Strategia dell’Alliance SwissPass 2035

Rapporto esplicativo

Edizione 18.01.2024

Alliance SwissPass Länggassstrasse 7 3012 Berna Tel +41 31 359 22 40
info@allianceswisspass.ch allianceswisspass.ch

Indice

1 Introduzione e contesto 4

1.1 L'Alliance SwissPass: il risultato di uno sviluppo continuo 4

1.2 Condizioni quadro giuridiche 5

2 Processo strategico 6

2.1 Premessa: insegnamenti tratti dallo sviluppo strategico 2025 6

2.2 Linee guida del Consiglio strategico e del team del progetto 7

2.3 Approccio metodologico 9

2.4 Procedura 10

3 Risultati della fase di analisi 11

3.1 Indagine tra gli stakeholder e i membri 11

3.1.1 Disegno dello studio 11

3.1.2 Principali insegnamenti tratti dall'indagine tra i membri 11

3.1.3 Principali insegnamenti tratti dalle interviste agli stakeholder 12

3.2 Analisi delle tendenze 13

3.2.1 Procedura 13

3.2.2 Insegnamenti principali 14

3.2.3 Conclusione sull'analisi delle tendenze 15

3.3 Indici 16

3.4 Benchmarking internazionale 17

3.5 Valutazione del gruppo di esperti 20

4 Sfide strategiche dell'Alliance SwissPass 22

5 La Strategia 2035 dell'Alliance SwissPass 25

5.1 Panoramica dell'obiettivo strategico e delle linee guida 25

5.2 Sviluppo del sistema di prezzi 26

5.3 Prospezione del mercato e posizionamento sul mercato 28

5.4 Accesso 31

5.5 Informazione alla clientela 35

5.6 Trattamento dei dati 36

5.7 Governance e collaborazione 38

6 Key Performance Indicator strategici 42

6.1 Parametri di valutazione del risultato 42

6.1.1 Ricavi da traffico 42

6.1.2 Sviluppo dei costi dell'Alliance SwissPass 42

6.1.3 Opinione della clientela 42

6.1.4 Tasso di digitalizzazione 43

6.2 Parametro del processo 43

6.3 Variabili di osservazione 43

7 Attuazione della strategia 44

7.1 Logica del piano d'azione 44

7.2 Processo di revisione 45

7.3 Attività al centro dell'attenzione 45

8 Appendice 47

8.1 Partecipanti 47

8.2 Piano d'azione V 1.0 49

1 Introduzione e contesto

La Svizzera dispone di un sistema di trasporti pubblici efficiente e ben organizzato che convince grazie a conquiste come «un viaggio, un biglietto». Ma il processo di utilizzo dei trasporti pubblici impeccabile per la clientela non nasce dal nulla: è essenziale un coordinamento efficiente e ben funzionante tra le imprese di trasporto nell'ambito del Servizio diretto nazionale e all'interno delle comunità tariffarie e dei trasporti. L'Alliance SwissPass, l'organizzazione di settore, garantisce oggi questo coordinamento a livello nazionale, in particolare nelle aree tematiche Mercato, Distribuzione e Informazione alla clientela. L'Alliance SwissPass è il risultato di un continuo sviluppo e di un avvicinamento all'interno del settore, come descritto nel capitolo 1.1. Con la presente Strategia 2035, gli organi di gestione strategica dell'Alliance SwissPass pensano già al futuro e cercano di garantire che i processi descritti nell'introduzione continuino a svolgersi senza intoppi. Il tutto sempre con l'intento fondamentale di posizionare il settore in modo che l'accesso e l'utilizzo dei trasporti pubblici sia e rimanga il più semplice possibile per la clientela.

1.1 L'Alliance SwissPass: il risultato di uno sviluppo continuo

Dal 2020, le comunità tariffarie e dei trasporti in Svizzera, così come circa 250 imprese di trasporto (IT), sono unite sotto l'egida dell'Alliance SwissPass per adempiere al mandato legale del Servizio diretto. Fino al 2020, il mondo era diviso in due parti: sulla base della Convenzione 510 (C510), si era organizzato il Servizio diretto nazionale (SDN). Allo stesso tempo, la «Convenzione concernente la collaborazione tre le comunità tariffarie e dei trasporti» (C551) assicurava un certo grado di coordinamento tra le comunità. Nell'ambito del progetto settoriale «Grande governance», la collaborazione all'interno del settore è stata ristrutturata al 1º gennaio 2020 e la C510 e la C551 sono state sostituite dalla Convenzione 500 (C500). Questa fusione è stata richiesta dall'Ufficio federale dei trasporti (UFT) e sostenuta anche dal settore al fine di rendere più efficiente i tp.

Uno dei primi prodotti sotto la nuova egida dell'Alliance SwissPass è stata l'elaborazione di una strategia settoriale comune con un orizzonte al 2025. La strategia è stata adottata dal Consiglio strategico nell'estate del 2020 dopo una fase di sviluppo impegnativa. Per la prima volta è emersa l'importanza e la difficoltà di trovare compromessi che possano essere sostenuti e attuati da tutte le organizzazioni partecipanti[1]. Le raccomandazioni operative più importanti formulate all'epoca dal team di progetto riguardavano la necessità di chiarire i ruoli e le aspettative della collaborazione, soprattutto sapendo che gli interessi delle organizzazioni potevano in parte divergere. Le raccomandazioni riflettono la cultura di un'organizzazione settoriale in fase di cambiamento: dai due mondi separati del Servizio diretto nazionale (SDN) e delle comunità a un'alleanza e a una «voce unica». È quindi importante sottolineare che la Strategia 2025 ha già avviato importanti progetti del settore che hanno gettato le basi per il futuro. Di seguito sono riportati a titolo di esempio tre progetti che si trovano in diverse fasi di attuazione:

- Già attuata: la pianificazione globale dell'Alliance SwissPass come elemento centrale di gestione a livello operativo e strategico. Consente la pianificazione tematica e la gestione coerente dei canali di scambio nazionali (ad es. mandati, gruppi di lavoro, commissioni, Consiglio strategico), compresa la relativa pianificazione finanziaria.
- Trasformata: l'elaborazione di un concetto di massima per un sistema tariffario integrato (GITA). Dopo i primi risultati, il progetto è stato trasferito nell'attuale progetto «myRIDE» che si basa sulle raccomandazioni operative del «GITA».
- Operativo: nell'ambito del progetto «Assicuramento degli introiti», sono stati attuati diversi progetti per aumentare gli standard nazionali del controllo, ad esempio le formazioni nazionali per il

[1] Fonte: Relazione finale del progetto Strategia 2025

personale di controllo. Alcune unità didattiche sono facoltative per le imprese di trasporto (ad es. per le aziende più grandi che offrono formazioni interni), mentre altre sono obbligatorie (e-learning per la formazione continua).

Questo elenco (non esaustivo) illustra il punto in cui si trova l'organizzazione settoriale Alliance SwissPass all'inizio del 2024: dopo un'intensa fase di riflessione, è stata approvata una strategia con i primi piani di attuazione. Inoltre, sono stati istituiti i processi di settore e gli organi, in modo che anche i progetti più impegnativi possano essere affrontati insieme e in un'atmosfera positiva. Come buon esempio di questo può essere menzionata l'introduzione del metà-prezzo PLUS, un prodotto introdotto e implementato congiuntamente dall'Alliance SwissPass dopo vari test di mercato.

Sulla base di questa situazione iniziale, nella primavera del 2023 il Consiglio strategico ha deciso di avviare un nuovo processo di sviluppo della strategia, ambizioso sia in termini di contenuti che di scadenze. Per sottolineare quest'ultimo aspetto, è stato scelto l'orizzonte temporale 2035.

1.2 Condizioni quadro giuridiche[2]

Conformemente all'art. 15 della legge federale sul trasporto di viaggiatori del 20 marzo 2009 (legge sul trasporto di viaggiatori, LTV, RS 745.1) l'obbligo di stabilire le tariffe nel trasporto di viaggiatori incombe alle singole imprese di trasporto (di seguito: IT). L'art. 16 LTV e l'art. 56 dell'ordinanza sul trasporto dei viaggiatori del 4 novembre 2009 (OTV, RS 745.11) obbligano le IT a collaborare, esigendo da loro la garanzia di un servizio diretto. A tal fine le IT devono fra l'altro stabilire tariffe comuni. La legge obbliga inoltre le IT a disciplinare i loro reciproci rapporti in determinati ambiti (art. 17 LTV). Le IT hanno adempiuto a questa esigenza su due differenti livelli:

- Sul piano nazionale, i partecipanti al Servizio diretto nazionale collaboravano nell'ambito di una società semplice e hanno delegato le loro competenze tariffarie a organi sovraordinati nazionali.
- Sul piano regionale, le IT si sono organizzate in comunità tariffarie o di trasporto, che stabiliscono le tariffe da applicare in modo vincolante nel rispettivo comprensorio per l'insieme delle IT che vi fanno parte. Le forme giuridiche delle comunità spaziano dalle società semplici a istituzioni di diritto pubblico definite per legge attraverso le associazioni e le cooperative.

La Convenzione 500 costituisce quindi la base per la collaborazione a livello settoriale fra le IT e le comunità. Essa si realizza sotto l'egida di un'unica organizzazione comune, la società semplice «Alliance SwissPass», e garantisce, oltre al Servizio diretto secondo gli art. 16 e 17 LTV e l'art. 56 OTV, che trovino applicazione almeno disposizioni accessorie di tariffa e standard unitari a livello di settore.

Il rapporto del Consiglio federale in adempimento del postulato Reynard[3] inizia approvando il fatto che l'attuale panorama tariffario consente alla clientela di viaggiare da A a B con un unico biglietto, come previsto per legge. Allo stesso tempo, si critica il fatto che nel sistema attuale continuino a esistere mondi tariffari nazionali e regionali e che rimanga possibile l'acquisto di biglietti «patchwork». Una combinazione di biglietti di comunità e del SDN può ad esempio portare a un prezzo inferiore rispetto a quello che si otterrebbe acquistando un unico biglietto fin dall'inizio. Ciò è in parte dovuto alla pretesa dei Cantoni di avere un potere decisionale nella logica dei prezzi, negli assortimenti e nei livelli di prezzo, in quanto svolgono un ruolo di primo piano nel finanziamento del traffico viaggiatori regionale.

La complessità del sistema è riconoscibile anche a livello di governance. Ad esempio, il SDN offre la possibilità di condurre sondaggi generali nazionali che sono poi vincolanti per tutte le IT che partecipano

[2] Fonte: Convenzione 500, Premessa
[3] Fonte: Risposta del Consiglio federale in adempimento del postulato 19.4199 del consigliere nazionale Reynard

al SDN. D'altra parte, nel sistema attuale non esiste la possibilità di influenzare le decisioni regionali delle comunità a livello nazionale. Per una gran parte degli argomenti, né le decisioni del Consiglio strategico né i sondaggi generali sono vincolanti per le comunità.

L'Ufficio federale dei trasporti (UFT), in qualità di regolatore dei trasporti pubblici in Svizzera, ha reagito a questa situazione con un'autorizzazione temporanea della C500, giustificandola con i seguenti requisiti per l'ulteriore sviluppo della convenzione[4]:

- Una codecisione del Consiglio strategico nelle singole comunità è obbligatoria entro i limiti dei poteri di codecisione dello stesso nel SDN. Viene così raggiunta la parità di trattamento tra le comunità e il SDN.
- Occorre approvare una base nazionale di facile comprensione e a misura della clientela per il calcolo dei prezzi (prescrizione per la formazione dei prezzi / sistema tariffario integrato), che sia aperta alle future possibilità offerte dalla digitalizzazione. Per tenere conto dell'indipendenza delle comunità e rispettare la diversa qualità dell'offerta nelle varie regioni, la fissazione del livello di prezzo nei perimetri delle rispettive comunità rimane di competenza delle comunità stesse.
- Deve esistere un assortimento snello di titoli di trasporto su scala nazionale (principio). L'assortimento (SDN e comunità regionali) deve essere ridotto e uniformato. Può essere integrato a livello di comunità per tenere conto delle esigenze regionali. I criteri relativi ai casi eccezionali non devono essere in contrasto con le disposizioni nazionali. Il Consiglio strategico decide in via definitiva in merito all'integrazione dell'assortimento nazionale di titoli di trasporto a livello di comunità.
- In generale il sistema di tariffazione e di distribuzione deve essere impostato in modo tale da ridurne i costi d'esercizio rispetto a oggi.

L'Alliance SwissPass è consapevole delle sfide del sistema attuale e sta lavorando attivamente e in modo trasparente per affrontarle ed eliminare le incongruenze tariffarie, ad esempio con progetti di settore come myRIDE (ex GITA). Sia i committenti che l'UFT, nel suo ruolo di regolatore, sono strettamente coinvolti in questo processo.

2 Processo strategico

In conformità con la C500, l'Alliance SwissPass conduce un processo strategico ogni due anni. Nella prima revisione della Strategia 2025, il Consiglio strategico ha risposto alle domande dei progetti di settore in corso e ha deciso di non effettuare un'ulteriore revisione della strategia esistente, ma di concentrarsi su una nuova strategia. I principali fattori alla base di questa decisione sono stati il grado di maturità dell'organizzazione di settore (cfr. capitolo 1.1) e la necessità di stabilire una visione a lungo termine per il settore, al fine di allineare le attività delle IT e delle comunità in modo più uniforme. La scelta dell'orizzonte temporale 2035 è stata fatta sulla base dei progetti già in corso (ad es. il servizio universale dei distributori automatici, la discussione sull'ulteriore sviluppo dei canali di distribuzione verso il cashless e il paperless).

2.1 Premessa: insegnamenti tratti dallo sviluppo strategico 2025

Rispetto allo sviluppo della Strategia 2025, l'attuale processo strategico ha potuto attingere agli insegnamenti già acquisiti nella collaborazione del settore. La tabella seguente mostra i cinque insegnamenti più importanti relativi al processo e il modo in cui sono stati presi in considerazione nel processo strategico 2035:[5]

[4] Fonte: Risposta del Consiglio federale in adempimento del postulato 19.4199 del consigliere nazionale Reynard
[5] Fonte: Relazione finale del progetto Strategia 2025

N.	Insegnamenti tratti dal processo strategico 2025	Presa in considerazione nel processo strategico 2035
1	Il gruppo di lavoro delle commissioni può essere descritto come un fattore chiave di successo per lo sviluppo di un consenso all'interno del progetto. La combinazione di pensiero innovativo e del confronto tra gli interessi propri e quelli del settore ha contribuito in modo significativo allo sviluppo.	Il «gruppo di esperti Strategia 2035» è stato istituito come gruppo centrale nel processo di sviluppo della strategia. La sua composizione è stata volutamente mista, in modo da rappresentare tutte le commissioni e i mandati, nonché il progetto myRIDE. Ciò ha garantito uno stretto legame con le commissioni e il pensiero innovativo.
2	Il passaggio tra sviluppo/decisioni top-down e bottom-up deve essere regolato in modo più chiaro, poiché ha portato ad ambiguità negli sviluppi strategici.	Il processo strategico 2035 è stato pianificato e attuato secondo una sequenza chiara. Tutte le parti coinvolte sapevano fin dall'inizio chi avrebbe discusso e deciso su quali argomenti e quando (cfr. piano dello svolgimento, figura 2).
3	I diversi atteggiamenti delle organizzazioni partecipanti devono essere affrontati in modo proattivo. Si basano su valutazioni diverse per quanto riguarda l'ulteriore sviluppo della mobilità e della digitalizzazione, che a loro volta hanno reso più difficile la discussione su importanti campi d'azione.	La base per lo sviluppo strategico è stata un'indagine tra gli stakeholder e i membri, in cui sono stati sondati gli atteggiamenti del settore. In questo modo è stato possibile avviare una discussione che poggia su una base di dati comune. Un altro elemento importante è stata l'analisi delle tendenze (cfr. capitolo 3).
4	L'interazione tra un team di progetto funzionante e una base di fiducia esistente da parte degli organi decisionali è il requisito per l'elaborazione innovativa e l'attuazione di soluzioni comuni.	La base di fiducia tra la direzione del progetto e gli organi decisionali è stata assicurata attraverso una gestione degli stakeholder strettamente sincronizzata, che ha visto il coinvolgimento del presidente del Consiglio strategico e della commissione Mercato, nonché di vari membri della commissione.
5	Le discussioni nel Consiglio strategico, ma anche all'interno del gruppo di lavoro delle commissioni, hanno dimostrato che a volte ci sono grandi differenze tra la comprensione dei ruoli delle commissioni e del Consiglio strategico, da un lato, e tra i singoli membri del gruppo di lavoro, dall'altro.	Una chiara descrizione dei ruoli del gruppo di esperti e del Sounding board insediato ha chiarito fin dall'inizio a chi spettano le responsabilità nel processo (cfr. piramide della strategia, figura 1).

2.2 Linee guida del Consiglio strategico e del team del progetto

Il 2 dicembre 2022, il Consiglio strategico ha discusso per la prima volta l'imminente sviluppo della strategia e ha definito, tra l'altro, le seguenti linee guida per il processo strategico:

- Deve essere sviluppato un obiettivo a lungo termine e visionario per il settore, che deve essere combinato con azioni vincolanti a breve termine.
- Il settore deve essere coinvolto attivamente nello sviluppo (elaborazione integrativa).
- Grazie alla buona situazione di partenza, il processo strategico dovrebbe svolgersi in modo efficiente (valore indicativo: un anno).

- La strategia dovrebbe essere sviluppata in fasi ben ponderate, senza mettere a rischio il funzionamento del sistema con azioni «avventate».
- Il timone per lo sviluppo del sistema dei tp svizzeri deve essere preso in mano attivamente: una strategia coraggiosa come segnale alla politica.

