

PRO-MEMORIA PER INCONTRO SS COSSIGA - OOSS

29 LUGLIO 2009

ESPOSIZIONE DI ELEMENTI DEL PIANO INDUSTRIALE DELLA RELAZIONE DEL CRAMM

Metodologia

Il documento in preparazione da parte del CRAMM relativamente al Piano industriale svolge quanto richiesto al punto 2 c) del mandato e concerne quindi lo “sviluppo delle ipotesi di piano industriale, già elaborato dal CAID, con l’individuazione delle potenziali risorse strumentali e finanziarie, anche sulla base delle possibilità previste dall’articolo 14 bis del decreto legge 25 giugno 2008, n. 112, così come convertito dalla legge 6 agosto 2008, n. 133”.

Si evidenzia che il Piano industriale fa riferimento al Sistema Arsenali nel suo complesso (Organo Centrale – attualmente Navispelog - e strutture periferiche – attualmente gli Arsenali -).

Lo svolgimento del mandato segue la metodologia logica che parte dalla definizione “teorica/ideale” di Stabilimento industriale e ne individua la Struttura organizzativa che viene applicata al Sistema Arsenali nel suo complesso. Una volta definita tale struttura nei suoi connotati tecnico-organizzativi, partendo dalla analisi/mappatura della situazione attuale, viene definito un Piano di azioni realistico teso a conseguire nel tempo per quanto ritenuto conveniente e sostenibile la configurazione ideale definita.

Definizione teorica/ideale del Sistema Arsenali

La relazione CAID definisce lo stabilimento “industriale” attraverso l’elaborazione in termini generali dei seguenti parametri:

- **Missione**
- **Prodotto**
- **Funzioni - Organizzazione**
- **Fonti di finanziamento**

- **Bilancio**
- **Regole di “Organizzazione e Funzionamento” (“governance”).**

Nell’ambito del documento relativo al Piano industriale sono esplicitati e sviluppati per il caso del Sistema Arsenali i parametri “Missione, Prodotto, Funzioni-organizzazione” mentre gli altri parametri “Fonti di finanziamento, Bilancio e Regole di “Organizzazione e Funzionamento (governance)” sono esplicitati e sviluppati in altri documenti.

Per definire l’organizzazione ottimizzata si ricorre al sistema della Analisi dei processi relativamente al Ciclo di vita del Sistema logistico (Life Cycle) per le Unità navali. L’analisi svolta in maniera dettagliata ha stabilito che i processi di “Gestione del supporto logistico” da prevedere all’interno del Ciclo di Vita delle Unità navali sono svolti secondo Funzioni centrali e Funzioni di linea. Lo schema organizzativo conseguente si configura in coerenza, articolando quindi lo svolgimento delle Funzioni che implementano i processi in gioco mediante elementi di organizzazione centralizzati e periferici secondo una visione unitaria e integrata.

Un miglioramento organizzativo essenziale viene perseguito attraverso l’ istituzione della Gestione per Progetti (Project Management) basata sul ruolo dei Project Manager di Nave, ruolo chiave per il presidio del miglioramento continuo e dell’ efficienza della gestione.

Dallo schema organizzativo concettuale definito discende l’Organizzazione ottimizzata che si propone per il Sistema Arsenali.

Le Funzioni Centrali che implementano i processi di interesse sono di massima allocate presso l’Organismo centrale che svolge il ruolo di “ **Holding** ” delle stesse sotto la sua diretta responsabilità prevedendo per il caso di alcune funzioni particolarmente complesse (Ingegneria di manutenzione e Materiali) il supporto di altri Enti/Organismi dipendenti (Attualmente: CSSN e Maricegesco) mentre le Funzioni periferiche sono allocate presso gli Stabilimenti che si trasformano in **Unità Produttive Periferiche (“Business unit”)**.

Le funzioni svolte dalla Holding sono quelle relative agli aspetti strategico-programmatico e gestionali, per quanto vantaggioso e opportuno, mentre le “Business Unit” periferiche saranno strutturate come Unità Produttive autonome con piena delega e responsabilità sulle attività esecutive relative a lavorazioni/manutenzioni/produzioni e svolgeranno sia la funzione di gestione tecnico-operativa che quella tecnico-amministrativa e/o di staff:

- “residuale” dalle corrispondenti Funzioni Centrali per quanto esse debbano essere necessariamente presenti “in loco” nelle Unità Produttive Periferiche

- completa per quanto attiene l'Esercizio delle manutenzioni.

