Gennaio 2013

FINMECCANICA IN TOSCANA

A cura di Floriana Prendi

INDICE

INTRODUZIONE 1

ANSALDOBREDA 2

SELEX GALILEO 18

SELEX ELSAG 23

AMTEC 37

SIRIO PANEL 41

SELEX ELECTRONIC SYSTEMS 46

WASS 50

Introduzione

Finmeccanica è il primo gruppo industriale italiano nel settore delle alte tecnologie e tra i primi dieci *player* mondiali nell'Aerospazio, Difesa e Sicurezza. Il Gruppo è concentrato su tre settori strategici, Elicotteri, Elettronica per la Difesa e Sicurezza e Aeronautica, nei quali realizza il 73% dei ricavi e il 67% degli ordini, oltre a impegnare il 74% delle risorse umane. Finmeccanica è anche leader europeo nei Sistemi di Difesa, con un buon posizionamento a livello internazionale e vanta una presenza consolidata nel settore spaziale dove ha la leadership nel mercato dei servizi satellitari. Inoltre, dispone di significative competenze e di una consolidata posizione di mercato a livello mondiale nei settori dei Trasporti e dell'Energia.

Il Gruppo ha la propria sede in Italia ed è presente in modo stabile con *asset* produttivi importanti in quattro mercati domestici, Italia, Polonia, Regno Unito e Stati Uniti, nei quali lavora circa il 90% del personale del Gruppo. In Europa ha stabilito una presenza significativa anche in Francia e Germania. Ha infine instaurato una rilevante rete di collaborazioni nei Paesi ad alto potenziale del mondo. In totale conta più di 70.000 dipendenti, dei quali il 43% lavora all'estero in circa 50 paesi distribuiti nei cinque continenti.

A livello internazionale, invece, può contare su circa 350 tra aziende, joint ventures, partnership e collaborazioni industriali e partecipa a molti importanti progetti, quali SuperJet 100, Eurofighter, B787 Dreamliner, ATR, Joint Strike Fighter, Galileo, Stazione Spaziale Internazionale. Attualmente il 50% degli ordini proviene dai mercati non domestici.

Finmeccanica Spa è quotata alla Borsa Italiana (FNC IM; SIFI.MI) e il capitale è detenuto per il 30,2% dal Ministero dell'Economia italiano, per il 23,8% da investitori istituzionali italiani ed esteri (con questi ultimi che hanno in portafoglio circa il 93% del totale delle azioni istituzionali) e per il 46% da investitori individuali.

La crisi che ha colpito gli altri settori industriali a partire dal 2008, ha raggiunto con un'isteresi temporale di circa due anni il settore dell'Aerospazio e Difesa dispiegando effetti rilevanti e di consistenti dimensioni.
Nei mercati di riferimento del Gruppo (Italia, Gran Bretagna e Stati Uniti d'America) i budget d'investimento in sistemi militari e per la sicurezza hanno subìto dal 2010 un deciso rallentamento, con previsione di notevoli riduzioni fino al 2015 e con cancellazioni relative a programmi particolarmente importanti. Tali riduzioni sono state generalmente accompagnate da una rinnovata attenzione da parte dei clienti alla relazione tra prestazioni di prodotti e sostenibilità del loro costo.

D'altra parte, il settore ha registrato un consistente spostamento della domanda verso i Paesi emergenti. Questi ultimi hanno parzialmente compensato le riduzioni di budget annunciate e attuate dai Paesi dell'area Nordatlantica e hanno innescato un'accesa competizione tra le imprese fornitrici con conseguenti intense pressioni sui prezzi.
Infine nel Nord Africa, mercato di particolare importanza per il Gruppo, il contesto socio-politico ha determinato la temporanea interruzione di importanti programmi militari e civili.
In questa situazione di crisi complessiva, il Gruppo ha risentito di un calo di ordini (con una conseguente riduzione del portafoglio), di contratti e di una contrazione di ricavi. Il bilancio dell'esercizio 2011 riporta un risultato operativo negativo, un incremento dell'indebitamento e una perdita di 2,3 miliardi di euro.

In questo quadro di grandi difficoltà del Gruppo, di una strategia che punta principalmente sul settore militare, mentre si vuole uscire dal civile, ma soprattutto della mancanza di un indirizzo e presa di posizione decisa da parte dell'azionista di maggioranza, il Governo, l'analisi che segue fa il punto della situazione e si concentra sulle società del gruppo presenti in territorio toscano, trattandone in dettaglio gli andamenti in termini di addetti, mercato, prodotti, investimenti, ricerca e sviluppo e le prospettive future all'interno del Gruppo.

ANSALDO BREDA

La società

AnsaldoBreda S.p.A. fa parte del Gruppo Finmeccanica ed è specializzata nella progettazione, produzione e commercializzazione di materiale rotabile per il trasporto urbano e ferroviario.

La società produce treni completi, treni ad alta velocità ETR 1000, locomotive diesel ed elettriche, elettrotreni a due piani (Treni ad Alta Frequentazione - TAF), Electric Multiple Unit (EMU), Diesel Multiple Unit (DMU), carrozze passeggeri a uno e due piani, veicoli per metropolitane, tram, tra cui quelli della piattaforma Sirio, e veicoli per sistemi a guida automatica senza conducente a bordo.

In Italia opera in quattro stabilimenti, distinti per specializzazione produttiva:

- **Napoli** (sede legale della società), dove vengono realizzate le attività di progettazione e costruzione dei sistemi di trazione e controllo, degli impianti ausiliari e dei motori elettrici, le attività di costruzione ed assemblaggio dei carrelli e di allestimento e collaudo dei veicoli.
- **Pistoia**, dove sono concentrate le lavorazioni per il settore ferroviario e l'Alta Velocità. A Pistoia vengono inoltre progettate e realizzate le parti strutturali dei veicoli, ne viene effettuato l'assemblaggio e vengono svolte le attività di prova.
- **Reggio Calabria**, dove è ubicato lo stabilimento dedicato al settore metropolitano e tranviario e dove vengono realizzate le parti strutturali dei veicoli, i montaggi e gli allestimenti della parte impiantistica e degli arredi e le prove funzionali dei veicoli.
- **Carini** (PA), dove è ubicato lo stabilimento dedicato alle attività di revamping e dove vengono effettuati il montaggio e l'allestimento della parte impiantistica e degli arredi, nonché le prove funzionali dei veicoli.

A questi si aggiungono le controllate (al 100%) estere: AnsaldoBreda Inc., con sede a San Francisco (California), AnsaldoBreda España SL, con sede a Madrid, ed AnsaldoBreda France SAS, con sede a Marsiglia.