Sulla base di queste prime linee guida, il team del progetto ha deciso di istituire due team del settore: il gruppo di esperti delle commissioni e il Sounding board:

- Il gruppo di esperti è stato diretto dal presidente della commissione Mercato e composto da vari membri delle commissioni Mercato, Distribuzione e Informazione alla clientela, oltre che da rappresentanti del mandato e dalla direzione del progetto myRIDE. Il gruppo ha garantito uno stretto collegamento con le commissioni dell'Alliance SwissPass ed è stato responsabile dell'elaborazione degli indirizzi strategici e del piano d'azione.
- Il Sounding board era diretto dal presidente del Consiglio strategico e composto da membri del Consiglio strategico o da delegati dei membri del Consiglio strategico. Il gruppo è stato integrato da rappresentanti di Cantoni, dell'UFT, dell'UTP (Unione dei trasporti pubblici) e di myRIDE. Il Sounding board è stato principalmente responsabile dello sviluppo del contenuto dell'obiettivo strategico e delle linee guida, nonché della definizione degli indicatori strategici della performance (Key Performance Indicator).

La seguente panoramica mostra schematicamente quali elementi contiene la Strategia 2035 (maggiori dettagli nel capitolo 2.3) e chi è stato responsabile dell'elaborazione e dell'adozione:

Figura 1: piramide della strategia

2.3 Approccio metodologico

Il processo strategico si è basato sulla logica di una piramide che dalle linee guida strategiche e dall'obiettivo diventa sempre più concreta e orientata all'azione verso la base. La tabella mostra gli elementi più importanti:

Elemento della Strategia 2035	Spiegazione	Elaborazione	Approvazione
Tutte le affermazioni relative ai contenuti della Strategia 2035 sono formulate con un «noi». Con ciò si intendono tutte le imprese di trasporto e le comunità che si sono unite sotto l'egida dell'Alliance SwissPass.			
Linee guida	Le linee guida definiscono lo scopo e l'orientamento normativo dell'Alliance SwissPass. Descrivono l'atteggiamento comune delle IT e delle comunità riunite sotto l'egida dell'Alliance SwissPass.	Sounding board	Consiglio strategico
Obiettivo strategico	L'obiettivo strategico descrive l'ambizione dell'Alliance SwissPass per l'anno 2035. È lo stato obiettivo auspicabile in termini di contenuti. Lo sviluppo verso questo stato obiettivo viene misurato utilizzando i Key Performance Indicator (KPI).	Consiglio strategico e Sounding board	Consiglio strategico
Indirizzi strategici	Gli indirizzi strategici descrivono il percorso verso l'obiettivo strategico. Rispetto all'obiettivo, sono formulati per guidare l'azione e non devono essere letti come una descrizione dello stato obiettivo.	Gruppo di esperti	Commissioni e Consiglio strategico
Piano d'azione	Nel piano d'azione, gli indirizzi strategici sono tradotti in progetti di attuazione. Va inteso come un elemento dinamico in cui vengono mappati i progetti strategici centrali dell'organizzazione di settore. Le azioni sono assegnate ai canali esistenti della pianificazione globale (pianificazione a medio termine, assegnazione degli obiettivi, gestione del portafoglio di progetti).	Gruppo di esperti	In base alla responsabilità nella pianificazione globale

2.4 Procedura

Un importante insegnamento tratto dallo sviluppo strategico 2025 è stata «la regolamentazione più chiara tra sviluppo top-down e bottom-up, nonché una regolamentazione più chiara dei processi decisionali». Per questo motivo, per lo sviluppo strategico 2035 è stato definito un processo chiaro che ha delineato in modo trasparente le responsabilità e le competenze:

Scadenza	Maggio		Giugno			Luglio	Settembre			Ott.	Novembre					Dicembre			Feb.
	05.05	23.05	01.06	21.06	29.06	04.07	01.09	13.09	14.09	25.10	30.10	03.11	10.11	16.11	30.11	29.11	11.12	15.12	02.02
Rilevamento delle esigenze e altre analisi	Gruppo di esperti	Sounding board ⓘ	Commissione Strategia ⓘ	Consiglio strategico ⓘ															
Linee guida		Sounding board	Commissione Strategia ⓘ	Consiglio strategico	Gruppo di esperti ⓘ	Sounding board		Consiglio strategico		KKI ⓘ	KoV ⓘ	KoM ⓘ							
Visione		Sounding board	Commissione Strategia ⓘ	Consiglio strategico	Gruppo di esperti ⓘ	Sounding board		Consiglio strategico		KKI ⓘ	KoV ⓘ	KoM ⓘ							
Indirizzi strategici					Gruppo di esperti	Sounding board	Gruppo di esperti	Consiglio strategico ⓘ	Sounding board	KKI ⓘ	KoV ⓘ	KoM ⓘ	Gruppo di esperti	Sounding board	Consiglio strategico ⓘ	KKI	KoV	KoM	Consiglio strategico
Compiti:	ⓘ Informazione / Elaborazione / Challenging / Approvazione																		

Figura 2: processo dello sviluppo strategico 2035

Lo sviluppo strategico è iniziato con una fase di analisi in cui sono stati creati quattro documenti di base (cfr. capitolo 3). I risultati sono stati valutati criticamente dal gruppo di esperti e successivamente sono serviti come input specialistico per l'ulteriore processo. Il primo importante momento di confronto sui contenuti è stato il workshop del Consiglio strategico del 21 giugno 2023, in cui sono state approfondite le idee (discusse in precedenza nel Sounding board) sull'obiettivo strategico e sulle linee guida.

A questo sono seguite tre iterazioni di elaborazione, in ognuna delle quali il gruppo di esperti ha sviluppato i contenuti e il Sounding board ha fornito un feedback e ha continuato la discussione sulle linee guida, sull'obiettivo e sui Key Performance Indicator. Dopo la seconda e la terza iterazione, i contenuti sono stati discussi anche nelle commissioni nazionali Mercato, Distribuzione e Informazione alla clientela. Le linee guida e l'obiettivo sono stati approvati dal Consiglio strategico il 13 settembre 2023, seguiti dagli indirizzi strategici nel dicembre 2023 (commissioni) e nel febbraio 2024 (Consiglio strategico).

3 Risultati della fase di analisi

All'inizio dello sviluppo della strategia 2035, il segretariato ha elaborato quattro documenti di base che sono stati successivamente discussi dal gruppo di esperti e sono serviti come input per il processo successivo. I risultati più importanti sono riassunti di seguito; i documenti completi possono essere richiesti al segretariato.

3.1 Indagine tra gli stakeholder e i membri

La decisione di coinvolgere i membri sulle questioni relative ai contenuti prima di sviluppare la strategia si è basata sulle linee guida del Consiglio strategico di perseguire un'elaborazione integrativa. Uno degli obiettivi principali è stato quindi quello di consultare oltre alle IT e alle comunità già fortemente coinvolte nelle tematiche dell'Alliance SwissPass, anche i membri che, ad esempio, non sono rappresentati nelle commissioni o nei gruppi di lavoro. Un altro obiettivo dell'indagine era quello di raccogliere i desideri contenutistici dei gruppi di interesse più importanti dell'Alliance SwissPass prima dello sviluppo della strategia.

3.1.1 Disegno dello studio

L'indagine è stata condotta nella primavera del 2023 in collaborazione con l'istituto demoscopico Intervista. È stato scelto un disegno dello studio a metodo misto, vale a dire che oltre a un sondaggio quantitativo online (membri), gli stakeholder più importanti sono stati interpellati con interviste qualitative individuali. Il sondaggio online è stato compilato da 98 imprese, il che corrisponde a un tasso di partecipazione del 47 percento. Inoltre, sono state condotte cinque interviste individuali con l'UFT, la Conferenza dei delegati cantonali dei trasporti pubblici (CDCTP), l'Associazione dei Comuni e l'Unione delle Città e l'UTP. Le richieste della clientela sono state registrate in un workshop con i suoi rappresentanti. Sono stati coinvolti anche Pro Bahn, l'Associazione Traffico e Ambiente (ATA), la Comunità d'interesse per i trasporti pubblici (CITraP), la Protezione dei consumatori e il Servizio d'informazione per i trasporti pubblici (LITRA).

3.1.2 Principali insegnamenti tratti dall'indagine tra i membri

In generale, i membri dell'Alliance SwissPass sono soddisfatti dell'orientamento sovraordinato e dei temi della Strategia 2025, nonché dell'organizzazione del settore. Non c'è bisogno di alcuna rivoluzione, ma vi è una grande necessità di intervento in vari ambiti tematici. La visione «Un accesso semplice ai tp svizzeri» viene considerata uno slogan adatto anche nell'orizzonte temporale 2035. La strategia – e quindi l'orientamento dell'Alliance SwissPass – dovrebbe incentrarsi con coerenza e nel senso di un cambiamento culturale sui clienti finali. Per questo motivo le prestazioni dell'Alliance SwissPass dovrebbero essere misurate anche in base alla soddisfazione della clientela.

I membri citano la sostenibilità finanziaria del sistema dei tp, la digitalizzazione e la soddisfazione delle esigenze dei singoli clienti come le maggiori sfide strategiche che il settore deve affrontare. Oltre ai grandi rischi della digitalizzazione («tenere il passo» e «consentire alla clientela un semplice accesso digitale»), nel sondaggio sono menzionate anche le relative opportunità. Ad esempio, i membri vorrebbero vedere un utilizzo sistematico delle opportunità nella distribuzione (accento sui canali di distribuzione digitali per un panorama di distribuzione più semplice ed economico).

L'88 percento dei membri è favorevole alla semplificazione e all'uniformazione degli assortimenti nel settore dei tp. L'orientamento strategico verso il post-pricing è sostenuto dalla maggioranza, con le carte flat-rate e le carte sconto che si confermano come pilastri importanti. I prezzi stabiliti secondo il principio

di causalità (ad es. prezzi diversi per l'utilizzo di canali di distribuzione non digitali) sono considerati in modo controverso, ma valutati in modo tendenzialmente positivo.

La distribuzione è valutata troppo costosa e complessa. Il 93 percento dei membri vuole che la distribuzione in Svizzera sia più semplice ed efficiente. Il principio secondo cui «la distribuzione è responsabilità delle imprese di trasporto» non viene confermato, ad eccezione di alcune grandi imprese. Molti membri si dichiarano a favore di una maggiore collaborazione nel settore, che mira a uniformare la distribuzione e a sfruttare le sinergie.

Una maggioranza dei membri è favorevole a misurare il successo della strategia a livello di settore. I Key Performance Indicator proposti a tal fine sono: soddisfazione dei clienti, redditività (fatturato o grado di copertura dei costi) e ripartizione modale. Come indicatori di processo, il grado di attuazione delle decisioni del settore (time to market) riceve il maggior numero di menzioni.

3.1.3 Principali insegnamenti tratti dalle interviste agli stakeholder

In linea di massima, il regolatore, i committenti, le associazioni e i rappresentanti dei clienti hanno una visione simile delle sfide e degli indirizzi strategici del settore dei tp a quella dei membri dell'Alliance SwissPass.

Nel trade-off tra ripartizione modale e finanziamento degli utenti, il settore è chiaramente a favore dell'aumento della ripartizione modale. Tuttavia, in particolare i committenti esprimono le loro esigenze e le loro preoccupazioni circa la sostenibilità finanziaria e la redditività del sistema dei tp. Dal punto di vista dell'UTP, la ripartizione modale rimane l'ambizione principale del settore. Anche la sostenibilità è esplicitamente citata come un obiettivo importante.

Con l'eccezione dell'UFT, i prezzi stabiliti secondo il principio di causalità (soprattutto nell'utilizzo dei canali di distribuzione relativamente costosi) sono considerati politicamente difficili da attuare. C'è il rischio di scatenare polemiche sociali. I rappresentanti dei clienti sono chiaramente contrari. In tutte le interviste, un passo coraggioso verso la digitalizzazione viene accolto con favore, soprattutto nella distribuzione. Per i rappresentanti dei clienti è importante che i tp rimangano accessibili a tutti (ad es. anche ai non digitali o ai turisti).

I committenti affermano che la governance è attualmente organizzata in modo troppo complesso, che il Consiglio strategico si occupa troppo di questioni operative e che sono critici nei confronti della struttura decisionale duale tra le comunità e l'SDN. Come nel sondaggio tra i membri, è stato individuato un potenziale di miglioramento nell'organizzazione e nel ruolo delle comunità. Il ruolo potrebbe cambiare e deve essere affinato nell'orizzonte strategico.

Nei colloqui è emerso chiaramente che prodotti di successo come l'abbonamento generale hanno un alto valore come mezzo di identificazione con i tp svizzeri. Le carte sconto, invece, sono state criticate perché rappresentano un grande ostacolo per l'accesso di chi non utilizza i tp o li utilizza poco. Potrebbero quindi avere un effetto controproducente nell'integrazione di nuovi segmenti di clientela.

3.2 Analisi delle tendenze

Visto l'orizzonte a lungo termine, il team del progetto ha deciso di analizzare le macrotendenze del settore dei tp che vanno distinte dalle megatendenze (cambiamenti strutturali della società nell'arco di decenni, come la digitalizzazione) o dalle microtendenze (movimenti a breve termine e innovazioni dei prodotti come Chat GPT). Le macrotendenze sono manifestazioni specifiche di un cambiamento sovraordinato e vanno quindi classificate tra le micro e le macrotendenze.

3.2.1 Procedura

L'Alliance SwissPass gestisce un radar del settore[6]. Oltre ai progetti di settore più importanti, vi sono elencate anche le tendenze del settore dei tp che vengono costantemente valutate dai rappresentanti del settore. Per lo sviluppo strategico 2035 è stata effettuata una nuova valutazione, con le seguenti due categorie:

- Benefici della tendenza per la clientela dei tp: in che misura i viaggiatori dei tp beneficiano di questa tendenza? Contribuisce a spostare il volume del traffico verso i tp? La valutazione poteva variare da «nessun beneficio diretto» a «elevato beneficio».
- Tempo fino all'adozione: quanto tempo ci vorrà perché la tendenza diventi sufficientemente rilevante da essere ampiamente adottata nel settore dei tp? La valutazione iniziava con «già operativo» e si concludeva con «più di 10 anni».

Inoltre, tutte le tendenze sono state classificate in «opportunità» e «rischio» per l'Alliance SwissPass. Il 28 marzo 2023 si è tenuto un workshop sulle tendenze per il processo strategico dell'Alliance SwissPass. Per guardare oltre i confini del settore, oltre ai rappresentanti del settore (principalmente dei rispettivi dipartimenti di sviluppo dell'azienda), hanno partecipato al workshop anche ospiti dell'Università di Scienze Applicate di Zurigo (ZHAW), della Scuola universitaria di Lucerna (HSLU) e di Flughafen Zürich AG.

[6] https://allianceswisspass.live.itonicsit.de/de (login necessario)

3.2.2 Insegnamenti principali

Nel corso del workshop sulle tendenze sono state discusse 42 macrotendenze di cui i partecipanti ne hanno classificate undici come rischio per l'Alliance SwissPass, otto come opportunità e/o rischio e 23 come opportunità. La seguente panoramica mostra i risultati con i cerchi che indicano se il la tendenza è stata classificata come opportunità (verde) o rischio (rosso) per l'Alliance SwissPass. Più grande è il cerchio, più importante è la tendenza per l'Alliance SwissPass:

Figura 3: panoramica delle tendenze

Per facilitare la comprensione, le tendenze del workshop sono state suddivise in cinque categorie (società, tecnologia, ambiente, economia e politica/diritto). La tabella seguente è la legenda del grafico precedente:

N.	Tendenza	N.	Tendenza
	Società		
1	Mobilità on demand	7	Micro mobilità
2	Sharing economy	8	Partecipazione
3	Urbanizzazione	9	Silver society
4	Individualizzazione	10	Società 24/7
5	New work	11	Public health / environmental health
6	Trasparenza, post privacy e protezione della sfera privata		
	Tecnologia		
21	Adaptive security	30	Predictive analytics
22	Guida autonoma	31	Big data
23	Realtà aumentata e virtuale	32	Beacon
24	Intelligenza artificiale	33	Ticketing biometrico
25	Open data	34	Documento d'identificazione elettronico (e-ID)
26	Digital twin	35	Sovranità digitale
27	Advanced analytics	36	Be-in, Be-out (BiBo)
28	Crowd management	37	Tap-in, Tap-out (TiTo)
29	Gamification		
	Ambiente		
41	Ecologia ed economia circolare	45	Neo-ecologia
42	Smart city	46	Città da 15 minuti
43	E-mobility	47	Green tech
44	Protezione del clima / cambiamento climatico	48	Boom di biciclette e centri urbani senza traffico
	Economia		
51	Economia delle piattaforme	52	Pagamenti senza contanti
	Politica e diritto		
61	Mobility pricing	63	Regolamentazione dei veicoli autonomi
62	TP gratuiti	64	LIDMo (Legge federale sull'infrastruttura di dati sulla mobilità)

3.2.3 Conclusione sull'analisi delle tendenze

La valutazione delle tendenze è sempre soggettiva e pertanto l'analisi delle tendenze non può avere la pretesa di essere completa o corretta. Tuttavia, il risultato riflette le opinioni aggregate del settore dei tp ed è quindi un importante punto di riferimento per l'orientamento dell'Alliance SwissPass come organizzazione di settore, ma anche per l'orientamento delle singole IT e comunità. Infine, vengono presentate le cinque opportunità e i cinque rischi più importanti.

