

# UNA Finmeccanica competitiva

*Contributo della Fim Cisl Roma e Lazio  
al Piano Industriale di Finmeccanica*

Roma, ottobre 2014

L'annuncio della presentazione di un Piano Industriale di Finmeccanica entro fine 2014 vede, comunque e già da adesso, lo svolgersi da parte del management di azioni rilevanti per l'assetto industriale del Gruppo, oltre ad annunci e intese rese note in più occasioni.

La Fim Cisl Roma e Lazio ritiene opportuno rendere nota la propria posizione in questa importante fase nella quale si sta completando, con un grado di riservatezza dovuto, il piano di realizzazione di una "visione" del Gruppo già resa nota. Vogliamo, in questo modo, esercitare concretamente il nostro diritto/dovere alla "consultazione tra le parti", per fornire un contributo che proviene da chi adotta un angolo di visione del Gruppo che il management talvolta non è nella condizione di cogliere. La Fim Cisl Roma e Lazio è anche un canale attraverso il quale i lavoratori, risorsa strategica di Finmeccanica, possono contribuire alla formazione delle decisioni rilevanti per il futuro del Gruppo.

Inoltre, Finmeccanica è coinvolta in alcuni programmi di spesa pubblica, per la maggior parte già in corso, tra i quali l'Agenda Digitale, Galileo, SESAR, l'attuazione del Libro Bianco, che rappresentano opportunità non ripetibili di POLITICA INDUSTRIALE NAZIONALE.

Per questo, contemporaneamente alla predisposizione del Piano Strategico e allo svolgimento delle azioni di ristrutturazione già in corso, è determinante orientare strategicamente anche verso la valorizzazione dell'apparato industriale l'approccio a tali programmi di spesa.

## 1. La politica commerciale di Finmeccanica: "navigare tra Scilla e Cariddi".

Le dinamiche mondiali, che seguono al consolidamento del nuovo assetto multipolare e all'affermazione di nuovi protagonisti, sono improntate dall'incertezza e non riguardano solo la politica diplomatica ma anche quella commerciale: alleanze occasionali che non hanno un disegno strategico di riferimento, azioni di destabilizzazione come elemento di competizione; vedi, tra le ultime che interessano Finmeccanica, le vicende in Libia, in India e in Brasile.

Finmeccanica è pienamente coinvolta nelle dinamiche mondiali; è il 9° produttore mondiale nel comparto difesa, in Europa è seconda dopo Airbus Group (ex EADS, risultato di un'alleanza tra 4 Paesi: Francia, Germania, UK e Spagna) ed è di molto superiore a Thales (un rapporto 3 a 2); in particolare, nei confronti di Thales, in Finmeccanica la quota "militare", in rapporto con il totale dei ricavi, è maggiore come è maggiore la produttività nel suo insieme.

Che l'Italia non sia una Cenerentola a questo "gioco" lo dimostra anche la veemenza di certe reazioni internazionali verso Finmeccanica, indicando che il nostro Paese "sa fare bene la sua parte, ... però solo quando lo vuole!"; vedi la storia del "Marine One" o dell'acquisizione di DRS.

In Europa, sia nell'ambito politico/economico che in quello industriale, si verifica un caotico "pesce grande mangia pesce piccolo", la storia di MBDA è abbastanza palese; per questo, attualmente, i competitor più "minacciosi" di Finmeccanica sono le altre aziende UE del settore, che hanno bisogno di crescita di massa critica per competere nel Mondo, per aumentare l'accesso alle risorse pubbliche UE e per diluire la propria inefficienza.

La vicenda 4Flight è, tra le ultime, una testimonianza delle relazioni tra le aziende UE del settore, oltreché della "distrazione" del management e della politica italiana a fronteggiare la competizione in atto nella UE.

Le criticità del settore nell'ambito UE derivano da diversi fattori: la diffusa scarsità di risorse da destinare alla spesa per la difesa (che caratterizza fortemente Gran Bretagna, Francia e Italia) e in particolare agli investimenti; lo stato di sofferenza dei principali gruppi industriali; la difficoltà di trovare una sintesi tra politica e industria sia tra i Paesi, che all'interno dei singoli Paesi; l'assenza di una politica estera e di difesa comune della UE.

In questo quadro, particolarmente minaccioso per la UE è l'esigenza degli USA, sia negli ambiti diplomatici e militari, come in quelli dell'economia e dell'industria, di ripristinare la supremazia mondiale; una minaccia che la UE è costretta a correre a causa del nanismo politico che la caratterizza.

