

Sintesi Relazione Fincantieri - Cantiere di Marghera

Matteo Gaddi
Fiom Venezia - Fiom Veneto

Premessa: uno sguardo a Fincantieri S.p.a.

Appare utile una brevissima introduzione per comprendere di quale azienda stiamo parlando. I dati del Bilancio 2021 (e degli anni precedenti) sono assai indicativi come indicato in tabella 1.

Tabella 1: principali dati di Bilancio Fincantieri Spa (dati in migliaia di euro)

| | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 | 2016 |
|------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Valore della Produzione | 5255214 | 4410514 | 4337363 | 3989131 | 3736889 | 3057632 |
| Ricavi vendite e prestazioni | 4209613 | 3336461 | 1979299 | 2949394 | 2737782 | 2910757 |
| Valore Aggiunto | 1070411 | 699046 | 1028790 | 994769 | 806194 | 626460 |
| EBITDA | 407418 | 112274 | 445932 | 434515 | 259159 | 113685 |
| Risultato operativo | 248373 | -19790 | 346716 | 340162 | 185249 | 50463 |
| Utile | 125225 | 963 | 151352 | 217998 | 119272 | 18673 |

L'utile netto del 2021 è stato pari a oltre 125 milioni di euro. sommando gli utili del periodo considerato si ottiene come cifra complessiva oltre 633 milioni di euro.

1. Le dimensioni del fenomeno appalti nel cantiere di Marghera

Il sistema di organizzazione della produzione di Fincantieri è caratterizzato da un enorme ricorso ad appalti legati alla produzione diretta della nave come si vede dalla tabella 2 che indica il numero di lavoratori e imprese in appalto presso il cantiere di Marghera. (attenzione: sono solo le ore lavorate dalle ditte in appalto presenti in cantiere, con l'esclusione quindi dei cosiddetti appalti "chiavi in mano").

Tabella 2: numero di lavoratori e imprese in appalto nel cantiere di Marghera, anno 2022

| Mese (anno 2022) | Numero lavoratori in appalto | Numero imprese in appalto |
|------------------|------------------------------|---------------------------|
| Aprile | 4020 | 512 |
| Maggio | 4798 | 527 |
| Giugno | 4192 | 539 |
| Luglio | 4581 | 553 |
| Agosto | 1857 | 468 |

Da questi dati si può desumere la dimensione media delle imprese in appalto: 7,8 dipendenti, 9,1 dipendenti, 7,7 dipendenti e 8,2 dipendenti.

I dipendenti Fincantieri presso il cantiere di Marghera sono 1.057 (7 dirigenti, 11 quadri, 563 impiegati e 476 operai).

Ne consegue che il rapporto tra dipendenti delle ditte in appalto e personale Fincantieri è di circa

1:4.

Ma quando si vanno a vedere le ore lavorate dai dipendenti Fincantieri e da quelli delle ditte in appalto, emerge come tale sproporzione sia ancora maggiore, come si vede in tabella 3.

Tabella 3: ore lavorate in appalto e ore lavorate da dipendenti FC

| | Commessa 6298 - h (migliaia) | | | Commessa 6299 - h (migliaia) | | |
|---------------|------------------------------|--------------|--------------|------------------------------|--------------|--------------|
| | Service STA | FC | % appalti | Service STA | FC | % appalti |
| NAV | 51 | 51 | 50 | 48,5 | 44,9 | 51,93 |
| PRF | 665,8 | 143,5 | 82,27 | 616,5 | 78,1 | 88,76 |
| PRS | 140,3 | 21,4 | 86,77 | 130,4 | 10,7 | 92,42 |
| TUB | 92,5 | - | 100 | 96,9 | - | 100 |
| MON | 397,7 | 29 | 93,2 | 276,9 | 15 | 94,86 |
| ASS | 410,6 | 210 | 66,16 | 416,8 | 190,1 | 68,68 |
| APP | 238,7 | 52,7 | 81,91 | 253,7 | 30,3 | 89,33 |
| FAM | 488,1 | 68,9 | 87,63 | 510,8 | 53,8 | 90,47 |
| ELE | 370,9 | 48,9 | 88,35 | 379,1 | 31,9 | 92,24 |
| Totale | 2.855,8 | 625,4 | 82,08 | 2.729,6 | 454,9 | 85,72 |

