



# Piano di sviluppo Trenitalia

Incontro con le Organizzazioni Sindacali

28 Aprile 2005

# Perchè cambiare

---

1. I risultati economici non ci permettono di sostenere tutti gli investimenti necessari

2. La nostra immagine sul mercato è da ricostruire

3. Sinergie non valorizzate

# Perchè cambiare

---

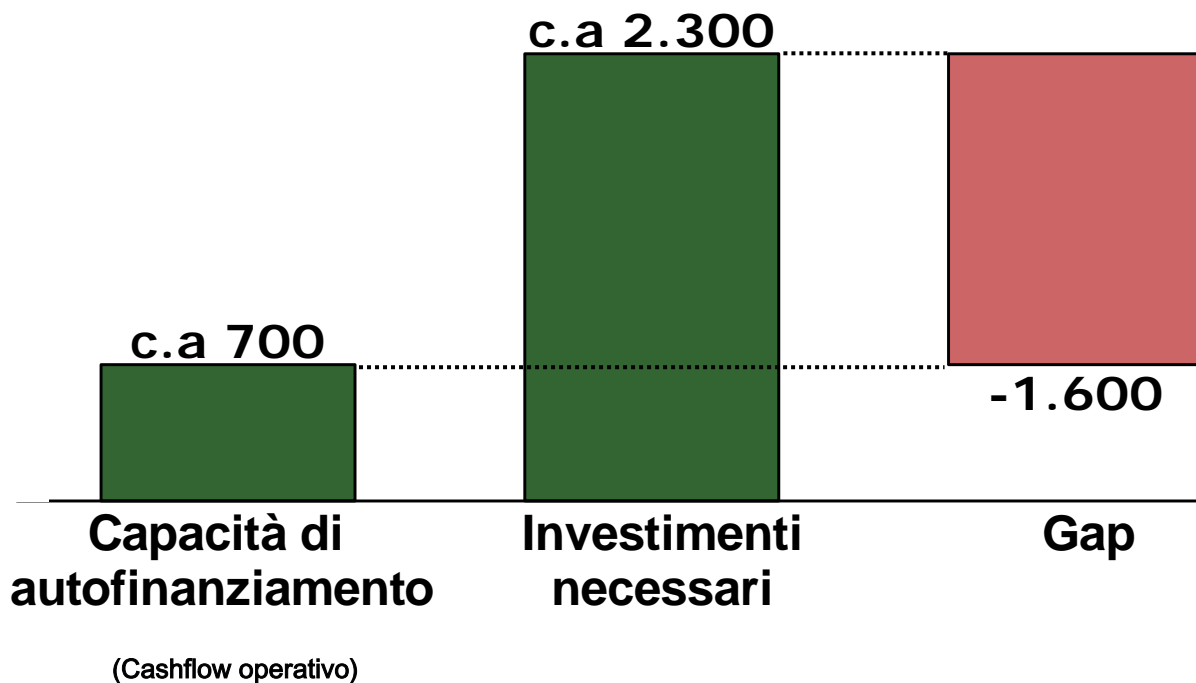
1. I risultati economici non ci permettono di sostenere tutti gli investimenti necessari