Opportunità:

- BiBo: se l'Alliance SwissPass riesce a introdurre il check-in e il check-out automatico e a collegarlo a myRIDE, ne risultano grandi potenzialità.
- TiTo: se l'Alliance SwissPass introduce tempestivamente gli standard nazionali per i sistemi TiTo, il cammino verso la distribuzione completamente digitale potrà essere intrapreso in modo coordinato durante la fase di transizione.[7]
- Economia delle piattaforme: se l'Alliance SwissPass è in grado di gestire e coordinare attivamente le piattaforme rilevanti (ad es. nella distribuzione), è possibile realizzare grandi economie di scala.
- Mobility pricing: se accettato in ambito regolatorio, per mezzo di prezzi dinamici, l'Alliance SwissPass può contribuire in modo sostanziale ad attenuare i picchi di occupazione nei tp.
- e-ID: se l'e-ID viene tempestivamente intesa come un'opportunità, il settore dei tp può posizionarsi come pioniere nella digitalizzazione.

Rischi:

- Sovranità digitale: l'utilizzo sicuro dei dati personali e la loro protezione da attacchi da parte di terzi sarà una delle sfide più importanti per il settore.
- Trasparenza e protezione della sfera privata: la trasparenza e l'accettazione nella gestione dei dati sono una sfida decisiva per un settore che offre un servizio pubblico.
- Boom di biciclette e centri urbani senza traffico: una doppia sfida. L'aumento del trasporto di biciclette per i viaggi più lunghi, ma anche la concorrenza dei tp nelle aree urbane.
- Protezione del clima / cambiamento climatico: un'opportunità evitabile per i trasporti pubblici. Il traffico motorizzato privato (TMP) sta tuttavia recuperando terreno per quanto riguarda l'accettazione nella popolazione riguardo alla sostenibilità. Il vantaggio competitivo rispetto al TMP viene meno.
- New work: i lavoratori e le lavoratrici viaggiano in modo sempre più flessibile e meno pianificabile a causa delle nuove forme di lavoro digitali.

I rischi principali emersi dall'analisi delle tendenze sono stati inclusi come sfide strategiche per l'Alliance SwissPass e per lo sviluppo della Strategia 2035 (cfr. capitolo 4).

3.3 Indici

Per poter condurre una discussione basata sui fatti nei due team del progetto, durante la fase di analisi sono stati raccolti anche gli indici per gli ambiti tematici dell'Alliance SwissPass. Le affermazioni più importanti sono riassunte di seguito.

Mercato:

- A novembre 2023 erano in circolazione 447'615 abbonamenti generali (AG). Dopo il crollo dovuto alla pandemia di coronavirus, il numero di GA in circolazione si è ripreso ma è ancora inferiore al livello pre-pandemia.
- Nel primo trimestre del 2023, sono stati messi in circolazione per la prima volta più di tre milioni di abbonamenti metà-prezzo (3'134'949 a novembre 2023).
- Il grado di copertura dei costi nel traffico viaggiatori regionale (TVR) si è attestato nella media pluriennale intorno al 50 percento, sebbene sia sceso brevemente al 40 percento a causa della pandemia di coronavirus.

[7] Osservazione: il 31 ottobre 2023 la Commissione Distribuzione (KoV) ha deciso di non prevedere i sistemi Tap-in / Tap-out come sistemi di vendita residuali nazionali.

- Nell'ottobre 2023, 6,5 milioni di clienti possedevano una carta SwissPass, circa la metà dei quali aveva un login attivo allo SwissPass.
- In totale, le organizzazioni affiliate all'Alliance SwissPass hanno generato un fatturato (ricavo da traffico) di 5,945 miliardi di franchi svizzeri nel 2022. Tale cifra ha superato di 233 milioni di franchi, pari al 4 percento, il precedente anno record 2019.
- Nel 2022, i biglietti singoli del SDN e delle comunità hanno sostituito per la prima volta l'AG come prodotto dal maggior fatturato.

Distribuzione:
- Il ticketing mobile rimane il canale di vendita più importante nei tp svizzeri. Quasi il 50 percento delle vendite viene generato tramite questo canale. Inoltre, sempre più biglietti vengono venduti tramite il ticketing automatico (circa il 14 percento nel 2022, sarà riportato separatamente).
- I canali di distribuzione fisici stanno perdendo sempre più importanza. Le vendite tramite distributori di biglietti rappresentavano nel 2022 ancora circa il 23 percento. In termini di fatturato, i distributori di biglietti hanno rappresentato il 14,6 percento delle vendite totali, pari a circa 447 milioni di franchi svizzeri.
- Nel 2022, circa l'11 percento dei clienti viaggiava in modo completamente anonimo (calcolo: del 23 percento delle vendite totali realizzate con i distributori di biglietti, la metà è stata pagata in contanti. Questo dato è stato calcolato ipotizzando un completo anonimato, ovvero senza contatto con il personale di vendita, senza utilizzo di carte di pagamento/credito ecc.)
- In termini di fatturato, il rinnovo automatico rimane il canale più importante, anche se l'aumento del ticketing mobile è evidente anche qui. Ciò si può spiegare con il rinnovo automatico dell'abbonamento generale. Gli articoli costosi continuano ad essere acquistati allo sportello.
- Nell'ambito di una richiesta di informazioni da parte del sorvegliante dei prezzi, i costi annuali della distribuzione nei tp svizzeri sono stati stimati in circa mezzo miliardo di franchi svizzeri. La cifra va intesa come una stima basata sull'analisi dei costi di quattro grandi imprese di trasporto e sulla proiezione sull'intero settore. Gran parte dei costi nasce presso gli sportelli di vendita serviti o i centri viaggiatori.

Governance:
- La partecipazione al voto dei membri nei sondaggi generali SDN è di circa il 55 percento.
- I costi totali dell'Alliance SwissPass (compresi tutti i costi di progetto, mandato e di gestione) ammontavano nel 2022 a circa 223 milioni di franchi.
- Il time-to-market dei nuovi prodotti varia. Se «in tempi normali» ci sono voluti circa cinque anni per introdurre il metà-prezzo PLUS, durante la pandemia l'organizzazione di settore è riuscita a implementare l'indennità per i titolari di abbonamenti in tre settimane durante lockdown.
- Dal 2022, i costi per i progetti di attuazione strategici sono messi a bilancio utilizzando un credito per la strategia fisso di 1,5 milioni di franchi all'anno. L'Alliance SwissPass ha quindi investito circa l'1 percento dei costi totali nello sviluppo e nell'attuazione della strategia.

3.4 Benchmarking internazionale

Come ultimo documento di base per il processo strategico 2035, il segretariato dell'Alliance SwissPass ha analizzato la situazione all'estero. A tal fine, sono stati intervistati partner in Germania, Austria, Svezia e Paesi Bassi. Le seguenti affermazioni selezionate sugli ambiti tematici dell'Alliance SwissPass sono quindi da intendersi come scorci su quattro Paesi, allestiti tramite ricerche documentali e interviste[8].

[8] In proposito non ci sono riferimenti diretti alle fonti. Sono riportati nel documento «Benchmarking internazionale».

	Paesi Bassi	Germania	Austria	Svezia
Mercato, tariffa, assortimento	È disponibile un abbonamento generale al prezzo mensile di 389 euro incl. l'uso della metropolitana (solo ferrovia: 353 euro). Esiste inoltre il pass Off-Peak Free che dà diritto a viaggiare gratuitamente tra le 08.55 e le 16.05 e le 18.25 e le 06.35 e nei fine settimana. Costo: 1'118 euro all'anno. Le tariffe e i prezzi sono diversi a seconda dell'IT. I clienti devono quindi sapere con quale IT viaggiano. Da un lato perché i prezzi sono diversi, dall'altro perché è necessario effettuare un check-in/check-out a causa dei diversi sistemi di accesso.	Lo sviluppo più importante è l'introduzione del Deutschlandticket come successore del biglietto da 9 euro. Costa 49 euro al mese e dà diritto a viaggiare con tutti i mezzi di trasporto del traffico regionale. Oltre all'effetto positivo di 11 milioni di biglietti venduti (agosto 2023), ha comportato anche elevati pagamenti di compensazione da parte dello stato federale ai Länder.	Introduzione del Klimaticket. A differenza della Germania, i fattori scatenanti sono stati la politica climatica e la volontà della prima coalizione di governo con la partecipazione dei Verdi di fare rapidamente qualcosa di visibile per il clima. Costo dell'«AG Austria»: 1095 euro all'anno. A differenza della Germania, il Klimaticket si applica anche al traffico a lunga percorrenza. Con l'estensione della comunità dei trasporti di Graz a tutta la Stiria, dal 1º marzo 1997 l'Austria è l'unico Paese al mondo servito in modo capillare da comunità di trasporto.	Grandi differenze regionali. Le diverse province hanno assortimenti e tariffe diversi senza che sia possibile acquistare un biglietto nazionale (trasversale alle IT). È possibile acquistare pass annuali, ma solo per il rispettivo vettore (ad es. i pass annuali Statens-Järnväger Silver e Gold).
Distribuzione	Sistema «OV-Chipkaart». La carta può essere acquistata come articolo usa e getta (ad es. per i turisti) o riutilizzabile (per i frequent traveller). I biglietti cartacei sono stati aboliti nel 2014. Nelle stazioni sono ancora presenti distributori	La DB Vertriebs GmbH (affiliata della Deutsche Bahn) gestisce una gran parte delle vendite di biglietti ed è attiva in sette canali di distribuzione: Centri viaggiatori, Mobility Center, distributori di biglietti, Internet, agenzie viaggi con licenza DB, centro	La Svizzera è più avanti dell'Austria in termini di digitalizzazione. L'applicazione delle FFS, ad esempio, ha tre milioni di utenti, mentre l'applicazione Scotty delle ferrovie federali austriache (ÖBB)	Le province sono decisive e ci sono di conseguenza grandi differenze nell'organizzazione dei canali di distribuzione. Gli svedesi pagano già oggi quasi esclusivamente senza contanti.

	automatici per l'acquisto di biglietti singoli. Tuttavia, l'unico supporto è la OV-Chipkaart. Il sistema funziona con la modalità check-in/check-out. Nelle stazioni più grandi con una barriera, nelle fermate e nelle stazioni più piccole con obliteratore. Ora è anche possibile effettuare il check-in e il check-out utilizzando una carta di debito o di credito o un telefono cellulare (OV-Pay) (rollout: metà del 2023). L'OV-Chipkaart è disponibile anche in versione anonima, prepagata e acquistabile presso i distributori di biglietti.	abbonamenti e call center. In Germania sono disponibili applicazioni di ticketing automatico con check-in/be-out di vari produttori in diverse comunità.	ha solo un milione di utenti, nonostante il numero di abitanti analogo. Lo sviluppo più recente è la fondazione della OneMobility GmbH. Proprietari sono il Ministero della protezione del clima e, in proporzione, l'IT del settore pubblico. Oltre alla proprietà del prodotto Klimaticket, si discute dello sviluppo della distribuzione.	
Informazione alla clientela ed esperienza del cliente	Il sistema dei tp è generalmente accessibile liberamente e senza prenotazione. I treni internazionali (ICE, Thalys, Eurostar, treni notturni) costituiscono un'eccezione. Le informazioni in tempo reale ai viaggiatori, sugli orari e sulle perturbazioni sono disponibili tramite un'interfaccia dati	Il DB Navigator è l'applicazione per la mobilità più utilizzata. Le informazioni sugli orari e sull'occupazione vengono abbinate all'acquisto dei biglietti e a informazioni sulle offerte.	Non esiste una cooperazione nazionale nell'informazione alla clientela. Ambizioni in tal senso sono state abbandonate in passato a causa del rapporto costi/benefici. L'app delle ÖBB funziona in modo simile a quella delle FFS in Svizzera. Anche l'app «Scotty»	In Svezia la clientela è confrontata con diversi sistemi tariffari e di assortimento. Spesso gli abbonamenti vengono acquistati solo per una IT o una regione definita, cosa che spesso appare complicata per la clientela. In Svezia le prenotazioni nel traffico a lunga percorrenza sono

	aperta per le istituzioni pubbliche e private (ad es. gli sviluppatori di app).		dispone di numerose funzioni, come le informazioni in tempo reale (condizione dei posti), la live-map, il servizio informazioni e le mappe dei dintorni.	possibili ma non la norma.

3.5 Valutazione del gruppo di esperti

Il gruppo di esperti ha discusso i risultati della fase di analisi nell'estate 2023. Il gruppo ha convenuto che l'**inchiesta tra i membri e gli stakeholder** è la base più importante per lo sviluppo della strategia. Questo perché le dichiarazioni sono state considerate rappresentative sulla base della professionalità del sondaggio, della rappresentanza delle regioni linguistiche e delle dimensioni delle imprese. Allo stesso tempo, è stato notato criticamente che non è stata fatta una categorizzazione in base ai settori di trasporto. Inoltre, è stata raccomandata cautela nel fare dichiarazioni dettagliate sulla base delle percentuali. Le dichiarazioni non sono ponderate, il che fa sì che alcuni punti siano influenzati in modo sproporzionato dalle piccole e medie aziende.

In termini di contenuto, il gruppo di esperti sottolinea i seguenti punti:

- Mantenere ciò che va bene. La visione «semplice accesso» è essenzialmente sostenuta, il branding e la commercializzazione attraverso l'Alliance SwissPass funzionano bene e la governance si è consolidata, anche se c'è un potenziale di miglioramento: ad esempio, il 31 percento delle comunità la giudica «piuttosto scadente».
- La «mentalità del coltivare il proprio orticello» (IT contro comunità o nei vari comparti) sta diminuendo, ma è ancora evidente nel sondaggio. L'ambizione della Strategia 2035 deve essere quella di attuare un cambiamento culturale verso il pensare come settore (tenendo conto della sua diversità). Poiché il panorama dei tp potrebbe apparire diverso in futuro se la strategia sarà attuata in modo coerente, i timori devono essere affrontati e inclusi nel processo.
- L'armonizzazione e la standardizzazione degli assortimenti è un chiaro mandato che emerge dal sondaggio per il processo strategico (l'88 percento è un valore elevato).
- Il principio della disponibilità a cooperare nel settore è accolto con favore dal gruppo di esperti e dovrebbe essere ben presente anche nella strategia. L'interfaccia tp su tutta la rete (NOVA) e i mandati stabiliti costituiscono una buona base.
- I problemi legati alla collaborazione nella distribuzione sono chiaramente evidenti nel sondaggio. Le IT di piccole e medie dimensioni vorrebbero collaborare maggiormente in questo settore, mentre i grandi attori vogliono controllare la distribuzione in modo indipendente. Secondo il gruppo di esperti, qui è necessario un chiarimento a lungo termine del principio «la distribuzione è responsabilità delle IT».
- I tp svizzeri devono assolutamente rimanere un sistema aperto (nel senso di nessun obbligo di prenotazione e di utilizzo di un determinato treno).
- La commercializzazione uniforme e la presenza unitaria sul mercato sono valutati positivamente e sostenuti nel sondaggio. Si dovrebbe quindi costruire su queste basi.
- Il trade-off tra ripartizione modale e finanziamento degli utenti/livello dei prezzi è evidente nel sondaggio. Tuttavia, attualmente manca un chiaro posizionamento da parte di politica e autorità a causa dell'eterogeneità politica nelle regioni svizzere.

Secondo il gruppo di esperti, l'**analisi delle tendenze** fornisce una panoramica generale, ma è molto eterogenea. In alcuni casi vengono effettivamente presentate le macrotendenze, in altri vengono descritti come tendenze i progressi tecnologici o le possibilità esistenti (BiBo, TiTo ecc.). Poiché l'analisi si basa su valutazioni soggettive, deve essere considerata con cautela. In termini di contenuti, il gruppo di esperti sottolinea la crescente importanza della protezione e dell'utilizzo dei dati. L'obiettivo deve essere consentire alla clientela di viaggiare in modo anonimo nonostante la raccolta dei dati. Di conseguenza, la sovranità digitale è un aspetto importante della digitalizzazione. A causa delle varie tendenze (silver society, new work ecc.) nell'analisi è evidente anche il problema della carenza di manodopera qualificata. Un approccio comune sotto l'egida dell'Alliance SwissPass può dare un contributo significativo alla soluzione di questo problema.

La documentazione degli **indici** è considerata un buon strumento per evidenziare le tendenze generali. Allo stesso tempo, la base di dati utilizzata per le analisi deve essere esaminata criticamente per le dichiarazioni. Il gruppo di esperti ritiene comunque che le dichiarazioni generate dalle analisi siano coerenti. In particolare, viene sottolineata la chiara tendenza allo sviluppo dei canali di distribuzione: il telefono cellulare sta diventando sempre più importante come canale di distribuzione, a scapito dei punti vendita serviti e dei distributori di biglietti. Nella consapevolezza che i punti vendita dei tp svizzeri stanno diventando sempre più digitali, è importante chiarire per tempo il concetto di «anonimato» in un mondo digitale e affrontarlo in modo lungimirante.

Secondo il gruppo di esperti, l'analisi **benchmark internazionale** deve essere letta come un confronto internazionale selettivo. Mostra ciò che è disponibile in altri Paesi e dove ci sono potenziali non ancora attuati in Svizzera. Tuttavia, il rapporto è volutamente superficiale e va quindi classificato come «nice to have». Mancano informazioni di base essenziali: i Paesi sono molto eterogenei a causa delle loro condizioni geografiche, politiche, demografiche ecc. Tuttavia, evidenzia le opportunità che esistono per la Svizzera e i rischi e i problemi che devono essere presi in considerazione. Nel confronto internazionale, la Svizzera è molto ben posizionata. Ad esempio, è più digitale dei Paesi analizzati nel benchmark. Il principio «un viaggio, un biglietto» è importante per il sistema dei tp svizzero, degno di essere protetto e senza rivali nel confronto internazionale. Il gruppo di esperti osserva che la semplificazione e la standardizzazione degli assortimenti è una tendenza riscontrabile anche nel confronto internazionale. Il Deutschlandticket, ad esempio, è un abbonamento semplice e completo che sostituisce gli abbonamenti parziali o i biglietti di percorso per rendere più attraente il traffico viaggiatori locale. Se questa direzione viene intrapresa anche in Svizzera, i committenti devono essere coinvolti da vicino: sono loro a spingere per la standardizzazione e devono intervenire (finanziariamente) se questa non funziona. Le offerte flat-rate più convenienti all'estero rendono più importante la comunicazione alla popolazione. La tendenza verso tp gratuiti o a basso costo attira l'attenzione della popolazione svizzera, anche se in genere è disposta a pagare per un sistema di alta qualità.

