

Tute blu e principesse. L'organizzazione del lavoro nel cantiere di Monfalcone (1987-2007)

LOREDANA PANARITI

1 Premessa

Il sistema marittimo è una parte determinante dell'economia regionale del Friuli Venezia Giulia, sia in considerazione delle merci che movimentata, che delle numerose attività produttive e di servizio che appartengono al suo ciclo funzionale. Tra queste un ruolo centrale spetta alla cantieristica: lo stabilimento di Fincantieri a Monfalcone, infatti, produce il 52% del PIL della provincia di Gorizia e rappresenta un esempio significativo di come il settore marittimo tradizionale europeo ha risposto alle crescenti pressioni della concorrenza mondiale, in particolare dell'Asia. Fino al 2006 l'industria navale europea ha perso il 36% dei posti di lavoro, guadagnando il 43% in produttività, tuttavia nell'ultimo biennio è stata pesantemente colpita dalla recente crisi economica globale e il forte calo degli ordinativi ha accentuato gli squilibri strutturali dovuti alla vigorosa crescita della capacità produttiva da parte degli operatori di paesi come Cina e Corea¹.

Il settore si è ormai specializzato nella fabbricazione di navi speciali in termini di complessità, sicurezza e impatto ambientale che, in molti casi, soddisfano criteri nettamente superiori

¹ Commissione delle comunità europee, Libro Verde, *Verso la futura politica marittima dell'Unione: oceani e mari nella visione europea*, Bruxelles 2006, p. 7, in www.regione.toscana.it/regione/.../RT/.../1209545998720_libro_verde.pdf; *Cantieri navali a secco di ordini*, in "Il Sole 24 ore", 27.6.2010.

a quelli regolamentari. L'industria navale europea (compresi i cantieri navali e i costruttori di attrezzature) mantiene la sua posizione di leader mondiale in campo tecnologico: dall'Europa provengono infatti tutte le principali innovazioni. Il suo fatturato è nettamente superiore a quello realizzato dai settori omologhi nell'Estremo Oriente, nonostante una produzione inferiore in termini di stazza. La transizione verso queste produzioni tecnologicamente avanzate ha richiesto una riorganizzazione dell'apparato produttivo, riorganizzazione che ha mutato l'intero sistema di figure professionali, saperi e ruoli che avevano caratterizzato il periodo precedente.

Questo saggio punta l'attenzione sulla cantieristica e, più precisamente, sull'organizzazione del lavoro nel cantiere di Monfalcone (Gorizia) che, dalla seconda metà degli anni Ottanta, si è specializzato nella produzione di navi da crociera, mutando la sua organizzazione interna. La cantieristica navale, del resto, è uno dei settori industriali che proprio per caratteristiche e dimensioni si è trovata molto precocemente ad affrontare il problema del disciplinamento e dell'organizzazione della forza lavoro, forza lavoro che in questo momento, a Monfalcone, è costituita da un nucleo di dipendenti diretti impiegati nella costruzione dello scafo, e da una galassia di piccole e medie aziende appaltatrici che, nella gran parte, pur operando nell'allestimento della nave all'interno del cantiere stesso, applicano forme di organizzazione del lavoro e trattamenti salariali molto diversi. Le modalità organizzative sono, pertanto, molto varie e, per quanto riguarda i lavori in appalto, poco visibili.

L'esigenza di riflettere sulla realtà concreta di fabbrica si scontra con un processo produttivo eterogeneo e stratificato in cui sono incorporate competenze diverse non facilmente definibili o riconducibili a modelli specifici, specie per i lavoratori non stabili. Più chiaro, invece, il percorso intrapreso dagli operai del cantiere che, dalla metà degli anni Ottanta, hanno iniziato a sperimentare nuove tecniche e regole di lavoro, cedendo, da un lato, parte delle proprie abilità a macchinari innovativi e computerizzati e assumendo, dall'altro, funzioni polivalenti di lavoro e di controllo. L'eliminazione di alcune figure professionali specifiche e il loro assorbimento in categorie più ampie è il risultato finale di questa evoluzione che non è stata definita solo dall'elemento tecnologico, ma ha aggregato insieme anche fattori organizzativi e culturali.

I profondi cambiamenti che la fabbrica ha vissuto, con l'esplosione delle differenze all'interno dell'azienda e le ripercussioni demografiche e sociali sul territorio circostante, sono stati descritti e interpretati soprattutto in due forme: articoli di giornale e indagini sociologiche². La notizia che a Monfalcone era stato aperto agli studiosi l'Archivio della Camera Territoriale del Lavoro di Gorizia³ e la possibilità di usare quelle fonti mi hanno spinto a immaginare un percorso

² Si vedano, per esempio, *Trasfertisti e immigrati a Monfalcone. La piccola città italiana come laboratorio per integrare la città dei trasfertisti e degli immigrati e la città degli autoctoni*, numero monografico, "ISIG-Trimestrale di sociologia internazionale", anno XI, N. 4, settembre 2002 in http://www.isigmagazine.isig.it/index_.php e F. DEL BELLO, *La città, il territorio, la grande fabbrica. Il caso Monfalcone*, Gorizia 2006.

³ Sull'archivio si veda L. PANARITI, *L'Archivio della Camera del lavoro territoriale di Gorizia*, in A. VERROCCHIO (a c. di), *Lavoratori e lavoratrici. Le fonti archivistiche*, Trieste 2009, pp.77-82. Ringrazio Renato Papais e Lucio Torri per la grande disponibilità dimostratami nel periodo in cui ho lavorato in archivio. Insieme alla documentazione conservata in archivio ho consultato i bilanci di Fincantieri, l'archivio on-line de "La Repubblica" e de "Il Sole 24 ore" e della banca dati "Factiva" che contiene notizie di attualità, politica e informazione economica tratti da dispacci di agenzie, quotidiani e riviste. Per quanto riguarda il quotidiano locale, cioè "Il Piccolo", ci si riferisce, invece, alla versione cartacea.

di ricerca che, usando gli strumenti della mia disciplina – la storia –, mi permettesse di ricostruire l’atteggiamento dei diversi soggetti di Fincantieri verso l’organizzazione del lavoro dopo la trasformazione del cantiere in un’impresa *time and labor saving*. Questo mutamento, infatti, ha cambiato le posizioni degli attori. L’azienda ha espresso maggiore interesse ad aumentare la produttività e la qualità dei prodotti e a ottenere un’elevata flessibilità nell’utilizzo della forza lavoro, mentre le organizzazioni sindacali si sono confrontate col complesso intreccio di ristrutturazione produttiva e modifica nelle forme della rappresentatività operaia che questo ha comportato.

Dallo studio delle vicende del cantiere emerge, però, un’altra questione della quale tener conto: la flessibilità, divenuta la via principale di compressione del costo del lavoro, non è sempre riuscita a includere le competenze che invece, in un lavoro così complesso, sono essenziali⁴. Paradossalmente, la flessibilità, spesso invocata per far fronte alle nuove esigenze produttive, capace, però, di ridurre contestazioni e rivendicazioni, si è più volte tradotta, in un processo a spirale, nella disgregazione di quel sapere diffuso e di quella trasmissione di informazioni che permettono l’efficienza di un’organizzazione. La crisi della fine degli anni Novanta, vissuta da Fincantieri nel settore *cruise*, ne rappresenta un esempio. Oltre a una certa misura, la flessibilità rischia di diventare rigidità, rallentando il processo produttivo e mettendo in crisi la stessa crescita aziendale.

2. Fincantieri e le navi da crociera: progettazione, tecnologia, struttura e impianti

Il turismo da crociera rappresenta uno tra i prodotti più dinamici dell’offerta turistica. Nel corso degli ultimi venticinque anni si è, infatti, assistito a un profondo cambiamento delle caratteristiche proprie di questo tipo di viaggio. Da vacanza riservata a pochi privilegiati, la crociera si è trasformata in una delle possibili alternative nel comparto del turismo di massa. Ci si riferisce, qui, al segmento del *mass-market*, la cui influenza sempre più forte ha provocato da un lato l’aumento della dimensione media delle navi e della capacità ricettiva, dall’altro una consistente diminuzione delle tariffe, determinando così una fortissima tendenza alla concentrazione e al gigantismo navale.

In effetti, le nuove esigenze del turismo crocieristico hanno sollecitato e sollecitano continui adeguamenti culturali e tecnologici. La nave è diventata un albergo viaggiante con numerosi spazi di socializzazione e di divertimento; la velocità dell’imbarcazione non è fattore determinante, mentre acquista sempre maggiore rilevanza l’itinerario prescelto. Le moderne navi da crociera,

⁴ Cfr. in particolare R. SENNET, *L'uomo flessibile*, Milano 2000; L. GALLINO, *Se tre milioni vi sembrano pochi. Sui modi di combattere la disoccupazione*, Torino 1998; Id., *Il costo umano della flessibilità*, Roma-Bari 2001 e F. CHICCHI, *Derive sociali. Precarizzazione del lavoro, crisi del legame sociale ed egemonia culturale del rischio*, Milano 2001.

infatti, hanno una velocità relativamente contenuta e sono caratterizzate da scafi larghi che si fondono con le sovrastrutture, da un alto numero di cabine e da ampi spazi riservati alla ristorazione e all'intrattenimento⁵. In questo caso il viaggio non è più un tragitto da un luogo di partenza a uno di arrivo, ma diventa esso stesso prodotto turistico da valorizzare, abbinato alle diverse opportunità che il tipo di percorso effettuato può offrire (turismo culturale, enogastronomico, naturalistico ecc.).

A livello internazionale, il numero di chi ha usufruito annualmente di una vacanza in crociera è passato dai 5,72 milioni di unità del 1995 a i 14,47 del 2005, con una crescita di oltre il 150%. Nello stesso periodo il settore del turismo è aumentato, nel suo complesso, di poco meno del 50%.⁶ Le crociere, dunque, si presentano come un segmento in espansione, toccato solo in parte dalla crisi globale e passibili di futuri, importanti aumenti⁷. Tutto questo ha prodotto una crescita impetuosa nella produzione di navi da crociera, appannaggio della cantieristica europea e, in particolare, di quella italiana. Leader mondiale nella produzione di navi da crociera è il gruppo italiano Fincantieri. L'entrata di Fincantieri in questo settore data alla seconda metà degli anni Ottanta del secolo scorso quando, tra i cantieri del gruppo, anche Monfalcone è stato indirizzato verso questo business. Proprio questo cantiere costituisce il nostro punto d'osservazione specifico per valutare l'incidenza dello sviluppo del comparto crocieristico sull'organizzazione del lavoro e le relazioni industriali. Associando automazione e ricerca di flessibilità, a Monfalcone è stato introdotto un nuovo modello organizzativo e, nel corso del tempo, sono aumentati progressivamente i lavori affidati in appalto. Mentre il ciclo produttivo proprio dello stabilimento riguarda esclusivamente la costruzione della piattaforma nave, cioè la prefabbricazione e il montaggio dello scafo metallico in grandi blocchi, l'allestimento degli impianti e le prove funzionali dei vari sistemi installati a bordo, la parte propriamente alberghiera, pur coordinata dalla direzione dello stabilimento ed effettuata al suo interno, vede impegnate una miriade di ditte esterne locali ed extralocali. Riguardo ciò, bisogna anche tener conto del fatto che oggi costruire una nave da crociera significa assemblare, in modi assai complessi, componenti realizzati in parte all'interno dello stabilimento, in parte eseguiti da subfornitori⁸.

Questi due fattori – la presenza delle ditte esterne e la rilevanza dell'assemblaggio nel ciclo produttivo – hanno provocato profondi cambiamenti nell'organizzazione del lavoro, cambiamenti determinati dall'esigenza di rinnovare completamente i processi di sviluppo e di realizzazione del prodotto. Le navi da crociera, infatti, hanno caratteristiche peculiari: innanzi tutto sono un segmento di mercato in cui, per molto tempo, la concorrenza dei competitori orientali è stata

⁵ Federazione Mare, CENSIS, Rapporto sull'economia del mare, *L'impatto socioeconomico delle attività di impresa marittima nello sviluppo del Paese*, Milano 1998, pp.161-162.

⁶ G. SARACINO, O. BACCELLI, *In pole position l'Italia delle crociere*, in «LA RIVISTA DEL TURISMO», IX/2 (2007), p. 24.

⁷ I dati sono in A. GOZZI, M. TOSI, *Il turismo crocieristico un settore strategico per l'Italia*, in www.ghnet.it/il-turismo-crocieristico-un-settore-strategico-per-l-italia/.

⁸ Si vedano A. TRACOGNA, *I "cluster" del mare. Nautica da diporto e cantieristica navale in Friuli Venezia Giulia*, Milano 2007 e G. BENEDETTI, S. CAPELLARI, F. ROVATTI, *Problemi e prospettive occupazionali sul settore della cantieristica*, Agenzia Regionale per l'Impiego del Friuli Venezia Giulia, Dipartimento di Scienze economiche e statistiche (Università di Trieste), Trieste 2002.

quasi inesistente e sono un prodotto complesso che richiede una progettazione rigorosa e un'innovazione tecnologica continua. Inoltre, i tempi di costruzione molto brevi e il coordinamento di molteplici attori esterni nella gestione dell'allestimento finale e nell'impiantistica esigono forme di controllo e di pianificazione capaci di ridurre le spese, minimizzare gli errori e accentuare l'efficienza del servizio.

Una nave da crociera è un grande albergo di lusso; anzi potremmo definirla un quartiere di lusso che naviga. Le sue caratteristiche, quindi, sono affatto diverse rispetto anche alle altre navi passeggeri. Si tratta di un universo a sé, autonomo e indipendente in cui migliaia di persone vivono, si lavano, si nutrono, lavorano o si divertono. Per costruire tutto ciò è necessario compiere una complessa alchimia, in cui si amalgamano capacità di progettazione, conoscenze tecnologiche e nuove forme di organizzazione del lavoro. Le navi da crociera, rispetto alle navi prodotte in precedenza a Monfalcone, hanno richiesto uno specifico adeguamento tecnico e organizzativo. Sono state introdotte, infatti, lavorazioni con lamiere molto più sottili e controlli e standard di qualità molto più elevati (da collaudi quasi interni si è passati a collaudi con commissioni e ispettori esterni). I problemi che una nave di questo tipo pone riguardano da un lato gli impianti – si pensi, per esempio, ai punti luce e alle apparecchiature di controllo – e dall'altro l'assemblaggio, perché moltissimi elementi, sempre più grandi, sono prefabbricati all'esterno. La costruzione della nave non avviene più negli scali tradizionali, ma all'interno di speciali bacini e ha avuto forte impulso un'organizzazione del lavoro per prefabbricazione di blocchi per fasi successive. In pratica la nave è suddivisa in sezioni, ciascuna delle quali realizzata in appositi spazi e poi assemblata al resto del bastimento. Via via che le tecniche si sono perfezionate, anche dal punto di vista delle lavorazioni in officina, si è giunti a realizzare sezioni sempre più pesanti e imponenti (700-800 tonnellate). In questa fase si monta quanto più possibile dell'impiantistica, cioè i macchinari, le valvole, i tubi e tutti gli elementi di carpenteria. Il blocco è quindi sollevato da due cavalletti ciascuno da 400 tonnellate di portata, per essere sistemato in bacino. Il progressivo affinamento di queste operazioni ha permesso di pervenire a risultati sempre migliori nell'impiego produttivo di questi mezzi di sollevamento: nel periodo 1989-1991 con la *Crown Princess* e la *Regal Princess* si sono avuti 248 imbarchi; con la *Sun Princess* si è scesi a 65 e via decrescendo⁹.

Naturalmente tutto questo ha richiesto – e richiede – livelli di precisione e di progettazione molto elevati: le strutture devono collegarsi perfettamente e non sono ammessi errori. Inoltre, i tempi di consegna delle navi sono strettissimi, meno di due anni, giacché passano circa 20-22 mesi dalla posa della prima lamiera di chiglia alla consegna all'armatore, al termine delle prove in mare. Così, migliaia di tonnellate di materiali, strutture, motori, impianti elettrici, strumenti per la navigazione e arredamenti devono essere assemblati e la complessità delle operazioni è accentuata proprio dal poco tempo di cui si dispone.

Il preallestimento permette di conseguire molti vantaggi in quanto riduce i tempi morti aumentando la produttività. Si tratta di un sistema che Monfalcone cominciò a sperimentare tra la

⁹ S. CERATO, *Tecnologia e sviluppo nella produzione delle navi passeggeri*, in «Il Territorio», n.s., XXI/9, n.s., (1998), pp. 35-42. Si veda anche, per una puntuale disamina dell'introduzione di tecnologie innovative in cantiere, C. CONCION, *Tecnologie, innovazione e organizzazione del lavoro nel cantiere navale di Monfalcone (1956-2006)*, tesi di laurea, a. a. 2005-2006, Università degli studi di Trieste, Facoltà di Economia, relatore G. PANJEK.

metà degli anni Cinquanta e la metà degli anni Sessanta del secolo scorso, quando alcune navi furono costruite per blocchi che arrivavano a punte di 70 tonnellate. Ciò era dovuto al consistente aumento di tonnellaggio delle petroliere e alla necessità di rispondere contemporaneamente a più commesse. Si è trattato di un processo lento, caratterizzato da una continuità di procedimenti e di costumi, che ha permesso, almeno in parte, passaggi di sapere e competenze. Tuttavia, allo stesso tempo, ha richiesto un rinnovamento nell'organizzazione e negli impianti. A metà degli anni Sessanta furono introdotti elaboratori elettronici in rete per monitorare aspetti organizzativi, decisionali e progettuali, inaugurando forme diverse di comunicazione e di coordinamento. La prima fase progettuale e di costruzione cambiò radicalmente poiché nuove tecniche di calcolo e di controllo, con i calcolatori che producono i disegni strutturali dell'ossatura e del fasciame, hanno sorpassato il disegno tradizionale. Fu impostata una nuova linea di scafo lunga 1350 m. con un bacino di costruzione per navi da 350.000 t.s.l. e, nel corso del 1968, sono entrati in funzione il parco lamiera, il reparto preparazione lamiera, la nuova officina navale e il bacino stesso.

