

ANPAL SERVIZI: PROGETTO EQUIPE 2020
Piano di azione per la soluzione della crisi del Gruppo FERROLI

Premessa

Il Piano di azione per la soluzione della crisi del Gruppo Ferroli contenuto in questa nota tecnica è il risultato della prima fase di una attività sperimentale realizzata all'interno di un progetto denominato **Equipe 2020**, che ha coinvolto l'azienda, le Rappresentanze Sindacali Unitarie e le OO.SS. Fim e Fiom.

La sperimentazione di Equipe 2020 è finanziata dal FSE (PON SPAO) ed è affidata ad *Anpal Servizi Spa*. Da tempo infatti *Anpal Servizi* ha sviluppato molte attività che coinvolgono le parti sociali con la finalità, in alcuni casi specifici, di sostenerle nella individuazione di percorsi inediti di gestione di processi di ristrutturazione aziendali, anche a seguito della profonda rivisitazione, nell'ambito della riforma del mercato del lavoro, dei tradizionali ammortizzatori sociali.

Un caso di grande interesse per queste finalità è il caso del Gruppo Ferroli. Ferroli è un gruppo multinazionale del settore termomeccanico con sede principale a San Bonifacio in provincia di Verona e altri sedi produttive in Italia (Alano di Piave - BL, Cento - FE, Casole d'Elsa - SI). Produce una vasta gamma di prodotti (caldaie industriali e civili, murali e a basamento, condizionatori, bruciatori, scaldabagni, stufe, etc.) anche in stabilimenti presenti in Spagna, Cina, Polonia e Turchia.

Nella seconda metà del 2014 il gruppo è entrato in una gravissima crisi economico finanziaria, che lo ha portato assai vicino alla chiusura completa. Sul caso è stato aperto un tavolo negoziale presso il MISE. In seguito, gli accordi intervenuti sulla gestione degli ammortizzatori sociali (Cds e Cigs) hanno permesso, e permettono ad oggi, il mantenimento della continuità aziendale, evitando una drastica riduzione del personale.

Nel corso del 2015 è cambiata la compagine societaria con l'ingresso del fondo Oxi Capital e l'azienda ha, quindi, elaborato un progetto di ripresa parziale e di rilancio produttivo. Nel corso del 2016 l'Azienda ha presentato un piano industriale asseverato dal Tribunale di Verona ai sensi dell'art. 182 bis in virtù delle norme previste dalla Legge Fallimentare che prevede, da un lato, un forte ridimensionamento occupazionale, con un esubero stimato in 600 addetti in Italia su 1.200 occupati in tutto il gruppo e, dall'altro, anche azioni di rilancio sui principali mercati italiani ed esteri, una riorganizzazione complessiva delle aree produttive e una disponibilità alla ricollocazione degli esuberanti con un piano di interventi mirati.

Nel corso degli incontri avvenuti, l'azienda ha esplicitato le principali linee di lavoro indicate dal nuovo vertice aziendale e finalizzate alla soluzione della crisi, contenute all'interno del Piano sopracitato e dei vincoli finanziari e di bilancio posti dagli Organismi di Controllo:

a) Sviluppo del core business con concentrazione sulla Progettazione e Marketing dei prodotti e sulle attività industriali di assemblaggio. L'idea è di valorizzare il marchio Ferroli con il lancio di nuovi prodotti e con un sistema di produzione molto flessibile mantenendo il solo assemblaggio finale all'interno e esternalizzando alcune fasi a monte.

b) Make or buy, servizi e Parco industriale. L'esternalizzazione delle fasi a monte comporterebbe la dismissione di alcuni asset, macchinari e tecnologie ma anche aree e edifici industriali. Le ipotesi

CR
Wp
F
= M
the
TD
BV
M
SC
PL
GR

sul tappeto per salvaguardare l'occupazione dei lavoratori, prima impiegati in queste lavorazioni, riguardano il lancio di spin off o start up e/o l'attivazione di nuove reti produttive. Una ipotesi più generale è quella di realizzare un nuovo Parco Industriale con la cessione di alcune aree e la contestuale ricollocazione di personale Ferroli.

c) Azioni di ricollocazione di lavoratori in altre imprese esterne. Questa terza linea di lavoro riguarda la ricollocazione di gruppi di lavoratori Ferroli in altri impieghi o aziende con il sostegno della Ferroli stessa e l'attivazione di misure di politica attiva (azioni preventive di presa in carico dei lavoratori più a rischio, piani di formazione personalizzati, attività di accompagnamento professionale e outplacement, sostegno alla creazione di piccole imprese di lavoratori, etc).

