

## Premessa

E' molto importante scindere quanto segue:

### 1. **Quel che sono, senza ombra di dubbio, gli aspetti positivi come ad esempio:**

- a) L'aumento dei volumi di lavoro alle OBe;
- b) La necessità d'assumere personale (in parte concretizzato);
- c) La riduzione (in un primo tempo) di personale temporaneo tramite la parziale assunzione;
- d) Il passaggio dal G al P;
- e) Le certificazioni di qualità: VPI (26.5.20109 ...)

### 2. **Da quelli che sono motivo di preoccupazione:**

- a) L'organizzazione (pianificazione) del lavoro alquanto problematica e lungi dall'essere risolta a breve termine;
- b) Le misure 10+: per alcune di loro ancora in una fase "confusa" -> mancanza di analisi (radiografia) auspicate fin dalla loro introduzione (vedi semafori);
- c) Ciò che non ci ha permesso e non ci permette d'acquisire l'esatta conoscenza della realtà in cui ci troviamo.



## Quali sono i motivi?

Difficile stabilirne esattamente le cause senza poter analizzare a fondo la questione!

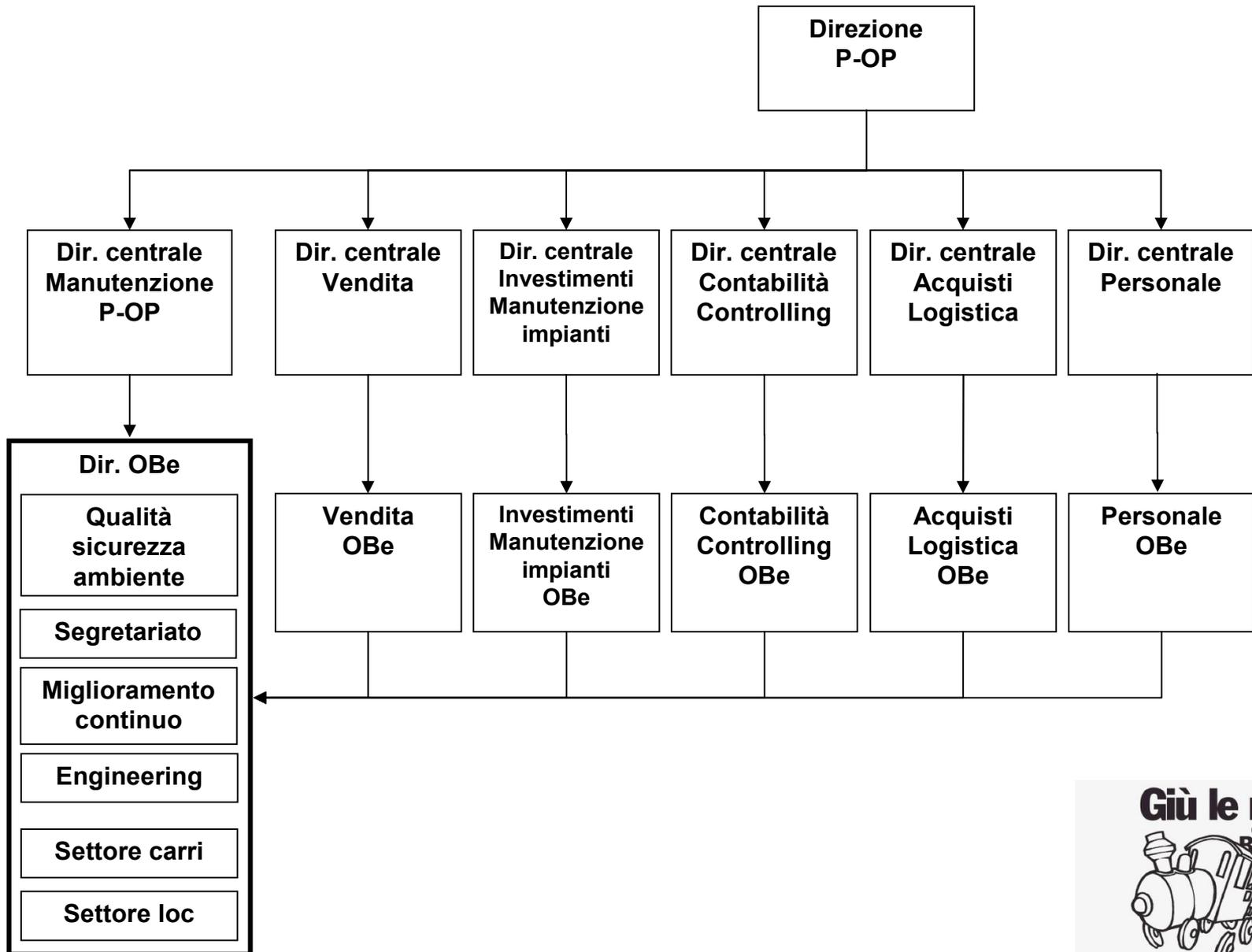
Si può comunque affermare che alcune problematiche sono emerse, e possono essere quindi in parte giustificate, per i seguenti motivi:

1. All'importante ricambio di personale a tutti i livelli: direzione; DS; DT; Controlling; di produzione; HR con compiti di consulenza che escludono il personale produttivo (*diap.16*) ...
2. All'organizzazione matrice (centralizzazione) -> ~45 collaboratori alle OBe che dipendono dalla direzione centrale P (*diap.3*);
3. Al rallentamento degli investimenti;
4. Alla forte "pressione" su tutto il personale dovute alle impellenti (obiettivi) esigenze che giungono da più parti: PMC; certificazioni varie (VPI...); clienti interni ed esterni; ecc. (*diap.4*)

Vi possono dunque essere dei problemi legati alla mancata conoscenza della realtà produttiva delle OBe (esperienza).

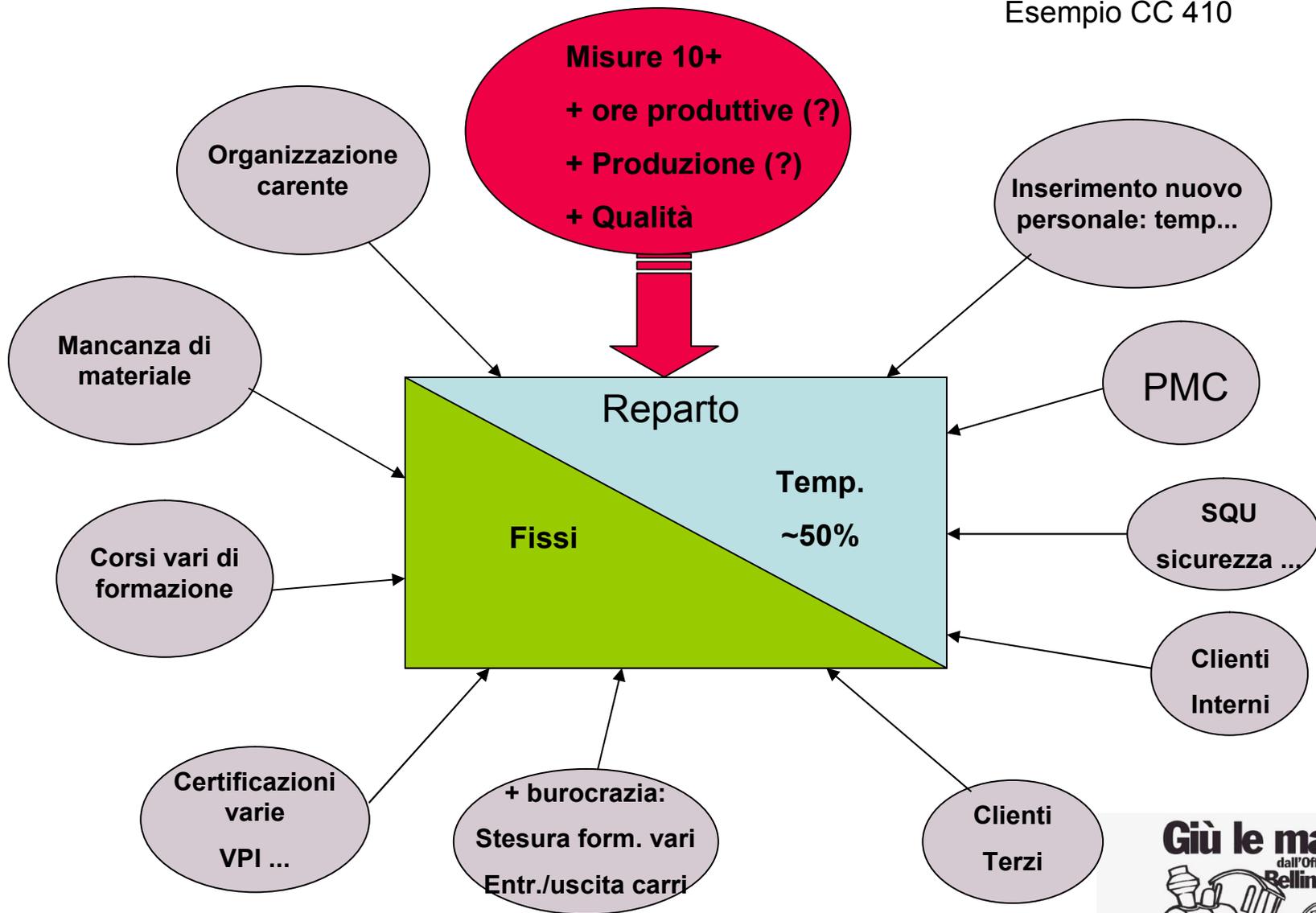


# Tavola Rotonda - 28 maggio 2010



# Tavola Rotonda - 28 maggio 2010

Esempio CC 410



**Giù le mani**  
dall'Officina di  
Bellinzona



## Misure 10+

- Semafori rossi/arancione posti dal Comitato -> bilancio attuale (?)
- Semafori posti allo scopo d'analizzare:
  - L'oggettività (ed eventuale condivisione) delle cifre;
  - Dove ci troviamo (radiografia) -> punto oggettivo di partenza;
  - L'eventuale spazio disponibile di manovra per raggiungere quanto stabilito con evidente "approssimazione";
  - Dove, in che modo e misura, si possono applicare i miglioramenti richiesti;
  - Verificare se vi sono ancora (e verranno mantenute) le condizioni quadro iniziali: cifra d'affari; volumi di lavoro; basi di calcolo ...



## Misure 10+

Da segnalare:

- Fissati i contratti con FFS Cargo (- 10% per il 2011) come se i semafori fossero tutti verdi e le cifre pienamente condivise e consolidate;
- Situazione sensibilmente modificata rispetto il 2008:
  - Certificazioni VPI ...
  - Lavori aggiuntivi: controlli UT; sabbiatura e pittura assali; controlli in entrata e uscita carri; abilitazioni per saldature; pesa molle; incremento del lavoro burocratico ...
- Cambiamenti importanti subentrati (misure in corso) senza sapere da chi sono stati decisi e per quali motivi:
  - Produttività (PMC) -> da fr. ~95.-/h a fr. ~65.-/h
  - Riduzione al 50% del margine di guadagno sul tempo di passaggio e d'attesa;
  - N° degli effettivi da computare: per es. nel definire la morbilità (-42 non MT);