Poi, dal 1970, iniziarono i primi perfezionamenti come l'introduzione del controllo ottico e numerico delle macchine della linea di saldatura, il prolungamento dello scalo gigante per navi fino a 140.000 tonnellate e una seconda linea di saldatura e di movimentazione blocchi. Se, dal punto di vista delle strutture, i maggiori cambiamenti si verificarono durante gli anni Settanta, la nuova configurazione societaria del 1984 intensificò i mutamenti organizzativi, con l'obiettivo di adeguare l'organizzazione del lavoro alle metodologie costruttive adottate negli anni precedenti. Tra i vertici dell'azienda era, infatti, condivisa l'opinione che l'elemento tecnologico da solo non fosse in grado di risolvere i problemi; esso andava quindi combinato a fattori culturali che permettessero di perfezionare l'impostazione del lavoro. Le finalità erano la razionalizzazione delle funzioni aziendali, la semplificazione e l'unificazione delle procedure e la promozione e lo sviluppo dell'innovazione tecnologica. Lo strumento individuato fu quello della "responsabilità", nel senso dell'individuazione precisa delle competenze in relazione alle autonomie assegnate; responsabilità che, diventando "responsabilizzazione diffusa", avrebbe dovuto favorire processi di interazione e di scambio tanto orizzontali quanto verticali¹⁰. Contemporaneamente iniziava un'opera di rinnovamento generale: furono allestite nuove aree di lavoro, realizzate una serie di capannette collocate su appositi binari che consentivano il lavoro al coperto e trasferite a terra molte attività che prima venivano realizzate in mare.

Ulteriori investimenti interessarono il sistema informatico (gestione delle forniture e degli acquisti) e i processi di saldatura. L'azienda stava investendo nella ricerca di metodi e procedimenti innovativi di saldatura, di smerigliatura e di sabbiatura, metodi che andavano dalla saldatura automatica delle mascherine stagne delle paratie, alla progettazione di un impianto per eseguire le saldature del fasciame dello scafo per i sommergibili in modo completamente automatico, all'acquisto di alcuni nuovi impianti per la saldatura. Erano previsti anche corsi di formazione per l'uso delle nuove tecnologie¹¹.

¹⁰ ARCHIVIO STORICO DELLA CAMERA DEL LAVORO TERRITORIALE DI GORIZIA (Monfalcone), (d'ora in avanti ASCLGM), Faldone 21, 1984, pos. 7, *Organizzazione della Fincantieri, cantieri Navali Italiani S.p.a., Incontro con il coordinamento navalmeccanico FLM*, 17.9.1984.

¹¹ *Ibidem*.

Fissiamo ora la nostra attenzione sulla “Micoperi 7000”, impostata alla fine del 1985 e consegnata alla fine del 1987. Questa, chiamata così dal nome della società responsabile del progetto, è una nave-officina semisommersibile di settantacinquemila tonnellate, munita di due gigantesche gru della portata di 7000 tonnellate ciascuna; nel suo genere, la più grande e potente unità di tutto il mondo¹². L'importanza di questa nave per il cantiere di Monfalcone risiede nel fatto che con la sua costruzione si avviarono alcuni importanti mutamenti nella gestione e realizzazione del processo produttivo. Infatti, proprio con la Micoperi, si intensificò la pratica di appaltare a ditte esterne segmenti rilevanti del processo produttivo con lo scopo dichiarato di ridurre il costo del lavoro, aumentare la flessibilità delle prestazioni e abbattere i costi interni. L'appalto non era una caratteristica organizzativa nuova, ma mentre prima a esserne interessati erano, complessivamente, alcuni servizi e determinati aspetti della produzione, da questo momento l'utilizzo di ditte esterne cominciò a espandersi, al punto che, negli anni successivi, oltre la metà della produzione dipendeva da subappalti di secondo e terzo livello¹³.

Alla scelta di concentrare tutta l'attività dello stabilimento sul *cruise*, corrispose una serie di adeguamenti strutturali capaci di garantire gli spazi necessari alla prefabbricazione dei blocchi. Le gru più basse, incapaci di servire le navi da crociera, furono dismesse e una delle salderie fu trasformata in magazzino. La modernizzazione e l'ampliamento delle aree per il premontaggio, con la dotazione di macchinari specifici, procedette per fasi nel corso del tempo.

Dalla fine degli anni Ottanta le principali attività di ricerca e sviluppo di Fincantieri, sia attraverso il proprio istituto di ricerca Cetena, sia con collaborazioni esterne finanziate dall'UE, riguardarono in special modo lo sviluppo del prodotto e i metodi di progettazione con la messa a punto di metodologie di *design to cost* per il conseguimento di obiettivi di qualità e di riduzione dei costi¹⁴. Per il triennio 1989-1991 furono, infatti, previsti 429 miliardi di investimenti nel tentativo di vincere la concorrenza di Cina e Corea del sud. La conferenza interministeriale europea di Vienna aveva approvato un progetto di ricerca applicata, maturato nell'ambito dell'iniziativa *Eureka* e promosso da Fincantieri, Ansaldo sistemi industriali ed Enea, per un sistema produttivo automatizzato e robotizzato di prefabbricazione navale. L'approvazione avviò l'*iter* operativo della ricerca i cui costi erano stimati nell'ordine di 130 miliardi di lire. Il progetto, denominato Fasp (*flexible automation in ship prefabrication*), interessava per una quota pari al 70 per cento aziende italiane e per la restante parte aziende spagnole, tedesche e svedesi. Fincantieri, con una quota pari al 33% dell'investimento complessivo, era responsabile della progettazione, dell'architettura e della gestione dell'intero sistema, con l'obiettivo di varare una logica produttiva assolu-

¹² Museo della Cantieristica in www.archeologiaindustriale.it/sez_produzione_it.php. Si veda anche *Presentata a Trieste la nave sommersibile più grande del mondo. La cantieristica IRI punta sulla domanda di offshore* in “Il Sole 24 ore”, 28.6.1986.

¹³ Già nel 1982 le ditte private coprivano il 35% della forza lavoro del cantiere e furono numerosi gli interventi del sindacato al fine di regolare l'apporto esterno. (ASCLGM, Faldone 20, 1982, pos. 20, *Aperta una vertenza per garantire il rispetto degli accordi per le ditte private*), 4.2.1982.

¹⁴ Il *design to cost* ha come obiettivo l'identificazione di soluzioni tecniche e funzionali che, a parità di prestazioni, permettano di conseguire economie in termini di costo applicabili anche successivamente. È un processo che mette in comunicazione i responsabili degli acquisti con i responsabili delle varie aree operative e tecniche dell'azienda per cercare soluzioni di risparmio innovative ed efficaci che coinvolgano l'intero processo produttivo. FINCANTIERI, *Relazione sulla gestione, Bilancio ordinario di esercizio 1997*, p. 16.

tamente innovativa nel settore¹⁵. Il risultato del progetto è stato un impianto capace di riconoscere la tipologia e la posizione dei pezzi in ingresso alla linea di produzione e di gestire, di conseguenza, le fasi di assemblaggio e saldatura automatica facendole eseguire da due robot. La linea, per limiti tecnologici, non prevede il riconoscimento automatico dei pezzi e necessita della presenza continua di un operatore che controlli la corretta esecuzione del lavoro. Per questo motivo si sono effettuati degli studi per migliorarne l'efficacia¹⁶.

Gli sforzi dell'azienda si sono rivolti anche verso la ricerca di materiali innovativi in grado di garantire maggiori capacità di resistenza alla corrosione e maggiore sicurezza – si pensi, ad esempio, al problema degli incendi –, all'elaborazione di sistemi di disegno assistiti dal calcolatore in tre dimensioni e all'applicazione di sistemi informativi integrati per controllare ogni punto della nave. Infatti, per più che raddoppiare il numero di cabine (da 600 a 1400) e la stazza della nave (da 50.000 t.s.l a 110.000 t.s.l.) è stata assolutamente necessaria una maggiore automatizzazione delle fasi e un miglioramento dello standard qualitativo. A ciò si è accompagnato il progetto di “nave leggera”, ovvero di un'unità passeggeri con il maggior spazio possibile a bordo e un aumento della capacità complessiva, attraverso un alleggerimento generale delle sovrastrutture. Di qui l'adozione di nuovi materiali (in particolare composti e leghe leggere, ma anche fibra di carbonio) per realizzare strutture in grado di far fronte a un'esigenza di utilizzo intensivo del mezzo navale. Si è lavorato anche sulla gestione e la manutenzione a distanza della nave: vista la presenza di equipaggi multinazionali a bordo, con l'esigenza di procedure di monitoraggio e manutenzione standardizzate e controllabili a distanza.

Infine, il progressivo aumento della stazza della nave insieme alla necessità di rendere il prodotto sempre più aderente alle richieste dei consumatori stanno, negli ultimi anni, orientando la ricerca verso navi da crociera di nuova generazione sia per quanto riguarda manovrabilità, tenuta e logistica, sia per lo sviluppo di aree di svago (*wellness centers*, *winters gardens*) e di nuove soluzioni in materia di sicurezza¹⁷. Dal 1990 a oggi (2010) sono 27 le navi da crociera realizzate dallo stabilimento di Monfalcone e altre 13 unità sono in costruzione negli stabilimenti del gruppo e saranno consegnate entro il 2012.

¹⁵ ASCGLM, Faldone 26, 1988, pos.11, *Saldatura robotizzata; Promosso da Fincantieri, Ansaldo e Enea. Al via il progetto Eureka per nuovi cantieri navali*, in “La Repubblica”, 7.9.1989.

¹⁶ D. CUCCHI, *Schedaluzione e controllo di un impianto di assiemaggio e saldatura*, tesi di laurea a.a. 2005/6, Università degli Studi di Trieste, Facoltà di Ingegneria, relatore SERGIO MILO in <http://giuliolele.iitalia.com/files/tesi.pdf> (25.9.2007).

¹⁷ FINCANTIERI, *Relazione sulla gestione, Bilancio dell'esercizio 2004*, pp. 14-15.

3. Lo stabilimento di Monfalcone

Lo storico cantiere di Monfalcone (Cantiere Navale Triestino), costruito tra il 1907 e il 1908 e passato al Regno d'Italia dopo la I Guerra mondiale, ha vissuto, nel suo secolo di vita, pressoché le stesse vicende degli altri cantieri navali italiani IRI, con le difficoltà dovute alla ciclicità tipica del settore e le frequenti iniezioni di denaro pubblico per superare le congiunture negative di un settore maturo sottoposto, dagli anni Settanta del Novecento, anche all'incessante concorrenza dei produttori asiatici (Giappone prima e Sud Corea poi)¹⁸. Negli anni Ottanta la concorrenza dei cantieri asiatici divenne ancora più aggressiva, strappando al mercato europeo ulteriori quote di mercato, mentre la Comunità Economica Europea, ritenendo eccessiva la capacità produttiva dei cantieri presenti all'interno dei suoi confini, avviò una politica di riduzione. La VI direttiva CEE – finalizzata alla ristrutturazione e alla razionalizzazione dell'industria navalmeccanica¹⁹ – prevedeva che gli aiuti statali non potessero superare il 28% del costo di produzione bloccando, di fatto, il rifinanziamento da parte del Governo italiano delle leggi a sostegno della cantieristica in vigore fino al 31 dicembre 1986. L'Italia si era, infatti, opposta al tetto del 28% e aveva proposto aiuti non inferiori al 30%. Germania, Olanda e Danimarca avevano, invece, chiesto un tetto decrescente del 3 per cento l'anno a partire dal 26%.

Alla fine del 1985 il settore della cantieristica europea dava lavoro a 107.000 persone e si reputava necessario un taglio occupazionale di 40-50.000 lavoratori entro il 1989²⁰. A fronte di ciò, l'emergenza più evidente, per quanto concerneva Fincantieri, era quella dell'occupazione che, è quasi superfluo scriverlo, era legata alle commesse di nuove imbarcazioni. In realtà, in quegli anni, il cantiere di Monfalcone poteva contare su alcune importanti commesse: la Micoperi 7000, due sommergibili, una petroliera, una portarinfuse per Bulk-Italia (28.500 t. s. l.), una portacontainer per il Loyd triestino (26.500 t. s. l.), una mineraliera per la Sidecar (37.500 t. s. l.) e due navi da crociera da circa 1.600 passeggeri ciascuna (circa 70.000 t.s.l. l'una) commissionate da Astramar

¹⁸ Il volume *In cantiere. Tecnica, arte, lavoro: ottant'anni di attività dello stabilimento di Monfalcone*, a cura di V. STACCIOLI, Monfalcone 1988, documenta le vicende storiche, politiche e sindacali, nonché i processi produttivi dei Cantieri Navali di Monfalcone, dalla loro origine alla fine degli anni Ottanta del Novecento. Per una rassegna di quanto pubblicato sino al 1988 si consulti la *Nota bibliografica* di L. FORCESSINI (pp. 374-379). Si vedano anche C. COLUMNI, *Aspetti e problemi della navalmeccanica triestina: le ragioni di una crisi*, in *Anche l'uomo doveva essere di ferro. Classe e movimento operaio a Trieste nel secondo dopoguerra*, a cura di L. GANAPINI, Milano 1996, pp. 29-75 e i più recenti G. MELLINATO, *Crescita senza sviluppo. L'economia marittima della Venezia Giulia tra Impero asburgico ed autarchia 1914-1936*, S. Canzian d'Isonzo, 2001 e P. FRAGIACOMO, *La grande fabbrica, la piccola città. Monfalcone e il cantiere navale: la nascita di una company town, 1860-1940*, Milano 1997.

¹⁹ La VI direttiva CEE del 21 gennaio 1987 e la VII direttiva CEE del 21 dicembre 1990 prevedevano una progressiva limitazione dell'intervento pubblico nell'ottica di ripristinare le normali condizioni di concorrenza anche nel settore delle costruzioni e delle riparazioni navali. Tuttavia, la VII direttiva fu più volte prorogata fino all'emanazione del regolamento n. 1540 del 1998 con il quale si prevedeva la progressiva eliminazione di qualsiasi forma di sostegno diretto al settore.

²⁰ *La CEE vara gli aiuti ai cantieri* in "La Repubblica", 23.12.1986.

di Palermo²¹.

Con la costruzione delle due navi per Astramar, lo stabilimento di Monfalcone inaugurò la produzione di navi da crociera di nuova generazione, abbandonando prima quelle mercantili e poi quelle militari. “Si tratta di quelle navi per le quali ci siamo lungamente battuti nell’arco di due anni – scrivevano le organizzazioni sindacali a proposito –, vincendo anche il contenzioso in sede comunitaria avviato dai francesi. È un importantissimo biglietto da visita per inserirci nell’unico mercato di navi che oggi vede un po’ di domanda”²².

La *Crown Princess* e la *Regal Princess*, che avrebbero fatto parte della flotta della *Princess Cruises* (Gruppo P&O), erano state commissionate da Astramar di Palermo per poter godere dei finanziamenti concessi dallo Stato agli armatori del Mezzogiorno, cioè una sovvenzione dell’11% a patto che il 30% dell’equipaggio fosse di nazionalità italiana e residente nel Meridione d’Italia²³. I due (per quel periodo) super transatlantici, progettati da Renzo Piano, e in grado di accogliere circa duemila passeggeri più seicento uomini d’equipaggio ciascuno, segnarono l’inizio del ciclo in cui il gruppo pubblico divenne l’azienda leader mondiale del settore. Le due imbarcazioni furono ultimate rispettivamente nel 1990 e nel 1991 e l’impegno nelle navi da crociera proseguì con tre unità della classe *Statendam* per *Holland America Line* (gruppo *Carnival*), quattro della classe *Sun Princess* per *Princess Cruises*, fino alla *Carnival Destiny* per *Carnival Cruise Line*, la nave passeggeri più grande costruita fino a quel momento.

Le navi da crociera sono produzioni che per complessità e valore unitario impongono assetti patrimoniali e finanziari robusti, combinati con capacità progettuali e organizzative. I bisogni da soddisfare richiedono, infatti, una concentrazione delle sedi decisionali e delle politiche di marketing, strategia messa a punto da Fincantieri nel 1984 quando da *holding company* si trasformò in *operating company* scegliendo un’alternativa strategica di segmentazione globale, cioè produrre un unico tipo di nave per cantiere o meglio, alcuni tipi di nave, in numero comunque ristretto.

I primi anni Novanta, tuttavia, nonostante l’acquisizione di un portafoglio ordini per 6.800 miliardi di lavori fino al 1998, furono segnati dalle difficoltà di bilancio causate dalla mancata consegna di otto navi da guerra ordinate da Saddam Hussein. L’utile della gestione industriale del 1992 di 60 miliardi, infatti, non bastò per chiudere positivamente il conto economico. La società registrò per il 1993 un dato preconsuntivo di “meno centoventi” miliardi, dieci dei quali derivanti dalle dismissioni di cantieri e dai prepensionamenti e centodieci dalla vicenda irachena²⁴.

Dopo il via libera del Parlamento all’acquisto da parte della Marina Militare Italiana di quattro fregate irachene (del valore di 1500 miliardi), il Governo sbloccò i contributi per la cantieristica previsti dalle direttive della CEE e mai consegnati. Si trattava di 635 miliardi, più di duecento dei quali destinati proprio a Fincantieri. Per il triennio successivo il Governo mise a disposizione

²¹ ASCLGM, Faldone 24, 1987, pos. 2, *Incontro sindacale del 3 marzo 1987, Intersind Trieste. Documento sui carichi di lavoro e azioni di risanamento*.

²² Così i sindacati in un incontro con la direzione (ASCLG, Faldone 24, 1987, pos. 2, *Incontro sindacale del 3 marzo 1987, Intersind Trieste. Documento sui carichi di lavoro e azioni di risanamento*).

²³ M. MARTINUZZI, *Dalla crisi al primato. La navalmecanica a Monfalcone dopo la ristrutturazione degli anni Settanta*, tesi di laurea, a. a. 2002-2003, Università degli studi di Trieste, Facoltà di Lettere e Filosofia, relatore G. MELLINATO, p.53.