2. Aspetti economici degli appalti: il costo medio del lavoro

Tabella 4: costo pro capite annuo del personale dipendente di alcune ditte in appalto (Fonte: Bilanci aziendali)

| | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 |
|-------------------------------------|------------------|--------|--------|--------|-------|
| Fincantieri | 67.780 | 63.350 | 66.290 | 65.890 | 64280 |
| Fincantieri operai impiegati | 55.551 56.377 | | | | |
| Azienda 1 | nd | 25.560 | 34.400 | 18.440 | 24540 |
| Azienda 2 | nd | 22.970 | 27.060 | 8470 | nd |
| Azienda 3 | nd | 23.950 | 25.120 | 26.010 | 21190 |
| Azienda 4 | nd | nd | 25.910 | 26.970 | 26500 |
| Azienda 5 | 31.540 | 29.370 | 27.320 | 29.610 | 24820 |
| Azienda 6 | 34.660 | 28.300 | 32.510 | 30.110 | 31060 |
| Azienda 7 | 33.180 | 28.220 | 34.280 | n.s. | 32360 |
| Azienda 8 | 33.730 | 32.660 | 35.630 | 35.270 | 34540 |
| Azienda 9 | 29.880 | 24.250 | 29.600 | 27.180 | 25170 |
| Azienda 10 | 32.600 | 25.860 | 32.480 | 34.280 | 27700 |
| Azienda 11 | 32.830 | 28.210 | 33.500 | 30.580 | n.c. |

Il costo pro-capite dei dipendenti Fincantieri, ovviamente, è calcolato su tutto il personale dipendente, compresi quadri e dirigenti. Quindi abbiamo calcolato il costo pro-capite di operai e impiegati. Il costo del lavoro pro-capite di operai e impiegati Fincantieri è pari a pari a 55.551 euro (o 56.377 se calcoliamo gli emolumenti a categorie protette e apprendisti come aggiuntivi a quelli di operai e impiegati) Si tratta, mediamente di oltre 20.000 euro in più rispetto al costo del lavoro pro-capite praticato dalle imprese in appalto. Vediamo anche il costo del lavoro pro-capite praticato da

alcune imprese metalmeccaniche del territorio veneziano (tabella 5).

Tabella 5: costo del lavoro pro-capite di alcune imprese del territorio

| | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 |
|------------|--------|--------|--------|--------|-------|
| Lafert Spa | 51.490 | 45.570 | 50.790 | 55.240 | 52060 |
| Faces | 47.530 | 48.310 | 46.970 | 50.320 | 52480 |
| SIMAR | 56.070 | 48.820 | 49.730 | 47.440 | 49370 |
| Pometon | 49.290 | 46.900 | 48.130 | 50.300 | 52860 |
| ALU PRO | 53.980 | 48.520 | 49.720 | 49.370 | 49600 |
| OCM | 44.860 | 41.700 | 42.050 | 42.520 | 42600 |

Anche la comparazione con alcune imprese del territorio dimostra il profondo divario con il costo del lavoro pro-capite praticato dalle imprese in appalto operanti presso il cantiere di Marghera.

Anche dal punto di vista del costo medio orario il confronto evidenzia una netta sproporzione.

Tabella 6: costo medio orario

| | Costo annuo | Costo Orario |
|--|-------------|--------------|
| Azienda 5 | 31.540 | 17,68 |
| Azienda 6 | 34.660 | 19,43 |
| Azienda 7 | 33.180 | 18,6 |
| Azienda 8 | 33.730 | 18,91 |
| Azienda 9 | 29.880 | 16,75 |
| Azienda 10 | 32.600 | 18,27 |
| Azienda 11 | 32.830 | 18,4 |
| Lafert Spa | 51.490 | 28,86 |
| Faces | 47.530 | 26,64 |
| SIMAR | 56.070 | 31,43 |
| Pometon | 49.290 | 27,63 |
| ALU PRO | 53.980 | 30,26 |
| OCM | 44.860 | 25,15 |
| Fincantieri (operai + impiegati) | 55.551 | 31,14 |
| Fincantieri (*) | 56.377 | 31,6 |
| Fincantieri (compresi quadri e dirigenti) | 67.780 | 37,99 |

3. Come funziona il sistema appalti in Fincantieri

3.1 La Work Breakdown Structure (WBS)

Fincantieri utilizza il metodo della Work Breakdown Structure (WBS) che consente di scomporre la nave in tutte le sue parti costitutive: scomposizione del prodotto nelle sue singole parti (Product Breakdown Structure) e scomposizione del costo complessivo (Cost Breakdown Structure) in ogni singola componente.

Ad esempio, una nave da crociera si compone innanzitutto di scafo, di sistema di propulsione, di tutto ciò che riguarda le cabine, aree di servizio, ristorazione, sale di cinema-teatro, ecc.

A loro volta, ciascuna di queste si suddivide in ulteriori parti a seconda dei livelli di approfondimento della WBS. In questo modo la scomposizione del prodotto-nave complessivo

diventa sempre più dettagliata.

