Studio di fattibilità di un Centro di competenza in ambito ferroviario

Christian Vitta – Dr. rer. pol.

BDO SA

Bellinzona, 10 maggio 2013

Indice

1. Metodologia e principali fasi di lavoro
2. Principali stabilimenti FFS in Ticino
3. Centro di competenza
4. Prossime tappe – Centro di competenza

1. Metodologia e principali fasi di lavoro

2. Principali stabilimenti FFS in Ticino

SITO	MANUTENZIONE		
	LEGGERA	**PESANTE**	**INFRASTRUTTURA TUNNEL**
CHIASSO	Locomotive	-	-
BELLINZONA STAZIONE	Treni TILO	-	-
BELLINZONA OBe	-	Locomotive Carri Sale TILO (componenti) Progetti di modernizzazione	-
BIASCA	Macchine tecniche	-	Infrastrutture

2.1 OBe alcune competenze attuali

Segmenti / prodotti

Locomotive e componenti

Sale

Carri merci

Attività

- Revisioni
- Riparazioni e rigenerazioni
- Modifiche e aggiornamenti
- Controlli e prove

2.2 OBe e caratterizzazione dei segmenti

- Capacità di analisi e diagnostica molto buone (vantaggio competitivo)
- Buon posizionamento sul mercato (prestazioni / costi)
- Attività ad alto valore aggiunto
- Ampliare quote di mercato esterno e sviluppo competenze addizionali sui nuovi modelli di locomotive

- Forte concorrenza mercati Europa dell'Est e pressione sui costi (IS1)
- Mercato stabile e buone capacità nelle revisioni più complesse (IS2 e IS3)
- Vantaggi competitivi risultanti dalla combinazione di diversi servizi (qualità, logistica, ubicazione strategica)
- Potenziale di mercato da sviluppare e ottimizzazione costi

- Forte concorrenza mercati Europa dell'Est
- Prodotto standardizzato, tendenza concentrazione (riduzione varietà dei modelli)
- Forte pressione sui costi

- Nuovi settori portatori di crescita
- Estensione attività a settori e mercati diversificati
- Strategia aziendale incentrata allo sviluppo di nuovi prodotti / servizi con potenziali di crescita (mercati di nicchia)

2.3 Mercato attuale e mercato potenziale

Mercato attuale

Manutenzione (esempio OBe):

Locomotive: (FFS, Cargo, 70%)
Carri: (FFS Cargo, 72%)
Sale: (FFS Cargo, 72%)