²⁴ *Solo il mercantile fa respirare l’azienda. Fincantieri continua la dieta*, in “La Repubblica”, 21.1.1993.

500 miliardi per quelle aziende che lavoravano nel settore militare (come Fincantieri, Piaggio, Oto Melara, Marconi, Intermarine) e che intendevano riconvertire parte della loro produzione al civile. Infine, la CEE varò la prima tranche del programma “Convert”, che prevedeva altri 50 miliardi di finanziamento²⁵.

In questi anni Fincantieri consolidò la sua posizione di preminenza nel settore della costruzione di navi passeggeri: conquistò, infatti, il 32% della quota del mercato mondiale²⁶. Secondo il presidente del consiglio d’amministrazione il risultato era frutto dei miglioramenti ottenuti sul piano dell’efficienza: dopo una consistente diminuzione di personale (gli addetti erano passati dai 20.500 del 1990 a 15.000), la produttività delle maestranze Fincantieri era paragonabile a quella giapponese o coreana, con una conseguente lievitazione del valore della produzione per dipendente, aumentato dai 108 milioni del 1990 ai 179 del 1995. Grazie alle nuove commesse l’indebitamento netto era stato ridotto dai 1.730 miliardi del 1992 ai 650 del 1994, e si erano visti i primi utili di esercizio dopo anni di perdite: tre miliardi nel 1993, sette nel 1994, venti nel 1995. Per il 1996, infine, era previsto l’approdo a quota trenta miliardi²⁷. Fincantieri arrivava, dunque, all’appuntamento con le privatizzazioni risanata e con una forte presenza sui mercati internazionali. Erano questi, infatti, gli anni in cui il governo tentava di accelerare il processo di privatizzazione dell’IRI e se, in un primo momento, la vendita di Fincantieri sembrò essere rimandata, nel corso del 1996 essa fu messa nella lista delle “privatizzabili”. Con gli organici ridotti, alleggerita di quasi tutte le officine di riparazioni, dimostrava discreta salute e, grazie anche al fallimento dei concorrenti tedeschi della *Viking* e al dissesto dei cantieri di Danzica, suscitava l’interesse da parte dei colossi coreani *Samsung* e *Hyundai*.

Nel 1997 la Camera approvò definitivamente il disegno di legge per il rifinanziamento della cantieristica navale che, al suo interno, prevedeva la ricapitalizzazione di Fincantieri²⁸. Secondo il presidente dell’IRI, Gianmaria Gros Pietro, le prospettive di un’ulteriore acquisizione di efficienza sarebbero state agevolate da un rafforzamento patrimoniale del gruppo: la ricapitalizzazione, subordinata al contemporaneo ingresso di investitori privati nel capitale della società, avrebbe potuto costituire l’occasione per una significativa apertura al privato che appariva di grande rilievo in vista della totale privatizzazione²⁹. Il progetto, però, oltre a non convincere i sindacati, non era nemmeno totalmente condiviso a livello governativo. In un’intervista del 1998 il ministro dei trasporti Burlando sosteneva: «Io ci penserei bene a privatizzare Fincantieri. Non è una società che faccia grandi utili, anche se in passato perdeva moltissimo, mentre fa girare molti soldi nell’indotto, portando in Italia commesse mondiali. Per esempio la *Princess* è costata 800 miliardi, ma solo 250 sono andati alla società IRI e il resto a cantieri privati italiani. Bisogna capire che è difficile far entrare i privati in un settore fragile e a rischio come la cantieristica, che nel mondo è ancora

²⁵ *Contributi alla cantieristica a quota 635. Una pioggia di miliardi sulla Fincantieri (IRI)*, in “La Repubblica”, 20.7.1993

²⁶ *Ha il 32% del mercato mondiale. Fincantieri produttore leader di navi*, in “La Repubblica”, 18.9.1994.

²⁷ *La Fincantieri torna a galla*, in “La Repubblica”, 5.2.1995.

²⁸ Il provvedimento autorizzava per il triennio 1997-1999 una contribuzione superiore a 2 mila miliardi, mediante una normativa aderente alle norme comunitarie (*Rifinanziati i cantieri*, in “La Repubblica”, 24.7.1997).

²⁹ *Fincantieri in arrivo investitori privati*, in “La Repubblica”, 25.9.1997.

sovvenzionato anche se si è deciso di chiudere con i sostegni pubblici. C'è troppa incertezza per privatizzare. Però se una volta sciolto l'IRI dovessero rimanere un'azienda o due, queste potrebbero finire al Tesoro»³⁰.

Sempre nel 1997 si realizzarono nuove collaborazioni internazionali: con *Kvaerner Maza Abb* per la produzione e la commercializzazione di un nuovo sistema di propulsione navale studiato soprattutto per le navi da crociera e con il più grande gruppo cantieristico cinese (*Dalian New Shipyard*) per valorizzare i vantaggi competitivi delle due realtà: il patrimonio tecnologico del gruppo italiano e il basso costo del lavoro di quello cinese³¹. La strategia di internazionalizzazione del gruppo, forse anche in vista di una sua rapida privatizzazione, proseguì nel febbraio 1998 con l'accordo di collaborazione nel settore delle navi da crociera destinate al mercato inter-nazionale siglato con la *Avondale Industries* di New Orleans³².

I progetti di privatizzazione subirono una battuta d'arresto di fronte ai risultati del 1998: dopo il sostanziale pareggio del 1997, il bilancio Fincantieri tornò in rosso con una perdita di 298,6 miliardi (pur essendo il valore della produzione salito a 3.850 miliardi e a 4.280 miliardi a livello di gruppo, mentre il portafoglio ordini si manteneva oltre i 10.000 miliardi)³³. Secondo la direzione aziendale ciò era dovuto al carico di lavoro che per volumi, ma soprattutto per complessità e numero di prototipi, aveva sottoposto le strutture aziendali a uno sforzo senza precedenti. Punto critico erano stati i rapporti con la massa dei fornitori (il cui concorso alla realizzazione di una nave da crociera poteva arrivare al 70%), tuttavia il disavanzo era dovuto anche agli accantonamenti prudenziali per la ristrutturazione, nonché ai potenziali oneri del business dieselistico³⁴.

Anche l'anno successivo si chiuse nuovamente in perdita (458 miliardi) e il consiglio di amministrazione avviò la ricapitalizzazione con una prima tranche di 450 miliardi, di cui una parte sottoscritta dall'azionista IRI e la parte restante da investitori finanziari privati. Si trattava di nove banche che avevano sottoscritto gli accordi propedeutici all'operazione investendo una quota pari a circa il 15% del capitale sociale, mentre il residuo importo fu sottoscritto dall'IRI. Le banche che parteciparono all'operazione furono Banca Carige, Comit, Antonveneta, Bnl, Banca di Roma,

³⁰ *L'IRI non venda Fincantieri il settore è ancora fragile*, in "La Repubblica", 4.5.1998.

³¹ *Farà navi con i cinesi*, in "La Stampa", 27.11.1997; Fincantieri, *Relazione sulla gestione, Bilancio ordinario di esercizio 1997*, p. 9.

³² *Italia: IRI-Fincantieri, siglato accordo con cantiere USA*, comunicato ANSA 3.2.1998. "Queste iniziative – si legge nella *Relazione sulla gestione* che accompagna il Bilancio ordinario d'esercizio del 1997 – si inseriscono in quel processo di internazionalizzazione fortemente incoraggiato dalla stessa UE, che vede nella cooperazione tra Produttori di Paesi diversi (nella R&S, nella progettazione, negli acquisti ecc.) uno dei punti più qualificanti della nuova politica di settore volta ad accrescere la concorrenzialità della navalmeccanica europea (Fincantieri, *Relazione sulla gestione, Bilancio ordinario di esercizio 1997*, pp. 9-10).

³³ Fincantieri, *Relazione sulla gestione, Bilancio ordinario d'esercizio 1998*, p.7.

³⁴ Nel 1998, infatti, Fincantieri aveva ceduto il 60% della Grandi Motori Trieste-GMT (azienda triestina che produce grandi motori diesel per navi e usi industriali) alla Wärtsilä Nsd Corporation, controllata dalla multinazionale finlandese Metra. Metra, che nel 1997 aveva acquisito il restante 40% della Grandi Motori, ora ne diventava l'unica proprietaria. La vendita del pacchetto azionario, dovuta ai rischi che si valutavano in tale area di attività a causa del deterioramento del relativo mercato aveva causato "una minusvalenza di dimensioni consistenti", tuttavia, la scelta di concentrarsi sui business navali uscendo definitivamente da quello dei grandi motori diesel, era considerata corretta. Fincantieri, *Relazione sulla gestione, Bilancio ordinario d'esercizio 1999*, p. 24-27.

Banco di Napoli, Citibank, Nuova Holding Subalpina, Unicredit³⁵.

Erano stati in special modo i ritardi accumulati nella costruzione della *Grand Princess* e della *Carnival Triumph* ad aggravare la situazione finanziaria caricandola del peso delle penali che era stato necessario liquidare. La *Relazione sulla gestione*, presentata agli azionisti descriveva una situazione fortemente appesantita da “extra costi e da penali per ritardata consegna”, sebbene i ritardi più gravi fossero imputabili non tanto a Monfalcone, quanto a Marghera e Ancona. Per far fronte ai problemi gestionali Fincantieri inaugurò un nuovo assetto operativo: costituì tre direzioni (crociera, trasporto e militare) al posto delle due preesistenti (mercantile e militare) e il cantiere di Monfalcone passò dalla divisione navi mercantili alla direzione navi da crociera. Questa operazione fu condotta con il supporto della società di consulenza Mc Kinsey.

Grazie alla congiuntura favorevole, al piano di ristrutturazione e al coinvolgimento delle banche nella proprietà, il 2000 si chiuse con un utile di 21 miliardi. L'azionista di controllo – cioè lo Stato – poteva ora affrontare il passaggio della privatizzazione, rimandata, però, al 2002³⁶.

Dal 2002 al 2004 le ipotesi di privatizzazione delle aziende del gruppo si sovrapposero in maniera disordinata: dal cosiddetto “spezzatino”, cioè all'idea di vendere per parti, alla proposta di fusione con Finmeccanica, per giungere all'ipotesi di privatizzazione attraverso la quotazione in borsa del 2008³⁷.

Alla fine del 2002 l'IRI fu incorporato in Fintecna: l'Istituto per la Ricostruzione Industriale, fondato nel 1933 da Alberto Beneduce per salvare le industrie e le banche italiane travolte dalle ripercussioni della crisi del 1929, scomparve. Tuttavia, non tutte le aziende del gruppo IRI furono privatizzate e, tra queste, Fincantieri per la quale, però, il progetto di privatizzazione rimase valido diventando uno dei nodi della vita aziendale degli anni successivi.

Se il breve resoconto delle vicende che hanno riguardato la vita del cantiere di Monfalcone ci è servito per precisare il contesto nel quale inserire i mutamenti – organizzativi, produttivi e finanziari – che affronteremo in modo più approfondito nei prossimi paragrafi, ci sembra ora necessario, per completare il nostro ragionamento, affrontare alcuni dei fattori che paiono centrali nel determinare la leadership in un settore globale come quello delle costruzioni navali.

In primo luogo è stato fondamentale il ruolo dei governi nazionali e, in particolare, delle politiche di incentivo. Un dato, questo, che assume – è quasi banale scriverlo – particolare rilevanza nel caso di Fincantieri, sia perché si tratta (ancora) di un'impresa pubblica, sia perché, data la sua valenza strategica per l'intero sistema economico e produttivo italiano, l'industria cantieristica navale ha sempre goduto del massiccio sostegno dello Stato. D'altro canto, anche quando le politiche di aiuto alla cantieristica navale sono diventate di competenza dell'Unione Europea, questa, fino al 2000, ha emanato specifici provvedimenti comunitari intesi a salvaguardare il settore dalla

³⁵ Agli istituti di credito spettava una rappresentanza di due componenti su nove del Consiglio di amministrazione e il loro pacchetto sarebbe potuto salire al 29% se avessero esercitato entro tre anni i warrant collegati all'aumento di capitale. (IRI-Fincantieri. *Banche sottoscrivono aumento di capitale*, Comunicato ANSA, 21.6.2000).

³⁶ *Fincantieri punta sulle crociere. Conti del gruppo italiano di nuovo in ordine. Guarguaglini: siamo superimpegnati*, in “La Repubblica”, 10.3.2001.

³⁷ Si vedano anche P. BIANCHI, *La chiusura dell'IRI. Considerazioni al margine di un evento storico*, in “L'industria”, 2, aprile-giugno 2001, pp. 225-254 e, nella stessa rivista, P. GNUDI, *Le privatizzazioni dell'IRI: eredità di una cultura d'impresa*, pp. 255-276.

concorrenza, ritenuta sleale, dei cantieri asiatici e di altri Paesi terzi. Ciò è stato realizzato attraverso la previsione di misure di sostegno, principalmente incentrate sul supporto alla produzione, con lo scopo di ristabilire le normali condizioni di mercato³⁸.

Dopo il 2000, invece, l'Unione Europea ha cambiato obiettivo decretando la fine della politica di sovvenzione diretta alla produzione e spostando l'accento su altre forme di sostegno ritenute più efficaci, come gli aiuti agli investimenti innovativi e alla ricerca. Dal 2001 in poi, però, l'industria cantieristica europea è stata messa in forte difficoltà dalle politiche di favore del governo coreano ai propri cantieri navali, i quali riuscirono a proporre prezzi molto più bassi rispetto a quelli europei. Così la concorrenza coreana e l'ingresso della Cina nella competizione, specialmente dopo l'abolizione, al 31 dicembre 2000, degli aiuti alla costruzione navale, ha effetti particolarmente duri sul piano occupazionale ed economico del settore. La redistribuzione della divisione internazionale del lavoro rappresenta un'opportunità favorevole per gli armatori, determinando lo spostamento degli ordinativi in quei paesi che offrono un maggiore vantaggio competitivo, legato, oltre che alle politiche di agevolazione statali, anche alle scarse condizioni di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro e ai bassi salari.

In secondo luogo, nella costruzione delle navi da crociera – una tipologia di prodotto che continua a mantenere la propria posizione competitiva in nicchie di mercato particolarmente qualificate, e a lungo al riparo dalla concorrenza asiatica – ci sembrano particolarmente rilevanti le strategie fondate sul massimo impegno nelle attività di ricerca, sviluppo e innovazione e finalizzate ad anticipare l'evoluzione del mercato e a focalizzare maggiormente l'attenzione sulla clientela. Tali strategie, sviluppatasi soprattutto negli ultimi anni, mirano a comprendere le necessità e i desideri della clientela e renderli centrali nella progettazione e nella realizzazione delle navi, a ricercare le soluzioni migliori nella produzione, ricorrendo a una maggiore automazione dei processi (con l'utilizzo sempre più spinto di robot) e a una più qualificata attività di *project management*³⁹ mirata a una riduzione dei costi di produzione.

Infine, un terzo elemento. I dati del cantiere di Monfalcone confermano la tendenza al gigantismo: le navi sono sempre più grandi e ciò è dovuto principalmente al fatto che il ricavo medio per passeggero è diminuito anche a seguito delle politiche di marketing messe in atto, per conquistare nuove percentuali di mercato attraverso offerte low cost, dai gruppi che gestiscono il *cruising* mondiale⁴⁰. Questa tendenza ha aperto alcune possibilità da utilizzarsi per vincere nella

³⁸ Per una riflessione generale rimando a D. S. CHO, M. E. PORTER, *Il cambiamento di leadership in un settore globale: il caso delle costruzioni navali*, in PORTER (a c. di), *Competizione globale*, Torino 1987, pp. 611-647. Sulle politiche europee si vedano *LeaderSHIP 2015. Definire il futuro dell'industria europea delle costruzioni e riparazioni navali. La competitività attraverso l'eccellenza*, in http://ec.europa.eu/enterprise/maritime/shipbuilding_market/doc/leadership_2015_text_only_it.pdf e la documentazione relativa all'"Agenda Strategica di Ricerca Waterborne" in <http://www.waterborne-tp.org/>.

³⁹ Si tratta dell'insieme di attività che servono alla realizzazione degli obiettivi di un progetto nel rispetto dei tempi previsti e con il miglior rapporto tra qualità e costi che soddisfi i requisiti iniziali.

⁴⁰ «Si tratta di un'offerta sempre più caratterizzata dalla presenza di pochi grandi operatori (in forma di gruppi controllanti vari marchi) in grado di concentrare [...] quasi due terzi del potenziale mondiale, con un numero decisamente maggiore di operatori "minori" a dividersi il resto della torta, soprattutto attraverso scelte di posizionamento basate su offerte destinate alla più alta fascia del mercato [...], o fortemente caratterizzate nel contenuto e negli obiettivi [...]». F. DI CESARE, *Problemi di marketing delle imprese e delle organizzazioni turistiche*, Venezia 2004, p.231. Si veda anche

competizione globale; possibilità che Fincantieri ha saputo cogliere instaurando una strategia di segmentazione globale, operando cioè nei segmenti delle navi più complesse che richiedono una qualità e un'abilità esecutiva superiori, Fincantieri ha richiamato l'attenzione dei governi sui vantaggi strategici e occupazionali del settore, sfruttando prima i benefici di un mercato protetto e trasformando poi il vantaggio competitivo raggiunto in leadership mondiale. Un aspetto importante nel raggiungimento di tale posizione è stato l'ampio ricorso all'*outsourcing* e alla terziarizzazione: la redditività dell'azienda, infatti, sembra essere ottenuta non tanto attraverso il risparmio di manodopera, quanto attraverso il risparmio di personale diretto che, nonostante il trend positivo, è stato, nel corso degli anni, sistematicamente ridotto.

4. Lean production

In questa e nelle parti successive della ricerca indagheremo il nuovo modello produttivo che si è andato costruendo a Monfalcone da quando la fabbrica si è specializzata nella costruzione di navi da crociera. Il percorso si snoda a partire dal mutamento dell'organizzazione del lavoro cercando di individuare sia le strategie imprenditoriali sia le risposte sindacali.