Pertanto, il caso Ferroli, considerata la situazione sopra descritta in sintesi, può diventare un percorso di tipo sperimentale, sostenuto a livello nazionale, per le seguenti motivazioni:

- È un'azienda con ubicazioni produttive in più Regioni, che ha in corso un processo di ristrutturazione che presenta una certa complessità;
- Vi è una disponibilità accertata da parte delle OO.SS. coinvolte (Fim Cisl e Fiom Cgil) e delle Rsu a seguire le diverse fasi della sperimentazione con un approccio proattivo e responsabile nella ricerca delle soluzioni;
- Vi è altrettanta disponibilità dell'azienda a condividere questo percorso ai più alti livelli di responsabilità, sperimentando soluzioni nuove e condivise.

Anpal Servizi a seguito di queste valutazioni, e constatata l'esistenza di condizioni favorevoli a una sperimentazione innovativa e partecipata dalle forze sociali, ha risposto positivamente alla richiesta da parte sindacale di svolgere un ruolo "terzo", di supporto tecnico e metodologico per sostenere il processo di ristrutturazione dell'azienda.

La sperimentazione è importante poiché l'adozione di metodologie e approcci innovativi nella gestione di una crisi offre spazi per qualificare ulteriormente le politiche attive del lavoro, in un'ottica di forte collaborazione istituzionale fra il livello nazionale e il livello regionale.

I risultati di questa attività, attentamente valutati, potranno inoltre essere replicati su una scala più vasta.

L'avvio di questa attività ha presupposto l'adozione di un metodo di lavoro di tipo partecipativo, riconducibile alle tecniche di progettazione partecipata. I diversi soggetti che hanno interesse per la definizione di un piano di azione sono adeguatamente sostenuti affinché possano condividere le informazioni, offrire sollecitazioni, condividere i rischi e contribuire a trovare soluzioni nel rispetto delle funzioni e delle responsabilità.

Un focus particolare è stato assegnato alle potenzialità che può avere la partecipazione dei lavoratori all'organizzazione del lavoro, anche per offrire spazi ulteriori di miglioramento dell'efficienza e della qualità dei processi produttivi.

L'obiettivo condiviso è quello di rilanciare l'attività industriale e, in questo processo che prevede scelte strategiche e di mercato, contenere gli esuberanti agendo in un'ottica preventiva per definire i percorsi di riqualificazione dei dipendenti e quelli di presa in carico dei lavoratori che dovranno essere ricollocati. L'azienda intende, inoltre, offrire ai decisori informazioni qualificate affinché tutti gli interventi di sostegno, che spesso attengono a livelli diversi e coinvolgono fonti finanziarie diverse, possano essere meglio finalizzate.

Handwritten signatures and initials at the bottom of the page, including names like TD, MC, BU, and others.

Per sostenere questa attività *Anpal Servizi* ha costituito un team di lavoro formato da esperti di organizzazione, relazioni industriali, servizi e politiche attive del lavoro. Il team ha cominciato a seguire l'evoluzione del processo di ristrutturazione attraverso incontri con i diversi attori che ha contribuito alla elaborazione del presente PIANO. Il team di esperti continuerà a seguirne l'implementazione con altre attività: affiancamento, sostegno ai gruppi di lavoro misti lavoratori e tecnici aziendali, supporto alle funzioni di HR nella definizione dei processi di lavoro e delle competenze dei lavoratori, pianificazione dei progetti per la formazione continua, supporto nella definizione di percorsi di spin off.

Le attività relative alla presa in carico dei lavoratori per la ricollocazione sarà effettuata secondo la legislazione in vigore mettendo in sinergia tutte le leve disponibili. Su questo punto *Anpal Servizi* offrirà un supporto in stretto raccordo con le Regioni Veneto ed Emilia Romagna.