2. La nostra immagine sul mercato è da ricostruire

3. Sinergie non valorizzate

# Situazione Economica Trenitalia

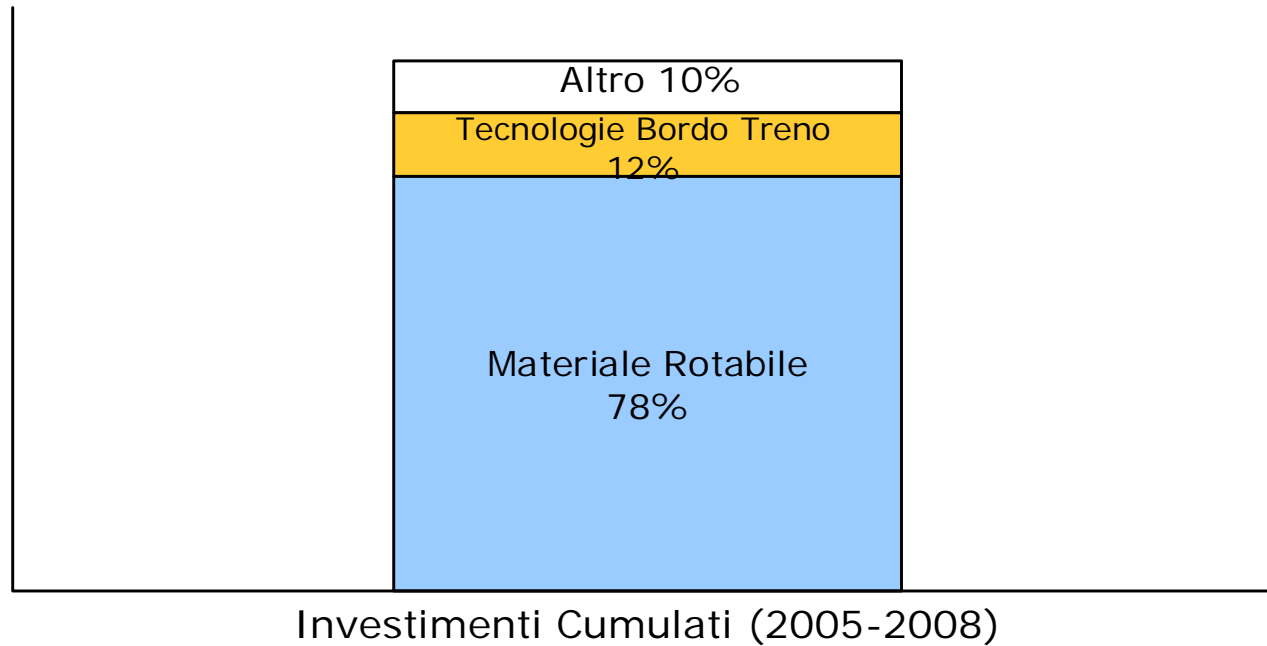
€ M.ni (Dati medi 2005-08)



L'attuale situazione economica non permetterà, nel tempo, di sostenere gli elevati investimenti in materiale rotabile necessari per l'adeguamento e lo sviluppo dell'offerta

# Investimenti 2005-2008

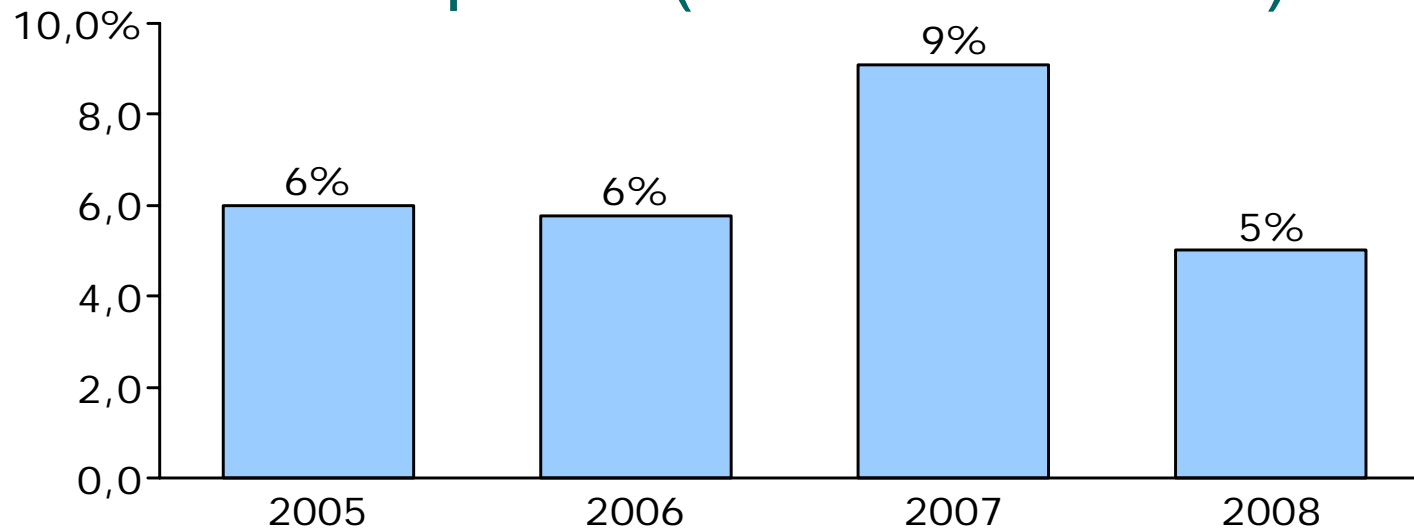
## Investimenti Cumulati



**Il piano di investimenti è focalizzato sull'innovazione del parco rotabili e sul miglioramento degli attuali livelli di sicurezza, attraverso l'installazione del SCMT**

# Evoluzione dei risultati economici

## Ricavi Operativi (Variazione % annua)



Ammortamenti  
(€ Mld)

0,7

0,9

1,0

1,1

Variazione MOL  
(€ Mld.)