Dopo gli investimenti in impianti e sistemi tecnologici avvenuti in precedenza, nel 1985 prese avvio un progetto di razionalizzazione dei processi direttamente o indirettamente collegati con la produzione. Il recupero di efficienza complessiva, considerato «condizione imprescindibile al fine di garantire la sopravvivenza dell'intero comparto navalmeccanico [...] imponeva – secondo il progetto di intervento organizzativo diffuso dall'azienda – di affrontare il problema dei costi ricercando tutte le possibili forme di riduzione degli stessi intervenendo anche sull'organizzazione del lavoro [...] È ormai assodato attraverso le esperienze degli ultimi anni – si leggeva più avanti – che la cantieristica più avanzata (in particolare Giappone e Nord-Europa), ha privilegiato gli aspetti organizzativi-gestionali rispetto ad ulteriori investimenti [...]»⁴¹. A giudizio dell'azienda il cantiere di Monfalcone e, al suo interno, l'area dello scafo, presentava i requisiti per l'avvio graduale di una serie di azioni di razionalizzazione organizzativa e gestionale, tendenti a monitorare il lavoro e a verificarne in itinere la produttività. Lo spostamento a terra del lavoro di preallestimento, sperimentato già in precedenza, ma avviato come procedura durante la costruzione della Micoperi, aveva messo a fuoco alcune difficoltà organizzative. In alcune fasi il mancato coordi-

Bigger is Better, in "Cruise Industry News", in <http://cruiseindustrynews.com/index> (30.4.2006). Da rilevare, inoltre, che nel raggruppamento delle navi medio-piccole, la fascia che meglio si difende continua a essere quella costituita dalle navi di dimensioni minori, mentre prosegue il calo di quelle di dimensioni medie.

⁴¹ ASCLGM, Faldone 22, 1985, pos. 8, *Fincantieri, Divisione Costruzioni mercantili, Progetto di intervento organizzativo-gestionale finalizzato al recupero di efficienza della struttura produttiva*.

namento tra il centro direzionale e le officine non aveva permesso il rispetto dei tempi prefissati e la necessità di recuperarli aveva influito sulla sicurezza e sulla nocività del lavoro.

Il piano, formulato dalla Direzione di divisione con l'apporto di Eurequip Italia e dell'Ancifap, società di consulenza di emanazione francese la prima e società IRI per la formazione e l'addestramento professionale la seconda, definiva due livelli di intervento: la creazione di "gruppi di progresso" fra il personale della struttura tecnico-amministrativa di stabilimento direttamente o indirettamente collegata con le attività di scafo e la creazione di "circoli di qualità" costituiti dai capi diretti e dagli operai dell'area scafo. Ai gruppi di progresso era riservato un ruolo più generale: in pratica essi dovevano identificare e attuare i miglioramenti giudicati necessari al perseguimento degli obiettivi aziendali, quindi facilitare l'utilizzo delle nuove tecnologie e dei nuovi materiali e verificare la realizzazione dei programmi prestando attenzione anche al tema degli sprechi e dell'igiene ambientale. I circoli di qualità erano più connessi al lavoro in senso proprio (strumenti, metodi, consumi, scarti, sicurezza), tuttavia non era previsto il loro coinvolgimento in tutte le questioni inerenti la politica di gestione del personale, la retribuzione e le norme contrattuali. Di supporto all'iniziativa, era prevista un'azione di formazione e la successiva estensione progressiva dell'esperimento a tutto lo stabilimento. Insistendo sull'identificazione di ogni singolo lavoratore con l'impresa si proponeva un modello di relazioni industriali di tipo "corporativo" in cui erano fondamentali il coinvolgimento nella produzione e la responsabilizzazione. Una collaborazione potenzialmente senza limiti che si opponeva alla vecchia concezione contrattualistica, basata su scambi (e scontri) codificati, in cui le prestazioni erano contrattate e retribuite secondo uno schema di accordi e vertenze che riservava un ruolo di primo piano al sindacato. Si può ipotizzare che queste proposte abbiano avuto dei legami con il nuovo quadro politico generale, segnato dalla rottura del patto federativo sindacale. La battaglia sulla scala mobile (in occasione del taglio di 4 punti, deciso nell'accordo 14 febbraio 1984) ridisegnava non solo i termini del rapporto tra sindacati e direzione aziendale, ma aveva indebolito il sindacato, percorso da tensioni interne fra i diversi orientamenti⁴². Tema centrale della discussione, a livello teorico, erano le esperienze della concertazione e del neo-corporativismo e la distanza di posizione rispetto a questi temi tra le maggiori organizzazioni sindacali si rifletteva anche nella maggiore "aggressività" dei vertici dell'azienda. Nello stesso tempo il progressivo lievitare del debito pubblico, la perdita di competitività dell'industria italiana e l'inizio di un processo di estensione della precarizzazione del mercato del lavoro spingeva le imprese a ripensare i modelli organizzativi sulla base delle esperienze giapponesi fondate sulla responsabilità dei lavoratori e sulla qualità. Anche le nuove proposte elaborate da Fincantieri si ispiravano al paradigma della produzione snella (*lean production*) con l'obiettivo della qualità totale. Coinvolgimento, partecipazione e condivisione erano i principi

⁴² Sulle tensioni tra le diverse componenti sindacali in cantiere a Monfalcone si veda la documentazione in ASCLGM, Faldone 21, 1984, pos.6 (*Le polemiche non danno frutti e non cancellano la verità dei fatti!*, *Perché la CGIL isontina chiama i lavoratori allo sciopero del 23 marzo, Lo sciopero generale di venerdì 23.3.1984 sancisce la rottura tra CGIL-CISL e UIL anche nell'Isontino. Tutto ciò poteva essere evitato*). Diversi autori ritengono quegli accordi come l'avvio di una fase di concertazione tripartita (Si vedano, a questo proposito, G. GIUGNI, *La lunga marcia della concertazione*, Bologna 2003, A. PACI, *Il tempo della ragione. Governi, imprese, sindacati: patti e contratti*, Milano 2002 e S. LEONARDI, *Autonomia e unità nel sindacalismo italiano: un excursus storico*, in "Lavoro e diritto", XVII, n.4, autunno 2003, pp.633-674).

delle direttive aziendali che intendevano ridurre tempi di lavoro (aumento della produttività), raggiungere il massimo trasferimento da bordo a terra delle attività di scafo e di allestimento, integrare e sviluppare il processo produttivo in base a un unico programma, creare centri di costo nelle unità produttive, superare i profili professionali tradizionali, accorpate funzioni e creare le condizioni per la massima mobilità possibile all'interno delle aree produttive e fra aree produttive. In base a questo schema il ciclo dello stabilimento fu diviso in sei fasi:

- 1) produzione di parti elementari e manufatti di scafo e allestimento;
- 2) costruzione di blocchi prefabbricati di scafo, di allestimento e misti (blocchi, unità, blocchi preallestiti);
- 3) premontaggio di unità di grandi dimensioni assiemando (sic) "blocchi di scafo e di allestimento" (blocchi scafo, unità pallets);
- 4) montaggio in bacino/scalo di unità di montaggio integrate e di pallets di allestimento;
- 5) allestimento a banchina;
- 6) collaudi e prove.

Conseguentemente le attività furono ripartite, in base alle fasi, tra centri produttivi e centro servizi. Ogni centro produttivo, con funzioni di coordinamento e controllo, era composto da più officine, con a capo un responsabile, alle quali era affidata la messa in opera di un prodotto il più possibile completo e autonomo: le officine divennero perciò centri di costo responsabili anche della gestione delle risorse e quindi del rapporto ore assegnate ore impiegate, dei programmi e della qualità del prodotto. La riorganizzazione della produzione eliminava mansioni specifiche, accorpava o sopprimeva alcune officine e definiva, oltre alle attività proprie di ogni officina, anche una serie di mansioni ausiliarie "allo scopo di consentire maggiore autonomia operativa". Dopo l'attribuzione agli operai delle officine produttive di mansioni relative ad attività ausiliarie e indirette, strettamente correlate con le funzioni di base, al centro servizi rimanevano solo attività indirette. Il documento aziendale procedeva, poi, nell'individuazione accurata di mansioni e competenze tuttavia, senza scendere troppo nel particolare, possiamo già individuare una tendenza di fondo molto importante: la decisione di riservare ai lavoratori del cantiere le attività relative alla fabbricazione dello scafo e individuare dei soggetti esterni per tutte le altre attività⁴³.

Nel documento *Organizzazione del lavoro e formazione della professionalità*⁴⁴, la Fiom discusse il progetto di intervento organizzativo-gestionale dell'azienda. Lo scritto mostra con chiarezza le difficoltà incontrate nel negoziare la nuova divisione del lavoro.

Abbiamo ottenuto, scrivono le organizzazioni sindacali, nei contratti e negli accordi integrativi, varie formulazioni che rispondono teoricamente all'obiettivo del controllo dei criteri di formazione della professionalità: l'allargamento delle mansioni, l'arricchimento delle mansioni, la mobilità dei lavo-

⁴³ Le citazioni sono tratte da ASCLGM, Faldone 22, 1985, pos. 8. *Nuovo assetto organizzativo delle unità produttive*, Fincantieri, novembre 1985.

⁴⁴ ASCLGM, Faldone 22, 1985, pos.8.

ratori, i corsi di formazione. Gran parte di questi accordi, però, sono rimasti senza esiti soddisfacenti, non solo perché il padronato non ha voluto e saputo dar loro attuazione (il che era prevedibile), ma anche e innanzitutto perché noi non abbiamo saputo, e voluto, far seguire a tali accordi una puntuale analisi dell'organizzazione del lavoro a cui concretamente agganciare i principi e i metodi conquistati. Il problema che non abbiamo risolto è quello di stabilire il livello di trattativa a cui vogliamo giungere: può esso arrivare fino a proporre nuove forme, anche a dimensione individuale, di lavoro concreto? Se si vuole gestire dinamicamente la professionalità, ciò va fatto correndo anche i rischi che tale scelta comporta: errori di valutazione, resistenze dei lavoratori che (spesso giustificati) temono il cambiamento, coinvolgimento eccessivo del sindacato e, infine, quando l'azione è coronata da successo, persino il rischio di vedere i lavoratori, coinvolti nella gestione aziendale, allontanarsi dal sindacato, con il pericolo sempre presente che la conquista di oggi venga progressivamente svuotata dall'azienda (che pure detiene il potere) attraverso nuove forme di organizzazione, nuovi meccanismi di circolazione delle informazioni.

Il non aver compiuto questa scelta ha perciò svuotato il potenziale innovativo di contratti e accordi. Ecco perché rivendicare oggi nuove ipotesi organizzative, quale il lavoro per gruppi interdisciplinari, rivendicare cioè nuovi principi e nuovi metodi, se non si scioglie il nodo preliminare, rischia di essere ancora una volta inutile.⁴⁵

Come si è detto, fu la costruzione della Micoperi che avviò il nuovo modo di produrre, modo che il Consiglio di fabbrica del cantiere di Monfalcone discusse nella II conferenza di produzione del I dicembre 1986. I ritardi accumulati nell'arrivo dei materiali, le continue modifiche nella progettazione e le difficoltà nel coordinamento degli appalti avevano fatto saltare la pianificazione dei tempi di lavoro: premontaggio e allestimento erano stati eseguiti contemporaneamente, con rilevanti aumenti dei costi e riduzione della sicurezza. La produzione snella, fondata sulla fabbrica integrata e sulla qualità totale, caratterizzata dalla ricerca continua di condizioni tecnico-organizzative capaci di garantire il coordinamento nelle operazioni di lavoro e ridurre al minimo sprechi e tempi morti non aveva funzionato. Essa, infatti, secondo le organizzazioni sindacali, doveva contenere anche un forte accento sull'autonomia organizzativa dei singoli gruppi di lavoro, mentre la tendenza era quella di verticalizzare in modo sempre più marcato le decisioni in quanto la gerarchia manageriale era poco propensa a cedere parte della propria autonomia decisionale ai lavoratori. Ciò nonostante, l'accorpamento, realizzato attraverso la fusione di vecchi mestieri valutati similari, proseguì e, allo stesso tempo, furono cancellate altre competenze che riguardavano, ormai, i settori di produzione completamente esternalizzati⁴⁶. Il sindacato, pressato dalla necessità di salvaguardare la struttura produttiva e l'occupazione, non riuscì, almeno in questa fase, a riallineare i propri obiettivi e il proprio ruolo al nuovo sistema di pratiche, di comportamenti e di competenze. Lo scrisse a chiare lettere Riccardo Devescovi, al tempo segretario della Fiom provinciale di Trieste:

Per dirla in soldoni abbiamo fatto una trattativa molto impegnativa su questioni di rilevante interesse per i lavoratori e le loro condizioni senza renderci conto del distacco esistente tra la trattativa e quanto

⁴⁵ ASCLGM, Faldone 22, 1985, pos.8, *Progetto di intervento organizzativo-gestionale finalizzato al recupero di efficienza della struttura produttiva*.

⁴⁶ ASCLGM, Faldone 22, 1986, pos. 12, *Problemi dei servizi generali, regolamentazione appalti*.

succedeva nei luoghi di lavoro e che, nel frattempo, la Fincantieri andava avanti nella sua ristrutturazione e le modifiche nell'organizzazione del lavoro peggioravano e appesantivano rapidamente le condizioni dei lavoratori.

Devescovi proseguiva indicando nell'aumento della produttività e degli appalti la scelta strategica prioritaria dell'azienda:

A mio giudizio sono venuti al pettine nodi e contraddizioni importanti, del rapporto esistente tra contrattazione e ristrutturazione, sia per quanto attiene al metodo che per il merito. Ha pesato senz'altro la novità dell'assetto industriale che la Fincantieri ha deciso di darsi con la ristrutturazione e il tipo di relazioni sindacali conseguenti, ma anche un ritardo politico-culturale, quindi anche strategico, del coordinamento sindacale che non ha saputo proporre una linea critica forte alle scelte di Fincantieri.⁴⁷

Nella seconda metà degli anni Ottanta la fase politica generale, contraddistinta da un pesante riflusso sindacale e dal tentativo di porre ai margini il PCI e, nel caso concreto di Monfalcone, le trasformazioni indotte dalle nuove tecnologie di processo e di prodotto segnarono la conclusione di un ciclo.

Il nucleo dell'accordo aziendale del 14 ottobre 1986 stabiliva «il recupero dell'efficacia delle prestazioni attraverso l'ottimizzazione dell'utilizzo della forza lavoro; la massima mobilità possibile all'interno delle aree produttive e fra aree produttive diverse; l'integrazione ove necessario e possibile delle attività di scafo e allestimento; l'esecuzione [da parte] degli operai diretti di talune attività indirette e/o di assistenza»⁴⁸. Il ruolo, per gli operai del cantiere, di controllori non solo del proprio lavoro ma anche di quello dato in appalto, che implicitamente traspare dalle parole dell'accordo, avrebbe dovuto permettere il superamento di strozzature e difficoltà che ormai tutti riconoscevano; non si trattava, però, soltanto di mancanza di professionalità da parte delle ditte appaltatrici, la differenza stava anche nelle condizioni di precarietà dei lavoratori e nelle differenze di trattamento salariale.

Elemento centrale del cambiamento, come aveva già riconosciuto Devescovi, era un'organizzazione per aree con l'adeguamento delle professionalità alla nuova struttura produttiva, adeguamento che superava la rigida demarcazione tra mestieri per giungere a una nuova figura polivalente. Si trattava, del resto, di formalizzare variazioni che, almeno in parte, erano già avvenute in seguito alle trasformazioni tecnologiche degli anni Settanta e Ottanta.

Dalle mansioni polivalenti che, riducendo i tempi morti, aumentavano l'intensità della prestazione lavorativa, mosse la vertenza sindacale che interessò lo stabilimento di Monfalcone e, più in generale, il comparto italiano della navalmeccanica nel biennio 1986-88. In seguito ai cambiamenti organizzativi effettuati, il sindacato rivendicava un nuovo sistema di rilevazione e retribuzione della produttività al quale agganciare una quota del salario. Il contrasto portò, nel marzo del 1987, al blocco del mansionario: vennero sospese sia l'integrazione delle attività di scafo con l'allestimento, sia le attività indirette e di assistenza assorbite dai centri produttivi e si

⁴⁷ ASCLGM, Faldone 23, 1986, pos. 2, *Introduzione di Riccardo Devescovi, bozza non corretta.*

⁴⁸ ASCLGM, Faldone 23, pos. 1, 1986, *Verbale di accordo.*

eseguirono esclusivamente le mansioni tradizionali. La vertenza proseguì per tutto il 1987 e parte dell'anno successivo, finché, dopo 24 mesi di discussione, nel settembre 1988 si firmò l'accordo integrativo: su 150.000 lire medie mensili, richieste dalla piattaforma rivendicativa sindacale, si ottennero 124.000 lire di aumento, di cui 64.000 legate all'incremento produttivo, misurato nell'arco di 18 mesi. L'importo era suddiviso sulla base di sei obiettivi trimestrali concordati a livello di stabilimento. L'accordo, dopo la sottoscrizione, fu sottoposto a referendum e approvato, ma si trattò di un sì senza entusiasmo perché gli operai temevano un cottimo collettivo e la perdita di potere contrattuale⁴⁹. Al referendum, promosso dalla Fiom-Cgil in aperta rottura con Fim e Cisl che lo consideravano una strumentalizzazione politica per evidenziare l'egemonia della Cgil, partecipò circa l'85% dei lavoratori e il sì vinse in modo plebiscitario (96%)⁵⁰.

È evidente come, con l'accordo, l'idea di ristrutturazione, riorganizzazione e specializzazione produttiva dell'intero comparto fosse stata definitivamente accettata dai sindacati che, proprio in questa prospettiva, indirizzarono critiche molto dure alla gestione dello stabilimento. La disfunzione organizzativa causata da disegni poco dettagliati, i ritardi nell'arrivo dei materiali, il mancato coordinamento del magazzino, i lavori appaltati che richiedevano successivi interventi delle maestranze, le condizioni precarie di lavoro e di sicurezza erano considerati fortemente penalizzanti in un momento in cui «gli impegni del nostro cantiere con le navi passeggeri richiederanno uno sforzo non comune ed una partecipazione attiva a tutti i livelli»⁵¹.

