

Strategie SBB 2030.



Inhaltsverzeichnis.

Strategie SBB 2030: Überblick	3
Wovon wir ausgehen	4
SBB. Weil Verbindungen die Schweiz ausmachen	4
Herausforderungen erkannt: Mobilität wird volatiler	4
Unsere Antwort auf die Herausforderungen	6
Unser strategisches Zielbild bis 2030	6
13 konkrete Ziele für 2030	9
Für die Umsetzung ein Zwischenschritt bis 2025 – und der Ausblick bis 2050	10
Wie wir unsere Ziele erreichen	12
Unsere Werte	12
Unsere Erfolgsfaktoren	12
Die Eckpunkte unserer Strategie: das Zusammenspiel von Markt und Produktion	14
Im Markt wachsen als Mitgestalterin, Integratorin und Kooperationspartnerin mit Verantwortung für das Gesamtsystem	14
In der Produktion effizienter, flexibler, zuverlässiger	16
SBB. Weil Verbindungen die Schweiz ausmachen	17

November 2021

Strategie SBB 2030: Überblick.

Mobilität verändert sich stark und wird volatiler, unsere Kund:innen erwarten mehr Flexibilität, der Effizienzdruck steigt. Im Bewusstsein dieser Entwicklungen haben wir das Zielbild 2030 für die SBB entwickelt. Unsere Stossrichtungen sind: Basierend auf dem bewährten Taktfahrplan wollen wir das Angebot flexibler gestalten und damit besser den Kundenbedürfnissen entsprechen. Wir integrieren unterschiedliche Mobilitätsformen. Wir sind überzeugt, dass intelligentes Wachstum im Kerngeschäft der integrierten Bahn möglich ist, das heisst dort, wo die Bahn ihre Stärken hat. So erhöhen wir den Modalsplit. Basis dafür ist eine starke, robuste Bahninfrastruktur. Gleichzeitig wollen wir unsere Effizienz steigern und für die SBB eine wirtschaftlich nachhaltige Perspektive ermöglichen. Damit gewährleisten wir den Service public im Öffentlichen Verkehr. In allen Aspekten der Nachhaltigkeit wollen wir führend und die Bahn von Menschen für Menschen sein: für Kund:innen, Mitarbeitende und für die Gesellschaft – für die ganze Schweiz.

In einem Satz: Wir wollen kundenorientierter und flexibler werden, intelligent wachsen, effizienter produzieren, menschlicher und nachhaltiger sein. Unsere Strategie setzen wir auf der Basis von fünf Erfolgsfaktoren und dem Zusammenspiel von Markt und Produktion messbar um.



Wovon wir ausgehen.

SBB. Weil Verbindungen die Schweiz ausmachen.

Im Zentrum der Strategie steht die integrierte Bahn mit den Geschäftsfeldern Personenverkehr, Immobilien, Güterverkehr und Infrastruktur. Sie ist das Kerngeschäft der SBB, im Dienst unserer Kund:innen. Die Bahninfrastruktur mit ihren Schienen-, Energie- und Telecomnetzen ist das Fundament.

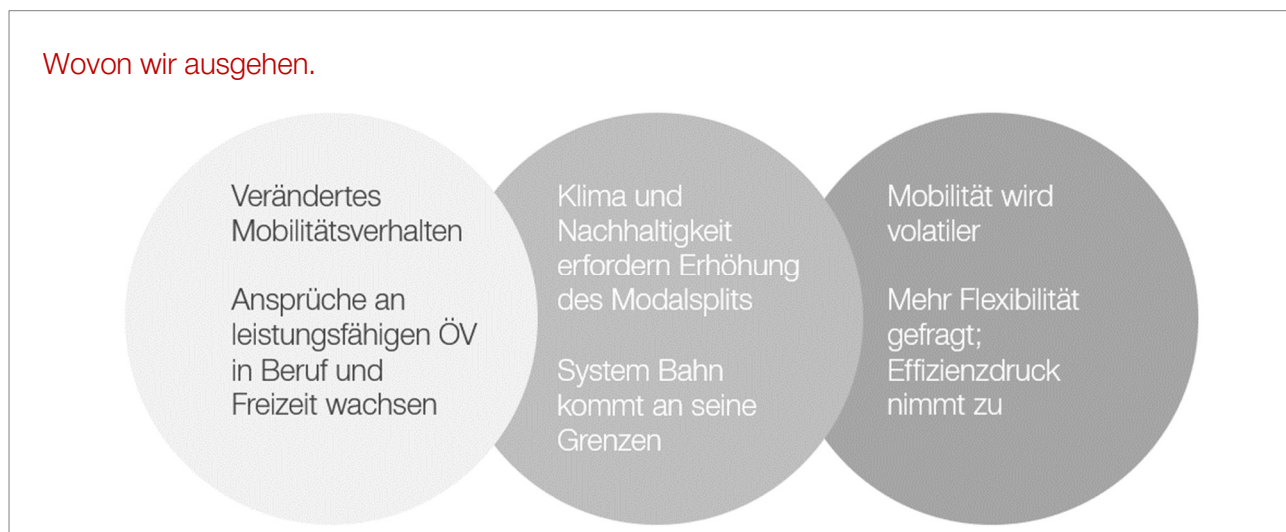
Die Strategie der SBB basiert einerseits auf den vom Bund gesteckten strategischen Zielen, andererseits auf der «Raison d'être» des Unternehmens: Die SBB schafft Verbindungen und sorgt so für gute Beziehungen. Die SBB bringt Millionen Menschen mit Menschen und Menschen mit Gütern zusammen. Sie verbindet Menschen und Orte, ländliche Regionen, Städte und Kantone – Tag für Tag und Nacht für Nacht. Das fördert Freundschaften, festigt Familien, bietet Arbeitswege, ermöglicht Freizeitaktivitäten – sicher, klimafreundlich und komfortabel.

Unsere Verbindungen schaffen somit echte Lebensqualität und Freiheit; sie garantieren eine nachhaltige Zukunft für weitere Generationen, damit die Schweiz weiterhin attraktiv bleibt.

Herausforderungen erkannt: Mobilität wird volatiler.

Die Corona-Pandemie hat Trends akzentuiert und Arbeitsformen verändert. Die Mobilität wird insgesamt stark zunehmen. Es werden aber weniger Menschen pendeln und mehr Menschen in der Freizeit reisen. Arbeits- und Freizeitwelt wachsen zusammen. Die Mobilität wird stärker schwanken, weniger berechenbar sein und damit volatiler werden.

Die Mobilität wird volatiler, die Nachfrage nach klimafreundlichen Verkehrsmitteln steigt. Der Effizienzdruck nimmt zu, das System Bahn kommt immer mehr an seine Grenze. Diese Dynamik zwingt zu mehr Flexibilität in Angebot und Produktion.



Die Ansprüche an einen leistungsfähigen Öffentlichen Verkehr in Beruf und Freizeit wachsen, auch weil sich die Art und Weise verändert, wie wir arbeiten und zusammenarbeiten. Wir müssen uns auf das neue Mobilitätsverhalten einstellen. Einfacher Zugang zum Billett, Komfort unterwegs, jederzeit informiertes Reisen und attraktive Umsteigeorte sind der Schlüssel zum Erfolg. Angebote gemeinsam genutzter, geteilter Mobilität («Shared Mobility») werden immer beliebter und erreichen einen grösseren Marktanteil. Die ÖV-Reisekette muss optimal damit verknüpft werden.

Klima und Nachhaltigkeit treiben die Nachfrage auf mehreren Ebenen: Staatliche Akteure fordern die Erhöhung des Modalsplits im Personen- und Güterverkehr, Menschen wählen Verkehrsmittel bewusster. Dies ermöglicht Wachstum in bestehenden oder neuen Aktivitäten.

Neue Mobilitätsformen und ein verändertes Mobilitätsverhalten setzen Erträge im Transportgeschäft und Mieterträge in den Bahnhöfen unter Druck. Heutige und geplante Infrastrukturausbauten erhöhen die Unterhalts- und Instandhaltungskosten; Erneuerung und Unterhalt des Rollmaterials erfordern hohe finanzielle Mittel. Wir müssen unsere Produktivität deshalb deutlich erhöhen und effizienter werden sowie die öffentlichen Mittel wirtschaftlich einsetzen. Damit bleiben wir eine bezahlbare Bahn.

Unsere Antwort auf die Herausforderungen.

Unser strategisches Zielbild bis 2030.

Für unsere Kund:innen erhöhen wir die Flexibilität des Bahnsystems – sie profitieren von zusätzlichen Angeboten auf Basis des bewährten Taktfahrplans. Dank unserer starken Marke prägen wir mit Partnern die Mobilität der Schweiz und integrieren unterschiedliche Mobilitätsformen in unserer digitalen Plattform und in den Bahnhöfen.

Wir wachsen in unserem Kerngeschäft intelligent, das heisst, dort wo die Bahn ihre Stärken hat. So erhöhen wir unseren Marktanteil an der Gesamtmobilität. Dabei stützen wir uns auf eine starke Bahninfrastruktur, die wir auch für andere Bahnen diskriminierungsfrei betreiben. Um einen wirtschaftlichen Service public im Öffentlichen Verkehr zu gewährleisten, steigern wir unsere Effizienz sowie unsere Ertragskraft, auch dank attraktiver Immobilienprojekte.

In der Nachhaltigkeit wollen wir führend bleiben, bis 2030 klimaneutral werden und Mehrwert für Mitarbeitende und die Gesellschaft schaffen. Wir sind eine Eisenbahn von Menschen für Menschen: Unsere Kund:innen in Bahnhöfen, Zügen und im Güterverkehr sollen sich bei uns gut aufgehoben und persönlich begleitet fühlen.

Unsere Ambition ist, uns bis 2030 mit einer integrierten und robusten Bahn in vier Dimensionen massgeblich zu verändern und zu verbessern:



Wir erhöhen die Flexibilität für eine konsequente Kundenorientierung und integrieren unterschiedliche Mobilitätsformen.

Kund:innen und ihre Bedürfnisse stellen wir konsequent ins Zentrum. Bahnfahren soll deutlich einfacher und bequemer werden. Das stellen wir sicher durch flexiblere Billette und Abonnemente sowie basierend auf dem bewährten Taktfahrplan durch zusätzliche Angebote. Auch stehen unseren Kund:innen zusätzliche Direktverbindungen und an Wochenenden mehr Verbindungen in Tourismusgebiete zur Verfügung.

Wir bieten mehr internationale Verbindungen zu den Zentren unserer Nachbarländer und sichern die Anbindung der touristischen Destinationen der Schweiz an das Ausland. Wir integrieren die gemeinsame, geteilte Nutzung von Verkehrsmitteln wie Velos oder Autos («Shared Mobility») in unserer digitalen Plattform. So besetzen wir den Markt als präferierte Mobilitätsintegratorin der Schweiz.

Bahnhöfe entwickeln wir gemeinsam mit Gemeinden, Städten und Kantonen zu repräsentativen Ein- und Ausgangstoren des Bahnsystems mit hoher Aufenthaltsqualität. Sie stellen einen sicheren und sauberen Zugang zur Bahn sowie bedarfsgerechte und zukunftsfähige Umsteigebeziehungen sicher. Es entstehen Verkehrsdrehscheiben, an denen individuelle und kollektive Mobilität ideal vernetzt werden.

Wir wachsen intelligent im Kerngeschäft und erhöhen unseren Marktanteil an der Gesamtmobilität.

Wir wachsen intelligent. Das heisst: Den Modalsplit erhöhen wir dort, wo die Bahn ihre Stärken hat – nämlich über schnelle, längere Distanzen für Reisende und Güter und in den Agglomerationen, wo die Bahn viele Menschen zuverlässig von Ort zu Ort bringt. Durch neue Mobilitätslösungen entlang der Kundenreise steigern wir die Attraktivität und die Wettbewerbsfähigkeit der Bahn. Parkflächen für Autos und Velos entwickeln wir weiter und wir tragen dazu bei, dass sich der motorisierte Individualverkehr zu Gunsten des Öffentlichen Verkehrs verlagert.

Wir planen Mobilitäts- und Raumentwicklung integriert. Mit einer konsequenten Verdichtung des Bahnhofumfelds fördern wir den Umstieg auf den ÖV. In Zusammenarbeit mit der Branche gestalten wir für Kund:innen die Mobilität so einfach wie möglich: Sie finden sich während ihrer ganzen Reise intuitiv zurecht, fühlen sich gut aufgehoben und persönlich begleitet. Ein transparentes Produkt- und Tarifsysteem und eine anreizorientierte Preisgestaltung ermöglichen den Kund:innen das Reisen zu attraktiven Konditionen und uns eine bessere Steuerung der Auslastung.

Wir sprechen Kund:innen aktiv an, suchen den persönlichen und personalisierten Dialog und sind führend in allen Kundenschnittstellen – in Reisezentren, an Bahnhöfen, unterwegs in Zügen oder auf digitalen Kanälen wie Apps und Internet. Die Stärke der Marke SBB nutzen wir konsequent und wir bauen diese weiter aus, um uns langfristig im Markt zu profilieren.

Wir gehen mit unseren Ressourcen wirtschaftlich um und entwickeln das Bahnsystem als Beitrag zum Service public effizient weiter.

Dank unseres wirtschaftlichen Umgangs mit Ressourcen leisten wir einen wesentlichen Mehrwert zur nachhaltigen Finanzierung des Systems und zu einem bedarfsgerechten Service public im Öffentlichen Verkehr. Wir bringen proaktiv Vorschläge für wirtschaftlich tragfähige Infrastrukturausbauten ein, machen die Folgekosten aller Investitionen sowie ihre gegenseitigen Auswirkungen transparent und schaffen so Entscheidungsgrundlagen für die Politik. Dabei orientieren wir uns am Ziel einer wirtschaftlich nachhaltigen SBB im Dienst der Schweiz.

Wir steigern unsere Effizienz und nutzen durchgängige Prozesse und Systeme, um unsere Abläufe zu optimieren. Dies erfolgt auch durch den gezielten Einsatz von Innovationen, Technologien und Digitalisierungen.

Wir sichern unsere Leistungsfähigkeit über die optimale Wertschöpfungstiefe mit externen Partnern ab. Dabei bevorzugen wir flexible Modelle, in denen wir Leistungen beziehen («as a Service»).