Inoltre, la nuova concezione di tutela degli interessi nazionali, che ispira la dottrina militare, estesa anche alle proiezioni "fuori area" in Paesi produttori di materie prime ed energia, conduce al formarsi di alleanze basate su equilibri "imprevedibili".

In questo scenario le opportunità per Finmeccanica sono condizionate dalla consapevolezza di essere un'industria nazionale, dall'adozione di politiche commerciali che massimizzano le opportunità di business e dall'equilibrio prezzo/prestazioni, che determina la competitività, da perseguire considerando che nel prezzo non c'è solo il costo industriale ma anche, per esempio, la fonte di finanziamento messa a disposizione del Cliente e la prestazione non è solo il grado di innovazione tecnologica del prodotto ma anche la disponibilità delle prestazioni e il supporto logistico fornito al Cliente.

In Italia, il Gruppo risente delle dinamiche "storiche" del settore:

- degrado progressivo delle potenzialità industriali, prodotto da un eccesso di sensibilità e "arrendevolezza" verso uno "orizzonte" UE e, di conseguenza, verso i *competitor* esteri;
- politiche industriali finalizzate a costruire assetti a misura delle "aspirazioni industriali" di alcuni territori (normalmente Nord vs Sud);
- ampi spazi lasciati agli "indotti locali" che lucrano sulla espropriazione del valore industriale del Gruppo e del territorio.

Il risultato è una dinamica di poteri politici orientati ad una economia per cui "è meglio essere titolari di una squadra che perde, che essere in panchina in una squadra che può vincere".

In tal modo si perde di vista il legame tra la necessità dell'esistenza e dell'adeguatezza di un'industria di interesse nazionale, gestita attraverso l'esercizio della *golden share* da parte del Governo (così come negli altri Paesi UE e in ogni parte del Mondo), e la disponibilità di infrastrutture strategiche per l'esercizio della sovranità e per lo sviluppo economico e sociale del Paese; a questi fini, oltre alla produzione di strumenti per la difesa, si pone con pari importanza quella della realizzazione e della gestione delle infrastrutture ICT, Agenda Digitale "in primis".

## 2. L'identità industriale di Finmeccanica: un *system integrator*.

L'andamento mondiale dei mercati dell'aerospazio e difesa, che, stante una differenziazione tra i vari segmenti, tende verso una stabilità o lieve crescita della domanda, è il frutto della coesistenza di una contrazione dei "vecchi mercati" (USA in testa) e di una espansione dei nuovi mercati; in entrambi i casi la competitività si impenna e si traduce in una domanda di maggiore efficienza (costi di acquisto e di gestione, ecc.) e di maggiore personalizzazione.

Per Finmeccanica, 9° produttore mondiale e 2° in Europa, la capacità competitiva vincente è quella di *system integrator*, in grado di gestire in qualità di *prime contractor* l'intero ciclo di vita del prodotto:

- è con questo profilo industriale che si accede a contratti di forniture a più alto valore aggiunto,
- è con tale competenza che è possibile adottare una politica commerciale flessibile in grado di:
  - massimizzare le opportunità commerciali derivanti dalla domanda di sottosistemi finalizzata al miglioramento delle infrastrutture esistenti,
  - sostenere politiche di vendite articolate nel tempo (i grandi investimenti dei Clienti),
  - offrire servizi di post vendita che permettono al cliente di utilizzare al meglio le prestazioni dell'infrastruttura tecnologica disponibile.
- è con tale indirizzo di politica industriale che può configurare un catalogo prodotti, in base alle esigenze di mantenimento di competenze strategiche e di convenienza del *make or buy*.

Il ciclo di vita dei prodotti per la difesa si allunga progressivamente, parallelamente all'accentuarsi di altre esigenze:

- il *turn over* del personale operativo del Cliente; l'età è una variabile critica nell'impiego di "uomini" nella difesa;
- l'evoluzione delle esigenze operative del Cliente (derivanti da mutamenti di scenario o di dottrina, o da altri vincoli/opportunità), che richiedono di valutare se evolvere/potenziare le infrastrutture esistenti o adottare nuovi strumenti operativi
- l'evoluzione delle tecnologie che può permettere di migliorare l'infrastruttura disponibile o intraprendere nuovi investimenti.

Pertanto, il "presidio" della gestione della parte di ciclo di vita del prodotto nel post-vendita è anche una opportunità per continuare a valorizzare i prodotti delle aziende del Gruppo. Questo può realizzarsi attraverso modalità di presenza continua presso il Cliente: la formazione del personale operativo, proposte commerciali di miglioramento dell'infrastruttura, ...