La quota di aumento salariale legata alla produttività diventò uno dei cardini della discussione nelle vertenze successive. A giudizio del sindacato l'azienda teneva conto esclusivamente della forza lavoro, trascurando tutti gli altri fattori che pur concorrevano al raggiungimento dell'obiettivo complessivo.

Negli anni successivi il calcolo della produttività e le verifiche trimestrali dei gradini previsti furono oggetto di aspra trattativa e fu proposto un nuovo criterio di calcolo basato non sulla media dello stabilimento, ma su ogni singolo ufficio (o microarea). A ogni area, per il lavoro da eseguire, era fornita la descrizione con le ore assegnate e, a lavoro ultimato, trimestralmente, una speciale commissione verificava gli incrementi di produttività. Il controllo dei costi interni avrebbe dovuto mettere in moto un recupero di produttività e assicurare competitività ed efficienza alla struttura, mentre il controllo dei costi esterni era affrontato impostando la gestione sul decentramento della produzione con la formula "chiavi in mano", cioè con il riconoscimento dell'autonomia e, nello stesso tempo, della responsabilità totale dei fornitori. Essi erano, quindi, coinvolti direttamente nella produzione e partecipavano al rischio d'impresa⁵².

Sul fronte interno la mobilità interna del personale, la valorizzazione delle professionalità e le multimansioni, ai quali agganciare il riconoscimento salariale dell'aumento di produttività,

⁴⁹ ASCGLM, Faldone 24, 1987, pos.1, *La democrazia non è mai troppa: Referendum consultivo fra tutti i lavoratori della Fincantieri* 16.11.1987.

⁵⁰ ASCGLM, Faldone 24, 1987, pos.16, *Verbale su "Referendum" Fiom CGIL*, 17.11.1987.

⁵¹ ASCGLM, Faldone 25, 1988, pos. 1, *Democrazia economica. Come far partecipare i lavoratori sul tema della produttività*, 12.9.1988.

⁵² CONCION, *Tecnologie, innovazione* cit., p.95.

furono i temi del confronto degli anni successivi⁵³. Tuttavia, ancora nel 1992, un comunicato sindacale che ricostruiva minuziosamente l'accorpamento dei "mestieri" concordato nel 1986, denunciava anche il tentativo aziendale di superarlo senza contropartita⁵⁴.

Tra la fine degli anni Ottanta e i primi anni Novanta, come si è detto, lo stabilimento di Monfalcone visse una fase di grandi cambiamenti con il passaggio alla produzione esclusiva di navi da crociera. Agli inizi del 1989 il comitato di presidenza dell'IRI, guidato da Romano Prodi, approvò e aggiornò il nuovo piano quadriennale di Fincantieri. La società non navigava in acque tranquille: difficoltà economiche e di bilancio, la necessità di ridurre gli occupati e di vedere finalmente risolta la questione delle navi ordinate dal governo iracheno erano i problemi da affrontare. Il nuovo piano era composto da quattro punti: la progressiva internazionalizzazione dell'azienda per garantire una migliore presenza sul mercato oltre i confini nazionali ed europei, l'intensificazione dell'attività di ricerca e di sviluppo dei prodotti, il completamento del piano di ristrutturazione impiantistica dei cantieri con investimenti per circa 400 miliardi di lire e la riduzione della struttura aziendale attraverso una contrazione degli organici di circa quattromila addetti rispetto ai ventunomila di fine 1988. Per ottenere questo risultato si intendeva ricorrere anche al prepensionamento dei lavoratori a cinquant'anni. Secondo il piano, la società doveva raggiungere l'equilibrio economico in quattro anni e aumentare in maniera consistente la produttività⁵⁵.

La ricerca di nuovi livelli di competitività sarebbe dovuta passare attraverso un rafforzamento dell'assetto produttivo e un contenimento dei costi. Ancora una volta i punti centrali erano l'organizzazione e il riadeguamento delle plurimansioni in un "mix professionale" capace di favorire anche un modello di rapporti sindacali maggiormente partecipativo. Le linee del nuovo modello produttivo, siglato nell'accordo sottoscritto il 4 aprile 1996, oltre a richiamare i temi della *lean organization*, ponevano l'accento sui processi primari dell'azienda, cioè sulla progettazione esecutiva e sulla gestione di forniture e appalti. La frammentazione della struttura organizzativa e i diversi livelli gerarchici andavano superati per raggiungere un'organizzazione "più corta", "più leggera" e "più trasversale". Responsabilità, efficienza e flessibilità erano i concetti chiave, ai quali far corrispondere un programma di formazione e informazione mirato alla riqualificazione della forza lavoro. La struttura funzionale, così come era stata precedentemente definita, veniva ora rimodellata sui processi con lo scopo di accelerare e favorire un recupero di nuovi livelli di produttività. Il riempimento di spazi vuoti che l'organizzazione gerarchico-funzionale aveva, evidentemente, ancora lasciato in vita nonostante i ripetuti tentativi di eliminazione aziendali e l'interiorizzazione del "sorvegliante" da parte del lavoratore, grazie alle strategie di responsabilizzazione, avrebbero dovuto attivare un processo di miglioramento continuo, il quale, almeno teoricamente, avrebbe perfezionato le relazioni sindacali⁵⁶. L'accordo individuava nel sistema competitivo il principio ordinatore della produzione snella o *lean organization*. Le linee generali dello

⁵³ ASCGLM, Faldone 26, 1989, pos. 3, *Produttività*.

⁵⁴ ASCGLM, Faldone 26, 1992, pos.5, *Comunicato sindacale plurimansioni Fincantieri*.

⁵⁵ *Telefoni Iri, rush finale maxi-vertice in vista*, in "La Repubblica", 24.2.1989.

⁵⁶ *Verbale di Accordo e allegati*, 4.4.1996, *Responsabilità e flessibilità sono i presupposti organizzativi. Il nuovo modello organizzativo*, Monfalcone 28 novembre 1996. (Ringrazio Massimo Masat per avermi fornito le fotocopie dei materiali relativi all'accordo del 1996 e a quello del 2000).

schema proposto facevano riferimento al cliente: i procedimenti lavorativi, infatti, erano imposti dalla dinamica degli ordini, da ciò che “il cliente apprezza ed è disposto a remunerare”⁵⁷. Non si trattava quindi di imposizioni dall’alto, ma di una maturazione pretesa dal mercato che produceva come risultato un adeguamento dell’organizzazione. Le pagine del documento aziendale riferite specificatamente a Monfalcone portavano, infatti, come intestazione la frase “Responsabilità e flessibilità sono i presupposti organizzativi”⁵⁸. La responsabilità dei lavoratori negli obiettivi dell’impresa diveniva fattore strategico: in un periodo di crescita rallentata, l’obiettivo era assicurare un risultato migliore “coinvolgendo e responsabilizzando il personale a tutti i livelli”. Nelle note successive il documento rimarcava come:

Qualità e risparmio dipendono dalla partecipazione attiva dei lavoratori in un mutuo sostegno tra lavoro e management che superi i vincoli imposti dalle gerarchie. Si tratta di ottenere una minore frammentazione della struttura produttiva attraverso l’eliminazione dei processi di pura supervisione, indirizzo e controllo, attività che vengono integrate direttamente nel processo produttivo. La nuova struttura organizzativa di stabilimento privilegia i rapporti orizzontali passando direttamente le consegne ai centri di produzione con una riduzione della segmentazione dei processi e l’eliminazione delle sovrapposizioni.⁵⁹

Difficile non riconoscere, leggendolo, riferimenti specifici al sistema di produzione Toyota, già mutuato dalla FIAT tra la fine degli anni Ottanta e gli inizi degli anni Novanta, sistema che sembrava la soluzione migliore per risolvere i problemi organizzativi dell’azienda. Tutti i titoli della presentazione generale riprendevano il modello giapponese: “Enfasi sui processi anziché sulle funzioni; presidio dei processi, snellezza/flessibilità della struttura; disponibilità diretta di tutte le risorse necessarie”.

La continua e reiterata tensione verso la produzione snella, che continuava da almeno dieci anni, è più comprensibile ripensando ai cambiamenti avvenuti nel mercato del lavoro italiano degli anni Novanta del secolo scorso. Anche in Italia, così come era già accaduto in Giappone, il mondo del lavoro salariato era stato interessato da un costante e crescente processo di sostituzione del lavoro a tempo indeterminato con lavoro precario e ciò era considerato una garanzia di stabilità per la macchina produttiva⁶⁰. La particolare e favorevole congiuntura che aveva visto l’affermazione di Fincantieri nel comparto delle navi da crociera era considerata come un trend fortunato, ma destinato a subire delle flessioni, e ciò portava di fatto a rinunciare a progetti strategici di lungo periodo. La competitività di costo, pur essendo affiancata dalla competitività di qualità, riduceva i margini d’incertezza dell’impresa ed era considerata necessaria in quanto manteneva invariati i prezzi (e i profitti) anche a fronte di un aumento del prezzo delle materie prime. Il ricorso all’appalto era la strategia vincente per il contenimento dei costi e l’aumento del-

⁵⁷ *Ibidem.*

⁵⁸ *Ibidem.*

⁵⁹ *Ibidem.*

⁶⁰ G. FODELLA, *Giappone e Italia, economie a confronto*, Milano 1982. si veda anche K. YAMAMURA, *La “performance” economica del Giappone*, in V. CASTRONOVO (a c.di), *Storia dell’economia mondiale*, vol. V, *La modernizzazione e i problemi del sottosviluppo*, Roma-Bari 2001, pp. 339-356.

la produttività e garantiva, con la possibilità di concentrare una grandissima quantità di lavoro in determinati momenti, una grande flessibilità. C'è da dire che l'*outsourcing* di parte consistente del lavoro riduceva anche i costi interni dell'azienda perché sottraeva dalla negoziazione sindacale diverse questioni. Pertanto, sui costi amministrativi interni non pesavano più i costi di transazione sindacale che, nel caso della cessione in appalto di alcune fasi della lavorazione, non erano, ovviamente, contemplati. Tuttavia, mi pare che, in questo caso, l'obiettivo sembrava essere non tanto e non solo un costo "generale" del lavoro più basso, quanto quello di massimizzare la flessibilità della prestazione lavorativa. La *lean production*, infatti, poggia su due pilastri: il *just in time*, ossia l'eliminazione dei magazzini e l'utilizzazione dei materiali solo nelle quantità necessarie alla realizzazione dei prodotti, e l'autoattivazione dei dipendenti, il loro forte coinvolgimento nella produzione. A essi non veniva più chiesto soltanto di eseguire in modo ripetitivo un'unica operazione, ma di fare il controllo di qualità e la manutenzione preventiva, di apprendere più mansioni attraverso un meccanismo di rotazione programmata e di contribuire alla crescita dell'azienda. C'era, però, una forte contraddizione tra queste esigenze aziendali, più volte sottolineate nella documentazione, e l'ampliarsi degli appalti: trasferire l'esperienza e le competenze degli operai storici alla moltitudine di soggetti che lavorava in azienda rappresentava una scommessa difficile da vincere, perché presupponeva rapporti diversi con i fornitori e un nuovo modo di gestione della forza lavoro e delle relazioni industriali.

L'impennata di lavoro del 1996 richiese la mobilitazione di tutte le risorse disponibili, mentre crebbe in maniera accelerata il ricorso alle centinaia di imprese – perlopiù di dimensioni medio piccole – fornitrici di beni e servizi. «L'evidenziarsi di inadeguatezze in talune funzioni di coordinamento e supervisione a fronte di un'insufficiente risposta, in termini di qualità e tempi di talune forniture dell'indotto [...] ha comportato un aggravio dei costi di gestione» si legge in un documento aziendale⁶¹. In altre parole molte delle imprese inserite nel modello organizzativo e produttivo del cantiere di Monfalcone non erano riuscite a garantire la regolare esecuzione dei lavori loro affidati, dimostrando la difficile compatibilità delle pratiche spinte di terziarizzazione con il modello organizzativo basato dell'autoattivazione o responsabilità dei lavoratori⁶².

A fronte dell'aumento della complessità della produzione, il mancato ricambio degli operai diretti e il ricorso sempre più spinto all'appalto si prospettavano come una scelta di breve respiro. Uno dei requisiti essenziali per il funzionamento di un'azienda è la sua integrazione sia verticale, sia orizzontale. Quando il flusso di informazioni si riduce, diminuisce il controllo sul processo produttivo e, per dirlo con le parole di Fincantieri, «quei traguardi di efficienza e produttività, scontati al momento dell'acquisizione degli ordinativi non sono raggiunti»⁶³.

Seppure riferite più specificatamente alla produzione e circolazione di conoscenze nei sistemi informativi aziendali, le seguenti osservazioni paiono pertinenti anche al nostro caso di studio:

⁶¹ FINCANTIERI, *Relazione sulla gestione, Bilancio ordinario di esercizio*, 31.12.1997, p.8.

⁶² Su questi temi si veda, L. FIOCCO, *L'effetto kanban nell'organizzazione del lavoro alla Fiat Melfi* in "Chaos", www.arpnet.it/chaos/Fiocco.htm.

⁶³ FINCANTIERI, *Relazione sulla gestione, Bilancio ordinario di esercizio*, 31.12.1997, p.7.

[...] non basta liberarsi di sovrastrutture superflue per liberare un tesoro nascosto di creatività e di cooperazione; linguaggi e reti comunicative sono concepibili solo come costruzioni artificiali e dunque richiedono un investimento costoso a tutti i soggetti che intendono inserirsi nel circuito cognitivo. In buona sostanza, dietro alla fragile immagine della flessibilità “informale”, sta un lavoro complesso di “formalizzazione” del sapere produttivo per renderlo utilizzabile nella rete, cioè trasferibile sia fra unità dell’organizzazione, sia fra le diverse organizzazioni [...].⁶⁴

Il microcosmo di imprese inserito nel cantiere non sempre garantiva la regolare esecuzione del lavoro e il nodo della riorganizzazione degli appalti fu, negli anni successivi, centrale nelle relazioni industriali dell’azienda.

5. Toyotismo e appalti

La ricerca di soluzioni tecnico-organizzative capaci di permettere la riduzione dei costi, l’abbassamento dei tempi e la simultaneità delle operazioni produttive se, da un lato, riporta immediatamente alle teorie di Taiichi Ohno e al modello Toyota, dall’altro mostra una sostanziale continuità con l’idea di “fabbrica sincronica” del modello fordista. Continuità riconosciuta, del resto, dallo stesso Ohno quando, in *Lo spirito Toyota*, sosteneva che se Ford fosse stato ancora in vita «avrebbe inventato lui stesso quello che noi abbiamo messo a punto alla Toyota»⁶⁵.

Un discorso analogo – osservava Marco Revelli nell’introduzione al libro di Ohno – può essere fatto per Taylor. Se il sogno di Ford era stato la fabbrica a flusso totale, quello di Taylor era stato la forza lavoro a produttività totale. Si può dire che l’intera sua ricerca fosse diretta a mettere a punto un sistema analitico e organizzativo tale da ridurre drasticamente la forbice tra lavoro potenziale della manodopera e lavoro effettivo, eliminando sistematicamente ogni porosità della giornata lavorativa, ogni gesto inutile del lavoratore, ogni falso movimento e ogni rallentamento deliberato della sua attività lavorativa.⁶⁶

⁶⁴ F. MARASCHINI, *La teoria dell’organizzazione come teoria della conoscenza*, Working Paper MOS.02-02, Università degli Studi di Udine, dipartimento di Scienze Economiche, p.27.

⁶⁵ T. OHNO, *Lo spirito Toyota*, Torino 1993, pp. Si veda anche M. E. L. GUIDI, *Lavoro e relazioni industriali nella produzione snella. Considerazioni di uno storico del pensiero economico in margine a una ricerca empirica*, Paper 1996-Dipartimento di studio sociali- università di Brescia in P. BASSO, *Tempi moderni, orari antichi. Il tempo di lavoro a fine secolo*, Milano 1998, pp. 72-

⁶⁶ Ibid., pp. XXIII-XXIV. “[...] ridurre la parte di lavoro senza valore aggiunto nel lavoro totale. L’ideale è giungere allo 0%. Questa è la mia ossessione nel processo di elaborazione del sistema di produzione Toyota” Ohno, p. 67.

Esula dagli obiettivi di questo lavoro seguire i termini del dibattito teorico su continuità e rotture tra il modello fordista-taylorista e quello toyota⁶⁷, importa, invece, cercare di ricostruire, per quanto possibile, vista la ristrettezza della documentazione, il rapporto tra la “filosofia” organizzativa abbracciata dall’azienda, i cambiamenti tecnologici e l’organizzazione del lavoro. A Monfalcone i punti cruciali erano l’introduzione massiccia delle tecnologie dell’informazione e della comunicazione (ICT) e la terziarizzazione, cioè la presenza di attività affidate e gestite da ditte esterne che, tuttavia, erano attive all’interno dell’azienda. La tecnologia basata sui computer non si limitava a sostituire il braccio dell’uomo, ma si qualificava immediatamente come “organizzativa”, in quanto modificava non solo i contenuti del lavoro, ma anche le regole e l’interdipendenza delle diverse fasi della produzione. La forza organizzativa inglobata nelle nuove ICT diventerà poi ancora più evidente con il potenziamento delle macchine flessibili, dei sistemi di simulazione e, soprattutto, con l’interconnessione telematica di soggetti e sistemi.