  - Misure non più attuabili: per es. risparmio di 1.8 mio sul personale indiretto e il ricavato dell'affitto degli spazi liberati alle OBe...!
  - Misure di difficile attuazione (settore carri): 1'550 ore produttive per collaboratore nel 2009 e 1'600 nel 2010 -> ~1'470 consuntivo 2009 e previsione 2010!



## Organizzazione matrice e relative difficoltà:

- Definizione del personale impiegato alle OBe (MT) e non;
- Identificazione con le OBe;
- Limitate facoltà decisionali e insufficiente spazio di manovra per far fronte ai fabbisogni locali: PMC; reg. tempo di lavoro; divieto di fumare; porto occhiali; ecc.
- Clienti interni (Cargo, P...): precluse possibilità di guadagno;
- Capacità interna occupata (spazio e risorse) per soddisfare le necessità dei clienti interni  
-> preclusa per il 2010 (2011-2012 ...?) alla vendita la possibilità d'acquisire commesse da terzi specialmente nel settore carri.



## Investimenti

- Investire sull'implemento di spazio -> manca spazio necessario per far fronte a vitali commesse da terzi (AG3);
- Investire per aumentare la capacità di produzione:
  - Macchinari, utensili ... (macchina taglia rame ...);
  - Layout: sale; stopex; pantografi; settore locomotive ....

**“Il layout sale che é stato considerato fin dal 2008 un investimento fondamentale per le misure 10+ e per il futuro delle OBe é ancora in fase di progettazione! ”**

### Rimane inoltre da sapere:

- Incidenza dell'investimento sul costo ora -> importante per l'acquisizione di commesse da terzi;
- Redditività -> n° di sale in più rispetto ad oggi e agli investimenti.
- Costi degli investimenti che vanno ad incidere pesantemente sul costo ora del reparto
  - > Reparti considerati centri di profitto;
  - > Officine come centri di costo: costi MGK; FGK; VKK ripartiti percentualmente fra le varie Officine.



## Molti ancora sono gli interrogativi aperti!

### AG3 strategia futura...

- Investimenti a lungo termine (*diap.18*);
- Copertura dei costi (sopravvivenza) per le OBe attraverso l'acquisizione di commesse da terzi (?);
- Calo volumi da clienti interni: Cargo... (*diap.17*)
- Competenze da ripartire nelle varie Officine:
  - lavorazione motori
  - Pantografi
  - Elettronica;
  - Pneumatica
  - ...