Wir nutzen die Netzwerkeffekte zwischen Personenverkehrs- und Immobiliengeschäft und prüfen Möglichkeiten, neue Ertragsquellen nahe am Kerngeschäft zu erschliessen. Wir investieren auf eigenen Grundstücken an zentraler Lage, in der Regel mit Bahnanschluss, und bauen Wohnungen im mittleren und preisgünstigen Segment. Damit stellen wir langfristig stabile und wiederkehrende Erträge sicher.

Von Menschen für Menschen. Wir sind nachhaltig, in sozialer, ökonomischer und ökologischer Hinsicht – für Kund:innen, Mitarbeitende und die Gesellschaft.

Wir sind eine Bahn von Menschen für Menschen – deshalb hat für uns Nachhaltigkeit in allen Belangen einen sehr hohen Stellenwert.

Mit unserer Angebotsgestaltung, unseren Investitionen und Beschaffungen tragen wir zu den Nachhaltigkeitszielen der Schweiz bei. Wir entwickeln das Bahnhofsumfeld zu lebenswerten Stadtquartieren. Mit nachhaltiger Mobilität für unsere Kund:innen erreichen wir die Klimaneutralität bis 2030 und tragen zur Lebensqualität in der Schweiz bei.

Als attraktive Arbeitgeberin bieten wir sinnstiftende Arbeit für heutige und künftige Mitarbeitende; Leistungsorientierung ist uns dabei wichtig. Mit massgeschneiderten Aus- und Weiterbildungen bereiten wir unsere Mitarbeitenden auf Veränderungen in ihrem Beruf vor und erhalten das wertvolle Bahn Know-how. Wir stärken die Teamorientierung und treiben die kulturelle Transformation zur «OneSBB» voran mit Diversität, Inklusion und konstruktiver Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern.

Für alle vier Dimensionen des Zielbilds gilt: Wir arbeiten eng mit unseren Stakeholdern zusammen, von Behörden über Lieferanten und Verbände bis zur Politik. Basis dafür ist eine integrierte, widerspruchsfreie Kommunikation.

13 konkrete Ziele für 2030.

Um das Zielbild umzusetzen, haben wir 13 konkrete Ziele für 2030 abgeleitet; sie leisten einen Beitrag für alle vier Dimensionen des Zielbilds:

1. **Sicherheit, Pünktlichkeit, Sauberkeit und Zuverlässigkeit** stärken und die **Resilienz** im Bahnsystem erhöhen.
2. Auf **flexiblere Angebots- und Produktionsmodelle** sowie flexiblere Produkte und einfachere Tarifsysteme fokussieren. **Wettbewerbsfähigkeit** gegenüber dem motorisierten Individualverkehr mittels innovativer Ansätze steigern.
3. **Integrierte Mobilität** und Mehrwert für unser Kerngeschäft in **Kooperation mit Partnern schaffen**. Durch physische und digitale Vernetzung vorhandener Stärken und Anlagen eine starke Marktposition erreichen.
4. **Bahnhöfe und deren Umfeld** zu lebendigen **Stadtquartieren** entwickeln und einen attraktiven **Zugang zur Bahn** sicherstellen.
5. **Kundenorientiert und effizient sein**, dazu gezielt das Potenzial der Technologie und der Digitalisierung nutzen und unsere Innovationsleistung durch Kooperationen unter anderem mit Industrie und Hochschulen stärken.

6. **Anbindung an europäische Metropolen** mit Kooperationen verstärken.
7. Unsere Substanz nutzen, um **neue Bereiche und Geschäfte zu entwickeln**, welche das Potenzial haben, die SBB langfristig zu stärken.
8. Unsere **Positionierung im Binnen-Güterverkehr** stärken und das Kernnetz nach unternehmerischen Grundsätzen führen. Den **Transit-Güterverkehr** über zusätzliche Frachtkorridore diversifizieren.
9. **Eine robuste Bahninfrastruktur** im Schienen-, Energie- und Telecomnetz sicherstellen, dabei dank effizientem Mitteleinsatz sorgfältig mit öffentlichen Mitteln umgehen.
10. **Ein integriertes, wirtschaftlich gesundes Bahnunternehmen** sicherstellen.
11. Uns aktiv für **gute und verlässliche Rahmenbedingungen** für die SBB und den ÖV einsetzen.
12. **Attraktivität für heutige und künftige Mitarbeitende erhöhen**, ein leistungsorientiertes Arbeitsumfeld bieten und die kulturelle **Transformation hin zur «OneSBB» fördern**, mit einem starken Wir-Gefühl als zentralem Kompass.
13. Unseren Umweltvorteil sicherstellen und **bis 2030 klimaneutral werden**.

Die Wirkung der Strategie messen wir weiterhin anhand der neun Konzernziele.



Für die Umsetzung ein Zwischenschritt bis 2025 – und der Ausblick bis 2050.

In einem ersten Schritt schaffen wir die nötigen Grundlagen: Bis 2025 wollen wir neues Kundenpotenzial erschliessen, die Kundenorientierung erhöhen und die Eisenbahn betrieblich und wirtschaftlich stabilisieren. Dank fortgeführter Digitalisierung erhöhen wir unsere Produktivität.

Die Eisenbahn funktioniert zuverlässiger, effizienter und robuster. Störungen haben möglichst geringe Auswirkungen auf unsere Kund:innen. Das Preis- und Sortimentssystem wird vereinfacht in enger Zusammenarbeit mit der Branche, durchgängiger nutzbar und intuitiv verständlich sein.

Dies setzen wir unter anderem durch den Einsatz von innovativen Technologien, Automatisierungen und Digitalisierungen um. Zentral ist die integrierte Bahnproduktion, die das System Bahn gesamtheitlich im Blick hat und zum Beispiel Bauarbeiten mit den Anforderungen aus dem Verkehr eng abstimmt. Die Robustheit des Bahnsystems hat dabei nach der Sicherheit oberste Priorität.

Zudem müssen die finanzielle Situation nach Corona stabilisiert, Kosten reduziert, Produktivität und Effizienz erhöht werden. Damit schaffen wir die Grundlagen zu einem gesunden und nachhaltigen Wachstum.

Konkret wollen wir bis 2025 Zwischenziele erreichen, die für unsere Ambitionen 2030 wichtig sind:

1. **Verlorene Kunden zurückgewinnen** und **neues Kundenpotenzial** erschliessen.
2. Die **Kundenorientierung** erhöhen und das Preis- und Sortimentssystem vereinfachen.
3. Das **Bahngeschäft stabilisieren**, insbesondere mit Traffic Management System, integrierter Produktionsplanung und dem Ersatz der heutigen ERP-Lösung mit S/4.
4. Unsere **Kosten reduzieren**, Produktivität und Effizienz erhöhen, Investitionen priorisieren und somit unsere **wirtschaftliche Situation nachhaltig stabilisieren**.
5. Den **Ausbauschritt 2025** und die Leistungsvereinbarung erfolgreich umsetzen.
6. Für den **Binnengüterverkehr** einen mit der Politik abzustimmenden Entwicklungspfad bestimmen.

Ausblick 2050: Die konkreten Ziele für 2030 dienen auch dazu, die langfristigen Perspektiven 2050 zu erreichen.

Die Bahn leistet einen grossen Beitrag zum Klimaziel 2050 und zum Lebens- und Wirtschaftsstandort Schweiz. Der Bund hat in der Perspektive Bahn 2050 seine Vision formuliert und will die Verdoppelung des Modalsplits im Personen- und Güterverkehr erreichen. Darauf stützen wir uns in unserer langfristigen Planung, zu der auch die Stärkung der Resilienz – die Widerstandsfähigkeit des Systems Bahn gegenüber Unzulänglichkeiten wie Störungen – und die nachhaltige Absicherung der Wirtschaftlichkeit gehören.

Wie wir unsere Ziele erreichen.

Die Umsetzung der Strategie bedingt angesichts des komplexen Systems Bahn einen sorgfältig geplanten Mechanismus. Er basiert einerseits auf unseren Werten und auf fünf Erfolgsfaktoren, die für eine erfolgreiche Umsetzung zentral sind. Andererseits besteht er aus einer Matrix unerlässlicher Produktionsfunktionen und marktbezogener strategischer Geschäftseinheiten; diese erzeugen im Zusammenspiel konkret und abgestimmt Wirkung. Die Umsetzung konkretisieren wir in Schwerpunkten und treiben sie anhand von Projekten voran; diese Umsetzungsschwerpunkte überprüfen wir laufend.

Unsere Werte.

Unsere Werte sind die Basis, um als SBB gemeinsam täglich herausragende Leistungen zu erbringen. Sie geben uns Orientierung. Wir richten unsere Handlungen und Entscheidungen an ihnen aus.

Verantwortlich

Respektvoll

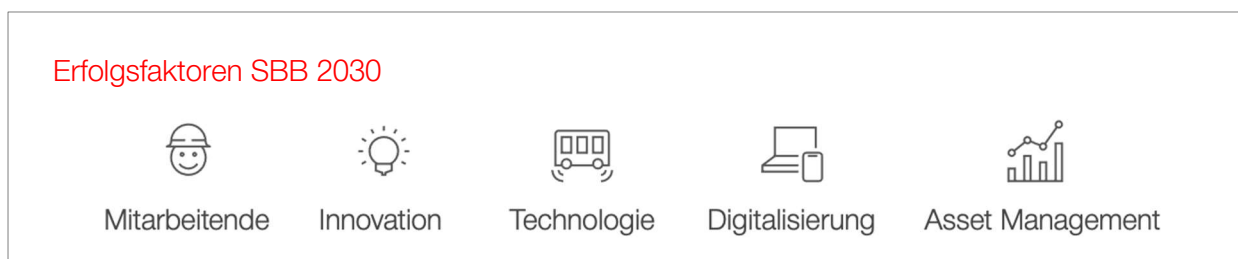
Leidenschaftlich

Beweglich

Ambitioniert

Unsere Erfolgsfaktoren.

Die SBB hat fünf Erfolgsfaktoren identifiziert, die zentral für die erfolgreiche Umsetzung der Strategie sind:



Mitarbeitende: Sie sind heute und in Zukunft das Rückgrat unserer integrierten Bahn und leben diese als «OneSBB». Wir bieten ihnen vielseitige Entwicklungsperspektiven, pflegen und entwickeln ihr Bahn-Know-how und stärken das Wir-Gefühl. Wir fördern Diversität und Inklusion. Als attraktive

Arbeitgeber:innen bieten wir moderne Anstellungsbedingungen. Diese entwickeln wir unter Berücksichtigung der Sozialpartnerschaft weiter.

Innovation: Wir entwickeln gezielt neue und innovative Lösungen für aktuelle Probleme und für zukünftige Chancen. Im Fokus stehen Innovationen nahe am Kerngeschäft und mit hohem Kundennutzen. Marktveränderungen nutzen wir als Innovationschancen: Sie sichern langfristig die Wettbewerbsfähigkeit und erhöhen den Modalsplit.

Technologie: Wir nutzen gezielt das Potenzial neuer Technologien für ein sicheres, kundenorientiertes und effizientes Kerngeschäft. Damit fördern wir Automatisierung, Modularisierung und Standardisierung; dies erhöht die Zuverlässigkeit und senkt die Kosten des Bahnsystems. Bei neuen Technologien reduzieren wir die Komplexität und erhöhen die europäische Kompatibilität. Altsysteme bauen wir gezielt ab.

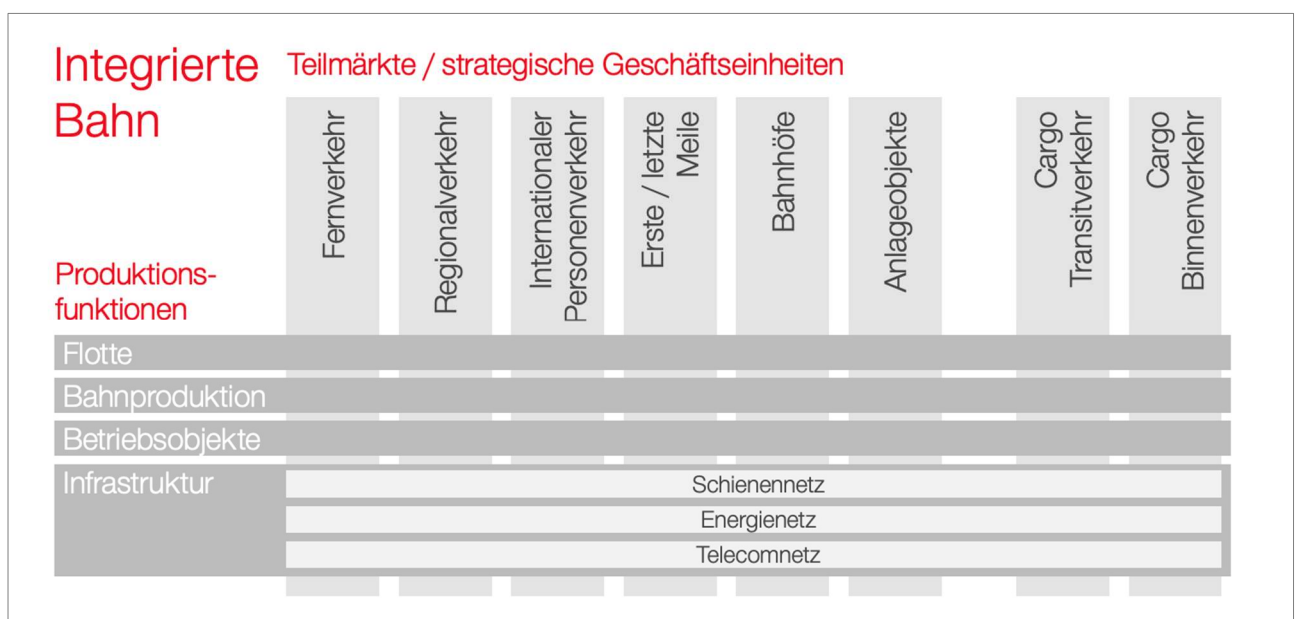
Digitalisierung: Wir erhöhen dank Digitalisierung die Produktivität, Qualität und Sicherheit. Nach innen digitalisieren wir die bahnnahen Prozesse und setzen auf integriertes Datenmanagement. Nach aussen vernetzen wir uns im Mobilitätssystem: Kund:innen profitieren von durchgängig organisierten und durchgängig buchbaren Reisemöglichkeiten von Tür zu Tür, wodurch der Modalsplit der Bahn erhöht wird.