Inoltre, la molteplicità delle minacce a cui una politica per la difesa deve saper rispondere, nella dimensioni economica, finanziaria, militare, cibernetica, chimico-biologica, terroristica, richiede un apparato industriale che sappia coniugare il *dual use*, che abbia un profilo di *system integrator* e che abbia le capacità di gestire collaborazioni commerciali internazionali.

Per questo l'attuale perimetro delle aziende "100%" Finmeccanica non esaurisce le competenze e i prodotti strategici per configurare offerte commerciali autonome e competitive sia in termini economici che prestazionali; infatti:

- non è possibile fare "sicurezza" se non si dispone di infrastrutture sicure per la comunicazione, in particolare quella satellitare; in questi termini si pone il problema della disponibilità di prodotti e di servizi da parte di Thales Alenia Space e Telespazio;
- non si configura un di sistema comando e controllo per la difesa se non si dispone degli elementi di attuazione delle decisioni; per questo è necessario essere in grado di poter integrare nelle architetture di fornitura le competenze sistemistiche di MBDA;

cioè senza un maggiore controllo di MBDA, Thales Alenia Space e Telespazio il Gruppo rischia di non avere la necessaria autonomia verso il mercato e di essere esposto ai giochi di interdizione da parte dei competitor.

Aver dato priorità al riassetto interno ha un fondamento ai fini del recupero di redditività, ma le soluzioni sulle "controllate", strategiche per le prospettive del Gruppo, non possono essere rinviate *sine die*.

L'approccio *dual use* che è, ormai, intrinseco nella domanda del mercato, lo deve essere anche nel profilo di un system integrator; ciò richiede di cogliere le sinergie delle competenze e delle infrastrutture del C5ISTAR, dell'Agenda Digitale e delle Smart Solutions (intermodalità), della Cyber Security e della Cyber Warfare, del presidio delle Exclusive Economic Zone (EEZ), della Homeland Defence e del CSAR, e di orientare la sua evoluzione in base agli obiettivi di sviluppo e mantenimento delle tecnologie e dei componenti "civili" che sono considerati strategici per il livello competitivo del prodotto.

Per esempio, l'impegno sul programma Galileo non è inquadrato in una logica di Gruppo e rischia di non dare un fondamento ad alcune prospettive strategiche assunte nel Piano di Selex ES, a partire dalle *smart cities*; oppure alcune tecnologie consolidate con Cosmo SkyMed sono fondamentali per dare una prospettiva di medio periodo ai sistemi oggi basati sui radar terrestri civili e militari.

In questo ambito in particolare l'Agenda Digitale prevede la realizzazione di infrastrutture estremamente critiche per la sicurezza dello Stato e per gli interessi del Paese; la sua implementazione deve essere anche un concreto strumento di politica industriale rafforzando in dimensioni e capacità un apparato industriale nazionale che possa, successivamente, valorizzare in termini di business le opportunità di sviluppo tecnologico.

La realizzazione dell'Agenda Digitale, e più avanti vedremo anche il Libro Bianco sulla Difesa, devono essere strumenti di POLITICA INDUSTRIALE NAZIONALE superando i divisivi ideologismi del keynesismo, post-keynesismo, liberismo, ... .

È necessario e sufficiente ancorare la politica del Governo alla concretezza, alla responsabilità, alla linearità e alla trasparenza nella gestione di una spesa dello Stato finalizzata alla realizzazione di infrastrutture strategiche per la sicurezza dello Stato (così come negli altri Paesi UE o negli USA e in genere nel Mondo) e quindi alla conseguente necessità di una effettiva "sovranità" del possesso e della gestione delle infrastrutture stesse.

Finmeccanica, insieme ad altre realtà industriali del Paese, rappresenta una realtà industriale di riferimento e in tal modo deve essere valorizzata dalla "politica"; ma

anche a Finmeccanica spetta l'onere di essere conosciuta e gestita in tal senso dal suo azionista di riferimento.