Il documento che segue è frutto dei primi incontri operativi che hanno visto la partecipazione attiva dell'azienda e del sindacato con il supporto di *Anpal Servizi*. Il piano è in evoluzione e sarà costantemente monitorato; del suo sviluppo si darà comunicazione ai diversi soggetti istituzionali. Il processo di attuazione è complesso, richiede tempi medio lunghi per la sua realizzazione e tende a mettere in campo più progetti paralleli per contenere al massimo la perdita di posti di lavoro in una prospettiva di rilancio della produzione.

Giuseppe

MP

EP
dec
Ver. R.
Civim. d. G.
CS
BN
2

Piano operativo

In alcuni incontri preliminari che hanno coinvolto l'azienda, il sindacato, personale di Anpal Servizi e alcuni docenti universitari, che collaborano con il progetto Equipe, si è convenuto sulla utilità di costruire un gruppo di lavoro congiunto (o task force) per supportare l'azienda nel processo di ristrutturazione in corso. L'idea è che un maggior coinvolgimento delle persone interne (lavoratori e RSU) supportate da esperti e consulenti esterni possa favorire l'individuazione di soluzioni più efficaci e sinergiche. Gli incontri sono scaturiti da una richiesta fatta ad Anpal Servizi dal sindacato con l'obiettivo di individuare percorsi inediti di gestione di processi di ristrutturazione di aziende, con ubicazioni produttive su più Regioni. Gli incontri sono stati utili per approfondire le problematiche relative al processo di ristrutturazione in corso e per verificare la praticabilità di questo intervento di partecipazione in un contesto di relazioni industriali positive.

Il presente documento riassume le ipotesi di partenza previsti dall'azienda (punto 1) e propone, (ai punti 2 e 3), le linee di lavoro centrate su un Comitato di coordinamento della partecipazione e sul coinvolgimento programmatico dei lavoratori e di altri attori.

1) Ipotesi di partenza, assunti e previsioni da parte dell'azienda

a) Ipotesi di ridistribuzione delle Aree produttive.

L'idea base del futuro Layout è di:

- 1) dismettere i siti di Gambellara e Arcole con spostamento delle attività produttive rispettivamente presso San Bonifacio Nord e San Bonifacio Sud;
- 2) redistribuire le attività produttive negli altri siti con i seguenti criteri di allocazione:
 - **Villanova:** produzione dei Condizionatori, Caldaie Industriali, nuova linea Caldaie Murali e, a regime, Caldaie Murali;
 - **S. Bonifacio Nord:** Uffici Direzionali e Amministrativi; Magazzino Prodotti Finiti;
 - **S. Bonifacio Sud:** Ricerca e Sviluppo, Laboratori di Ricerca e Sviluppo, Anselmo Cola, Caldaie a Basamento, Caldaie Murali (linee di montaggio tradizionali) e lavorazioni accessorie sino a spostamento a Villanova; nel frattempo progressivo outsourcing di fonderia, verniciatura, semilavorati.
 - **Sant'Agostino (Ferrara):** ipotesi di recupero parziale con magazzino ricambi Ricerca e Sviluppo Bruciatori, Produzione Bruciatori;
 - **Alano di Piave (Belluno):** ricerca di soluzioni industriali diverse, anche esterne al gruppo, finalizzate alla difesa dell'occupazione.

In sintesi, l'ipotesi è di concentrarsi nell'area di S. Bonifacio Nord e di Villanova, e di utilizzare l'area di S. Bonifacio Sud sia per attività di Ricerca e Produzione del Gruppo Ferroli che per nuovi insediamenti industriali (progetto parco industriale).

3) Budget 2017 e 2018 per prodotti principali

Il Budget con gli obiettivi di vendita per i principali prodotti è stato definito così:

- Caldaie Murali: 2017 - 170.000 pezzi; 2018 - 200.000 pezzi
- Basamento: 2017 - 16.000 pezzi; 2018 - 17.000 pezzi

Nel 2017 il carico di lavoro prevede 4 linee a giornata per le caldaie murali e 1 linea a giornata per le caldaie a basamento, mentre a regime si ipotizzano fino a 3 linee su 2 turni per le caldaie murali e 1 linea su 1 turno per quelle a basamento.