**Molti ancora sono gli interrogativi aperti!**

## **FFS Cargo SA**

Orientamento futuro (?)

## **Studio SUPSI**

- Approfondimenti;
- Attuazione.



## Organizzazione del lavoro (pianificazione)

- Diversi cambiamenti di personale (stravolgimento dell'organizzazione) -> nuovi inserimenti in ruoli strategici;
- Alcuni problemi sulla disponibilità di materiale (fornitura interna ed esterna);
- Condivisione della pianificazione con i clienti -> soprattutto coordinamento sull'entrata carri con Cargo;
- Filosofia del personale ...



## Filosofia del personale

### **Cosa significava (e dovrebbe significare) lavorare alle OBe indipendentemente dalla scala gerarchica?**

- Identificazione;
- L'inserimento graduale e completo nell'ambiente delle OBe: conoscenza dell'azienda e dei colleghi;
- L'inserimento del nuovo dipendente nella propria attività: reparto e prodotto;
- Conoscenze basilari del prodotto: a cosa serve; dove va inserito; cosa significa commettere degli errori...;
- Essere seguiti fin dall'inizio con particolare attenzione: tramandare non solo le conoscenze ma anche la passione per ciò che si fa;
- Rispetto, stima badando a non semplicemente imporre la gerarchia (fumo, occhiali...);
- Il personale era (e dovrebbe ancora esserlo) orgoglioso di lavorare alle OBe.



## Cosa accade oggi?

### Evoluzione del personale:

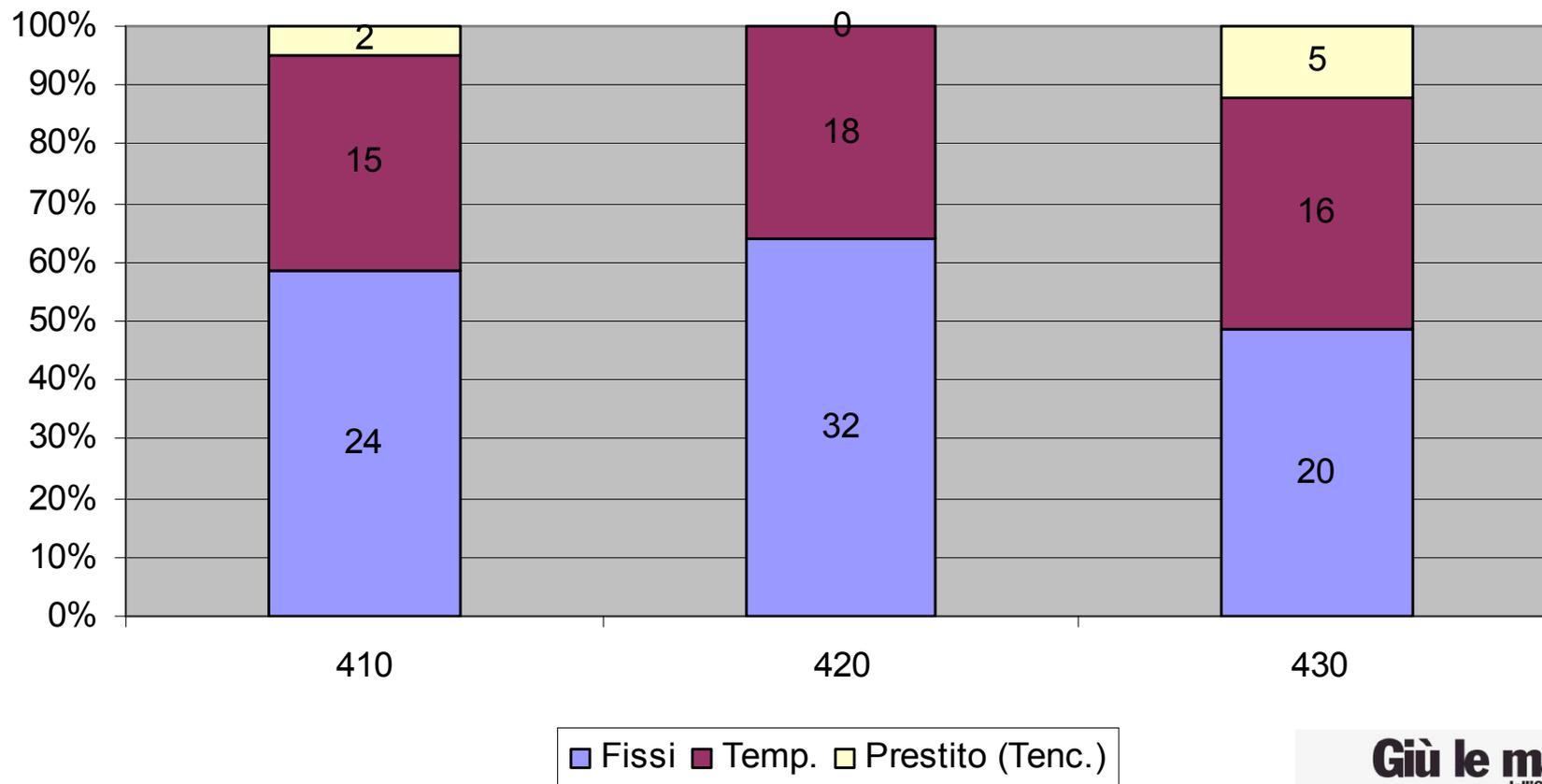
- Sensibile cambiamento di collaboratori rispetto al 2008/2009 che comporta non pochi problemi in fatto d'istruzione, abilitazione, sicurezza ...
- Nei reparti si lavora spesso nell'anonimato (interinali...);
- Demotivazione: persone inserite solo per esigenze di produzione senza che si sentono opportunamente coinvolti nell'azienda;
- Percentuale di personale interinale in sensibile aumento;