Infine ci sono i cantieri di assistenza, gestiti nel corso del 2011 presso le sedi dei clienti in Francia, Olanda, Norvegia, Svezia, Danimarca, Grecia, Turchia, Marocco, Arabia Saudita e Taiwan, oltre che nelle principali città italiane ove i prodotti operano a servizio delle società di trasporto pubblico.

Tendenza addetti

Nel periodo 2009-2011, secondo quanto emerso dai bilanci societari, l'organico di AnsaldoBreda è sceso da 2.485 a 2.315 persone (-6,8% rispetto al 2009, tab.1), di cui 2.296 dipendenti facenti parte di AnsaldoBreda Italia, distribuiti tra le sedi di Napoli, Pistoia, Reggio Calabria e Palermo (tab. 2).

Tab.1

Dipendenti al 31.12	2011	2010	2009	2011/09
Dirigenti	56	56	56	0,0%
Quadri e Impiegati	945	990	1.018	-7,2%
Operai	1.314	1.368	1.411	-6,9%
Totale	**2.315**	**2.414**	**2.485**	**-6,8%**

Il totale degli addetti dell'ultimo anno è il risultato dei seguenti movimenti in entrata e uscita:

- 10 assunzioni[1]: 2 quadri, 5 impiegati e 3 operai destinati a rafforzare il mix delle competenze;
- 109 uscite: 23 per effetto di dimissioni incentivate, 57 per effetto di mobilità ordinaria, 29 per altre cause.

Tab.2

Dipendenti al 31.12.2011	Dirigenti	Quadri	Impiegati	Operai	Totale
Napoli	19	77	362	366	824
Pistoia	35	82	326	459	902
Reggio Calabria	2	4	61	341	408
Palermo	0	3	25	134	162
Totale	**56**	**166**	**774**	**1.300**	**2.296**

Nel primo semestre del 2012 (tab. 3) la forza lavoro si è ulteriormente assottigliata, arrivando a contare 2.252 lavoratori, 3% in meno rispetto al totale di dicembre 2011, così distribuita tra le varie sedi:

Tab.3

Dipendenti al 31.06.2012	Napoli	Pistoia	Reggio Calabria	Palermo	Totale
Dirigenti	15	27	1	0	43
Quadri/Impiegati	436	412	68	27	943
Operai	352	440	344	130	1266
Totale	**803**	**879**	**413**	**157**	**2252**

Nonostante la dura crisi economica che ha colpito mercati nazionali ed internazionali, l'azienda è riuscita, però, a contenere il tasso di turnover su percentuali basse (in media del 5%) e nella maggioranza dei casi (69%) le uscite hanno riguardato persone di età superiore ai 60 anni giunte ai limiti dell'età pensionabile e gli stabilimenti dove c'è stato il maggior turnover sono anche quelli dove è più consistente il numero dei dipendenti.

Un ruolo importante nella salvaguardia del posto di lavoro l'ha avuto il ricorso agli ammortizzatori sociali. Basti pensare che solo nel 2011 il ricorso alla **Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria** ha determinato 404.429 ore di sospensione dal lavoro (erano 378.000 ore nel 2010) attraverso il coinvolgimento delle risorse degli stabilimenti di Pistoia, Napoli, Reggio Calabria e Palermo.

Tale procedura è stata accompagnata da un **percorso formativo,** così come previsto dall' *Accordo sindacale del 4 marzo 2010* contenente le linee per gli anni 2010-2011 per il rilancio e l'efficientamento dell'azienda, che ha coinvolto, prevalentemente, le risorse appartenenti alle aree della Progettazione, Unità di Business, Staff, Project Management e Produzione. Più nello specifico sono stati attivati e conclusi, nelle diverse sedi aziendali:

- ✓ corsi di riqualificazione per operai diretti di produzione;
- ✓ corsi di riqualificazione/riconversione per personale impegnato in attività di supporto alla produzione e per operai indiretti;

[1] Tra le risorse assunte nel corso del periodo di rendicontazione ve ne è stata una inserita con contratto di Apprendistato Professionalizzante: il ricorso a tale istituto, pertanto, ha raggiunto nel 2011 un totale di 173 casi.

- ✓ iniziative destinate ai responsabili delle Unità Organizzative;
- ✓ corsi per il personale della Progettazione, delle Staff Amministrative e delle Staff Business.

Il piano che ha visto il coinvolgimento di 788 dipendenti di cui 102 Quadri, 405 Impiegati e 281 Operai per un totale di 35.701 ore di formazione, è stato realizzato con il cofinanziamento di Fondimpresa.

A questi vanno aggiunti altri interventi rientranti nel **Piano Formativo** annuale per la valorizzazione dei dipendenti e l'accrescimento delle loro competenze tecniche, professionali e manageriali.
Sono state cosi erogate 75.457 ore di formazione di cui 26.789 di *training on the job*, che hanno coinvolto 1.517 unità nel piano "Innovazione e sviluppo competitivo", finalizzato a conseguire un potenziamento delle competenze tecnico-gestionali ed a supportare la riorganizzazione aziendale. Sono inoltre proseguiti, nei diversi stabilimenti, i corsi rivolti all'apprendistato professionalizzante.
La formazione specialistica, rivolta principalmente alle aree Progettazione, Project Management e Produzione, ha comportato l'erogazione di 2.832 ore complessive fra corsi e singole sessioni.
Nel 2011 è stata attivata anche la formazione individuale in modalità e-learning dedicata alla Responsabilità Amministrativa delle Imprese ex D.lgs 231/2001, che ha visto coinvolti 790 dipendenti per un totale di 1.185 ore.
Nel quadro delle iniziative di miglioramento dei processi aziendali è stata svolta attività formativa learning by doing da parte di Finmeccanica Consulting, che ha interessato 85 dipendenti di AnsaldoBreda per un totale di 271 ore.