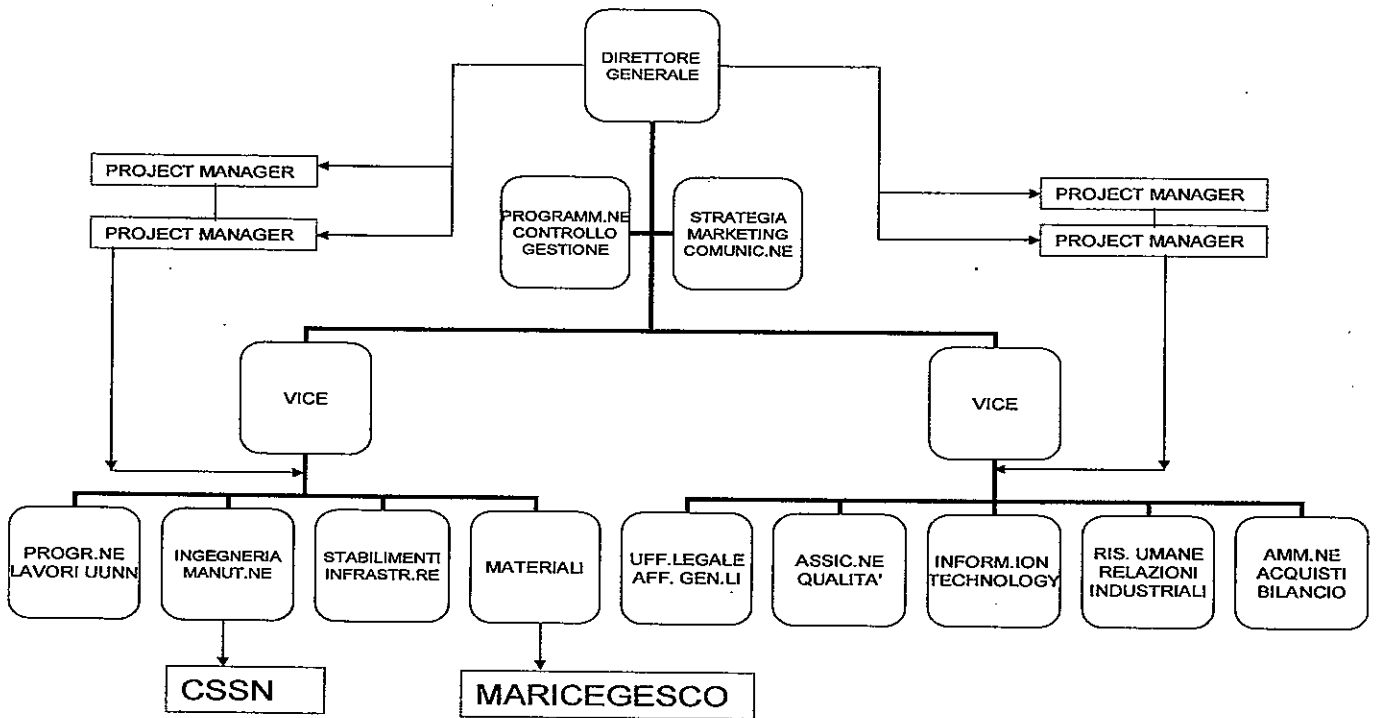
Tutta la struttura (centrale e periferica) opera secondo il principio della Gestione per Progetti (Project Management) articolata in linea di massima con riferimento ad una o più classi di Unità navali. Il modello di organizzazione delle Unità Produttive risponderà a criteri di forte autonomia gestionale nei limiti delle risorse attribuite e dei programmi definiti. La struttura dovrà essere essenziale ("lean structure"), focalizzata sulle attività operative e rispondere ai criteri di efficienza di un moderno stabilimento di manutenzione.