Asset Management: Wir bewirtschaften unsere Assets wie Infrastrukturnetze, Rollmaterial, Betriebsobjekte, Immobilien oder Systeme gesamtheitlich und in Bezug zueinander, so dass sie maximale Wirkung für die Kund:innen erzeugen. Wir stellen sicher, dass alle Komponenten im System Bahn zuverlässig, verfügbar und sicher sind und berücksichtigen die Instandhaltung bereits bei der Planung und der Beschaffung.

Die Eckpunkte unserer Strategie: das Zusammenspiel von Markt und Produktion.

Die Wirkung unserer Strategie entfaltet sich im Zusammenspiel von Markt und Produktion. Wir sind in den Märkten Personenverkehr, Immobilien und Güterverkehr tätig. Diese teilen wir in acht Teilmärkte ein; sie sind unsere strategischen Geschäftseinheiten, in denen wir Leistungen erbringen. Wir produzieren als integrierte Bahn mit vier Produktionsfunktionen: den Infrastrukturnetzen Schienen, Energie und Telecom, der Bahnproduktion, der Flotte und den Betriebsobjekten.

Produktionsfunktionen und strategische Geschäftseinheiten widerspiegeln nicht die Aufbauorganisation der SBB, sondern zeigen die Matrix der integrierten Bahn.



Im Markt wachsen als Mitgestalterin, Integratorin und Kooperationspartnerin mit Verantwortung für das Gesamtsystem.

In den Teilmärkten legen wir folgende Prioritäten fest, um das strategische Zielbild zu erreichen.

Fernverkehr: Der Fernverkehr stellt ein qualitativ hochstehendes, profitables Angebot sicher und übernimmt die dafür erforderlichen Systemführungsaufgaben. Im Rahmen der integralen Fernverkehrskonzession schaffen wir ein attraktives, schweizweites, nachfrageorientiertes Bahnangebot und erhöhen so den Modalsplit. Wir gewinnen mehr begeisterte Reisende, indem wir das Sortiment und die Preisgestaltung weiterentwickeln sowie attraktive barrierefreie Produkte und Services etablieren und vermarkten.

Regionalverkehr: Wir betreiben ein attraktives Bahnangebot im Auftrag der Kantone, stärken die Marktposition in den grossen Markträumen und gestalten diese verantwortungsvoll mit. Unsere Tochtergesellschaften bearbeiten die regionalen Märkte. In Kooperation mit ausländischen Partnerbahnen bauen wir grenzüberschreitende S-Bahn-Linien aus. Wir erbringen die Leistungen für unsere

Besteller zu einem optimalen Preis, verbessern den Kostendeckungsgrad und gewinnen neue Kund:innen in den Agglomerationen und ländlichen Gebieten.

Internationaler Personenverkehr: In Kooperation mit den Partnerbahnen und abgestimmt mit dem Fernverkehr schaffen wir attraktive Angebote und Services. Wir stellen auch die Vermarktung des ÖV ausserhalb der Schweiz sicher. Dazu gehören ein kundenorientiertes Vertriebs- und Reservations-system sowie eine integrierte internationale Tarifierung. Die Verbindungen mit touristischen Destinationen in der Schweiz und Zentren in unseren Nachbarländern bauen wir mit einem attraktiven und nachfrageorientierten Angebot für Tag und Nacht gezielt aus.

Erste und letzte Meile: Den Zugang zur ersten und letzten Meile gestalten wir aktiv und einfacher. Wir unterstützen die Reisenden auf ihrem Weg vom und zum Bahnhof und nehmen deren Bedürfnisse auf, wie zum Beispiel das Parkieren von Zwei- und Vierrädern. Der einfache Zugang zu Bahnhof und Bahn verbessert das Kundenerlebnis, stellt die Verknüpfung mit dem Bahngeschäft sicher und leistet einen Beitrag zur Erhöhung von Modalsplit und Konsum in Bahnhöfen. Hier spielen wir für Partner die Rolle der Mobilitätsintegratorin und bauen gemeinsame Angebote auf digitalen Touchpoints aus.

Bahnhöfe: Die Bahnhöfe sind repräsentative, komfortable und effektive Verkehrsdrehscheiben für den ÖV und Individualverkehr. In und um die Bahnhöfe bauen wir nachfrageorientiert Parkingflächen für Autos und Velos und ermöglichen neue Umsteigebeziehungen. Auch kleine und mittlere Bahnhöfe stimmen wir auf die Siedlungsentwicklung ab und beleben sie mit regionalen Aktivitäten und einzigartigen Konzepten. Wir verbessern die Durchlässigkeit von Bahnhöfen und verbinden sie mit Quartieren. Sichere und saubere Bahnhöfe sind unsere Visitenkarte und ein Ansporn für den Wechsel von anderen Verkehrsmitteln zur Bahn.

Anlageobjekte: Unsere Immobilienstrategie wird fortgeführt, das heisst, das Portfolio wird verstärkt durch Investitionen auf SBB eigenen Grundstücken an zentraler Lage – in der Regel mit direktem Bahnanschluss. Partnerschaftlich mit Quartierbevölkerung, Behörden und Politik entwickeln wir das Bahnhofsumfeld zu lebenswerten und nachhaltigen Stadtquartieren. Durch diese konsequente Innenverdichtung nahe an den Verkehrsknotenpunkten erhöhen wir den Modalsplit des Öffentlichen Verkehrs. Damit stellen wir langfristig stabile und wiederkehrende Erträge sicher.

Cargo Binnenverkehr: Wir transportieren in der Schweiz Güter auf der Schiene marktorientiert und leistungsfähig. Wir optimieren das schnelle Angebot zwischen Zentren, verknüpfen Leistungen in der Transport- und Wertschöpfungskette und erschliessen Regionen ökologisch nachhaltig. Mit einem starken Geschäft in der Citylogistik bieten wir Lösungen für eine raumeffiziente und emissionsarme Ver- und Entsorgung der urbanen Korridore in der Schweiz. Dank Automatisierung und Digitalisierung sind wir effizient und flexibel gegenüber Kundenanforderungen. Die Wirtschaftlichkeit des Angebotes stellt im Minimum die Reinvestitionsfähigkeit für eine nachhaltige Leistungserbringung sicher. So wachsen wir gezielt und leisten einen Beitrag zur Verkehrsverlagerung.

Der anstehende Investitionsbedarf ist hoch: Wir prüfen Wertschöpfungstiefe und Finanzierungsmöglichkeiten als Optionen.

Cargo Transitverkehr: SBB Cargo International konzentriert sich auf das erfolgreich etablierte Modell als Traktionär. Wir bauen unser Leistungsportfolio auf zusätzliche Transitachsen aus; dies stärkt uns im Wettbewerb. Wir fassen hierzu Minderheitsbeteiligungen oder strategische Allianzen ins Auge.

Wir setzen uns ein für eine bessere Koordination und Harmonisierung des europäischen Korridor-managements und für eine Erweiterung der Kapazitäten auf den Zulaufachsen.

In der Produktion effizienter, flexibler, zuverlässiger.

Als integrierte Bahn erbringen wir sämtliche marktgerichteten Leistungen aus einer einzigen «Fabrik», bestehend aus Netzen, Unterhaltsanlagen oder Rollmaterial. 2030 wollen wir effizienter, flexibler und zuverlässiger produzieren. Die wichtigsten Eckpunkte sind:

Infrastruktur: Das Schienen-, das Energie- und das Telecomnetz sind Rückgrat und zentrales Nervensystem der SBB Leistungserbringung.

Das Streckennetz entwickeln und unterhalten wir kostenoptimiert, die Nutzung flexibilisieren wir. Die Ausbauschritte orientieren sich am Bedarf der Kund:innen und werden szenarienstabil geplant, das heisst so, dass das Bahnnetz auch bei einem veränderten Angebot wirksam genutzt werden kann. Wir bringen proaktiv Vorschläge für wirtschaftlich tragfähige Infrastrukturausbauten ein und machen die Folgekosten als Entscheidungsgrundlage für die Politik transparent.

Das Telecomnetz modernisieren und standardisieren wir. Dabei richten wir uns an der Konvergenz von IT und Telecom aus. Im Energienetz streben wir Autonomie an und wollen Restkapazitäten im ÖV-nahen Bereich nutzen.

Bahnproduktion: Die Bahnproduktion stellt eine sichere, pünktliche, zuverlässige und kundenorientierte SBB sicher. Für unsere Kund:innen erhöhen wir die Flexibilität des Bahnsystems – sie profitieren von zusätzlichen Angeboten auf Basis des bewährten Taktfahrplans.

Wir planen und orchestrieren die Produktion integriert, damit unsere Kund:innen Planungssicherheit haben. Um die Sicherheit, Robustheit und Kapazitätsauslastung zu erhöhen, steigern wir den Automatisierungsgrad und nutzen das Potenzial erprobter Technologien.

Wir reduzieren Störungen, halten Auswirkungen klein und stellen sicher, dass unsere Kund:innen jederzeit informiert und handlungsfähig bleiben.

Flotte: Mit dem Rollmaterial wird das Leistungs- und Markenversprechen der SBB gegenüber den Kund:innen umgesetzt. Standardisierte, vielfältig einsetzbare Flotten ermöglichen einen flexiblen Betriebseinsatz, erleichtern die wirtschaftliche Instandhaltung über den Lebenszyklus und führen zu optimierten Betriebskosten.

Betriebsobjekte: Mit ihnen stellen wir die Verfügbarkeit von Bahnanlagen und Bahnbetrieb sicher und bieten attraktive Arbeitsumgebungen.

Die Unterhaltsanlagen positionieren wir optimal in Netz und Fahrplan. Wir streben eine effiziente Auslastung an, erhöhen dafür Nutzungsflexibilität und Polyvalenz und ermöglichen damit industrialisierte Prozesse. Die Büro- und ehemaligen Betriebsflächen nutzen wir effizient und bieten damit attraktive und zeitgemässe Arbeitsumgebungen.

SBB. Weil Verbindungen die Schweiz ausmachen.

Ein gutes Leben besteht aus guten Beziehungen. Beziehungen basieren auf Verbindungen.

Die SBB schafft Verbindungen und sorgt so für gute Beziehungen. Die SBB bringt Millionen Menschen mit Menschen und Menschen mit Gütern zusammen. Sie verbindet Menschen und Orte, ländliche Regionen, Städte und Kantone – Tag für Tag und Nacht für Nacht. Das fördert Freundschaften, festigt Familien, bietet Arbeitswege, ermöglicht Freizeitaktivitäten – sicher, klimafreundlich und komfortabel.

Unsere Verbindungen schaffen somit echte Lebensqualität und Freiheit; sie garantieren eine nachhaltige Zukunft für weitere Generationen, damit die Schweiz auch weiterhin so attraktiv bleibt.

Dank Verbindungen entsteht ein Wir-Gefühl.

Stratégie CFF 2030.



Table des matières.

Stratégie CFF 2030: présentation générale	3
Notre point de départ	5
CFF. Parce que la Suisse est faite de liens	5
Défis identifiés: une mobilité plus fluctuante	5
Notre réponse aux défis posés	7
Notre stratégie pour 2030	7
13 objectifs concrets pour 2030	11
Mise en œuvre: étape intermédiaire en 2025 et horizon 2050	12
Notre approche pour atteindre nos objectifs	13
Nos valeurs	13
Nos facteurs de réussite	14
Interactions entre le marché et la production	15
Sur le marché, nous nous positionnons en tant qu'acteur, intégrateur de mobilité et partenaire de coopération assumant la responsabilité du système global	15
Une production plus efficace, plus flexible et plus fiable	17
CFF. Parce que la Suisse est faite de liens	18

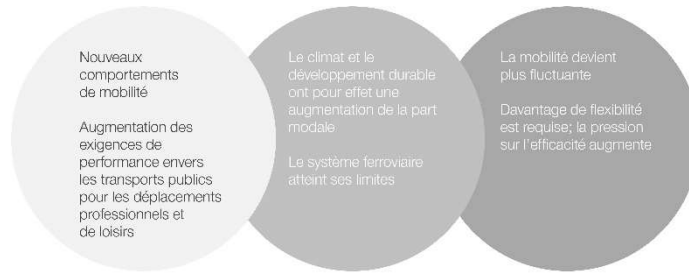
Novembre 2021

Stratégie CFF 2030: présentation générale.

La mobilité change en profondeur et devient plus fluctuante. Notre clientèle attend davantage de flexibilité et la pression sur l'efficacité augmente. Conscients de ces évolutions, nous avons mis au point la Stratégie 2030 des CFF. Quelles en sont les orientations? Afin de mieux répondre aux besoins de la clientèle, nous voulons concevoir l'offre de manière plus flexible, en nous basant sur l'horaire cadencé qui a fait ses preuves. Nous intégrons diverses formes de mobilité. Nous avons la conviction qu'une croissance intelligente est possible dans le cœur de métier d'un chemin de fer intégré, c'est-à-dire là où le rail concentre le plus d'atouts. C'est ainsi que nous augmenterons la part modale du chemin de fer. Cette ambition nécessite une infrastructure ferroviaire robuste et forte. Parallèlement, nous entendons renforcer notre efficacité et donner aux CFF une perspective durable sur le plan économique. Nous garantirons ainsi le service public dans le domaine des transports publics. Nous voulons jouer un rôle de leader dans tout ce qui a trait au développement durable et placer les femmes et les hommes au cœur de nos activités: pour la clientèle, le personnel, la société et toute la Suisse.

En résumé, nous voulons renforcer notre orientation clientèle et notre flexibilité, croître intelligemment, produire avec efficacité et accorder davantage d'importance à la dimension humaine et à la durabilité. La mise en œuvre de notre stratégie pourra être mesurée à l'aune de cinq facteurs de réussite et des interactions entre le marché et la production.