4 Sfide strategiche dell'Alliance SwissPass

Un risultato importante della fase di analisi è l'identificazione delle sfide strategiche. Come punto di orientamento per lo sviluppo della strategia sono state prese queste, in modo che la Strategia 2035 fornisca ora risposte alle sfide urgenti che il settore dei trasporti pubblici deve affrontare negli ambiti tematici dell'Alliance SwissPass. Nella tabella seguente sono presentate le sfide strategiche. È inoltre indicato da quale documento di base sono state ricavate:

Sfida strategica	Descrizione	Ricavata da:
Focus sulle esigenze dei clienti	La clientela deve essere al centro dell'orientamento strategico dell'Alliance SwissPass. Questo desiderio è chiaramente evidente nell'indagine tra i membri. Tuttavia, se viene attuato in modo coerente, la complessità del sistema aumenterà, poiché esigenze diverse dei clienti richiedono soluzioni diverse. Tendenze come l'individualizzazione e il new work aumenteranno ulteriormente la varietà delle esigenze, cosicché anticipare e soddisfare bisogni sempre più eterogenei dei clienti diventerà una sfida per il settore. Ciò è in evidente contraddizione con il desiderio di armonizzazione e semplificazione.	Inchiesta tra i membri e gli stakeholder e analisi delle tendenze
Crescente pressione sui costi	Il sistema dei tp è finanziato in misura considerevole dai poteri pubblici ovvero dai committenti (principalmente Confederazione e Cantoni). I tp godono di un elevato valore politico in Svizzera, cosicché il finanziamento è stato finora ben garantito, soprattutto perché l'argomento della protezione del clima aveva un peso. Negli ultimi tempi, tuttavia, è aumentata la pressione sui costi da parte dei committenti. Inoltre, le richieste di tp a basso costo o addirittura gratuiti – anche a causa di sviluppi come il Klimaticket in Austria – stanno diventando sempre più forti. Qui è necessario chiarire le diverse prospettive e i diversi obiettivi (aumento della ripartizione modale vs. alto finanziamento degli utenti) tra settore e committenti.	Inchiesta tra membri e stakeholder e benchmark internazionale
Digitalizzazione in tutti i settori	La collaborazione tra 250 imprese di trasporto e 19 comunità è tecnicamente complessa. Le soluzioni informatiche comuni, come la piattaforma NOVA, sono complesse e i rischi di cyberattacchi sono in costante aumento. Allo stesso tempo, i clienti devono essere accompagnati nel viaggio verso i canali di distribuzione digitali. Sono necessarie soluzioni semplici e comprensibili, convincenti rispetto al sistema attuale. Inoltre, il trattamento dei dati personali è un rischio per il settore dei tp che è soggetto a un'elevata attenzione tra il pubblico.	Inchiesta tra i membri e gli stakeholder e analisi delle tendenze
Complessità di tariffe e assortimenti	La Svizzera riunisce molte comunità e sistemi tariffari diversi in uno spazio ristretto. Questo porta ripetutamente a una mancanza di comprensione da parte della clientela, oltre che a problemi come l'«acquisto di biglietti patchwork». I membri dell'Alliance SwissPass auspicano una significativa semplificazione della gamma di tariffe e assortimenti.	Inchiesta tra membri e stakeholder e benchmarking internazionale

	All'estero sono in corso sviluppi simili (Deutschlandticket e Klimaticket). Allo stesso tempo, i tp svizzeri sono un'organizzazione storicamente evoluta in cui molti assortimenti regionali si sono affermati nel corso degli anni (ad es. l'U-Abo a Basilea o lo Z-Pass nell'area di Zurigo). Se si vogliono ottenere semplificazioni complete, il settore entrerà in un processo di cambiamento in cui i decisori regionali devono essere coinvolti attivamente.	
Perdita del vantaggio in termini di sostenibilità rispetto al traffico motorizzato privato (TMP)	A partire dal 2035, le nuove auto nell'UE saranno a emissioni zero. Inoltre, le auto con propulsione elettrica, in combinazione con una smart home, possono essere utilizzate come piccole centrali elettriche per un utilizzo intelligente dell'energia. Dal punto di vista dei trasporti pubblici, i vantaggi in termini di sostenibilità sono sempre più ridotti. Fattori come l'efficienza delle superfici e i costi più bassi per chilometro rimarranno se si raggiunge la trasparenza dei costi. Tuttavia, i tp hanno già un problema di immagine rispetto al TMP, soprattutto per quanto riguarda l'ultimo punto. Il posizionamento sul mercato e la trasmissione della gioia di vivere attraverso l'uso del TMP (ad es. libertà, indipendenza) sono sempre stati argomenti centrali per i fornitori di TMP.	Analisi delle tendenze
Governance complessa	Con l'adozione della C500, il settore dei tp ha messo a segno un bel colpo. Tuttavia, ci sono ancora situazioni che ostacolano l'organizzazione e la gestione efficienti del settore (ad es. il perdurare della governance duale tra IT e comunità). La pressione del regolatore continuerà ad aumentare e il settore deve trovare soluzioni valide e ampiamente sostenute ovvero ulteriori sviluppi per un'organizzazione efficiente nei settori Mercato, Distribuzione e Informazione alla clientela.	Inchiesta tra membri e stakeholder
Cambiamenti demografici	La popolazione svizzera sta invecchiando. La percentuale di persone di 65 anni o più aumenterà dall'attuale 17 percento circa al 25 percento entro il 2035[9]. Questo comporta diversi rischi. Dal punto di vista della clientela è importante trovare soluzioni adeguate in tutti gli ambiti tematici: buone offerte per i best ager/la silver society, soluzioni di distribuzione adeguate ai destinatari e canali d'informazione adeguati. Inoltre, con il pensionamento della «Generazione X», si perderanno molte conoscenze sul sistema dei tp svizzero che sarà difficile reclutare sul mercato del lavoro. In questo, le aziende devono trasmettere per tempo le conoscenze e preparare soluzioni per la successione.	Analisi delle tendenze
Individualizzazione nell'utilizzo dei tp	Il comportamento della popolazione sta diventando sempre più individuale (vedi «Focus sulle esigenze dei clienti»). Questo comporta un doppio rischio per l'utilizzo dei tp: nelle aree urbane, le città da 15 minuti, il boom delle biciclette e i	Analisi delle tendenze

[9] Fonte: Ufficio federale di statistica

	centri urbani senza traffico renderanno sempre più difficile il lavoro delle imprese di trasporto urbano. Nelle aree rurali, l'uso del TMP diventerà più attraente (vedi «Perdita del vantaggio in termini di sostenibilità rispetto al traffico motorizzato privato»). Inoltre, tendenze come il new work, la realtà aumentata e virtuale renderanno sempre più difficile per le IT pianificare i flussi di traffico. Il lavoro può essere svolto da qualsiasi luogo e questo rende più difficile anticipare gli orari di punta e il traffico del tempo libero.	

5 La Strategia 2035 dell'Alliance SwissPass

Come descritto nel capitolo 2, la Strategia 2035 è suddivisa nelle seguenti componenti: linee guida, obiettivo strategico, indirizzi strategici e piano d'azione. I contenuti sono descritti in dettaglio in questo capitolo, con le frasi relative all'obiettivo e alle linee guida evidenziate in rosso e le frasi relative agli indirizzi strategici evidenziate in verde. Per una migliore visione d'insieme, i contenuti della strategia sono suddivisi in gruppi tematici.

5.1 Panoramica dell'obiettivo strategico e delle linee guida

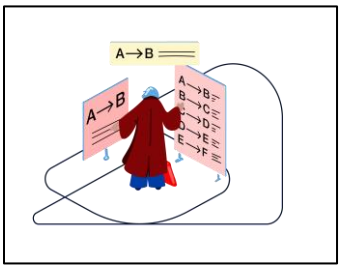
La seguente rappresentazione mostra l'orientamento a lungo termine dell'Alliance SwissPass: l'obiettivo strategico. Va letta come un'ambizione comune dei membri con orizzonte temporale 2035:

5.2 Sviluppo del sistema di prezzi

Uniformare il sistema tariffario
Abbiamo un sistema tariffario uniforme e trasparente con offerte personalizzabili.

La prima frase dell'obiettivo strategico per lo sviluppo del sistema di prezzi contiene tre elementi chiave:

- Uniformità: in Svizzera dovrebbe esistere un unico sistema tariffario, senza incoerenze e contraddizioni, come ad esempio l'«acquisto di biglietti patchwork».
- Trasparenza: la clientela deve poter capire come nasce il prezzo.
- Individualità: una tariffa intelligente (ad es. la tariffa elettronica) che tiene conto delle diverse esigenze di mobilità ovvero del comportamento di viaggio della clientela.

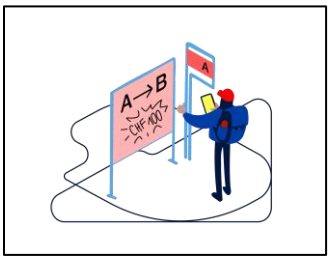


L'attuazione del progetto di settore «myRIDE» è il modo giusto per raggiungere questo obiettivo. Tuttavia, l'ambizione formulata si applica indipendentemente dal successo di mercato di «myRIDE» e rimane in vigore anche se la tariffa elettronica non viene introdotta.

Attirare e fidelizzare la clientela
Attiriamo e fidelizziamo costantemente nuovi clienti grazie a bassi ostacoli di accesso e a offerte tariffarie interessanti.

La seconda frase dell'obiettivo strategico per lo sviluppo del sistema di prezzo riguarda due aspetti chiave delle linee guida:

- Focus sul cliente: la clientela dovrebbe avere un accesso più efficace e più semplice ai tp svizzeri (basso ostacolo di accesso) ed essere mantenuta grazie a offerte tariffarie interessanti.
- Adeguatezza alle esigenze del futuro: l'Alliance SwissPass sostiene l'obiettivo di ordine superiore (vedi KPI nel capitolo 6) di aumentare la ripartizione modale. L'effetto leva dell'Alliance SwissPass sta nell'offerta di assortimenti (di base) allettanti, motivo per cui è stato posto l'accento su questo aspetto nella formulazione dell'obiettivo. È inoltre importante mantenere e posizionare attivamente i simboli e le caratteristiche identificativi dei tp svizzeri, come lo SwissPass.



Il focus coerente sul cliente, sia in questa frase sull'obiettivo strategico che nelle linee guida, dovrebbe avviare un cambiamento culturale. Le soluzioni devono essere sviluppate e implementate dal punto di vista dei viaggiatori. Per questo motivo, anche l'opinione della clientela è stata inclusa negli indicatori strategici (KPI).

L'obiettivo strategico per lo sviluppo del sistema di prezzi affronta le seguenti sfide strategiche: focus sulle esigenze dei clienti, cambiamenti demografici, complessità di tariffe e assortimenti e individualizzazione dell'uso di tp. Per raggiungere l'obiettivo strategico formulato, l'Alliance SwissPass attua i quattro indirizzi strategici seguenti:

Sistema di prezzi uniforme a livello nazionale
Stiamo lavorando per un sistema di prezzi uniforme a livello nazionale. I vantaggi di questo nuovo sistema di prezzi devono essere riconoscibili dalla grande maggioranza della clientela e prevalere chiaramente sugli svantaggi. Il nuovo sistema di prezzi persegue il primato del post-pricing e tiene conto delle esigenze di offerte flat-rate e pre-priced. I meccanismi di tariffazione saranno ulteriormente sviluppati, tenendo conto delle esigenze dei quattro comprati e dei committenti.

Quando si parla di «primato» nell'indirizzo strategico, si intende il sistema tariffario prevalente. Al contrario, però, questo non significa che non possano più esistere altri assortimenti. Ad esempio, la grande maggioranza degli utenti dei tp in Svizzera potrebbe viaggiare con la tariffa elettronica, mentre allo stesso tempo altri viaggiatori continuano a utilizzare il «comfort completo e senza problemi» di un titolo di trasporto forfettario. È importante che la logica delle tariffe e della formazione dei prezzi sia integrale, cioè che provenga da un'unica fonte. A tal fine, il passaggio al post-pricing dovrebbe essere avviato e attuato in modo coerente. Come recita l'ultima frase dell'indirizzo strategico, l'approccio deve essere ampiamente sostenuto e selezionato tenendo conto delle strutture federali e delle peculiarità dei tp svizzeri, in particolare dei comparti Traffico a lunga percorrenza, Traffico regionale, Traffico locale e Traffico turistico.

Sviluppo del sistema di prezzi
Nello sviluppo del sistema di prezzi, diamo la priorità alle esigenze della clientela. Sfruttiamo le opportunità offerte dalla digitalizzazione per consentire prezzi e assortimenti semplici, comprensibili e al tempo stesso adattabili individualmente, nonché per sostenere lo sviluppo verso una distribuzione completamente digitale.

Nell'attuale sistema dei tp, gli assortimenti e i prezzi spesso non sono coerenti con le esigenze della clientela. Ad esempio, i confini delle comunità tariffarie sono spesso definiti geograficamente (confini cantonali) e non in base all'effettivo comportamento di viaggio. Questo può portare gli utenti dei tp a dover acquistare una zona aggiuntiva o un abbonamento diverso rispetto ai residenti del paese vicino a causa del loro luogo di domicilio. Un sistema di prezzi che si concentra sulle esigenze della clientela inizia con il comportamento di viaggio effettivo. Con le opportunità offerte dalla digitalizzazione, questo può essere tradotto in diari di viaggio personali e gli assortimenti possono essere ottimizzati individualmente. Con approcci come il «pay as you go» o il «capping», in questo ambito già oggi ci sono diverse possibilità. Le incongruenze del sistema e le trappole dei prezzi possono essere eliminate perché viene applicato uno sconto automatico quando si percorre un certo numero di chilometri. Il sistema sarà anche più semplice e comprensibile, in modo che i viaggiatori non debbano più occuparsi in dettaglio dei confini delle comunità o degli assortimenti regionali. Questo sviluppo apre anche la strada alla distribuzione completamente digitale, riducendone così i costi e semplificando l'accesso.

Pricing differenziato
Ci affidiamo al pricing differenziato per consentire la gestione della domanda e dei ricavi.

Nell'inchiesta condotta tra gli stakeholder, i prezzi differenziati o secondo il principio di causalità sono stati giudicati difficili sul piano politico. I membri dell'Alliance SwissPass sono consapevoli che prezzi diversi possono essere percepiti come ingiusti dai viaggiatori. Tuttavia, sono un elemento importante nello sviluppo del sistema di prezzo, in quanto possono attenuare le punte di carico massimo. Con la crescita demografica prevista – la Confederazione prevede una popolazione di 9,4 milioni di abitanti entro il 2035[10] – ciò potrebbe essere un mezzo efficace per utilizzare i tp in modo più uniforme. Occorre tenere conto di due aspetti: nessuno svantaggio per i viaggiatori che, ad esempio, non possono scegliere un orario diverso a causa del loro lavoro. Inoltre, i prezzi dovrebbero continuare a essere equi e trasparenti. I viaggiatori devono sapere prima del viaggio quanto costerà il loro viaggio e come viene calcolato il prezzo della corsa.

[10] Fonte: Ufficio federale di statistica

Anche all'estero si attuano e praticano già approcci del pricing differenziato. Un esempio è stato presentato nel capitolo 3 («Pass Off-Peak-Free» nei Paesi Bassi), e ce n'è un altro in Austria: ad esempio, la Vorteilscard (paragonabile al metà-prezzo svizzero) costa circa 30 euro in meno se acquistata online. Questi esempi dimostrano che i prezzi differenziati possono essere utilizzati non solo per indirizzare i flussi di traffico, ma anche per controllare il comportamento di utilizzo dei canali di distribuzione. Proprio nel caso dell'accesso ai tp, anche in Svizzera si potrebbero applicare di più i prezzi basati sul principio della causalità, ad esempio come costi aggiuntivi per l'utilizzo dei canali di vendita fisici: un approccio per accelerare la digitalizzazione che è sostenuto anche dall'UFT.

Trasformazione globale
Insieme garantiamo un passaggio armonizzato e coordinato verso il futuro mondo del pricing con una tariffa elettronica e sotto il primato del post-pricing.

La trasformazione del sistema di prezzi dal pre-pricing al post-pricing come primato è un progetto globale. Se la quota di biglietti post-priced rispetto alle vendite totali aumenta, i processi cambieranno, ad esempio nel controllo, nell'assicuramento degli introiti e nel servizio post-vendita. Anche questi settori devono adattarsi al passaggio dal pre-priced al post-priced. È quindi importante pianificare attentamente il passaggio e attuarlo passo dopo passo in modo sincronizzato.

«Globale» significa qui, da un lato, in tutti gli ambiti tematici dell'Alliance SwissPass, ma significa anche coordinato con tutti i membri e gli stakeholder importanti (soprattutto i committenti). Questo è uno dei motivi per cui anche il progetto del settore «myRIDE» procede per gradi: dopo la decisione positiva di passare al post-pricing (prevista per la fine del 2024), ci sarà una fase di maturità di mercato seguita dall'introduzione completa sul mercato. Ciò consentirà una trasformazione integrata e coordinata in cui si potranno gradualmente acquisire clienti per il nuovo sistema.

