dirigente... Gli risposi: «Al suo posto c'era Ligato; può ben capire perché ho preferito stare dall'altra parte. Almeno mi sono sentito libero». Poi, siccome durante la conversazione mi guardavo in giro in quell'ufficio stranissimo, lui mi fece: «Si domanda cosa c'è lassù?». Sopra la scrivania c'era uno specchio a forma di ventaglio. Sembrava quello di un boudoir. Schimberni si mise a ridere: «È vero, è meglio stare dall'altra parte»... Scene di un matrimonio tra un ferroviere e la sua azienda: Mauro Moretti, 54 anni, riminese di nascita, sindaco domenica di Mompeo, paese di 500 anime nel reatino da cui sponsorizza il Festival del Corto e il premio Oliva d'oro, da trent'anni mangia pane e treni. Durante il governo Berlusconi, per la sua etichetta di comunista ed ex segretario nazionale della Cgil Trasporti, ha rischiato spesso la testa con il ministro Pietro Lunardi, ma alla fine l'ha tenuta sul collo. Oggi che da un anno è al timone dell'azienda più vituperata d'Italia, di cui si vanta di conoscere anche l'ultima traversina, si sta giocando il tutto per tutto nella scommessa di una vita: mettere le Fs in grado di dare un servizio efficiente e di guadagnare pure. Essere lui, insomma, quello che rovescia l'immagine di abbandono, incuria, inaffidabilità che le hanno cucito addosso i troppi tentativi di riforma falliti, i troppi avvicendamenti di manager superstipendiati, e l'atteggiamento proprietario dei politici, che all'azienda hanno sempre dato ordini e chiesto favori. L'amministratore delegato che lo ha preceduto, Elio Catania, è andato via con 8 milioni nel portafogli, guadagnati in soli due anni in un'azienda che fatica a chiudere il bilancio senza i soldi dello Stato. Moretti



La stazione di Milano. A destra, dall'alto: pendolari alla stazione Cadorna di Milano, un controllore sulla Freccia del Sud e Mauro Moretti, amministratore delegato di Ferrovie dello Stato

prende intorno ai 650 mila euro l'anno e ai dirigenti ha fatto capire subito che il vento era cambiato rinunciando all'incentivo di fine 2006. Gli altri a malincuore non hanno potuto che imitarlo. Quest'anno, per motivarli, è ricorso a una "convention" alla Fiera di Rimini, dove per creare la squadra si è esibito in un karaoke da Celenzano a Battisti.

Francescano, stakanovista, accentratore. Simili critiche per Moretti sono medaglie. Il suo primo target è stato tagliare gli sprechi. Messi alla porta i consulenti blasonati che sfornavano rapporti mai definitivi. Venduto il sontuoso palazzo Litta a Milano (costava 4 milioni l'anno), ridotte le auto blu di Villa Patrizi da cento a una decina (adesso nell'autorimessa si farà la mensa), decimate le sedi in affitto. Per i dipendenti, è iniziata la transumanza in fabbricati industriali delle Fs, vicino ai binari, riadattati. «In questo modo ho già risparmiato 40 milioni, e altri 35 per l'anno prossimo», si illumina Moretti. Complessivamente, nei 12 mesi che si chiudono a settembre, le spese si sono ridotte di 150 milioni.

Ma la partita vera, la grande sfida, questo ingegnere che i collaboratori chiamano "Il Lupo" se la deve ancora giocare. Partirà a settembre, ed è su due fronti. Uno è quello interno, con il sindacato a cui deve far inghiottire la fine del doppio macchinista alla guida del treno, regola che ci rende unici in Europa. In cerca dell'intesa, Moretti ha promesso assunzioni, parola tabù nel lessico delle ferrovie in crisi: 650 nuovi posti. Come sarà possibile? Lo spazio ci sarà, promette l'amministratore, perché aumenteranno i collegamenti, i treni, il servizio. Del 50 per cento sulle aree metropolitane, del 35 nel trasporto regionale. «Saremo una ferrovia più grande, un operatore europeo», garantisce Moretti. Già, ma quando? E soprattutto, come?

Ecco l'altro fronte: la rivoluzione dell'azienda disegnata nel nuovo piano industriale deve avere il via libera definitivo del Parlamento. È la partita con i politici. Il Moretti-pensiero ha un chiodo fisso: «Fino a che questa azienda non diventa un'impresa, non ha nessuna possibilità di salvarsi. Fin quando i politici continue-



ranno a pensare che le Ferrovie sono uno strumento di Stato sociale, la cancrena avanzerà. Io mi sono messo in testa di fare i-m-p-r-e-s-a».