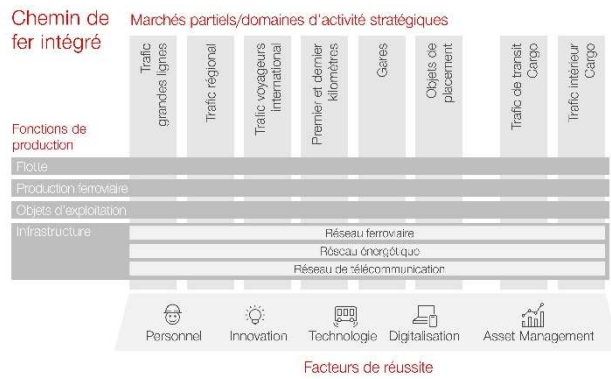
Notre point de départ.



Stratégie 2030: notre réponse aux défis posés.



Notre approche pour atteindre nos objectifs.



Notre point de départ.

CFF. Parce que la Suisse est faite de liens.

Notre stratégie est centrée sur le chemin de fer intégré et ses divers domaines d'activité: trafic voyageurs, immobilier, trafic marchandises et infrastructure. Le chemin de fer intégré représente le cœur de métier des CFF, au service de la clientèle. Son fonctionnement repose sur l'infrastructure ferroviaire, avec ses réseaux ferroviaire, énergétique et de télécommunication.

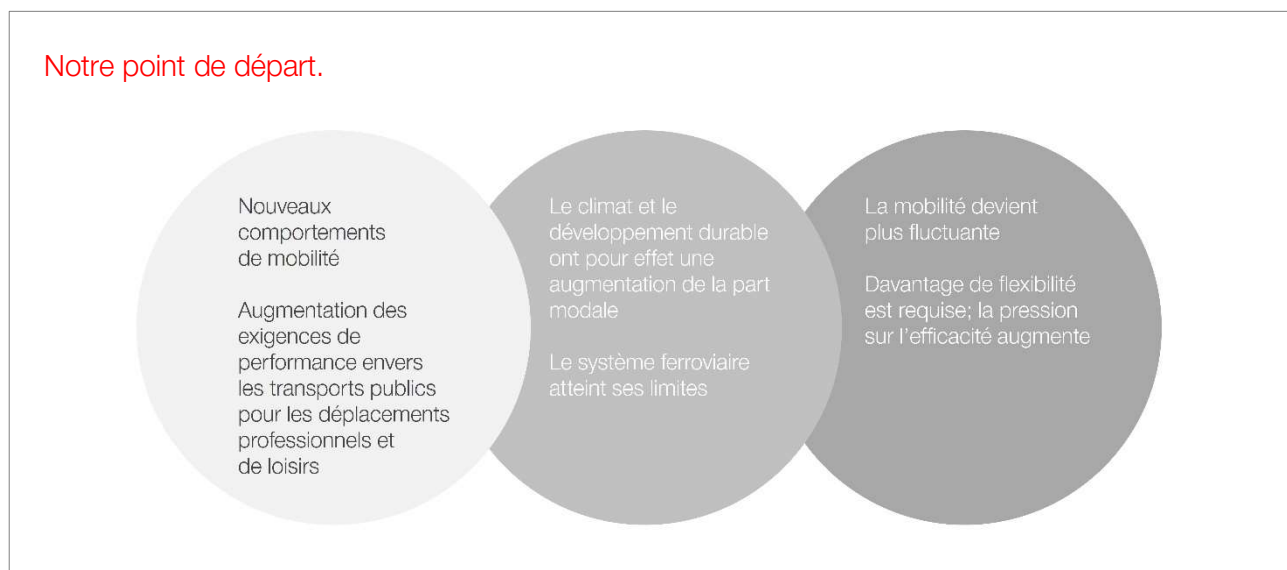
La stratégie des CFF se base, d'une part, sur les objectifs stratégiques fixés par la Confédération et, d'autre part, sur la raison d'être de l'entreprise. Les CFF relient des millions de personnes entre elles, mais font aussi le lien entre des personnes et des lieux, des personnes et des marchandises, des régions rurales, des zones urbaines et des cantons – jour après jour, de jour comme de nuit. Ils permettent ainsi à toutes ces personnes d'entretenir leurs interactions sociales, de maintenir leurs liens familiaux, d'aller travailler ou encore de pratiquer leurs loisirs – en toute sécurité, dans le respect du climat et confortablement.

Gages de liberté et d'une qualité de vie élevée, ces liens garantissent un avenir durable pour les générations futures, tout en contribuant à l'attractivité de la Suisse.

Défis identifiés: une mobilité plus fluctuante.

La mobilité devient plus fluctuante et la demande en moyens de transport respectueux du climat augmente. La pression sur l'efficacité s'accroît et le système ferroviaire atteint progressivement ses limites. Cette dynamique nous oblige à flexibiliser davantage l'offre et la production.

La pandémie de coronavirus a accentué les tendances et modifié les formes de travail. De manière générale, la mobilité va fortement augmenter. La part des trajets pendulaires est appelée à diminuer au profit de celle des voyages de loisirs. Le monde du travail et celui des loisirs tendent à converger. La mobilité va connaître davantage de variations, devenant moins prévisible et donc plus fluctuante.



Les exigences de performance posées aux transports publics pour les déplacements professionnels et de loisirs augmentent, notamment parce que notre façon de travailler et de vivre ensemble évolue. Nous devons composer avec de nouveaux comportements de mobilité. L'accès simplifié aux billets, le confort de voyage, l'information en continu de la clientèle et la convivialité des lieux de correspondance sont les clés de notre réussite. De plus en plus appréciées par les usagers, les offres de mobilité partagée («shared mobility») vont gagner des parts de marché. Ces offres doivent être parfaitement intégrées à la chaîne de voyage des transports publics.

Le respect du climat et le développement durable stimulent la demande à plusieurs niveaux. Les acteurs étatiques exigent une hausse de la part modale du rail en trafic voyageurs et trafic marchandises, et les usagers sont de plus en plus nombreux à choisir leurs modes de transport en connaissance de cause. Cela favorise la croissance de certaines activités, nouvelles ou existantes.

Les nouvelles formes de mobilité et l'évolution des comportements de mobilité exercent une pression sur les produits de l'activité de transport et sur les revenus locatifs dans les gares. Les aménagements de l'infrastructure, actuels et futurs, entraînent une augmentation des coûts d'entretien et de maintenance; le renouvellement et l'entretien du matériel roulant requièrent d'importants moyens financiers. Nous devons donc améliorer sensiblement notre productivité, renforcer notre efficacité et utiliser les fonds publics de manière économique. Ainsi, nous continuerons à rendre le chemin de fer abordable.

Notre réponse aux défis posés.

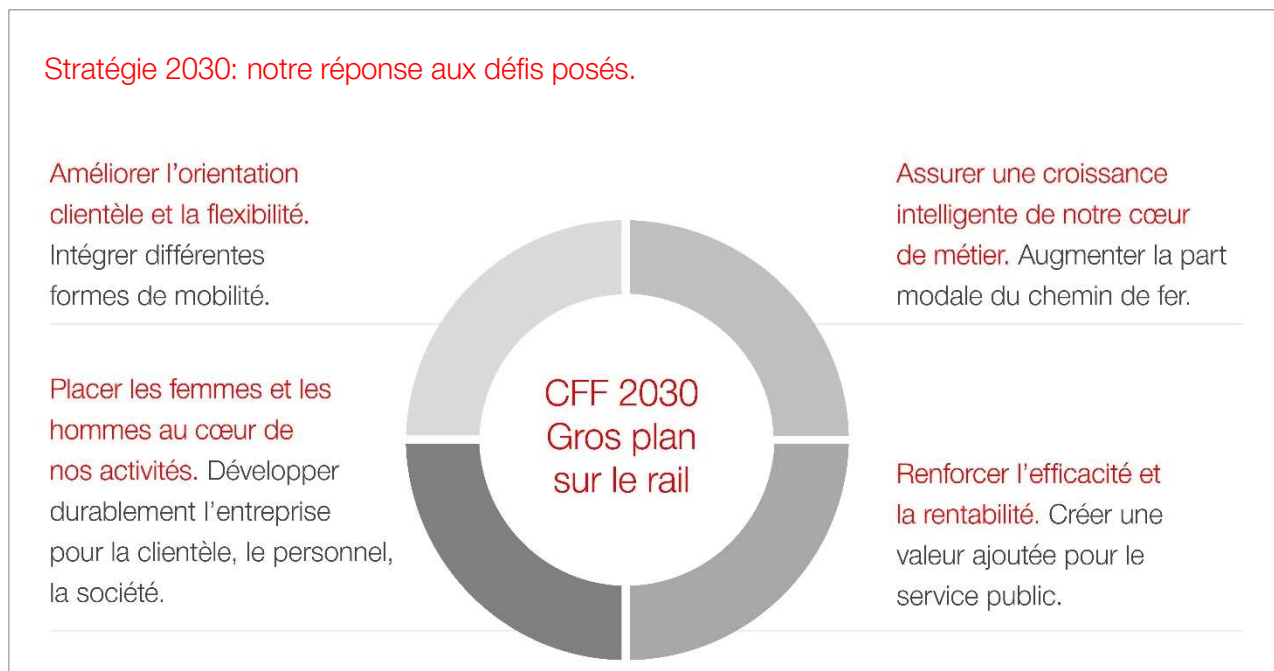
Notre stratégie pour 2030.

Nous flexibilisons le système ferroviaire pour proposer à notre clientèle des offres supplémentaires sur la base de l'horaire cadencé. Grâce à la force de notre marque, nous façonnons la mobilité de la Suisse avec le concours de nos partenaires et intégrons diverses formes de mobilité dans notre plate-forme digitale et dans nos gares.

Nous assurons une croissance intelligente dans notre cœur de métier, c'est-à-dire là où le chemin de fer concentre le plus d'atouts. Nous augmentons ainsi notre part de marché dans la mobilité globale. Nous nous fondons pour cela sur une infra-structure ferroviaire forte, que nous exploitons aussi pour d'autres entreprises de chemin de fer, sans discrimination. Soucieux de garantir un service public efficace dans le domaine des transports publics, nous augmentons notre efficacité et notre capacité de financement, grâce notamment à des projets immobiliers attrayants.

Nous voulons conserver notre rôle de leader du développement durable, atteindre la neutralité climatique d'ici à 2030 et offrir ainsi une valeur ajoutée à notre personnel et à l'ensemble de la société. Nous incarnons un chemin de fer à dimension humaine: nos clientes et clients doivent se sentir bien servis et bien accompagnés, que ce soit dans nos gares, dans nos trains, ou encore dans le domaine du fret.

Nous avons l'ambition de nous transformer et de nous améliorer d'ici à 2030 en tant qu'entreprise de chemin de fer intégrée et forte. Cette transformation s'articule autour des quatre dimensions présentées ci-après.



Nous gagnons en flexibilité pour une meilleure orientation clientèle et nous intégrons diverses formes de mobilité.

Les clientes et clients, avec leurs besoins spécifiques, sont toujours au cœur de nos préoccupations. Leurs déplacements en train doivent devenir nettement plus simples et plus faciles. Nous voulons proposer donc une gamme de billets et d'abonnements plus souples, ainsi que des offres supplémentaires sur la base de l'horaire cadencé, qui a fait ses preuves. Nous mettons en place des liaisons directes supplémentaires et étoffons, le week-end, notre offre de voyages vers les lieux touristiques.

Nous proposons davantage de liaisons internationales vers les centres urbains des pays voisins et garantissons le raccordement international des destinations touristiques situées sur le territoire suisse. Nous intégrons à notre plate-forme digitale le partage de moyens de transport tels que le vélo et la voiture («shared mobility»). Nous nous positionnons ainsi sur le marché comme l'intégrateur de mobilité préféré en Suisse.

En accord avec les communes, les villes et les cantons, nous faisons des gares les portes d'entrée et de sortie du système ferroviaire, les dotant d'un rôle représentatif et d'une qualité de séjour élevée. Les gares offrent un accès sûr et propre aux trains et répondent aux besoins actuels et futurs en matière de convergence des modes de transport. Des interfaces de transport permettant une parfaite coordination des formes de mobilité individuelle et collective voient ainsi le jour.

Nous assurons la croissance intelligente de notre cœur de métier et augmentons notre part de marché dans la mobilité globale.

Nous grandissons intelligemment. En d'autres termes, nous augmentons la part modale du chemin de fer là où il concentre le plus d'atouts, à savoir sur les liaisons longue distance rapides destinées au transport de voyageurs et de marchandises et dans les agglomérations où le chemin de fer permet à un grand nombre de personnes de se déplacer de manière fiable. L'intégration de nouvelles solutions de mobilité nous permet de renforcer l'attrait et la compétitivité du rail. Nous poursuivons le développement des aires de stationnement pour les voitures et les vélos et contribuons ainsi au transfert du trafic individuel motorisé vers les transports publics.

Nous concevons des solutions intégrées pour le développement de la mobilité et du territoire. De manière systématique, nous densifions l'environnement des gares pour promouvoir le transfert vers les transports publics. En collaboration avec les acteurs de la branche, nous développons pour nos clientes et clients des services de mobilité aussi simples que possible: les personnes se déplacent de manière intuitive et se sentent à la fois bien servies et bien accompagnées, sur toute la ligne. La transparence des produits et des tarifs et une fixation des prix axée sur l'incitation permettent à la clientèle de bénéficier de conditions de voyage avantageuses et aux CFF de mieux gérer le taux d'occupation des trains.

Nous nous adressons directement aux clientes et clients, cherchons le dialogue personnel et le contact individualisé, et jouons un rôle de leader pour toutes les interfaces avec la clientèle, que ce soit dans les centres voyageurs, dans les gares, à bord des trains ou sur les canaux digitaux (applications et Internet). Nous exploitons systématiquement la force de la marque CFF et la développons pour nous profiler durablement sur le marché.

Nous garantissons une utilisation économique de nos ressources et veillons au développement efficace du système ferroviaire comme contribution au service public.

Grâce à la gestion économique de nos ressources, nous apportons une valeur ajoutée importante dans l'optique du financement durable du système et de la fourniture d'un service public orienté sur les besoins. Nous proposons de manière proactive des mesures d'aménagement de l'infrastructure économiquement intéressantes, présentons les coûts induits de l'ensemble des investissements et leurs conséquences financières en toute transparence et créons ainsi les bases nécessaires aux décisions politiques. Ce faisant, nous sommes guidés par l'objectif de faire des CFF une entreprise économiquement viable au service de la Suisse.

