



Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

Direzione Generale delle Relazioni Industriali e dei Rapporti di Lavoro già Direzione Generale della Tutela delle Condizioni di Lavoro DIVISIONE VIII

VERBALE DI ACCORDO

Il giorno 21 dicembre 2011 presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, alla presenza del Dirigente della Divisione VIII della Direzione Generale delle Relazioni Industriali e dei Rapporti di Lavoro dott. Giuseppe Sapio, assistito dai dott.ri Antonio Leggio ed Andrea Annesi, si è svolta una riunione per l'esame della situazione aziendale della società Fincantieri SPA.

Hanno partecipato:

- FINCANTIERI SPA
- FIM CISL, FIOM CGIL, UILM UIL, UGL METALMECCANICI e FAILMS

PREMESSO CHE

La Società Fincantieri con sede legale in Trieste ed unità operative in Trieste, Roma, Monfalcone, Venezia, Ancona, Genova, Sestri Ponente, Riva Trigoso, Muggiano, Castellammare, Palermo, esercita attività industriali navali e meccaniche; applica il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per i lavoratori addetti all'Industria Metalmeccanica e della Installazione di Impianti; ha un organico complessivo (dirigenti esclusi) di 7.931 unità, ripartito per sito e categoria giuridica come da documento allegato 1.

La Società, in data 6/12/2011, ha presentato a questo Ministero istanza di esame congiunto ai sensi dell'art. 2 D.P.R. 218/2000 per ricorso alla CIGS per riorganizzazione aziendale della durata di mesi 24 ex art. 1, comma 3, legge 223/1991 e le parti sono state convocate per la data odierna.

Nel corso della riunione la Società ha dichiarato che:

- o il comparto della cantieristica navale è da tempo fortemente penalizzato dalla drastica riduzione di ordini di nuove navi, conseguenza diretta della crisi finanziaria, che, a partire dal 2008, ha investito l'economia mondiale;
o lo squilibrio fra domanda ed offerta provocato dalla crisi, ulteriormente aggravato per gli enormi investimenti in nuove unità produttive effettuati dagli operatori asiatici, ha generato una situazione di rilevante sovraccapacità a livello mondiale che, da una condizione inizialmente congiunturale, si è evoluta assumendo una connotazione marcatamente strutturale;
o in tale contesto, la quota di mercato della cantieristica europea è progressivamente diminuita a tutto vantaggio degli operatori asiatici, che, peraltro, di recente stanno anch'essi soffrendo per le pesanti cancellazioni di ordini intervenute;



*Ministero del Lavoro
e delle Politiche Sociali*

Direzione Generale delle Relazioni Industriali e dei Rapporti di Lavoro
già Direzione Generale della Tutela delle Condizioni di Lavoro
DIVISIONE VIII

- la situazione del comparto è resa ancor più complessa dalla pressione sui prezzi che la crisi del mercato navale ha sensibilmente incrementato e che la politica fortemente aggressiva messa in campo dagli operatori asiatici – di recente anche nel settore cruise – ha accentuato a dismisura.
 - la situazione delineata ha provocato forti difficoltà finanziarie e risultati economici negativi dei principali operatori europei, determinando riconversioni produttive, stato di insolvenza o messa in vendita di società, ricorso massiccio agli ammortizzatori sociali con conseguenti impatti sul piano occupazionale: oltre 50.000 sono le unità lavorative perse dal settore in un contesto peraltro di processi di riorganizzazione/riconversione non ancora ultimati;
 - per Fincantieri l'impatto della crisi è stato particolarmente negativo su tutte le principali linee di business, facendo registrare, a partire dal 2008, un crollo degli ordinativi di nuove navi. il carico di lavoro, considerando anche tutti i possibili ordini acquisibili previsti dal mercato fino al 2014, determina un sistema produttivo non saturo e non più gestibile attraverso gli strumenti ordinari, ai quali si è fatto ricorso, a partire dal 2009, in presenza di una crisi che, inizialmente, non aveva ancora una dimensione strutturale.
 - in particolare, dalla situazione su esposta e dagli andamenti previsti emerge una forte discontinuità rispetto ad altre crisi degli anni passati, tale da mettere a rischio, in assenza di drastici e tempestivi correttivi, la sopravvivenza dell'intero comparto cantieristico in Italia.
- In tale ottica la società ha dichiarato che il Piano di riorganizzazione messo a punto è finalizzato a salvaguardare tutti i siti e a minimizzare l'impatto occupazionale, che è stato illustrato a valle di quanto sopra e che prevede:
- a) il ridisegno dell'articolazione produttiva sulla base delle linee guida sotto riportate:
 - accentramento dell'attività di business per poli produttivi integrati sul piano organizzativo in aree geografiche compatibili;
 - riassetto/riconversione dei siti penalizzati da carenze infrastrutturali.
 - b) la razionalizzazione/efficientamento dell'intero sistema aziendale che andrà pertanto ad interessare le strutture centrali e di supporto, nonché le strutture operative, attraverso:
 - interventi di accentramento, accorpamento e semplificazione finalizzati al rafforzamento della capacità competitiva.
 - investimenti mirati all'efficientamento del sistema, all'innovazione di processo e di prodotto e all'adeguamento degli impianti produttivi, il cui valore medio annuo sarà superiore a quello del biennio precedente;
 - investimenti mirati alla formazione / riqualificazione delle risorse, cui saranno coinvolti oltre il 30 % dei lavoratori interessati dalla



*Ministero del Lavoro
e delle Politiche Sociali*

Direzione Generale delle Relazioni Industriali e dei Rapporti di Lavoro
già Direzione Generale della Tutela delle Condizioni di Lavoro
DIVISIONE VIII

riorganizzazione, per riportare i contenuti professionali ai livelli di efficienza richiesti dai mestieri e dalle funzioni;

- Fincantieri ha sottolineato, inoltre, la complessità del Piano che, non solo, vede coinvolti nelle azioni di riassetto ed efficientamento tutti i suoi siti, ma comporta anche, per alcuni di essi (Sestri e Castellammare di Stabia), fortemente penalizzati da carenze infrastrutturali, interventi di riqualificazione/razionalizzazione delle aree da parte degli Enti competenti, sulla base di specifici accordi, sottoscritti a livello di MiSE nei mesi scorsi.
- Le OO.SS. sottoscrittrici del presente accordo prendono atto del piano di riorganizzazione illustrato dall'azienda, convenendo con la stessa sulla necessità che l'attuazione di detto piano venga accompagnata da un percorso di CIGS, ai sensi dell'art. 1. c. 3 legge 223/91, da articolarsi in un arco di tempo di 24 mesi.

Tutto ciò premesso le Parti sottoscrittrici del presente accordo convengono quanto segue:

- 1) Le premesse formano parte integrante del presente accordo;
- 2) Le Parti sottoscrittrici concordano sull'esigenza di perseguire una gestione non traumatica delle eccedenze occupazionali derivanti dall'attuazione del piano di riorganizzazione quantificabili in **1243 unità** in esubero (di cui all'allegato n. 3) ad esclusione dei siti di Sestri e Castellammare di Stabia, il cui numero non è allo stato ricavabile essendo i siti interessati da interventi strutturali la cui attuazione dipende da determinazioni degli enti pubblici interessati (Ministero delle Infrastrutture, Regioni, Autorità Portuali ed enti pubblici territoriali).
- 3) FINCANTIERI SPA richiederà, pertanto, l'intervento della Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria per riorganizzazione aziendale ai sensi dell'art.1, comma 3, L.223/1991, per la durata di 24 mesi a decorrere dal 1° gennaio 2012, in favore di un numero massimo, contemporaneamente, di n. 3670 unità lavorative, suddivise secondo l'allegato 2 che costituisce parte integrante del presente accordo.
- 4) Atteso che il programma di riorganizzazione coinvolge anche i siti di Trieste e Monfalcone, già destinatari di CIGS per evento improvviso ed imprevisto rispettivamente sino al 29/05/2012 e 15/05/2012, la società chiederà il cambio di causale della CIGS per crisi per evento in CIGS per riorganizzazione aziendale.
- 5) I lavoratori verranno sospesi in CIGS a zero ore e l'individuazione dei lavoratori da collocare in CIGS avverrà in considerazione delle esigenze tecniche, organizzative e produttive aziendali derivanti dall'attuazione del programma di riorganizzazione.
- 6) In coerenza con le esigenze tecnico - organizzative e produttive aziendali derivanti dall'attuazione del programma di riorganizzazione, nonché in considerazione della fungibilità dei profili professionali, verrà attuata la rotazione tra i lavoratori in base alle tempistiche definite tra le Parti in separata intesa.
- 7) La Società, in relazione alla complessità ed all'articolazione del processo di riorganizzazione, attiverà percorsi di formazione e riqualificazione, finalizzati alla necessità di valorizzare il livello tecnico/professionale delle risorse umane e all'esigenza di sostenere con adeguati



*Ministero del Lavoro
e delle Politiche Sociali*

Direzione Generale delle Relazioni Industriali e dei Rapporti di Lavoro
già Direzione Generale della Tutela delle Condizioni di Lavoro
DIVISIONE VIII

strumenti il cambiamento organizzativo. Pertanto, nei periodi di sospensione dal lavoro, con ricorso alla CIGS i lavoratori saranno interessati, in misura non inferiore al 30% dei lavoratori sospesi, da programmi di formazione e riqualificazione professionali funzionali alla riorganizzazione e al riassorbimento all'interno dell'azienda al termine del periodo di CIGS.

8) Nel corso del periodo di intervento della CIGS, le Parti concordano di attivare azioni finalizzate a salvaguardare i livelli occupazionali e a ridurre il numero delle eccedenze, attraverso l'utilizzo dei seguenti strumenti:

- attivazione di appositi percorsi formativi e di riqualificazione professionale, funzionali a garantire un'opportunità di ricollocazione al personale sospeso;
- mobilità: le Parti concordano nell'utilizzo dello strumento della mobilità, secondo il criterio della non opposizione al licenziamento, al fine di favorire la ricollocazione del personale ovvero il raggiungimento dei requisiti pensionistici nel corso del periodo di CIGS e/o mobilità. A riguardo le parti hanno dichiarato di aver già sottoscritto accordi che contemplano il ricorso a strumenti di sostegno al reddito e il ricorso a strumenti di gestione delle eccedenze strutturali tra i quali la mobilità di accompagnamento alla pensione nelle seguenti date e per le seguenti sedi:
 - 01/12/2011: sede Fincantieri di Palazzo Marineria Trieste;
 - 19/10/2011: sede Fincantieri di Genova;
 - 20/09/2011: sede Fincantieri di Monfalcone;
 - 14/10/2011: sedi Fincantieri di Riva Trigoso e Muggiano;
 - 20/12/2011: sede Fincantieri di Palermo
- La Società, nell'intento di diminuire le conseguenze economiche e sociali, si impegna a corrispondere a ciascuno dei lavoratori che verranno collocati in mobilità, un incentivo economico il cui importo e le cui modalità di erogazione verranno definite tra le parti con separata intesa;
- Esodi incentivati volontari, anche attraverso percorsi di outplacement tramite primaria società di outplacement;
- blocco selettivo del turnover aziendale;
- novazione del rapporto di lavoro;
- trasformazione, su base volontaria, dei rapporti di lavoro da full-time a part-time;
- trasferimenti individuali volontari in ambito aziendale.

9) L'azienda anticiperà il trattamento di integrazione salariale alle normali scadenze di paga.

10) Le Parti convengono di verificare, a cadenza quadrimestrale, l'andamento delle misure contenute nel presente verbale. Le parti convengono, altresì, che entro il 30/10/2012 si incontreranno per una valutazione complessiva dei risultati raggiunti con le misure sopra definite e per l'assunzione delle eventuali ulteriori determinazioni necessarie in relazione a detti risultati.