Per questo è necessario rivedere, anche a livello di Gruppo, il criterio di distinzione tra civile e militare:

- Ansaldo STS, che si occupa del controllo del traffico ferroviario, ha una valenza strategica per la sicurezza nazionale e può attivare sinergie con altre linee di prodotto in chiave di intermodalità: il comando e controllo militare, il controllo del traffico aereo civile, marittimo e portuale, Galileo, ecc.;

per questo ha un valore, per le prospettive di Finmeccanica, superiore a quello che può essere ricavato dalla sua vendita;

- la valutazione delle competenze nell'ambito dell'ICT rischia di "gettare il bambino insieme all'acqua sporca"; è necessario seguire le logiche che adotta il Cliente, che richiede sempre più l'integrazione nei sistemi di prodotti COTS e di rispettare per questi prodotti gli stessi requisiti applicati al ciclo di vita del sistema nel suo complesso;

pertanto, le decisioni di "make or buy" devono considerare i rischi di escalation dei costi e di disponibilità di tecnologie che possono diventare, nel tempo, estremamente rilevanti.

La necessità dell'uso delle infrastrutture da parte del Cliente è Duale; in particolare, nei mercati maturi (UE e USA), si pone la necessità dello Stato di valorizzare le potenzialità dell'apparato militare verso un uso per la società civile; basti pensare alla opportunità dell'utilizzo del personale, che costituisce una voce di spesa notevole che limita quella destinabile agli investimenti, e che vede nelle condizioni anagrafiche l'elemento di maggiore rigidità di impiego.

In questo quadro e in un contesto di interoperabilità e di integrazione, la capacità sistemistica è da privilegiare al livello di innovazione tecnologica.

Un *system integrator* non realizza "tutto" ciò che vende, ma è nelle condizioni di proporsi come *prime contractor* di una grande architettura e deve detenere tutte le competenze per la gestione dell'intero ciclo di vita del prodotto; con questo criterio deve essere realizzata la razionalizzazione interna, dove ad aree di business e prodotti non strategici e non redditivi di cui disimpegnarsi, si uniscono necessità di investimento in competenze strategiche anche se attualmente non redditive.

Una ristrutturazione basata sull'adozione del solo criterio delle redditività "attuale" rischia di compromettere la competitività; mentre è necessario adottare politiche di gestione degli investimenti che ottimizzano gli impieghi di risorse economiche in base alle esigenze di sviluppo industriale.

Le recenti Linee Guida per il "Libro Bianco per la sicurezza internazionale e la difesa" del Ministero della Difesa Italiano forniscono utili riferimenti per le politiche industriali del settore; infatti, adottando l'acronimo "I3E3" (Interforze, Internazionale, Interoperabile, Efficace, Efficiente, Economico) indicano il bisogno di un'interlocuzione "concurrent" con le imprese finalizzata ad individuare soluzioni che, da un lato, consentono alle FF.AA. di ridurre il gap tra ciò che è necessario e la dotazione disponibile e, dall'altro, alle imprese nazionali di orientare, in base ai bisogni della domanda, gli interventi di razionalizzazione, di investimento, di alleanze.

In questo senso il "Libro Bianco" è anch'esso uno strumento di POLITICA INDUSTRIALE NAZIONALE e in tal senso, oltre a tracciare i riferimenti di dottrina militare, deve assumersi l'onere di indicare, attraverso una collaborazione interministeriale, i fabbisogni dell'ambito civile che si intende soddisfare attraverso la valorizzazione dell'apparato delle difese, inteso come uomini e mezzi, e dare alle imprese il compito di realizzare soluzioni industriali in grado di rispondere a tali requisiti, o di riadattare le infrastrutture già disponibili.

### 3. Alleggerire la struttura gerarchica e puntare sui processi organizzativi.

Il progetto di divisionalizzazione delle aziende del gruppo Finmeccanica è una scelta necessaria:

- la struttura di Finmeccanica era, finora, costituita da più di 20 aziende; mentre Thales è un'unica azienda, per non citare la britannica BAe o le aziende USA e le fusioni recentemente tentate o realizzate nel settore;
- la politica dei grandi sistemi, adottata dai principali *competitor* di Finmeccanica, richiede un alto grado di integrazione delle competenze e dei processi;
- un'azienda di maggiori dimensioni e di maggiore impatto ha maggiori possibilità di imporre scelte strategiche di sinergia alle aziende in joint venture.

Integrare un'azienda significa, necessariamente, adottare un unico modello gestionale (organizzazione e processi) e, in tal senso, il vero fattore di successo non è "tagliare le poltrone", che di per se è indispensabile, ma riuscire a far lavorare tutti "insieme".

Finmeccanica ha già formalizzato, e in molte realtà già adotta un modello gestionale (il Life Cycle Management), ora è necessario e urgente impegnarsi per estendere ed approfondire la sua adozione; ritardi o tentennamenti comprometterebbero le prospettive del Gruppo e lascerebbero agire quelle dinamiche politiche e/o territoriali che finora ne hanno compromesso lo sviluppo.