Nous renforçons notre efficacité et utilisons des systèmes et des processus homogènes pour optimiser nos déroulements. Nous y parvenons notamment en misant sur les innovations, les technologies et les solutions digitales.

Nous garantissons notre capacité de production en faisant appel à des partenaires externes dans une logique de valeur ajoutée. Nous privilégions les modèles souples pour nous procurer les services dont nous avons besoin («as a service»).

Nous tirons parti des synergies entre le trafic voyageurs et le secteur immobilier, et étudions les possibilités d'accéder à de nouvelles sources de revenus proches de notre cœur de métier. Nous investissons dans nos propres terrains bénéficiant d'une situation de premier plan, en général avec raccordement au réseau ferroviaire; nous y construisons des logements à prix moyen ou modéré. Nous garantissons ainsi, à long terme, des revenus réguliers et stables.

Nous plaçons les femmes et les hommes au cœur de nos activités. Nous développons durablement l'entreprise sur les plans social, économique et écologique: pour la clientèle, le personnel et la société.

Nous incarnons le chemin de fer à dimension humaine. C'est pourquoi nous accordons beaucoup d'importance au développement durable à tous les niveaux.

Notre offre, nos investissements et nos acquisitions contribuent à l'atteinte des objectifs de développement durable de la Suisse. Nous transformons les environs des gares en quartiers urbains où il fait bon vivre. Gage d'une grande qualité de vie pour nos clientes et clients, la mobilité durable nous permettra d'atteindre la neutralité climatique d'ici à 2030.

Employeur attrayant, nous proposons des emplois porteurs de sens à nos collaboratrices et collaborateurs, en mettant l'accent sur la performance. Des formations et perfectionnements sur mesure les préparent à l'évolution de leur métier, et nous permettent de conserver le précieux savoir-faire ferroviaire. Nous renforçons l'esprit d'équipe et encourageons la transformation culturelle visée par le projet «OneSBB», en promouvant la diversité, l'inclusion et la collaboration constructive avec les partenaires sociaux.

Quelle que soit la dimension de la stratégie, nous travaillons en étroite collaboration avec tous les groupes d'intérêt, des autorités aux fournisseurs en passant par les associations et les responsables politiques. Pour ce faire, nous misons sur une communication intégrée et cohérente.

13 objectifs concrets pour 2030.

Nous avons défini 13 objectifs concrets pour faciliter la mise en œuvre de la stratégie 2030; ces objectifs portent sur les quatre dimensions développées ci-dessus.

1. Renforcer la **sécurité**, la **ponctualité**, la **propreté** et la **fiabilité**, et accroître la **résilience** du système ferroviaire.
2. Se concentrer sur des **modèles d'offre et de production plus flexibles**, des produits plus souples et des systèmes tarifaires simplifiés. Augmenter la **compétitivité** par rapport au trafic individuel motorisé avec des approches innovantes.
3. Mettre en place une **mobilité intégrée** et créer une plus-value dans le cadre de notre cœur de métier en **coopération avec nos partenaires**. Mettre en réseau, de manière physique et digitale, nos atouts et nos actifs pour nous positionner solidement sur le marché.
4. Transformer **les gares et leurs environs** en **quartiers urbains** accueillants et garantir un **accès au chemin de fer** attrayant.
5. **Viser l'orientation clientèle et l'efficacité**, exploiter à cet effet de manière ciblée le potentiel des technologies et de la digitalisation et renforcer notre performance en matière d'innovation en coopérant notamment avec l'industrie et les hautes écoles.
6. **Optimiser le raccordement aux métropoles européennes** dans le cadre de coopérations.
7. Mettre à profit nos ressources pour **développer de nouveaux domaines et de nouvelles activités** susceptibles de renforcer les CFF à long terme.
8. Consolider notre **position sur le marché du fret ferroviaire intérieur** et gérer le réseau en s'appuyant sur des critères économiques. Diversifier le **fret ferroviaire de transit** en utilisant des corridors de transport supplémentaires.
9. **Garantir une infrastructure ferroviaire robuste** sur les réseaux ferroviaire, énergétique et de télécommunication, en veillant à une utilisation efficace des fonds publics.
10. Garantir **une entreprise ferroviaire intégrée, financièrement saine**.
11. Promouvoir activement **des conditions-cadres favorables et fiables** pour les CFF et le secteur des transports publics.
12. **Augmenter l'attrait des CFF pour le personnel actuel et futur**, offrir un environnement de travail axé sur la performance et **encourager la transformation culturelle en vue de concrétiser le projet «OneSBB»**, visant à renforcer le sentiment d'appartenance.
13. Asseoir notre avantage écologique et **atteindre la neutralité climatique d'ici à 2030**.

Nous mesurons l'impact de la stratégie à l'aune des neuf objectifs du groupe.



Mise en œuvre: étape intermédiaire en 2025 et horizon 2050.

La première étape consiste à poser les fondations nécessaires. D'ici à 2025, nous souhaitons élargir notre base de clientèle, renforcer l'orientation clientèle et stabiliser le chemin de fer sur les plans opérationnel et économique. Grâce au processus soutenu de digitalisation, nous gagnons en productivité.

Le fonctionnement du chemin de fer est plus fiable, efficace et robuste. Les dérangements impactent le moins possible nos clientes et clients. Le système tarifaire et l'assortiment des titres de transport sont simplifiés en étroite collaboration avec les autres acteurs de la branche; le système est intuitif et son utilisation de bout en bout est garantie.

Nous parvenons à ce résultat grâce notamment aux nouvelles technologies et à des solutions d'automatisation et de digitalisation innovantes. Un rôle central est joué par la production ferroviaire intégrée, qui appréhende le système ferroviaire dans sa globalité et assure, par exemple, une coordination minutieuse des chantiers de construction en tenant compte des exigences du trafic. À cet égard, la robustesse du système ferroviaire revêt une importance prioritaire, après la sécurité.

En outre, nous stabilisons les finances après la pandémie de coronavirus, réduisons les coûts et augmentons tant la productivité que l'efficacité. Nous jetons ainsi les bases d'une croissance saine et durable.

Concrètement, nous entendons atteindre d'ici à 2025 les objectifs intermédiaires ci-après, essentiels au regard de nos ambitions pour 2030.

1. **Reconquérir la clientèle perdue et acquérir une nouvelle clientèle.**
2. **Renforcer l'orientation clientèle** et simplifier l'assortiment et le système tarifaire.
3. **Stabiliser l'activité ferroviaire**, notamment avec le Traffic Management System, la planification intégrée de la production et le remplacement par S/4 de l'actuelle solution ERP.
4. **Réduire les coûts**, augmenter la productivité et l'efficacité, hiérarchiser les investissements et ainsi **stabiliser durablement notre situation financière.**
5. Mettre en œuvre l'**étape d'aménagement 2025** et la convention sur les prestations.
6. Déterminer en concertation avec les responsables politiques la voie à suivre pour développer le **fret ferroviaire intérieur.**

Horizon 2050: les objectifs concrets pour 2030 servent aussi à atteindre les perspectives 2050.

Le chemin de fer apporte une contribution importante à l'atteinte des objectifs climatiques fixés pour 2050, ainsi qu'à la qualité de vie et à la situation économique qui caractérisent la Suisse. La Confédération a formulé sa vision dans la Perspective du rail 2050 et entend doubler la part modale du chemin de fer, en trafic voyageurs comme en trafic marchandises. Cet objectif est à la base de notre planification à long terme, qui comprend également l'augmentation de la résilience, à savoir la capacité du système ferroviaire à résister aux défaillances telles que les perturbations de l'exploitation, et les fondements d'une rentabilité durable.

Notre approche pour atteindre nos objectifs.

Eu égard à la complexité du système ferroviaire, la mise en œuvre de la stratégie doit être minutieusement planifiée. Le mécanisme de mise en œuvre repose sur nos valeurs et sur cinq facteurs de réussite essentiels. Il est également porté par une matrice de fonctions de production indispensables et de domaines d'activité stratégiques en lien avec le marché, qui interagissent de manière concrète et coordonnée.

Nos valeurs.

Nos valeurs sont le fondement sur lequel s'appuient les CFF pour fournir chaque jour des prestations d'excellence. Elles sont autant de repères qui guident nos actions et nos décisions.

Responsabilité

Respect

Passion

Agilité

Ambition

Nos facteurs de réussite.

Les CFF ont identifié cinq facteurs de réussite essentiels à la mise en œuvre de la stratégie.

Facteurs de réussite CFF 2030.



Personnel



Innovation



Technologie



Digitalisation



Asset Management

Personnel: les collaboratrices et collaborateurs constituent la pierre angulaire du chemin de fer intégré, qu'ils incarnent, toutes et tous, ensemble («OneSBB»). Nous leur offrons une multitude de perspectives de développement, entretenons et développons leur savoir-faire ferroviaire et renforçons leur sentiment d'appartenance. Nous promovons la diversité et l'inclusion. Employeur attractif, nous proposons des conditions d'engagement modernes, que nous développons en concertation avec les partenaires sociaux.

Innovation: nous élaborons de manière ciblée des solutions innovantes pour résoudre les problèmes actuels et saisir les opportunités que nous réserve l'avenir. Ce faisant, nous mettons l'accent sur les innovations qui, en lien avec notre cœur de métier, présentent une grande utilité pour la clientèle. Nous voyons dans l'évolution du marché une opportunité d'innovation qui nous permet de rester compétitifs à long terme et d'augmenter la part modale du chemin de fer.

Technologie: nous exploitons de manière ciblée le potentiel des nouvelles technologies pour garantir la sécurité, l'orientation clientèle et l'efficacité de notre cœur de métier. Nous encourageons ainsi l'automatisation, la modularisation et la standardisation, ce qui se traduit par une hausse de la fiabilité et une baisse des coûts du système ferroviaire. Avec les nouvelles technologies, nous réduisons la complexité du système et favorisons la compatibilité à l'échelon européen. Nous mettons hors service les anciens systèmes de façon ciblée.

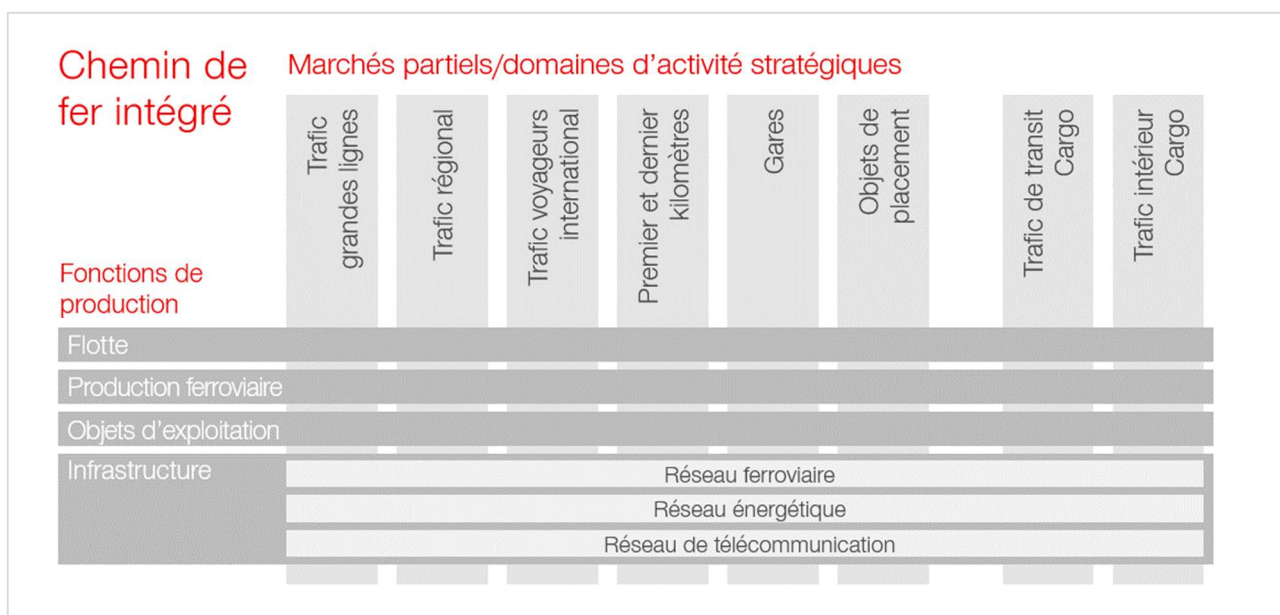
Digitalisation: grâce à la digitalisation, nous augmentons la productivité, la qualité et la sécurité. En interne, nous digitalisons les processus liés au domaine ferroviaire et misons sur une gestion des données intégrée. En externe, nous développons notre réseau au sein du système de mobilité: les clientes et clients peuvent se déplacer de porte à porte, bénéficiant de possibilités de voyage organisées avec un processus de réservation de bout en bout, ce qui permet d'accroître la part du chemin de fer dans la répartition modale.

Asset Management: nous gérons nos actifs, tels que les réseaux d'infrastructure, le matériel roulant, les objets d'exploitation, les biens immobiliers ou les systèmes, dans le cadre d'une approche globale et coordonnée, de sorte qu'ils aient un impact maximal pour la clientèle. Nous nous assurons que tous les composants du système ferroviaire sont fiables, disponibles et sûrs, et tenons compte de la maintenance dès les phases de planification et d'acquisition.

Interactions entre le marché et la production.

Les effets de notre stratégie se déploient au niveau des interactions entre le marché et la production. Nous intervenons sur les marchés voyageurs, immobilier et marchandises. Nous les subdivisons en huit marchés partiels, qui constituent nos domaines d'activité stratégiques au sein desquels nous fournissons nos prestations. En notre qualité de chemin de fer intégré, nous disposons de quatre fonctions de production: l'infrastructure (réseaux ferroviaire, énergétique et de télécommunication), la production ferroviaire, la flotte et les objets d'exploitation.

Les fonctions de production et les domaines d'activité stratégiques ne reflètent pas l'organisation structurelle des CFF, mais la matrice du chemin de fer intégré.



Sur le marché, nous nous positionnons en tant qu'acteur, intégrateur de mobilité et partenaire de coopération assumant la responsabilité du système global.