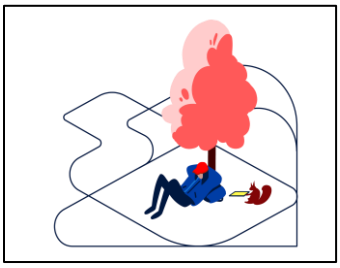
5.3 Prospezione del mercato e posizionamento sul mercato

Rafforzare la consapevolezza ambientale
Assicuriamo che la clientela comprenda e utilizzi i tp svizzeri come chiave per raggiungere gli obiettivi climatici.

Questo obiettivo sottolinea il ruolo dei trasporti pubblici nel raggiungimento degli obiettivi climatici della Svizzera. L'Alliance SwissPass ha a disposizione due leve:

1. Influenzare le decisioni di mobilità a favore dei tp attraverso le leve rilevanti che possono essere influenzate dall'Alliance SwissPass: prezzo, commercializzazione, distribuzione e offerte interessanti. Questo tenendo presenti gli sviluppi in Germania e Austria, dove, in assenza di un settore organizzato, la politica prende in mano le redini e lancia prodotti sostenibili (ad es. il Klimaticket).
2. L'Alliance SwissPass influenza la percezione dei tp tra i clienti (soprattutto attraverso la commercializzazione). In questo caso, il vantaggio in termini di sostenibilità può essere mantenuto con un posizionamento «verde» consapevole (trasparenza dei costi rispetto al TMP, vantaggi in termini di efficienza delle superfici).

Con l'obiettivo strategico per la prospezione del mercato e il posizionamento sul mercato, l'Alliance SwissPass affronta le sfide della crescente pressione sui costi e della perdita del vantaggio in termini di sostenibilità rispetto al TMP. In questo contesto sono importanti anche le affermazioni delle linee guida sulla «collaborazione» e sull'«adeguatezza alle esigenze del futuro».



Per raggiungere l'obiettivo strategico formulato, l'Alliance SwissPass attua i quattro indirizzi strategici seguenti:

Prospezione del mercato
Promuoviamo una prospezione coordinata del mercato laddove i potenziali del mercato possono essere sfruttati meglio insieme. In questo, sfruttiamo le sinergie nazionali tenendo conto delle esigenze regionali. Così garantiamo un notevole aumento di fatturato nel settore di attività della clientela aziendale e radichiamo i trasporti pubblici come il fulcro di una mobilità aziendale sostenibile.

I membri dell'Alliance SwissPass lavorano già oggi insieme a livello nazionale nella prospezione del mercato. Ad esempio, le campagne di marketing dei membri avvengono in co-branding e le campagne sui prodotti SDN (ad es. l'upsell verso l'AG) sono attuate da un ente con mandato congiunto, in questo caso le FFS. Inoltre, le campagne nazionali vengono coordinate nel migliore dei modi con la pianificazione del marketing delle comunità.

Tuttavia, è altrettanto importante utilizzare le conoscenze regionali. Le IT e le comunità regionali conoscono meglio le esigenze della «loro» clientela e sono in grado di valutare al meglio quale approccio funzionerà e quali prodotti avranno successo sul mercato. Per questo motivo, l'Alliance SwissPass vuole effettuare una prospezione del mercato coordinata su dove i potenziali possono essere sfruttati meglio insieme. Un esempio è rappresentato dalla clientela aziendale. Si tratta di tutti i rapporti B2B, quindi non solo dei datori di lavoro ma anche, ad esempio, degli organizzatori di eventi o dei comuni. In questo settore, l'Alliance SwissPass vede un grande potenziale di fatturato se le sinergie congiunte (ad es. gli strumenti per l'implementazione di soluzioni per la mobilità globali nelle aziende) vengono armonizzate meglio. L'attenzione è qui rivolta alla condivisione e all'armonizzazione delle conoscenze a livello nazionale.

Posizionamento sul mercato
Posizioniamo i tp come componente essenziale della mobilità sostenibile e consolidiamo lo SwissPass come mezzo di identificazione centrale nei tp svizzeri («chiave per la mobilità»). Collaboriamo inoltre con i fornitori di servizi di trasporto che contribuiscono agli obiettivi di ordine superiore di «rafforzamento dei tp» e «sostenibilità ecologica» e sottolineiamo i vantaggi dell'utilizzo dei tp attraverso la comunicazione.

Con circa 6,5 milioni di carte in circolazione (ottobre 2023), lo SwissPass è attualmente la carta clienti centrale e quindi un mezzo di identificazione fondamentale nei tp svizzeri. L'Alliance SwissPass vuole che questo «marchio» continui a esistere anche in un futuro mondo digitale senza carta fisica.

Il posizionamento sostenibile dei tp in Svizzera descritto nell'indirizzo strategico dovrebbe essere raggiunto in due modi:

1. Enfatizzando i vantaggi dell'uso dei tp (ad es. l'efficienza delle superfici) attraverso la comunicazione. Come descritto nel capitolo 3, i tp hanno ancora un grande potenziale rispetto al

TMP che deve essere sfruttato se si vogliono posizionare in modo specifico i vantaggi dei tp e ottenere un corrispondente sviluppo della ripartizione modale.

2. Oggi i tp condividono gli obiettivi di ordine superiore in particolare con i fornitori del primo e dell'ultimo miglio. Un esempio è rappresentato dai fornitori di biciclette o monopattini elettrici in condivisione. Anche loro mirano a offrire mezzi di trasporto sostenibili; nel sistema attuale, tuttavia, spesso in concorrenza con i tp. Ciononostante, è importante lavorare a più stretto contatto con fornitori con obiettivi simili per poter offrire un viaggio completo e sostenibile.

Per quanto riguarda il secondo punto, si parla spesso di «Mobility as a Service» (MaaS): la mobilità lungo l'intera catena di viaggio come servizio, indipendentemente dal mezzo di trasporto. Un caso d'uso è la mobilità aziendale. Se le imprese dei tp stanno implementando sempre più offerte nel segmento business-to-business (B2B), è fondamentale un approccio globale (che includa ad esempio biciclette, Park+Ride, auto elettriche per uso condiviso).

Decisioni in materia di mobilità
Con prezzi percepiti come equi, assortimenti attraenti e una commercializzazione mirata, contribuiamo a far sì che le decisioni in materia di mobilità siano prese a favore dei tp. In questo modo, contribuiamo a raggiungere gli obiettivi climatici e allo stesso tempo assicuriamo un finanziamento adeguato degli utenti.

L'importanza di prezzi percepiti come equi è già stata descritta nell'indirizzo strategico «Pricing differenziato». L'«equità» è un parametro soggettivo e può essere valutata in modi diversi. Tuttavia, l'indirizzo strategico formulato si riferisce esplicitamente ai clienti, che devono percepire i prezzi come equi. Anche per questo motivo, l'orientamento al cliente è ben presente nelle linee guida della Strategia 2035 («La clientela dei tp svizzeri è il punto di partenza delle nostre azioni»).

Allo stesso tempo, i «mezzi» dell'Alliance SwissPass devono essere utilizzati per influenzare le decisioni in materia mobilità a favore dei tp. Un esempio tipico è rappresentato dal metà-prezzo: dopo intense discussioni politiche sulla deforestazione e sulla protezione dell'ambiente, il Parlamento ha deciso di ridurre il prezzo del metà-prezzo da 360 a 100 franchi nell'ambito del progetto ferroviario Ferrovia 2000. Nel giro di due anni, le cifre di vendita sono passate da 660'000 a più di due milioni e contemporaneamente è aumentato il numero di chilometri percorsi dai passeggeri con i tp[11]. Questo esempio dimostra come le decisioni in materia mobilità e la ripartizione modale possano essere influenzate positivamente da un buon prodotto e da un minore ostacolo di accesso. Sviluppi simili sono attualmente in corso nei Paesi limitrofi con il Deutschlandticket e il Klimaticket.

L'ecosistema SwissPass
Anche in futuro continueremo a sfruttare le risorse esistenti dell'ecosistema SwissPass. In questo modo, fidelizzeremo i nostri clienti e li sosterremo nel loro viaggio verso l'utilizzo dei tp del futuro.

Il gruppo di esperti vede una grande rilevanza strategica nelle risorse dell'ecosistema SwissPass. Il termine «ecosistema SwissPass» indica diversi aspetti. Per la Strategia 2035, si riferisce all'insieme di funzionalità e opportunità che derivano dallo SwissPass. Ciò si applica alla carta (supporto per titoli di trasporto), al login SwissPass, alla banca dati centrale delle prestazioni e del controllo, nonché a SwissPass Plus (modelli commerciali con partner della mobilità, sistema di accesso, funzione di pagamento). Come si dovrà sviluppare l'uso della *carta* SwissPass sono valutate dai membri nel sondaggio in vari modi. In ultima analisi, tuttavia, il ruolo e il significato dello SwissPass fisico

[11] https://de.wikipedia.org/wiki/Halbtax

cambieranno con il progredire della digitalizzazione e di sviluppi come l'e-ID. A breve termine, tuttavia, la carta rimarrà centrale, soprattutto nel core business dei tp (referenziazione dei biglietti, controllo ecc.) e in relazione al servizio pubblico (alternativa alla soluzione completamente digitale). Le altre risorse dell'ecosistema SwissPass devono essere orientate ancora di più verso la digitalizzazione.

Grazie alle relazioni con i clienti costruite attraverso swisspass.ch e il login SwissPass, l'Alliance SwissPass ha l'opportunità di guidare la transizione verso la tariffa elettronica e il post-pricing. Se l'idea di contratto dell'attuale progetto myRIDE viene implementato, la relazione clienti esistente è un buon punto di partenza per «accompagnare» la clientela verso l'uso digitale dei tp.

5.4 Accesso

Digitalizzare l'accesso
Offriamo ai clienti un accesso digitale semplice e continuo ai tp svizzeri.

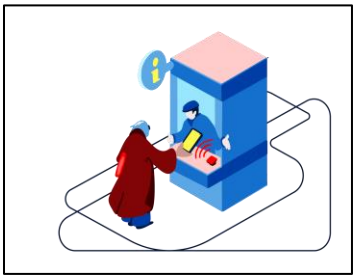
La prima frase dell'obiettivo «Accesso nei trasporti pubblici» risponde a una delle principali preoccupazioni emerse dall'inchiesta tra membri e stakeholder: diventare più semplici, più economici e più digitali nella distribuzione. L'ambizione del settore è raggiungere una distribuzione digitale al cento percento. «Distribuzione digitale» va qui intesa come basata su internet/mobile/smartphone, senza infrastruttura, senza carta né contanti. In concreto, ciò significa senza distributori di biglietti, stazioni di prelievo ecc. Il settore continuerà a voler offrire la vendita fisica di prodotti digitali nei centri viaggiatori. L'Alliance SwissPass è consapevole che la sfida sarà quella di trovare soluzioni adatte a tutti i gruppi di clienti (dagli alunni delle scuole elementari agli anziani fino ai turisti e ai rifugiati).

Promuovere l'innovazione nella distribuzione
Sosteniamo l'innovazione nella distribuzione e allo stesso tempo garantiamo operazioni efficienti (dal calcolo del prezzo alle vendite, dal controllo alla fatturazione).

Il termine «distribuzione» va ben oltre la semplice vendita di biglietti. Si tratta piuttosto di un processo globale che comprende vari aspetti:

- Sistemi di background / back-end (ad es. NOVA, registro dei passeggeri senza biglietto)
- Sistemi front-end per il personale dei tp (ad es. CASA)
- Punti di contatto della clientela (ad es. distributori di biglietti, applicazioni webshop, app per smartphone)
- Ispirazione e consulenza presso i punti vendita dei tp e i centri viaggiatori
- Pagamento (ad es. l'autorizzazione di metodi di pagamento come TWINT)
- Il supporto (ad es. SwissPass)
- Controllo durante il viaggio, compresi i processi a valle nell'ambito dell'assicuramento degli introiti
- Servizio post vendita (ad es. risposta alle richieste dopo l'acquisto di un biglietto sbagliato, compresi i rimborsi).
- Servizi legati alla distribuzione (ad es. servizio oggetti trovati)

Molti di questi aspetti parziali vengono implementati già oggi congiuntamente sotto l'egida dell'Alliance SwissPass. L'esempio di successo di NOVA è già stato citato più volte. Allo stesso tempo, tuttavia, il Consiglio strategico ha deciso che il principio «la distribuzione è responsabilità delle IT» deve rimanere all'interfaccia con il cliente. Il motivo principale è consentire soluzioni di distribuzione innovative e rispondere alle diverse esigenze dei clienti (concorrenza di idee). Altrimenti ci sarebbe il rischio che, limitando la distribuzione a un unico fornitore a livello settoriale, la capacità di rispondere ai nuovi bisogni sia limitata, soprattutto per quanto riguarda l'apertura della distribuzione a terzi.



Allo stesso tempo, il Consiglio strategico adotta con l'obiettivo anche l'impegno per una collaborazione più stretta e vincolante nella distribuzione. Come leitmotiv e panoramica è stata discussa la seguente rappresentazione:

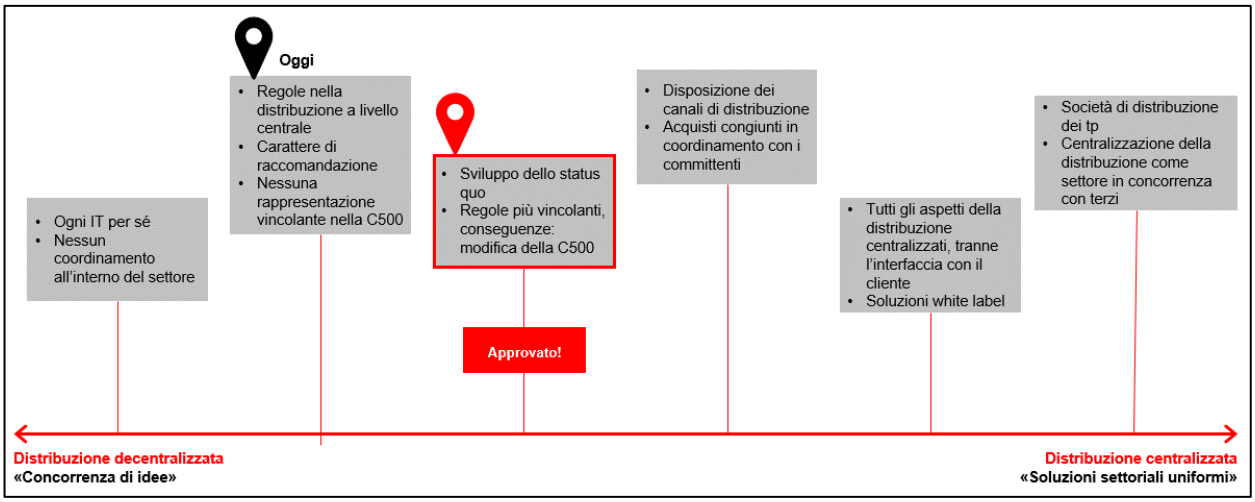


Figura 4: obiettivo strategico nella distribuzione

In parole semplici, si tratta di sviluppare lo status quo della distribuzione in direzione di una collaborazione coerente e vincolante per tutti i processi di base.

Con l'obiettivo dell'accesso nel trasporto pubblico, l'Alliance SwissPass affronta le sfide strategiche della crescente pressione sui costi e della digitalizzazione in tutti i settori. Per raggiungere l'obiettivo strategico formulato, l'Alliance SwissPass attua i cinque indirizzi strategici seguenti:

Distribuzione digitale e servizio pubblico
Puntiamo a una distribuzione efficiente in termini di costi e completamente digitalizzata, compresi tutti i relativi processi, entro il 2035. In questo, teniamo conto di tutti i gruppi di clienti ai sensi del servizio pubblico.

I canali di distribuzione digitali sono già utilizzati dalla maggior parte della clientela (circa due terzi delle vendite) e la tendenza sembra continuare. In una loro analisi, le FFS ipotizzano che entro il 2030 oltre il 90 percento degli acquisti avverrà digitalmente. D'altro canto, il settore si trova confrontato a costi di distribuzione elevati (cfr. indici nel capitolo 3.3). Questi costi sono determinati dalla necessità di infrastrutture, come distributori automatici di biglietti e obliteratori (associati all'elaborazione di contanti e

carta, che comporta costi elevati), nonché dalla presenza di personale di vendita. Sulla base di questi fattori, sembra legittimo, dal punto di vista attuale, implementare una distribuzione completamente digitale entro il 2035.

Allo stesso tempo, l'Alliance SwissPass prende sul serio le esigenze dei clienti, come l'«anonimato» e la «sovranità digitale». Visti gli attuali sviluppi tecnologici, tuttavia, è prevedibile che nel medio termine si arrivi all'anonimizzazione, alla pseudonimizzazione o alla cifratura dei dati personali nei trasporti pubblici, in modo che – ad esempio generando un token di sicurezza – le IT non possano risalire ai dati personali partendo dalle informazioni sul viaggio. Da un lato, ci saranno clienti che vorranno beneficiare di offerte personalizzate e saranno felici di trasmettere i propri dati di viaggio e personali ai gestori dei tp. Dall'altro, ci saranno viaggiatori che viaggiano grazie al cellulare (come supporto, ma anche per il check-in), ma che rimangono completamente anonimi.
Oltre all'anonimato, però, ci sono altre esigenze dei clienti che sono difficili da soddisfare in un mondo puramente digitale. Ad esempio, utilizzare uno smartphone per un viaggio con i tp non è sempre facile per i bambini, i turisti o le persone socialmente bisognose. L'Alliance SwissPass sta quindi ancorando il concetto di servizio pubblico a questo indirizzo strategico e si pone l'obiettivo di trovare soluzioni moderne e orientate al futuro per queste esigenze. Questo insieme alle autorità e ai gruppi di interesse coinvolti.