Non serve definire un nuovo modello di gestione quale risultato della armonizzazione dei modelli in essere presso le ex-Società di Finmeccanica, è necessario definire un piano che coordini l'adozione da parte di tutti di un unico modello che già esiste ed è stato sperimentato nel Gruppo.

Essere un'unica società significa cambiare profilo in modo pervasivo; ciascuna unità delle precedenti Società deve "riorientarsi" verso un nuovo e unificante modello di business e in una nuova catena di costruzione del valore aziendale.

Non c'è un prodotto senza un processo; cioè un processo adeguato non è solo un fattore influente sulla redditività (uso efficiente delle risorse) ma anche sulla capacità di realizzare prodotti "allo stato dell'arte" (rendere efficaci le decisioni aziendali).

Senza un buon processo non si vincono gare, non si acquista, non si progetta né si controlla il prodotto HW e SW (durante la realizzazione e successivamente alla vendita), non si costruisce né si controlla la qualità né i costi e, non da ultimo, non si consegna in tempo al Cliente.

La struttura organizzativa è una conseguenza, in quanto deve essere a supporto del processo in modo efficiente.



Ora è necessario che le azioni di ristrutturazione in corso producano un reale accorciamento della catena gerarchica focalizzando la capacità di gestione sui processi e sulla responsabilità e autonomia del personale operativo.

È necessario, rapidamente, eliminare le ridondanze di posizioni organizzative esistenti, realizzando una struttura a matrice asciutta, dedicata a massimizzare l'impiego delle risorse e a dare autorità ai team di progetto.

In questa direzione, tra gli altri interventi, è necessario:

- rafforzare l'autorevolezza delle attività di gestione dei programmi, necessarie per ottenere redditività dai contratti acquisiti così come per configurare offerte competitive, unitamente al costante impegno per il mantenimento e la crescita delle capacità ingegneristiche;
- ottenere efficienza dal *procurement*, razionalizzando, in un ambito di Gruppo, l'acquisto delle parti "ordinarie", le collaborazioni, le *policy* ma anche superando gli ostacoli organizzativi derivanti dal controllo gerarchico, dalla "cultura" del sospetto e puntare all'autonomia e alla responsabilità delle risorse impegnate a ricoprire i ruoli richiesti dai processi operativi.

Questo cambiamento ha un forte connotato culturale che consiste nel consenso diffuso verso l'adozione di un atteggiamento lavorativo basato sul coinvolgimento "proattivo" di ciascuno nei progetti aziendali.

Per far questo è necessaria una nuova visione di *leadership* che supera la posizione organizzativa come elemento di riconoscimento ma individua i ruoli in base alle responsabilità e competenze richieste dai processi.

Adottare il LCM, attribuire autorevolezza agli IPT, realizzare una struttura organizzativa a matrice richiede di superare la cultura del "capo gerarchico"; una cultura basata su un potere che deriva dalla posizione organizzativa occupata, sulla possibilità di fare interdizione, di erogare "premi e punizioni", anziché sulla capacità di gestire le risorse umane, di ottimizzare il loro impiego e di curare la loro crescita.

Il cambiamento organizzativo non si esaurisce all'interno del perimetro aziendale ma riguarda anche le politiche verso l'indotto e le esternalizzazioni, che assumono una particolare criticità e rischiosità per il settore "difesa e sicurezza"; infatti:

- l'indotto, per esempio, delle attività SW e di consulenza per le produzioni militari ha una criticità diversa dall'indotto per le lavorazioni meccaniche, infatti a volte alcune competenze necessarie alla realizzazione del prodotto si sono via via trasferite all'esterno (vedi la situazione "composita" nel consorzio START);
- oppure le esternalizzazioni di infrastrutture e funzioni, per esempio, per l'amministrazione del personale hanno una rischiosità diversa dalla esternalizzazione delle infrastrutture per l'informatizzazione del processo di gestione del ciclo di vita del prodotto che, in modo crescente, deve essere accessibile anche al Cliente successivamente alla vendita del prodotto (vedi i CRM);

in sostanza, decisioni sommarie possono mettere a rischio la riservatezza, il mantenimento e l'autonomia del know how di prodotto, rilevanti anche per giocare con successo il ruolo di system integrator.

Una realtà così complessa come Finmeccanica deve fondarsi sulla responsabilizzazione diffusa sia dell'adeguatezza delle competenze tecnologiche



e produttive sia della formazione dei risultati economici della Società; lo "stabilimento", in questo senso, è una dimensione chiave.