Per capire cosa vuol dire, bisogna partire da un numero: 100. Su 750 treni che ogni giorno viaggiano attraverso l'Italia (la lunga percorrenza) solo cento guadagnano. Stringendo i bulloni dell'azienda, cioè facendo risparmi, tagli di personale, insomma maggiore efficienza, la soglia dei treni che guadagnano si può spostare già vistosamente: a 450. Restano però sempre 300 treni in perdita. Rami secchi. «Questi non mi potete più obbligare a farli. Se si vuole l'apertura del mercato, devo essere libero di non farli più». E chi li deve fare,

allora? Non certo i nuovi entranti, i concorrenti che si sono fatti avanti per chiedere la licenza ferroviaria, come la Nrv, la Nuovo trasporto viaggiatori creata a inizio anno da Diego Della Valle e Luca Cordero di Montezemolo con la missione di fare trasporto sull'alta velocità. «Comodo scegliere la tratta più importante e redditizia: così sono buoni tutti. Ma qualcuno disposto ad arrivare a Palermo non c'è», commenta Moretti.

Palermo non viene citata a caso. La Palermo-Milano è la nostra Transiberiana. Nel senso che una tratta così lunga con lo stesso treno nessuna ferrovia europea si sogna di gestirla se non, appunto, quella che attraversa le steppe della Siberia. Oggi il servizio è infame. La Palermo-Milano racchiude in sé il massimo del disagio per i viaggiatori, con il seguito di polemiche e cattiva stampa, e il massimo dell'antieconomico per l'azienda. Un boomerang. Ma va fatta in forza del principio del

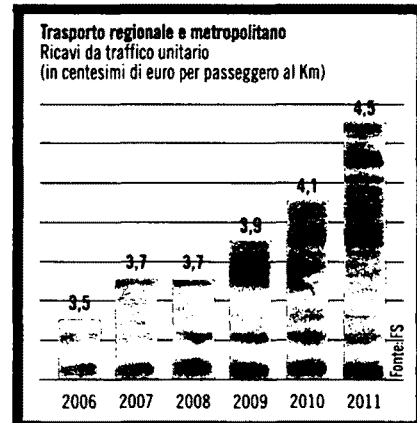


servizio universale. Tra Napoli, Milano, Torino, Genova, Venezia, il collegamento ferroviario sta sul mercato, ed è perfettamente in grado di ripagarsi. Più a Sud non c'è domanda, e i costi non si ripagano. Dare una qualità migliore su quella tratta, intesa come un tutto unico, non farebbe che aumentare le perdite. Soluzione? Finiamola di gestire con il criterio del servizio universale il collegamento tra i due capi della Penisola: «I passeggeri potrebbero partire da Palermo la sera alle dieci, arrivare a Napoli alle sei del mattino, e prendere il primo Eurostar per Milano, continuando il viaggio in modo più veloce e confortevole», butta lì Moretti: «Così si possono pulire meglio i treni per il Sud e garantire più frequenze». Spezzare in due vuol dire due tipi di servizio, due tipi di treno e due prezzi.

La revisione del servizio universale è il collo di bottiglia del piano del nuovo management. «Cosa dobbiamo garantire come servizio base per tutti? È a questa domanda che si deve rispondere. Mi chiedono: perché l'Eurostar non va fino a Savona? Oppure a Rimini? Perché va nelle grandi città, rispondo, perché è lì che si ripaga. Se lo si vuole portare da altre parti, bisogna che qualcuno paghi, visto che non posso lasciare un treno vuoto per cento chilometri, in attesa che arrivi in una grande città». Dove il treno non è più un business, ma un servizio sociale, insomma, a pagare deve essere lo Stato.

In questo processo di trasparenza di costi e servizi, Moretti ha avuto un'al-

RICAVI IN CRESCITA



Oggi dei 750 convogli che ogni giorno viaggiano in Italia solo 100 guadagnano. L'obiettivo è arrivare a quota 450



Un treno Eurostar. In basso: un capostazione a Verona

tra idea: il catalogo. In cosa consiste? «Dicono: voglio un treno, e lo voglio nuovo. E chi paga, rispondo io? Problemi tuoi. Eh no! Allora ho fatto il catalogo. Vuoi un treno con l'aria condizionata, con Internet, con i sedili di cuoio? Costa tanto. Vuoi fare più fermate, mantenere aperta una stazione, vuoi un uomo che dia le informazioni, vuoi le biglietterie? Metto un prezzo a tutto. Sta agli altri decidere. E pagare». Gli altri sono gli interlocutori politici, sia a livello statale che locale. «Schimberni diceva: in alcuni posti manderei a prendere i passeggeri in taxi tutte le mattine, che costerebbe dieci volte di meno. È ancora così. Viaggiano treni da 150 posti per dieci passeggeri», si sfoga Moretti: «Con il catalogo e i prezzi credo che la gente smetterà di chiedere cose inutili. E magari si farà bastare un pulmino».