0,2

0,2

0,3

0,2

**Il piano di impresa prevede uno sviluppo del business che potrà migliorare la situazione dell'autofinanziamento**

# Perchè cambiare

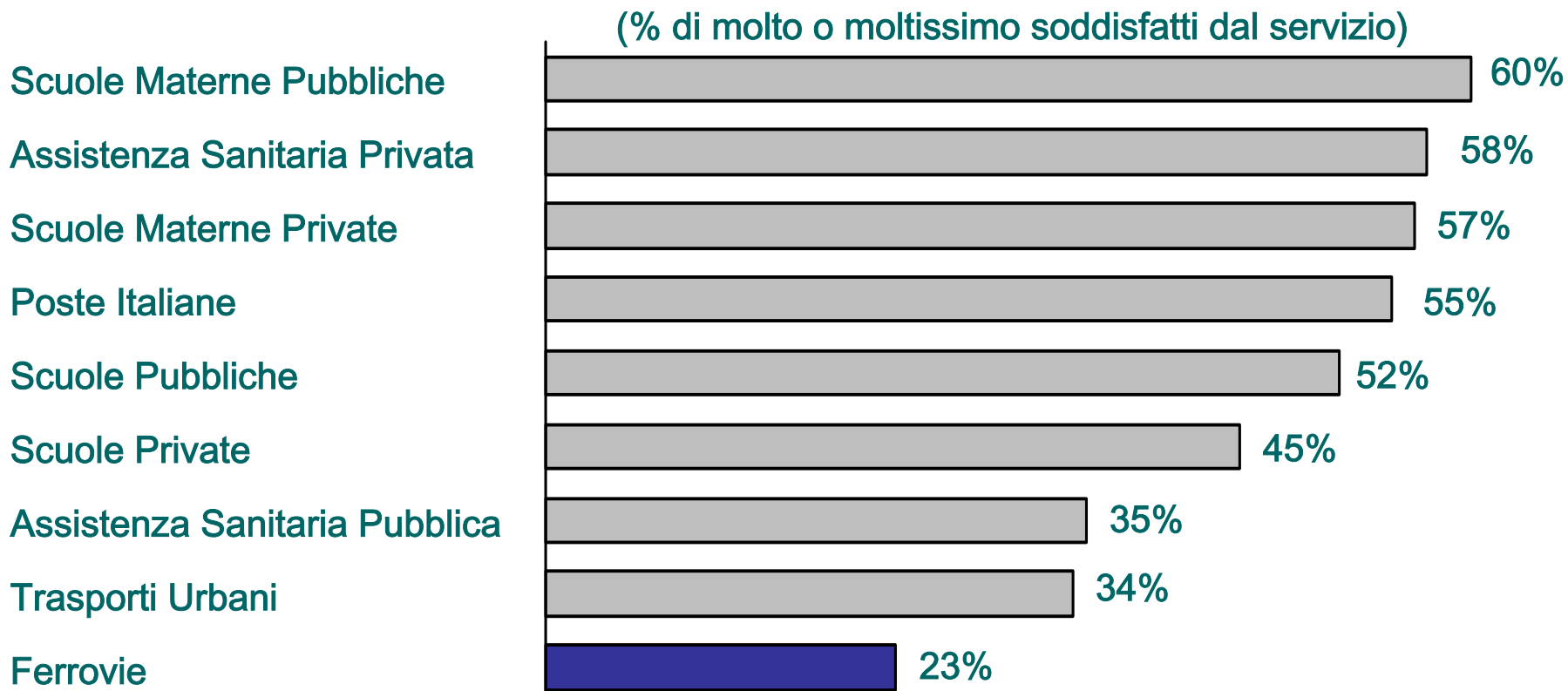
---

1. I risultati economici non ci permettono di sostenere tutti gli investimenti necessari

**2. La nostra immagine sul mercato è da ricostruire**

3. Sinergie non valorizzate

# Immagine sul Mercato Italiano



**Un'importante analisi di mercato, riportata sulla stampa, fornisce un'immagine decisamente preoccupante del servizio ferroviario**