Gli stabilimenti, oltre ad essere i luoghi storici dove nei decenni si è formato il know how di un primario gruppo mondiale, quale è oggi Finmeccanica, sono anche le entità che meglio possono consolidare vantaggi dalle situazioni di collaborazione transnazionale.

Gli interventi di razionalizzazione devono essere condotti, poichè attualmente molte competenze ed eccellenze sono geograficamente frammentate, per rispondere ad esigenze di equilibrio di poteri interni e/o locali:

- alcune competenze chiave nel campo della comunicazione e dell'avionica; dove è necessario arrestare le emorragie di competenze e di carichi di lavoro da Pomezia e Latina verso la Campania, la Toscana, la Liguria, ...;
- la logistica di prodotto che non trova un baricentro organizzativo ed una efficace integrazione all'interno della gestione dell'intero ciclo di vita del prodotto;
- le strategie di "security & smart solutions" che non si poggiano sul reale *know how* e sulla effettiva disponibilità di competenze di prodotto e di mercato, anzi, talvolta al contrario, con il rischio di disperdere le potenzialità esistenti.

Questa costante "fluidità" nell'allocazione delle "responsabilità" produce notevoli costi: le trasferte del personale (spesso molto lunghe), la duplicazioni di investimenti in infrastrutture tecniche e in formazione del personale.

In conclusione, la "dematerializzazione" di questo livello organizzativo può, solo apparentemente, avere effetti sull'alleggerimento della struttura, mentre invece, riducendo la responsabilizzazione delle periferie, può produrre gli effetti contrari, di burocratizzazione, inducendo la necessità di istituire ulteriori punti di decisione e di controllo esterni ai processi operativi e distanti dalla sensibilità ai bisogni del prodotto-Cliente.

#### 4. Un mix di professionalità coerente con il profilo del Gruppo.

Nell'attuazione della ristrutturazione la gestione delle risorse umane non può limitarsi alla "gestione degli esuberanti" ma deve prevedere l'adozione di politiche di valorizzazione delle competenze, anche con processi di riconversione professionale da avviare al più presto possibile, utilizzando anche gli strumenti di riqualificazione disponibili.

La priorità aziendale nella ristrutturazione in atto è il miglioramento dei processi; per questo è necessario un progetto che agisca sui relativi fattori: le procedure, la struttura organizzativa, gli strumenti operativi, le tecnologie e le competenze dei lavoratori.

L'adozione di un nuovo modello organizzativo genera anche un fabbisogno di nuove competenze, sia nell'area tecnica che in quella gestionale, che deve essere soddisfatto privilegiando la valorizzazione delle risorse interne.

Procedere alla razionalizzazione senza avere stimato, sia in quantità che in qualità, la domanda di competenze che deriva dal nuovo modello organizzativo amplifica, ovviamente, il disagio per i lavoratori ma espone anche Finmeccanica ai rischi di perdita di competenze "riusabili" o scarse.

Per questo è necessario avviare un progetto di analisi delle competenze che consenta all'azienda e al singolo lavoratore di individuare percorsi di rafforzamento e di valorizzazione delle competenze individuali all'interno del fabbisogno professionale del nuovo disegno organizzativo.

Inoltre, conseguentemente all'attuazione del Life Cycle Management è necessario un intervento formativo che adegui le competenze trasversali, da strutturare come uno degli ambiti del progetto di miglioramento aziendale e da attuare in modo "coordinato" anche con la realizzazione dei modelli organizzativi a matrice.

Il progetto formativo, nel suo insieme, deve essere rivolto ad adeguare le competenze e ad orientarle verso la missione di *system integrator* per gli aspetti relativi alla cultura aziendale, alle modalità operative e alla integrazione delle competenze aziendali per l'intero ciclo del prodotto (approvvigionamento, qualità, logistica, ...).

Si tratta finalizzare la formazione a specifici "progetti di miglioramento" e adottare indicatori di misurazione dell'efficacia degli interventi formativi basati sui risultati organizzativi raggiunti.

Le RSU, insieme alle OO.SS., dovranno condividere la funzione del processo formativo e lo specifico valore che lo stesso può apportare al cambiamento, al fine di rafforzare il *commitment* e stimolare il coinvolgimento del singolo nell'attività formativa.