Situazione riscontrabile soprattutto nei reparti 410/420/430 (*Diap. 14 e 15*).



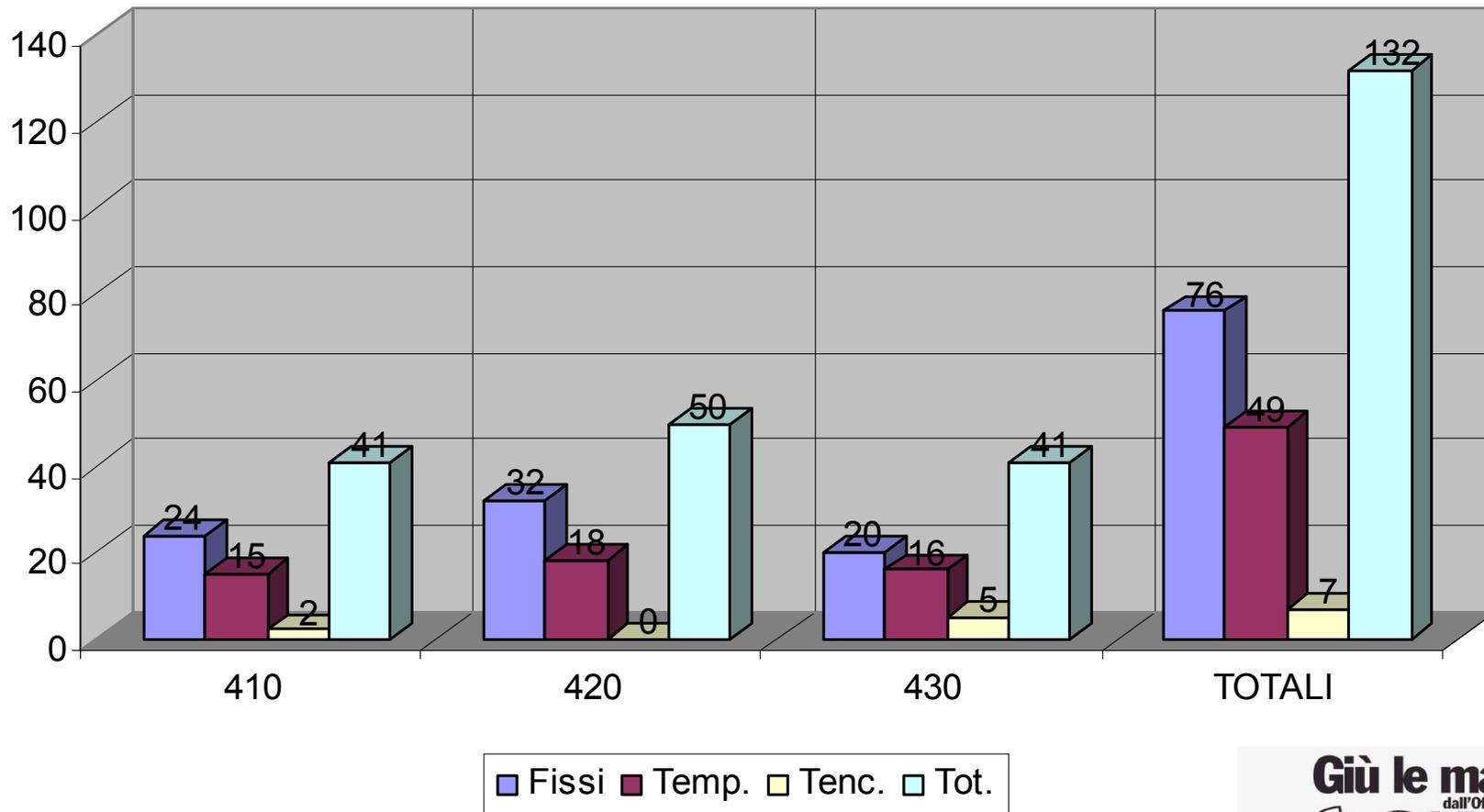
# Tavola Rotonda - 28 maggio 2010

## Settore carri - CC 410/420/430 - 28 maggio 2010 situazione personale diretto compresi interinali e in prestito



# Tavola Rotonda - 28 maggio 2010

## Settore carri - CC 410/420/430 - situazione personale diretto al 28 maggio 2010



# Tavola Rotonda - 28 maggio 2010

## S. Caretti

### Consulenza HR:

- Dirigenti team MT-Bel
- Capisettore
- Dirigenza OBe

### Interlocutore per:

- CoPe e produttività 10+
- Login e maestri di tirocinio

**Disponibilità dal lunedì al venerdì**  
*(tranne assenze per riunioni)*

Sostituzione in caso di vacanze da parte  
di C. Giribaldi

## C. Giribaldi

### Consulenza HR:

- Settori AM e SB (tutti gli ambiti)
- BGM (gestione casi malattia e Propräsenz)
- Reclutamento personale

### Interlocutore per:

- Agenzie di collocamento  
(collaboratori temporanei)

**Disponibilità dal lunedì pomeriggio al**  
**giovedì**  
*(tranne assenze per riunioni)*