Altri prodotti e servizi:
Quota e cifra d'affari marginale

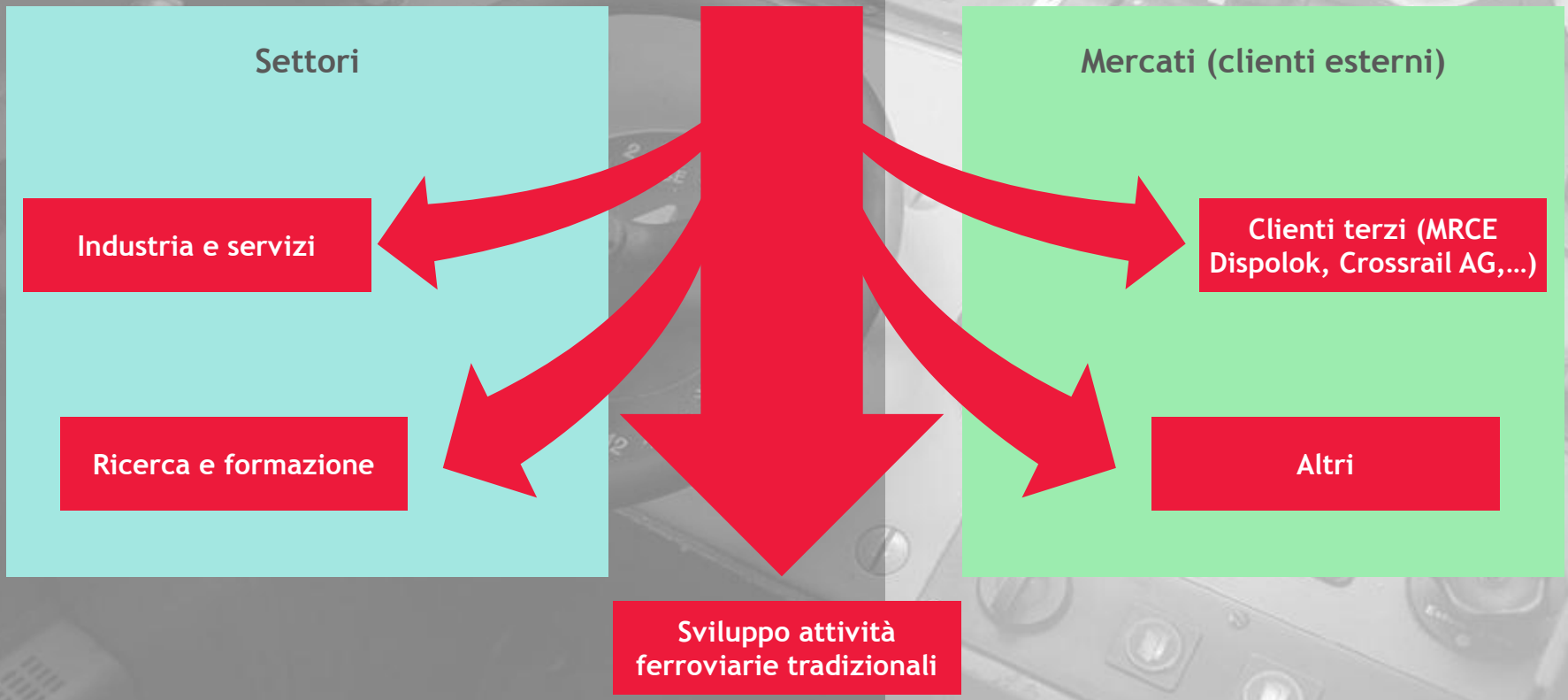
diversificazione

diversificazione

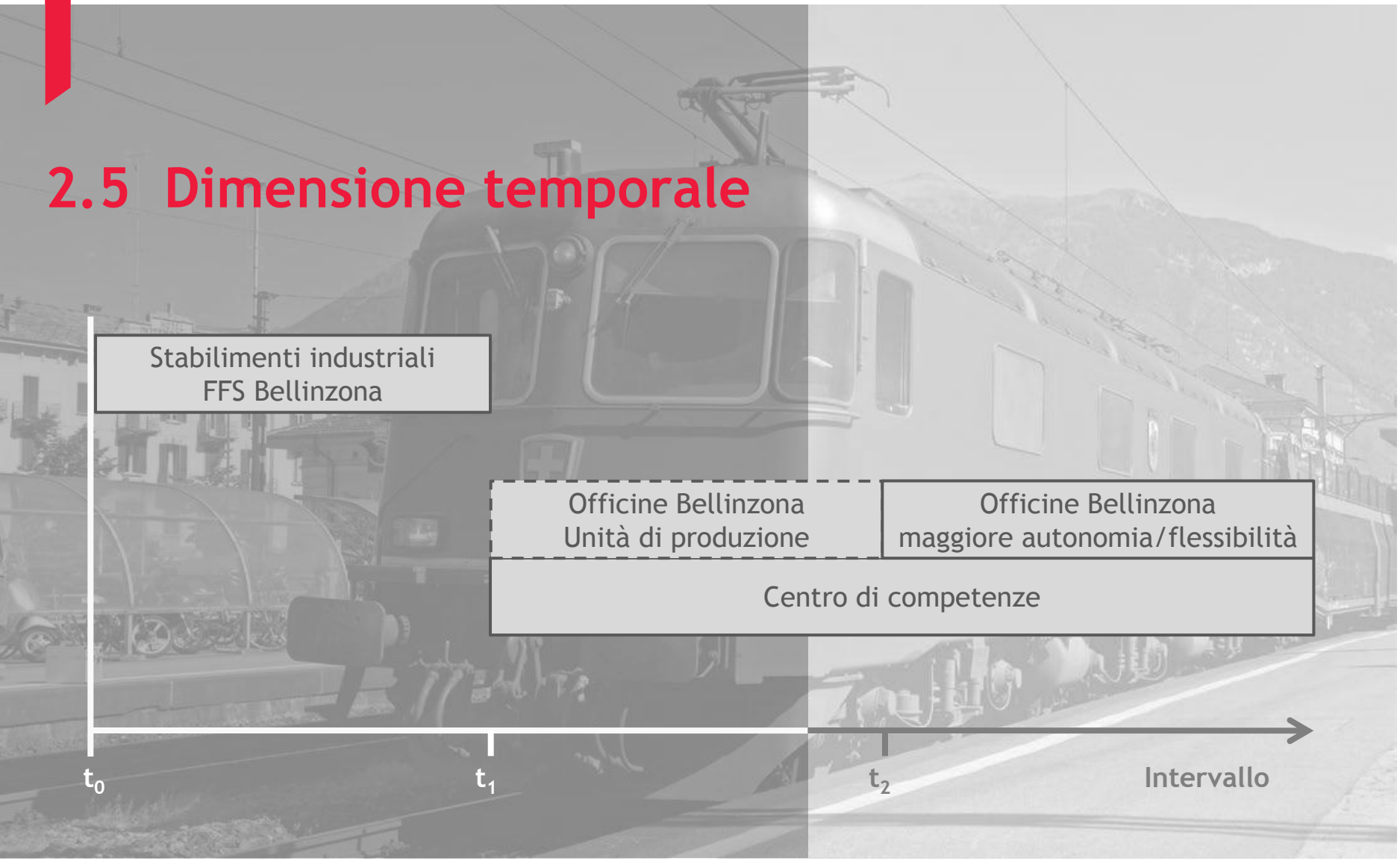
Mercato potenziale

- Allargamento clientela in ogni settore di attività
- Nuovi mercati (ambito ferroviario e non ferroviario)
- Networking con centri manutenzione europei