Una volta suddivisa la nave è possibile attribuire un costo a ciascun componente di essa tramite lo strumento del Cost Breakdown Structure.

Il costo di ogni singolo componente è determinato da diverse voci, tra cui i materiali, gli impianti utilizzati e il lavoro necessario alla sua realizzazione.

Le singole parti possono essere acquistate (e in questo caso il costo di ciascuna corrisponde, banalmente, al suo prezzo d'acquisto) o prodotta internamente; si tratta della famosa alternativa "Make or Buy".

Ciascuna di queste parti elementari può necessitare:

- o di un processo lavorativo (produttivo) per essere realizzata;
- o di operazioni di montaggio di pezzi.

In entrambi i casi, sia la produzione che il montaggio di un pezzo devono essere prima "tempificati" e poi "costificati".

A questo punto entra in gioco un'altra funzione della WBS che è quella relativa alla scomposizione di un processo/attività (Activity Breakdown Structure - ABS). In questo caso la WBS, tramite ABS, definisce come sono organizzate le attività (di produzione, di montaggio, di allestimento): in sostanza definisce i processi di lavoro per ogni singola micro-fase sulla base delle caratteristiche delle stesse.

Queste caratteristiche possono riguardare gli aspetti fisici del prodotto da realizzare (ad esempio la lunghezza della lamiera da saldare, la forma fisica della lamiera - dritta, curva ecc.); oppure le caratteristiche dell'attività da svolgere (ad esempio la stesura di un cavo elettrico in determinati spazi della nave ecc.).

Per determinare il costo di ciascuna operazione ad essa viene assegnato un tempo.

Come avviene questo?

3.2 La definizione delle ore-uomo

Fincantieri per ciascuna nave, sulla base della progettazione, definisce un budget di ore complessivo per la sua realizzazione, e questo consente di arrivare a definire un service di ore-nave.

Per calcolare quante ore di lavoro servono, Fincantieri utilizza un sistema informatico che funziona sulla base di una tabella che indica, per ogni lavorazione (ad esempio per fare 1 metro di saldatura) quanto tempo è necessario per la sua realizzazione: in questo modo calcola sia le ore da assegnare ai propri dipendenti, sia - soprattutto - le ore da assegnare alle ditte in appalto (che ormai svolgono al quasi totalità del lavoro di produzione).

Ovviamente questo punto è decisivo: è questo metodo di calcolo che definisce il tempo che viene assegnato a ciascun tipo di lavorazione. Eventuali criticità di questo metodo si ripercuotono a cascata sui tempi concretamente assegnati a ciascuna operazione. Cominciamo a vedere di quali criticità si tratta.

Primo problema: la completezza o meno dei disegni.

Un problema molto rilevante è relativo ai documenti (tra cui i disegni) della nave che spesso sono incompleti. Questi documenti, infatti, dovrebbero comprendere tutte le parti della nave: se il pezzo della nave è espressamente indicato (come dovrebbe) ed è correttamente imputato al suo corrispondente livello, il programma informatico "prende" questo pezzo e fa il conteggio delle ore necessarie alla sua realizzazione e/o al suo montaggio. Ma se quel pezzo non è compreso nel disegno o se è stato collocato in un'altra parte della nave, allora il sistema informatico inevitabilmente fornisce valutazioni sbagliate e non consente di calcolare correttamente i tempi.

Il problema di questi pezzi mancanti è dovuto al fatto che Fincantieri ricorre in maniera sempre più massiccia all'appalto anche dei disegni che possono così risultare incompleti.

In precedenza per svolgere questa analisi veniva utilizzato il "foglio costruttivo": ogni pezzo veniva "smarcato manualmente" dal tecnico per essere inserito nella fase giusta. L'inserimento manuale da parte del tecnico dei pezzi nelle varie fasi ed il conseguente calcolo delle ore necessarie comportavano un dispendio di tempo, però si trattava di sistema più sicuro perché tramite il

controllo umano tutte le fasi risultavano complete e correttamente definite.

Lo svolgimento di questa analisi, infatti, è sempre una attività soggettiva il cui risultato cambia a seconda di chi la compie.

Ed eccoci alla seconda criticità: vincoli, problemi e inconvenienti di cui si dovrebbe tener conto.

Se un analista Fincantieri è stato in produzione conosce molto bene la nave, i suoi vari blocchi e le lavorazioni che devono essere fatte, comprese tutte le particolarità e le difficoltà di ciascuna di esse. Al contrario, chi non è mai stato in produzione, non conosce tutte le difficoltà, i vincoli, le criticità che possono manifestarsi e che possono condizionare una determinata valutazione: quindi sarà portato ad una valutazione rigida e standardizzata basata solo sui documenti facendo solo il "processo base della valutazione".