# Cosa Chiedono i Nostri Clienti?

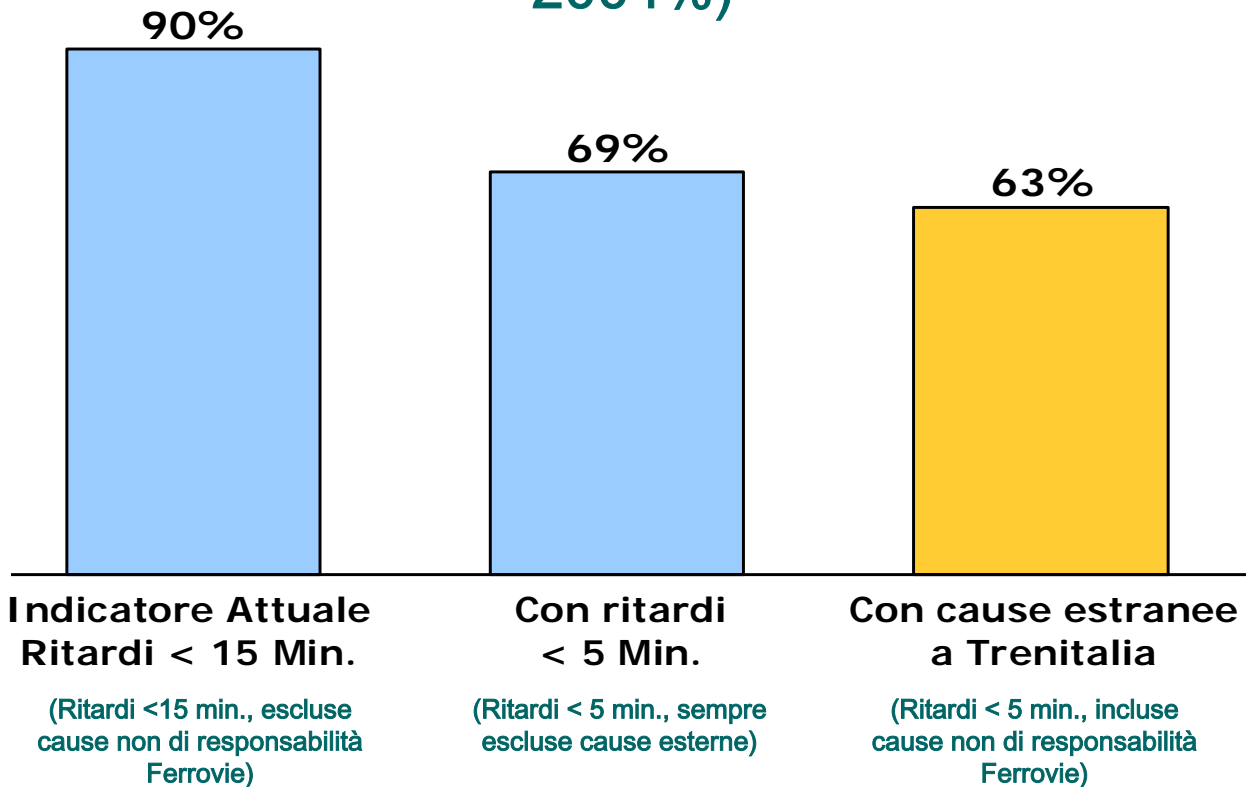
---

1. Affidabilità del Servizio
2. Velocità di reazione
3. Semplicità
4. Trasparenza nella Comunicazione
5. Creatività (nuovi servizi, comfort, ...)

# Esigenze del Mercato

## Esempio Puntualità Passeggeri

Indicatore Interno Puntualità Treni  
Media e Lunga Percorrenza (dati  
2004%)



E' necessario utilizzare indicatori che rispondano meglio alle aspettative del cliente:

- Ritardo "accettabile" più breve (5 Min.)
- Misura anche delle cause esterne a Trenitalia (il cliente percepisce il ritardo complessivo)

# Perchè cambiare

---

1. I risultati economici non ci permettono di sostenere tutti gli investimenti necessari

2. La nostra immagine sul mercato è da ricostruire

**3. Sinergie non valorizzate**

# Sinergie non colte

## Business Viaggiatori

- La separazione tra Passeggeri e Regionale non consentiva di ottimizzare le possibili sinergie sia di ricavi che di efficienza:
  - Sviluppo brand e comunicazione
  - Gestione rete di vendita diretta
  - Offerta (Interregionale vs. Intercity)
  - Pianificazione utilizzo tracce
  - Utilizzo risorse di condotta
  - Gestione stazioni e relative interfacce
  - Gestione Biglietterie
  - ...