Ministero del Lavoro
e delle Politiche Sociali

Direzione Generale delle Relazioni Industriali e dei Rapporti di Lavoro
già Direzione Generale della Tutela delle Condizioni di Lavoro
DIVISIONE VIII

[Handwritten signature]

Le Parti sottoscrittrici del presente verbale si danno atto di aver concluso , con accordo, la
procedura di esame congiunto ai sensi dell' art. 2 DPR 218/00.

Letto, confermato e sottoscritto.

MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

FINCANTIERI SPA

[Handwritten signatures for Fincantieri SPA]

FIM Cisl

[Handwritten signatures for FIM Cisl]

FIOM CGIL

UILM UIL

[Handwritten signatures for UILM UIL]

UGL

[Handwritten signatures for UGL]

FAILMS CISAL

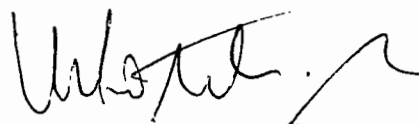
FAILMS

RSU

[Handwritten signatures for RSU]


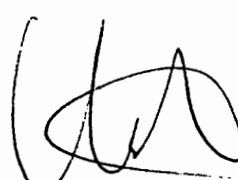

CIGS per Riorganizzazione (D.M. 31444 del 20.8.2002)**Unità max per sito**

SITO	Unità
DIREZIONE CORPORATE-via Genova-Trieste	50
DIREZ. NAVI MERCANTILI-Passeggio S.Andrea-Trieste	140
MONFALCONE – GORIZIA	250
VENEZIA MARGHERA (VE)	698
GENOVA SESTRI PONENTE (GE)	741
ANCONA	576
CASTELLAMMARE DI STABIA (NA)	400
PALERMO	470
DIREZ. NAVI MILITARI-via Cipro-Genova	55
SESTRI LEVANTE – RIVA TRIGOSO (GE)	130
MUGGIANO – LA SPEZIA	160



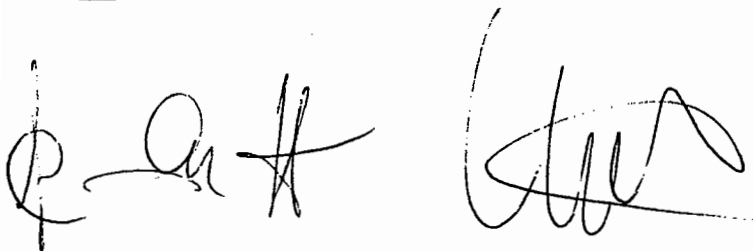
Organico FINCANTIERI

SITI	Q/I	Op.
CORPORATE	192	10
DIREZ. NAVI MERCANTILI	540	7
MONFALCONE	495	1175
ARSENALE TRIESTINO	4	10
MARGHERA	375	676
SESTRI	305	436
ANCONA	182	394
CASTELLAMMARE	162	473
PALERMO	188	319
DIREZ. NAVI MILITARI	453	6
RIVA TRIGOSO	320	499
MUGGIANO	303	407
TOT. F/C	3.519	4.412

Eccedenze per Riorganizzazione

SITO	Unità
DIREZIONE CORPORATE	50
ANCONA	205
CASTELLAMMARE	t.b.d
DIREZ. NAVI MERCANTILI	98
DIREZ. NAVI MILITARI	55
MARGHERA	185
MONFALCONE	250
MUGGIANO	130
PALERMO	140
RIVA TRIGOSO (NAV+MEC)	130
SESTRI	t.b.d



Accordo a margine del Verbale di Esame Congiunto

Sulla base di quanto definito nel verbale di data _____ con il quale è stata positivamente esperita la procedura di consultazione sindacale avviata dall'Azienda con le comunicazioni del 06.12.2011, le parti sotto riportate:

- Fincantieri
- FIM CISL, FIOM CGIL, UILM UIL, UGL METALMECCANICI, FAILMS e FAILMS CISAL

hanno convenuto quanto segue:

1) Lavoratori da collocare in CIGS

Con riferimento ai punti 5) e 6) del Verbale di Esame Congiunto, i lavoratori interessati alla CIGS verranno individuati sulla base dei seguenti criteri:

- a) Lavoratori che, alla data del 31.12.2011, hanno già maturato il diritto alla decorrenza della pensione (requisiti anagrafico-contributivi più finestra);
- b) Lavoratori che, considerato anche il periodo di mobilità consentito ai sensi di legge, matureranno il diritto alla decorrenza della pensione entro il 31.12.2016 (siti centro-nord) ed entro il 31.12.2017 (siti sud);
- c) Lavoratori che spontaneamente chiedono di essere posti in CIGS compatibilmente con le esigenze aziendali;
- d) Lavoratori operanti in aree interessate dal piano di riorganizzazione aziendale;
- e) Lavoratori in relazione alle esigenze tecnico produttive ed organizzative.

Per quanto sopra le Parti, al fine di assicurare una ricaduta equilibrata degli effetti della CIGS, riconoscono necessario utilizzare meccanismi di rotazione periodica che andranno a riguardare il personale di cui ai punti d) ed e), che verranno definiti compatibilmente con le necessità connesse all'ottimizzazione dell'efficienza aziendale e della qualità delle lavorazioni, in relazione ai requisiti professionali e di operatività dei lavoratori interessati nonché alla fungibilità delle prestazioni.

I lavoratori di cui ai punti a) , b) e c) saranno esclusi dal processo di rotazione e dalle soluzioni formative.

Ai lavoratori coinvolti nel processo di riorganizzazione verranno mantenute, a decorrere dal 01.01.2012, le misure integrative a sostegno del reddito nei modi, tempi e quantità previsti ai sensi e per gli effetti dell'accordo 01.04.2009.

Handwritten signatures and initials on the left margin, including a large 'X' and 'CGIL'.

Handwritten signature in the center margin.

Handwritten signature on the right margin.

Handwritten signature on the right margin.

Large handwritten signatures and initials at the bottom of the page, including 'CGIL' and 'FIM'.

2) Lavoratori da collocare in Mobilità

Con riferimento al punto 8), secondo alinea, del Verbale di Esame Congiunto, ai fini dell'anzianità contributiva dei lavoratori in possesso dei requisiti per accedere al trattamento pensionistico, durante o al termine della CIGS e/o del periodo di mobilità, verranno considerati tutti i periodi risultanti dalla documentazione in possesso dell'Azienda, non essendo consentito all'azienda di reperire eventuali altri elementi presso gli enti previdenziali.

I lavoratori interessati potranno presentare documenti a modifica ed integrazione di quanto disponibile in azienda, anche dichiarando autonomamente di trovarsi in possesso dei prescritti requisiti, manlevando l'azienda da oneri di verifica e responsabilità.

La collocazione in mobilità dei lavoratori avverrà, con il criterio della "non opposizione" o comunque di rinuncia alla impugnativa della messa in mobilità, per professionalità non compatibili con le esigenze tecnico produttive aziendali.

I criteri come sopra individuati per la collocazione in mobilità sono da considerare alternativi e sostitutivi di quelli previsti dal comma 1, dell'art.5 della L.223/91.

Le Parti si impegnano ad avviare, entro il 20.01.2012, le relative procedure ai sensi degli artt. 4 e 24 della L. 223/91 e di portarle a termine entro 15 giorni dall'avvio. Quanto precede al fine anche di poter fruire dei benefici previsti dall'art.5, comma 4 della L.223/91.

Le Parti convengono fin d'ora, in deroga a quanto previsto dall'art. 8, comma 4 della L.236/93, che lo strumento della mobilità possa valere per l'intera durata della riorganizzazione al fine di favorire le soluzioni di uscita, di ricollocazione e di raggiungimento dei requisiti per accedere al pensionamento previsti dal presente accordo.

Ai lavoratori di cui al punto 1 lettera b) del presente accordo che aderiranno al programma di mobilità entro il 30.06.2012, manifestando la non opposizione alla risoluzione del rapporto di lavoro, alla collocazione in mobilità e comunque la rinuncia alla impugnativa alla messa in mobilità verrà praticato il trattamento di incentivo all'esodo sotto riportato, in relazione alla fattispecie che ricorre:

- a) ai lavoratori che maturano il diritto alla decorrenza della pensione nel periodo 2012/2014 (siti centro-nord) e 2012/2015 (siti sud) l'incentivazione all'esodo da riconoscere sarà pari all'importo corrispondente al 75% della retribuzione individuale mensile netta meno l'indennità di mobilità netta, moltiplicato per il numero di mesi di permanenza in mobilità, dove:

la retribuzione individuale mensile netta, è la retribuzione, espressa al netto dei contributi e delle ritenute IRPEF, calcolata su 12 mensilità e composta dall'insieme degli istituti individuali e collettivi, liquidati in importi fissi, con periodicità mensile. Sono quindi esclusi, dalla

allori

gher

retribuzione di riferimento, gli importi liquidati a titolo di variabilità, ossia riconosciuti a fronte del raggiungimento di risultati ed obiettivi aziendali, individuali, nonché di modalità/tempi/luoghi di svolgimento dell'attività lavorativa (a titolo esemplificativo ma non esaustivo: trattamenti di trasferta, ore viaggio, lavoro straordinario, notturno, festivo, MBO, premi di risultato, indennità varie, ecc.), ferma restando altresì l'esclusione della valorizzazione di qualunque benefit;

- l'indennità di mobilità mensile netta, è il trattamento INPS espresso al netto del contributo di legge e delle ritenute IRPEF;
- l'incentivazione all'esodo, è il trattamento da riconoscere, al netto delle ritenute fiscali, il cui importo rimane a carico dell'Azienda nella misura calcolata ed operata dalla stessa al momento della corresponsione. Il trattamento di incentivo all'esodo verrà integrato di un importo netto equivalente al preavviso netto, previa rinuncia espressa alla relativa indennità sostitutiva; restano pertanto a carico dell'Azienda le ritenute fiscali nella misura operata e calcolata dalla stessa al momento della corresponsione del predetto importo.

- ai lavoratori dei siti ubicati nel centro-nord che, accettando la proposta di collocazione in CIGS e successivamente la collocazione in mobilità con apposito verbale transattivo, acquisiscono il diritto alla decorrenza della pensione, nel biennio 2015-2016, verrà riconosciuto, per il periodo di CIGS il trattamento di cui sopra in sostituzione di quanto previsto al punto 1) del presente verbale. Detto trattamento verrà riconosciuto in unica soluzione sotto forma di anticipazione sul TFR da reintegrare al momento della risoluzione del rapporto di lavoro e collocazione in mobilità.

Analogo trattamento verrà praticato ai lavoratori dei siti ubicati nel mezzogiorno, con riferimento al biennio 2016-2017 di maturazione dei requisiti di decorrenza della pensione.

Il trattamento indicato nel presente punto verrà ridotto del 25% in caso di adesioni successive alla data del 30.06.2012.

- b) ai lavoratori non in possesso dei requisiti di cui alla lettera a) e b) interessati alla collocazione in mobilità, verrà praticato, a titolo di incentivazione all'esodo, un trattamento pari ad un anno di retribuzione lorda, dove:

la retribuzione annua lorda, è l'insieme degli istituti individuali e collettivi, liquidati in importi fissi e con periodicità costante. Sono quindi esclusi, dalla retribuzione di riferimento, gli importi liquidati a titolo di variabilità, ossia riconosciuti a fronte del raggiungimento di risultati ed obiettivi aziendali, individuali, nonché di modalità/tempi/luoghi di svolgimento dell'attività lavorativa (a titolo esemplificativo ma non esaustivo: trattamenti di trasferta, ore viaggio, lavoro straordinario, notturno, festivo, MBO, premi di risultato, indennità varie, ecc.), ferma restando altresì l'esclusione della valorizzazione di qualunque benefit;

Handwritten signatures and initials on the left margin, including a large 'X' and several illegible signatures.