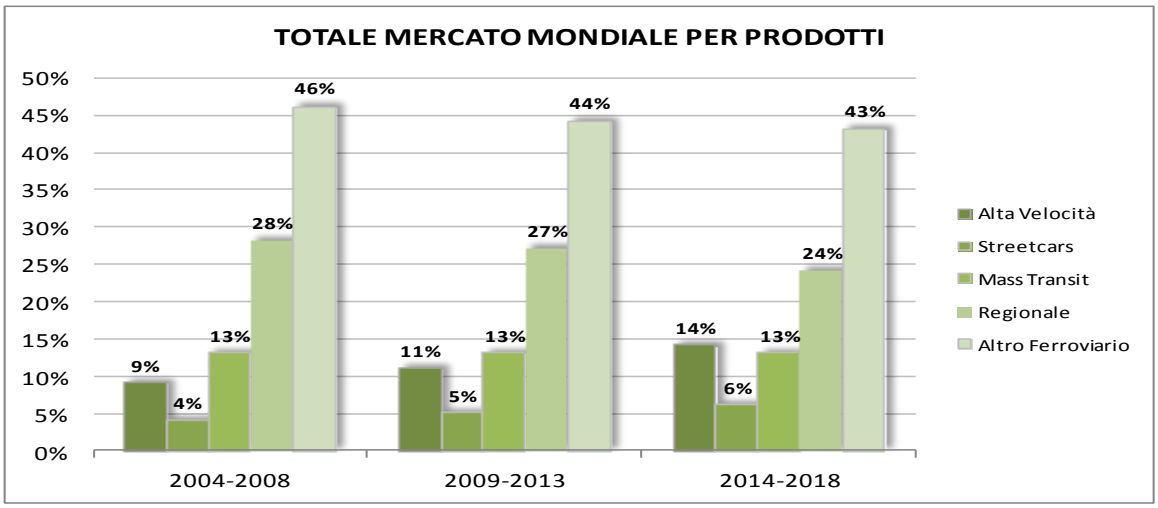
Per quanto riguarda gli **sviluppi futuri** degli addetti non ci sono indicazioni da parte dell'azienda che vadano altre il 31 marzo 2013, come si può vedere dai vari accordi sindacali.
In data 14 settembre 2011, a seguito della nomina del nuovo Amministratore Delegato, Maurizio Manfellotto (succeduto al dimissionario Salvatore Bianconi), avvenuta il 31 agosto, è stato effettuato un incontro sindacale per la presentazione del piano volto a garantire l'efficacia dell'Azienda. Successivamente, il 23 dicembre è stata formalizzata la nuova struttura organizzativa che ha comportato: una significativa semplificazione della struttura di 1° livello, la focalizzazione delle Business Unit sul presidio del mercato e sulla delivery dei contratti acquisiti, la costituzione di una unità focalizzata sulla definizione e realizzazione di prodotti e piattaforme standardizzate (SPP) nella logica di massimizzazione della competitività, la razionalizzazione delle funzioni di staff.
Nell'accordo sindacale del 26 marzo 2012, poi, nonostante vengano proposti interventi, in continuità con l'accordo del marzo 2010, volti a migliorare la performance industriale, produttiva e competitiva dell'azienda in modo da raggiungere il pareggio di bilancio nel 2014, quelli sul personale perseguono principalmente una logica di contenimento dei costi e prevedono:

- ✓ lo snellimento della struttura di comando e forte contenimento dei rapporti di consulenza e di collaborazione;
- ✓ completamento dei processi di mobilità ordinaria e dismissioni incentivate avviati con l'accordo del 4 marzo 2010;
- ✓ graduale stabilizzazione (sempre entro la fine del 2012) dei contratti di somministrazione in essere, utilizzando, ove consentito, il contratto di apprendistato professionalizzante;
- ✓ progressiva riduzione delle attività di incentrato produttivo, che in caso di futuro esigenze produttive, costituiranno un bacino di professionalità a cui attingere.

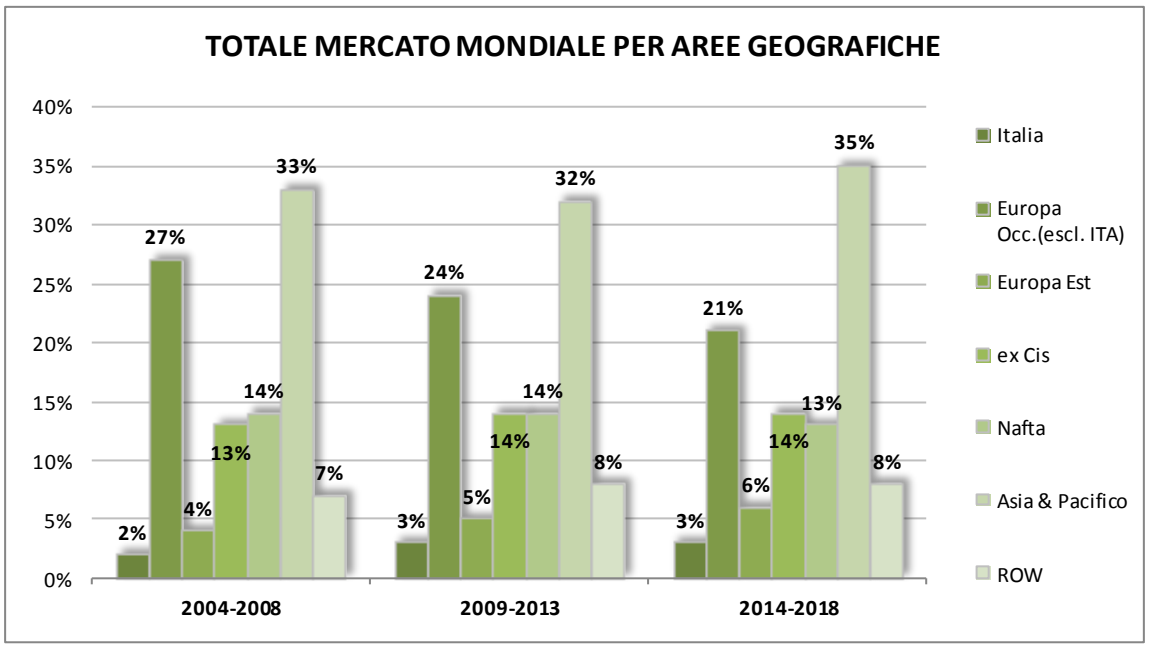
Sono anche previsti piani di formazione tesi a sviluppare competenze carenti in aziende (es. planning) e alla riqualificazione del personale indiretto a diretto. Così come l'introduzione di processi di valutazione delle prestazioni collettive estese a tutto il personale dipendente, non solo a quadri e dirigenti.
Infine c'è stato l'accordo del 24 luglio 2012 sul Premio di Risultato che, date le forti difficoltà economiche aziendali in particolar modo nel 2011, dichiara decaduto l'Accordo Sindacale del 21 luglio 2006 limitatamente al PDR e definisce un sistema di incentivazione collettivo (PDR) fino al 31 marzo 2013 legato al rispetto di impegni di consegna rilevanti da parte dell'AnsaldoBreda per il raggiungimento di obiettivi strategici.
Si tratta di impegni importanti, e nonostante la buona volontà mostrata dai lavoratori nel primo semestre 2012, riconosciuta anche dal gruppo dirigente che lo ha ricompensata con un premio eccezionale di 700€ lordi per tutti, la strada da fare è ancora lunga in quanto l'azienda continua a sottolineare un costo troppo alto della manodopera (63,3 €/h vs i costo medio del mercato di 39 €/h), una percentuale elevata di ore non produttive (ca. 44% nei primi 5 mesi del 2012), assenteismo in flessione ma ancora molto distante dal target. E visto il disinteresse di Finmeccanica per il civile, al di là del 31.03.2013 non si riesce a vedere un altro orizzonte che non sia la vendita con relative ripercussioni sui livelli occupazionali dei 2.400 lavoratori Breda e 40 società dell'indotto e del cosiddetto incentrato, attive intorno ai quattro stabilimenti.