## Business Logistica

- La nuova organizzazione prevede il riposizionamento del business merci, in particolare:
  - Migliorare il presidio dei traffici internazionali
  - Sviluppo del combinato attraverso la gestione più diretta dei clienti, il rilancio delle autostrade viaggianti e la riduzione dei colli di bottiglia del combinato mare
  - Sviluppo dei business logistici sinergici con il sistema ferroviario
  - Razionalizzazione del reticolo del diffuso fornendo un servizio di maggiore qualità e velocità

# Sinergie non colte

---

## Gestione Industriale

- Manutenzione e logistica devono essere gestite con un'unica visione industriale, raccogliendo sotto un'unica responsabilità:
    - La gestione di manutenzione ciclica, lavori su commessa e riparazioni componenti
    - Il coordinamento dei processi di logistica ricambi, componenti riparabili e materiali di consumo
  - Obiettivo è un radicale miglioramento della performance industriale:
    - Disponibilità ed affidabilità del materiale rotabile
    - Minimizzazione dei costi nel rispetto di obiettivi di servizi definiti
    - Ottimizzazione dei fabbisogni e conseguente riduzione degli stock
- 

## Cultura Funzionale

- Il frazionamento delle oltre 4,000 risorse di staff comporta:
  - Scarsa efficienza
  - Tempi di risposta e qualità dell'output non pienamente soddisfacenti
  - Carezza di competenze disponibili in alcune aree critiche (es. marketing, il cui sviluppo è reso difficile dalla dispersione di risorse e dall'assenza di coordinamento)

# Tre Scelte Fondamentali

---

**STAFF  
CENTRALI**

Più semplici ed efficaci con le  
“famiglie professionali” per  
l’eccellenza del servizio