La "produttività" della formazione, oltre ai riferimenti al quadro di ristrutturazione aziendale, richiede di definire ed adottare un sistema di inquadramento professionale coerente con i processi aziendali, che fornisca ai singoli la chiarezza e la consapevolezza di ciò che l'Azienda si attende da ciascuno.

Oltre ad essere "fisiologicamente" indispensabile ai fini dell'efficienza e dell'efficacia aziendale, un adeguato sistema di inquadramento professionale concorre in modo determinante alla credibilità del management del Gruppo.

In sostanza, in una realtà industriale ad alto valore aggiunto e dell'alta tecnologia la risorsa umana deve percepire di essere gestita come patrimonio principale dell'Azienda.

Con Federmeccanica è stata elaborata una proposta tecnica in materia di inquadramento basata sulle "fasce professionali"; questa è ad un grado di definizione sufficiente per essere tradotta in Finmeccanica, attraverso accordi sindacali aziendali, in soluzioni concrete e rapidamente adottabili.

In questa, come in altre materie, Finmeccanica ha assunto, di fatto, un ruolo primario nel settore metalmeccanico del Paese e non può rimanere in una posizione di attesa che qualcun altro da qualche altra parte apra delle "brecce" in materia di assetti contrattuali.

## 5. Gli insediamenti di Finmeccanica nel Lazio.

Il Lazio è la regione italiana con la maggiore quota di organico di Finmeccanica (di poco inferiore al 20% del totale del Gruppo); il perimetro delle tre ex Selex, che somma circa 18.000 addetti, di cui 12.550 in Italia, vede circa 5.000 presenti nella Regione, il 40% del totale; a questi dati vanno aggiunti quelli degli occupati

nell'indotto, che sono almeno altrettanti e che contribuiscono effettivamente alla qualità del prodotto.

Inoltre, sempre nella Regione, Finmeccanica partecipa al 31,3% in Elettronica S.p.A. e, con una percentuale minima, in Vitrociset.

L'insieme di queste realtà rappresenta il cuore del settore "difesa e sicurezza" del Gruppo e correrebbe dei notevoli rischi di perdita di competenze (occupazione e qualità professionale) se venisse adottato un approccio di "basso profilo" nel disegno del futuro industriale di Finmeccanica.

Infatti Finmeccanica per il territorio regionale è:

- un elemento di diffusione di tecnologia "allo stato dell'arte",
- la cerniera per il tessuto della PMI locale per l'accesso al mercato "globale",
- una realtà che genera un indotto di qualità nel territorio,
- un'opportunità di lavoro per le alte professionalità, che è un incentivo per giovani del territorio ad intraprendere percorsi formativi di qualità,
- un punto di riferimento per il mondo della ricerca locale per lo sviluppo di innovazione tecnologica.

In particolare, la Capitale, che è la seconda città industriale italiana, nel settore dell'aerospazio e difesa è Città di eccellenze che non possono essere disperse, se non a danno del Paese.

Di fronte a questa realtà - che oggi è esposta ai rischi generati dall'innalzamento dei livelli competitivi, dalla contrazione della spesa pubblica, dalle conseguenze della crisi finanziaria - gli attori istituzionali, politici e sociali locali sono chiamati ad esercitare una maggiore responsabilità.

È nel territorio che le crisi manifestano le loro conseguenze ed è qui che possono essere costruite gran parte delle risposte, per la difesa del lavoro e per la competitività delle imprese. Non si tratta di mettere in campo politiche "campanilistiche".

La "Relazione al Parlamento Europeo della Commissione per l'Industria, la Ricerca e l'Energia" (3 febr. 2011) relativa ad una proposta di risoluzione del Parlamento Europeo "su una politica industriale per l'era della globalizzazione":

- constata la disattenzione delle Istituzioni UE verso l'apparato industriale, perché convinte che l'autoregolazione del mercato fosse, di per sé, un fattore di sviluppo,
- prende coscienza della necessità di definire nuove politiche industriali, anche a seguito della crisi finanziaria e della crescente globalizzazione dell'economia,
- indica le principali caratteristiche delle nuove politiche industriali:
  - coniugare l'economia, il lavoro e l'ambiente,
  - realizzare forme di protezione dell'industria nei confronti di livelli di competizione esasperati,
  - adeguare le politiche UE rispetto alle sfide che coinvolgono le regioni europee e le relative industrie locali.

In questa relazione si afferma, inoltre, che "ogni posto di lavoro nell'industria crea circa due altri posti di lavoro supplementari nei servizi connessi".