Questi aspetti sono molto importanti perché nell'analisi, per la valutazione delle ore da assegnare a ciascuna lavorazione, si deve tener conto delle maggiorazioni dovute a difficoltà, vincoli, particolarità, criticità, possibili problemi che possono manifestarsi in fase realizzativa ecc.

Tener conto di questi problemi consentirebbe di definire dei tempi comprensivi di tutte le maggiorazioni di tempo necessarie per ovviare a questi inconvenienti.

Ma un calcolo dei tempi basato su queste considerazioni, che tengono nella giusta considerazione i problemi concreti che si presentano nella materialità dei processi produttivi, risultava troppo "oneroso" per Fincantieri il cui intervento è stato finalizzato a limitare il più possibile, o evitare, l'inserimento delle maggiorazioni.

Le maggiorazioni in cosa consistono in Fincantieri?

Ricorriamo ad un esempio concreto. Se si deve montare un pezzo - ad esempio un tubo - l'analista deve tener conto dei disagi e delle difficoltà concrete che ci sono in produzione. Per questo Fincantieri ha definito una tabella con le maggiorazioni applicabili.

In questa tabella i valori di maggiorazione sono corretti, ma Fincantieri spinge per abbassare il tempo assegnato.

Questa pressione per abbassare i tempi assegnati deriva da una valutazione di carattere economico: in base alle ore-uomo assegnate a ciascun blocco viene innanzitutto calcolato il costo complessivo della nave da proporre all'armatore. L'obiettivo di definire un costo vantaggioso ("vantaggioso" per l'armatore che acquista, e per Fincantieri che ottiene la commessa) comporta che ogni singolo appalto venga definito in termini di sotto-costi, scaricando in questo modo sui lavoratori degli appalti questo tipo di sconti.

Dall'assegnazione dei tempi, infatti, deriva anche il costo di ogni singola fase, comprese quelle da assegnare in appalto. Ne deriva che il valore degli appalti risulta determinato da questa modalità di calcolo dei tempi, con ovvie conseguenze per il valore complessivo dell'appalto che viene compresso il più possibile, spesso ben al di sotto del valore limite corrispondente al livello minimo di ore che sarebbero necessarie.

Spieghiamoci meglio ricorrendo a qualche esempio.

I tempi vengono calcolati utilizzando come parametri di riferimento i metri o i pezzi, da cui derivano i minuti-metro e i minuti-pezzo.

Per quanto riguarda le attività di carpenteria si tiene conto del parametro dei metri. Ad esempio si tratta dei minuti necessari per una saldatura di 10 metri, o del calcolo del tempo necessario per un assiemaggio. Ovviamente in entrambi i casi si dovrebbe tener conto di varianti determinate da alcune particolarità: nel caso della saldatura le varianti possono essere date dal carattere lineare o curvo della lamiera da saldare; nel caso dell'assiemaggio dallo svolgimento di operazioni che possono prevedere l'utilizzo di piani verticali, o lavorazioni sopra-testa ecc.

Nel caso di attività di smistamento o posizionamento si utilizzano invece i minuti-pezzo.

Anche il posizionamento dei pezzi dovrebbe tener conto delle condizioni concrete in cui viene svolto: ad esempio se si devono smistare o posizionare 10 pezzi in un doppio fondo, si dovrebbero riconoscere adeguate maggiorazioni per questa operazione che avviene in condizioni particolari.

In entrambi i casi le maggiorazioni sono previste (sulla carta) dalla tabella dei tempi di lavorazione, e quindi andrebbero applicate dalla macro che calcola l'analisi complessiva.

Ma proprio su questo aspetto si esercitano le pressioni dell'azienda per il loro contenimento.

Più maggiorazioni vengono riconosciute e maggiori sono i tempi di realizzazione assegnati e, nell'ottica Fincantieri, maggiori sono i costi che ne derivano. L'obiettivo, quindi, è quello di evitare il più possibile l'applicazione delle maggiorazioni al calcolo dei tempi, a prescindere dalle concrete condizioni di produzioni: questo per un mero calcolo economico.

Ma non solo: non sempre l'esperienza di chi definisce i tempi è tale da consentire di calcolarli correttamente, tanto da portare a errori grossolani. Facciamo un esempio concreto. Nella tabella dei tempi, per la saldatura di due metri di lamiera, viene previsto un determinato tempo. Chi conosce la produzione sa benissimo che due metri di saldatura in realtà corrispondono a quattro metri reali: la lamiera, infatti, va saldata da entrambi i lati. Chi non ha esperienza e si limita all'applicazione standardizzata dei tempi previsti dalla tabella, invece, calcolerà un tempo dimezzato rispetto a quello realmente necessario. Un errore di valutazione di questo tipo, quindi, può comportare un calcolo dei tempi profondamente sbagliato.