Sur les marchés partiels, nous fixons les priorités ci-après pour concrétiser la stratégie.

Trafic grandes lignes: le trafic grandes lignes garantit une offre rentable d'excellente qualité et assume la responsabilité de la gestion du système. Dans le cadre de la concession intégrale pour le trafic grandes lignes, nous créons une offre ferroviaire attrayante, axée sur la demande à l'échelle de la Suisse, et augmentons ainsi la part modale du chemin de fer. Nous suscitons l'enthousiasme de plus en plus de voyageuses et voyageurs grâce au développement de notre assortiment et de notre système tarifaire, mais aussi grâce à la mise au point et à la commercialisation de produits et de services attractifs, accessibles à toutes et à tous.

Trafic régional: nous exploitons une offre ferroviaire attrayante pour le compte des cantons et renforçons notre position dans les grandes agglomérations, dont nous contribuons au développement ferroviaire de manière responsable. Nos filiales prennent en charge les marchés régionaux. Nous assurons l'extension de lignes RER transfrontalières en coopération avec nos réseaux partenaires à l'étranger. Nous fournissons les prestations à nos commanditaires à un prix optimisé, améliorons le taux de couverture des coûts et conquérons une clientèle nouvelle dans les agglomérations et les zones rurales.

Trafic voyageurs international: nous proposons des offres et des services attrayants en coopération avec nos réseaux partenaires et en concertation avec le trafic grandes lignes. Nous garantissons aussi la commercialisation des transports publics en dehors des frontières suisses. Nous avons besoin à cet effet d'un système de distribution et de réservation orienté vers la clientèle et d'une tarification internationale intégrée. Nous assurons un développement ciblé des liaisons avec les destinations touristiques en Suisse et les centres urbains des pays limitrophes en proposant une offre attrayante, axée sur la demande, de jour comme de nuit.

Premier et dernier kilomètres: nous veillons activement à faciliter l'accès au premier et au dernier kilomètres. Nous apportons notre soutien aux voyageuses et voyageurs pour le trajet à destination ou au départ de la gare et tenons compte de leurs besoins, par exemple en ce qui concerne les places de stationnement pour voitures et vélos. Un accès simple à la gare et au chemin de fer améliore l'expérience client, assure le lien avec l'activité ferroviaire, contribue à augmenter la part modale du rail et soutient l'activité commerciale dans les gares. Pour nos partenaires, nous endossons le rôle d'intégrateur de mobilité et développons des offres communes proposées aux points de contact digitaux.

Gares: les gares constituent des interfaces de transport représentatives, pratiques et efficaces pour les transports publics et le trafic individuel. Nous construisons, dans les gares et leurs environs, des aires de stationnement pour les voitures et les vélos en tenant compte de la demande et proposons de nouvelles correspondances entre les différents moyens de transport. Nous prenons également en compte le développement de l'urbanisation pour les petites gares et les gares moyennes, dont nous renforçons l'attrait en misant sur des activités régionales et des concepts uniques. Nous améliorons l'accessibilité des gares et les relient aux quartiers environnants. Des gares sûres et propres sont notre carte de visite et incitent le public à délaisser les autres modes de transport pour le chemin de fer.

Objets de placement: nous poursuivons le déploiement de notre stratégie immobilière: le portefeuille immobilier est enrichi d'investissements dans des terrains appartenant aux CFF et bénéficiant d'une situation de premier plan, qui ont en règle générale un accès direct au chemin de fer. En partenariat avec les habitants des quartiers, les autorités et les responsables politiques, nous transformons les abords des gares en quartiers urbains accueillants et durables. Cette densification urbaine systématique à proximité des points principaux du trafic nous permet d'augmenter la part modale des transports publics. Nous assurons ainsi, à long terme, des revenus réguliers et stables.

Trafic intérieur Cargo: nous transportons des marchandises par le rail en Suisse, dans le cadre d'une offre performante et alignée sur les besoins du marché. Nous optimisons l'offre de transport rapide entre les centres, intégrons les prestations tout au long des chaînes de transport et de valeur et desservons les régions de manière écologiquement durable. Notre forte présence sur le marché de la logistique urbaine nous permet de proposer des solutions à faible taux d'émission et efficaces

en matière d'utilisation du territoire pour desservir les corridors de transport dans les villes et agglomérations de Suisse. Grâce à l'automatisation et à la digitalisation, nous sommes en mesure de réagir aux exigences de la clientèle avec efficacité et flexibilité. La rentabilité de l'offre garantit au minimum la capacité de réinvestissement nécessaire à la fourniture de prestations durables. Nous ciblons ainsi notre croissance et contribuons au transfert du trafic de la route au rail.

Devant faire face à de lourds investissements, nous étudions les différentes options sous l'angle de la valeur ajoutée et du financement.

Trafic de transit Cargo: SBB Cargo International se concentre sur le modèle de tractionnaire qui a fait ses preuves. Nous étendons notre portefeuille de prestations sur des axes de transit supplémentaires, ce qui renforce notre compétitivité. Dans cette optique, nous envisageons de prendre des participations minoritaires ou de nouer des alliances stratégiques.

Nous nous engageons pour une gestion coordonnée et harmonisée des corridors de transport européens et un élargissement des capacités sur les lignes d'accès.

Une production plus efficace, plus flexible et plus fiable.

En notre qualité de chemin de fer intégré, nous produisons toutes les prestations axées sur le marché dans une seule et même «fabrique» constituée de réseaux, d'installations d'entretien et de matériel roulant. En 2030, nous entendons produire avec davantage d'efficacité, de flexibilité et de fiabilité. Voici les grandes lignes de notre démarche.

Infrastructure: les réseaux ferroviaire, énergétique et de télécommunication constituent l'épine dorsale et le système nerveux central des CFF en matière de fourniture de prestations.

Nous développons et entretenons le réseau ferroviaire dans un souci d'optimisation des coûts et veillons à en flexibiliser l'utilisation. Les étapes d'aménagement tiennent compte des besoins de la clientèle et font l'objet d'une planification stable sous forme de scénarios, l'objectif étant que le réseau ferroviaire puisse être utilisé efficacement même en cas de modification de l'offre. Nous adoptons une approche proactive en proposant des extensions de l'infrastructure économiquement viables et présentons les coûts subséquents en toute transparence comme base de décision pour les responsables politiques.

Nous modernisons et standardisons le réseau de télécommunication. Nous faisons converger l'informatique et les télécommunications. Pour le réseau énergétique, nous visons l'autonomie et entendons utiliser les capacités résiduelles dans le domaine lié aux transports publics.

Production ferroviaire: la production ferroviaire est garante de la sécurité, de la ponctualité, de la fiabilité et de l'orientation clientèle des CFF. Afin de mieux répondre aux besoins de la clientèle, nous concevons l'offre de manière plus flexible, en nous basant sur l'horaire cadencé qui a fait ses preuves.

Nous planifions et orchestrans la production selon une approche intégrée pour permettre à nos clientes et clients de planifier leurs déplacements en toute sécurité. Soucieux de renforcer la sécurité, la robustesse et le niveau d'utilisation des capacités, nous augmentons le degré d'automatisation et mettons à profit le potentiel des technologies qui ont fait leurs preuves.

Nous réduisons le nombre de dérangements, nous endiguons leurs répercussions et nous nous assurons que nos clientes et clients sont informés en tout temps et conformément à la réalité de la situation.

Flotte: le matériel roulant permet de tenir la promesse faite par les CFF aux clientes et clients en matière de marque et de service. Les flottes standardisées et polyvalentes ont pour effet une exploitation plus souple, un entretien plus économique sur tout le cycle de vie et une optimisation des coûts d'exploitation.

Objets d'exploitation: les objets d'exploitation nous permettent de garantir la disponibilité des installations ferroviaires et l'exploitation du chemin de fer. Ils offrent en outre des environnements de travail attrayants.

Nous veillons à positionner au mieux les installations d'entretien dans le réseau et dans l'horaire. Nous visons une occupation efficace des installations et augmentons à cet effet la souplesse d'utilisation et la polyvalence, ce qui nous permet d'industrialiser nos processus. Nous utilisons de manière efficace les surfaces de bureaux et les anciennes surfaces d'exploitation, pour proposer des environnements de travail attrayants et modernes.

CFF. Parce que la Suisse est faite de liens.

Nouer des relations, tisser des liens... Des atouts indispensables pour une vie épanouie et enrichissante.

Ces relations si cruciales, les CFF leur donnent vie en créant des liens. Les CFF relient des millions de personnes entre elles, mais font aussi le lien entre des personnes et des lieux, des personnes et des marchandises, des régions rurales, des zones urbaines et des cantons – jour après jour, de jour comme de nuit. Ils permettent ainsi à toutes ces personnes d'entretenir leurs interactions sociales, de maintenir leurs liens familiaux, d'aller travailler ou encore de pratiquer leurs loisirs – en toute sécurité, dans le respect du climat et confortablement.

Gages de liberté et d'une qualité de vie élevée, ces liens garantissent un avenir durable aux générations futures, tout en contribuant à l'attractivité de la Suisse.

Et ce sont ces liens qui nous rapprochent, nous unissent.

Strategia FFS 2030.



Indice.

Strategia FFS 2030: una panoramica	3
Il nostro punto di partenza	4
FFS. Perché la Svizzera è fatta di legami	4
Riconoscere le sfide: la mobilità diventa sempre più volatile	4
Come rispondiamo alle sfide	6
La nostra strategia per il 2030	6
13 obiettivi concreti per il 2030	9
Attuazione con fase intermedia entro il 2025 e orizzonte 2050	10
Come raggiungiamo i nostri obiettivi	12
I nostri valori	12
I nostri fattori di successo	12
I punti chiave della nostra strategia: interazione tra mercato e produzione	13
Crescere sul mercato in quanto attore, integratore di mobilità e partner di cooperazione responsabile per l'intero sistema	14
Produzione più efficiente, flessibile e affidabile	16
FFS. Perché la Svizzera è fatta di legami	17

Novembre 2021

Strategia FFS 2030: una panoramica.

La mobilità è in rapida evoluzione e diventerà sempre più volatile. La clientela si aspetta maggiore flessibilità e la pressione sull'efficienza aumenta. Consapevoli di tali sviluppi, abbiamo elaborato la strategia 2030 per le FFS. I nostri indirizzi strategici sono qui descritti. Sulla base dell'orario cadenzato, intendiamo strutturare l'offerta in maniera più flessibile per meglio rispondere alle esigenze della clientela. Integriamo diverse forme di mobilità. Siamo convinti che sia possibile crescere in maniera intelligente nell'attività di base della ferrovia integrata, ossia laddove la ferrovia può far valere i propri punti di forza: questo ci permette di incrementare la quota modale del treno. Alla base di questa strategia c'è un'infrastruttura ferroviaria forte e solida. Allo stesso tempo, vogliamo migliorare la nostra efficienza e creare per le FFS una prospettiva economicamente sostenibile, che ci permetta di garantire il servizio pubblico nel settore dei trasporti pubblici. In tutti gli aspetti riguardanti la sostenibilità vogliamo assumere un ruolo guida ed essere una ferrovia a dimensione umana: per la clientela, il personale, la società e l'intera Svizzera.



Il nostro punto di partenza.

FFS. Perché la Svizzera è fatta di legami.

La nostra strategia è incentrata sulla ferrovia integrata con i suoi ambiti di attività: traffico viaggiatori, settore immobiliare, traffico merci e infrastruttura. La ferrovia integrata rappresenta l'attività di base delle FFS, al servizio della clientela. L'infrastruttura ferroviaria – con la sua rete ferroviaria, energetica e delle telecomunicazioni – ne è il fondamento.

La strategia delle FFS trova le basi, da un lato, negli obiettivi strategici fissati dalla Confederazione e, dall'altro, nella «ragion d'essere» aziendale: tessendo legami, le FFS permettono di creare buone relazioni. Esse collegano infatti tra loro milioni di persone, come pure persone e merci, persone e luoghi, regioni rurali, città e Cantoni: giorno dopo giorno, 24 ore su 24. Possiamo così curare le amicizie, mantenere i legami familiari, andare a lavorare o, ancora, praticare attività nel tempo libero – in modo comodo, sicuro e nel rispetto del clima.

I nostri legami offrono libertà e una qualità di vita elevata e garantiscono un futuro sostenibile per le prossime generazioni, consentendo alla Svizzera di mantenere la sua attrattiva.

Riconoscere le sfide: la mobilità diventa sempre più volatile.

In un contesto di mobilità più volatile, cresce la domanda di trasporti ecosostenibili. La pressione sull'efficienza aumenta e il sistema ferroviario è sempre più al limite. Questa dinamica richiede una maggiore flessibilità sia delle offerte che della produzione.

La crisi sanitaria ha accentuato le tendenze già in atto e trasformato le modalità di lavoro. A fronte di un calo del numero di pendolari e di un aumento di quello dei viaggiatori del tempo libero, nel complesso la mobilità è destinata a crescere sensibilmente. Il mondo del lavoro e quello del tempo libero mostrano un'evoluzione comune. La mobilità varierà in misura più significativa e sarà meno prevedibile, da cui la maggiore volatilità.



Aumenta l'esigenza di trasporti pubblici efficienti per gli spostamenti in ambito professionale e ricreativo, anche perché cambia la modalità in cui lavoriamo e conviviamo. Dobbiamo confrontarci con le nuove abitudini di mobilità: accesso semplice ai biglietti, comfort di viaggio, informazione continua alla clientela e gradevolezza delle stazioni di cambio sono la chiave del successo. Le offerte di mobilità condivisa («shared mobility») sono sempre più apprezzate e guadagnano quote di mercato sempre maggiori. Ciò richiede una perfetta integrazione di queste offerte alla catena di viaggio dei trasporti pubblici.

Il rispetto del clima e la sostenibilità incentivano la domanda a più livelli: gli attori statali chiedono un incremento della quota modale della ferrovia nel traffico viaggiatori e merci, mentre i privati scelgono i mezzi di trasporto con maggiore consapevolezza. Questo favorisce una crescita nei comparti nuovi o esistenti.