Mercati

Secondo uno studio UNIFE/Roland Berger il mercato mondiale dei veicoli su rotaia valeva nel 2004-2008 35.500 mln €, suddiviso tra Alta Velocità, Streetcars, Mass Transit, Regionale e Altro. Nel 2009-2013 il suo valore era arrivato a 40.750 mln € (+14% rispetto al periodo precedente), subendo poche variazioni di distribuzione delle quote, con solo l'Alta Velocità e le Streetcars in aumento seppur nell'ordine dell'1-2%.
Per il 2014-2018, invece, si attende un incremento del 15% rispetto al 2009-2013, pari a 46.300 mln €, di cui ne beneficerà principalmente l'Alta velocità a discapito soprattutto del comparto Regionale.



Per quanto riguarda la distribuzione della domanda per aree geografiche, di pari passo ai consistenti volumi sostenuti dalla domanda proveniente dai mercati più tradizionali, si assiste al progressivo incremento degli investimenti in nuovo materiale rotabile da parte dei mercati emergenti, sia in logica di sviluppo di nuove infrastrutture sia di potenziamento e rinnovo delle flotte esistenti.
Saranno propri questi mercati che, secondo lo studio di cui sopra, traineranno la crescita del mercato mondiale: Asia e Pacifico in testa.



La concorrenza sul mercato è molto forte e l'AnsaldoBreda deve vedersela con operatori internazionali di grandi dimensioni (Alstom, Bombardier, Siemens), aziende di medie dimensioni (CAF, Stadler, Kawasaki, Rotem, Pesa, Skoda, Solaris, Vossloh ecc.) che stanno evolvendo da realizzatori di parti/componenti a costruttori di "veicoli completi" e fornitori di sistemi "chiavi in mano", e aziende più piccole concentrate su settori di nicchia (quali Lohr e PTMZ).
Confrontando, infatti, le quote di mercato possedute da AB nel 2007-2010 per i vari prodotti risulta che sono state molto basse, sia nei confronti dei big players che degli altri, e molto dipendenti dal mercato interno:

- ✓ 2% nelle Streetcars (il cui valore totale del mercato è di 1.870 mln €) su Italia, Svezia e Turchia, molto lontano dal 33% di Bombardier e il 18% di Alstom;
- ✓ 2% nelle Mass Transit (che vale complessivamente 5.230 mln €, di cui 85% rappresentato da metropolitana pesante[2]) su Italia, Arabia Saudita, Brasile, Cina e Taiwan, contro il 13% di Bombardier e il 12% di Alstom;
- ✓ 1% nelle MU Regionali Europa (4.760 mln €, di cui 15% Diesel, 30% Elettrici a 2 piani e 55% Elettrici a 1 piano) solo su Italia, contro il 30% di Bombardier, il 23% di Stadler e il 20% di Alstom;
- ✓ 3% nel Very High Speed (7.250 mnl € medi annui) su Italia, segmento questo dominato dagli investimenti in Cina, dove la domanda è soddisfatta da produttori nazionali (CNR e CSR) in joint venture con i grandi player globali.

Se andiamo ad analizzare poi i principali ordini per paese cliente, esclusa la Cina per le suddette ragioni, emerge che sono sempre i maggiori players che, da soli o in partnership tra di loro, si aggiudicano quelli più importanti:

- ✓ nel 2009 i maggiori ordini superiori a 300 mln € fuori dalla Cina, avutisi in Francia, Canada e Germania sono andati ad Alstom e Bombardier, mentre AB si è aggiudicata in joint venture con Corifer solo la produzione di 350 carrozze 2P tipo Vivalto per Trenitalia;
- ✓ nel 2010 AB si aggiudica sì l'ordine più grande dell'anno (50 EMU VHS ETR1000 360 km/h da Trenitalia), ma questo in partnership con Bombardier; tutti gli altri ordini in Svizzera, Russia, Canada, Francia, Cina, Kazakhstan e Marocco se li spartiscono sempre Bombardier ed Alstom;
- ✓ stesso discorso anche nel 2011 in riferimento ad ordini > 100 mln €, con Bombardier, Alstom e Siemens a fare la parte da leone, mentre AB si aggiudica quello di metro pesante per la municipalità di Honolul (40 unità per un totale di 154 mln €) e la metro leggera di Copenhagen (28 unità per un importo di 112 mln €).

Complessivamente gli **ordini assegnati nel corso del 2011 ad AnsaldoBreda** confermano la forte predominanza dei segmenti di trasporto Urbano e Regionale e registrano una ripresa del settore Merci rispetto alla battuta di arresto successiva alla crisi economica. Tale valore è calato molto nel 2011 rispetto al 2010 (648 mln € vs. 1.181 mln €), per effetto dello slittamento di alcuni progetti attesi e soprattutto per il rallentamento degli investimenti nello sviluppo dell'Alta Velocità in Cina che, negli ultimi anni, aveva fatto registrare ordini particolarmente elevati.

Nell'**Urbano**, i progetti di maggiore rilevanza sono stati quelli per lo sviluppo ed il potenziamento delle reti metropolitane pesanti delle grandi città di tutto il Mondo: Pechino, Nanjing e Kunming in Cina, Parigi e Varsavia in Europa, Chicago e Honolulu negli USA, San Paolo e Caracas in Sudamerica.
Prospettive di sviluppo nell'urbano:

- ✓ in Cina, dove CNR, uno dei due grandi gruppi cinesi del settore, ha iniziato la costruzione di un sito produttivo di tram totalmente ribassati nell'area industriale di Fushan.
- ✓ Negli USA potrebbero essere realizzati investimenti per l'acquisto di veicoli tranviari anche se con peculiari caratteristiche specifiche del mercato: in tal senso tutti i principali concorrenti che non lo hanno ancora fatto, stanno sviluppando soluzioni ad hoc per il mercato americano.