Terzo problema: come avviene concretamente il calcolo delle ore-uomo. Standardizzazione o valutazione concreta?

Come visto un appalto avviene sulla base delle ore di montaggio o di carpenteria.

Ad esempio, un problema serio è determinato dalla modalità di calcolo in maniera "lineare" delle ore-uomo. Utilizziamo un esempio: la stesura di cavi può avvenire su superfici lineari (in questo caso il lavoro è più semplice) o irregolari, con curve di innalzamento o abbassamento. In questo caso il lavoro da svolgere è più complesso e impegnativo e necessita di un numero maggiore di ore che, invece, non vengono riconosciute a causa del calcolo "lineare" che considera tutte le superfici di intervento come se fossero prive di curve.

Ma soprattutto il calcolo delle ore-uomo da dedicare ad un lavoro, viene fatto in base a condizioni standard che non tengono conto delle caratteristiche concrete della nave da produrre o di eventuali imperfezioni dei materiali o di problemi legati alla sequenza delle operazioni. Ad esempio: un conto è calcolare il monte ore necessario ad un montaggio da realizzare su una parete perfetta, altra cosa è realizzare il montaggio nel caso in cui non ci siano congiunzioni tra i blocchi.

Queste tabelle, quindi, essendo costruite "a tavolino", non consentono tener conto della realtà concreta in cui ci si trova ad operare. Di conseguenza il calcolo delle ore-uomo che ne deriva risulta pesantemente condizionato.

Quarto problema: come si arriva al costo orario?

Il costo di ciascuna sezione della nave viene definito tramite l'analisi dei tempi (svolta dal COP); successivamente questa ipotesi di costo viene comunicata all'ufficio acquisti (ACU) che la negozia con la ditta che opera in appalto. Il costo della sezione viene quindi calcolato tramite l'analisi e dipende dal monte ore che servono per la realizzazione di quella specifica parte di nave e dal costo orario che viene riconosciuto.

I passaggi, quindi, sono due.

Il primo riguarda il calcolo del tempo necessario a realizzare la parte di nave appaltata.

Il secondo passaggio prevede il calcolo del costo economico. Per arrivare al costo, le ore (ammesso che siano state calcolate correttamente) dovrebbero essere semplicemente moltiplicate per una tariffa oraria (già di per sé bassa). In realtà avviene che l'Ufficio Acquisti tratta con la ditta il valore dell'appalto.

3.3 Il valore economico dell'appalto: il tema delle DCM e delle NC e della qualificazione delle ditte in appalto

Oltre al tema delle ore-uomo previste (che, come detto, si prestano a parecchie criticità) e al costo orario concordato tra Fincantieri e la ditta in appalto (anch'esso tema estremamente critico), vi è un ulteriore problema.

Si tratta delle modifiche apportate al progetto originario (DCM) e le "non conformità" (NC).

Le DCM corrispondono a lavorazioni "extra" rispetto a quelle previste in sede di appalto che vengono riconosciute da parte dell'ufficio tecnico. Ad esempio se la progettazione si accorge di

errori nel disegno, o se l'armatore presenta una richiesta diversa dal progetto originario, allora viene definita una DCM: cioè una modifica ufficiale che viene analizzata e il cui valore economico viene riconosciuto alla ditta in appalto.

Diverso è il discorso per le NC.

Le NC sono costituite da quei lavori che una ditta in appalto si trova a dover svolgere e che sono dovuti ad operazioni/attività non contemplate nel progetto, oppure non chiaramente indicate nel progetto nelle sue modalità realizzative (ad esempio un montaggio di tubi, di impianti ecc.).

Quindi una DCM origina o da una richiesta dall'armatore, o dalla progettazione di Fincantieri che si rende conto che serve una modifica per ovviare ad un precedente errore; mentre una NC in genere origina dalla richiesta della ditta di appalto che la segnala.

Se una NC comporta una quota di lavoro in più (ad esempio, anziché 10 ore come da capitolato ne servono in realtà 15), questa dovrebbe teoricamente ricevere una approvazione preventiva prima di procedere. In realtà avviene che la ditta in appalto prima realizza quello che deve fare e poi le viene eventualmente riconosciuto il lavoro in più che ha svolto.

Anche in questo caso le criticità non mancano.

Prima criticità: la qualificazione delle ditte appaltatrici

Una ditta in appalto potrebbe aver impiegato più tempo del previsto per una sua incapacità o inefficienza ad operare. Ma per quale motivo una ditta in appalto dovrebbe essere incapace di operare correttamente o inefficiente nelle attività che svolge?