Handwritten signatures and initials on the right margin, including a large 'B' and several illegible signatures.

Handwritten signatures and initials at the bottom of the page, including a signature that appears to be 'Antonio' and a circled '3'.

EU
2.2.

Allor

Ai lavoratori di cui al presente punto che accettano soluzioni di ricollocazione presso aziende terze o iniziative di imprenditorialità individuale o collettiva o di lavoro autonomo sarà garantito un supporto in termini di outplacement per accelerare la ricollocazione.

- c) ai lavoratori che alla data del 31/12/11 hanno maturato il diritto alla decorrenza della pensione verrà proposto, a titolo di incentivo all'esodo, l'importo forfettario lordo di € 3.500, oltre all'indennità sostitutiva del preavviso che verrà erogata nei modi e termini di cui al punto 2 lettera a). In caso di mancata accettazione, il lavoratore sarà collocato in CIGS senza rotazione e trattamenti integrativi aggiuntivi.

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

Gli importi di cui ai punti a), b) e c) verranno erogati in unica soluzione, unitamente al trattamento di fine rapporto a condizione che venga sottoscritto apposito verbale di conciliazione in sede sindacale ex art. 411 c.p.c..

Le parti si danno atto che la presente intesa costituisce parte integrante del verbale di esame congiunto, sottoscritto in data odierna, presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e dichiarano il proprio impegno a darvi attuazione in coerenza con gli obiettivi definiti in detto verbale.

[Handwritten mark]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

PIANO DI RIORGANIZZAZIONE AZIENDALE

1) Contesto competitivo

L'industria cantieristica mondiale si trova ad affrontare una situazione di grande difficoltà indotta dalla crisi economico-finanziaria esplosa nel 2008 che ha ancora pesanti ripercussioni sul settore dello shipping mondiale.

Nel 2008, la domanda mondiale in termini di Tsci si è dimezzata rispetto al 2007 e un'ulteriore contrazione del 64% è seguita nel 2009. In termini di valore il crollo è anche più drammatico: gli investimenti in nuove navi si sono ridotti dai 260 Mldi US\$ del 2007 a 28 Mldi US\$ del 2009.

Nel biennio 2010/2011 gli ordinativi sono risultati largamente insufficienti a saturare la capacità produttiva mondiale accresciutasi smisuratamente negli anni scorsi per l'entrata di nuovi operatori soprattutto in estremo oriente.

L'attuale capacità produttiva mondiale si attesta attorno ai 60 Mil Tsci e si confronta con previsioni di domanda per il prossimo quinquennio pari a 35/40 Mil Tsci all'anno.

In tale contesto i cantieri asiatici si confermano a tutti gli effetti leader del mercato con la cantieristica coreana che ha raggiunto il 46% del mercato seguita da quella cinese attestata sul 26%. La cantieristica europea occupa una posizione marginale, essendo le sue acquisizioni limitate alle navi ad elevato valore aggiunto, soprattutto passeggeri ma anche unità da lavoro specializzate (specie nell'offshore) o naviglio di dimensione medio-piccola destinato a traffici locali.

A livello mondiale, la crisi economico finanziaria continuerà a far sentire i suoi effetti, anche perché il ridimensionamento della capacità produttiva avverrà lentamente per gli interventi dei Governi che, in particolare nel Far East, continuano a sostenere il settore.

Non altrettanto si può dire dell'Europa, rimasta abbastanza neutrale rispetto alle difficoltà delle aziende.

In Europa la crisi ha intaccato la sopravvivenza sia dei piccoli cantieri che dei soggetti di maggiori dimensioni. Circa il 70% dei cantieri presenta un rapporto tra portafoglio ordini e capacità produttiva inferiore a uno, ovvero una prospettiva di lavoro inferiore all'anno, un orizzonte temporale che per un settore caratterizzato da cicli produttivi lunghi significa essere a rischio sopravvivenza.

Nel giro di 3 anni l'Europa vede quindi scomparire importanti siti produttivi con una lunga tradizione navalmeccanica alle spalle, configurandosi sempre più come una industria costituita da tanti operatori di piccola dimensione e pochissimi soggetti in grado di avere un peso nel mercato internazionale.

In Europa l'incidenza dei tagli occupazionali nel settore cantieristico sale a circa il 30% rispetto alla fine del 2008, arrivando a sfiorare in valori assoluti le 50.000 unità

(occupazione iniziale circa 180.000 unità considerando i Paesi aderenti a CESA + Turchia, Malta ed Estonia).

L'effetto finale potrebbe essere molto più pesante, posto che la gran parte dei concorrenti sta facendo ricorso a provvedimenti di ammortizzazione sociale, sul tipo della cassa integrazione guadagni italiana.

Inoltre, questi numeri non tengono conto dei numerosi posti di lavoro persi nell'area della subfornitura.

Con questo quadro di riferimento, per i costruttori europei, specializzati in produzioni di nicchia ad elevato valore, è irrealistico pensare di poter indirizzare l'attività nuovamente sulle aree di mercato relative a navi mercantili a tecnologia standard come soluzione per impiegare gli impianti.

Alla base di questa certezza:

- ◆ la situazione di mercato, visto che, per queste tipologie, le prospettive di domanda non sono favorevoli, ma permane una sovra-capacità produttiva a livello mondiale, aggravate di recente da significative disdette di ordini già assegnati che hanno toccato i cantieri del far east;
- ◆ l'elevato differenziale di costo con i paesi del Far East (es: Cina), differenziale non ricollegabile esclusivamente al costo del lavoro o alla efficienza, fattori che comunque restano veri nel confronto con i leader cinesi e anche coreani, ma anche ad esempio a quello dell'acciaio, più caro in Europa rispetto al far east (per le navi standard questa componente ha un peso preponderante);
- ◆ la configurazione del modello produttivo e dell'impiantistica della cantieristica europea ottimizzata per affrontare costruzioni di mezzi prototipali, e non più adeguata per le produzioni di serie.

2) Situazione di mercato e prospettive

2.1. Navi da Crociera

Il settore crocieristico in termini di passeggeri trasportati si prospetta in crescita a livello mondiale grazie anche al fatto che il tasso di penetrazione di questa forma di vacanza sulla dimensione della popolazione è di fatto marginale, se confrontato con quello degli altri pacchetti vacanza. Sono 18,8 milioni i passeggeri trasportati nel 2010, con un incremento del 7,4% rispetto all'anno precedente.

Tuttavia, secondo gli armatori, la redditività delle navi introdotte negli ultimi anni non è soddisfacente. Le cause sono numerose, non si tratta solo di prezzi delle crociere scontati, ma anche di una partita che oggi si gioca in un contesto di costi crescenti: aumentano le spese per la gestione delle navi, il prezzo del bunker, il valore dell'investimento richiesto. Le nuove navi, infatti, sono mediamente più grandi, e l'introduzione delle soluzioni

necessarie per soddisfare le nuove regole in tema di sicurezza ed ambiente comportano un aggravio di costi.

La ricerca del miglioramento della redditività e la difficoltà a trovare i finanziamenti necessari per avviare i nuovi investimenti spingono gli armatori ad essere più prudenti rispetto al passato.

I principali operatori del comparto sono, infatti, molto più cauti nelle politiche di investimento, puntando più sulla redditività degli investimenti fatti che sulla crescita; in particolare il gruppo Carnival ha ribadito la volontà di limitare le future immissioni in flotta a 2-3 navi l'anno.

L'ammontare degli ordinativi, che verranno sottoscritti per l'intero mercato mondiale nei prossimi anni, si andrà ad attestare su non più di 6 / 8 navi l'anno, contro una capacità produttiva dei cantieri europei quasi doppia. Nel corso del 2011, ai cantieri europei sono state ordinate 6 navi, di cui 2 di dimensione medio-piccola. Sempre nel corso del 2011, sono state commissionate anche 2 navi di grandi dimensioni ai cantieri giapponesi MHI a prezzi molto inferiori rispetto a quelli offerti dai cantieri europei.

Ciò conferma che il mercato in prospettiva offrirà volumi pressoché dimezzati rispetto al passato.

La risposta a queste criticità da parte dei costruttori si traduce nell'offerta di prodotti innovativi, caratterizzati dall'introduzione di nuove tecnologie e soluzioni in tema di risparmio energetico che impongono un ripensamento complessivo della piattaforma navale.

Tuttavia sforzo tecnico e garanzia di livelli elevati di qualità non bastano; sono richiesti dal mercato, infatti, prezzi sempre più sfidanti, facendo leva sull'ottimizzazione delle strutture di costo e sull'efficienza nonché pacchetti finanziari attrattivi in assenza dei quali alcuni armatori rinunciano ad ordinare.

Per quanto concerne Fincantieri, occorre sottolineare che:

- il portafoglio dell'area cruise ha sostanzialmente definito il carico di lavoro del prossimo triennio;
- ulteriori future acquisizioni avranno impatto prevalentemente nel 2014.

2.2 Cruise Ferries

Il mercato dei traghetti, completamente fermo da tempo, nell'ultimo periodo ha visto anche la cancellazione di alcune commesse e ritardi nelle costruzioni.

Fincantieri opera nel segmento a più alto valore aggiunto: quello dei "Cruise Ferry".

In tale ambito, a seguito del crollo dei traffici di merci e persone a causa della crisi finanziaria internazionale, i principali potenziali clienti negli ultimi anni hanno sviluppato un

processo di aggregazione che ha comportato una riduzione sostanziale del numero di player che, avendo rinnovato la flotta, sono attualmente in una situazione di consolidamento finanziario e non sono in grado di emettere ordini nel breve/medio periodo.

Pertanto, negli ultimi 2 anni, si è assistito ad un azzeramento del mercato; situazione che si prevede permarrà a lungo.

La ripresa, quindi molto dilazionata nel tempo, sarà comunque possibile solo in caso di un cambiamento del contesto di riferimento che può derivare da:

- possibile sviluppo "autostrade del mare";
- incentivi alla rottamazione, che potrebbero costituire in tal senso un notevole stimolo alla ripresa del mercato, favorendo il turnover di una flotta divenuta obsoleta e del tutto inadeguata, in particolare sul piano della sicurezza;
- utilizzo di motori a maggior efficienza energetica (es., alimentazione a gas), che però troverebbe l'Italia impreparata a coglierne i benefici, data la mancanza nel Paese di porti adeguatamente attrezzati ad accogliere navi con tale modalità di alimentazione.

2.3 Navi Militari

Il comparto del naviglio militare continua a registrare una flessione degli ordini di nuove unità; in termini di valore, del 55% nel 2010 rispetto al 2009.

La domanda espressa dalle Marine di Paesi autoproduttori rimane pressoché invariata rispetto all'anno precedente solo perché trainata essenzialmente dagli ordinativi emessi dalla US Navy. Pertanto la scelta fatta da Fincantieri di entrare nel mercato statunitense attraverso l'acquisizione di cantieri locali si sta dimostrando vincente.

I Paesi non ancora autoproduttori, ma decisi a dotarsi di una Marina capace di una efficace presenza nei più diversi teatri operativi, costituiranno, in prospettiva, un interessante mercato, che richiede però un approccio che non è fatto di sola esportazione. Occorre piuttosto un notevole sforzo dal punto di vista progettuale ed una disponibilità alla realizzazione delle unità in loco attraverso alleanze industriali con il relativo trasferimento di tecnologia.