Nel **Ferroviario**, l'area europea è il principale mercato di riferimento, con la Germania capofila dei Paesi per volume di investimenti realizzati, soprattutto per effetto del rilevante ordine per il rinnovo della flotta di ICE.
Particolarmente rilevante è anche la domanda per veicoli per **trasporto Regionale**, con ordini prevalentemente per elettrotreni ad 1 piano ed in alcuni casi a trazione diesel. Gli investimenti più rilevanti nel Regionale sono stati realizzati in Russia, Germania, Svizzera, Repubblica Ceca, Polonia e Australia e sono stati assegnati tutti all'industria domestica e/o al concorrente maggiormente presente nell'area. Puntuali ordini si sono registrati anche per veicoli della tipologia Loco e Carrozze regionali: Bombardier ha fatto il pieno di ordini nel segmento acquisendo due

[2] C'è da dire che mentre le metropolitane pesanti rappresentano la prima scelta di molte grandi e medie città, le metropolitane leggere ed i veicoli tranviari rappresentano una valida alternativa per tutte le città di minori dimensioni o con specifiche esigenze di trasporto (es. collegamenti più brevi o a minore capacità) e con limitate risorse finanziarie. Inoltre, mentre la domanda di metropolitane leggere presenta una distribuzione internazionale a macchia di leopardo (Europa, USA ed Asia), i tram rimangono ancora un prodotto prevalentemente ad appannaggio del mercato europeo con una domanda orientata per lo più verso soluzioni a pianale ribassato in grado di offrire una facile accessibilità.

rilevanti contratti per Loco (Italia e Germania) e diversi ordini per Carrozze (Germania, Canada, USA e Gran Bretagna). La domanda di EMU 2 piani è stata invece rappresentata da due soli ordini di limitato volume assegnati a Skoda e destinati a Paesi dell'est (Repubblica Ceca e Lituania).

Nel segmento **Very High Speed** si registra una forte battuta d'arresto dopo i rilevanti picchi di ordini degli ultimi anni. La Cina, dopo l'incidente di Wenzhou che ha sollevato interrogativi circa la sicurezza del sistema, ha momentaneamente interrotto gli investimenti per l'acquisto di nuovo materiale rotabile.
Prospettive di sviluppo:

- ✓ I principali progetti attesi (USA, Portogallo, Polonia e Brasile) faticavano ad andare avanti e nuovi progetti erano ancora in via di negoziazione e/o studio (Russia, Sudafrica, Australia ed India) nel 2011. L''unico ordine assegnato nel segmento è quello di Talgo in Arabia Saudita.

Il mercato mondiale del **Service** continua a crescere, favorito da numerosi fattori tra cui la riduzione della disponibilità di budget, la liberalizzazione che spinge gli operatori ad esternalizzare sempre più spesso le attività di manutenzione, sia ordinaria sia straordinaria, la focalizzazione da parte degli operatori sulla necessità di garantire un servizio adeguato e quindi la disponibilità del parco veicoli.

Tali fattori sostengono anche in prospettiva la crescita di tutti i segmenti del Service (ricambi, manutenzione e revamping) e l'evoluzione verso una domanda di Global Service.
Tra i costruttori quelli più dinamici sono i cinesi, i quali non solo hanno coperto l'intero mercato domestico ricorrendo solo in caso eccezionali a subforniture di produttori stranieri, ma hanno incominciato la loro espansione all'estero con le prime aggiudicazione in Georgia (per loco ed EMU regionali), Argentina (per carrozze Intercity), Bangladesh (per DMU regionali), Iran (per metro) e Camerun (per carrozze Intercity).
Nel corso dell'anno, inoltre, CSR - l'altro rilevante player cinese - ha stipulato accordi strategici di collaborazione con altre aziende del settore: con General Electric per competere nell'Alta Velocità in USA, con Wabtec per la produzione di freni in USA e con l'Università di Ingegneria elettrica di Tsinghua finalizzato al rafforzamento delle competenze elettriche e di sistemista. CSR sta inoltre portando avanti i test su un superprototipo di treno da 500 km/h, nonostante gli innumerevoli quesiti che stanno nascendo sull'effettiva sicurezza e qualità delle forniture locali.
L'Europa, in risposta, sta portando avanti da una parte una politica di leadership tecnologica, anche attraverso l'affermazione degli standard europei come internazionali e dall'altra il rafforzamento del principio di reciprocità degli scambi commerciali.

Situazione Competitors nel 2011:

Siemens è risultata aggiudicataria dei due più rilevanti ordini assegnati nel corso dell'anno: quello da 3,7 miliardi di euro per il rinnovo della flotta ICE per trasporto Intercity / High Speed in Germania, acquisito in collaborazione con Bombardier e quello da 2 miliardi di euro per la fornitura di elettrotreni per il trasporto Regionale in Russia, attraverso la sua joint venture locale Sinara.
Sempre in Russia, l'azienda ha raddoppiato l'ordine del 2006 per veicoli High Speed della piattaforma Velaro con ulteriori 8 veicoli e manutenzione per 30 anni.
L'azienda, inoltre, ha avviato una riorganizzazione della divisione Industry, all'interno della quale è stato ridefinito in particolare il business Mobility.

Bombardier ha registrato un elevato volume di ordini in tutti i segmenti di prodotto ed in diverse aree geografiche. In particolare nel Regionale, l'azienda ha acquisito numerosi ordini rilevanti sia in termini di valore sia per l'ampia gamma di soluzioni offerte: elettrotreni e carrozze per l'operatore nazionale tedesco DB per Southern Rail in Gran Bretagna, per le Municipalità di Perth ed Adelaide in Australia e per la Municipalità di New York. Di pari passo continua ad ampliare la propria offerta, presentando sul mercato un nuovo modello di tram (Flexity Freedom) ideato per i mercati del nordamerica. Inoltre, l'azienda era impegnata a rafforzare la propria presenza commerciale ed industriale: oltre ad un nuovo ufficio regionale a Singapore, si attendeva l'apertura di un nuovo sito produttivo di sale montate e di due nuovi centri di R&S in Canada (San Bruno e La Pocatière)

Alstom ha raccolto diversi successi commerciali nel segmento delle metropolitane (Parigi, Hannover, LosTeques e Lima) ed in tal senso, con la forte collaborazione della Municipalità di Parigi e delle ferrovie nazionali, era impegnata nello sviluppo di una nuova piattaforma di metro automatica (Metrolab). Sempre nell'urbano, è risultata aggiudicataria di tutti gli ordini per tram e tram treni assegnati in Francia, unici investimenti realizzati dal Paese e stava sviluppando un veicolo tram treno da destinare anche al mercato americano. Mentre nel VHS stava sviluppando un treno di nuova generazione a potenza concentrata (AGV II), che non aveva ancora referenziato.