Questo rimanda alla modalità di selezione delle ditte e alla verifica delle loro competenze, della qualità e dell'esperienza che possono garantire: ci sono ditte che si presentano come qualificate e patentate per svolgere determinate lavorazioni, ma di fatto non lo sono.

Alla luce di questi aspetti viene da chiedersi quali verifiche Fincantieri realizzi rispetto a quanto previsto dalle Condizioni Generali d'Appalto (mod. CGAP ed. luglio 2016), laddove si stabilisce che: *"FINCANTIERI assegna l'ordine a proprio insindacabile giudizio, valutata positivamente la professionalità, le caratteristiche organizzative e l'idoneità tecnico professionale delle imprese appaltatrici.*

O ancora (mod. CGAT ed. Gennaio 2021) che: *"7.1. L'Appaltatore prende atto e riconosce che la scelta dell'Appaltatore è rimessa all'insindacabile giudizio del Committente, che valuta a sua discrezione la competenza, le caratteristiche organizzative e l'idoneità tecnico professionale dell'Appaltatore. 7.2. L'Appaltatore dichiara di avvalersi di personale adeguatamente formato e qualificato per l'esecuzione dei Lavori,"*

Seconda criticità: le NC si manifestano nelle concrete condizioni di produzione.

Le NC possono essere dovuti ad errori nelle precedenti fasi di lavorazione: ad esempio un tubista può vedersi ostruito il passaggio del tubo che deve installare da una parete montata in precedenza in un punto non corretto o senza la predisposizione dei passaggi. Ovviamente a questo problema si deve in qualche modo ovviare per poter montare il tubo, e questo comporta ore di lavoro ulteriori rispetto a quelle prevista in sede di appalto.

Secondo le ditte in appalto, attualmente, l'incidenza delle "non conformità" è altissima ed il loro eventuale mancato riconoscimento comporta conseguenze economiche pesanti.

Mentre l'ordine di pagamento dei lavori eseguiti come da capitolato viene emesso in tempi corretti e fatturato (cioè vengono incassati i corrispettivi stabiliti), nel caso delle "non conformità" e delle DCM finché non diventano ordini ufficiali – cioè riconosciuti da Fincantieri – le ditte in appalto non possono fatturare l'esecuzione di questi interventi.

Questo aspetto comporta una significativa esposizione economica per molte aziende in appalto, perché pur eseguendo lavori (e quindi sostenendone i costi), questi non sempre vengono loro pagati.

Il rischio di determinare situazioni finanziarie preoccupanti è molto rilevanti.

Il rimborso di queste cifre quando vengono riconosciute avviene con grande ritardo; ma a volte non vengono nemmeno riconosciute e quindi non vengono pagate.

Per cercare di ottenerne il riconoscimento le ditte di appalto negoziano con Fincantieri, senza alcuna certezza circa l'esito di queste trattative.

Terza criticità: lo scarso potere contrattuale delle ditte appaltatrici

Le ditte in appalto hanno scarso potere contrattuale in questa materia in quanto la mancata esecuzione di questi lavori rischia di determinare ulteriori conseguenze per le ditte in appalto. Queste, infatti, per ottenere il pagamento dei lavori eseguiti devono “consegnare” a Fincantieri quello che hanno realizzato; al momento della consegna (ad esempio di un blocco o di un allestimento) anche l'armatore verifica che i lavori siano stati eseguiti. Ma all'armatore poco importa cosa sia avvenuto tra Fincantieri e la ditta in appalto: la sua unica preoccupazione è che i lavori siano stati eseguiti e che quella parte di nave possa essere “consegnata”. Soltanto a questo punto l'armatore provvederà al pagamento a Fincantieri della somma corrispondente all'avanzamento dei lavori e solo a quel punto la ditta in appalto potrà fatturare a Fincantieri l'intervento realizzato, che magari comprende anche lavori realizzati in regime di “non conformità” non ancora riconosciuti.

Se la ditta in appalto non avesse realizzato i lavori in “non conformità” per attendere l'esplicita e ufficiale autorizzazione di Fincantieri, non avrebbe potuto completare l'intervento complessivo, di conseguenza non si sarebbe potuta consegnare quella parte di nave, di conseguenza l'armatore non avrebbe pagato l'acconto e la ditta in appalto non avrebbe ricevuto alcun compenso.

Il procedimento per ottenere il riconoscimento delle ore effettuate (e quindi da pagare da parte di Fincantieri) dovrebbe avvenire in maniera formale e dovrebbe basarsi su un rapporto di reciproca fiducia. Anche perché alle ditte viene detto di svolgere le ore che servono per concludere i lavori e che poi verranno pagate. Solo successivamente la ditta emette la NC (non conformità).