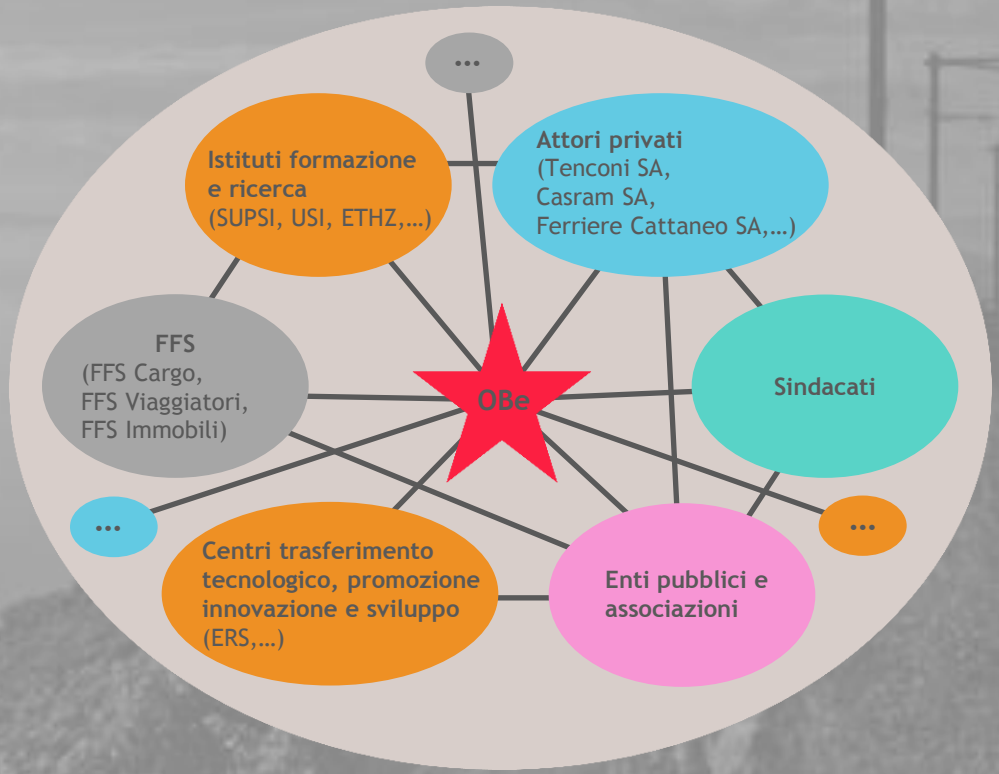
2.4 OBe e la sfida della diversificazione



2.5 Dimensione temporale



3. Centro di competenza
3.1 Modello di lavoro - Alcuni elementi di base



- Officine FFS Bellinzona fulcro del Centro di competenza
- Attori (locali, regionali, nazionali)
- Relazioni (collaborazione, competizione)

➡ Messa in rete degli attori

3.2 Centro di competenza nel contesto internazionale

3.3 Centro di competenza: condizioni neccessarie

Condizioni per garantire successo al Centro di competenze:

1. Apporto di progetti innovativi e strategici all'interno del Centro di competenze.
2. Necessità di formazione e riqualifica professionale.
3. Gestione ottimale della transizione presso le Officine FFS di Bellinzona.

3.3.1 Apporto progetti innovativi e strategici

In dettaglio:

- Per avere successo il Centro di competenza, soprattutto nella fase iniziale, necessita di nuovi progetti innovativi e strategici portati da privati e dalle FFS.
- Per stimolare l'interesse dei privati è importante che le FFS s'impegnino a portare annualmente all'interno del Centro di competenza dei propri progetti strategici (ad. es. ambito della sicurezza, del controllo, della diagnostica a distanza, della tracciabilità,…).
- Dovranno essere attivati degli incentivi per stimolare l'apporto di progetti strategici e innovativi da parte di privati (ripartizione dei rischi, incentivi finanziari,…).

3.3.2 Formazione e riqualifica professionale

In dettaglio:

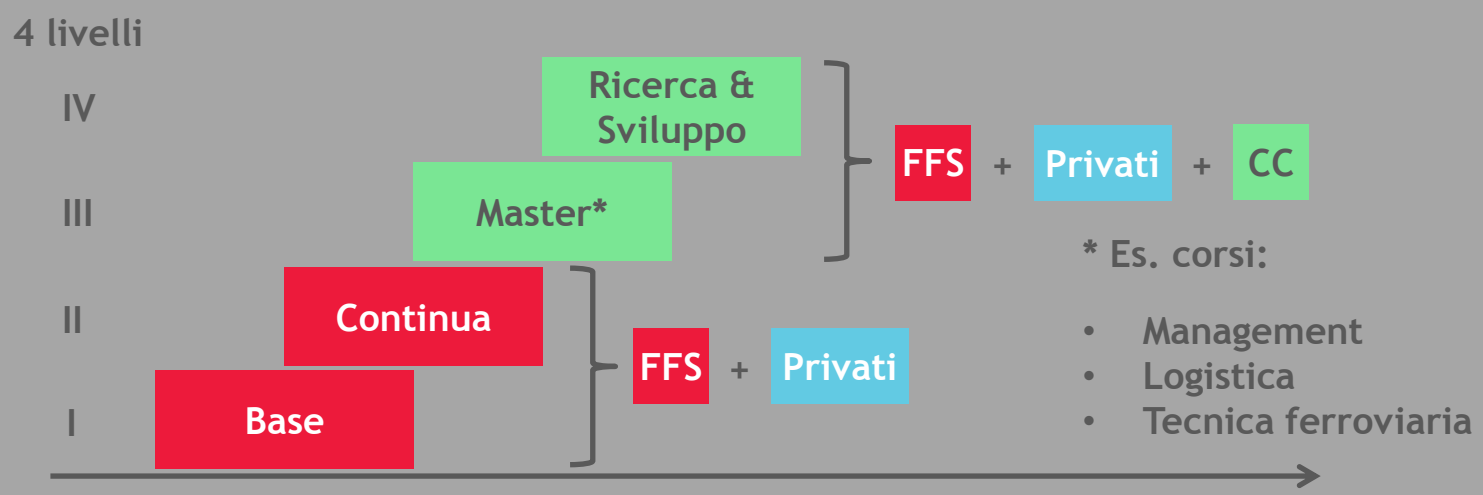
- Nel Centro di competenza confluiranno progetti innovativi e strategici che richiedono competenze in nuovi ambiti per essere attuati.
- Il futuro orientamento delle Officine FFS di Bellinzona richiede nuove competenze da formare e la riqualificazione professionale di una parte del personale già attivo.

➡ Necessità di un istituto di formazione in ambito ferroviario che risponda alle nuove esigenze di formazione e che assicuri una riqualifica professionale del personale già attivo.

➡ Ubicazione ideale di questo centro presso le Officine FFS di Bellinzona.

➡ Finanziamento: FFS / pubblico / privato.

3.3.2 Concetto di formazione



Finanziamento: FFS + Cantone + Privati
(per la parte legata alla partecipazione dei corsi)

Disavanzo annuo da coprire ca. 500'-600'000.-- franchi

3.3.3 Gestione fase transizione presso le OBe (2/3)

Conclusioni:

- Nel settore di attività delle Officine FFS di Bellinzona in futuro vi sarà una crescente necessità di nuove conoscenze legate all'elettronica e all'informatica.
- È necessario gestire la fase di transizione fissando chiari obiettivi:

- Settori strategici sui cui puntare
- Gestione volumi e commesse
- Investimenti

} Competenza FFS

- Definizione del periodo di transizione
- Governance (maggiore indipendenza strategica, finanziaria e decisionale)
- Struttura e cultura aziendale (change management, processi, efficienza)

3.3.3 Gestione fase transizione presso le OBe

Nuova Governance:

Situazione attuale

Logica verticale:

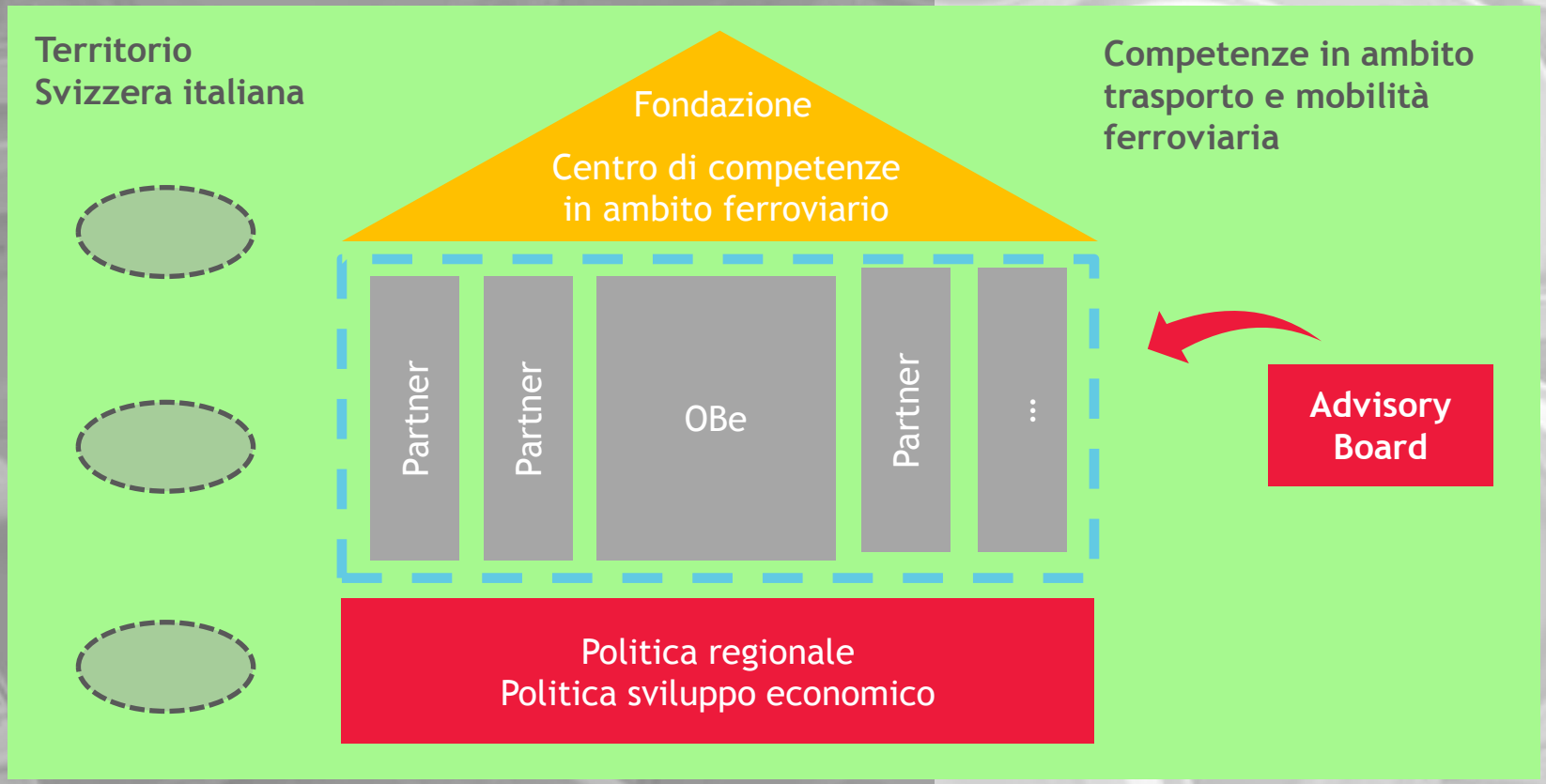
- centro di costo
- monopolio

Situazione futura

Logica orizzontale:

- Maggiore autonomia/flessibilità
- apertura mercato

3.4 Ipotesi di struttura del Centro di competenza



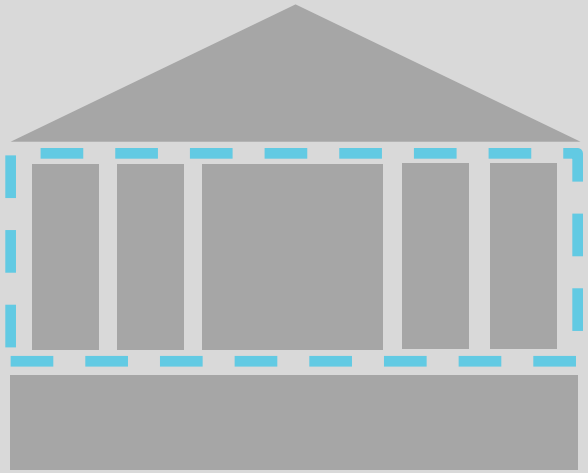
3.5 Composizione Consiglio di Fondazione

5-9 Membri Consiglio di Fondazione

- Rappresentante Cantone Ticino
- Rappresentante Ferrovie Federali Svizzere
- Rappresentante personale Officine FFS di Bellinzona
- Rappresentante Enti regionali di sviluppo
- Rappresentante Città di Bellinzona
- Rappresentante privati (CC-TI, AITI, SwissMEM,…)
- Rappresentante SUPSI

→ Costi annui di funzionamento ca. CHF 500'000: finanziati con la politica regionale

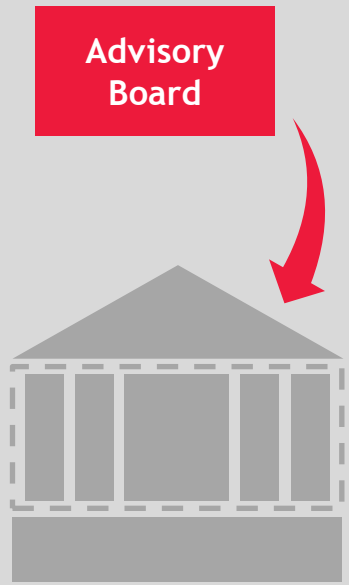
3.6 Composizione Management Team



Management Team

- Manager e responsabile CC
- Ev. junior assistant Manager
- Ev. consulente esterno su mandato
- Personale amministrativo