CAF registra risultati economici in crescita ed un backlog prevalentemente estero, dove espande la propria presenza commerciale fino all'Oceania, battendo lo storico fornitore Rotem e costruendosi una testa di ponte verso l'Australia e l'Asia. Inoltre, acquista l'80% della società spagnola ENNERA, attiva nel campo delle energie rinnovabili, per l'applicazione, nel medio e lungo termine, di soluzioni a ridotto impatto ambientale ai trasporti.

Nuovi successi commerciali per **Stadler**, soprattutto al di fuori del proprio mercato domestico. Nell'anno risulta aggiudicataria del primo ordine di manutenzione senza avere fornito i veicoli su flotta Bombardier in Ungheria e del primo contratto in Russia, per unità di trazione per DMU di produzione Transmashholding. L'azienda, mentre prosegue con gli interventi di potenziamento della propria capacità produttiva, pianifica accordi di collaborazione con costruttori locali in Lituania per la produzione di veicoli a scartamento ampio per l'area baltica. Sul fronte dell'innovazione, un tram Stadler equipaggiato con batteria a fosfati di ferro ha stabilito il record di percorrenza senza catenaria pari a 16 km.

I **produttori minori**, nonostante le difficoltà economiche degli ultimi anni, si espandono commercialmente cercando nuovi sbocchi: in tal senso la polacca **Pesa**, dopo aver acquisito tutti gli ordini assegnati nel proprio Paese, registra il primo successo commerciale in Germania per la fornitura del suo DMU regionale ed appare intenzionata a proporlo anche sul mercato russo, mentre la ceca **Skoda** si affaccia sul mercato cinese con un contratto di subfornitura di motori di trazione per treni metropolitani.

Fortemente vivace anche il comparto degli **operatori**:

- ✓ **SNCF** acquista una quota di Rail Holding, parent company dell'operatore privato Westbahn, per accedere al mercato austriaco.
- ✓ L'operatore francese **Veolia** guarda alle opportunità che si potrebbero presentare in vista della privatizzazione in corso in Portogallo nel settore autobus, metro e ferrovie.
- ✓ **Trenitalia**, oltre a perfezionare la fusione con LeNord in TreNord, si accorda con Veolia per fondare una newco per concorrere sui mercati europei.
- ✓ Infine, nell'Europa dell'Est, si assiste alla nascita del primo operatore privato slovacco di trasporto regionale (**RegioJet**) e alla fusione dei principali operatori urbani della città di Bucarest (**Bucarest Metro e RATB**).

Infine sempre di più si assiste alla prassi di sospensione della definitiva assegnazione di contratti a causa dei ricorsi presentati dai concorrenti esclusi dalla selezione finale, il che comporta nella maggior parte dei casi tempi e costi elevati per la gestione dei contenziosi.

Prodotti

Le acquisizioni di AnsaldoBreda vengono sintetizzate nella seguente tabella:

Acquisizioni (€mln)	2011	2010	2009	2011/09
Alta Velocità - Main Line	121,9	943,5	391,5	-69%
Mass Transit – Sirio	336,4	4,3	381,3	-12%
Service	159,8	91,2	93	72%
Varianti e revisione prezzi	30,8	142,7	21,3	45%
Totale	**648,9**	**1181,7**	**887,1**	**-27%**

Gli ordini acquisiti nel 2011 sono in calo del -27% rispetto al 2009 e del -45% rispetto al 2010, anno in cui si era registrata una temporanea ripresa.
Analizzando i singoli comparti, si rileva che per quanto riguarda la **Business Unit Main Line** è il segmento *trasporto regionale* quello con gli sviluppi a breve-medio termine più promettenti per l'azienda. In particolare per il mercato domestico si attendeva la ripresa delle attività di gara Trenitalia, che aveva rinviato a data da definirsi la presentazione delle offerte per la fornitura di 70 elettrotreni, di 20 elettrotreni a due piani e di 40 automotrici. Alla fine, a inizio ottobre 2012, Trenitalia ha aggiudicato ad Alstom la tranche più consistente della commessa da un

miliardo e mezzo di euro per la fornitura di 70 elettrotreni monopiano su cui, in alleanza con gli spagnoli di Caf, anche la società pistoiese-napoletana puntava.
Le altre due forniture, venti mezzi ad alta frequentazione e quaranta treni diesel, non vennero aggiudicate in quel momento perché le offerte presentate dalla stessa Alstom e da AnsaldoBreda-Caf non rispondevano per costi e tempi alle esigenze e agli impegni sottoscritti nei contratti di servizio fra Trenitalia e le Regioni. Da Ferrovie si spiegava che, dopo aver attinto a forniture già in corso per far fronte a necessità immediate di mezzi, si sarebbe proceduto in seguito a indire una nuova gara con procedure più snelle anche per questi convogli.
E proprio una procedura di valutazione snella è stata fatta da parte di Trenitalia per conto della Regione Toscana per trovare a chi affidare la produzione di 10 convogli diesel per le linee non elettrificate dalla lunghezza massima di 60 metri, velocità di almeno 130 chilometri l'ora, e per una percorrenza media annua di circa 120mila chilometri, apertasi e conclusasi in poco tempo. Valutazione che ha portato alla scelta di un costruttore polacco, Pesa, a cui la Regione Toscana ha deciso di affidarsi sottoscivendo una convenzione il 7 novembre 2012 per un importo di ben 48 mln €. L'assessore regionale ai trasporti, Luca Ceccobao, ha spiegato che per individuare il fornitore dei mezzi è stata avviata un'indagine di mercato a livello europeo. E' quindi saltato fuori che l'unica azienda a dichiararsi in grado di fornire il materiale in tempi brevi, è stata appunto Pesa che invierà in Toscana i nuovi dieci treni diesel entro dodici mesi dalla stipula del contratto, vale a dire entro la fine del 2013, mentre di norma, in questi casi, i tempi per la consegna sono di tre anni. Preoccupante la scelta della Regione con cui AnsaldoBreda veniva esclusa a priori dalla gara, non avendo in disponibilità un prodotto simile e non essendo in grado di metterlo in cantiere e consegnarlo entro i termini previsti, invece di optare in un'ottica di tutela del territorio ed attenzione ai problemi ecologici per treni con minor impatto ambientale rispetto ai treni diesel di vecchia concezione e di prevedere l'elettrificazione delle linee ferroviarie minori, riducendo l'inquinamento.