Quindi, *prima* la ditta in appalto realizza i lavori su indicazione del personale di Fincantieri, e *dopo* ne chiede il riconoscimento economico.

Realizzare questi lavori *prima* del formale riconoscimento degli stessi da parte di Fincantieri è di fondamentale importanza nel rapporto tra Fincantieri e armatore e, a cascata, anche per le ditte in appalto. Se la ditta in appalto cercasse di ottenere il riconoscimento delle NC da parte di Fincantieri quando esse si manifestano (cioè durante il lavoro concreto) e ne attendesse l'autorizzazione, non potrebbe concludere i lavori entro i termini previsti di consegna all'armatore e di conseguenza non potrebbe fatturare l'ordine rischiando di non incassare nemmeno i soldi previsti dal capitolato (pur essendo questi inferiori ai lavori effettivamente svolti).

Di fatto la rilevazione delle non conformità ed il loro successivo riconoscimento avvengono in una sorta di “terra di nessuno”.

3. 4 Lavoro a terra vs lavoro in bacino

Fincantieri sta spingendo per fare in modo che i montaggi avvengano il più possibile a terra e non a bordo, per ottenere una significativa riduzione dei tempi e dei costi.

Ma questa impostazione si scontra con un altro atteggiamento di Fincantieri, determinando una contraddizione interna che viene scaricata sulle ditte in appalto.

Fincantieri infatti vuole di anticipare il più possibile la messa in bacino delle parti di nave. Quest'ultimo atteggiamento tende a prevalere sulla prima intenzione (lavorare il più possibile a terra) tanto che a terra risulta sempre meno possibile realizzare grandi volumi di lavori.

Come detto nel precedente paragrafo il calcolo delle ore-uomo da dedicare ad un lavoro viene fatto in base a condizioni standard che non tengono conto delle condizioni concrete: ad esempio, un montaggio da realizzare su una parete perfetta vs un montaggio nel caso in cui non ci siano congiunzioni tra i blocchi.

In questo caso, ad esempio, verrebbe da chiedersi per quale motivo Fincantieri ha imbarcato blocchi non congiunti (senza saldatura), rendendo più difficile il lavoro delle ditte d'appalto.

La motivazione consiste nel fatto che maggiore è il numero di blocchi messi in bacino, e prima Fincantieri riesce ad incassare dall'armatore gli acconti in base allo stato di avanzamento del progetto.

Ovviamente anche sul varo finale della nave Fincantieri cerca sempre di anticipare il più possibile i tempi, sempre per ragioni finanziarie. Inoltre l'anticipo del varo consente di iniziare a lavorare la successiva nave da avviare in produzione, consente cioè di recuperare tempo prezioso per far fronte al portafoglio ordini di Fincantieri.

Per questo Fincantieri imbarca il maggior numero possibile di blocchi a prescindere dalle loro condizioni: alcuni di questi sono correttamente saldati, mentre altri sono solo tenuti assieme con strutture temporanee. In quest'ultimo caso, fino a quando il blocco non è saldato, determinate lavorazioni e montaggi non possono essere eseguiti, il che allunga i tempi previsti di lavorazione.

In questo modo Fincantieri scarica sia i problemi dell'organizzazione del processo di costruzione della nave, sia le proprie esigenze di incassare il prima possibile gli acconti previsti dalla commessa, sulle ditte che operano in appalto.

Lavorare a terra sarebbe preferibile, non solo per una ragione di risparmio di costi, ma anche per ragioni di sicurezza in quanto lavorare in bacino è pericoloso, essendo movimentati e utilizzati pezzi e strumenti di dimensioni e pesi molto elevati: se questi pezzi a terra possono essere movimentati con un muletto, quando la nave è già in bacino devono essere movimentati e imbarcati a mano, con notevole dispendio di tempi, con aumento della pesantezza delle condizioni di lavoro e con una maggiore esposizione dei lavoratori a rischi evidenti (di infortunio, di conseguenze ergonomiche ecc.).

Il lavoro a terra sarebbe favorito anche dalla presenza di tutte le figure professionali, in grado di intervenire in maniera coordinata per i vari interventi di rispettiva competenza.

La pressione per spostare da terra a bacino le parti di nave in lavorazione ha chiare conseguenze anche in termini economici sull'appalto.

Un tempo nel sistema di regolazione di rapporti tra Fincantieri e ditte in appalto erano precisate le specifiche tecniche che riconoscevano un corrispettivo economico diverso (cioè maggiore) nel caso in cui il lavoro da svolgere passasse da terra a bordo, tramite il cosiddetto "cambio fase".