Lunedì mattina e venerdì:  
**Nessun rimpiazzo**

Sostituzione in caso di vacanze da parte  
di S. Caretti



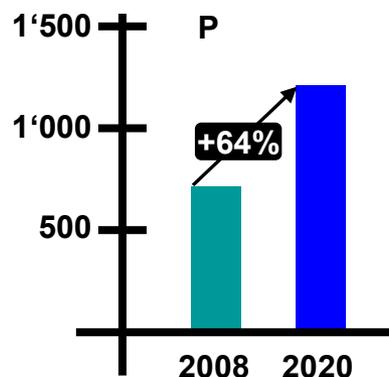
# Pianificazione delle prestazioni [in migliaia di ore di produzione]

## La crescita totale 2008–2020 ammonta al 20%

RZA: Centro riparazioni  
Zurigo  
Altstetten  
SI: Stabilimento industriale  
IS: Impianto di servizio

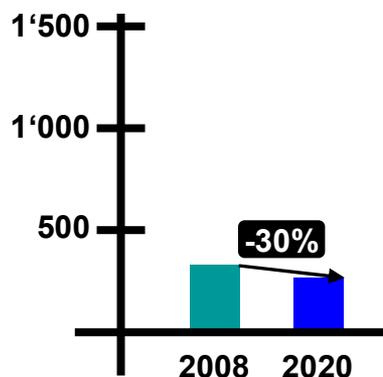
### LIH

#### Manutenzione d'esercizio



- Crescita della flotta
- Veicoli più complessi
- Revisione modulare
- Aumento delle riparazioni (da RZA/SI)  
→ Aumento delle prestazioni nonostante l'incremento della produttività

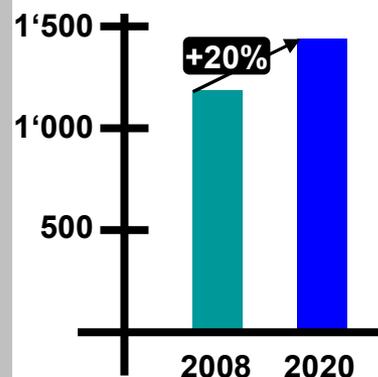
### RZA



- Spostamento delle revisioni e modifiche negli SI
- Spostamento parziale delle riparazioni negli IS

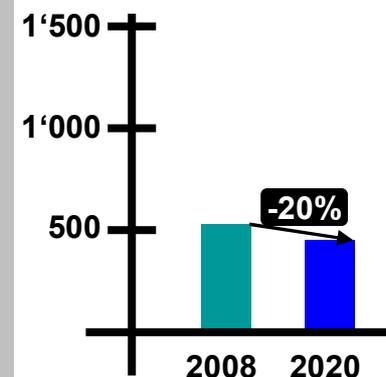
### SIH

#### SI Olten & Yverdon



- Aumento della flotta
- Veicoli più complessi (soprattutto treni articolati ed elettrotreni)  
→ Aumento delle prestazioni nonostante lo spostamento delle riparazioni a LIH