AnsaldoBreda inoltre prosegue nelle attività correlate all'atteso incremento della flotta di elettrotreni due piani TSR da parte di TreNord che potrebbe avvalersi delle opzioni previste dal contratto in esecuzione.

Nel mese di dicembre 2011, AnsaldoBreda ha incrementato (all'interno del Raggruppamento Temporaneo d'Imprese di cui è mandataria) la propria quota di ripartizione dell'ordine Trenitalia per la fornitura di 350 Nuove Carrozze a Due Piani, aggiudicato nel 2009. L'incremento ammonta a circa 122 mln €.

Nel quarto trimestre 2011 è stata avviata a conclusione la definizione di una consistente variante per l'ordine dei convogli Alta Velocità ETR1000 (ridefinizione dei livelli di servizio in conformità alle mutate esigenze del Cliente ed evoluzione del sistema di informazione al pubblico).

I risultati dell'attività commerciale della **BU Mass Transit** nell'esercizio 2011 rappresentano il diretto riflesso del posizionamento della BU nelle aree presidiate.

- ✓ Per i *Veicoli Metropolitani*, in data 14 gennaio 2011 è stato sottoscritto il contratto tra Ansaldo STS (in qualità di Main Contractor) ed AnsaldoBreda per la fornitura di 7 veicoli di metropolitana leggera per la città di Genova (importo pari a circa 27 mln €).
- ✓ Nel mese di marzo è stato consuntivato l'ordine relativo a 9 ulteriori metropolitane leggere automatiche per l'esercizio sulla Linea 5 di Milano (importo pari a circa 51 mln €).
- ✓ Nel mese di novembre è stato perfezionato il contratto tra il Main Contractor Ansaldo STS ed AnsaldoBreda per la fornitura di 28 metropolitane leggere automatiche destinate alla città di Copenhagen (importo pari a 112 mln €).
- ✓ In data 6 ottobre 2011 è stato sottoscritto il contratto tra il Comune di Milano ed Impregilo (mandataria di una ATI comprendente AnsaldoBreda) per la realizzazione e gestione della Linea 4 di Milano; la fornitura di AnsaldoBreda consiste in 47 metropolitane leggere (importo pari a circa 251 mln €, non consuntivato nel 2011 in quanto pendente un ricorso al TAR della Lombardia. Tale ricorso della controparte è stato respinto in data 19.01.2012 ed avverso il provvedimento la stessa ha proposto appello innanzi al Consiglio di Stato).
- ✓ In data 28 novembre 2011 è stato sottoscritto il contratto tra la HART (Honolulu Authority for Rapid Transportation) e la Ansaldo Honolulu JV (composta da Ansaldo STS, leader, e AnsaldoBreda). La fornitura di AnsaldoBreda consiste in 80 veicoli metropolitani a due casse (importo pari a circa 147 mln €).
- ✓ Dopo aver ricevuto autorizzazione a produrre 5 nuovi treni della Linea 2 di Milano dal Cliente ATM, si attendeva di formalizzare l'ordine per circa 43 mln €.
  Il 1° ottobre 2012 la società si è aggiudicata la gara, indetta da ATM Milano, per la fornitura di 30 treni metropolitani a sei casse, per un importo complessivo pari a 210 mln €. La commessa di ATM prevede un'ulteriore opzione per la fornitura di altri 30 treni. I convogli andranno a sostituire quelli in esercizio sulle linee 1 e 2 della metropolitana del capoluogo lombardo. Nello specifico, il lotto prevede 20 metro per la linea 1 e dieci per la 2.
- ✓ Il 12 novembre 2012 l'autorità dei trasporti di Miami, in Florida, ha assegnato definitivamente al gruppo pistoiese-napoletano la commessa da 300 mln $ di dollari (230 mln € circa) per la fornitura di 136 nuove

carrozze della metropolitana, di cui AnsaldoBreda si era già aggiudicata la preselezione nell'ormai lontano agosto 2010. Alle autorità di Miami ci sono voluti due anni per concludere la gara. Il contratto prevede la realizzazione di 6 veicoli "pilota" e 130 di serie. Si tratta di veicoli dotati di illuminazione a led a basso consumo energetico, un sistema di sicurezza Cctv (televisione a circuito chiuso), wifi per passeggeri in transito, design innovativo che include, tra l'altro, porta biciclette, sedili ribaltabili, pavimentazioni in composito. I componenti per i nuovi treni sotterranei saranno costruiti in Italia e assemblati in un nuovo stabilimento che AnsaldoBreda costruirà nella contea di Miami Dade. Sarebbe però da stabilire in quale proporzione verrà ripartita fra i quattro stabilimenti AnsaldoBreda: Napoli, Pistoia, Reggio Calabria, Palermo. C'è da dire che generalmente i mezzi di metropolitana non sono competenza dello stabilimento pistoiese, ma se ci sarà da realizzare dei prototipi, la divisione del lavoro con le altre sedi aziendali potrebbe modificarsi.

- ✓ Il 17 ottobre 2012 è stato firmato un accordo da 200 mln € con tra AnsaldoBreda e CNR Dalian per il trasferimento del know how relativo alla tecnologia sui tram Sirio. L'intesa, che ha una durata iniziale di 10 anni, definisce tutti gli aspetti operativi del piano di trasferimento della tecnologia, le modalità produttive con cui questo avverrà, il training e la formazione del personale in tutte le fasi di lavorazione, nonché l'organizzazione della produzione, della progettazione, del commissioning e del service. AnsaldoBreda fornirà a CNR la trazione, ed il TCMS (controllo della trazione del treno, train control management system). Il piano commerciale prevede la distribuzione della tecnologia su 600 tram in 10 anni. I veicoli, ad eccezione dei primi dieci che verranno prodotti da AB negli stabilimenti di Pistoia e sui quali verrà svolto attività di training da personale AB a personale CNR Dalian, saranno prodotti dalla stessa CNR Dalian su licenza concessa da AB.

Per quanto riguarda le iniziative commerciali dei **Sirio**, in virtù della stasi della domanda interna, sono orientate sostanzialmente verso i mercati esteri, già presenziati (Goteborg, Kayseri e Samsun) e di penetrazione prospettica (Lusail in Qatar, San Pietroburgo in Russia, Ottawa in Canada).