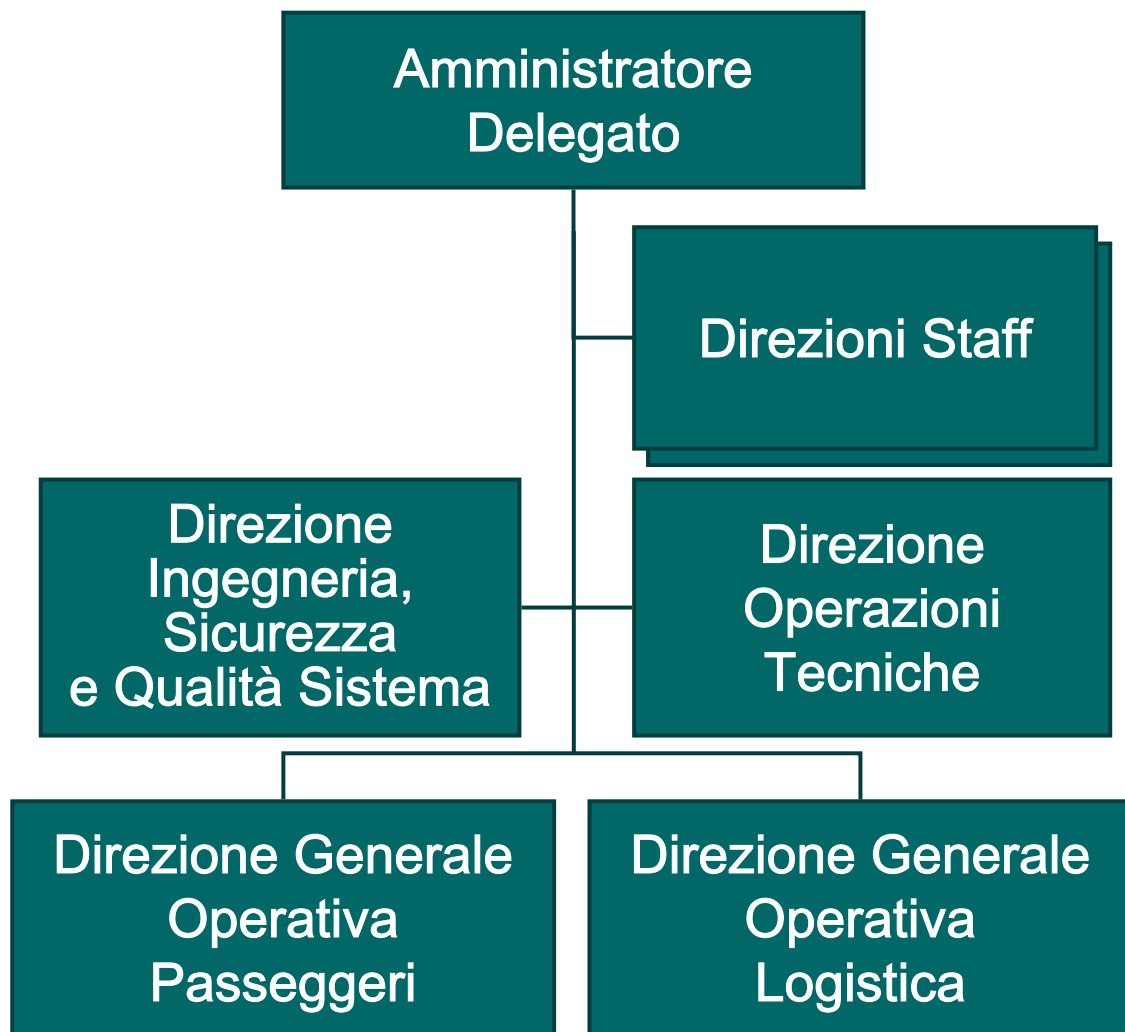
**DIREZIONI  
GENERALI  
OPERATIVE**

Massima attenzione al business e  
sinergia tra media/lunga e breve  
percorrenza

**DIREZIONI  
TECNICHE**

Più focus sulle capacità tecniche per  
l’arricchimento del know-how di  
Trenitalia

# Macro-Struttura



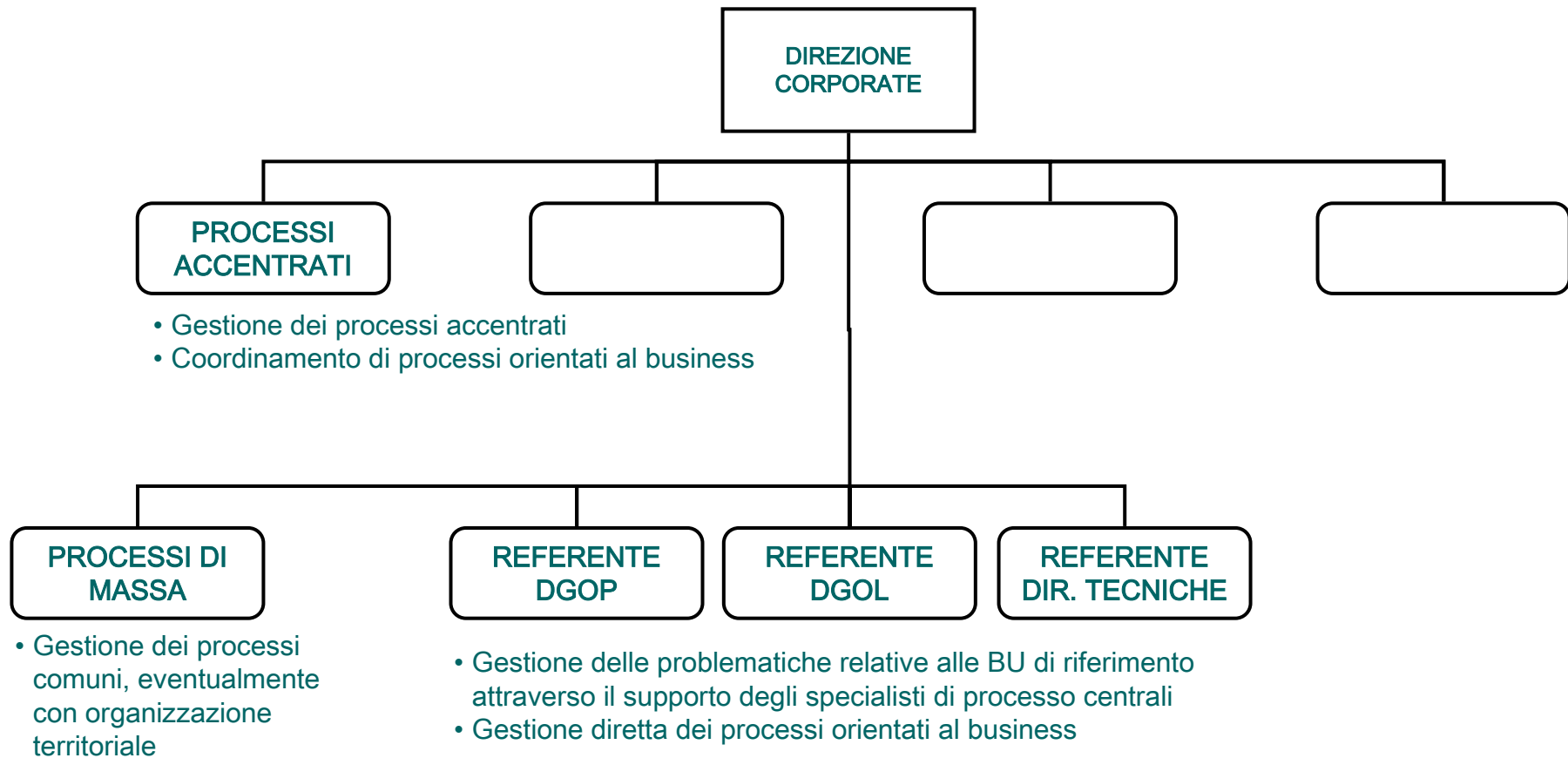
- Risorse Umane e Organizzazione
- Amministrazione, Finanza e Controllo
- Acquisti
- Affari Legali e Societari
- Pianificazione Network e Sistemi Informativi
- Marketing
- Relazioni Esterne
- Strategia
- Audit