Gli sviluppi nell’automazione e nel sistema gestionale, in una realtà così composita come un cantiere navale, che riunisce lavorazioni artigianali ad altre completamente meccanizzate, avrebbe richiesto forme di mediazione che non potevano essere ottenute solo attraverso una riorganizzazione funzionale. Coordinare e integrare lavoratori con orari, condizione e trattamenti salariali molto diversi si rivelerà un ostacolo difficilmente eludibile. La forza lavoro del cantiere era divisa tra lavoratori con un impiego a vita, con tutto quello che ciò comporta in termini di diritti e garanzie e la restante parte caratterizzata da un’elevata incertezza nelle aspettative di lavoro e costretta, spesso, ad accettare condizioni durissime. Il contenimento all’interno dell’azienda di tutto il processo produttivo, sebbene attuato da attori diversi, avrebbe avuto bisogno di nuove forme di relazioni e di controllo. Dagli anni Ottanta i rapporti tra lavoratori diretti e indiretti e la governabilità della fabbrica furono, infatti, al centro dei conflitti e delle vertenze sia nello stabilimento di Monfalcone, sia nel gruppo Fincantieri. Nell’agosto del 1989, per esempio, Fincantieri negò l’accesso in azienda a una settantina di operai che lavoravano in subappalto agli impianti di condizionamento d’aria della Crown Princess e ai quali da 18 mesi non erano stati versati i contributi previdenziali⁶⁸. Ciò provocò una perdita di 4.000 ore del monte ore previsto, tuttavia, secondo le organizzazioni sindacali i ritardi erano, invece, dovuti al difficile coordinamento della miriade di lavoratori delle ditte esterne⁶⁹.

Anche la stampa, locale e nazionale, affrontò a più riprese il problema. L’inchiesta di Michele Smargiassi pubblicata su “La Repubblica” il 1 maggio 2003 descriveva la vita in cantiere:

Quanti sono? Come contare le formiche nel formicaio. Perfino Antonio Bartolini, architetto Fincantieri, che nel ventre di questa nave ha ormai vissuto più che Giona nella balena, esita: «Milleseicento?». Del resto, è impossibile vederli tutti assieme. Li incroci a gruppetti di tre o quattro, nel labirinto di

⁶⁷ Si veda G. BONAZZI, *Il tubo di cristallo, modello giapponese e fabbrica integrata alla Fiat Auto*, Bologna 1993, pp. 17-59.

⁶⁸ ASCGL, Faldone 26, 1989, pos.16, *Subappalti alla Fincantieri. Strumentalizzazioni sulla pelle dei lavoratori?*, 3.8.1989.

⁶⁹ ASCGL, Faldone 25, 1998, pos. 3, *Subappalti alla Fincantieri. Situazione critica*; Faldone 26, 1989, doc.5, *La UILM sull’organizzazione del lavoro*.

questo che fra due mesi appena sarà uno dei più lussuosi e imponenti transatlantici del mondo (110 mila tonnellate: quasi tre volte il Titanic), ma che per ora somiglia appunto ad un pesce smisurato e mezzo sventrato, con frattaglie di fili che debordano e ossa d'acciaio scarnificate. [...] Sono i primi abitatori della nave del lusso che non è per loro; sono i costruttori di ozi che non godranno. [...] Sono gli Invisibili, i senza nome di Monfalcone, tetto del Mediterraneo, città-cantiere, cantiere grande come una città. La nave, invece, un nome ce l'ha già: Carnival Glory. Gloria dei futuri incassi della società armatrice, l'americana Carnival, imperatrice dei Caraibi. Gloria e salvezza della Fincantieri, che con questa commessa da 500 milioni di euro, e con le sue sorelle (undici consegnate, altre due da finire per il 2006) ha scongiurato per molti anni lo spettro di Danzica, l'incubo della decadenza: bilancio 2002 in attivo di 80 milioni, 44 per cento del mercato internazionale delle navi da crociera stabilmente in tasca. Scelta azzeccata, dieci anni fa, quella di abbandonare la costruzione delle navi da carico alle tigri coreane per concentrarsi sul segmento passeggeri extralusso, alta tecnologia e rifiniture da reggia orientale, offrendo oltretutto tempi di consegna inverosimili: 16 mesi dal progetto al varo per un mostro da 3780 passeggeri paganti e 1170 membri d'equipaggio. [...] Solo un operaio su tre, o quattro, nel cantiere-formicaio, è dipendente Fincantieri. Gli altri sono «trasfertisti», assunti da ditte in appalto. O in sub-appalto. O in sub-sub-appalto. Il sindacato è riuscito a scavare solo fino al quarto livello, ma forse si arriva a sei, sette. Fincantieri conosce al massimo i quattro consorzi tra le ditte principali, quel che c'è sotto è un groviglio di centinaia di sigle che nascono e muoiono nel giro d'una stagione, terra incognita a tutti: sindacati, ispettorato del lavoro, guardia di finanza. Per battere la Corea, evidentemente, bisogna essere un po' Corea anche qui. Non timbrano il cartellino, i trasferitisti. Lavorano come muli. Pagati spesso a «salario globale», forfait tutto incluso; per ferie, malattie eccetera t'arrangi e taci.⁷⁰ Quindici giorni fa un gruppo di bengalesi ha trovato il coraggio di bussare all'ufficio legale Fiom: non erano stati pagati. Hanno vinto la causa, ma tre di loro poi hanno perso il lavoro. Eppure, senza di loro, niente miracolo. Sul ponte 17, quasi in cima al grattacielo galleggiante, un gruppo di operai del Suriname posa con mani di fata listoni di tek che costano ciascuno più del loro salario mensile. Le cucine capaci di sfamare quasi cinquemila crocieristi sono il regno dei siciliani, maghi dell'acciaio inox. I bengalesi, be', specializzazione poca, ma sono gli unici che accettano di posare, anche a mani nude, le coibentazioni di lana di roccia, che non uccide come un tempo uccideva l'amianto (500 morti sospette a Monfalcone) ma è tossica lo stesso. Quando i gruppi s'incrociano, comunicano in un patois di inglese asiatico e dialetto meridionale. Non è certo la maledizione delle lingue a dividere le tribù della Nave di Babele. Un banale foglietto «su cui non siamo ancora riusciti a mettere le mani», se ne duole Massimo Masat della Cgil di Monfalcone, la cui esistenza però è più che certa: si chiama «liberatoria» ma in realtà è uno strumento di schiavitù, contemplato da nessuna legge tranne quella non scritta del subappalto: senza liberatoria, un operaio non può lasciare una ditta sfruttatrice per cercarne una migliore, perché per patto tacito nessuno lo assumerà. Così, senza concorrenza, i salari possono restare bassi, e tanti saluti agli adoratori del libero mercato. [...].⁷¹

Il reportage, pur con i toni dell'articolo di giornale, individuava tutti i problemi con i quali la città di Monfalcone, i sindacati, i lavoratori e i vertici aziendali di Fincantieri si confrontavano e si scontravano. Secondo Bernardo Carratù, Direttore Generale Fincantieri-Cantieri Navali Italiani SpA, il fenomeno del trasfertismo era legato direttamente alla tipologia di prodotto realizzata dal gruppo.

⁷⁰ Sulla "paga globale" si veda ASCGLM, Faldone 26, 1993, pos. 5, *Comunicato sindacale – Ditte private: Appalti e subappalti*, 3.12.1993.

⁷¹ *La nave delle Mille e una notte costruita dal popolo invisibile*, in "La Repubblica", 1.5.2003.

La progettazione e quindi la realizzazione di una nave da crociera comporta – osservava Carratù – l’attuazione di un processo estremamente complesso ed articolato molto di più di quanto richiesto per differenti tipologie di naviglio (ad es. le navi da trasporto). Si va dalla realizzazione dello scafo che richiede soprattutto lavori di carpenteria metallica pesante e di tubisteria, all’allestimento della nave, consistente nella realizzazione dell’impiantistica riguardante: il condizionamento, la propulsione, il governo del natante, nonché delle cosiddette aree pubbliche (androni, corridoi, scale, locali di intrattenimento, ecc.), delle aree alberghiere (cabine, ristoranti), delle aree destinate allo svago quali teatri, *casinò*, *fitness*, *shopping* ecc. Per realizzare tutto ciò è richiesto un *know how* estremamente diversificato e, soprattutto, specializzato. Fincantieri non può possederlo tutto, anche perché, in caso contrario, non riuscirebbe a fare innovazione e stare al passo con la concorrenza come invece fa chi opera da specialista nel settore. Tutte le grandi aziende che si prefiggono di essere competitive sul mercato devono cercare di esternalizzare parti significative del proprio processo produttivo. È invece irrinunciabile il presidio ed il controllo di quest’ultimo in termini complessivi. Questo è l’aspetto da cui un’azienda di successo, con obiettivi di *leadership* sul mercato, non può assolutamente prescindere. Chiarito tutto ciò, i trasfertisti non sono altro che il personale dipendente dalle aziende che collaborano, su commessa Fincantieri, alla *costruzione* e allestimento delle *singole* navi per gli impianti di propria competenza e per il tempo necessario alla realizzazione degli stessi. Avendo la necessità di scegliere fornitori *leaders* sul mercato di propria competenza tali aziende provengono dall’intero territorio nazionale e, sovente, anche dall’estero.⁷²

I trasfertisti – ribatteva Giuseppe Torraco, sindacalista della Fiom/Cgil – sono il frutto di un’eccessiva flessibilità del lavoro, lavoratori assunti per essere sfruttati. Infatti vince il subappalto l’azienda che assicura il lavoro a un prezzo molto basso e le aziende locali proprio per questo non riescono ad accedere al subappalto. Vincono dunque aziende esterne all’area di Monfalcone, che si avvalgono di lavoratori sottopagati del Sud Italia, dell’Est Europa e dell’Asia. Questi lavoratori non sono tutelati nei loro diritti, poiché percepiscono un salario molto basso ma anche perché non tutti sono a conoscenza dei loro diritti. In secondo luogo non sono tutelati dalla città. Non vi hanno ricevuto l’accoglienza che meritano, perché la città non è attrezzata ad accoglierli e quindi, da qualche anno a questa parte, a Monfalcone, ma anche a Ronchi e Staranzano, sta “scoppiando” la questione degli affitti. Più in generale, questo tipo di lavoratori è il prodotto della politica della Fincantieri, che favorisce gli appalti, allo scopo di limitare il più possibile l’assunzione di dipendenti.

Secondo Torraco, (l’intervista è del 2002), dei circa (più o meno) 5.000 impegnati nelle produzioni Fincantieri di Monfalcone, 1.900 erano lavoratori direttamente assunti dal cantiere e 2.500-3.300 erano, invece, quelli impiegati dalle ditte appaltatrici. Di questi il 20% era costituito da lavoratori locali e il restante 80% da residenti altrove. A sua volta, questo 80% si componeva di un 20% di extra-comunitari (soprattutto bengalesi, indiani, croati) e il restante 60% di italiani. In secondo luogo l’80%, costituito dai lavoratori forestieri, per il 30%-40% viveva da solo, mentre il restante 40%-50% aveva portato con sé la propria famiglia.

Le conseguenze sul territorio del sistema produttivo adottato da Fincantieri sono state recentemente approfondite da Fabio Del Bello in un volume sul rapporto tra la fabbrica e il territorio.

Monfalcone, 27 mila abitanti (ufficiali), – osserva l’autore – si trova alle prese con un’ondata migratoria al di fuori di ogni possibile programmazione [...]. Gli affitti raddoppiano, mancano i parcheggi,

⁷² L’intervista a Bernardo Carratù e quella a Giuseppe Torraco sono contenute in *Trasferisti e immigrati a Monfalcone* cit.

aumenta la pressione sui servizi, specie Pronto soccorso ospedaliero e scuole che non erano preparati ad accogliere un numero così elevato di persone, e i disagi determinano atteggiamenti di diffidenza nei confronti dei nuovi arrivati.⁷³

Rispetto al modello giapponese il ricorso ai fornitori di Fincantieri si presentava, quindi, in modo piuttosto diverso. Se in Giappone la partecipazione dei fornitori ha la sua manifestazione più evidente nel fatto che i loro stabilimenti sono collocati il più possibile in prossimità dell'azienda madre e che essi non sono scelti in base ai costi delle singole commesse, quanto, piuttosto, valutando le capacità di collaborazione e progettazione dimostrate, seguendo, dunque, il criterio di massima affidabilità, Fincantieri non sempre è riuscita a controllare i propri fornitori con pesanti conseguenze sul sistema produttivo⁷⁴.

Negli stessi anni esplose anche, in tutta la sua tragicità, l'aumento di tumori legati all'esposizione all'amianto. La provincia di Gorizia è l'area geografica con la più alta incidenza in Italia di casi di mesotelioma alla pleura, malattia terribile causata dall'inalazione e/o ingestione di fibrille di amianto, amianto utilizzato per le sue proprietà isolanti e di fonoassorbimento in molte aziende, ma in quantità enormi ai cantieri di Monfalcone, quanto meno fino alla metà degli anni Ottanta⁷⁵.

6. La "sfida per il successo"

Tra 1997 e 1998 l'incremento dell'attività di costruzione, specie nel settore delle navi da crociera, portò a un sovraccarico di lavoro. Nella fase finale della costruzione della Grand Princess erano emersi dei problemi tecnici e il viaggio inaugurale, con partenza il 14 giugno da Southampton per sfruttare il successo internazionale del film *Titanic*, fu cancellato⁷⁶. I problemi si ripresentarono anche per la consegna della Carnival Triumph. Questi ritardi (in aggiunta a quelli ancor più consistenti del cantiere di Marghera) gravarono pesantemente sui risultati dell'esercizio Fincantieri

⁷³ DEL BELLO, *La città, il territorio*, cit., p.

⁷⁴ BONAZZI, *Il tubo di cristallo, modello giapponese*, cit., p.26.

⁷⁵ A. MORENA, *Polvere. Storia e conseguenze dell'uso dell'amianto ai Cantieri navali di Monfalcone*, Udine 2000 ed E. BULLIAN, *Il male che non scompare: storia e conseguenze dell'uso dell'amianto nell'Italia contemporanea*, Trieste 2008.

⁷⁶ Così il quotidiano "la Repubblica" (14.5.1998) commentò la notizia: "La crociera inaugurale della "Grand Princess", la più grande nave passeggeri del mondo, è stata cancellata a pochi giorni dalla partenza. La società armatrice "P&O" ha comunicato ai 2.600 viaggiatori che avrebbero dovuto imbarcarsi a Southampton che alcune rifiniture del transatlantico richiedono lavori di perfezionamento. Un portavoce della società ha spiegato che i lavori da completare sono di minima entità e si riferiscono agli arredamenti interni e non alle strutture della nave: qualche ritocco dovrà essere apportato alla collocazione dei tappeti e delle maniglie, ma la cosiddetta "metropoli galleggiante" è pronta a solcare gli oceani. I biglietti sono stati rimborsati e a chi dovrà rinunciare al viaggio viene offerto uno sconto per il prossimo tour. Il nuovo viaggio inaugurale comincerà il 26 maggio".

del 1999, a fronte di un bilancio che, anche nell'anno precedente, aveva registrato gravi perdite. Anzi, finiti i pagamenti annuali rateali da parte della marina militare italiana, partite straordinarie provenienti dalla vendita della flotta irachena che avevano negli anni precedenti consentito a Fincantieri di esibire bilanci in un apparente sostanziale pareggio, le perdite risultano in tutta la loro gravità⁷⁷. Le rappresentanze sindacali commentarono asserendo che i ritardi erano stati causati dagli appalti e che, per recuperare il ritardo sulla Grand Princess, gli operai erano stati costretti a turni massacranti con aumento degli infortuni⁷⁸.

Si legge in un comunicato Fiom:

È auspicabile nell'interesse della cantieristica italiana e dei lavoratori in essa impiegati che non vengano messi in atto tentativi di ingegneria organizzativa, che possono rappresentare alibi finalizzati a far sopravvivere ulteriormente l'attuale management, di fatto responsabile della grave crisi aziendale.⁷⁹

I cambiamenti nella produzione vissuti negli ultimi anni dallo stabilimento di Monfalcone e, più in generale, da molti dei cantieri della società, avevano cambiato il rapporto con le imprese subfornitrici. Infatti, se precedentemente il decentramento interessava un nucleo di imprese abbastanza stabili, dagli inizi degli anni Ottanta, l'uso sempre più frequente di questa modalità portò alla nascita di parecchie imprese, italiane e straniere, non sempre dotate delle necessarie competenze tecniche e organizzative. La scelta di esternalizzare una parte sempre più consistente del processo produttivo, a giudicare dai documenti aziendali, riguardava innanzi tutto l'utilizzo della forza lavoro, nel senso che l'obiettivo era, oltre che un più basso costo del lavoro, la massima flessibilità della prestazione. A ciò, mi pare di poter aggiungere, si collegano quegli aspetti più propriamente ideologici che hanno impregnato la cultura manageriale degli anni Novanta e cioè la convinzione che le aziende esterne fossero, per definizione, più affidabili delle risorse interne nella realizzazione di obiettivi di efficienza e di risparmio.

Fu a Pierfrancesco Guarguaglini, il manager proveniente da Alenia Difesa, che l'Iri affidò l'incarico di risanare i conti di Fincantieri. Guarguaglini mise a punto un programma battezzato "sfida per il successo" suddiviso in due parti: un *crash program* cioè una sorta di terapia d'urto per rimettere in carreggiata i conti del gruppo e una seconda fase, di più largo respiro, per individuare le nuove regole gestionali. "Sfida per il successo" comprendeva la ricerca dei business più adatti e dei segmenti più redditizi specialmente nel settore *cruise*: eppure proprio da lì erano arrivati i guai economici recenti.

⁷⁷ E Saddam copre le perdite, in "Espansione", 30.11.1999.

⁷⁸ "Grave incidente sul lavoro ad un operaio di una ditta degli appalti alla Fincantieri di Monfalcone. Lo rendono noto i sindacati dei metalmeccanici. Un lavoratore è rimasto schiacciato sotto una lamiera che gli è rovinata addosso ed ora è in ospedale in condizioni gravissime. Le Rsu e i Rappresentanti della Sicurezza hanno denunciato più volte le condizioni di pericolosità in cui si lavora in quell'officina. Ciò è testimoniato dai verbali delle riunioni e delle ripetute segnalazioni fatte alla Fincantieri e all'Usl da parte della Rsu e dei Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza. Se questa documentazione fosse stata presa in considerazione e la Fincantieri avesse costretto le ditte ad adeguarsi alle norme di sicurezza - concludono i sindacati - forse, questo incidente non sarebbe mai accaduto", *Comunicato AGI*, 15.2.2000.