#### SI Bienne e Bellinzona



- Flotta ridotta, meno complessa
- Perdita di quote di mercato (carri merci)  
→ Riduzione delle prestazioni

(senza refit P)

**Aumento totale: +20%**

# Manutenzione pesante: Misure Adeguamenti SI, RZA e magazzino delle parti di ricambio

Realizzazione entro il  
2016

Realizzazione  
2016–2020

## SI Olten (98 milioni di CHF)

- Nuovo impianto di pulizia esterna
- Concentrazione superfici
- Nuovo centro di logistica
- Nuovo centro di trattamento delle superfici
- Mantenimento della sostanza e misure di risparmio energetico
- Costruzione nuova 2x100m binari revisione/Refit

Prolungamento 2x200m  
binari revisione/Refit

## Centro riparazioni Zurigo Altstetten (39 milioni di CHF)

- Riutilizzo piazzole di sosta riparazioni 3x100m e 13x30m
- Messa a disposizione graduale area Ovest

## Sede tbd. (36 milioni di CHF)

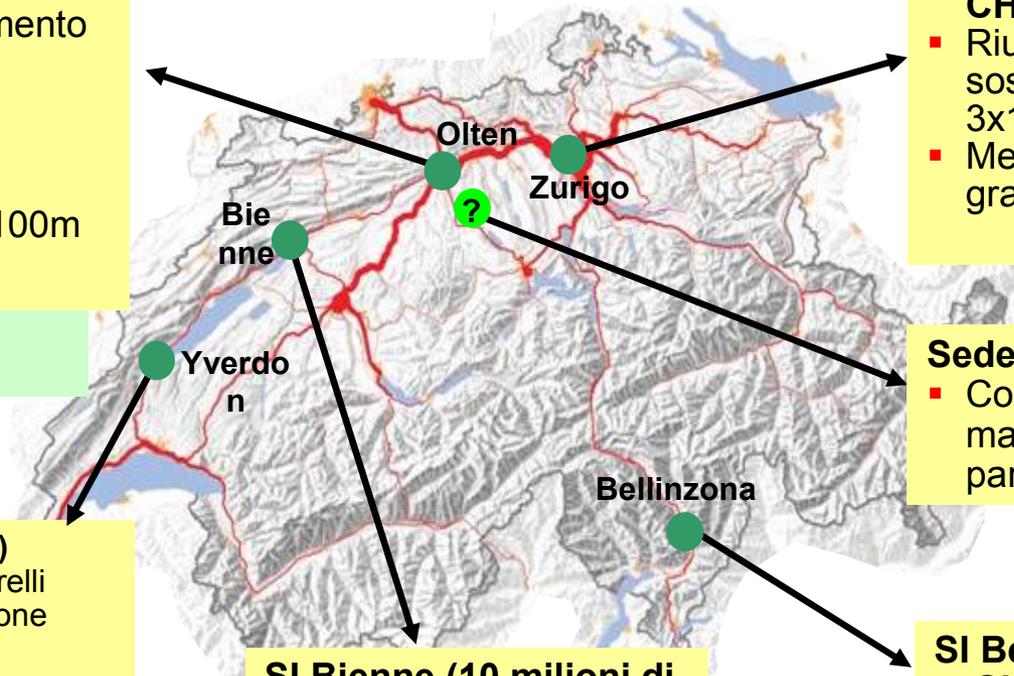
- Costruzione nuovo magazzino centrale delle parti di ricambio