L'Organizzazione (Centrale e Periferica)

Holding centrale

L'organigramma proposto, sulla base delle considerazioni e delle analisi effettuate per la struttura centrale, è il seguente:

ORGANIGRAMMA CENTRALE

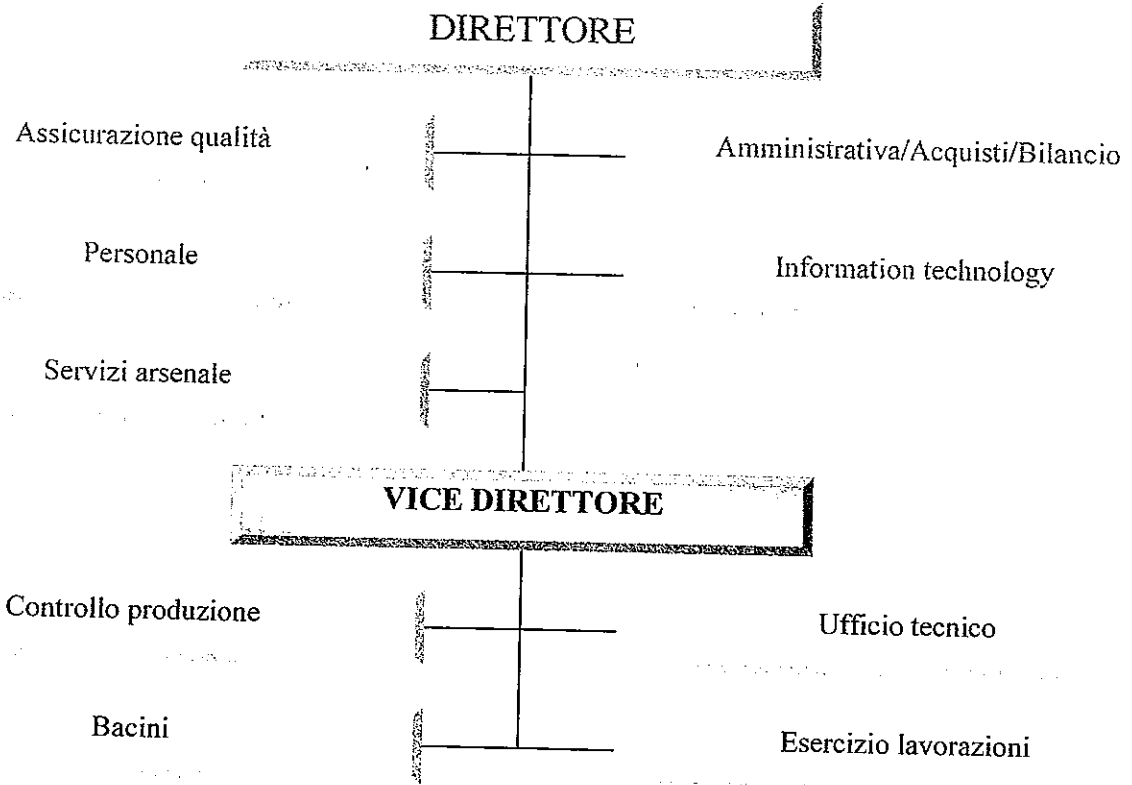


I Project Manager operano in maniera trasversale o “a matrice” sui vari EEEO con riferimento all’area di competenza e dipendono direttamente dal Direttore Generale.

Unità produttive Periferiche

L’organigramma

L’organigramma delle Unità Produttive è articolato in via concettuale in maniera “corrispondente” a quello della struttura centrale.



Tutti gli EEOO della Struttura periferica sono inseriti organizzativamente e gerarchicamente nella struttura ma hanno un collegamento funzionale con i corrispondenti EEOO della Struttura centrale oltre che col Project Manager di riferimento secondo necessità. La struttura è quanto mai semplice e funziona in forte correlazione di dipendenza dalla struttura centrale fatte salve le scelte relative alla pratica effettuazione delle manutenzioni sempre però secondo il programma stabilito e definito in ambito struttura centrale.

Proposta per il Sistema Arsenalì

Avendo a riferimento:

- l'articolazione organizzativa "ideale" presa a riferimento
- lo scenario prospettato dallo Stato Maggiore della Marina in termini di Unità navali in servizio nei prossimi 5-10-15 anni e di loro assegnazione stanziata
- la necessità di una visione integrata delle lavorazioni tra i vari stabilimenti

- i know how e le nicchie di eccellenza esistenti
- le attività su cui focalizzarsi perché ritenute strategicamente da mantenere “in house”
- le attuali potenzialità e la possibilità di sviluppare attività da “mettere sul mercato” anche tenuto conto del “lay out” infrastrutturale
- le esigenze in termini di manutenzione delle Unità navali in servizio e di futura introduzione

le analisi svolte hanno portato allo sviluppo di una proposta complessiva di un “Sistema Arsenali” correlato alla attuale dislocazione degli Stabilimenti ma che può essere comunque suscettibile di variazioni al mutare degli scenari ipotizzabili.