Si tratta comunque di ipotesi da verificare con gli andamenti di mercato e con la fattibilità industriale. Nel corso dell'anno, inoltre, i target possono variare in funzione delle vendite effettive, in base alle tipiche "forchette".

4) Efficientamento in altre aree produttive

Gli efficientamenti vanno studiati area per area e raccordati con le nuove architetture produttive e di mercato dell'azienda:

- Manutenzione
- Assemblaggi
- Magazzino di fabbrica
- Officina di Fabbrica
- Uffici
- Sito di Sant'Agostino (Ferrara)

5) Scelte di *make or buy* e processo di esternalizzazione

L'ipotesi di esternalizzazione della componentistica a monte dell'assemblaggio (che è al centro del Piano Industriale) deve essere verificata e studiata con modalità diverse in funzione della fattibilità più o meno semplice e sicura.

a. opzione di fattibilità a breve (pochi mesi) per Fonderia e Macchine Utensili.

In questi casi la reperibilità dei componenti esternalizzati è più certa e fattibile a breve, in particolare attraverso il progetto in corso di studio di cessione della Fonderia alla Cooperativa.

b. opzione di analisi a Medio termine *make or buy* e della qualità/livelli di servizio per Semilavorati e Verniciatura.

Nel corso dei lavori è emerso che il processo di esternalizzazione e di valutazione delle possibili soluzioni *make or buy* per questi componenti, può richiedere sino a 18 mesi.

Le due opzioni hanno effetti diversi sul sistema di produzione attuale e sull'esubero degli addetti alla loro manifattura.

2) Linee di lavoro

Di conseguenza le principali linee e aree di lavoro comuni tra Azienda, RSU e sindacato che sono emerse sono le seguenti:

- 1) **Fonderia e Macchine Utensili:** l'ipotesi è di completa esternalizzazione a breve, anche con la costituzione di una cooperativa che rileva impianti e personale e si accordi con l'Azienda per la fornitura dei componenti fusi;
- 2) **Caldaie Industriali e Condizionamento:** l'idea è che questi prodotti classici vengano mantenuti a condizione di efficientare il processo anche con verifica degli addetti;
- 3) **Riorganizzazione del sito di Sant'Agostino (Ferrara)** come magazzino ricambi, produzione bruciatori e laboratorio;
- 4) **Riorganizzazione del Magazzino prodotti finiti** (area San Bonifacio Nord);
- 5) **Analisi *make or buy* degli altri semilavorati e componenti**, compresa la verniciatura.
- 6) **Efficientamento delle linee di produzione attuale delle Caldaie murali**, anche con miglioramento qualità e micro organizzazione e verifica delle ipotesi di Budget e organico.

Wf

φ

CR

BV

RC

TD

5
La

CP EV LP VSA
CS

- 7) Studio preliminare della nuova linea di assemblaggio per nuovo prodotto murale e supporto alla progettazione e all'investimento;
- 8) Rilevazione processi di lavoro per definire le competenze dei lavoratori possedute ed attese;
- 9) Parco Industriale/Scientifico: studio preliminare e di fattibilità.

3) Sviluppo del lavoro

Le principali aree e linee di lavoro, elencate sopra, sono da trasformare progressivamente e con criteri di priorità da idee progettuali a progetti operativi e pianificati, tenendo anche conto dell'impatto occupazionale. L'obiettivo è avviarle a breve con adeguata dotazione di risorse specialistiche, di obiettivi e di programmi operativi.

Oltre alla programmazione di questi progetti, sarà anche necessario prevedere forme adeguate di comunicazione e coinvolgimento dei lavoratori sulle azioni in corso e sulle prospettive dei programmi attivati.

Ad oggi le linee di lavoro che sembrano più vicine alla attivazione a breve di gruppi di lavoro pianificati e congiunti tra azienda e sindacati sono:

- 1) **Fonderie e macchine utensili**, in quanto ci sono ipotesi di soluzione già sviluppate e mature per l'implementazione con accordi a breve;
- 2) **Prodotti industriali e condizionamento**: gruppo di efficientamento e miglioramento qualità;
- 3) **Linee di produzione tradizionali delle caldaie murali**: gruppo di efficientamento e miglioramento qualità.