Pertanto le prospettive per Fincantieri in questo comparto, prevedono quanto segue, considerato il contenimento del budget della difesa in tutti i paesi occidentali e l'assenza di ulteriori programmi di rilievo nel medio termine, prevede quanto segue:

- Italia: mantenimento programmi chiave Marina Militare Italiana e programmi sovranazionali con i principali attori europei:
 - Italo – Francese FREMM: 6 FREMM, di cui 4 già in costruzione, peraltro con incertezze sulle coperture finanziarie. L'opzione per le restanti 4 del

programma di 10 navi inizialmente previsto verrà eventualmente presa in esame da parte del Governo solo a partire dal 2013, compatibilmente con le risorse finanziarie disponibili;

- Italo – Tedesco U212: 2 sommergibili già in costruzione;
- US: concentrazione domanda Marina US su programmi chiave come LCS con costruzione in loco;
- Paesi emergenti: opportunità in Paesi sprovvisti di produttore nazionale (Brasile, U.A.E., Algeria, India), ma con costruzione prevalentemente in loco.

2.4 Mega Yachts

L'ingresso del business della costruzione di mega – yachts è una strada ormai perseguita da tempo da Fincantieri nell'ottica della diversificazione.

Il mercato tuttavia ha pesantemente risentito, nel recente passato, della crisi finanziaria, che ha bloccato i nuovi ordinativi oltre a numerose cancellazioni di ordini già esistenti.

La recente crisi in Medioriente ha ulteriormente aggravato la situazione.

Con riferimento alle unità di lunghezza superiori a 70 metri si è passati dalle 30 unità ordinate nel 2007 alle 17 del 2008 e alle 2 del 2009. L'anno scorso si è chiuso con 5 ordini.

In questo segmento di mercato si sono registrati, negli ultimi tempi, lievi segni di ripresa, in particolare per gli yacht di medie dimensioni.

Una limitata crescita della domanda è attesa anche per gli yacht di maggiori dimensioni, in considerazione soprattutto del possibile interesse di alcuni mercati emergenti (India, Cina e Sud America), oggi attivi nel campo delle barche di dimensioni intorno ai 40-60 metri.

Tuttavia, si prevede che la domanda andrà comunque ad assestarsi su volumi molto distanti da quelli del periodo di boom (triennio 2005 -2007).

2.5 Riparazioni e trasformazioni

Anche il mercato delle riparazioni navali e delle trasformazioni ha risentito in questi anni della crisi intervenuta, che ha provocato una cospicua riduzione dei budget annuali di riparazione / manutenzione delle flotte ed una crescente riprogrammazione nel tempo dei progettati interventi straordinari di ammodernamento e rinnovo.

A tale situazione di crisi va aggiunta la progressiva perdita di competitività dei cantieri dell'Europa Occidentale e Mediterranei in particolare, inclusi i cantieri italiani minori ed i cantieri greci, nei confronti dei cantieri turchi che, di fatto, monopolizzano il mercato delle riparazioni nel settore delle navi mercantili tradizionali (bulk e cisterne).

Nel medio periodo sarebbe lecito prevedere un modesto aumento degli interventi ordinari in relazione alla dimensione della flotta, fatta salva l'attuale tendenza dei Registri di Classifica a concedere, vista la situazione, proroghe alle scadenze di classe.

Maggiori speranze potrebbero essere riposte negli interventi straordinari, in particolare di conversione, refitting ed ammodernamento in genere ove è lecito attendersi, attesa l'elevata età media delle flotte e l'impellente necessità di ridurre i costi di gestione, una lieve crescita degli interventi sia in termini di numero che di valore degli investimenti.

2.6 Marine Systems

Il mercato dei sistemi e dei componenti navali (sistemi per propulsione, manovra, posizionamento e generazione per applicazioni navali basate su prodotti meccanici (pinne / assi/ riduttori/ eliche/ motori diesel) ha subito negli ultimi anni un fortissimo rallentamento.

Per quanto riguarda le prospettive future, è prevedibile una fase di assestamento su livelli di ordinativi e volumi di attività molto distanti da quelli pre-crisi.

La necessità di recupero energetico da fonti alternative rappresenta un notevole stimolo di crescita per il mercato delle turbine, in particolare nel segmento fino a 35-50 MW per impianti a biomasse e teleriscaldamento in Italia e in Europa, e nel segmento delle turbine con potenza anche maggiore di 30 MW per gli impianti di cogenerazione industriali e a ciclo combinato negli Stati Uniti e in Medio Oriente. Inoltre è prevista anche una crescita delle applicazioni nel settore dei termovalorizzatori.

Tuttavia tale mercato risulta negativamente condizionato dalle difficoltà dei clienti nel reperimento dei finanziamenti necessari ad avviare gli investimenti.

2.7 Offshore

Il mercato dell'offshore, in particolare il segmento delle soluzioni Oil & Gas ad alto valore unitario e complessità per la perforazione in acque profonde (drillships, semisubmersibile) ha attratto i maggiori investimenti in campo mercantile nel corso del 2011, assorbendo circa un terzo del valore degli ordini di nuove commesse.

Stando alle previsioni degli studi di settore, tale segmento di business è previsto in crescita anche per i prossimi anni con trend positivi sia dal punto di vista dei volumi che dei prezzi. Le principali opportunità di sviluppo del business derivano da un lato da possibili discontinuità tecnologiche legate allo sviluppo di soluzioni innovative per la perforazione in acque profonde e contesti difficili, e dall'altro dalla necessità degli operatori di rinnovare una flotta tecnologicamente sofisticata in progressivo invecchiamento.

Tali opportunità di crescita sono supportate dal previsto aumento della ricerca di nuovi giacimenti, a sua volta strettamente legata alla domanda di greggio e gas, in costante aumento, e al prezzo del petrolio, previsto in crescita. A tal proposito è significativo sottolineare che per un operatore di settore, o per una società petrolifera, l'investimento in

piattaforme offshore per acque profonde risulta conveniente in caso di prezzo del petrolio > 70 USD/barile.

Le aree più promettenti per i nuovi giacimenti sono collocate nelle cosiddette aree "ultra-deep waters" (>1.400 m) che richiedono penetrazioni nel terreno di almeno 1.500 m. Pertanto le nuove scoperte di giacimenti si concentreranno prevalentemente in acque profonde con focus prevalente nelle aree tradizionali del Golfo del Messico e dell'Africa Occidentale, ma anche in Brasile, Cina e nelle zone subartiche della Russia trainate dagli investimenti previsti da parte delle relative *National Oil Companies* (NOC).

3) Obiettivi e linee di azione per il rilancio aziendale

Come emerge dalla descrizione del contesto competitivo e della situazione per area di business, lo squilibrio tra la domanda e l'offerta provocato dalla crisi, ulteriormente aggravato dagli investimenti in nuove unità produttive effettuate dagli operatori asiatici, ha generato una situazione di rilevante sovraccapacità a livello mondiale che, da una condizione inizialmente congiunturale, si è evoluta, assumendo una connotazione marcatamente strutturale.

Fino al 2020, secondo le previsioni degli esperti del settore, la capacità produttiva navale mondiale risulterà doppia rispetto alla domanda di nuove costruzioni.

La situazione si è ancor più complicata per la pressione sui prezzi che la crisi del mercato ha sensibilmente aggravato e che la politica fortemente aggressiva messa in campo dagli operatori asiatici – di recente anche in ambito cruise – ha accentuato a dismisura.

La crisi intervenuta ha colpito pesantemente, come si è visto, tutti i segmenti di riferimento della Fincantieri, determinando un crollo degli ordini ed una progressiva diminuzione del portafoglio.

La situazione venutasi a determinare è destinata a perdurare in prospettiva - posto che il mercato andrà a stabilizzarsi, come si è detto, su livelli di domanda di nuove navi molto più bassi rispetto al passato. In tale contesto, le nuove acquisizioni consentiranno di saturare solo in parte il sistema produttivo aziendale. In assenza di tempestivi correttivi, pertanto, verrà messa a rischio la continuità stessa di Fincantieri.

Conseguentemente la complessiva organizzazione dell'azienda, in termini di processi e strutture di linea e di supporto, dovrà essere modificata per adeguarsi ai volumi previsti e alle condizioni di costo, che la pressione dei prezzi impone di ridurre.

Per quanto sopra, l'Azienda, nel presupposto di garantirsi un futuro e porre le premesse per il rilancio del comparto, ha messo a punto un articolato piano di riorganizzazione che, nella prospettiva di realizzare con tempestività un riequilibrio economico, produttivo ed industriale, prevede:

- il riassetto del sistema organizzativo e produttivo, in coerenza con i volumi di carico di lavoro acquisito/acquisibile, sulla base delle nuove condizioni di costo e qualità imposte dal mercato;

- azioni di presidio/rilancio dei core business aziendali;
- azioni di diversificazione delle attività e perseguimento di nuovi business;
- interventi per l'efficientamento e la razionalizzazione del sistema produttivo;
- investimenti, a supporto/valorizzazione di quanto sopra, prioritariamente orientati all'innovazione di processo/prodotto e all'adeguamento degli impianti produttivi nonché alla sicurezza ambientale e dei luoghi di lavoro;
- interventi per il riallineamento professionale ed occupazionale, in coerenza con il nuovo profilo di carico e di fabbisogni di nuove figure professionali che ne deriveranno.

Le linee di azione del piano aziendale sono di seguito sviluppate per ciascuno degli aspetti di cui sopra.

4) Riassetto del sistema aziendale

La Fincantieri è articolata, sul territorio nazionale, con otto siti produttivi alcuni dei quali con ben note inefficienze strutturali che hanno reso necessaria anche la stipula di specifici accordi nei mesi scorsi a livello di MiSE, presenti le Istituzioni locali competenti, finalizzati alla riqualificazione delle aree da parte degli Enti competenti sul territorio.

In un contesto di crisi quale quello delineato, l'Azienda conferma il proprio impegno a preservare tutti i suoi siti produttivi e le sedi direzionali connesse ricercando tutte le possibili efficienze, sfruttando in modo pieno le integrazioni derivanti dalla vicinanza geografica degli stessi.

A tal fine, la soluzione valutata più idonea per dare risposta coerente alle mutate condizioni operative e di mercato è stata identificata in un ridisegno dell'articolazione aziendale che, nell'ottica di valorizzare sinergie organizzative, di processo e di business, prevede:

- l'accentramento delle attività di business per poli specialistici integrati sul piano organizzativo;
- il riassetto/riconversione dei siti penalizzati da carenze infrastrutturali;
- l'adeguamento dei processi di supporto e delle funzioni di staff, in coerenza con il riassetto organizzativo e produttivo.

A tal fine si opererà per:

1. Sviluppare una maggiore integrazione fra i siti produttivi dell'Adriatico destinato alla progettazione e costruzione delle navi passeggeri; in tale ambito è previsto che:

- i processi gestionali e tecnici saranno gestiti sinergicamente e in maniera integrata;
 - i siti di Monfalcone, Marghera e Ancona mantengano la loro missione produttiva, in un contesto operativo da ridefinire ed efficientare, anche attraverso accorpamenti/integrazioni/riorganizzazione di aree di lavoro per assicurarne massima sinergia operativa;
2. la costituzione di un polo integrato "militare", presidiato dalla Direzione Navi Militari, destinato alla progettazione e costruzione delle navi militari italiane ed estere (quando, per queste ultime non ne sia prevista la produzione presso la committenza estera), alla costruzione dei mega yacht e alle produzioni meccaniche.