Non va inoltre trascurata l'esigenza di certi gruppi di clienti di poter continuare a utilizzare i contanti nei tp, almeno selettivamente. Questo aspetto va preso in considerazione nello sviluppo di nuove soluzioni di distribuzione. Per poter monitorare questi sviluppi, il tasso di digitalizzazione viene misurato anche tramite KPI, in modo da poter intervenire tempestivamente se la penetrazione della digitalizzazione non si sviluppa come previsto.

Interoperabilità
Aumentiamo costantemente l'interoperabilità dei nostri sistemi e processi di distribuzione, lavorando attivamente sulle aspettative consolidate dei committenti.

Nel sistema dei tp svizzero, i committenti (principalmente i Cantoni e la Confederazione) svolgono un ruolo estremamente importante. Influenzano in modo significativo l'offerta dei tp nei normali processi di ordinazione e in questo anche le questioni relative alla distribuzione. Ad esempio, vengono date alle IT disposizioni sul numero di distributori automatici di biglietti e sulle relative funzionalità. Nel sistema odierno, ciò comporta differenze cantonali: alcuni Cantoni continuano a richiedere l'accettazione di contanti come funzionalità dei distributori di biglietti. Per il settore, questo ostacola il radicamento di standard e direttive di distribuzione nazionali. L'Alliance SwissPass si è quindi posta l'obiettivo di consolidare le aspettative dei committenti e di armonizzare e allineare le questioni a livello nazionale, anche dal lato dei committenti.

Nel percorso verso la distribuzione digitale, è importante garantire un sistema dei tp il più possibile diretto. Durante questa fase di transizione (dal 2024 al 2034), è prevista la sostituzione dei distributori automatici di biglietti, degli apparecchi di vendita degli autisti ecc. Lo scenario peggiore è che le IT acquistino soluzioni diverse con caratteristiche diverse (ad es. distributori automatici con/senza funzione per contanti) e quindi le interfacce del sistema non siano compatibili. Questo può mettere a rischio non solo il principio «un viaggio, un biglietto», ma anche generare confusione nei clienti. L'Alliance SwissPass si è quindi posta l'obiettivo di implementare standard vincolanti che garantiscano l'interoperabilità dei sistemi e dei processi di distribuzione.

Apertura della distribuzione a terzi
Consentiamo a terzi la distribuzione di titoli di trasporto dei tp svizzeri, definiamo regole eque per tutti e standard da rispettare e li applichiamo in modo coerente sia all'interno del settore che con i terzi.

L'apertura a terzi della distribuzione di prodotti dei tp è politicamente auspicabile e cosa fatta. L'Alliance SwissPass accoglie con favore questa decisione, perché così si potrebbe raggiungere un maggior numero di clienti incoraggiandoli a utilizzare i trasporti pubblici. Allo stesso tempo, la situazione della distribuzione diventerà più difficile da controllare e meno trasparente, il che può comportare difficoltà, in particolare nel servizio post-vendita o nel controllo dei biglietti, poiché le imprese di trasporto continueranno a essere il «volto» dei trasporti pubblici. L'Alliance SwissPass si pone quindi l'obiettivo di far rispettare regole eque e vincolanti a tutti coloro che distribuiscono prodotti dei tp. Un primo importante progetto è la definizione di un modello di provvigioni e le nuove condizioni di utilizzo NOVA, attualmente al vaglio della Commissione Federale della Concorrenza (COMCO).

Assicuramento degli introiti
Continuiamo a sviluppare in modo completo gli standard, le disposizioni e i processi comuni per prevenire e combattere l'uso improprio dei titoli di trasporto.

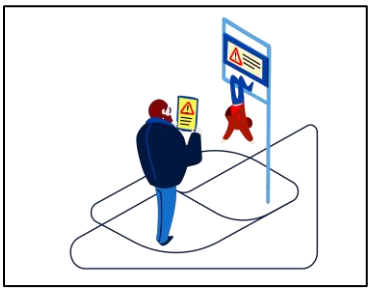
Nel 2023, i membri dell'Alliance SwissPass hanno registrato circa 800'000 casi in cui sono stati controllati viaggiatori senza un titolo di trasporto valevole (RogF) o con un titolo di trasporto parzialmente valevole (RemitF). A causa delle diverse percentuali di controllo, si presume che il numero di casi non noti sia molto più alto. Con il progredire della digitalizzazione, le opportunità di abuso diventano sempre più varie. L'Alliance SwissPass si pone l'obiettivo di diventare più attiva in questo campo, sia nel controllo, sia nell'uso di nuove tecnologie (ad es. i beacon), ma anche nella definizione di standard e processi, non da ultimo nella distribuzione. Con le formazioni obbligatorie del personale di controllo in tutta la Svizzera a partire dal 2024 e la conclusione del progetto di assicuramento degli introiti a partire dalla Strategia 2025, le prime misure sono già state attuate e devono essere ulteriormente intensificate.

Ripartizione degli introiti
Ci affidiamo a moderne tecnologie per consentire una ripartizione degli introiti rapida, basata sul consumo, tracciabile ed efficiente in termini di costi.

Nel 2023, l'Alliance SwissPass ha deciso di installare beacon Bluetooth nei veicoli di tutto il settore. L'obiettivo principale è ottimizzare la ripartizione degli introiti. Nella primavera del 2024 si svolgerà un progetto pilota per il rilevamento digitale dell'utilizzo dell'AG. È un esempio che dimostra come in futuro le moderne tecnologie possano e debbano portare a una ripartizione ottimizzata degli introiti. Difatti l'attuale procedura (ad es. a causa dell'invio in parte fisico e del controllo dei questionari compilati manualmente dai clienti AG) richiede molto tempo e di conseguenza comporta costi elevati. Utilizzando le moderne tecnologie, l'Alliance SwissPass spera di ottenere una maggiore efficienza in termini di costi nella ripartizione degli introiti, ma anche una maggiore precisione e quindi una ripartizione (ancora) più equa degli introiti tra i membri. L'attenzione non si concentra solo sull'AG, ma anche sui rilevamenti delle strutture dei biglietti, a volte complessa, nelle comunità.

5.5 Informazione alla clientela

Standardizzare l'informazione alla clientela
Garantiamo che l'informazione alla clientela sia standardizzata, semplice e coerente in tutto il sistema dei tp.



L'obiettivo nell'ambito tematico «Informazione alla clientela» faceva già parte della Strategia 2025 dell'Alliance SwissPass in una forma simile. Nel frattempo la commissione «KKV» (Commissione Informazione alla clientela Traffico) è stata trasformata in «KKI» (Commissione nazionale per l'informazione alla clientela). Il tema dell'informazione alla clientela diventerà sempre più importante nei prossimi anni. Pertanto è ancora più importante che la commissione sia ora guidata congiuntamente dall'Alliance SwissPass e dall'UFT e che tutte le imprese di trasporto concessionarie siano coinvolte attraverso i loro rappresentanti di settore. È importante sottolineare che «standardizzato» non significa «uniforme». L'obiettivo è quindi stabilire gli stessi standard ovunque, ma non di imporre un'implementazione identica al cento percento in tutte le IT.

Con l'obiettivo nell'informazione alla clientela, l'Alliance SwissPass affronta le seguenti sfide strategiche: focus sulle esigenze dei clienti, digitalizzazione in tutti i settori e individualizzazione nell'uso dei tp. Per raggiungere l'obiettivo strategico formulato, l'Alliance SwissPass attua i tre indirizzi strategici seguenti:

Informazione standardizzata alla clientela
Insieme all'UFT e a nome di tutte le imprese di trasporto concessionarie, standardizziamo l'informazione alla clientela nella situazione regolare e in caso di perturbazione e garantiamo la permeabilità nel sistema dei tp per semplificare l'orientamento dei nostri clienti nei tp.

L'Alliance SwissPass riunisce circa 250 imprese di trasporto sotto l'egida della C500. Tuttavia, in tutta la Svizzera ci sono 419 imprese di trasporto concessionarie (ITC). L'informazione alla clientela è quindi di competenza dell'UFT. Gli standard nell'informazione alla clientela sono rilevanti per tutte le ITC e devono essere implementati anche dalle organizzazioni che, ad esempio, non accettano l'AG o il metà-prezzo. A causa delle numerose parti coinvolte, l'obiettivo della standardizzazione e della permeabilità è una grande ambizione. L'Alliance SwissPass è comunque convinta che sia un indirizzo strategico importante per semplificare ulteriormente l'orientamento durante il viaggio.

Informazione ottimizzata alla clientela
Insieme all'UFT e a nome di tutte le imprese di trasporto concessionarie, assicuriamo un'informazione alla clientela chiara e adeguata alle esigenze. Creiamo inoltre i requisiti affinché sia personalizzabile da parte della clientela.

L'Alliance SwissPass si pone l'obiettivo di adattare perfettamente l'informazione alla clientela alle esigenze di quest'ultima. In questo modo, i viaggiatori dovrebbero poter accedere esattamente alle informazioni importanti per loro e per il loro comportamento di viaggio. Dato che le IT non possono garantirlo per ogni singola persona, il settore imbocca la strada per offrire alla clientela le possibilità della personalizzazione. La scelta delle informazioni e l'adattamento al proprio comportamento di viaggio possono quindi essere effettuati dai viaggiatori stessi nel senso di un sistema modulare. L'implementazione concreta dell'informazione alla clientela sui vari canali è di competenza delle singole IT.

Ulteriore sviluppo dell'informazione alla clientela
Sfruttiamo le possibilità offerte dalla raccolta digitale dei dati di viaggio per sviluppare ulteriormente l'informazione alla clientela.

Il rilevamento digitale del viaggio è un importante asset strategico per il futuro dell'Alliance SwissPass. Considerando che nel 2022 circa il 14 percento dei biglietti è stato acquistato tramite il ticketing automatico, lo è già oggi. La precisione del rilevamento digitale del viaggio diventerà ancora più importante con l'introduzione sul mercato di myRIDE. Pertanto, già oggi è in corso un test sul campo per analizzare l'attuale accuratezza. Il test sul campo costituisce la base per una futura decisione in merito a un possibile posizionamento congiunto del settore rispetto agli attuali fornitori.

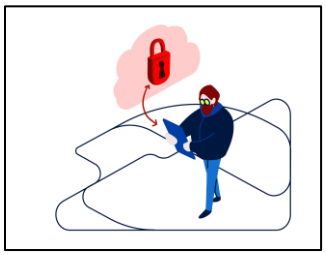
Nell'ambito tematico dell'informazione alla clientela, il rilevamento digitale del viaggio è un argomento ricco di opportunità. In combinazione con i beacon Bluetooth presenti nei veicoli, si potrebbero trasmettere ai clienti (in tempo reale) informazioni importanti su ritardi, coincidenze o condizioni dei posti. Anche in questo caso, però, deve esserci la possibilità di viaggiare senza tracciamento e quindi di non trasmettere dati personali al settore dei tp.

5.6 Trattamento dei dati

Sfruttare il potenziale dei dati
Insieme, sfruttiamo il potenziale dei dati garantendo la sovranità e la sicurezza dei dati per i nostri clienti.

In futuro sarà sempre più difficile definire e delimitare i termini «dati» e «scambio di dati». In futuro, l'Alliance SwissPass avrà a disposizione diversi tipi di dati e sarà in grado di analizzarli.

L'Alliance SwissPass può ottenere vantaggi grazie all'utilizzo ottimale dei dati e a cooperazioni mirate. Ciò vale in particolare per l'aumento del fatturato (grazie a nuovi modelli aziendali), l'efficienza interna al settore (ad es. l'analisi dei risultati dei controlli) e la creazione di vantaggi per i clienti (ad es. attraverso un'informazione personalizzata alla clientela).
Per sfruttare questo potenziale, è fondamentale, da un lato, aumentare la competenza in materia di dati («data literacy») nel settore e, dall'altro, che i clienti abbiano un'elevata fiducia nel settore quando si tratta di trattamento dei loro dati.



Con l'obiettivo relativo al trattamento dei dati, l'Alliance SwissPass affronta la sfida strategica della digitalizzazione in tutti i settori e l'individualizzazione nell'utilizzo dei tp. Per raggiungere l'obiettivo strategico formulato, l'Alliance SwissPass attua i tre indirizzi strategici seguenti:

Protezione dei dati
Cerchiamo di ottenere un'elevata fiducia dei clienti in relazione al trattamento dei loro dati personali. Ci concentriamo sul rispetto della sovranità dei dati, sulla gestione trasparente, sulla minimizzazione dei dati e sulla prevenzione costante delle fughe di dati (cyberprotection and data security).

L'Alliance SwissPass è responsabile di diversi sistemi informatici che potrebbero rappresentare un rischio per la sicurezza del settore in caso di cyberattacchi. Con le prescrizioni P591, a partire dal 1º gennaio 2024, si fa un primo passo per obbligare i gestori dei sistemi collegati a NOVA a rispettare uno standard minimo in termini di sicurezza dei dati e protezione informatica. Anche i dati personali dei

clienti sono rapidamente interessati. L'importanza del trattamento dei dati era già un tema della Strategia 2025. Per questo motivo, è stato implementato il regolamento sull'utilizzo dei dati nei trasporti pubblici. Attualmente l'Alliance SwissPass sta controllando anche l'attuazione delle disposizioni sulla protezione dei dati da parte delle organizzazioni aderenti. Su questo percorso si deve proseguire con coerenza.

Inoltre, in futuro saranno disponibili sempre più dati, in particolare grazie al maggiore utilizzo del ticketing automatico. Rispetto alle aziende del settore privato, il settore dei tp è sottoposto a un particolare controllo per quanto riguarda il rispetto della sovranità dei dati e l'attuazione di una gestione trasparente. L'Alliance SwissPass è consapevole di questa responsabilità e pertanto cerca un dialogo tempestivo con le autorità competenti (ad es. l'Incaricato federale della protezione dei dati, IFPDT), ma anche con i gruppi di interesse coinvolti (protezione dei consumatori).

Utilizzo del potenziale basato sui dati
Come settore, investiamo per sfruttare il potenziale basato sui dati al fine di aumentare il fatturato, l'efficienza interna al ramo e i vantaggi per i clienti.

Oggi l'Alliance SwissPass sfrutta poco o per nulla il potenziale dei dati, in particolare a confronto con altri settori. Un esempio: Coop e Migros utilizzano i dati delle loro carte clienti per trasmettere ai fornitori di prodotti informazioni sul momento e sulla quantità degli acquisti. Nel settore dei trasporti pubblici non esistono casi d'uso orientati sul fatturato. La Strategia 2025 ha portato per la prima volta a un'analisi congiunta del potenziale dei dati. Sono stati esaminati e implementati i primi casi d'uso (ad es. l'analisi delle interrogazioni dei prezzi in NOVA ha permesso di fare previsioni sull'occupazione a Visp, a beneficio della Matterhorn-Gotthard-Bahn, di AutoPostale e delle FFS).

Con questo indirizzo strategico, l'Alliance SwissPass riconosce un grande potenziale allo scambio di dati all'interno del settore. L'esempio di cui sopra illustra le possibilità di aumentare i vantaggi per i clienti. Tuttavia, esistono anche casi d'applicazione per l'efficienza interna al settore (ad es. nella preparazione di informazioni congiunte, dashboard ecc.), ma si devono esaminare anche nuovi modelli aziendali. E questo sempre con la premessa di garantire la sovranità dei dati dei clienti.

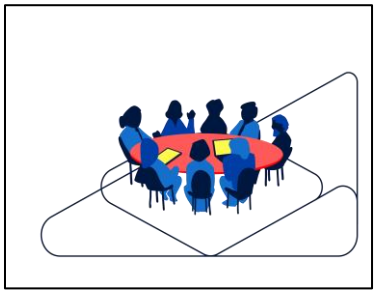
Competenza in materia di dati
Aumentiamo la competenza in materia di dati (data literacy) in tutti gli ambiti specialistici dell'Alliance SwissPass.

Il termine «data literacy» si traduce nell'indirizzo strategico «competenza in materia dei dati», ma va ben oltre. È quindi importante tenere costantemente sotto controllo le possibilità di utilizzo dei dati in tutti gli organi dell'Alliance SwissPass. Il tema deve essere affrontato anche a livello di Consiglio strategico, in modo che i «dati» in senso lato siano considerati un asset strategico del settore dei tp. A tal fine, si deve anche, ad esempio, sviluppare costantemente le competenze di analisi dei dati presso il segretariato, al fine di fornire ai decisori dell'organizzazione di settore le analisi giuste al momento giusto.

5.7 Governance e collaborazione

Coordinare la governance
Gestiamo il sistema tariffario unitario attraverso una governance snella e integrale tra SDN e comunità. Includere le aspettative dei committenti in merito alla quota di finanziamento degli utenti è definita in un quadro normativo comune.

Nel gruppo tematico «Governance e collaborazione» vengono indirizzate le sfide strategiche «crescente pressione sui costi» e «governance complessa». Una riduzione della complessità può essere ottenuta attraverso una governance integrale (cioè *unica*). Questa esigenza di semplificazione proviene sia dall'indagine tra i membri sia dal regolatore. Tuttavia, il Consiglio strategico riconosce anche che il sistema attuale funziona e che un cambiamento nella governance ha senso solo se anche il sistema tariffario viene uniformato (cfr. gruppo tematico «Sviluppo del sistema di prezzi»). Se il sistema tariffario viene uniformato, anche la governance deve essere uniformata.