Su queste linee di lavoro appare possibile organizzare a breve programmi di miglioramento con coinvolgimento sia dei tecnici aziendali, che dei lavoratori. L'obiettivo è anche quello di elaborare metodi di lavoro in comune tra azienda, rappresentanti sindacali e lavoratori.

Sulle altre linee di lavoro, bisogna ancora raccogliere dati e informazioni ed elaborare idee e piani per arrivare a proposte condivise e organiche di lavoro.

Allo scopo, infine, di supportare al meglio tutti questi progetti e questo complesso programma di intervento, sembra opportuno attivare un piano formativo per le RSU e, ove possibile, anche per personale aziendale. Con l'obiettivo primario di praticare *un metodo di lavoro comune e condiviso*.

Agenda di lavoro a breve

Ad oggi gli impegni di lavoro a breve del Gruppo Misto azienda/sindacati sono i seguenti:

- Costruire e attivare i team di lavoro da responsabilizzazione per i Progetti 1, 2, 3 detti sopra;
- Presentazione all'esterno del Piano di massima per il Gruppo Ferroli, e in particolare presentazione alla **Regione Veneto del Piano di lavoro il 21 marzo p.v.**
- Approfondimento delle altre linee di lavoro elencate al Capitolo 2, in successive riunioni del Gruppo Misto, onde attivare a breve i team di progetto per le aree più rilevanti e più urgenti;
- Costituzione di un *Comitato Guida* ristretto per il monitoraggio e per dare continuità al Piano complessivo. Infatti, la complessità cresce man mano che i singoli team di progetto vengono costituiti e avviati;
- Avvio a breve del Piano Formativo per le RSU e di forme di coinvolgimento dei lavoratori.

CR BL


È evidente che il progetto, come elaborato da parte del team di lavoro richiede, da un lato l'attivazione di diversi canali di intervento e dall'altro una adeguata tempistica per la sua realizzazione

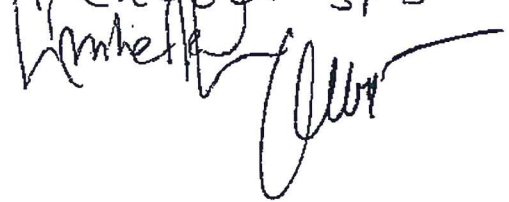
Per ciò che attiene agli strumenti, si ritiene in via preliminare che essi debbano essere rappresentati da:


1. Interventi formativi sul team di lavoro per l'acquisizione di una metodologia condivisa;
2. Individuazione di soggetti potenzialmente interessati allo sviluppo di attività di start up di nuovi progetti di ricerca e industriali e di iniziative di autoimprenditorialità, anche in forma cooperativa, e definizione di possibili strumenti di finanziamento;
3. Interventi metodologici di supporto alla realizzazione delle analisi di efficientamento degli attuali processi produttivi;
4. Interventi di supporto alla progettazione della nuova linea di produzione delle caldaie murali;
5. Eventuali finanziamenti finalizzati alla realizzazione dei nuovi impianti produttivi;
6. Supporto ad analisi di processi e di mappatura di competenze possedute ed attese e conseguenti interventi di formazione, finalizzati alla riqualificazione del personale, sia alla luce degli interventi di efficientamento che finalizzati ad una diversa ricollocazione, che tenga conto delle esigenze produttive dei diversi territori.

Per ciò che attiene ai tempi di realizzazione, come già evidenziato, si ritiene che il progetto possa essere completato in un periodo di tempo non inferiore a 18 mesi circa.

VENEZIA 21/03/2017

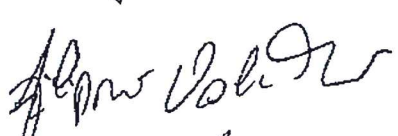


ANPAL SERVIZI Antonio Carle
FIM-CISL

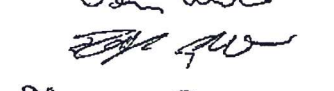
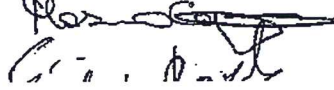
FERGOLI SPD



Roberto


ANPAL SERVIZI
Giulio Pavesio

FIOM-CGIL
Gianni Juso


Roberto


RSU
Donato



RSU FIM
Luca Peruzzi