In tale ambito per i siti di Riva Trigoso e Muggiano, il cui assetto verrà ridefinito ed efficientato nella logica del cantiere integrato, è previsto che:

- i processi gestionali e tecnici saranno gestiti sinergicamente e in maniera integrata;
- al sito di Riva Trigoso sia affidata la costruzione delle navi di superficie medio-grandi e delle produzioni meccaniche;
- al sito di Muggiano sia attribuita la costruzione delle navi piccole e delle navi speciali, dei sommergibili e dei mega yacht. Sarà inoltre dedicato all'attività di allestimento prevista nella fase finale della costruzione delle navi di superficie.
- Nel sito di Muggiano, rimane infine confermata la competenza per quanto riguarda le attività post-vendita di tutte le costruzioni effettuate nel polo militare;
- Resta altresì confermato, nell'ambito del Gruppo, il ruolo centrale dei sistemi e componenti di cui sono parte integrante le produzioni meccaniche del sito di Riva Trigoso e la Società di motori diesel Isotta Fraschini; i relativi processi saranno oggetto di un'opportuna azione di efficientamento;

Per quanto concerne poi il sito di Palermo, ferma rimanendo una linea di costruzioni, l'Azienda opererà per il rilancio delle attività di riparazione e trasformazione navale.

Tale rilancio è destinato a concretarsi con la ristrutturazione del bacino di carenaggio da 19.000 tonn. – il cui iter di assegnazione è in corso - e, soprattutto, se si riuscirà ad ottenere il ripristino di funzionalità del bacino galleggiante da 52.000 tonn., così come previsto dal Protocollo di Intesa sottoscritto presso la Regione Siciliana Assessorato alle attività produttive in data 7.6.2010.

Infine, per i siti di Sestri e di Castellammare - di cui sono ben note le carenze infrastrutturali che hanno reso necessaria, nei mesi scorsi, la sottoscrizione di specifici accordi a livello di MiSE, allegati in copia al presente documento costituendone parte integrante, per la definizione di percorsi di razionalizzazione / riqualificazione delle aree - l'Azienda conferma l'impegno, nelle more della realizzazione degli interventi previsti dai

suddetti accordi, ad utilizzare i propri impianti per la costruzione di navi compatibili con il permanere di dette inefficienze sussistendo condizioni di massima sicurezza, adeguata logistica e qualità.

In questa direzione si colloca il progetto PLASMARE, messo a punto dall'Azienda e più avanti illustrato, che ha suscitato l'interesse delle Istituzioni locali e regionali e che qualora si concretizzasse favorirebbe significative ricadute produttive ed occupazionali in entrambi i siti.

5) Presidio dei core business aziendali

In un contesto caratterizzato da una competizione sempre più agguerrita, la strategia che l'azienda ha messo in campo, nel tentativo di acquisire spazi duraturi in un mercato che si è fortemente e stabilmente ridimensionato, prevede una intensificazione degli sforzi sul piano commerciale e tecnico, finalizzati a rafforzare la competitività sui prezzi attraverso l'offerta di prodotti sempre più efficienti in termini di costi e di contenuti tecnologici innovativi.

In particolare, è obiettivo dell'azienda:

a) per le navi da crociera

- rafforzare il rapporto preferenziale con il principale cliente stimolando la generazione di proposte adeguate al contesto di mercato ovvero prodotti caratterizzati da parametri tecnici e commerciali adeguati a soddisfare le diverse nuove politiche di marketing e di miglioramento della efficienza operativa;
- consolidare settori di nicchia (ad es. navi medio-piccole) accompagnando le strategie di sviluppo e crescita dei clienti acquisiti con proposte di prodotti adeguati ai segmenti di mercato di riferimento, con contenuti tecnici e di costo sostenibili aventi come elemento distintivo l'alto livello di conoscenza e competenza maturato dall'Azienda;
- ampliare il portafoglio clienti sia nei segmenti attualmente presidiati che in eventuali nuovi settori (viaggi avventura "expedition", crociere fluviali, ecc.);

b) per i cruise ferry, in un mercato sostanzialmente azzerato e quindi solo attraverso il concretizzarsi delle possibili condizioni al contorno espresse sopra, l'Azienda può anticipare sotto il profilo di attività progettuali e di offerta commerciale le seguenti linee:

- sviluppare e consolidare in progetti specifici le tematiche inerenti l'efficienza energetica e il rispetto della tutela ambientale, necessarie quanto gli aspetti di sicurezza, a supporto di eventuali politiche di rinnovamento delle flotte o di ampliamento del trasporto via mare;
- individuare soluzioni progettuali tese a minimizzare il costo del prodotto e l'economia d'esercizio;

c) per le navi militari

- consolidare il ruolo nei programmi chiave della Marina Italiana e della US Navy;

- rafforzare, tramite collaborazioni internazionali stabili che portino alla realizzazione di poli industriali importanti, la presenza in paesi emergenti chiave quali India, EAU e Brasile;
- rafforzare i legami commerciali con le marine estere prive di produttore nazionale o di know how e che quindi necessitano di supporto tecnologico per la realizzazione dei loro programmi;
- ampliare il portafoglio prodotti, soprattutto nel settore delle navi combattenti di medie dimensioni (corvette), al fine di rendere più efficace l'azione commerciale;

d) per il marine systems

- ampliare il portafoglio prodotti navali sia adeguando le performance di quelli esistenti alle richieste di mercato:
 - o sistemi di stabilizzazione con lubrificazione a grasso ed attuazione elettromeccanica;
 - o eliche manovra silenziose;
 - o sistemi di propulsione per yacht fino a 50/60 m;

sia introducendo nuovi prodotti:

 - o pinne zero speed;
 - o boe CALM per il mercato offshore;
 - o eliche azimutali retrattili;
- ampliare la gamma di potenza delle turbine a vapore:
 - o da un MW per agganciare il mercato delle piccole centrali a biomasse previsto in crescita in Italia;
 - o fino a 50 MW per poter entrare in segmenti di mercato più profittevoli per limitata concorrenza come ad esempio il solare termico e l'offshore.
- sviluppare collaborazioni con partner internazionali per rafforzare la presenza in mercati in forte espansione (ad esempio India, EAU, etc.)

e) per i mega yacht

- continuare a rafforzare e consolidare il brand con mirate azioni di marketing basate anche sul lancio di Concept Design tecnologicamente ed ecologicamente all'avanguardia;
- sfruttare il know how acquisito per incrementare la competitività nella fascia delle nuove costruzioni top luxury di 70-90m che permetterebbe di ampliare il Mercato di riferimento, dare maggiore visibilità, e sfruttare la fidelizzazione del cliente che decidesse eventualmente di crescere in size;
- presidiare i mercati emergenti (Cina, India, Brasile);
- proporsi sul mercato dei grandi refit al pari dei ns. competitors, tutti presenti da tempo in tale segmento.

f) per le riparazioni/trasformazioni

- consolidare il ruolo di referente chiave nel Mediterraneo per le principali flotte operanti nell'area;
- rafforzare ulteriormente il ruolo di interlocutore privilegiato del Gruppo Carnival attraverso attività di supporto ed assistenza diretta ed indiretta (progettazione,

acquisti, project management, service) alle esigenze operative dei diversi marchi, con l'obiettivo di partecipare quale partner preferenziale ai programmi di ammodernamento delle flotte.

6) Ricerca, Sviluppo e Innovazione

Un significativo contributo al miglioramento dell'azione commerciale potrà derivare dagli interventi messi in campo sul versante della ricerca, dello sviluppo e dell'innovazione dei prodotti/processi.

In tale ambito sono infatti già attivi oltre 100 temi di studio che prevedono:

- il potenziamento in generale delle attività di sviluppo delle piattaforme prototipo ovvero aumentando l'offerta di nuove soluzioni progettuali rispetto al passato;
- lo sviluppo nello specifico di nuove soluzioni tecniche che:
 - incrementano l'efficienza idrodinamica della nave intervenendo su tutta la catena dei rendimenti (forme di carena, eliche, appendici, ecc.);
 - aumentano l'efficienza impiantistica:
 - utilizzo di macchinari più efficienti disponibili sul mercato ovvero attuando soluzioni di recupero energetico attraverso soluzioni attualmente in fase di sviluppo sui mercati di base;
 - inserimento di componentistica ad alto rendimento energetico;
 - sviluppo di sistemi di automazione più evoluti con caratteristiche mirate alla possibilità di gestire in maniera interattiva il controllo dell'efficienza di tutti i sistemi complessi della nave;
 - riducono le emissioni tramite generatori a bassa emissione (motori alimentati a gas oppure dual-fuel), sistemi avanzati di abbattimento dei fumi (marmitte catalitiche, scrubber, ecc.) e, più a medio termine, anche grazie l'utilizzo mirato di soluzioni a celle di combustibile ("fuel cell");
 - massimizzano gli spazi del carico pagante della nave (cabine e aree pubbliche) attraverso l'ottimizzazione dei volumi dedicati agli spazi tecnici;
 - aumentano il confort del passeggero (rumore, vibrazione, accessibilità, ergonomia delle cabine, disponibilità di sistemi di comunicazione e orientamento a bordo evoluti, urbanistica di bordo, ecc.);
 - razionalizzano la complessità degli elementi progettuali attraverso l'introduzione di soluzioni a "moduli" specialmente per le tematiche degli impianti estesi (cavi, tubi, ecc.) e di alcuni oggetti ripetitivi (cabine, vani tecnici, quadri di distribuzione, ecc.);
 - ottimizzano il progetto strutturale della nave (attraverso lo studio di configurazioni innovative e utilizzo di sistemi di calcolo che consentano

l'ottimizzazione dei margini di progetto) con impatti sulla riduzione del peso della stessa e conseguentemente dei costi di fabbricazione;

- consentono lo sviluppo di tecnologie ed impianti che garantiscono alle navi da crociera in porto di ottimizzare quantità e qualità dei consumi energetici;
- il trasferimento e lo scambio continuo con un'ampia e diversificata rete di fornitori di tecnologia ed innovazione
- il miglioramento delle metodologie di programmazione, gestione e controllo dell'intero processo di sviluppo del progetto (dalla fase di concepimento alla fase di realizzazione e consegna al cliente)

È altresì impegno dell'Azienda, a rafforzamento del presidio nei core business, proseguire nell'azione di sviluppo di centri di eccellenza, anche in collaborazione con primari soggetti industriali leader mondiali nel loro settore, al fine di garantire innovazione continua.

In tale ottica, sono già attivi:

A) quanto a società e partnership con soggetti industriali e pubblici:

- Seastema: società costituita nel 2009 e controllata pariteticamente da ABB e Fincantieri con la "mission" di presidiare la tecnologia dei sistemi di automazione di bordo dei segmenti, captive e non, di Fincantieri;
- Delfi: società costituita nel 2009 la cui "mission" è di fornire servizi di ingegneria, logistica integrata e documentazioni tecniche, a supporto dell'attività di Fincantieri;
- Cetena: centro di ricerca del gruppo Fincantieri coinvolto direttamente nello sviluppo dei progetti di diversificazione in ambito navale sia a livello nazionale che internazionale con uno sviluppo di oltre 90mila ore/anno di progettazione;
- L'Accordo di Partnership sottoscritto sotto l'egida del MIUR tra Fincantieri e Consiglio Nazionale delle Ricerche ribadisce una lunga storia di collaborazione ed è finalizzato a strutturare e rinforzare un virtuoso esempio di capacità di fare sistema sulla frontiera della ricerca e innovazione, e della formazione, driver fondamentali per mantenere le leadership tecnologica in nicchie ad alta tecnologia come quelle presidiate dall'Azienda. La volontà comune è di aumentare la velocità di innovazione e di crescita delle competenze in relazione alle tantissime tecnologie che trovano integrazione in una nave da passeggeri, per le quali Fincantieri è rappresentativa di un vasto indotto nazionale con cui condivide la necessità di continuo aggiornamento tecnologico.