Le nuove forme di mobilità e il mutamento delle abitudini mettono a dura prova i profitti dell'attività di trasporto e i ricavi derivanti dalla locazione nelle stazioni. Gli ampliamenti infrastrutturali attuali e pianificati aumentano i costi di manutenzione ordinaria e straordinaria; parallelamente, il rinnovo e la manutenzione del materiale rotabile richiedono un notevole impegno finanziario. Questo ci impone di incrementare notevolmente la nostra produttività ed efficienza, oltre che di impiegare le risorse pubbliche in modo economico, così da continuare a essere una ferrovia economicamente sostenibile per clienti e committenti.

Come rispondiamo alle sfide.

La nostra strategia per il 2030.

Intendiamo aumentare la flessibilità del sistema ferroviario per i nostri clienti, che avranno a disposizione offerte aggiuntive sulla base dell'orario cadenzato. Grazie alla solidità della nostra marca, insieme ai partner plasmiamo la mobilità della Svizzera e integriamo diverse forme di mobilità nella nostra piattaforma digitale e nelle stazioni.

Assicuriamo una crescita intelligente nella nostra attività di base, ossia laddove la ferrovia può far valere i propri punti di forza. Questo ci permette di ampliare la nostra quota di mercato nella mobilità globale. A tale scopo ci avvaliamo di un'infrastruttura forte, che gestiamo anche per altre ferrovie, senza alcuna discriminazione. Per garantire un servizio pubblico efficace nel settore dei trasporti pubblici, incrementiamo la nostra efficienza e la nostra capacità di finanziamento, grazie anche a progetti immobiliari interessanti.

Vogliamo mantenere un ruolo guida sul tema della sostenibilità, raggiungere la neutralità climatica entro il 2030 e creare valore aggiunto per il personale e la società. Siamo una ferrovia a dimensione umana, di persone per le persone. La clientela si affida a noi perché si sente in buone mani e ben accompagnata, che sia in stazione, sul treno o nella gestione del traffico merci.

Entro il 2030, con una ferrovia solida e integrata vogliamo agire su quattro fronti per cambiare e migliorare sensibilmente:



Incrementiamo la flessibilità per un migliore orientamento alla clientela e integriamo diverse forme di mobilità.

I clienti e le loro esigenze sono sempre la nostra priorità. Viaggiare in treno deve diventare molto più facile e comodo: desideriamo proporre, quindi, una gamma di biglietti e abbonamenti più flessibili e offerte aggiuntive basate sull'orario cadenzato. Offriamo inoltre collegamenti diretti supplementari e, nei fine settimana, potenziamo il servizio nelle regioni turistiche.

Aumentiamo i collegamenti internazionali con i centri urbani dei Paesi vicini e garantiamo l'offerta per raggiungere le destinazioni turistiche svizzere dall'estero. Integriamo nella nostra piattaforma digitale l'utilizzo comune condiviso di mezzi di trasporto quali biciclette o auto («shared mobility»), posizionandoci sul mercato come integratore di mobilità preferito in Svizzera.

Insieme a Comuni, città e Cantoni, trasformiamo le stazioni in porte di ingresso e di uscita rappresentative del sistema ferroviario con un'elevata qualità della sosta, che garantiscono un accesso sicuro e pulito alla ferrovia e coincidenze adeguate alle esigenze attuali e future tra i diversi vettori di trasporto. In questo modo si sviluppano hub per un'integrazione ideale della mobilità individuale e collettiva.

Cresciamo in modo intelligente nell'attività di base e aumentiamo la nostra quota di mercato nella mobilità globale.

Cresciamo in modo intelligente: ciò significa incrementare la quota modale del treno laddove la ferrovia può far valere i propri punti di forza, ossia sulle lunghe distanze nel trasporto merci e viaggiatori e negli agglomerati, dove i treni assicurano a un gran numero di persone di spostarsi da un luogo all'altro in modo affidabile. Rafforziamo l'attrattiva e la competitività della ferrovia grazie a nuove soluzioni di mobilità lungo tutto il viaggio. Sviluppiamo ulteriormente le aree di parcheggio per auto e biciclette in modo da incentivare il passaggio dal traffico individuale motorizzato ai trasporti pubblici.

Pianifichiamo uno sviluppo integrato della mobilità e del territorio. Grazie a una densificazione coerente delle aree intorno alle stazioni, promuoviamo il passaggio ai trasporti pubblici. In collaborazione con le aziende del settore dei trasporti pubblici, semplifichiamo il più possibile la mobilità per i nostri clienti, che possono così orientarsi in modo intuitivo durante tutto il viaggio, sentendosi in buone mani e ben accompagnati. La trasparenza dei prodotti e delle tariffe e una politica dei prezzi basata su incentivi assicurano alla clientela di poter viaggiare a condizioni vantaggiose e permettono alle FFS di gestire meglio il tasso d'occupazione dei treni.

Ci rivolgiamo attivamente alla clientela, cercando un dialogo diretto e personalizzato, e assumiamo un ruolo trainante nella gestione delle relazioni tramite tutte le interfacce: nei Centri viaggiatori, in stazione, sui treni o sui canali digitali quali app e Internet. Sfruttiamo sistematicamente la forza della marca FFS, che rafforziamo per conservare a lungo termine il nostro posizionamento sul mercato.

Assicuriamo una gestione economica delle risorse e uno sviluppo efficiente del sistema ferroviario come contributo al servizio pubblico.

La nostra gestione economica delle risorse ci permette di generare un notevole valore aggiunto per finanziare in modo duraturo il sistema e realizzare un servizio pubblico orientato alle esigenze nel settore dei trasporti pubblici. Avanziamo proattivamente proposte di ampliamenti infrastrutturali economicamente sostenibili e presentiamo in modo trasparente i costi conseguenziali di tutti gli investimenti e le loro ripercussioni finanziarie, in modo da fornire al mondo politico il quadro completo necessario ai fini decisionali. In questa prospettiva, puntiamo a essere un'azienda economicamente interessante al servizio della Svizzera.

Incrementiamo la nostra efficienza e implementiamo processi e sistemi uniformi per ottimizzare le nostre procedure, sfruttando in modo mirato anche innovazioni, tecnologie e digitalizzazione.

Garantiamo la nostra capacità di lavoro avvalendoci di partner esterni in un'ottica di creazione ottimale di valore. Privilegiamo modelli flessibili cui ricorrere sotto forma di prestazioni («as a service»).

Utilizziamo le sinergie tra il settore immobiliare e il traffico viaggiatori e verifichiamo la possibilità di sfruttare nuove fonti di ricavo correlate alla nostra attività di base. Investiamo nei nostri fondi di proprietà in posizione centrale, di norma con collegamento alla rete ferroviaria, e costruiamo abitazioni nel segmento medio ed economico, assicurando in tal modo ricavi stabili e costanti nel tempo.

Siamo una ferrovia sostenibile a dimensione umana, di persone per le persone: sul piano sociale, economico ed ecologico, per la clientela, il personale e la società.

Siamo una ferrovia a dimensione umana, quindi la sostenibilità riveste per noi grande importanza sotto ogni aspetto.

Con la struttura della nostra offerta e la nostra politica di investimenti e acquisti, contribuiamo agli obiettivi di sostenibilità della Svizzera. Trasformiamo le aree intorno alle stazioni in quartieri urbani vivibili. Con una mobilità sostenibile per la nostra clientela, miriamo a raggiungere la neutralità climatica entro il 2030 e contribuiamo alla qualità della vita in Svizzera.

Siamo un datore di lavoro interessante e offriamo alle collaboratrici e ai collaboratori attuali e futuri un lavoro significativo, mettendo l'accento sull'orientamento alle prestazioni. Con corsi di formazione di base e continua su misura, prepariamo il personale ai cambiamenti della professione, tutelando così il prezioso know-how ferroviario. Rafforziamo lo spirito di squadra e promuoviamo la trasformazione culturale verso un'azienda unita («OneSBB») insieme alla diversità, all'inclusione e alla collaborazione costruttiva con le parti sociali.

Per tutte e quattro le dimensioni della nostra strategia lavoriamo in stretta collaborazione con i nostri stakeholder – dalle autorità ai fornitori, dalle associazioni al mondo politico – sulla base di una comunicazione integrata e coerente.

13 obiettivi concreti per il 2030.

Per raggiungere i risultati abbiamo fissato 13 obiettivi concreti per il 2030, che contribuiscono alle quattro dimensioni della nostra strategia.

1. Rafforzare **sicurezza, puntualità, pulizia e affidabilità** e aumentare la **resilienza** nel sistema ferroviario.
2. Concentrarci su prodotti, **modelli di offerta e di produzione più flessibili**, così come su sistemi tariffari semplificati. Migliorare con approcci innovativi la **competitività** rispetto al traffico individuale motorizzato.
3. Creare una **mobilità integrata** e un valore aggiunto per la nostra attività di base in **collaborazione con i partner**. Raggiungere una solida posizione di mercato attraverso l'interconnessione fisica e digitale di punti di forza e impianti.
4. Trasformare le **stazioni** e le **aree circostanti** in **quartieri urbani vitali** e garantire un **accesso attrattivo alla ferrovia**.
5. Puntare all'**orientamento alla clientela** e all'**efficienza**, sfruttare il potenziale della tecnologia e della digitalizzazione in modo mirato e rafforzare la nostra capacità di innovazione collaborando anche con l'industria e le scuole universitarie.
6. Potenziare i **collegamenti con le metropoli europee** sviluppando collaborazioni.
7. Sfruttare le nostre risorse per **sviluppare nuovi settori e attività** in grado di rafforzare le FFS nel lungo termine.
8. Consolidare il nostro **posizionamento nel traffico merci interno** e gestire la rete principale secondo un'ottica economica. Diversificare il **traffico merci in transito** con corridoi di trasporto supplementari.
9. Assicurare un'**infrastruttura ferroviaria solida** nella rete ferroviaria, energetica e delle telecomunicazioni grazie a un impiego efficiente delle risorse pubbliche.
10. Assicurare un'**azienda ferroviaria integrata ed economicamente sana**.
11. Impegnarci attivamente per creare **condizioni quadro favorevoli e affidabili** per le FFS e i trasporti pubblici.
12. Renderci **più interessanti per il personale attuale e futuro**, offrire un ambiente di lavoro orientato alle prestazioni e promuovere la **trasformazione culturale nell'ottica di «OneSBB»**, con un forte senso di appartenenza.
13. Assicurare il nostro vantaggio per l'ambiente e raggiungere la **neutralità climatica entro il 2030**.

Misuriamo l'efficacia della strategia in base ai nove obiettivi del Gruppo.



Attuazione con fase intermedia entro il 2025 e orizzonte 2050.

In una prima fase creiamo le basi necessarie per il raggiungimento degli obiettivi: entro il 2025 intendiamo acquisire nuovi clienti, migliorare l'orientamento alla clientela e stabilizzare la ferrovia da un punto di vista sia economico che dell'esercizio. Incrementiamo inoltre la nostra produttività grazie alla progressiva digitalizzazione.

La ferrovia funziona in modo più affidabile, efficiente e stabile; i disagi per la clientela sono ridotti al minimo. Il sistema tariffario e la gamma di titoli di trasporto vengono semplificati in stretta collaborazione con il settore dei trasporti pubblici e saranno quindi fruibili in modo più continuativo e intuitivo.

Tutto questo è reso possibile anche dall'impiego di tecnologie innovative, dall'automazione e dalla digitalizzazione. Nodo centrale è la produzione ferroviaria integrata che considera il sistema nel suo complesso, armonizzando ad esempio con rigore i lavori di costruzione ai requisiti del traffico. In termini di priorità, la stabilità del sistema ferroviario è seconda solo alla sicurezza.

È inoltre necessario stabilizzare la situazione finanziaria post-pandemia, ridurre i costi e aumentare produttività ed efficienza. In questo modo gettiamo le basi per una crescita sana e duratura.

In termini concreti, entro il 2025 ci siamo posti i seguenti obiettivi intermedi, che assumono particolare importanza in vista dei risultati da raggiungere entro il 2030:

1. **Riconquistare la clientela persa e acquisire nuovi clienti.**
2. **Rafforzare l'orientamento alla clientela** e semplificare il sistema dei prezzi e dell'offerta.
3. **Stabilizzare l'attività ferroviaria**, in particolare con il Traffic Management System, la pianificazione integrata della produzione e il passaggio dall'attuale soluzione ERP a SAP S/4 FFS.
4. **Ridurre i costi**, aumentare produttività ed efficienza e definire le priorità degli investimenti, **stabilizzando così la nostra situazione finanziaria a lungo termine.**
5. Implementare con successo la **fase di ampliamento 2025** e la convenzione sulle prestazioni.
6. Definire con il mondo politico un percorso di sviluppo per il **traffico merci interno.**

Orizzonte 2050: gli obiettivi concreti per il 2030 servono anche a realizzare le prospettive per l'orizzonte a lungo termine 2050.

La ferrovia è determinante per contribuire all'obiettivo climatico 2050 così come alla qualità di vita e alla piazza economica della Svizzera. La Confederazione ha formulato la propria visione nella prospettiva «Ferrovia 2050» e intende raddoppiare la quota modale della ferrovia nel traffico viaggiatori e merci. Su tali basi poggia la nostra pianificazione a lungo termine, che include anche l'aumento della resilienza – la capacità del sistema ferroviario di resistere a carenze come i disagi nell'esercizio – e le basi per una redditività durevole.

Come raggiungiamo i nostri obiettivi.

Considerata la complessità del sistema ferroviario, attuare la strategia richiede un meccanismo accuratamente pianificato che, da un lato, si fonda sui nostri valori e sui cinque fattori di successo essenziali per il buon esito e, dall'altro, consiste di una matrice di funzioni produttive indispensabili e di unità strategiche in relazione al mercato che, interagendo tra loro, producono un effetto in modo concreto e armonico. Portiamo avanti la strategia sulla base di progetti e ne concretizziamo l'attuazione tramite punti chiave che verifichiamo costantemente.

I nostri valori.

I nostri valori rappresentano la base per offrire ogni giorno, come FFS, prestazioni eccellenti. Sono il punto di riferimento sul quale orientare le nostre azioni e decisioni.

Responsabilità

Rispetto

Passione

Dinamismo

Ambizione

I nostri fattori di successo.