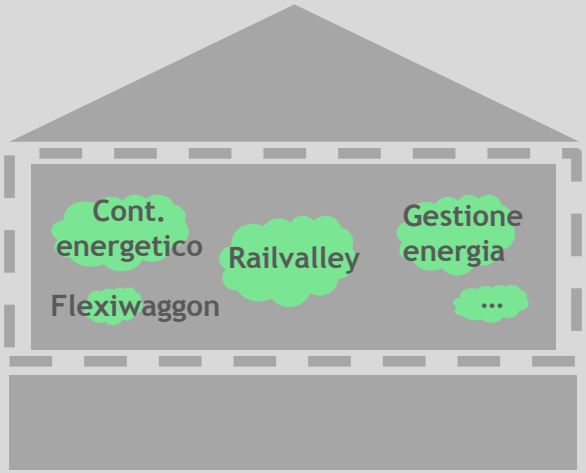
3.7 Composizione Advisory Board



Advisory Board

- Fondazione AGIRE
- Consulenti esterni, specialisti settoriali
- Rappresentanti del mondo accademico
- Imprenditori del settore

3.8 Finanziamento progetti-Centro di competenza



Possibili canali di finanziamento:

- Fondi EU
- Commissione per la tecnologia e l'innovazione CTI
- FFS (apporto in natura di progetti)
- Fondazione AGIRE
- Politica regionale
  (progetti sovra-aziendali, messa in rete, formazione)
- Legge sull'innovazione economica
- …

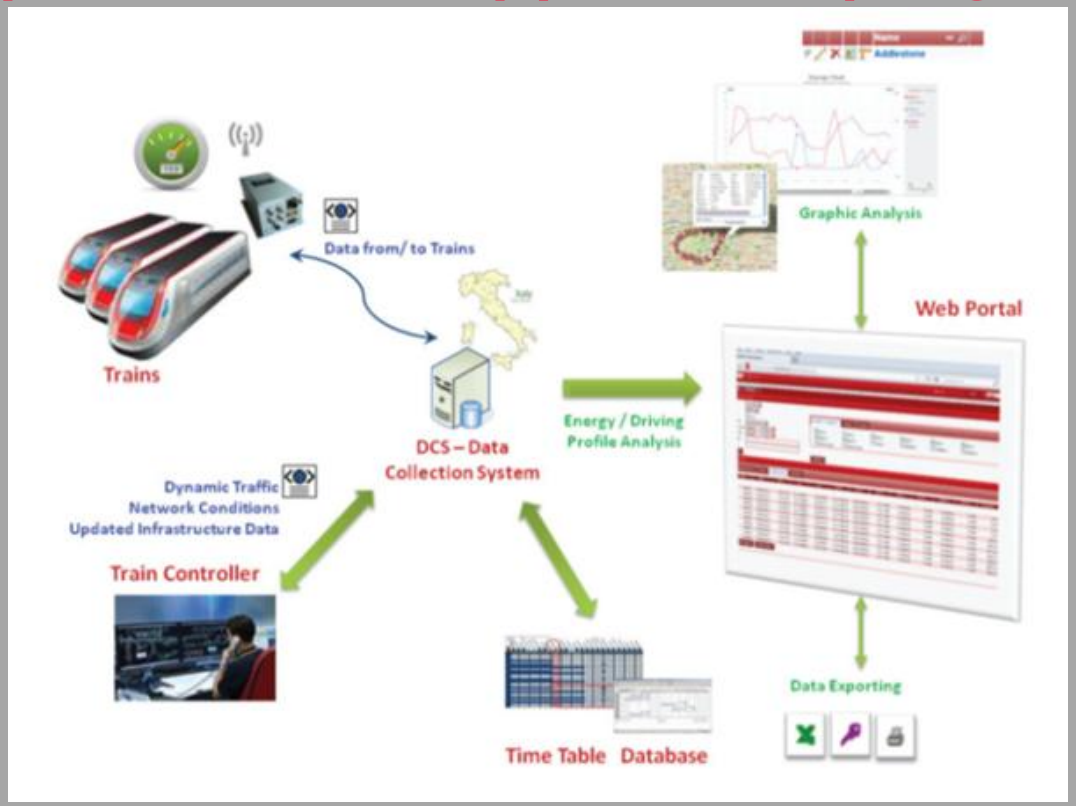
3.9 Esempio di funzionamento della piattaforma del Centro di competenza (1/3)

Nella piattaforma del Centro di competenze confluiscono diversi progetti.