B) quanto ai Distretti Tecnologici:

- Distretto Tecnologico Navale Friuli Venezia Giulia: costituito con l'obiettivo di focalizzare le risorse scientifiche sugli interessi della cantieristica per favorire lo sviluppo tecnologico della stessa;

- Distretto Tecnologico Campano: costituito con l'obiettivo di sviluppare competenze all'avanguardia sui materiali polimerici, compositi e strutture;

- Distretto Tecnologico Ligure sui Sistemi Intelligenti Integrati e sulle Tecnologie del Mare: creato con l'obiettivo di sviluppare know-how su realtà virtuale, sistemi di simulazione e sistemi di supporto decisionale per l'automazione e la logistica nonché nuove soluzioni tecnologiche per l'incremento dell'efficienza energetica e della performance ambientale dei mezzi navali;

- Distretto Tecnologico Siciliano sui Trasporti Navali, Commerciali e da Diporto: costituito con l'obiettivo di sviluppare le competenze dell'indotto siciliano per le attività di riparazioni e trasformazioni navali;

E' di prossima istituzione il Distretto Tecnologico delle Marche, integrato con il Distretto di Monfalcone – TENAVA, con l'obiettivo di sviluppare la domotica navale.

7) Sviluppo nuovi business

L'Azienda, parallelamente alla forte aggressività messa in campo sul piano commerciale a livello internazionale, si sta adoperando per una serie di iniziative finalizzate a favorire la diversificazione produttiva, che puntano sullo sviluppo di nuovi progetti e sull'ingresso in nuovi mercati, nel tentativo di dare impulso all'industria cantieristica e di generare, nella complicata situazione determinata dalla crisi, ricadute occupazionali.

7.1 Offshore

L'Azienda ha recentemente completato con successo importanti progetti di costruzione per primari operatori offshore, in particolare diversi Offshore Supply Vessels (14 AHTS e 2 PSV), la piattaforma sommersibile Scarabeo 8 allestita per Saipem nel cantiere di Palermo ed una nave oceanografica per l'India.

Attualmente sono in corso di costruzione due navi PSV e due navi oceanografiche attraverso i cantieri del Gruppo negli Stati Uniti.

In chiave futura l'Azienda ha confermato l'interesse a sviluppare il mercato dei mezzi offshore ad alto valore unitario e complessità per perforazione in acque profonde, attraverso la creazione di un distretto di fornitori altamente specializzati già operanti nel settore offshore. Le capacità progettuali e realizzative dell'Azienda in campo navale, unite alle competenze sviluppate in qualità di "System Integrator" per soluzioni complesse e altamente personalizzate, possono essere vantaggiosamente impiegate per lo studio e la realizzazione sia dei mezzi di perforazione, anche a carattere innovativo, sia dei mezzi di servizio connessi. Inoltre il posizionamento dell'Azienda come integratore di soluzioni chiavi in mano consente una netta differenziazione rispetto a concorrenti consolidati come i costruttori coreani, cinesi e giapponesi.

7.2 Nuovi concept sviluppati a soluzione di grandi problemi infrastrutturali

Fincantieri da tempo, sfruttando la sua elevata capacità progettuale e costruttiva, per soluzioni di grandi dimensioni, si è posta l'obiettivo di presidiare, sviluppare e quindi realizzare grandi opere infrastrutturali. La nave, il traghetto, il mezzo o la piattaforma off shore, sono solo alcune delle possibili applicazioni costruttive sull'acqua.

Si collocano, in tale direzione:

- il progetto "PLASMARE", ideato e promosso, per il tramite della Società di Ricerca Applicata CETENA.

Il progetto prevede la costruzione di piattaforme galleggianti per lo smaltimento dei rifiuti solidi urbani da localizzare nelle aree portuali di città con criticità nel ciclo di gestione dei rifiuti. Lo smaltimento dei rifiuti verrebbe perfezionato attraverso l'utilizzo la produzione di combustibile derivato dai rifiuti (CDR) di alta qualità (tecnologia matura) e la gassificazione con torcia al plasma (tecnologia in fase di sviluppo).

Questi natanti, opportunamente attrezzati e tecnologicamente avanzati, sfrutterebbero gli spazi marini, garantendo il decongestionamento delle aree terrestri adibite agli scarichi, spesso limitate e penalizzate da considerevoli problemi logistici.

Il progetto, contribuendo in maniera eco-compatibile alla soluzione del problema dei rifiuti, offrirebbe vantaggi evidenti: emissioni inquinanti solide e gassose prossime allo zero, tempi di attuazione brevi, costi di realizzazione ed operativi contenuti e certi, alta efficienza energetica e autosostenibilità che assicurano il ritorno economico, limitato impatto sul territorio grazie alla possibilità di localizzare gli impianti in opportune aree portuali dismesse o abbandonate;

- il progetto "Carceri galleggianti", a suo tempo messo a punto con l'obiettivo di affrontare il sovraffollamento dei penitenziari attraverso la realizzazione di strutture galleggianti da utilizzare in aree portuali dismesse o banchine inutilizzate.

Il progetto presenta vantaggi evidenti per il fatto che prevede tempi di consegna ridotti e certi, certezza sull'investimento iniziale e costi di gestione competitivi rispetto alle soluzioni tradizionali, nonché una flessibilità operativa molto alta con possibilità di ricollocazione e riconversione, potendo la piattaforma essere anche movimentata per un utilizzo in operazioni di protezione civile o come centro di prima accoglienza per immigrati.

- il progetto "PERMARE", anch'esso ideato e promosso per il tramite della Società di Ricerca Applicata.

Con detto progetto ci si propone di sviluppare un sistema di trattamento, inertizzazione e recupero di materia ciclo completo, basato su impianti innovativi installati su piattaforme galleggianti, per fornire una soluzione razionale, efficiente

ed eco-compatibile ad una problematica crescente in Italia e nel mondo: lo smaltimento di fanghi da depurazione delle acque e per colati da discarica. Un'applicazione della stessa tecnologia impiantistica permette di trattare anche i sedimenti da dragaggio portuale, anche questa problematica molto sentita.

Il trattamento è a totale recupero di materia e privo di impatto ambientale. Le uniche emissioni, in linea con le normative europee, si hanno a valle del sistema di post-trattamento dei vapori di processo.

Anche per la piattaforma "PERMARE", le emissioni inquinanti solide e gassose sono quindi molto limitate, i tempi di realizzazione brevi, i costi di realizzazione ed operativi contenuti e certi, l'impatto sul territorio è limitato grazie alla possibilità di localizzare gli impianti in opportune aree portuali dismesse o abbandonate.

Inoltre l'utilizzo del "neutral" per usi edilizi in luogo di altra materia estratta dalla roccia, presenta un ulteriore vantaggio ecologico, in ottica di riduzione globale di CO2. Ulteriore riduzione di CO2 discende poi dalla riduzione del traffico su gomma per il trasporto dalla zona di produzione a quella di trattamento di tali tipologie di rifiuti.

Il progetto "PERMARE", contribuendo in maniera eco-compatibile alla soluzione del problema dei fanghi, dei percolati e dei sedimenti, è caratterizzato da evidenti vantaggi rispetto agli attuali sistemi di gestione e smaltimento rifiuti.

7.3 Eolico

L'Azienda è intenzionata a sviluppare il segmento dell'eolico, in particolare per quanto riguarda la possibilità di progettare e realizzare campi eolici a carattere innovativo quali, ad esempio, quelli da posizionare in acque profonde, la cui tecnologia richiede significative competenze progettuali e realizzative in ambito navale, anche per il tramite di partnership con altre aziende del settore.

L'ingresso in tale business potrebbe, inoltre, avere ulteriori sviluppi e ricadute connesse allo studio e alla realizzazione di mezzi navali speciali necessari per la costruzione, posa in opera e manutenzione dei campi eolici stessi.

7.4 Altre opportunità

- il progetto "RIGASSIFICATORI", ovvero, di impianti destinati alla trasformazione di metano dallo stato liquido allo stato gassoso, per la distribuzione in rete dello stesso per gli utilizzi civili ed industriali.

Questi impianti possono essere locati a terra oppure offshore cioè su strutture galleggianti collocate ad una certa distanza dalla costa; recentemente, si è osservato un crescente interesse per quest'ultima tipologia che consente di superare tutta una serie di problematiche connesse con la difficoltà di individuare siti idonei in località costiere.

Gli impianti di rigassificazione offshore possono essere costruiti ex novo ovvero riadattando e trasformando navi gasiere disponibili sul mercato; Fincantieri dispone delle competenze e delle infrastrutture necessarie per la loro eventuale realizzazione in entrambe le soluzioni.

- il progetto "RITMARE", nato dal forte impulso industriale – ed in particolare di Fincantieri, che anima la Piattaforma Tecnologica Nazionale Marittima. E' il risultato della sinergia di tutti i settori del mare e di una forte interconnessione fra il sistema della ricerca e l'industria nazionale; per questo è stato fatto proprio dal MIUR nell'ambito del Programma nazionale della Ricerca 2011 – 2014, di cui è un Progetto Bandiera.

Il progetto "RITMARE", in campo navale, affronta un ampio spettro di tecnologie, con la finalità di sviluppare, nei prossimi cinque anni, soluzioni di salto tecnologico per il risparmio energetico e la riduzione dell'impatto ambientale dei mezzi navali, per la sicurezza a bordo, per il monitoraggio degli ambienti indoor e per il comfort dei passeggeri. In questo ambito è stato firmato, sotto l'egida del MIUR, per la prima volta in Italia un partenariato tra Fincantieri e il CNR.

Tutto quanto sopra è conseguentemente il frutto di risultati progettuali di un grande sistema costruttivo, specializzato e ad alto contenuto tecnologico, in grado di contribuire in maniera innovativa al programma infrastrutturale del Paese, sfruttando competenze nazionali riconosciute e apprezzate nel mondo intero, assecondando la dimensione geografica dell'Italia e la sua naturale collocazione marina, alla stregua di altri Paesi che, per varie ragioni, hanno deciso di valorizzare anche tali soluzioni infrastrutturali.

8) Efficiamento del sistema aziendale

E' obiettivo dell'azienda, al fine di poter disporre di un sistema capace di stare sul mercato a livello di costi e qualità competitivi, realizzare importanti recuperi in termini di efficienza organizzativa e di struttura, portando a compimento un piano di interventi per il miglioramento delle attività degli enti centrali e di supporto nonché delle strutture operative, con soluzioni di riordino delle competenze, in grado di valorizzare appieno sinergie organizzative e di processo e di evitare sovrapposizioni e dispersioni.

Strutture centrali e di supporto:

Il programma messo a punto, già in fase di attuazione, in alcune delle sue parti, vede l'azienda impegnata in azioni di razionalizzazione/revisione delle strutture in oggetto, finalizzate a potenziare gli enti che presidiano iniziative di sviluppo, di qualità, di efficienza complessiva, sulla base dei sotto indicati orientamenti organizzativi:

- Costituzione di una funzione centrale di ricerca e sviluppo, con il compito di definire e di gestire il programma di ricerca e di innovazione dell'Azienda e delle Società Controllate, per quanto attiene la generazione, presentazione, gestione dei progetti, verificandone e coordinandone le specifiche realizzazioni;

- Centralizzazione della regia delle strutture di ingegneria, prevedendo una responsabilità centrale cui riferiscono enti unici di staff e un riordino delle attività a livello di Direzioni Navi;
- Revisione e potenziamento delle missioni delle strutture commerciali e post vendita delle Direzioni Navi, attraverso azioni di razionalizzazione delle attività e delle risorse dedicate;
- Riorganizzazione delle attività dell'ente Sviluppo Sistemi Industriali attraverso la costituzione di funzioni centrali per le aree Metodi e Tecnologie, Pianificazione e Controllo produzione e Gestione Materiali, Investimenti e Manutenzioni;
- Revisione dei processi di programmazione e controllo della produzione, ricalificando l'impegno delle risorse su attività a valore aggiunto e rafforzando le attività operative con una più spinta automazione dei processi;
- Rafforzamento del ruolo delle strutture di project management, focalizzandone l'impegno in particolare sulla gestione dei rapporti con il cliente, il coordinamento delle funzioni interne, la responsabilità sui tempi e costi di commessa, prevedendo anche, a supporto, soluzioni di più spinta automazione delle attività ripetitive;
- Completamento della riorganizzazione della Qualità, definendone, nell'ambito dell'articolazione aziendale, ruoli, responsabilità e competenze al fine di assicurare un sistema di controllo completo ed efficiente e di accrescere la cultura della qualità ad ogni livello;
- Implementazione di una funzione acquisti centrali, integrata da adeguati presidi locali e sviluppo dell'ente qualità fornitori;
- Revisione dei processi amministrativi, accentrando in un unico servizio le attività di ciclo passivo ed attivo ed adeguando i sistemi informatici occorrenti;
- Analogo processo per i servizi amministrativi di supporto dell'ente PER, attraverso l'accentramento delle attività di formazione e la costituzione di un centro unico per la gestione degli aspetti amministrativi, contabili, previdenziali e fiscali con il supporto di presidi locali;
- Ristrutturazione dell'ente Sistemi Informatici Aziendali, razionalizzando le attività e focalizzando le competenze su sistemi core (SAP/Sistemi Tecnici);
- Razionalizzazione dei sistemi di pianificazione e controllo, attraverso soluzioni di automazione di attività e riorientamento delle risorse sulle attività a maggior valore aggiunto.