Adesso, invece qualsiasi attività non espressamente indicata nel contratto di appalto non sempre viene riconosciuta in termini economici anche se il suo svolgimento si è reso necessario indipendentemente dalla volontà dell'appaltatore.

4. Situazione patrimoniale ed economica delle ditte che operano in appalto

Con una serie di accordi sindacali (a partire dal 1999) veniva previsto:

- a) di contenere il fenomeno dell'appalto e, in maniera più esplicita, del subappalto;
- b) di perseguire gli obiettivi di razionalizzazione, qualificazione e affidabilità dell'indotto;
- c) che le imprese appaltatrici disponessero di risorse quantitativamente e qualitativamente adeguate all'esecuzione dei lavori;
- d) che le imprese appaltatrici disponessero di requisiti minimi di capitale sociale (50.000 euro) e di organico (20 dipendenti);
- e) che il loro rafforzamento/miglioramento passasse anche attraverso il ricorso a strumenti quali consorzi, associazioni temporanee d'impresa e contratti di rete.

Ma in concreto come stanno davvero le cose?

Innanzitutto la maggior parte delle ditte in appalto opera in regime di monocommittenza nei confronti di Fincantieri. Il venir meno dell'appalto, quindi, per molte di queste imprese, significherebbe la cessazione dell'attività.

Dal punto di vista della solidità patrimoniale, andiamo a vedere alcuni dati tratti dai bilanci di queste imprese (viene riportato il dato dell'ultimo bilancio disponibile. Per quanto concerne il personale, nella parentesi sono indicati i dati dei due anni precedenti).

Tabella 7: Dati patrimoniali di alcune imprese in appalto

| | Capitale sociale | Patrimonio Netto | Immobilizzaz. Materiali | Immobilizzaz. Immateriali | Fatturato | Organico |
|-----------|------------------|------------------|-------------------------|---------------------------|-----------|-------------|
| Azienda 1 | 50000 | 59734 | 154827 | 0 | 792625 | 21 (18, 19) |
| Azienda 2 | 50000 | 80905 | 3299 | 789 | 464591 | 17 (29, 44) |
| Azienda 3 | 50000 | 365659 | 43003 | 1206 | 1753337 | 53 (88, 35) |
| Azienda 4 | 50000 | 74076 | 0 | 1331 | 405312 | 22 (17) |

| | | | | | | |
|-------------|--------|---------|--------|--------|---------|---------------|
| Azienda 5 | 20000 | 54834 | 61 | 990 | 460959 | 12 (10, 5) |
| Azienda 6 | 50000 | 15138 | 148387 | 2871 | 4195553 | 163 (84, 54) |
| Azienda 7 | 50000 | 55829 | 37089 | 680 | 1409471 | 32 (28, 24) |
| Azienda 8 | 52889 | 215806 | 27820 | 110000 | 968132 | 19 (30, 29) |
| Azienda 9 | 2000 | 35834 | 23144 | 0 | 4080255 | 135 (74, 68) |
| Azienda 101 | 50000 | 147743 | 3910 | 6657 | 1173373 | 37 (44, 53) |
| Azienda 11 | 20000 | 21707 | 0 | 0 | 248680 | 17 |
| Azienda 12 | 50000 | 133711 | 199701 | 17300 | 5489788 | 94 |
| Azienda 13 | 50000 | -189768 | 26451 | 3334 | 2283930 | 33 (32, 32) |
| Azienda 14 | 200000 | -119144 | 51395 | 984 | 3816579 | 110 (114, 86) |
| Azienda 15 | 51000 | 32954 | 45874 | 0 | 1947181 | 53 (43, 33) |
| Azienda 16 | 20000 | 53314 | 47587 | 0 | 3911309 | 63 (43, 45) |

Nei casi evidenziati in giallo il capitale sociale risulta addirittura inferiore alla soglia minima dei 50.000 euro, mentre in quelli evidenziati in verde il patrimonio netto risulta inferiore al capitale sociale. In quest'ultimo caso sono le perdite del conto economico che hanno determinato questo risultato: un chiaro segnale di come queste imprese disponessero di risorse proprie (es. riserve) estremamente basse, tanto che è bastato anche un solo anno in perdita per ridurre il patrimonio netto al di sotto del capitale sociale.

In rosa sono state evidenziate aziende che, nel corso di alcuni anni, hanno dichiarato un organico inferiore ai 20 dipendenti.

In generale si nota un livello di immobilizzazioni bassissimo: segno evidente di come queste imprese disponessero di dotazioni bassissime in termini di impianti, attrezzature ecc.

Quindi, anche nei casi in cui i requisiti del capitale sociale e dell'organico minimo risultavano - almeno formalmente - rispettati, di certo appare molto difficile parlare di indotto "qualificato".