In relazione a quanto sopra la configurazione sviluppata risulta come segue::

- un Organismo centralizzato che svolge il ruolo di “Holding “ delle Funzioni Centrali strategico-programmatico e gestionali per quanto opportuno e vantaggioso
- 3 Unità Produttive Periferiche (gli stabilimenti) che hanno piena delega e responsabilità sulla esecuzione delle lavorazioni/manutenzioni/ produzioni con missioni tra di loro parzialmente differenziate.

Per tutti e 3 gli Stabilimenti occorre ricercare al massimo la possibilità di svolgere attività da “mettere sul mercato a favore di terzi”, collegate in particolare ma non esclusivamente a esigenze di manutenzione di naviglio mercantile e/o di marine estere ma anche di naviglio da diporto “congruenti” con le attività lavorative di normale competenza. A tale possibilità va aggiunta quella di “valorizzare” le aree/infrastrutture rese disponibili dalla razionalizzazione delle lavorazioni utilizzando gli strumenti legislativi disponibili (art. 14 bis del decreto legge 25 giugno 2008, n. 112, così come convertito dalla legge 6 agosto 2008, n. 133).

Elaborazione/sviluppo organigrammi “industriali” delle Unità produttive

Si è proceduto quindi ad analizzare il dimensionamento delle risorse umane delle Unità produttive secondo le scenario sviluppato tenendo comunque conto che gli studi, nel presupposto che venga applicato il proposto modello giuridico-organizzativo hanno dimostrato che il dimensionamento quantitativo e qualitativo delle Tabelle Organiche attualmente previsto deve essere profondamente rivisto poiché significativamente cambia l’organizzazione proposta così come anche la natura tecnica dei Sistemi d’arma e di Piattaforma che devono essere mantenuti.

Il problema del dimensionamento “industriale” della struttura è stato sviluppato avendo a riferimento studi svolti in passato e in particolare gli Studi logistici delle Unità FREMM e le schede di manutenzione della Classe Orizzonte.

Tale Studio è stato articolato in una prima versione con riferimento ad un modello teorico di 35 Unità tutte di fabbricazione post 2000 e poi rapportato al tonnellaggio effettivo di tutte le Unità navali nelle loro varie articolazioni..

A maggior chiarimento si rappresenta che lo Studio correlato ad un “set” ridotto di UUNN (35 Unità Navali) di tipologia post 2000 è stato elaborato in particolare per consentire la disponibilità di un **modello** che permettesse di esaminare varie ipotesi di gruppi di UUNN (tutte post 2000), di loro destinazione, di assegnazione delle diverse tipologie di lavori, elaborando così una serie di confronti ed ottenendo indicazioni relative, a seconda dei vari casi, che consentissero di analizzare convenienze e vantaggi dell’assegnazione delle lavorazioni di manutenzione ai singoli Stabilimenti.

Le conclusioni di tale Studio teorico sono inoltre indicative dei seguenti aspetti:

- forniscono numeri propri di una realtà prettamente industriale
- forniscono elementi sugli specifici skills del personale preposto alle manutenzioni
- danno indicazioni sulle proporzioni relative dei vari mestieri/qualifiche da impiegare in prospettiva nelle varie aree di lavorazione.

Essendo il modello basato sui dati “di targa” delle manutenzioni esso può essere aggiornato a seconda delle evoluzioni dei dati legati all’impiego effettivo dei sistemi ed al rientro quindi dei risultati dal campo.

Il passaggio dallo Studio “a 35 Unità” a quello relativo al complesso del tonnellaggio della Flotta è avvenuto per tener conto, una volta definito il modello concettuale di calcolo, della effettiva composizione della totalità della Flotta, dovendosi evidentemente prendere in considerazione anche le Unità “pre 2000” e il naviglio cosiddetto “minore”.

Le conclusioni delle elaborazioni degli Studi sviluppati sono dipendenti dai parametri di riferimento che devono essere allo scopo definiti e cioè:

- dimensione ed allocazione della Flotta (il cosiddetto “scenario”)
- definizione delle attività a contenuto programmatico e gestionale ed operativo “dirette” ritenute irrinunciabilmente da mantenere “in house”
- le attività “dirette” ritenute non strategiche
- le scelte di “make” or “buy”

- la proporzione diretti- indiretti funzione della scelta del modello giuridico-organizzativo.