## SI Bienne (10 milioni di CHF)

- Riutilizzo impianto esistente fino ad almeno il 2013

## SI Bellinzona (17 milioni di CHF)

- Nuovo centro di lavorazione sale montate
- Riutilizzo impianto esistente

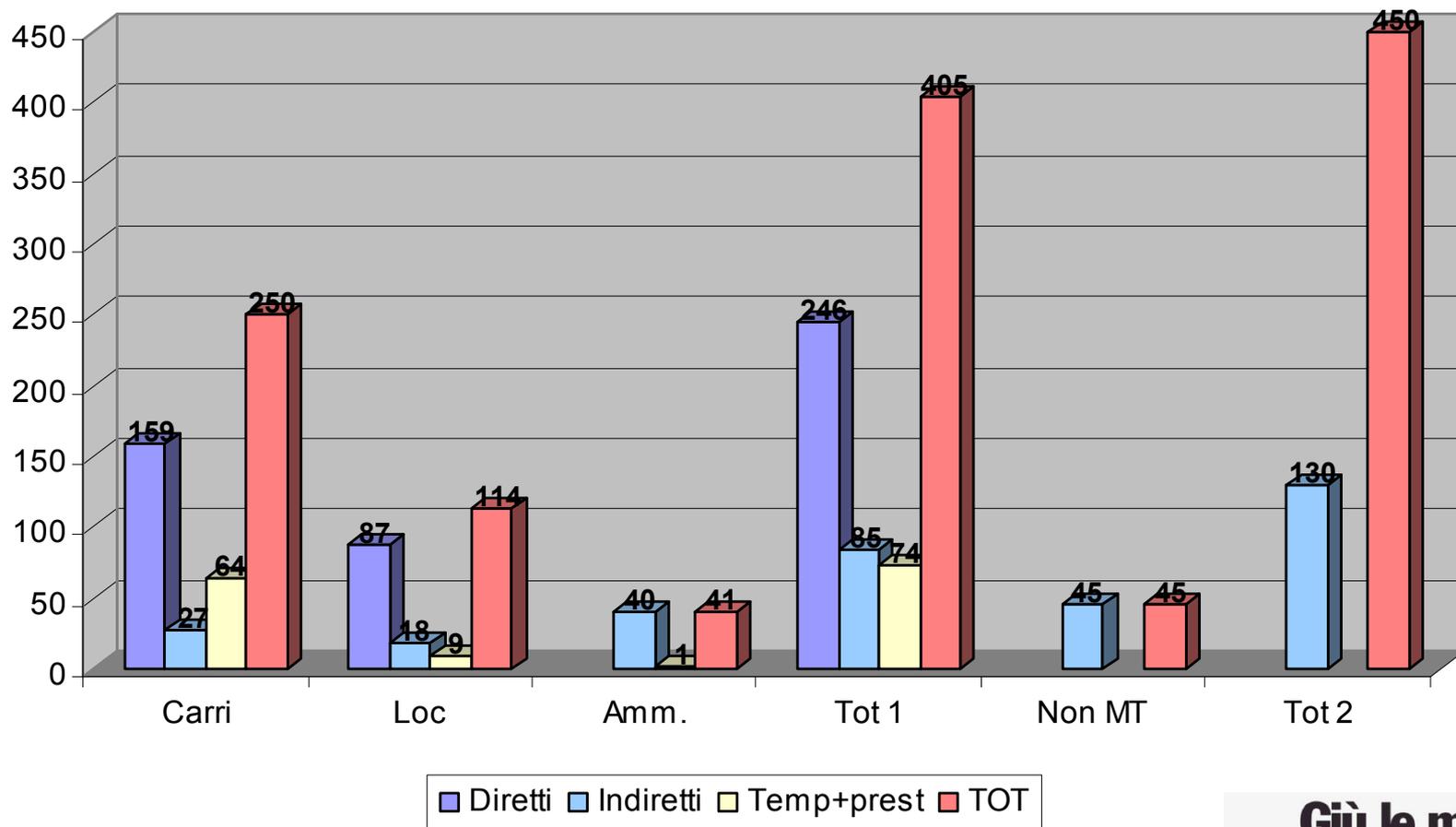


## SI Yverdon (34 milioni di CHF)

- Ristrutturazione deposito carrelli
- Attuazione misure pianificazione stabilimento
- Costruzione nuovo magazzino a scaffalature verticali, entrata e uscita merci
- Mantenimento della sostanza e misure di risparmio energetico

# Tavola Rotonda - 28 maggio 2010

## Personale presente alle OBe - maggio 2010



## Proposta di modifica del sistema di calcolo per assenze dovute a malattia e infortuni professionali e non (IP/INP)

Elementi base per le Officine secondo il CCL :

- Settimana lavorativa dal lunedì al venerdì = **5 giorni lavorativi**
- Totale dei giorni annui lavorativi possibili = **250**

**In base a quanto sopra si propone di calcolare i giorni di assenza per malattia e infortuni (IP/INP) escludendo, secondo il CCL, i giorni non lavorativi (sabati, domeniche e giorni festivi non recuperabili).**

LU	MA	ME	GIO	VE	SA	DO	LU	MA	ME	
			1	1						
			1	1	1	1	1			
			1	1						
			1	1			1			

**Sistema attuale**

- 2 giorni di assenza (GIO, VE)
- 5 giorni di assenza (GIO, VE, SA, DO, LU)

**Come da proposta**

- 2 giorni di assenza (GIO, VE)
- 3 giorni di assenza (GIO, VE, LU)