La sinistra gli lascerà fare la sua rivoluzione? Di certo, l'approccio con cui Moretti



Il capo delle Fs ha affrontato a muso duro i fornitori. La sua arma è un budget che vale 1,5 miliardi

126

intende sfidare abitudini più che consolidate è già entrato in rotta di collisione con i poteri locali. La Regione vogliono approfittare della liberalizzazione e mettere a gara i trasporti del loro territorio? «Benissimo. Io alcune gare le voglio perdere. In Sardegna non partecipo. A chi vince passo il personale, gli vendo il materiale rotabile, e vado a investire in Eurostar tra Roma e Milano», attacca: «La verità è che a questi prezzi non viene nessuno».

Quali prezzi, ingegnere? «Nel 2006 le mie tariffe erano in media di tre centesimi per passeggero a chilometro. Deutsche Bahn chiede 7,5 centesimi. E le ferrovie francesi 12,5. Per non parlare dei 30 centesimi delle inglesi. Poi lo Stato mi dà 6,6 centesimi di euro: totale 10,1 per passeggero a chilometro. Io chiedo di ar-

rivare a 15 centesimi di euro. E con quei soldi mi impegno a mettere in piedi anche un piano di acquisto di nuovi mezzi per potenziare il servizio sul trasporto regionale, concentrandomi sulle grandi città: voglio fare un treno ogni tre, quattro minuti». Con più soldi, sono buoni tutti, come dice lei. «Ma io a quell'incremento ci arrivo solo dal 2011».

Se l'ambizione appare guascona, nelle sue prime mosse Moretti ha fatto intravedere un carattere di ferro. Ha affrontato un fornitore storico degli Etr 500 come il consorzio Trevi con un arbitro in cui ha avuto ragione: non dovrà più comprare i loro mezzi. Di cui evidentemente non era soddisfatto. I 26 milioni che ha risparmiato andranno a pagare metà della fattura da 50 milioni che serve per rimettere in sesto porte, gabinetti e sedili degli Eurostar attualmente in funzione. Anch'essi «non i migliori del mondo», scuote la testa Moretti.

Adesso, con in tasca una cifra per acquistare nuovi treni che può arrivare fino a un miliardo e mezzo di euro, il capo di Fs ha affrontato a muso duro i grandi fabbricanti, dalla Alstom alla Finmeccanica, dalla Siemens alla Bombardier. «Basta con i fornitori che tengono le Fs in ostaggio. Decido io. Voglio che il treno funzioni fin dal primo giorno. E chiedo la garanzia delle banche». Un ciclone. Che si è preso il gusto di mettere il mondo ferroviario a rumore annunciando che vuole pure un treno a quadridentazione. Che vuol dire? Che le Fs di Moretti progettano persino di correre sull'alta velocità degli altri. ■

Tecnologie, porti e giovani manager

Come far diventare lo Fs il maggior operatore logistico italiano e il secondo europeo, ambizioso obiettivo morettiano, partendo con un settore merci in rosso fisso? Nessun problema: Moretti ha già chiuso la metà degli 800 scali Fs, e sui 400 rimasti progetta ancora un bel repulisti, perché inghiottano il 20 per cento delle risorse e producono l'1,5 per cento del traffico. All'osso, vuole avere una decina di centri intermodali. Più nove porti. Ed è questa la novità: il business portuale. Alleandosi con Cosco e Psa, operatori mondiali di shipping (il primo cinese, il secondo di Singapore), Ferrovie gareggia per il porto di Voltri, il più importante in Italia. Basteranno 750 metri di ferrovia elettrificata nei docks per raddoppiare il giro d'affari. Una volta sui treni, le merci verranno prese dal sistema Fs. Per lo smistamento andranno nei suoi interporti, dove un container paga 5 euro al giorno per stazionare.

Dalle Ferrovie della gestione Moretti sono già andati via 70 dirigenti. Ma i 9 mila dipendenti di troppo di cui ha parlato il ministro dell'Economia che fine faranno? «In gran parte sono già usciti», annuncia sibillino Moretti. Come? «Non posso anticipare i numeri della semestrale», si cuce la bocca l'amministratore delegato, «ma di fatto resta solo il problema del macchinista unico». Problema non piccolo, che verrà affrontato a partire da settembre. Sarà una battaglia dura e Moretti lo sa. La sua carta vicente? Una tecnologia potentissima sul 100 per cento del network, che non ha eguali in Europa. Permetterà di gestire il traffico anche con un macchinista solo.

Ringiovanire i ranghi e pescare nel vivaio aziendale: «Non voglio più fare dirigenti sopra i 50 anni. Voglio puntare a quelli con meno di 45», dice Moretti in polemica con i predecessori, che arrivavano con team di collaboratori di 50 persone, a cui si sottoscrivevano «contratti da 400 mila euro». Lui la squadra l'ha selezionata senza assumere dall'esterno, se non il capo del personale, Gabriele Gabrielli. Il suo braccio destro, Nicola Mandarino, che ha nominato presidente sia di Rfi che di Grandi Stazioni, è stato allevato al Banco San Paolo, ma era già in Ferrovie. Vincenzo Soprano, promosso amministratore delegato di Trenitalia, viene dalla direzione strategie.