Le FFS hanno identificato cinque fattori di successo fondamentali per l'attuazione efficace della strategia:



Personale: rappresenta, oggi come in futuro, la colonna portante della nostra ferrovia integrata, che vive secondo il principio «OneSBB». Offriamo a collaboratrici e collaboratori molteplici prospettive di crescita, ne curiamo e sviluppiamo il know-how ferroviario e ne rafforziamo il senso di appartenenza. Promuoviamo la diversità e l'inclusione. Come datore di lavoro interessante, offriamo condizioni d'impiego moderne, che sviluppiamo tenendo conto della collaborazione con le parti sociali.

Innovazione: sviluppiamo in modo mirato soluzioni nuove e innovative per problematiche attuali e opportunità future. Ci concentriamo sulle innovazioni correlate alla nostra attività di base e con elevati

benefici per i clienti. Sfruttiamo i cambiamenti del mercato come opportunità, perché ci assicurano la competitività nel lungo termine e incrementano la quota modale della ferrovia.

Tecnologia: sfruttiamo in modo mirato il potenziale delle nuove tecnologie per un'attività di base sicura, efficiente e orientata alla clientela. In questo modo promuoviamo l'automazione, la modularità e la standardizzazione, incrementando l'affidabilità e riducendo i costi del sistema ferroviario. Riduciamo la complessità con le nuove tecnologie, aumentandone la compatibilità a livello europeo. Smartelliamo i vecchi sistemi in modo mirato.

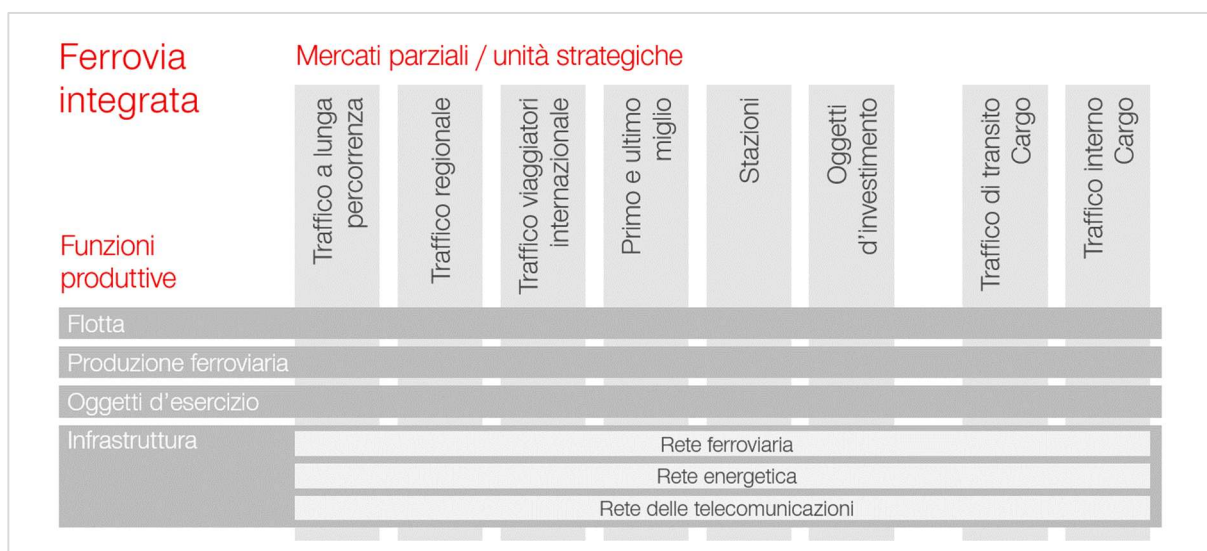
Digitalizzazione: grazie all'evoluzione digitale aumentiamo produttività, qualità e sicurezza. All'interno dell'azienda digitalizziamo i processi correlati al settore ferroviario e puntiamo su una gestione integrata dei dati. All'esterno sviluppiamo la nostra rete nel sistema di mobilità, offrendo alla clientela opportunità di viaggio da porta a porta organizzate e prenotabili senza soluzione di continuità, grazie alle quali aumenta la quota della ferrovia nella ripartizione modale.

Asset Management: gestiamo i nostri asset – ad esempio reti infrastrutturali, materiale rotabile, oggetti d'esercizio, immobili o sistemi – come unica entità e in relazione gli uni con gli altri, in modo da ricavarne il massimo risultato per i clienti. Ci assicuriamo che tutti i componenti del sistema ferroviario siano affidabili, disponibili e sicuri e teniamo conto della manutenzione già in fase di pianificazione e acquisto

I punti chiave della nostra strategia: interazione tra mercato e produzione.

L'efficacia della nostra strategia si manifesta nell'interazione tra mercato e produzione. Operiamo nei mercati del traffico viaggiatori, del traffico merci e degli immobili, che suddividiamo in otto mercati parziali, ossia le nostre unità strategiche attraverso le quali forniamo prestazioni. Come ferrovia integrata produciamo sulla base di quattro funzioni produttive: infrastruttura (rete ferroviaria, energetica e delle telecomunicazioni), produzione ferroviaria, flotta e oggetti d'esercizio.

Le funzioni produttive e le unità strategiche non rispecchiano la struttura organizzativa delle FFS, ma la matrice della ferrovia integrata.



Crescere sul mercato in quanto attore, integratore di mobilità e partner di cooperazione responsabile per l'intero sistema.

Per concretizzare la strategia, definiamo sui mercati parziali le seguenti priorità:

Traffico a lunga percorrenza: il traffico a lunga percorrenza assicura un'offerta qualitativamente elevata e redditizia, assumendosi la responsabilità della gestione del sistema. Nel quadro della concessione integrale creiamo un'interessante offerta ferroviaria estesa a tutta la Svizzera e orientata alla domanda, contribuendo all'incremento della quota modale del treno. Accresciamo l'entusiasmo tra i viaggiatori sviluppando l'offerta e la politica dei prezzi, ma anche tramite il consolidamento e la commercializzazione di prodotti e servizi allettanti e accessibili.

Traffico regionale: gestiamo un'interessante offerta ferroviaria su incarico dei Cantoni e rafforziamo la nostra posizione di mercato nei grandi agglomerati, al cui sviluppo ferroviario contribuiamo in modo responsabile. Le nostre affiliate si occupano dei mercati regionali. In collaborazione con le ferrovie partner estere, potenziamo le linee transfrontaliere della rete celere regionale. Forniamo servizi ai nostri committenti a un prezzo ottimale, miglioriamo il grado di copertura dei costi e acquisiamo nuovi clienti negli agglomerati e nelle zone rurali.

Traffico viaggiatori internazionale: in collaborazione con le ferrovie partner e attraverso il coordinamento con il traffico a lunga percorrenza, costruiamo offerte e servizi interessanti assicurando anche la commercializzazione dei trasporti pubblici al di fuori della Svizzera. Ciò presuppone un sistema di vendita e prenotazione orientato ai clienti e una tariffazione internazionale integrata. Potenziamo i collegamenti con le destinazioni turistiche in Svizzera e con i centri dei Paesi confinanti in modo mirato, con un'offerta diurna e notturna allettante e orientata alla domanda.

Primo e ultimo miglio: semplifichiamo l'accesso al primo e ultimo miglio. Siamo al fianco dei viaggiatori nel tragitto da e verso la stazione e andiamo incontro alle loro esigenze, come quella di parcheggiare mezzi a due e quattro ruote. Un accesso agevole alla stazione e alla ferrovia migliora l'esperienza dei clienti, assicura il legame con l'attività ferroviaria e contribuisce a incrementare la quota modale del treno e la fruizione di servizi presso le stazioni. Qui assumiamo per i partner il ruolo di integratore di mobilità e proponiamo offerte comuni tramite punti di contatto digitali.

Stazioni: le stazioni sono hub rappresentativi, comodi ed efficienti per i trasporti pubblici e il traffico individuale. All'interno e intorno ad esse intendiamo sviluppare superfici di parcheggio per auto e biciclette che tengano conto della domanda e offrire nuovi collegamenti intermodali. Anche le piccole e medie stazioni sono in armonia con il contesto abitativo in cui si trovano, che vivacizziamo con attività regionali e progetti unici. Miglioriamo l'accessibilità delle stazioni e le colleghiamo ai quartieri circostanti: stazioni pulite e sicure sono il nostro biglietto da visita e uno stimolo ad abbandonare altri mezzi di trasporto per passare alla ferrovia.

Oggetti d'investimento: proseguiamo la nostra strategia immobiliare, rafforzando il portafoglio con investimenti in fondi di proprietà delle FFS in posizione centrale, di norma con collegamento diretto alla ferrovia. Insieme ai residenti, alle autorità e al mondo politico, sviluppiamo le aree intorno alle stazioni, trasformandole in quartieri urbani sostenibili e vivibili. Questa densificazione centripeta coerente vicino ai punti principali del traffico favorisce l'incremento della quota modale a favore dei trasporti pubblici, assicurando in tal modo ricavi stabili e costanti nel tempo.

Traffico interno Cargo: garantiamo un'offerta di trasporto merci su rotaia performante e orientata al mercato in Svizzera. Potenziamo l'offerta di collegamenti rapidi tra i centri, integriamo prestazioni nella catena di trasporto e di creazione di valore e colleghiamo regioni con un approccio orientato alla sostenibilità ecologica. Con un'attività forte nella logistica urbana, offriamo soluzioni di approvvigionamento e smaltimento a basse emissioni e funzionali in termini di utilizzo degli spazi nei corridoi urbani in Svizzera. La digitalizzazione e l'automazione ci assicurano l'efficienza e la flessibilità necessarie per gestire al meglio le esigenze della clientela. La redditività dell'offerta garantisce come minimo la capacità di reinvestimento per erogare prestazioni a lungo termine e crescere in maniera moderata. In questo modo ci sviluppiamo in modo mirato e contribuiamo al trasferimento del traffico dalla strada alla rotaia.

Sono richiesti investimenti elevati: consideriamo le opzioni tenendo conto della creazione di valore e delle soluzioni di finanziamento.

Traffico di transito Cargo: SBB Cargo International si concentra sul ruolo di azienda trazionaria, modello consolidato con successo. Ampliamo il nostro portafoglio di prestazioni con assi di transito supplementari, rafforzando la nostra competitività. A tal fine, prendiamo in considerazione partecipazioni di minoranza o alleanze strategiche.

Ci impegniamo a favore di una maggiore armonizzazione e di un coordinamento nella gestione dei corridoi a livello europeo e per un ampliamento delle capacità sugli assi di accesso.

Produzione più efficiente, flessibile e affidabile.

Come ferrovia integrata forniamo tutte le prestazioni orientate al mercato da un'unica «fabbrica», comprensiva di reti, impianti di manutenzione e materiale rotabile. Entro il 2030 è nostra intenzione migliorare efficienza, flessibilità e affidabilità nell'ambito della produzione. Gli aspetti principali sono:

Infrastruttura: la rete ferroviaria, energetica e delle telecomunicazioni è la colonna portante e il centro nevralgico dell'attività delle FFS.

Sviluppiamo e sottoponiamo a manutenzione la rete ferroviaria ottimizzando i costi e rendendone flessibile l'utilizzo. Le fasi di ampliamento sono orientate alle esigenze della clientela e sono soggette a una pianificazione stabile sotto forma di scenari in modo da assicurare uno sfruttamento efficace della rete anche in caso di variazione dell'offerta. Avanziamo proattivamente proposte di ampliamenti infrastrutturali che siano economicamente sostenibili e rendiamo trasparenti i costi conseguenziali, in modo da fornire al mondo politico il quadro completo necessario ai fini decisionali.

Ammoderniamo e standardizziamo la rete delle telecomunicazioni. La convergenza di IT e telecomunicazioni guida la nostra azione. Nella rete energetica puntiamo all'autonomia e intendiamo sfruttare le capacità residue nelle attività che ruotano intorno ai trasporti pubblici.

Produzione ferroviaria: la produzione ferroviaria fa sì che le FFS siano un'azienda sicura, puntuale, affidabile e orientata al cliente. Sulla base dell'orario cadenzato, intendiamo strutturare l'offerta in maniera più flessibile per meglio rispondere alle esigenze della clientela

Programmiamo e orchestriamo la produzione in modo integrato, affinché i nostri clienti possano pianificare i loro spostamenti in tutta sicurezza. Per migliorare la sicurezza, la stabilità e lo sfruttamento delle capacità, aumentiamo il grado di automazione e utilizziamo il potenziale di tecnologie consolidate.

Riduciamo i disagi al traffico, minimizziamo le ripercussioni e assicuriamo che i nostri clienti siano sempre informati e liberi di agire.

Flotta: il materiale rotabile permette alle FFS di mantenere la promessa della marca e le prestazioni garantite ai clienti. Flotte standardizzate e versatili favoriscono un impiego flessibile nell'esercizio, agevolano la manutenzione economica nell'arco del ciclo di vita e aiutano a ottimizzare i costi d'esercizio.

Oggetti d'esercizio: gli oggetti d'esercizio ci permettono di assicurare la disponibilità degli impianti ferroviari e dell'esercizio e di offrire ambienti di lavoro interessanti.

Assicuriamo un posizionamento ottimale degli impianti di manutenzione in termini di rete e di orario. Puntiamo a uno sfruttamento efficiente e a tale scopo aumentiamo la flessibilità di utilizzo e la polivalenza, favorendo processi industrializzati. Utilizziamo superfici a uso ufficio ed ex superfici d'esercizio in modo efficiente per offrire ambienti di lavoro stimolanti e moderni.

FFS. Perché la Svizzera è fatta di legami.

Una vita felice è fatta di buone relazioni, che a loro volta si basano sui legami.

Tessendo legami, le FFS permettono di creare buone relazioni. Esse collegano infatti tra loro milioni di persone, come pure persone e merci, persone e luoghi, regioni rurali, città e Cantoni: giorno dopo giorno, 24 ore su 24. Possiamo così curare le nostre amicizie, mantenere i legami familiari, andare a lavorare o, ancora, praticare attività nel tempo libero – in modo comodo, sicuro e nel rispetto del clima.

Questi legami offrono libertà e una qualità di vita elevata e garantiscono un futuro sostenibile per le prossime generazioni, consentendo alla Svizzera di mantenere la sua attrattiva.

Ed è grazie ai legami che si crea il senso di appartenenza.