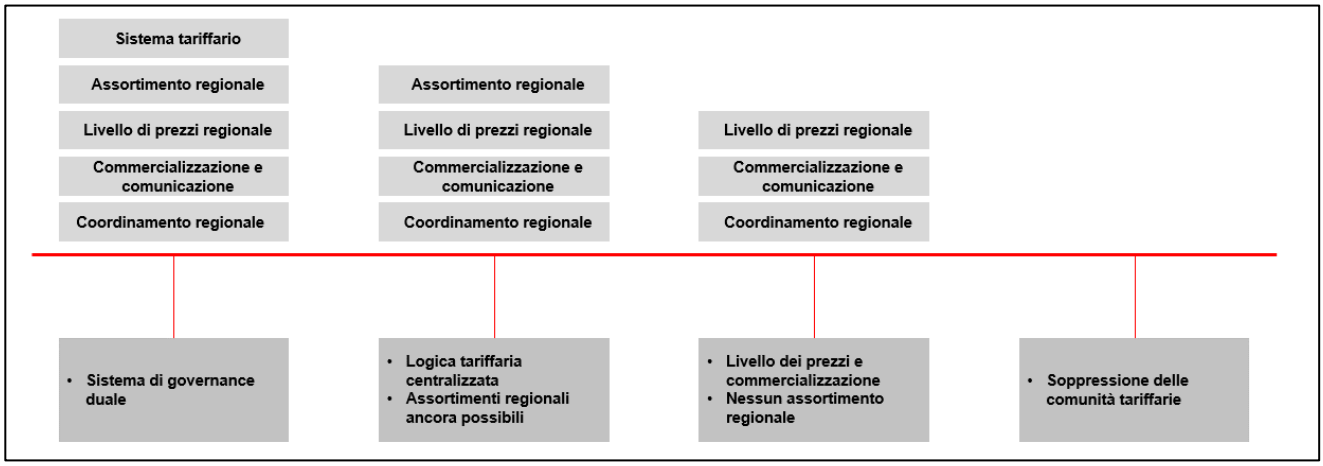


Figura 5: modello di ruolo delle comunità

Il Consiglio strategico dà una direzione chiara con l'obiettivo, ma è aperto a soluzioni su come sarà il risultato, cioè il futuro ruolo delle comunità. Nella discussione si orienta sul seguente modello di ruolo:

L'immagine mostra i diversi ruoli delle comunità. Oggi le comunità hanno fondamentalmente cinque ruoli (all'estrema sinistra nella figura):

- La determinazione del sistema tariffario regionale, compreso il meccanismo di definizione dei prezzi (ad es. tratta vs. tariffazione per zona)
- L'organizzazione dell'assortimento regionale (ad es. U-Abo, abbonamento mensile Libero ecc.)
- La determinazione del livello di prezzo regionale in collaborazione con le IT regionali e i committenti
- La commercializzazione e la comunicazione, ovvero la prospezione globale del mercato dei tp nella rispettiva regione
- L'armonizzazione regionale, ovvero il coordinamento dei gruppi d'interesse regionali. Ciò è garantito, ad esempio, nella comunità tariffaria della Svizzera nordoccidentale da un Consiglio IT e da un'Assemblea TNW con rappresentanza del Cantone

Se viene implementato un sistema tariffario uniforme, viene meno il compito «sistema tariffario». Il Consiglio strategico constata che in questo caso cambierà il ruolo delle comunità in Svizzera. Ipotizzando che myRIDE avrà successo e nella convinzione che un sistema tariffario uniforme sarà implementato in Svizzera entro il 2035, il Consiglio strategico fissa quindi il «marcatore bersaglio» su un modello di ruolo senza il compito «sistema tariffario» descritto nella figura. Ciò significa che anche nel 2035 saranno necessarie organizzazioni simili alle comunità di oggi, ma con un profilo di compiti diverso.

A differenza degli altri gruppi tematici, l'obiettivo nel settore «Governance e collaborazione» è di grande importanza, motivo per cui segue una spiegazione approfondita. In linea con la logica della piramide della strategia (cfr. capitolo 2), nell'obiettivo è descritto l'atteggiamento comune dei membri dell'Alliance SwissPass. Si tratta dell'approccio con il quale le circa 250 IT e le 19 comunità collaborano negli ambiti tematici dell'Alliance SwissPass.

Le linee guida si compongono di tre principi base relativi a focus sul cliente, collaborazione e adeguatezza alle esigenze del futuro, spiegati di seguito:

Dichiarazione	Spiegazione
Insieme siamo forti	La collaborazione nell'organizzazione di settore «Alliance SwissPass» si basa sulla convinzione che, come comunità, possiamo generare benefici maggiori di quelli che ciascun partecipante può ottenere individualmente. Le discussioni e le decisioni sono caratterizzate dall'accettazione reciproca e dalla disponibilità, con una visione globale. La cultura in seno all'Alliance SwissPass mira a promuovere le innovazioni e gli sviluppi per i trasporti pubblici del futuro. I servizi dell'Alliance SwissPass sono forniti con un'organizzazione orientata all'efficienza e alle alte prestazioni.
La clientela dei tp svizzeri è il punto di partenza delle nostre azioni	L'Alliance SwissPass si pone l'obiettivo di creare un valore aggiunto per la clientela attuale e futura. L'offerta in tutti i settori dell'Alliance SwissPass è orientata alle esigenze della clientela. Allo stesso tempo, si cerca di anticipare le esigenze future dei vari gruppi di clienti. L'obiettivo di ordine superiore è attirare e fidelizzare i clienti dei tp. In questo modo, nello spirito del servizio pubblico, l'Alliance SwissPass garantisce un accesso semplice ai tp svizzeri per tutti i gruppi di popolazione.
Insieme ci impegniamo per un sistema dei tp adeguato alle esigenze del futuro	Insieme, i membri dell'Alliance SwissPass creano le condizioni per una situazione dei ricavi finanziariamente stabile per le imprese di trasporto e le comunità tariffarie in Svizzera. Sotto l'egida dell'Alliance SwissPass, vengono create le condizioni quadro tariffarie necessarie e si lavora su un atteggiamento consolidato dei committenti. L'Alliance SwissPass vuole garantire un elevato grado di indipendenza, ossia evitare qualsiasi dipendenza eccessiva, sia nei confronti di fornitori terzi che dei propri membri. In questo l'Alliance SwissPass tiene conto degli obiettivi socio-politici (esempio più importante: gli obiettivi climatici della Svizzera):

Per raggiungere l'obiettivo strategico e le linee guida del gruppo tematico «Governance e collaborazione», l'Alliance SwissPass attua i tre indirizzi strategici seguenti:

Governance
Sulla via della governance integrale tra SDN e comunità, ci confrontiamo attivamente con l'organizzazione strutturale e procedurale dell'organizzazione di settore Alliance SwissPass.

L'indirizzo strategico è molto simile all'obiettivo formulato ed esprime la volontà dei membri di lavorare attivamente all'organizzazione strutturale e procedurale dell'Alliance SwissPass. Il Consiglio strategico è consapevole che gli adeguamenti organizzativi (parola chiave: «C500 next generation») sono necessari già con l'implementazione coerente di myRIDE. Sono già stati avviati due gruppi di lavoro in risposta al postulato Reynard[12]:

- L'abbozzo della governance in un futuro sistema tariffario a seguito dell'implementazione di myRIDE (progetto parziale in corso nel progetto che coinvolge gli stakeholder rilevanti)
- La determinazione della necessità di agire per modifiche legislative sotto la direzione dell'UFT

Una volta completati i due progetti, i risultati saranno riuniti. I responsabili dei due gruppi di lavoro sono in stretto contatto.

Sviluppo della cultura
Continuiamo a sviluppare attivamente la nostra cultura sulla base delle linee guida e dei punti chiave strategici, fissando nuovi obiettivi in iterazioni regolari e riflettendo su di essi insieme.

Come descritto nel capitolo 1, l'Alliance SwissPass è il prodotto di uno sviluppo continuo. I due «mondi» del SDN e delle comunità sono stati riuniti per la prima volta con la C500. Ovviamente, in un'organizzazione di settore si riunisce una grande varietà di persone e organizzazioni, rendendo la collaborazione impegnativa. Il commitment di tutte le parti coinvolte di lavorare sui valori condivisi e svilupparli ulteriormente è elevato. L'indirizzo strategico è volutamente formulato in modo aperto per quanto concerne i punti centrali dello sviluppo della cultura. Il gruppo di esperti ha fatto una prima riflessione in merito. I temi centrali potrebbero essere, ad esempio:

- L'assunzione coerente di una visione globale (non una visione aziendale).
- Strutture efficienti e snelle (ambizione: organizzazione ad alte prestazioni).
- L'attuazione di una «voce unica» del settore verso l'esterno e una gestione armonizzata degli stakeholder nei confronti di autorità e politica.
- La promozione della diversità in vista di una maggiore diversità del panorama degli organi.
- Il focus sulle organizzazioni membri dell'Alliance SwissPass che non sono (ancora) attivamente coinvolte nel panorama degli organi.
- Una considerazione adeguata dei vari comparti.
- Il challenging degli atteggiamenti del settore guardando ad altri settori e all'estero («benchmarking»).
- Promuovere e pretendere decisioni vincolanti per il settore.
- La collaborazione da pari a pari tra segretariato, mandati, commissioni, gruppi di lavoro e Consiglio strategico.

Velocità
Accorciamo il «time to market» nel lancio di nuovi prodotti e ottimizziamo continuamente l'efficienza dei processi e dei sistemi del settore.

L'Alliance SwissPass è un'organizzazione di per sé complessa a causa del suo mandato e dell'elevato numero di membri. Nell'introduzione di nuovi prodotti, questo comporta una grande necessità di

[12] Fonte: Risposta del Consiglio federale in adempimento del postulato 19.4199 del consigliere nazionale Reynard

armonizzazione prima che la clientela ne possa beneficiare. Nel caso del metà-prezzo PLUS, ad esempio, ci sono voluti circa cinque anni dall'idea iniziale e dai test di mercato fino al lancio. Dal punto di vista del gruppo di esperti, le ragioni principali di questo tempo elevato sono generalmente due:

1. Processi del settore: le idee provenienti dal mandato o dalle singole IT vengono elaborate rapidamente e i primi risultati dei test di mercato vengono presentati rapidamente alle commissioni nazionali. Tuttavia, prima che venga presa la decisione di introdurre definitivamente un nuovo prodotto, sono necessarie varie tornate di discussione, incluso un sondaggio generale. Se non si raggiunge una maggioranza, il processo può subire di conseguenza dei ritardi. A ciò si aggiunge la governance duale per le decisioni del settore, già menzionata più volte.
2. Sistemi comuni: uno dei maggiori punti di forza del sistema dei tp svizzero è l'implementazione di sistemi di background comuni come NOVA. La clientela trae vantaggio dal fatto che la maggior parte dei sistemi di vendita in Svizzera sono collegati a NOVA e quindi dispongono di un catalogo di prodotti uniforme, compresi i processi di fatturazione automatizzati. Il rovescio della medaglia è la complessità dei sistemi informatici che richiede cataloghi di prioritizzazione corrispondenti, gestiti dai responsabili dei mandati. Il «collo di bottiglia» che ne deriva può portare a ritardi nell'introduzione di nuovi prodotti, soprattutto se un prodotto non è al primo posto nei criteri di definizione delle priorità.

Nella discussione sulla Strategia 2035, è stato più volte sottolineato che un «time to market» più breve è un obiettivo irrealistico in un'organizzazione di settore complessa come l'Alliance SwissPass. Tuttavia, proprio per questo motivo, il gruppo di esperti ha deciso di formulare un relativo indirizzo strategico. La speranza risiede sia nell'ottimizzazione dei sistemi comuni attraverso i progressi della digitalizzazione, sia nelle decisioni coraggiose per migliorare i processi del settore. La pandemia ha dimostrato che in caso di emergenza le cose possono accadere molto rapidamente.

6 Key Performance Indicator strategici

Come descritto nel capitolo 2, i Key Performance Indicator (KPI) della Strategia 2035 fanno parte dell'obiettivo strategico con la funzione principale di poter misurare lo stato dello sviluppo verso l'obiettivo 2035. I KPI sono anche un aiuto per i decisori dell'Alliance SwissPass. I KPI offrono così tre possibilità supplementari:

- Benchmarking: registrazione dello sviluppo rispetto all'anno di riferimento.
- Controlling: sulla base dei KPI strategici è possibile definire indicatori concreti per i mandati (controlling dei mandati) o per i progetti (controlling dei progetti).
- Orientamento agli obiettivi: formulando i KPI, i mandati e i progetti possono essere allineati agli stessi obiettivi.

I KPI per la Strategia 2035 sono elencati di seguito. I valori di riferimento saranno raccolti dal Segretariato (reparto Dati e analisi) nel 2024 per poter effettuare la prima misurazione all'inizio del periodo regolare della strategia (1º gennaio 2025) in conformità con la C500. Gli obiettivi di sviluppo per i parametri di valutazione del risultato saranno approvati dal Consiglio strategico una volta stabiliti i valori di riferimento.

6.1 Parametri di valutazione del risultato

I parametri di valutazione del risultato mostrano lo sviluppo dell'Alliance SwissPass in termini di contenuti per il raggiungimento dell'obiettivo strategico.

6.1.1 Ricavi da traffico

Operatività: i ricavi da traffico dei membri dell'Alliance SwissPass che possono essere determinati tramite la piattaforma NOVA (5,9 miliardi di franchi nel 2022).

Oltre all'ambizione delle linee guida di essere «adeguato alle esigenze del futuro», a questo punto si misura il grado di raggiungimento degli obiettivi «Prospezione del mercato e posizionamento sul mercato» e «Sviluppo del sistema di prezzi».

6.1.2 Sviluppo dei costi dell'Alliance SwissPass

Operatività: il valore è un'approssimazione dei costi del settore rilevanti per la Strategia 2035. Per l'anno di riferimento vengono rilevati in particolare i costi di gestione, di mandato e di progetto dell'Alliance SwissPass, nonché i costi di gestione delle comunità. Inoltre, i costi di distribuzione delle IT sono visualizzati tramite proiezione. Ciò avviene nella consapevolezza che questi costi sono gestiti sotto la responsabilità delle IT e sono anche influenzati dai desideri della clientela (ad es. la densità della rete di distribuzione fisica).

Oltre all'ambizione delle linee guida «essere forti (e in particolare efficienti) insieme come settore», a questo punto viene misurato il grado di raggiungimento degli obiettivi «Accesso» e «Governance e collaborazione».

6.1.3 Opinione della clientela

Operatività: il Sounding board ha sottolineato l'importanza di conoscere l'opinione della clientela sui temi trattati dall'Alliance SwissPass a livello di settore. Tuttavia, poiché una «normale» misurazione della soddisfazione dei clienti sarebbe insufficiente a questo punto (complessità degli argomenti), nel 2024

verrà definita una forma di operatività adeguata. Si baserà sulle lezioni apprese da alcune IT nella misurazione della soddisfazione e dell'immagine.

Oltre all'ambizione delle linee guida «definire la clientela dei tp svizzeri come punto di partenza delle nostre azioni», il KPI misura il grado di raggiungimento degli obiettivi «Informazione alla clientela», «Trattamento dei dati» e «Sviluppo del sistema di prezzi».

6.1.4 Tasso di digitalizzazione

Operatività: il tasso di digitalizzazione può essere misurato nella distribuzione con lo sviluppo dei relativi canali (vendita di biglietti). Quando si rileva il valore di riferimento, si valuta anche la possibilità di effettuare una misurazione più completa della digitalizzazione nell'Alliance SwissPass (vista interna ed esterna) utilizzando un modello di maturità delle capacità adeguato.

Oltre all'ambizione delle linee guida «essere forti insieme», il KPI viene utilizzato per misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi «Accesso» e «Trattamento dei dati». L'Alliance SwissPass è anche consapevole che l'ambizione di una distribuzione completamente digitale entro il 2035 è elevata. Allo stesso tempo, ci sono responsabilità di servizio pubblico che sono molto importanti per il settore. Anche per questo motivo, il KPI «tasso di digitalizzazione» viene utilizzato per mostrare come procede la penetrazione della digitalizzazione nella distribuzione, in modo da poter avviare misure adeguate nel caso di uno «scenario meno digitale» di quanto attualmente ipotizzato.

6.2 Parametro del processo

A differenza dei quattro «parametri di valutazione del risultato», il parametro del processo «Performance Alliance SwissPass» viene utilizzato per misurare i progressi relativi ai processi nell'attuazione della strategia. L'operatività si basa su due indici:

- Attuazione del piano d'azione: una valutazione qualitativa dell'attuazione del piano d'azione strategico da parte del segretariato.
- Time to market: anche in questo caso viene effettuata una valutazione qualitativa del segretariato con l'obiettivo di poter mostrare la velocità di introduzione di nuovi prodotti del settore.

6.3 Variabili di osservazione

Per completare il «KPI cockpit», sono visualizzate due variabili di osservazione. Possono essere influenzate solo parzialmente dall'Alliance SwissPass (ad es. la ripartizione modale è caratterizzata sì dal prezzo e dall'assortimento, ma anche dall'offerta di collegamenti tp) e pertanto non possono essere definite come parametro di valutazione del risultato. Ciononostante, ci sono due fattori decisivi che sono di grande importanza per i decisori dell'Alliance SwissPass:

- Ripartizione modale: viene rilevata ogni cinque anni attraverso il microcensimento mobilità e trasporti dell'Ufficio federale di statistica. L'Alliance SwissPass non effettuerà ulteriori misurazioni in questo ambito.
- Sviluppo del portafoglio clienti: si tratta sia del comportamento degli utenti (tipo di biglietto in circolazione, utilizzo di myRIDE ecc.) sia delle componenti demografiche (sviluppo della struttura d'età, percentuale di utilizzo dei tp nelle diverse regioni del Paese ecc.)

Mentre per i parametri di valutazione del risultato vengono definiti dei valori target e, in caso di mancato raggiungimento, vengono intraprese azioni appropriate, le variabili di osservazione devono essere intese come uno strumento di valutazione generale della situazione complessiva per i decisori.