I risultati complessivi sono di seguito riportati:

Studio a 35 Unità :	1805 unità
Studio “Naviglio complessivo”	2580 unità

Considerazioni sui dimensionamenti industriali

Il dimensionamento “industriale” così come le proposte di articolazione organizzativa dimostra univocamente:

- la necessità di una riduzione delle risorse impiegate nell’Area Amministrativa/servizi/supporti il cui “iperdimensionamento” attuale contribuisce all’elevato dato delle spese generali rilevato indiscutibilmente durante le mappature svolte
- la necessità di un cambiamento profondo degli skills nell’area dei diretti sia come tipologia che come formazione professionale specifica.

In via del tutto generale si può affermare che l’area “indiretti” subisce una significativa riduzione collegata al cambiamento delle regole di funzionamento mentre l’area dei diretti subisce una profonda revisione:

- in termini di organizzazione
- in termini di skills del personale necessario

mentre i numeri complessivi vanno comunque considerati nell’ottica di una profonda revisione dell’articolazione organizzativa.

Il dimensionamento ottimale delle risorse umane è evidentemente legato alle scelte di “make or buy”, alla scelta delle attività ritenute comunque strategiche, alla scelta delle attività comunque da lasciare affidate all’Industria nazionale e/o al cosiddetto Indotto locale.

Il dimensionamento “numerico” delle risorse umane elaborati, da ritenere certamente approssimato, individua tuttavia abbastanza inequivocabilmente alcune “linee guida” di tendenza da perseguire nel transitorio verso il progressivo conseguimento della struttura di riferimento industriale (“bench mark”) e cioè:

- revisione delle professionalità con riqualificazione delle risorse umane che risultano in esubero essenzialmente nell’area “indiretta” di supporto

- laddove impossibile la riconversione, agevolazione con “scivoli” verso la quiescenza eventualmente secondo un piano di erogazione di ammortizzatori sociali
- riqualificazione, laddove ritenuto opportuno e vantaggioso, comunque necessaria nella pluralità dei casi, anche per chi è già sul “prodotto” e ne ha bisogno tenuto conto delle novità tecnologiche dei sistemi
- revisione selettiva delle scelte “make or buy” delle attività attualmente esternalizzate allo scopo di “internalizzare” e quindi “trovare ulteriore lavoro” sia per coloro che dall’area staff eventualmente transitassero nell’area produttiva sia per coloro che già vi sono compresi in numeri maggiori di quelli “industrialmente” necessari
- piano complessivo di formazione/riconversione associato ad un piano di assunzioni “selettivo” graduale nel tempo (volto a coprire i settori ritenuti strategici)
- redistribuzione ottimale dei carichi di lavoro tra gli Stabilimenti a prescindere dalla base di appartenenza delle UUNN
- deciso orientamento a ricercare attività all’esterno possibilmente coerenti con le attività istituzionali allo scopo di saturare secondo “bench mark” industriali le potenzialità disponibili.

Linee d’azione proposte

Avendo a riferimento:

- l’ articolazione industriale ideale di riferimento (bench mark) quale quella proposta
 - il dimensionamento industriale
e preso atto
 - dell’attuale configurazione della distribuzione delle risorse umane (vds. **Allegato 1**) e della loro esistenza prevista al 2010 (numero previsto 2865 unità)
- la configurazione “industriale” degli Stabilimenti che si propone di raggiungere è quella riportata in **allegato 2**: essa risulta così significativamente e profondamente diversa da quella attuale che si ritiene possa essere assunta soltanto nel medio lungo periodo (5-7 anni). L’obiettivo può essere raggiunto intraprendendo una serie di provvedimenti che nel tempo e con step intermedi nel breve periodo (da 1 a 3 anni) e nel medio-lungo periodo (3- 7 anni) tendano alla situazione obiettivo finale,

e che comunque sin dal principio costituiscano motivo di efficientamento della struttura secondo il flusso di provvedimenti/azioni relativi all'ambito organizzativo-tecnico di seguito esposto.

Provvedimenti da prendere nell'ambito organizzativo tecnico

1° fase: 1-3 anni

Holding centrale: la costruzione della struttura centrale deve essere progressiva in sintonia con il ridimensionamento delle funzioni amministrative/Staff/Supporto delle strutture periferiche e con il relativo passaggio di competenze. La cessione di risorse per l'attivazione dei vari Elementi di Organizzazione deve avvenire però anche a "spese" di altri EEOO "centrali" che vedono progressivamente anche se parzialmente alcune delle loro competenze trasferite alla nuova struttura. Ciò in ragione del fatto che la nuova struttura assume funzioni precedentemente svolte da altri Enti/Organismi.