⁷⁹ *Fincantieri-Fiom perdite di circa 30 milioni per addetto*, *Comunicato ANSA*, 16.4.1999.

È vero – sostenne Guarguaglini in un'intervista – le perdite sono soprattutto imputabili a penali derivate da ritardi nelle consegne. Ma la nostra sfida punta proprio al rispetto dei tempi, con una nuova organizzazione. In passato, ad esempio, abbiamo visto come il cantiere finisse in alcune circostanze per essere scavalcato dall'armatore che parlava direttamente con il suo fornitore. Questo non completo controllo della situazione nel rapporto committente-subfornitore va superato. Per questo abbiamo creato nuove figure professionali che siano interfaccia fra questi due soggetti.

Si trattava dei *project manager* che avevano il compito di seguire tutta la realizzazione della nave, dalla fase di progettazione alla consegna. Essi erano, perciò, responsabili del risultato finale della commessa e coordinavano i rapporti con i fornitori (era loro compito vigilare sulla corretta esecuzione degli appalti).

Il sistema manageriale utilizzato da Guarguaglini è il cosiddetto *life-cycle management* il cui obiettivo primario è la creazione dei livelli di qualità previsti rispettando i costi stimati e usando processi identificabili, misurabili e ripetibili. In pratica prima si dovevano ricalcolare i costi organizzandoli in sottosistemi (*work breakdown structure*), poi andava messo a punto un sistema di controllo e monitoraggio (in tempo reale) dello stato del rischio per ogni commessa⁸⁰.

Nella *Relazione sulla gestione* che apriva il bilancio ordinario d'esercizio del 2000 il progetto lanciato da Guarguaglini venne descritto come «[...] un nuovo modo di pensare e di agire che sta progressivamente coinvolgendo tutto il personale. Una nuova cultura di gestione dei programmi nei tempi, nei costi, nella qualità e in tutte le fasi del ciclo produttivo». Proprio per sostenere il progetto furono introdotti nuovi sistemi informatici destinati «a supportare il ciclo di vita delle commesse e dei processi gestionali, a sostenere lo sviluppo tecnico del prodotto e a gestire e controllare l'infrastruttura di elaborazione e comunicazione, con elevati livelli prestazionali in rete»⁸¹.

L'emergenza dei processi comunicativi nell'organizzazione implicava, oltre che nuovi rapporti con i fornitori, una nuova logica di gestione della forza lavoro e delle relazioni industriali improntate sulla partecipazione alle finalità produttive dell'impresa, poste come obiettivo comune della direzione e dei lavoratori. I nuovi obiettivi richiedevano una revisione dei rapporti con le aziende appaltatrici: fino a quel momento, tuttavia, i costi esterni, comprese le disfunzioni, erano stati considerati inferiori ai costi interni, e questo è stato, probabilmente, uno dei motivi che hanno impedito di definire completamente le regole e i collegamenti organizzativi necessari al coordinamento di tutte le fasi del ciclo produttivo.

Un altro problema da affrontare era quello del passaggio di tutto il patrimonio di conoscenze tecniche che gli operai “storici” del cantiere avevano accumulato nei confronti degli “altri”. In una produzione così complessa i primi avevano esperienza e competenze elevate: per lungo tempo in fabbrica si era mantenuto il tradizionale meccanismo di riproduzione del mestiere operaio fondato sul passaggio delle abilità attraverso il lavoro. I processi di esternalizzazione e il *turn over* avevano inceppato il meccanismo e di questo era consapevole anche l'azienda.

Il modello organizzativo proposto tra il 1999 e il 2000 affrontava proprio questi problemi.

⁸⁰ La nuova riscossa con le navi da crociera in “La Repubblica”, 10.7.2000.

⁸¹ FINCANTIERI, *Relazione sulla gestione, Bilancio ordinario di esercizio*, 31.12.2000.

In Fincantieri parlare di creazione di valore – spiegava Guarguaglini in un'intervista del novembre '99 – è stata, finora un'eresia. Il gruppo ha raggiunto l'obiettivo di realizzare progetti importanti come sono le grandi navi da crociera ma, tuttavia, è mancato l'adeguamento degli strumenti di controllo di gestione che sono rimasti inadeguati alla complessità del prodotto. [...] Ogni prodotto complesso – continuava Guarguaglini – è formato da una piattaforma, dagli impianti e da quello che io chiamo il carico pagante. Nel caso delle navi passeggeri si tratta della parte alberghiera. Finora in Fincantieri la stragrande maggioranza delle professionalità presenti è specializzata nella piattaforma scafo, mentre quello che qualifica il prodotto è il carico pagante la cui gestione è stata lasciata in mano ai fornitori. Se si aggiunge la scarsa capacità dell'azienda nel gestirli in modo adeguato, ecco la ragione dei problemi. Io credo che il fornitore debba diventare un partner. E per riuscirci è necessario uno sforzo da entrambe le parti. Un concetto che dovrebbero capire anche i nostri clienti armatori.⁸²

La posizione di Guarguaglini nel gestire le trattative per il nuovo contratto soddisfecero i sindacati. «Le segreterie nazionali e territoriali Fim-Fiom-Uilm e il coordinamento nazionale delle Rsu dei cantieri navali del gruppo – si legge in una nota – esprimono un giudizio positivo e soddisfazione per la conclusione del confronto. Quello stipulato oggi è un accordo che, tra i primi in Italia, affronta temi – come il modello produttivo-organizzativo aziendale e i processi di esternalizzazione – che normalmente le imprese considerano di loro esclusiva competenza».

Il contratto e l'accordo a margine individuavano nella corretta gestione del decentramento e degli appalti uno degli elementi essenziali della nuova organizzazione. I costi esterni dovevano diventare – a giudizio delle associazioni sindacali – uno dei settori d'intervento primario per ridurre il prezzo del prodotto e per il recupero di competitività perché, paradossalmente la scelta dell'*outsourcing*, considerata prima vincente, era stata la maggiore responsabile dei guai finanziari del gruppo.

Alcuni di questi temi furono ripresi nell'accordo del luglio 1999 che affrontava la questione del sistema produttivo aziendale inteso come sistema integrato di risorse interne, di appalti e di forniture. Da parte sindacale l'obiettivo era la definizione di uno spazio partecipativo condiviso e la spinta era caratterizzata dalla cooperazione con quei lavoratori di "lungo corso" che, con la cultura del "lavoro ben fatto", esprimevano un atteggiamento cooperativo. I rallentamenti e gli intoppi nella gestione degli appalti avevano causato accavallamenti di fasi produttive e problemi di controllo, senza contare le ripercussioni sul tessuto sociale di Monfalcone causate dalla presenza di un numero molto alto di cosiddetti "trasfertisti", denominazione che, come si è visto, racchiude in sé un universo di lavoratori, spesso molto diversi tra di loro per professionalità e provenienza, reclutati dalle imprese dell'indotto.

Secondo i vertici aziendali i contratti con gli armatori che richiedevano tempi di consegna sempre più stretti e la concorrenza che cominciava a farsi sentire anche nel settore delle navi da crociera rendevano strutturale il ricorso agli appalti. Era necessario però, come riconosceva l'accordo generale del 1999, razionalizzare e qualificare il sistema degli appalti e delle forniture per garantire l'utilizzo di imprese con capacità professionali e organizzative adeguate e ridurre al minimo il ricorso al subappalto. Tuttavia, l'alleggerimento dei livelli gerarchici e la valorizzazione degli operai diretti erano frenati anche da limiti oggettivi quali il prepensionamento di numerosi

⁸² *Uomini e imprese* in "Espansione", 30.11.1999.

lavoratori storici ai quali erano stati riconosciuti i benefici, ai fini pensionistici, dell'esposizione all'amianto che avevano subito durante gli anni di lavoro.

Tra i vari aspetti dell'accordo, tre erano particolarmente significativi:

1. 1.330 nuove assunzioni che invertivano la tendenza alla riduzione degli organici e alla perdita di professionalità, considerate la cause principali del ricorso sempre più frenetico e caotico agli appalti;
2. Un nuovo modello organizzativo basato su un riequilibrio tra le attività svolte dai dipendenti Fincantieri e quelle appaltate fino a giungere all'eliminazione totale dell'appalto dalle attività di scafo e alla sua riduzione nelle attività di allestimento. L'impegno dell'azienda era, quindi, diminuire il ricorso agli appalti e favorire la qualificazione industriale delle aziende terze.
3. L'estensione dei diritti sindacali anche ai lavoratori delle ditte esterne.

L'anno successivo (28 ottobre 2000) fu siglato il primo accordo integrativo che usciva dai contratti Intersind e applicava strumenti e istituti degli accordi del settore privato dei metalmeccanici, tenendo conto di problemi ed esigenze essenziali del settore cantieristico. Secondo il Direttore del personale Fincantieri, Renzo Meschini, l'accordo serviva alla "costruzione di un sistema di relazioni industriali proiettato e pronto per un'azienda privata" quale era destinata a diventare Fincantieri. In questo contesto il sindacato diventò partecipe dello sforzo del gruppo di dare continuità alla cantieristica italiana ed europea, pur in presenza di uno scenario internazionale preoccupante. Oltre agli aumenti – premio di risultato, premio di produttività, premio di programma e premio di redditività – rientranti tutti nella parte variabile del salario, altre novità riguardarono il riconoscimento di una serie di diritti ai neoassunti, la garanzia di maggiori informazioni alle organizzazioni sindacali e l'attivazione di diverse commissioni a livello di stabilimento. «L'accordo – commentò Guarguaglini – si inserisce in maniera tempestiva nello sforzo che Fincantieri sta facendo, attraverso il proprio progetto "sfida per il successo", per assicurare sempre maggiore competitività e futuro all'azienda e che – concludeva – comincia a dare i primi risultati, ma che necessita di un impegno sempre maggiore»⁸³.

Se l'accordo del 1996 poneva l'accento su responsabilità e flessibilità, con un forte impulso sui processi e sulla programmazione, quello del 2000 era orientato alla creazione di valore e al coinvolgimento dei vertici aziendali dei lavoratori interni e delle ditte di fornitura.

Anche il linguaggio, rispetto ai documenti precedenti, era cambiato. Informazione, coinvolgimento e condivisione erano i concetti chiave essenziali per motivare i lavoratori e renderli partecipi dei risultati dell'azienda. Il testo conteneva "in un'ottica di rafforzamento del sistema partecipativo" una definizione precisa dei rapporti tra le parti. Erano previsti un "osservatorio paritetico di azienda sui sistemi industriali del comparto navalmecanico internazionale", costituito da sei rappresentanti dell'azienda e sei delle organizzazioni sindacali, e un "comitato consultivo d'azienda" (9 rappresentanti aziendali e 9 sindacali) e furono fissate le regole per la circolazione delle

⁸³ *Lavoro-Fincantieri-siglato primo integrativo "privato"*. Comunicato Ansa, 30.10.2000.

informazioni. Le Rsu, una volta acquisita dall'azienda una nuova commessa, avrebbero ricevuto la descrizione tecnica produttiva generale, il *master phasing plan*, la *phase review* e l'elenco delle attività di commessa. Ciò stava a significare che tutte le informazioni relative al prodotto nave sarebbero state disponibili: dalla data dell'inizio dei lavori alla consegna, ogni passaggio (ore, forniture, dettagli tecnici ecc.) doveva essere condiviso⁸⁴. Anche gli aspetti produttivi e la produttività sarebbero stati verificati trimestralmente da apposita commissione paritetica.

La Relazione sulla gestione presentata nel bilancio 2001, descriveva agli azionisti una situazione positiva:

Nel settore delle navi da crociera – si sosteneva – prosegue il continuo miglioramento del sistema produttivo [...]. i significativi traguardi tecnologici, unitamente agli sforzi indirizzati al consolidamento di una politica di partnership nei confronti dei fornitori più qualificati attraverso lo stimolo all'aggregazione in consorzi, l'ottimizzazione del bilanciamento dei volumi di produzione fra risorse interne ed appalti in presenza di un carico di lavoro che assicura la saturazione dei tre centri cruise⁸⁵ fino al 2004-2005 consentono di prevedere un ulteriore miglioramento dei risultati gestionali in un comparto di prestigio, nel quale Fincantieri ha confermato la propria leadership mondiale. In quest'ambito – continua la relazione – stanno fortunatamente dissipandosi i timori che i tragici fatti dell'11 settembre avevano introdotto nello scenario: il quadro di riferimento, per quanto non ancora del tutto stabilizzato, sta infatti registrando un netto miglioramento, come testimoniato dalla marcata ripresa delle prenotazioni, in atto già a partire dallo scorso mese di dicembre.⁸⁶

Nella relazione si riferiva anche della battaglia per conquistare la supremazia mondiale in atto tra Carnival e P&O⁸⁷, ma si restava convinti che l'interlocutore privilegiato sarebbe rimasto comunque Fincantieri in quanto aveva contribuito in maniera determinante al loro successo. Insieme alle parole flessibilità e integrazione produttiva, compariva nella relazione un vocabolo nuovo – *governance* – a mettere in risalto come il pieno coinvolgimento delle risorse umane impegnate ai vari livelli di responsabilità, delle parti sociali e del sistema dei fornitori fosse considerato cruciale nel futuro dell'azienda.

⁸⁴ Più precisamente nella Descrizione tecnica generale sono fornite le informazioni principali sulla nave in termini di caratterizzazione del prodotto, dimensioni, pesi, velocità, registro di classifica ed elementi funzionali. Inoltre, viene precisata la collocazione temporale della commessa all'interno del ciclo produttivo e vengono indicate, dove possibile, le date di inizio lavori, impostazione, varo e consegna. Il *master phasing plan* è il documento che suddivide la commessa in diverse fasi con l'indicazione temporale degli appuntamenti (milestones) principali. La verifica formale sul rispetto dei programmi che, di conseguenza consente di rilevare le condizioni nelle quali si realizza il passaggio da una fase all'altra, è denominata "Phase Review".

⁸⁵ Monfalcone, Sestri e Marghera.

⁸⁶ FINCANTIERI, *Relazione sulla gestione, Bilancio ordinario d'esercizio 2001*, p.8.

⁸⁷ La *Carnival Cruise Corporation*, al momento il numero uno tra i gruppi crocieristici mondiali, stava cercando di acquisire *P&O Princess Cruise*, oppure di impedirne l'annunciata fusione con *Royal Caribbean Cruise Line*. Come è noto la vicenda si è conclusa con la fusione tra Carnival e P&O e ciò ha permesso di creare una distanza incolmabile con il terzo maggior gruppo mondiale *Royal Caribbean*.

7. Prove di privatizzazione

Le significative aperture del 2001, pur con un utile realizzato di 76,9 milioni di euro (80,2 a livello di gruppo), sembrano ridursi nella *Relazione sulla gestione* dell'anno successivo. Si trattava del miglior risultato economico finora conseguito dalla società, tuttavia, come si argomentava:

Da tempo la spregiudicata aggressività dei principali concorrenti asiatici ha indotto la cantieristica europea ad operare in nicchie di mercato, enfatizzando la ricerca di elementi che hanno caratterizzato il mercato nell'ultimo anno esasperando la competizione, impone che la qualità del prodotto debba irrinunciabilmente coniugarsi con un efficace controllo dei costi ed una sempre più spinta efficienza realizzativa.⁸⁸

La scomparsa del vantaggio commerciale rappresentato dalla lira prima, e dell'euro poi, nei confronti del dollaro e così pure i contributi alle navi acquisite successivamente al 31 dicembre 2000 e, sebbene ciò riguardasse in maniera meno marcata il comparto *cruise*, il costo del lavoro – a fronte anche di un aumento del prezzo delle materie prime – ridiventava il tema centrale delle relazioni industriali. Ripresero anche vigore i progetti di privatizzazione. Nel 2002 ci fu un passaggio di consegne ai vertici dell'azienda: al posto di Guarguaglini passato a dirigere Finmeccanica fu nominato Giuseppe Bono. Il piano strategico di Bono prevedeva la creazione di un nuovo soggetto – Finmeccanica 2, o Fincivile – con Fincantieri e le aziende civili di Finmeccanica. Finmeccanica 2 avrebbe integrato produzioni diverse: materiale rotabile ferroviario (Ansaldo Breda), centrali elettriche (Ansaldo energia), sistemi di automazione (Elsag) e costruzioni navali (Fincantieri), mentre a Finmeccanica sarebbero rimaste la difesa e l'aerospazio, cioè i settori con le marginalità più interessanti. Ampio il ventaglio di opzioni ipotizzabili – fusione, conferimento o scissione societaria – e forti anche le resistenze dei sindacati⁸⁹.

Fincantieri prevedeva di chiudere il 2003 con i risultati in ulteriore miglioramento rispetto al 2002 e il fatto che il portafoglio ordini fosse tale da coprire completamente la produzione nei due anni successivi facilitava la strada del processo di privatizzazione. Un gruppo di lavoro, composto da tecnici di Fincantieri, Finmeccanica e Fintecna stava lavorando per mettere a punto una soluzione tecnica che permettesse di incorporare da Finmeccanica i business “civili” e conferirli a Fincantieri⁹⁰.

Durante tutto il 2003 le notizie sul possibile accorpamento tornarono a più riprese sulle pagine dei giornali e, se da un lato il futuro della cantieristica europea sembrava ormai segnato, Fincantieri, specie il settore *cruise*, ne rappresentava “l'anomalia positiva”⁹¹. Il “Wall Street Journal” aveva incluso l'azienda fra i dieci casi al mondo di società solide e di successo che ave-

⁸⁸ FINCANTIERI, *Relazione sulla gestione, Bilancio ordinario d'esercizio 2002*, p.7.

⁸⁹ *Fincantieri – Fiom, difendere unità e integrità del gruppo*, documento AGI, 18.4.2003.

⁹⁰ *Finmeccanica si fa in due, verso il riassetto con Fincantieri*, in “Il Corriere della Sera”, 3.7.2003.

⁹¹ *Cantieristica, lotta contro il declino*, in “Il Sole 24 Ore”, 28.8.2003.

vano resistito alla recessione globale⁹² e la piccola impresa del settore cantieristico denunciava un'emorragia di personale qualificato verso Fincantieri⁹³.