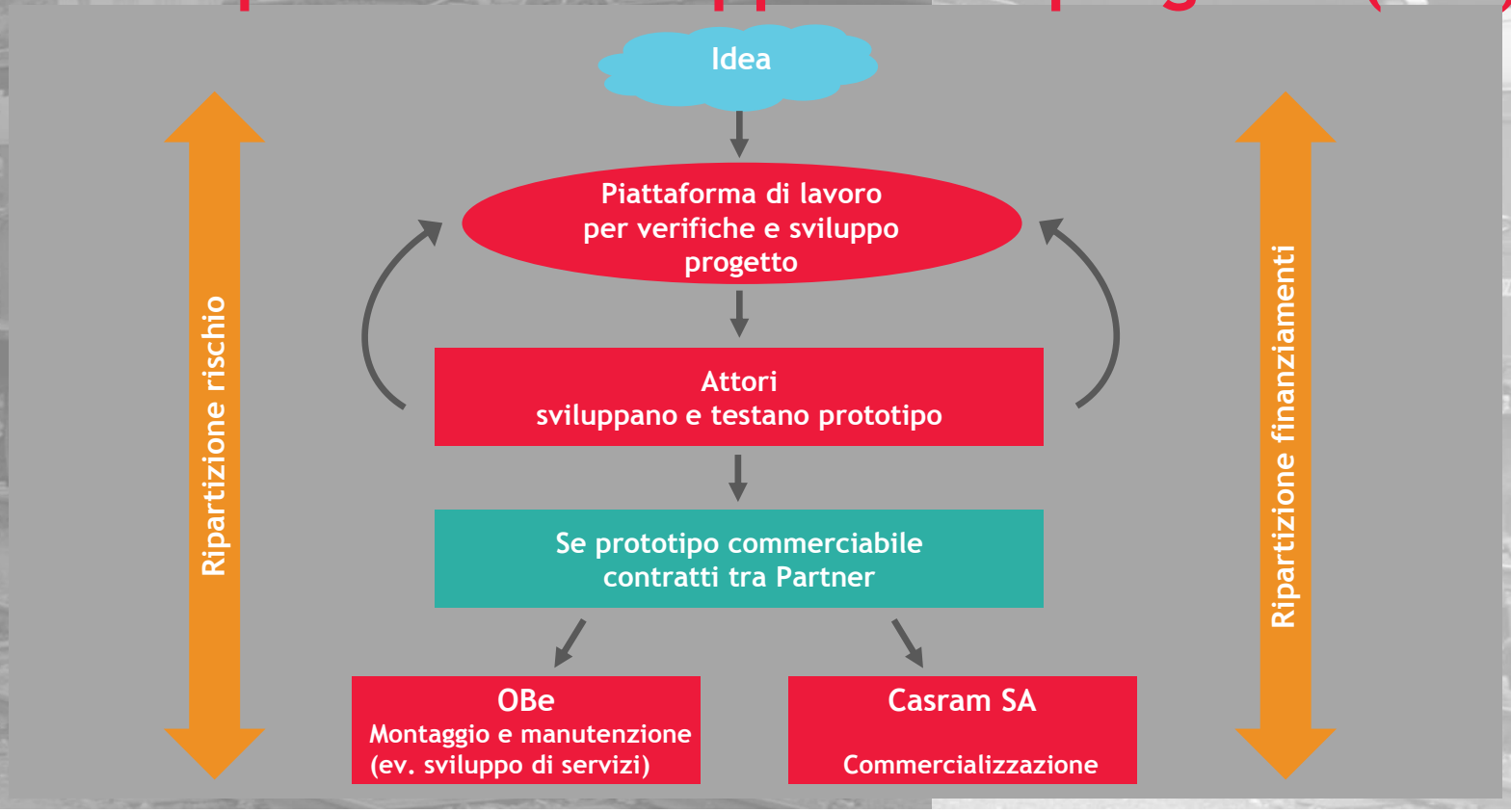
In funzione dei progetti sono attivati dei tavoli di lavoro con gli attori interessati.

Esempio:

3.9 Esempio di funzionamento del centro di competenza: sviluppo di un progetto (2/3)

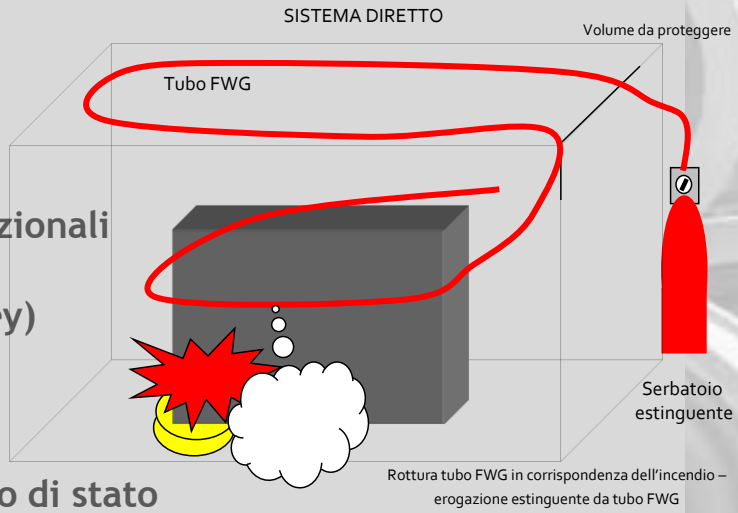


3.9 Esempio di funzionamento del centro di competenza: sviluppo di un progetto (3/3)



3.9.1 Progetti pilota

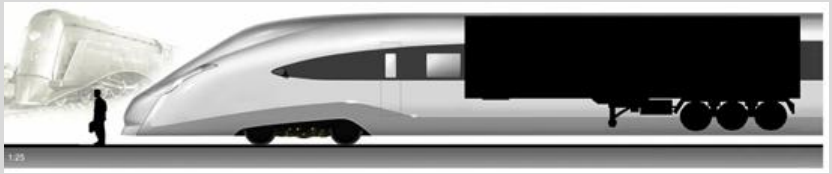
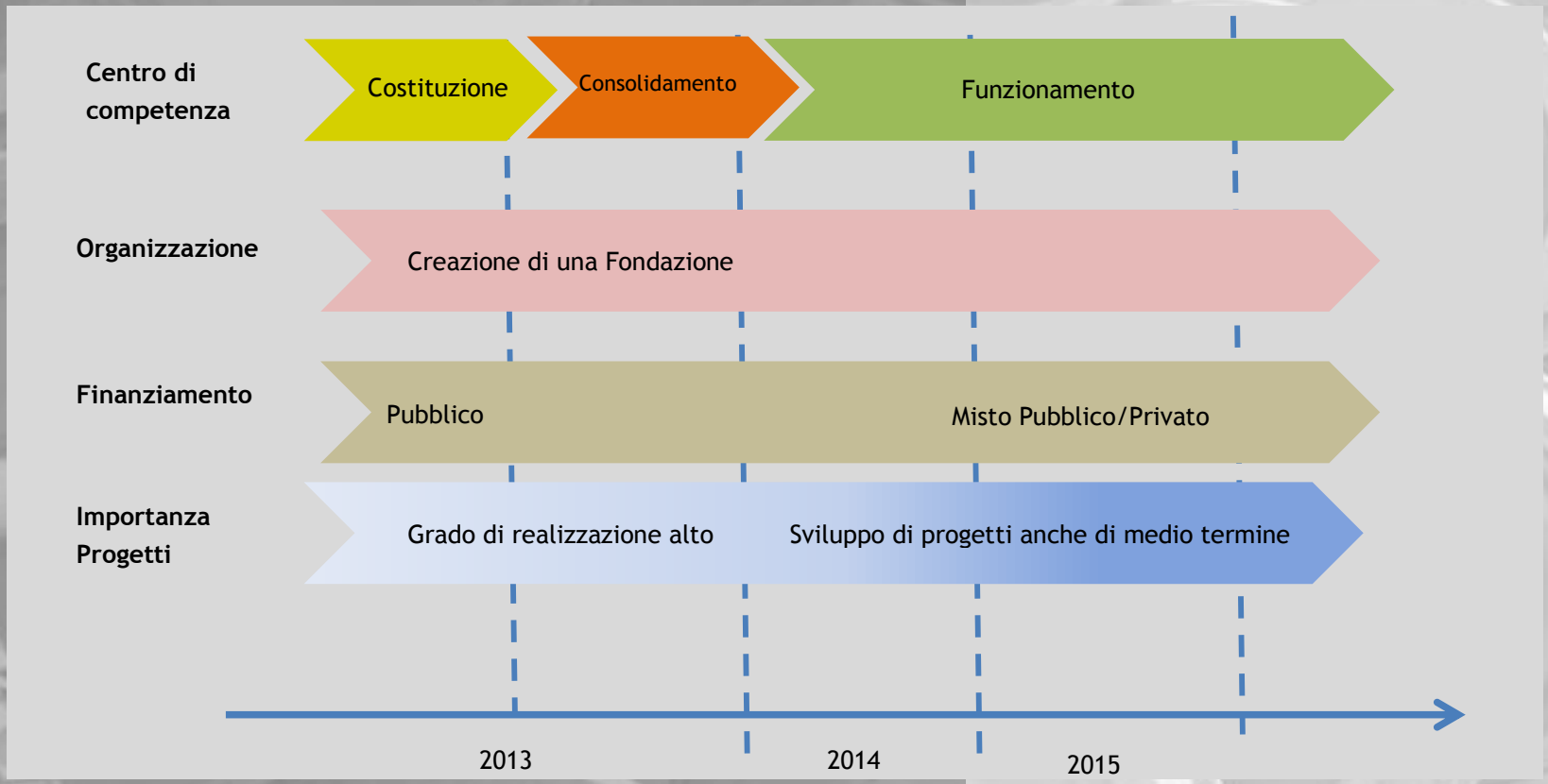
1. Contatore di energia
2. Gestione della sicurezza (scatole nere)
3. Sistemi antincendio per i veicoli ferroviari tradizionali
4. Treni merci pendolari a corta distanza (RailValley)
5. Centro d'innovazione «Traffico combinato»
6. Localizzazione e diagnosi a distanza/rilevamento di stato di carri merci e delle loro componenti



Rottura tubo FWG in corrispondenza dell'incendio – erogazione estinguente da tubo FWG

3.9.1 Progetti pilota

7. Team di manutenzione per impianti di produzione dell'intero Ticino
8. Progetto «Flexible Intermodal Transport System»
9. Trasporto intermodale ad alta velocità
10. Magazzino virtuale dei pezzi di ricambio delle locomotive
11. Diagnostica delle sale



4. Prossime tappe – Centro di competenza