In tale ambito, sono altresì programmati interventi di efficientamento dei principali processi – in particolare, gestione materiali, gestione commesse, pianificazione e controllo, programmazione aziendale, ingegneria – di cui vanno ridefinite responsabilità, modalità di svolgimento e risorse dedicate, secondo logiche operative in grado di accentuare la capacità di risposta del sistema alle specifiche dinamiche del mercato.

È inoltre obiettivo dell'Azienda operare per il miglioramento del processo di qualità del prodotto, intervenendo sulle principali funzioni, secondo le linee guida sotto riportate:

a) nell'area della Progettazione e della Ingegneria

- accelerare il processo di approvazione dei disegni e l'implementazione delle modifiche per assicurare input tempestivi alla produzione attraverso:
 - la pianificazione condivisa con il cliente;
 - l'introduzione di specifici strumenti di coordinamento e di processi condivisi;
 - la creazione di un solido ciclo di feedback dalla produzione all'ufficio tecnico;

b) nell'area della Gestione Acquisti e Fornitori:

- rafforzare il sistema di sviluppo e gestione dei fornitori attraverso:
 - il perfezionamento dei metodi per la qualificazione dei fornitori;
 - l'ottimizzazione del sistema di monitoraggio per la valutazione dei fornitori;
 - la strutturazione del processo per il miglioramento continuo dei fornitori;

c) nell'area della Produzione e Consegna:

- ottimizzare il processo di controllo e commissioning attraverso:
 - l'adozione di procedure di lavoro standardizzate;
 - la definizione di aree / procedure di controllo standardizzate;
 - la condivisione con il cliente delle criticità;

d) nell'area della Qualità:

- completare il sistema di gestione della qualità di Fincantieri attraverso l'impiego di KPIs nelle funzioni principali (Ingegneria, Produzione, Acquisti);

Sono, infine, previsti interventi per il miglioramento del costo e della funzionalità del prodotto attraverso l'implementazione delle cosiddette metodologie "design to cost" e "lean", che prevedono:

- la revisione delle specifiche funzionali mirata all'ottimizzazione dei dimensionamenti dei vari componenti a parità di performance;
- inserimento di materiali e soluzioni innovative che migliorino il profilo del costo di installazione e di esercizio del componente stesso;
- la rinegoziazione con i fornitori del giusto costo del componente attraverso attività di analisi del valore e di co-sviluppo con i fornitori stessi;
- l'ottimizzazione delle attività di installazione tramite lo studio ed il miglioramento dei tempi di attraversamento dei manufatti nelle varie officine;
- l'ottimizzazione del processo di progettazione migliorandone la qualità e l'accuratezza del progetto stesso e riducendone i tempi di esecuzione;
- individuazione di soluzioni tecnologiche alternative e relative alle attività di montaggio;
- applicazioni integrate delle leve indicate sopra;

Strutture operative:

L'Azienda si adopererà per realizzare le migliori condizioni per un efficiente funzionamento del sistema produttivo dei siti, nel quadro di una politica di riordino organizzativo e gestionale che, nel contesto venutosi a delineare, richiede di:

- dare vita a strutture più contenute, agili e complete;
- diffondere un alto grado di specializzazione;
- realizzare gli obiettivi in termini di efficienza/efficacia;
- cogliere al meglio le potenzialità sinergiche insite nel sistema.

Sulla base di quanto sopra, il programma aziendale prevede, per i propri siti di ottimizzarne la configurazione produttiva, con interventi di:

- riordino delle attività interne in coerenza con i processi di accentramento/integrazione previsti per le strutture direzionali, tecnico-gestionali e di supporto;
- efficientamento delle strutture operative attraverso soluzioni di integrazione, accorpamento ed esternalizzazione di attività.

In particolare:

- il ridisegno delle attività interne andrà ad interessare le Aree della Preparazione Lavoro, degli Acquisti e delle Attività Amministrative del Personale. Gli interventi previsti al riguardo rispondono alla necessità di razionalizzare le attività di supporto, che generano i costi di struttura, e di uniformare le procedure, dando vita ad enti di sito più agili e contenuti, in grado di integrare efficacemente i propri compiti con quelli accentrati, assicurando massima sinergia operativa;
- l'efficientamento delle strutture, da realizzare attraverso soluzioni di integrazione ed accorpamento, rese indispensabili a seguito della contrazione dei volumi, andrà ad interessare tutte le officine legate al processo produttivo. In particolare, gli interventi previsti rispondono alla necessità di impostare una linea di responsabilità più corta e, quindi, più efficace sia per quanto concerne l'ottimizzazione nella distribuzione delle risorse sia per quanto concerne l'ottimizzazione dei risultati economici delle lavorazioni, potendo disporre di strutture complete, ben compatte e proporzionate alle reali esigenze del Sito, caratterizzate anche da una più spinta integrazione fra le varie professionalità disponibili, in grado di assicurare la piena saturazione della prestazione e l'efficacia della stessa.

Tale impostazione mira altresì a favorire la massima mobilità all'interno dei Centri e delle Officine oggetto della riorganizzazione, l'integrazione fra attività affini e complementari, l'esecuzione di attività dirette da parte di personale proveniente da Centri indiretti, che sarà appositamente riconvertito per adeguarne i contenuti operativi al nuovo modello adottato.

- le soluzioni di esternalizzazione sono dettate dalla necessità di realizzare utili economie per la riduzione del costo del prodotto, attraverso il ricorso a soggetti terzi specificatamente dedicati alle attività da esternalizzare, che il mercato rende disponibili a condizioni altamente vantaggiose. Si intende a tal riguardo richiamato quanto già contenuto nell'accordo 01.04.2009 e verbale 16.07.2009 con gli adeguamenti resi necessari dal mutato contesto industriale.

Gli interventi organizzativi andranno quindi ad impattare su tutte le funzioni e su tutti i costi, consentendo a ciascun sito di disporre di un sistema industriale dotato di strutture più snelle, flessibili, efficienti ed interamente focalizzato sulle attività strategiche, sia di progettazione che di produzione, caratterizzate da maggior valore aggiunto.

Oltre a quanto sopra, nel quadro di una piena attuazione del programma di consolidamento e rilancio dei siti, è altresì obiettivo dell'Azienda prevedere interventi mirati al recupero dell'efficienza interna, che possano anche consentire, realizzandosi condizioni

operative allineate a quelle presenti sul mercato, soluzioni di insourcing di attività dirette prevedendo al riguardo anche soluzioni di mobilità interna.

In considerazione di quanto sopra, l'Azienda, nel presupposto di determinare le condizioni più favorevoli per realizzare in tempi rapidi i recuperi richiesti, attiverà, in ciascun sito, una specifica azione informativa, da sviluppare direttamente sul campo con l'ausilio del personale di supervisione, sui temi della produttività e del miglioramento della prestazione a beneficio del personale, al fine di accrescerne la consapevolezza sulla necessità di assicurare comportamenti operativi sempre più orientati al risultato.

Verrà inoltre impostato, in un contesto che richiede significativi miglioramenti dell'attività lavorativa, un riassetto delle regole interne che, mantenendo come riferimento il quadro normativo previsto dal vigente CCNL, possa determinare le migliori condizioni per l'ottimizzazione della prestazione e favorire i recuperi di produttività ed efficienza necessari alla crescita di competitività richiesta dalle nuove condizioni di mercato.

A tal fine verrà richiesto alle OSL l'impegno per le conseguenti definizioni, in modo da poter disporre di una maggiore flessibilità nell'utilizzo della prestazione, rendendo concreto, in ciascun sito, il raggiungimento degli obiettivi di recupero, a rafforzamento del sistema produttivo e a salvaguardia della componente occupazionale.

9) Investimenti

Nel presupposto di cogliere al meglio le opportunità offerte dal mercato in un quadro di contrazione dei volumi produttivi e dei margini, il programma di investimenti mira a valorizzare le modifiche organizzative e ad accelerare i processi di razionalizzazione delle strutture, orientandosi, in particolare, su interventi di:

- sviluppo di soluzioni tecnologicamente avanzate ed innovative sul prodotto, a supporto dell'azione commerciale, come già evidenziate al punto 5);
- adeguamento degli impianti in relazione al modello produttivo;
- ammodernamento e rinnovo per il miglioramento dei livelli di efficienza dell'apparato produttivo;
- sviluppo e aggiornamento dei sistemi informatici ed adozione di nuovi strumenti a supporto dei processi produttivi, in grado di garantire maggiore efficienza ed efficacia;
- potenziamento degli standard di sicurezza e di rispetto dell'ambiente attraverso un processo di coinvolgimento, formazione e informazione dei preposti interni e delle ditte di appalto e revisioni organizzative finalizzate alla ridefinizione delle responsabilità legate alla sicurezza;
- presidio e sviluppo dei Distretti Tecnologici in cui è presente l'azienda di cui al punto 5);

E' previsto un impegno finanziario, per il biennio 2012-2013, ampiamente superiore al valore medio annuo degli investimenti operati negli anni precedenti, per il cui dettaglio si fa rinvio allo specifico allegato.

10) Riallineamento delle professionalità e occupazionale

10.1 Formazione

Al fine dell'ottimale utilizzo delle risorse e del miglioramento qualitativo della prestazione, le attività formative saranno orientate, da un lato, a sostenere i cambiamenti organizzativi e i processi di razionalizzazione delle strutture, dall'altro, a salvaguardare il livello tecnico-professionale delle risorse, in relazione anche all'evoluzione tecnologica dei prodotti/mercati.

Il piano formativo si articolerà nei seguenti filoni:

- corsi di qualificazione professionale rivolti al personale operaio che, pur mantenendo la mansione, dovranno acquisire nuove metodologie e strumenti di lavoro;
- corsi di riqualificazione professionale rivolti al personale operaio che cambierà mansione e che dovrà acquisire le abilità operative richieste dal nuovo mestiere;
- corsi di riconversione professionale rivolti al personale operaio proveniente da attività indirette per attività specialistiche dirette;
- corsi di riconversione/riqualificazione professionale rivolti al personale impiegatizio e "quadro" a supporto del cambiamento organizzativo, alla creazione di skills professionali e al potenziamento di quelle già possedute, al fine di favorire processi di mobilità interna che consentano il corretto dimensionamento quali/quantitativo delle competenze nel sistema organizzativo aziendale;
- corsi per il personale con mansioni di guida delle risorse finalizzati al miglioramento delle competenze nella gestione dell'efficientamento industriale e della qualità;
- corsi di qualificazione professionale rivolti al personale impiegato sull'utilizzo dei programmi gestionali sviluppati per aree professionali omogenee, quali la progettazione, la pianificazione, il controllo della produzione.