# Accentramento Strutture di Staff – Le implicazioni organizzative

	Caratteristiche	Implicazioni organizzative
Processi “di massa”	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fortemente condizionati dalla struttura dei sistemi di supporto</li><li>• Necessitano di competenze di sistema o specifiche di processo/attività</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestione accentrata per garantire il pieno raggiungimento di economie di scala</li><li>• Eventuale diffusione sul territorio per ottimizzare il livello di servizio</li></ul>
Processi orientati al business	<ul style="list-style-type: none"><li>• Richiedono competenze specifiche di business</li><li>• Necessitano di regole e strumenti comuni per garantire la standardizzazione di processo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presidio da parte di strutture presenti all’interno di unità di business</li><li>• Coordinamento da parte di strutture centrali che custodiscono lo sviluppo della “famiglia professionale” ed elaborano politiche e strumenti comuni</li></ul>
Processi interamente accentrato	<ul style="list-style-type: none"><li>• Richiedono competenze specialistiche, poco diffondibili / replicabili</li><li>• Necessitano di essere strutturati intorno alle singole “discipline”</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Centralizzazione per far leva sull’eccellenza</li></ul>



# Riorganizzazione Direzioni di Staff – Impostazione di Massima



# Strutture di Staff – Progetti in corso di identificazione

## Poli Territoriali per:

- Amministrazione del personale
- Contabilità
- Servizi al personale

## Effetto Accorpamento per:

- Risorse Umane e Organizzazione
- Amministrazione Finanza e controllo
- Acquisti
- Qualità
- Legale