Stabilimenti:

Ridimensionare in diminuzione l'area Uffici/Supporto degli Stabilimenti di circa il 30% (sul totale tale diminuzione risulta del 10%). Tale ridimensionamento ha per obiettivo una prima evoluzione migliorativa della presenza del Personale presente nelle aree DSN, DSC e DSD in rapporto alla totalità delle risorse umane portandolo a 0,5-0,6 rispetto al valore attuale di 0,35 - 0,45 .

Nell'Area "Servizi Arsenale": in prospettiva mirare al mantenimento delle sole risorse funzionali al funzionamento dell'Arsenale ed allo svolgimento delle attività manutentive. Cedere quindi ad altri elementi di organizzazione le prestazioni dei Servizi svolti dall'Arsenale non dedicati alle lavorazioni. Eventualmente è possibile proseguire in tali prestazioni, ma considerandole prestazioni da "quotare", alla stregua delle analoghe attività per terzi estranei alla AD. Ciò vale anche per il caso delle attività di natura amministrativa /staff svolte a vantaggio di altri Enti.

Area DLS-UST: (Pianificazione Esecutiva, Uff Studi e Gestione Commesse): Mantenimento sempre al massimo della capacità "Management tecnico delle attività" soprattutto in termini di controllo tecnico commesse.

Area DLS: Lavorazioni - Area DSD: Mantenere gli attuali numeri assicurando un turn over delle attuali presenze sufficiente almeno al mantenimento delle attuali capacità tecniche "dirette". Per

tutto il personale presente nelle Aree tecnica DLS e tecnica DSD su base volontaria inizio riqualificazione professionale risorse umane presenti centrata come obiettivo sul dimensionamento definito dallo Studio relativo al modello teorico (Flotta a 35 Unità) delle forze dirette mirando a riempire la corrispondente articolazione organizzativa nelle varie aree dell'esercizio delle lavorazioni.

La "Forza" prevista **complessiva** per tale articolazione organizzativa dell'esercizio delle lavorazioni risulta di 1263 unità . Tali Unità proverranno dalla Forza presente sulla base di possibile disponibilità del personale (e in tal caso sarà necessario attivare un percorso di formazione) altrimenti in caso di gap tra candidati alla formazione e numeri richiesti dalla struttura, occorre provvedere con un piano "selettivo" di assunzioni.

Per il Personale delle Aree Supporto/Staff non si intravedono particolari difficoltà a disporre delle professionalità previste nella nuova struttura con il personale già esistente o con quello di nuova assunzione in caso di discesa sotto la soglia numerica organica prevista.

AREE

Per le aree occorre proseguire nella implementazione del piano Brin che prevede la presenza e l'impiego della forza diretta così come prevista dalla presente proposta.

Occorre altresì proseguire nelle iniziative di "Valorizzazione" di infrastrutture ed aree facendo riferimento anche alle altre iniziative che l'Amministrazione ha in corso sulla base degli strumenti legislativi resi disponibili dal legislatore.

Iniziative verso "terzi"

Occorre ricercare prestazioni verso terzi e internalizzare parte delle attività attualmente esternalizzate allo scopo comunque di saturare "industrialmente" le forze lavorative dirette presenti.

A partire dal 3° anno a tendere al 5°

Progressivamente attivare la struttura organizzativa correlata al set di 35 unità post 2000 destinandovi il personale mano a mano che venga o assunto o adeguatamente formato (vedasi iniziative assunte nel periodo 1°-3° anno) prevedendo anche la possibilità che l'Elemento di Organizzazione esistente "conviva" temporaneamente con quello di nuova istituzione. Tale struttura costituisce il nucleo attorno al quale deve essere progressivamente costruita la struttura

organizzativa finale. Tale “costruzione” deve avvenire in maniera “modulare” cioè per Elementi di organizzazione che devono essere completamente attivati anche se in maniera sequenziale.

A partire dal 5° anno a tendere al 7° anno

Tendere al dimensionamento qualitativo e quantitativo pieno della struttura definita “a Naviglio complessivo” anche in questo caso secondo modalità modulare raggiungendo per specifici elementi di organizzazione il dimensionamento completo previsto. L’attivazione completa di tale struttura deve tuttavia essere oggetto di verifica continua nel tempo in funzione dell’effettiva entrata in servizio delle Unità post 2000 e dei risultati “tecnici” del loro funzionamento in servizio.