Quasi tutte le banche azioniste, che controllavano il 17% di Fincantieri, avevano deciso di pazientare fino alla fine del 2003 per veder salpare la procedura di privatizzazione con la quale puntavano a realizzare una plusvalenza sull'investimento del 2000. In origine i patti parasociali prevedevano che le nove banche avrebbero potuto rivendere le quote all'IRI se la privatizzazione non fosse stata completata entro settembre 2002; superata la scadenza, gli istituti avevano concordato di differire al 31 dicembre 2003 l'opzione di vendita al socio pubblico, qualora nel frattempo non fosse avvenuta la privatizzazione⁹⁴. Tuttavia, ancora a fine 2003, Guarguaglini da Finmeccanica si dimostrava cauto e invitava a partire da un piano industriale dettagliato:

La prima cosa è avere un piano industriale che evidenzi le necessità finanziarie per dare corso agli investimenti, se uno pensa di sviluppare certi business e sinergie [...]. Noi siamo una società industriale e, se non approfondiamo questo aspetto, non possiamo chiedere i finanziamenti perché è il piano che decide.⁹⁵

Nel dicembre del 2003 il processo sembrò, ancora una volta, arenarsi quando, dal comitato privatizzazioni del Ministero dell'Economia, giunse la notizia che la fusione tra Fincantieri e le attività civili di Finmeccanica, propedeutica alla creazione della cosiddetta "Finmeccanica 2", non era mai stata all'ordine del giorno⁹⁶.

Alla fine del 2002 era scaduto anche il contratto nazionale dei metalmeccanici: i sindacati, nel corso del 2003, avevano definito le proposte sulle condizioni dei lavoratori nei successivi quattro anni per quanto riguardava la parte normativa e per i successivi due per la parte salariale. Il rinnovo del contratto si presentava in modo assolutamente inconsueto in quanto Fim, Fiom e Uilm avevano deciso di andare al confronto con tre piattaforme rivendicative distinte. Questo fatto era da tempo nell'aria in seguito alla tumultuosa soluzione del precedente rinnovo del biennio salariale e, nel maggio 2003, si arrivò alla firma dell'accordo separato. Fim e Uilm siglarono un'intesa che Fiom giudicava inaccettabile.

Considerando l'accordo peggiorativo sia dal punto di vista normativo che da quello retributivo rispetto al contratto nazionale di categoria del 1999, Fiom intraprese una serie di iniziative di lotta che portarono a scioperi e all'apertura di vertenze contrattuali aziendali, al fine di stipulare pre-contratti (ovvero contratti aziendali che avrebbero dovuto anticipare i contenuti di un futuro nuovo contratto nazionale) e di forzare la riapertura della trattativa per il rinnovo del contratto nazionale di settore, in quanto non riconosceva la validità di quello firmato nel maggio 2003. A Monfalcone furono organizzate proteste dei lavoratori sia per la consegna all'armatore della Carnival Destiny,

⁹² *Competitività e successi "pubblici"* in "Il Corriere della Sera", 23.9.2003.

⁹³ *Fuga verso la grande impresa*, in "Il Sole 24 Ore", 16.7.2003; *Le grandi aziende ci rubano il personale*, in "Il Giornale", 16.7.2003.

⁹⁴ *Fincantieri, le banche rimangono*, in "Il Sole 24 Ore", 6.5.2003.

⁹⁵ *Prima viene il piano*, in "Italia Oggi", 15.11.2003.

⁹⁶ *Finmeccanica 2-dossier Fincantieri mai a odg Comitato priv*, in PMF news, 5.12.2003.

sia per il varo e gli ultimi lavori della Caribbean Princess con momenti di tensione tra Fiom e Fim. “La Fiom minaccia di bloccare i test di Carribbean”, “Fiom pronta a bloccare la Caribbean”, “Caribbean, prove a rischio” titolava tra il 18 e il 20 gennaio 2004 il quotidiano locale.

Il 22 gennaio, in seguito all’impegno ottenuto da Fincantieri di riaprire il dialogo sulle questioni poste nelle piattaforme sindacali presentate, con l’esclusione del ricorso ad accordi separati, il blocco venne tolto⁹⁷.

Intanto, il percorso di privatizzazione dell’azienda, seppure a singhiozzo, proseguiva. I tre amministratori delegati dei gruppi coinvolti, Pier Francesco Guarguaglini per l’aerospaziale, Giuseppe Bono per la società cantieristica e Maurizio Prato per Fintecna, dopo un ultimo incontro, diedero il via libera ai tecnici per predisporre i piani industriale e finanziario. Il secondo era quello che creava più problemi in quanto si doveva valutare il fabbisogno di risorse della nuova realtà: alcune anticipazioni avevano fatto riferimento a 500 milioni di euro. Il perimetro delle attività oggetto di studio comprendeva, accanto all’intero gruppo Fincantieri (82,2 miliardi di euro di valore della produzione nel 2002, con un utile operativo di 116,8 milioni, un utile netto di 80 milioni e 9.354 dipendenti), le attività civili estranee all’aerospazio di Finmeccanica: Ansaldo Breda e le altre dell’industria ferroviaria, Ansaldo Energia, Elsig e il settore informatico (con 2,3 miliardi di valore della produzione nel 2002, un utile operativo di 28 milioni, 12.144 dipendenti). Le proiezioni dovevano esser fatte aggregando queste attività, ma tenendo conto sin dall’inizio che Elsig sarebbe potuta essere accorpata alla società genovese Finsiel⁹⁸.

Dopo che Cacarige e Antonveneta avevano, poco tempo prima, ceduto le proprie quote di Fincantieri, anche Capitalia e Bnl decisero di uscire dalla società. Come si è detto, le banche erano entrate nel 2000, in occasione della ricapitalizzazione voluta dall’IRI che aveva riservato circa il 17% del capitale a soci esterni anche per evitare contestazioni a Bruxelles sugli aiuti di Stato alle aziende pubbliche.

Fintecna doveva così ricomparsi il 9,08% di Fincantieri elevando la propria partecipazione dall’83 al 92,29 %. Secondo le intese pattuite quattro anni prima le banche furono liquidate con le somme che avevano investito maggiorate di un interesse del 13% annuo, costringendo Fintecna a sborsare poco meno di 50 milioni di euro. Alla banche fu prospettata anche l’ipotesi di trasformare la propria posizione di investitori finanziari in quella di investitori stabili, ma metà di esse preferirono uscire senza rischi con un guadagno sicuro, dato che il tasso di rendimento era nettamente superiore ai tassi di interesse di quel periodo⁹⁹.

A fine gennaio 2004, quando ormai l’accordo sembrava in dirittura d’arrivo, con i titoli di Finmeccanica in ascesa¹⁰⁰, i giornali cominciarono a pubblicare articoli relativi a dubbi sul piano industriale:

⁹⁷ Tutti i passaggi della mobilitazione sono raccontati da F. BUTTIGNON, *Prigioniero della logica. Diario di un metalmeccanico 1973-2004*, Gorizia 2005, pp. 81-112.

⁹⁸ *Finmeccanica 2 pronta a febbraio*, in “Il Sole 24 Ore”, 20.1.2004.

⁹⁹ *Fincantieri, fuori metà delle banche*, in “Il Sole 24 Ore”, 23.1.2004.

¹⁰⁰ *Piazza Affari scommette su Finmeccanica 2 a breve*, in “Il Giornale”, 31.1.2004.

[...] mentre un nugolo di consulenti è ancora all'opera, in ambienti vicini al tesoro crescono i dubbi. E c'è chi sul futuro di Finmeccanica e di Fincantieri inizia a fare anche considerazioni di politica industriale del Paese. In particolare, ci si interroga sui rischi industriali connessi a Finmeccanica 2, che produrrebbe treni, turbine e navi con un giro d'affari di 4,5 miliardi e circa 20 mila dipendenti (Elsag ne farebbe parte solo se fallisse il progetto di polo informatico con Finsiel). Dubbi che non toccano i mercati finanziari.¹⁰¹

In ogni caso il progetto rallentò e ad aprile sembrò essere vicino al fallimento. I problemi riguardavano la capitalizzazione in quanto le società che avrebbero dovuto confluire in Finmeccanica 2 erano fortemente sottopatrimonializzate. Guarguaglini spingeva verso una soluzione di trasferimento delle società a Fincantieri e una successiva ricapitalizzazione a carico della società cantieristica, Bono, al contrario, pretendeva che la ricapitalizzazione fosse effettuata subito da Finmeccanica¹⁰².

La soluzione del problema veniva continuamente rimandata, fino a far apparire sempre più lontana l'idea di una quotazione in borsa.

«Quando si parlava della dotazione finanziaria, si pensava a una società da quotare – affermò Guarguaglini in un'intervista –. Adesso, quando il progetto partirà si farà la valutazione finale, con una dotazione che sarà inferiore a quella necessaria per andare in borsa, al momento è tramontata l'idea di una società quotata.»¹⁰³

8. No Martini, no party¹⁰⁴

Nonostante l'idea di quotare Finmeccanica 2 sembrasse ormai definitivamente abbandonata, gli accordi trovarono ancora numerosi ostacoli in quanto Guarguaglini esigeva la possibilità per Finmeccanica di avere una *put option*, cioè il diritto a lasciare la società in tempi brevi.

In un susseguirsi di passi avanti e indietro, durato fino alla fine del 2004, cominciò ad affermarsi l'idea di Maurizio Prato, amministratore delegato di Fintecna che, al posto della creazione di una nuova *holding* con pezzi di Finmeccanica e Fincantieri, propose di trasformare la stessa Fintecna in una *holding* in cui includere tutto il pacchetto di Finmeccanica 2 e ancora altre aziende¹⁰⁵.

¹⁰¹ *Finmeccanica 2, dubbi in cantiere*, in "Il Corriere della Sera", 16.2.2004.

¹⁰² *Finmeccanica 2 a un passo dal fallimento*, in "Il Mondo", 9.4.2004.

¹⁰³ *Finmeccanica 2/ Guarguaglini: tramonta idea quotazione in borsa*, in "e.BisNews Direct", 26.5.2004.

¹⁰⁴ Così Guarguaglini: "[...] Senza put option non firmo. No Martini, no party", (*Finmeccanica 2/ Guarguaglini: put option indispensabile*, in "e.BisNews Direct", 7.6.2004).

¹⁰⁵ *Vince Fintecna (la nuova Iri) e si prende tutta Fincivile*, in "Il Mondo", 17.12.2004.

Dai primi mesi del 2004 iniziarono le trattative sul contratto integrativo e, di nuovo, le associazioni sindacali di categoria si presentarono con piattaforme separate.¹⁰⁶ I punti principali della trattativa riguardavano gli aumenti salariali, la lotta alla precarizzazione del lavoro e alla legge 30, l'aumento dell'occupazione stabile, la riduzione e la regolamentazione degli appalti, i premi di programma e di produttività.

Sugli organici la richiesta dell'azienda era quella di definirli anno per anno in base ai carichi di lavoro e questa posizione era considerata, specie dalla Fiom, pericolosa perché capace di aggiungere altra precarietà alla già vastissima area degli appalti. Fincantieri chiedeva, infatti, l'introduzione di alcune forme di lavoro previste dalla legge 30 come il lavoro a chiamata (*job on call*) e il lavoro somministrato (*staff leasing*), considerati dalla Fiom, fra tutte le forme di precarietà introdotte dalla legge, le peggiori.

Le posizioni furono, poi, ricomposte e le trattative, con momenti di tensione tra le organizzazioni sindacali, si conclusero il 28 maggio¹⁰⁷.

L'accordo prevedeva 131 euro di aumento medio mensile a regime e più del 40% di questo aumento entrava nel salario fisso. Inoltre, con la busta paga di giugno, sarebbe stato corrisposto un compenso una tantum di 400 euro, uguale per tutti. Sul piano normativo, invece, era ottenuta la non applicazione della legge 30, la riduzione della precarietà, nuove regole per le ditte appaltatrici, nuovi diritti per i lavoratori degli appalti e nuove norme in materia di sicurezza e ambiente di lavoro. In realtà l'ipotesi di accordo concludeva due vertenze: quella per il pre-contratto e quella per il rinnovo del contratto integrativo aziendale scaduto che erano state unificate¹⁰⁸.

La Relazione sulla gestione del bilancio 2004 presenta una situazione solida e l'anno in questione era definito "di grandi soddisfazioni" specie per quanto riguardava le navi da crociera. I progetti innovativi e l'integrazione dei singoli stabilimenti in un sistema unico avevano permesso la costruzione di 33 navi da crociera nell'arco di quindici anni e l'acquisizione di un portafoglio ordini a fine 2004 di 10 navi, corrispondente a una quota di mercato pari al 54%¹⁰⁹. Non c'erano problemi occupazionali e il carico di lavoro era tale da garantire per il gruppo l'attività fino al 2008 e con buone prospettive fino al 2010. L'azienda esprimeva, pertanto, una valutazione ottimistica sulla possibilità di mantenere e sviluppare la produzione nel settore navi da crociera e navi da trasporto. Inoltre dichiarava l'intenzione di estendere l'attività nel settore riparazione-trasformazione navale, anche con l'acquisizione di cantieri nel Mare del Nord e sull'Atlantico. Questo al fine di essere vicina alla domanda delle imprese armatrici e senza alcuna intenzione di delocalizzare le attività.

Nel corso del 2005, dopo aver abbandonato il progetto di Finmeccanica 2, l'amministratore delegato di Fincantieri propose di quotare l'azienda in borsa e l'ipotesi fu a lungo discussa. Sulla stampa, in televisione e nelle sedi istituzionali il confronto fu acceso: Duccio Valori, ex direttore

¹⁰⁶ Anche il rinnovo delle rappresentanze sindacali unitarie avvenne con la presentazione di liste distinte. Il successo di Fiom, non solo tra gli operai, ma anche tra gli impiegati, fu superiore alle aspettative (73,2% nel collegio operai e 54,1% nel collegio impiegati). Si veda Buttignon, *Prigioniero*, cit., pp. 113-118.

¹⁰⁷ *Fincantieri – Uilm, Fiom ha impedito vero confronto con azienda, Fincantieri – Fiom, i lavoratori vogliono l'accordo subito*, comunicati AGI, 24.5.2004

¹⁰⁸ Si veda *La sintesi dei contenuti dell'ipotesi di accordo Fincantieri* in www.fiom.cgil.it/cantieri/news-78.htm

¹⁰⁹ FINCANTIERI, *Relazione sulla gestione, Bilancio ordinario di esercizio 2004*, p. 8.

generale dell'IRI, definì l'operazione un errore in quanto troppe erano le variabili in gioco e, complessivamente, pochi gli utili realizzabili¹¹⁰; mentre esponenti del governo la valutavano positivamente. Le organizzazioni sindacali erano contrarie, seppur con alcune differenze di posizione.

L'esperienza, valutato il fallimento delle privatizzazioni fin qui effettuate, suggerirebbe al governo italiano di procedere con cautela nella dismissione di un'azienda che è in attivo, che conta nove stabilimenti in Italia e dà da mangiare a più di ventimila persone. Certo, per costruire una nave da crociera, settore dove oggi Fincantieri è numero uno al mondo, ci vogliono dai diciotto ai ventiquattro mesi e solo il 15% della commessa si incassa subito. Il resto arriva al momento della consegna. In pratica è il cantiere che finanzia l'armatore, quindi ci vogliono soldi. Più le commesse crescono e più ne servono. E questo è uno dei motivi per cui si è deciso l'approdo in Borsa. Tuttavia se, come hanno dichiarato i capi di Aker Yards, cioè la sola società europea del settore delle costruzioni navali quotata in borsa e maggiore concorrente dell'azienda italiana, «[...] la quotazione di Fincantieri sarebbe un problema in più per noi», ammissione che negli ambienti finanziari «vale più di cento report [...], se si pensa che Aker Yards dopo l'apertura a un fondo di private equity e la quotazione ha guadagnato il 400%»¹¹¹, la notizia di questi giorni di difficoltà forti dell'azienda norvegese che, in seguito all'annuncio da parte del management di una possibile riduzione dei profitti dal 7 al 5% a causa di problemi verificatisi nel secondo trimestre 2007, ha perso circa 500 milioni di euro del suo valore in termini di capitalizzazione, dovrebbe stimolare qualche ulteriore riflessione¹¹².

Nel corso del 2008 il progetto di privatizzazione, rimasto nel cassetto del precedente governo, è sembrato ripartire, tuttavia le ripercussioni della crisi globale hanno reso i possibili investitori più cauti e, poiché la quotazione in Borsa non sarebbe possibile nel breve periodo, Fintecna potrebbe sostenere l'aumento da sola, in linea con quanto avvenuto recentemente in Francia e Germania dove lo Stato ha provveduto alla ricapitalizzazione dei cantieri¹¹³.

In questo momento (2010) la riduzione delle commesse e la rinnovata concorrenza dei cantieri asiatici, anche per produzioni che ne erano rimaste immuni, sembra imporre, non solo nel comparto cantieristico, una totale rinegoziazione dei modi e dei tempi di organizzazione del lavoro. Si tratta di un tema delicato e complesso che meriterebbe riflessioni adeguate. Sicuramente rinegoziazione non può voler dire negazione dei diritti, e, in ogni caso, tale rinegoziazione potrà essere proficua solo nell'ambito del riconoscimento professionale e dell'apprezzamento di saperi e competenze attraverso forme adeguate di remunerazione e rispetto delle regole di sicurezza all'interno del cantiere.

¹¹⁰ *Gli assi cartesiani della Fincantieri in Borsa*, in "Il Manifesto", 11.7.2007.

¹¹¹ *Bono, il timoniere che fa rotta verso la borsa*, in "La Repubblica", 9.7.2007; *Libro bianco, Il caso Fincantieri, Capire oggi cosa accade domani*, in <http://www.fiom.cgil.it/fincantieri/default/htm>.

¹¹² *Fincantieri, il caso norvegese docet*, in "Il Manifesto", 12.7.2007.

¹¹³ *Fincantieri: Fintecna pronta a ricapitalizzare*, in "Il Piccolo", 23.3.2009.