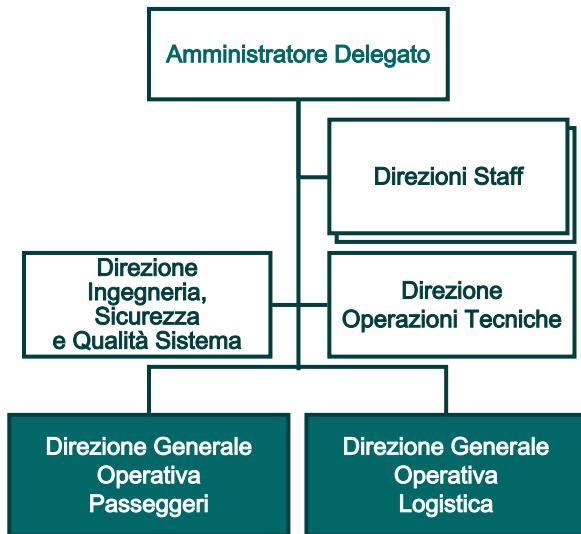


Efficientamento  
Stimabile  
20%-25%

Attraverso esodi

Riqualificazione  
professionale

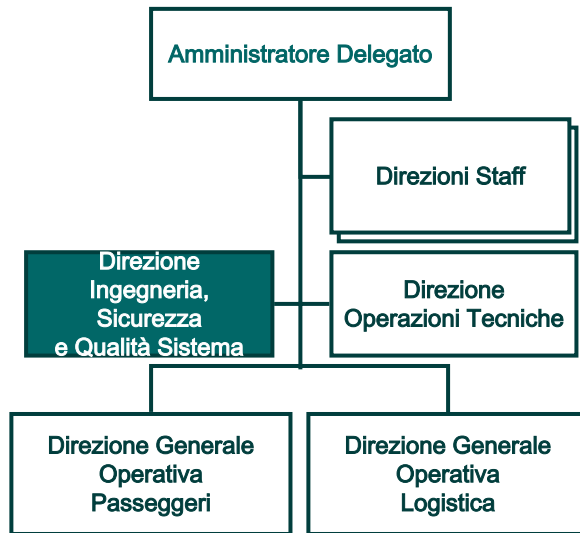
# Direzioni Generali Operative



- Il nuovo modello persegue una chiara attribuzione di ruoli e responsabilità, con la creazione di due Direzioni Generali Operative, focalizzate sulla gestione dei rispettivi business, ovvero sul miglioramento di servizio offerto ai clienti

- Direzione Generale Operativa Passeggeri (DGOP) ha la missione di garantire il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo del trasporto Locale e Nazionale/Internazionale promovendo modalità di offerta e di marketing innovative e integrate
- Direzione Generale Operativa Logistica (DGOL) ha la missione di garantire lo sviluppo del business del trasporto merci, riposizionandosi da “operatore di trasporto focalizzato su filiere e prodotti congeniali al *rail* con presenza internazionale selettiva” a “operatore logistico continentale con prevalente attività nei settori merceologici a forte intensità ferroviaria”

# Direzione Ingegneria, Sicurezza di Sistema e Qualità



- La nuova Direzione Ingegneria, Sicurezza e Qualità di Sistema è disegnata con l'obiettivo di sviluppare competenze ed eccellenza tecnologica, tali da offrire sempre le soluzioni migliori e più di avanguardia in materia di sicurezza e qualità; in particolare la Direzione Ingegneria, Sicurezza e Qualità di Sistema:

- Garantisce il presidio della Sicurezza d'Esercizio, sul Lavoro e sull'Ambiente, definisce le politiche, le azioni e lo sviluppo dei sistemi necessari a portare e mantenere al massimo livello gli indici di sicurezza
- Definisce il Piano di Sicurezza annuale e ne coordina l'implementazione
- Assicura il presidio strategico della Qualità, definendo le politiche e le azioni per massimizzare la soddisfazione del Cliente
- Funge da centro di eccellenza tecnica di Trenitalia, promuovendo lo sviluppo delle competenze tecnologiche e di ingegneria, coordinando le attività di realizzazione degli investimenti in materiale rotabile

# Direzione Operazioni Tecniche



- La Direzione Operazioni Tecniche fornisce un servizio industriale alle DGO, e viene misurata in una logica di minimizzazione dei costi, nel rispetto dei livelli di servizio concordati (tempi e qualità) :
  - Garantisce i servizi di manutenzione e riparazione componenti per le DGO, assicurando un'adeguata qualità del servizio in termini di disponibilità ed affidabilità del materiale rotabile
  - Coordina i processi di logistica aziendale per ricambi, componenti riparabili e materiali di consumo, attraverso la determinazione dei fabbisogni ottimizzati, la definizione dei piani di acquisto e lo studio e l'implementazione di iniziative di riduzione degli stock
- Relativamente al perimetro dell'attività manutentiva, in questa prima fase si mantiene l'attuale separazione dalla manutenzione corrente (inclusa nel perimetro delle DGO); è tuttavia già allo studio il processo di integrazione tra manutenzione ciclica e corrente; tale integrazione verrà implementata nel corso dei prossimi mesi

# Principali leve

---

Flessibilità

Organizzazione che si adatti rapidamente alle esigenze di mercato

Focalizzazione

Impegno su processi a valore aggiunto e con importante contenuto professionale

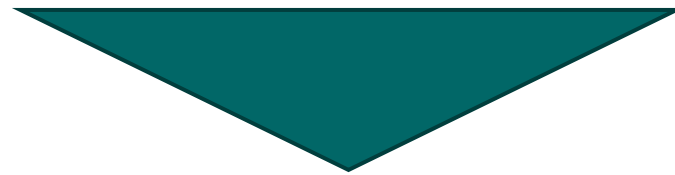
Semplicità gestionale

Semplificazione dei processi per migliorare il servizio verso clienti interni ed esterni

# Principali leve

---

Principali Leve



Relazioni Sindacali