Quanto sopra, nella prospettiva di poter assicurare alle soluzioni organizzative adottate risorse sempre più qualificate e consapevoli degli impegnativi obiettivi da raggiungere, dotate di una professionalità completa e polivalente, in grado di operare con una maggiore flessibilità nell'interpretare i propri compiti, valorizzando logiche operative che riducano i tempi d'attesa, dispersioni e oneri.

La formazione/riqualificazione vedrà coinvolti oltre il 30% dei lavoratori interessati dalla riorganizzazione.

10.2) Occupazione

La prospettiva di disporre di volumi produttivi largamente e stabilmente insufficienti a saturare tutte le risorse disponibili, rende impraticabile la gestione delle problematiche occupazionali attraverso soluzioni di carattere congiunturale.

Diventano indispensabili, in un contesto competitivo fortemente inasprito dalla crisi, le scelte di politica industriale precedentemente individuate, che l'azienda intende portare avanti con determinazione per assicurarsi una prospettiva di continuità, ed è altresì indispensabile che dette scelte vengano supportate da strumenti che possano consentire di portare a soluzione la problematica delle risorse, realizzando un riequilibrio occupazionale ed un rinnovamento selettivo del mix di professionalità, in coerenza con la nuova dimensione tecnico-produttiva di ciascun sito.

A tal fine è obiettivo dell'azienda prevedere il ricorso alla CIGS per riorganizzazione – che andrà ad interessare i lavoratori di tutti i siti produttivi nel numero massimo indicato nello specifico allegato - e di attivare, durante il suo decorso, gli interventi strutturali programmati, quelli previsti sul piano formativo e di adeguamento delle professionalità nonché una idonea politica di incentivazione all'esodo che andrà a riguardare, compatibilmente con le esigenze produttive e le caratteristiche professionali, i lavoratori aventi interesse, anche in relazione ad opportunità di lavoro esterne nel frattempo emerse, e coloro che, nell'arco temporale degli ammortizzatori messi disponibili dalle normative vigenti, matureranno i requisiti anagrafico/contributivi per l'accesso alla pensione.

L'Azienda, sulla base dei riferimenti su esposti, si adopererà per sviluppare un confronto costruttivo con le OSL e le RSU finalizzato a ricercare le soluzioni più appropriate, in relazione alle diverse situazioni da perseguire, nella piena consapevolezza che la complessiva problematica delle risorse debba essere affrontata e risolta gradualmente con l'individuazione di un articolato ventaglio di misure condivise, in grado anche di evitare, per le aree interessate, conseguenze sul piano sociale.

Infine, in relazione all'esigenza di realizzare un significativo cambio del mix competenze/professionalità finalizzato al miglioramento competitivo ed a supportare la riorganizzazione aziendale con un contestuale miglioramento del rapporto diretti/indiretti, è previsto, a valle degli interventi di cui sopra, di dare avvio ad inserimenti mirati che andranno a riguardare risorse ad elevata competenza per attività di alto profilo tecnologico e giovani al primo impiego che, previa consistente azione formativa, consentiranno di migliorare le prestazioni nelle attività dirette.

Detti inserimenti assicureranno a ciascun sito coinvolto nelle procedure di mobilità, risorse maggiormente coerenti con le esigenze aziendali.

Per i momenti formativi, è intendimento aziendale richiedere il supporto degli istituti scolastici e delle Università con cui sono in essere rapporti di collaborazione e che rappresentano idonei canali per un rigoroso e mirato reclutamento.

L'azione formativa, che potrà essere effettuata anche attraverso stage/tirocinio, consentirà di integrare le conoscenze tecniche e, al tempo stesso, di fornire adeguati strumenti di conoscenza dell'Azienda e delle tecnologie impiegate in modo da favorire un inserimento professionale più equilibrato e meglio finalizzato.

ALLEGATO

INVESTIMENTI 2012 - 2013

	<u>Consuntivo 2010</u>	<u>Pre-Consuntivo 2011</u>	<u>Previsione 2012/2013</u>
	Euro mil.	Euro mil.	Euro mil.
Monfalcone	7,2	12,1	22,0
Marghera	7,7	15,6	23,0
Sestri	3,3	2,5	0,4
Castellammare	3,3	1,9	4,8
Ancona	2,4	2,0	5,9
Palermo	1,8	3,1	6,6
Sede DMC (*)	1,3	1,0	2,0
Riva Trigoso	2,3	6,5	14,9
Muggiano	2,5	5,0	10,9
Sede DMM	0,1	0,4	1,6
Corporate/IT	5,4	2,0	9,9
Totale Fincantieri S.p.A.	37,2	52,1	102,00
MEDIA 2010/2011	44,7	MEDIA 2012/2013	51,00

(*) include ATSM

Investimenti per il biennio 2012/2013

E' prevista una spesa complessiva di Euro/milioni 102.

In valore medio annuo l'impegno finanziario si cifra in Euro 51 milioni, con un incremento rispetto al biennio precedente, al netto dei costi della formazione, pari al 15%.

Per grosse linee, gli investimenti distintamente per sito, sono quelli sotto riportati:

Stabilimento di Monfalcone (biennio 2010-2011 19,3€milioni \ biennio 2012-2013 22€milioni)

Oltre al completamento del riassetto avviato negli esercizi precedenti, si prevedono i seguenti principali investimenti: l'estensione della tecnologia laser alla saldatura dei profili e alla produzione automatizzata dei sottoassiemi; la ristrutturazione di alcuni edifici da destinare ad un più razionale utilizzo a fini logistici e per uffici.

Prosegue inoltre il costante aggiornamento del parco dei mezzi di sollevamento con l'introduzione delle ultime tecnologie disponibili sul mercato in termini di sicurezza ed efficienza. Sarà inoltre perfezionata la realizzazione di una nuova area coperta adeguatamente attrezzata per la gestione dei residui di lavorazione.

Stabilimento di Marghera (biennio 2010-2011 23,3€milioni \ biennio 2012-2013 23€milioni)

Grossa rilevanza ha il completamento della sostituzione dell'impiantistica di distribuzione elettrica e la realizzazione di interventi di marginamento finalizzati a preservare le acque della laguna. Dal punto di vista produttivo sono previsti i seguenti significativi investimenti: realizzazione della nuova linea di sabbiatura e primerizzazione delle lamiere; costruzione della 4^ capannetta di pitturazione dei blocchi e delle sezioni dello scafo; esecuzione di interventi vari di adeguamento logistico; installazione di nuova impiantistica per consentire la realizzazione di costruzioni di dimensioni maggiori rispetto al passato, quali: dragaggio dei fondali, attrezzaggio delle banchine, adattamento di aree da mettere a disposizione per le terze ditte, sia internamente allo Stabilimento e nelle aree adiacenti in affitto (Alutekna).

Stabilimento di Ancona (biennio 2010-2011 4,4€milioni \ biennio 2012-2013 5,9€milioni)

Saranno realizzati investimenti finalizzati a migliorare l'efficienza e la qualità di saldatura della linea pannelli e ad ottimizzare i flussi di materiali e manufatti in ingresso ed uscita dall'officina scafo. Contestualmente proseguono gli investimenti per necessari aggiornamenti dei sistemi di sollevamento e per la realizzazione di nuovi uffici per accogliere i tecnici di bordo.

Sono inoltre previsti quegli investimenti necessari al mantenimento degli impegni presi relativamente alla dismissione e restituzione delle vecchie banchine di allestimento esterne, con lo spostamento dell'impiantistica di proprietà ed il successivo attrezzaggio della nuova banchina interna già completata.

Stabilimento di Palermo (biennio 2010-2011 4,9€milioni \ biennio 2012-2013 6,6€milioni)

Gli investimenti sono principalmente mirati al potenziamento degli standard di sicurezza e di rispetto dell'ambiente come per esempio il continuo aggiornamento delle reti di distribuzione elettrica in media tensione, l'avvio del rinnovo della barca porta del bacino in muratura ed il completamento delle aree dedicate alla gestione dei residui di lavorazione.

Stabilimento di Castellammare di Stabia (biennio 2010-2011 5,2€milioni \ biennio 2012-2013 4,8€milioni)

Oltre agli investimenti destinati all'ammodernamento dello scalo, proseguono quelli destinati al mantenimento dei principali asset aziendali nonché gli investimenti dedicati al continuo aggiornamento degli standard di sicurezza.

Stabilimento di Sestri (biennio 2010-2011 5,8€milioni \ biennio 2012-2013 0,4€milioni)

E' previsto solo il completamento delle attività avviate e la messa in sicurezza delle aree.

Stabilimento di Riva Trigoso (biennio 2010-2011 8,8€milioni \ biennio 2012-2013 14,9€milioni)

Per quanto concerne la produzione meccanica sono previste nuove macchine a controllo numerico altamente sofisticate e performanti. Relativamente alle costruzioni navali, grossa rilevanza ha la nuova gru semovente ed il potenziamento dell'impiantistica di asservimento alle navi in costruzione sul piazzale per anticipare a terra le fasi di prova. Proseguono le ristrutturazioni sugli immobili e dell'impiantistica elettrica.

Stabilimento di Muggiano (biennio 2010-2011 7,5€milioni \ biennio 2012-2013 10,9€milioni)

Relativamente agli immobili si prevedono lavori di adeguamento e ristrutturazione per ricavare nuovi uffici e spazi necessari a soddisfare le crescenti esigenze di accoglimento di tecnici e ditte. Saranno eseguite varie ristrutturazioni ed adeguamenti dell'impiantistica elettrica. Si prevedono inoltre interventi per potenziare l'alimentazione delle varie tipologie di navi che stazionano nelle banchine per il completamento prima della consegna e per quelle ormeggiate per assistenza postvendita.

Direzione Corporate (biennio 2010-2011 7,4€milioni \ biennio 2012-2013 9,9€milioni)

Notevole rilevanza hanno gli investimenti legati all'infrastruttura informatica in termini di hardware e software. In particolare, oltre al completamento delle iniziative in corso, saranno avviati importanti sviluppi degli applicativi legati alla progettazione del prodotto, all'ottimizzazione della gestione dei materiali, alla gestione amministrativa ed ai controlli economici aziendali. Sono previsti inoltre investimenti legati all'aggiornamento delle reti e dei sistemi di comunicazione.

Direzioni Navi Mercantili e Navi Militari (biennio 2010-2011 2,8€milioni \ biennio 2012-2013 3,6€milioni)

Proseguono le immobilizzazioni legate al mantenimento in efficienza e sicurezza degli immobili, nonché all'aggiornamento delle dotazioni dei punti di lavoro. Inoltre, proseguono, per l'Arsenale, le iniziative di mantenimento degli asset aziendali.

CIGS ex DM 31444 del 20 / 8 / 2002

UNITA' per SITO

	<i>Ecceденze per Riorganizzazione</i>	<i>Media CIGS (2012)</i>	<i>Picchi CIGS</i>
DIREZIONE CORPORATE	50	28	50
DIREZ. NAVI MERCANTILI	98*	92	140
MONFALCONE	250*	128	250
MARGHERA	250	445	698
ANCONA	205	491	576
PALERMO	140*	126	470
DIREZ. NAVI MILITARI	55*	13	55
RIVA TRIGOSO (NAV+MEC)	130*	62	130
MUGGIANO	130*	60	160
	1.308	1.445	Non applicabile

CASTELLAMMARE	<i>t.b.d</i> **	270	400
SESTRI	<i>t.b.d</i> **	518	741

<i>t.b.d.</i>	788	Non applicabile
---------------	-----	-----------------

* Accordi locali sottoscritti

** Siti con accordo di programma/protocollo di intesa