Sembra che si verifichi un paradosso: le risposte ai problemi globali vedono il territorio come elemento centrale e le risposte alla crisi attuale, che palesa lo strapotere della finanza, hanno bisogno di una nuova centralità dell'industria.

In concreto nel Lazio la fase di "divisionalizzazione" del Gruppo in atto ha, da un lato, un'importanza per l'attuazione del "disegno" industriale e, dall'altro, un forte impatto in tutte le Aziende coinvolte; ma nel breve periodo ridisegna strutture e competenze in particolare sul territorio laziale.

Inoltre, alcune vicende industriali che riguardano aziende fornitrici o controllate presenti nel territorio, vedi tra le altre SeMa o Start, hanno bisogno di un quadro di riferimento che solo Finmeccanica può fornire per trovare sbocchi positivi.

Questo processo deve essere accompagnato, da subito, in tutti i suoi aspetti, compreso quello della gestione delle risorse umane, da un tavolo sindacale regionale al fine di individuare le opportunità di valorizzazione delle competenze esistenti in riferimento al fabbisogno organizzativo derivante dal processo di ristrutturazione.

## 6. Il contributo delle Relazioni Sindacali

Il bisogno di coinvolgimento delle risorse umane richiede un adeguamento delle relazioni sindacali a livello di unità produttive con le singole RSU e le rispettive OO.SS. territoriali.

La contrattazione sindacale è un fattore indispensabile del processo di miglioramento aziendale utile a rafforzare la condivisione dei lavoratori sulle scelte in merito a:

- organizzazione del lavoro, per attuare in modo efficace processi e ruoli accogliendo il contributo di tutti;
- formazione continua, per condividere e rendere "sistemico" l'approccio alla formazione;
- sviluppo delle professionalità:
  - per superare l'obsoleto sistema di inquadramento previsto dal CCNL e delineare un sistema flessibile di sviluppo di percorsi di crescita dei diversi ruoli professionali;
  - per la promozione delle competenze dei lavoratori delle aziende di Finmeccanica che concorra alla promozione della competitività aziendale, specie nei periodi di ristrutturazione come quelli già in corso in alcune realtà del Gruppo.
- sistemi incentivanti, per superare una visione del premio di risultato identificato come "un lusso" ma come modalità per riconoscere il contributo dei singoli e collettivo ad un quantizzabile miglioramento aziendale.

Uno scenario da evitare è la caduta di autonomia delle OO.SS. perché, specialmente in una fase delicata e complessa come l'attuale, questa dinamica sottrarrebbe opportunità di ripresa e ostacolerebbe la valorizzazione del contributo dei lavoratori (management compreso) al miglioramento di Finmeccanica.

La Fim Cisl Roma e Lazio è consapevole che per promuovere occupazione e professionalità è necessario collaborare a creare le condizioni organizzative (centralità dei processi) e industriali (identità di system integrator) che generano una domanda di lavoro crescente e di qualità e a sensibilizzare i decisori verso scelte commerciali che permettono di far progredire l'alto profilo internazionale di Finmeccanica.

Per questo sollecitiamo la realizzazione di una iniziativa che contribuisca a comporre un quadro con TUTTI i tasselli (CDP, ASI, AIAD, Centri di ricerca e Università, Ministeri competenti, ...) che insieme a Finmeccanica possono permettere, in questo settore, una politica di sviluppo industriale e sociale.

Infatti, Finmeccanica:

- è una realtà High Tech significativa (per dimensioni e tecnologia) per lo sviluppo economico del Paese,
- è importante per lo sviluppo industriale dei territori nei quali è presente,
- è rilevante, quale autonoma capacità tecnologica ed industriale nelle produzioni strategiche per la difesa, ai fini del mantenimento della sovranità nazionale e della sicurezza dello Stato.

In conclusione, l'implementazione di un piano industriale per l'intera Finmeccanica è talmente complessa per cui:

- non può essere alla portata del solo management del Gruppo, in quanto è necessario tenere conto delle politiche di investimenti pubblici in R&D, della domanda nazionale di prodotti per la difesa, ...;
- la responsabilità del Governo non può limitarsi ad isolati pronunciamenti su qualcuna delle operazioni di vendita o partecipazione delle singole aziende, oppure alla concessione di credito pubblico (vedi la Cassa Depositi e Prestiti), ma deve definire i soggetti e i termini degli interessi nazionali per la difesa e la sicurezza nazionale;
- il coinvolgimento delle parti sociali non può prescindere dalla loro condivisione di un quadro industriale di riferimento in base al quale porre in essere una pluralità di strumenti di accompagnamento.