7 Attuazione della strategia

La strategia dell'Alliance SwissPass deve essere intesa nel contesto della pianificazione globale dell'Alliance SwissPass. Quest'ultima è una raccolta dei più importanti strumenti di indirizzamento e gestione dell'organizzazione del settore e si compone di quattro livelli:

Figura 6: pianificazione globale dell'Alliance SwissPass

La presente Strategia 2035 fornisce l'input per l'orientamento a medio e lungo termine dell'Alliance SwissPass. Sul piano dei contenuti, viene gestita attraverso la pianificazione a medio termine (ovvero la definizione dei punti centrali a livello di contenuto per i mandati dei prossimi quattro anni). Inoltre, i punti centrali a livello di contenuto per l'anno successivo del Consiglio strategico e delle commissioni sono definiti nell'ambito degli obiettivi annuali (assegnazione annuale degli obiettivi). La strategia permette anche di identificare i progetti da realizzare per raggiungere gli obiettivi comuni. Possono essere attuati sia delle IT e dalle comunità sia a livello centrale attraverso un progetto di settore congiunto. Nel caso dei progetti di settore, l'attuazione è affidata a un mandato, di solito il segretariato dell'Alliance SwissPass. La gestione del portafoglio dei progetti è coordinata a livello centrale dal segretariato, in modo che i decisori dispongano delle informazioni giuste al momento giusto; a questo scopo viene utilizzato il radar del settore, che elenca anche le tendenze del settore.[13]

7.1 Logica del piano d'azione

Il piano d'azione funge da collegamento tra il «livello della strategia» e la pianificazione globale dell'Alliance SwissPass (cfr. appendice, capitolo 8.2). È da intendersi come un elenco agile e non esaustivo di azioni strategiche che devono essere attuate per raggiungere l'obiettivo. In parole semplici, si tratta di raffigurare lo sviluppo delle capacità critiche del sistema dei tp. Allo stesso tempo, il piano d'azione fornisce al Consiglio strategico uno strumento per guidare tatticamente senza l'onerosa revisione della strategia. La responsabilità del lancio e dell'attuazione di un'azione strategica spetta all'organo responsabile: l'assegnazione spetta al segretariato e segue la logica della pianificazione globale dell'Alliance SwissPass.

[13] https://allianceswisspass.live.itonicsit.de/de

7.2 Processo di revisione

Un elemento centrale della verifica in corso della strategia dell'Alliance SwissPass è il nuovo «Sounding board della Strategia 2035» istituito dal Consiglio strategico. Il team assicura il controlling dell'attuazione della strategia e ha il compito di verificare periodicamente se la strategia è aggiornata e di preparare le relative proposte per il Consiglio strategico.

Il Sounding board della Strategia 2035 si riunisce due volte l'anno per valutare le azioni strategiche in corso, proporne di nuove ed evidenziarne gli effetti sulla strategia generale. Oltre al piano d'azione, vengono esaminate anche diverse altre fonti nell'ambito di un'analisi strategica della situazione (SSA). Il piano d'azione viene quindi analizzato e adeguato regolarmente. Se non ci sono influenze esterne dirompenti o altri sviluppi significativi, i risultati della revisione della strategia vengono riassunti ogni due anni e comunicati all'interno del settore. In caso contrario (cioè in caso di sviluppi significativi), il Consiglio strategico può apportare modifiche alla strategia generale in qualsiasi momento attraverso il processo di revisione della strategia in corso. I seguenti organi sono coinvolti nel processo di revisione della strategia in corso:

- **Segretariato, responsabilità del tema Strategia:** pianificazione e coordinamento delle attività del Sounding board della Strategia 2035. Preparazione dei documenti di analisi necessari e compilazione/misurazione dei KPI strategici. Coordinamento degli iter degli organi necessari e moderazione della discussione in seno al Consiglio strategico.
- **Sounding board della Strategia 2035:** si riunisce due volte l'anno per valutare gli sviluppi del piano d'azione, proporre nuove azioni e visionare l'analisi strategica della situazione (SSA) e dedurne le azioni.
- **Segretariato, responsabilità del tema Pianificazione globale e progetti e comunicazione:** verifica continua dei risultati tratti dalla revisione della strategia e attuazione dei risultati nei due ambiti tematici. Nel caso della comunicazione, il sito web, che include la comunicazione nel settore, viene adeguato ogni due anni.
- **Commissioni**: ricevono i risultati delle discussioni del Sounding board della Strategia 2035, forniscono input e approvano la necessità di adeguamenti nel loro rispettivo ambito specialistico.
- **Consiglio strategico:** decide in merito alla necessità di apportare modifiche alla strategia globale sulla base delle proposte del Sounding board della Strategia 2035. Inoltre, avvia lo sviluppo di una nuova strategia se l'orizzonte temporale è stato raggiunto o se importanti cambiamenti nell'ambiente rendono necessaria questa fase. Ha la responsabilità generale dell'intero processo strategico e in questo ruolo comunica i contenuti della strategia all'interno del settore e delle proprie imprese.

Il processo di revisione della strategia è un processo continuo che inizia con l'adozione della Strategia 2035 e la nomina del Sounding board.

7.3 Attività al centro dell'attenzione

Con l'adozione della nuova strategia dell'Alliance SwissPass, il settore dei tp si pone una visione a lungo termine con orizzonte temporale 2035. Subito dopo l'adozione della strategia, l'attenzione si concentra sulla comunicazione. L'obiettivo è radicare i contenuti nelle IT e nelle comunità, ma anche presso i gruppi di interesse coinvolti. Il Consiglio strategico definisce le attività di comunicazione necessarie in un piano di comunicazione separato. Parallelamente, le azioni definite nell'appendice (capitolo 8.2) con orizzonte temporale «breve» vengono assegnate dal segretariato agli organi previsti nella pianificazione globale dell'Alliance SwissPass e richieste per l'attuazione. La decisione di attuazione del progetto «myRIDE» è di grande interesse per l'orientamento a lungo termine dell'Alliance

SwissPass. Si tratta di un elemento centrale della strategia generale e la sua mancata attuazione comporterebbe la revisione di diverse affermazioni della Strategia 2035.

8 Appendice

8.1 Partecipanti

Gruppo di esperti

Nome	Organizzazione	Comparto	Ruolo
Armin Weber	FFS	Lunga percorrenza	Presidente
Daniel Hirt	Bernmobil	Traffico locale, comunità	Rappresentanza della KoM
Bernd Winter	BVB	Traffico locale	Rappresentanza della KoM
Beat Burkhalter	BLS	Traffico regionale	Rappresentanza della KoV (fino all'11/2023)
Silvia Kandera	BLS	Traffico regionale	Rappresentanza della KoV (dall'11/2023)
Lorenzo Martinoni	ZVV	Traffico regionale	Rappresentanza della KoV
Ninja Versteeg	AutoPostale	Traffico regionale	Rappresentanza della KoV
Jürg Lüthi	JB	Traffico turistico	Rappresentanza della KKI
Roger Bula	FFS		Rappresentanza del mandato
Reto Lüscher	FFS		Rappresentanza del mandato
Andreas Fuhrer	myRIDE		Link al progetto myRIDE

Sounding board

Nome	Organizzazione	Comparto	Ruolo
René Schmied	Bernmobil	Traffico locale	Presidente
Ralf Eigenmann	VBSG	Traffico locale	Consiglio strategico
Alberto Bottini	FFS	Lunga percorrenza	Delegato del Consiglio strategico
Lukas Tenger	ZVV	Traffico regionale	Delegato del Consiglio strategico
Marc Defalque	TPG	Traffico locale Romandia	Delegato del Consiglio strategico
Mark Hugelshofer	AutoPostale	Traffico regionale	Delegato del Consiglio strategico
Regula Herrmann	UFT		Rappresentanza del regolatore
Olivier Baud	CDCTP		Rappresentanza dei Cantoni
Ueli Stückelberger	UTP		Rappresentanza dell'UTP
Nick Balmer	myRIDE		Link al progetto myRIDE
Helmut Eichhorn	Alliance SwissPass		Direzione

Segretariato

Nome	Funzione	Ruolo
Roman Schwarzenbach	Responsabile Strategia	Direzione del progetto
Diego Treyer	Responsabile Progetti	S.to direzione del progetto

Karin Schüpbach	Responsabile Pianificazione globale	
Tim Loosli	Responsabile Dati e analisi	
Susanna Wittwer	Responsabile Comunicazione	

Durante la fase di inizializzazione, l'istituto di ricerche di mercato Intervista è stato chiamato a condurre l'inchiesta tra membri e stakeholder. Si è lavorato con l'agenzia ZENSE per creare i contenuti della comunicazione.

Questa è la versione originaria del piano d'azione. La versione aggiornata annualmente è disponibile sotto www.allianceswisspass.ch/strategia2035_piano-dazione

8.2 Piano d'azione V 1.0

Il piano d'azione per la Strategia 2035 serve come base per avviare i progetti, i mandati e i nuovi orientamenti necessari delle commissioni e dei gruppi di lavoro. Va inteso come un elenco che viene adattato a intervalli regolari e le cui priorità vengono ridefinite in base allo stato delle conoscenze. Tutte le azioni sono autorizzate per l'attuazione dagli organi responsabili in conformità con la pianificazione globale.

N.	**Descrizione**	**Priorità** Elevata Media Bassa	**Orizzonte temporale** Breve (subito) Medio (25-30) Lungo (30-35)	**Tipo di azione** Progetto Incarico Nuovo orientamento	**Committente** CS Commissione	**Unità esecutiva** Mandato vs. organizzazione del progetto	**Commento**
1	Rilevare il valore di riferimento dei Key Performance Indicator definiti (-> nuova azione)	Media	Breve	Incarico	CS	Mandato (ch-integral)	Ricerca di un canale adeguato che coinvolga i gruppi di interesse più importanti (ad es. IT, comunità, Cantoni, SPR ecc.).
2	Verifica dell'adeguatezza della strategia: delle eventuali sotto-strategie del settore, dei mandati, delle commissioni e dei gruppi di lavoro, nonché delle strategie di IT e comunità. (-> nuova azione)	Media	Breve	Incarico	CS	Mandatari e commissioni (controlling presso il segretariato)	Incarico con limite temporale, preparazione centrale all'attenzione del Consiglio strategico
3	Identificazione dei punti centrali della cultura per ogni canale dell'Alliance SwissPass	Elevata	Breve	Incarico	CS	CS, commissioni e gruppi di lavoro	Promuovere la comprensione dell'organizzazione, gli obiettivi comuni e la fiducia reciproca.

	(-> nuova azione)						
4	Preparazione della decisione di attuazione di myRIDE ed elaborazione di tutti gli aspetti rilevanti.						
4a	Sviluppo e realizzazione di test sul campo per la tariffa elettronica (-> azione in corso)	Elevata	Breve	Progetto	CS	Organizzazione del progetto myRIDE	
4b	Chiarimento delle questioni di accesso rilevanti per la decisione di attuazione (-> azione in corso)	Elevata	Breve	Incarico	KoV	Mandato (ch-integral)	Coordinamento da parte del segretariato, in stretta collaborazione con il progetto myRIDE.
4c	Determinazione dell'organizzazione successiva in caso di decisione di attuazione positiva (-> azione in corso)	Elevata	Breve-medio	Incarico	CS	Mandato (ch-integral)	Coordinamento da parte del segretariato, in stretta collaborazione con il progetto myRIDE (temi trasversali come il business case e il piano di trasformazione, ma anche la raccolta di fondi per l'attuazione).
5	Verifica delle opportunità e dei casi d'uso dell'utilizzo condiviso dei dati rilevanti per il business. (-> nuova azione)	Media	Breve	Progetto	CS	Organizzazione del progetto (progetto preliminare o fase di studio)	L'obiettivo è presentare casi d'uso concreti dell'utilizzo condiviso dei dati, in modo da poter mostrare dove si trovano le opportunità (fatturato, efficienza del settore, vantaggi per i clienti) dopo questo progetto preliminare e se e come l'argomento debba essere affrontato d'ora in poi.
6	Ulteriore sviluppo del rilevamento automatico del viaggio in termini qualitativi e verifica della situazione dei	Elevata	Breve	Progetto	KoV	Organizzazione del progetto (esistente)	

	fornitori sul mercato e della situazione legale. (-> azione in corso)						
7	Ulteriore sviluppo dei metodi di rilevamento del consumo e della ripartizione degli introiti, tenendo conto delle nuove tecnologie -> azione in corso parte rilevamento -> nuova azione: parte ripartizione	Elevata	Breve	Incarico	KoV / KoM	Mandato (ch-integral)	Coordinamento e attuazione di tre progetti in corso: • Rilevamento dell'utilizzo dell'AG • Test pilota ripartizione degli introiti delle comunità • Controllo Plus AutoPostale Oltre ai progetti in corso, possono essere utilizzati anche i risultati dei test sul campo di myRIDE. L'obiettivo è anche quello di coordinare i casi d'uso del settore per quanto riguarda l'utilizzo dei beacon e di sviluppare ulteriormente il Beacon Management.
8	Sviluppo completo di standard, disposizioni e processi comuni per prevenire e combattere l'uso improprio dei titoli di trasporto (-> azione in corso)	Elevata	Breve	Organizzazione del progetto	KoV	Controllo 3.0, così come il mandato (distribuzione & ch-integral per la formazione)	Inoltre: attuazione di formazioni per il personale di controllo per uno standard superiore in tutto il settore per quanto riguarda il controllo.
9	Revisione dell'agilità dei processi e dei sistemi del settore nella distribuzione in merito al time to market (-> nuova azione)	Elevata	Breve	Progetto	KoV	Organizzazione del progetto (nuovo) o mandato (IT e servizi)	Incl. challenging dell'orientamento della strategia NOVA dal punto di vista del «proprietario del settore».

10	Attuazione delle condizioni di utilizzo NOVA, tenendo conto delle valutazioni della COMCO. (-> azione in corso)	Elevata	Breve	Incarico	CS / KoV / KoM	Mandato (distribuzione, IT e servizi, ch-integral)	
11	Sviluppo ed entrata in vigore dello standard del settore nazionale per l'informazione alla clientela a partire dal 1° gennaio 2025 (-> azione in corso)	Elevata	Breve	Incarico	CS	KKI	
12	Proseguimento del lavoro tecnico e specialistico per avviare la fase di transizione verso la visione di una «distribuzione digitale entro il 2035». (-> azione in corso)	Elevata	Breve	Progetto	KoV	Mandato (distribuzione), gruppo di lavoro su supporti alternativi e ch-integral	Ciò include: • Attuazione degli standard tecnici e specialistici per i sistemi Tap • Analisi delle esigenze dei clienti non digitali di oggi nell'anno target 2035, compresi i chiarimenti legali sulle offerte del servizio pubblico nella distribuzione • Definizione delle funzionalità di un restante sistema di vendita a partire dal 2035 • Conduzione di colloqui concreti con i committenti (creazione di una piattaforma di scambio) • Attuazione di regole vincolanti nella distribuzione in conformità

							con l'obiettivo dell'Alliance SwissPass
13	Clientela aziendale: sostegno nazionale alle attività regionali di IT e comunità, compreso il coordinamento dello sviluppo della prospezione del mercato per aumentare l'ottimizzazione complessiva. Promozione di nuovi ricavi da traffico e creazione di offerte interessanti. (-> nuova azione)	Elevata	Breve	Incarico / nuovo orientamento	KoM	Varia: mandato (ch-integral) come organizzazione mantello nazionale, a cui si aggiungono il reparto Clientela aziendale delle FFS (competenza specialistica) e le comunità/IT (prospezione del mercato)	Per «clientela aziendale» si intendono esplicitamente non solo i datori di lavoro, ma anche altre relazioni B2B (ad es. organizzatori di eventi, comuni ecc.). Il ruolo delle comunità è cruciale per l'ulteriore sviluppo regionale della prospezione del mercato, con la responsabilità associata di definire le leve finanziarie e strategiche nella propria regione e di coordinare o delegare le attività di mercato.
14	Ulteriore sviluppo della pianificazione globale dell'Alliance SwissPass. (-> nuova azione)	Media	Breve	Incarico	CS	Mandato (ch-integral)	Ciò include: • Gestione del portafoglio di progetti • Controlling del mandato • Processo di definizione degli obiettivi annuali
15	Istituzione di un processo di revisione della strategia ad alta frequenza, guidato attivamente dal Consiglio strategico e accompagnato sul piano del contenuto da un Sounding board del settore. (-> nuova azione)	Elevata	Breve	Incarico	CS	Mandato (ch-integral)	

Azioni strategiche a medio/lungo termine							
16	Sviluppo di una strategia parziale per l'informazione alla clientela nel settore.	Media	Medio / lungo	Nuovo orientamento	CS	KKI	
17	Fase di trasformazione di myRIDE con l'introduzione graduale della tariffa elettronica nazionale e l'attuazione del passaggio al post-pricing. Ulteriore sviluppo della governance dell'ASP in linea con gli ultimi risultati di myRIDE.	Elevata	Medio	Nuovo orientamento	CS	Unità interessate (tbd) e membri	Ciò include: esame completo della governance dell'Alliance SwissPass e sviluppo verso «C500 Next Generation».
18	Definire e attuare misure per aumentare la data literacy.	Media	Medio	Incarico	CS	Mandato (ch-integral)	Esempi: formazioni, eventi ecc.
19	Creare una base di dati/un panorama di sistemi a livello di settore per ottenere un'informazione alla clientela personalizzabile e adeguata alle esigenze.	Media	Medio	Progetto	KKI	Organizzazione del progetto (nuovo)	Ciò include: chiarimento delle esigenze dei clienti in relazione all'informazione alla clientela personalizzabile da loro.
20	Elaborazione di un posizionamento comunicativo comune per l'Alliance SwissPass. Elaborazione di misure per curare il dialogo e il dibattito con la società.	Media	Medio	Incarico	Consiglio strategico	KoM	In stretta collaborazione con l'UTP