Nella categoria "**Varianti e revisione prezzi**" risultano consuntivati, sempre nel 2011, circa 8,7mln €.

Mentre il totale delle acquisizioni commerciali della **BU Service** è pari a circa 160 mln € così articolati:

- ✓ *Ricambi* per 44 mln € principalmente grazie al rinnovo biennale (con opzione per altri due anni) del contratto inerente le attività di ricambi e riparazioni per il supporto logistico ETR500 (importo pari a ca 30 mln €) e l'emissione di ordini di ricambi da parte dei clienti del Nord Europa (NSB, KTP) per un importo totale pari a ca 6,5 mln €;
- ✓ Era in fase avanzata la trattativa per la fornitura di Supporto Logistico per tutti i veicoli Trenitalia di costruzione AnsaldoBreda il cui valore è stimato pari a ca 20 mln €.
- ✓ *Upgrading* per 4,5 mln € tra cui si segnala l'emissione del contratto da parte di Trenitalia relativo ad attività di upgrading pantografi ETR500 (importo totale 2,5mln €) e l'emissione del contratto da parte di RFI relative ad attività di upgrading "light" su loco E402B (importo totale 1,5 mln €).
- ✓ *Revamping* per 56 mln €, dovuti sia all'emissione del contratto da parte di Trenitalia relative ad attività di restyling di n. 57 treni ETR500 (importo totale 41,8mln €), ma anche all'emissione di varianti inerenti il revamping delle 270 carrozze per treni Intercity (importo pari a 7mln €), nonché all'estensione del contratto relativo al revamping TAF per Trenitalia (importo pari a 2,3mln €).
- ✓ *Maintenance* per 52mln € principalmente dovuti al rinnovo annuale del contratto inerente la manutenzione corrente del parco ETR500 per un importo pari a 10,5 mln € (per il 2012 si attendeva una nuova gara per le attività fino al 2014), all'assegnazione ad AnsaldoBreda di due lotti relativi alla revisione di carrozze "Giubileo" e "Media Distanza" per un importo complessivo pari a ca 25 mln € (tali contratti segnano l'ingresso di AnsaldoBreda in tale segmento di business strategicamente fondamentale anche per la saturazione dello stabilimento di Palermo), nonché all' estensione dei contratti relativi alla VIS delle loco ETR500 per un importo pari a 3,4 mln €.
- ✓ In attesa di formalizzazione entro marzo 2012 il rinnovo del contratto di Global Service inerente i veicoli *Sirio Bergamo.*

Andamento dei principali programmi
Business Unit Main Line
<u>Forniture estere.</u>

- ✓ Con riferimento all'Addendum al contratto IC4 firmato il 19 Maggio 2009, sono stati consegnati n.41 treni PTO. 2 ulteriori treni erano in Danimarca e la loro consegna era prevista per inizio 2012. Il ritardo sul programma contrattuale è di circa 5 mesi.
- ✓ La negoziazione del Settlement con DSB, che era stata interrotta a causa delle pressioni politiche e del richiesto audit di ente terzo sui prodotti, è ripresa con l'intento di raggiungere quanto prima un accordo sui

programmi di consegna, treni NT, TCMS e valutazioni di possibili oneri contrattuali. La produzione dei treni è assestata su un *rate* di 2 treni/mese condizionata dalla complessità della catena logistica che non consente di incrementare il *rate* a 3 treni/mese.

- ✓ L'upgrading dei Treni NT, che saranno portati in configurazione definitiva in Danimarca direttamente dalla divisione Train Maintenance di DSB, è in ritardo di 9 mesi ed è stato finalmente consegnato il primo treno. Il ritardo, che consentirebbe ad AnsaldoBreda anche la risoluzione dell'accordo con il fornitore DSB Train Maintenance, è stato denunciato da AnsaldoBreda con lettere protocollate mensili con cui è stato anche richiesto un piano di recupero. Tale fatto sarà contemplato anche nel settlement.
- ✓ In merito alla commessa di Sviluppo e Manutenzione Software della nuova versione TCMS, è stato completato nei tempi previsti il secondo software package.
- ✓ Relativamente alla Commessa IC2 è stato ottenuto il Type Approval condizionato a 160km/h. Il primo PTO è stato raggiunto il 10 Novembre 2011. La produzione di serie è attiva nel nuovo sito produttivo in area pistoiese e le consegne successive al primo si dovevano effettuate a partire da gennaio 2012.
- ✓ Relativamente al veicolo V250 per le ferrovie di Olanda-Belgio, sono stati spediti al cantiere i 2 treni previsti e richiesti dal Cliente per effettuare il pre-esercizio in linea. L'accordo A-PTO è stato sostituito da un LOAN Agreement, che consente all'operatore HSA di svolgere le operatività prodrome all'esercizio e ad AnsaldoBreda di avere un primo riscontro di ritorno sull'affidabilità del prodotto. La produzione dei 19 treni di serie era prevista entro Ottobre 2012, ad eccezione del ricondizionamento dei treni 1 e 2 (che hanno svolto le prove di omologazione), prevista entro il primo trimestre 2013. La produzione/retrofit della serie è definitivamente articolata su 2 siti (Pistoia, SITAV - Piacenza).
- ✓ La struttura IPT (Interfuncional Project Team) ha dato esiti positivi e ne è stata confermata l'istituzione ancora per qualche mese.

  Il Progetto della Diagnostica è stato completato: rilasciata a novembre l'autorizzazione al pre-esercizio senza passeggeri.

  Per l'ottenimento dell'omologazione a treno singolo (step necessario per sbloccare i PTO) era in corso la predisposizione della documentazione finale. Da eseguire le prove di omologazione a composizione multipla.

<u>Forniture italiane</u>

- ✓ Per quanto concerne il prodotto TSR (Treno Servizio Regionale) in fornitura alle Ferrovie Nord Milano, il RTI (Raggruppamento Temporaneo di Impresa) ha consegnato, a tutto Dicembre 2011, un progressivo di 74 treni (su un totale di 78). I restanti 4 treni, la cui produzione si auspicava potesse essere realizzata da Firema in A.S., saranno consegnati da AnsaldoBreda, a causa dell'impossibilità della stessa di far fronte al proprio impegno entro Marzo 2012.
- ✓ Il Cliente TreNord non aveva ancora emesso l'ordine per i treni opzionali che era atteso entro il 2011, parallelamente è stato aperto un tavolo negoziale con TreNord per la chiusura degli ultimi argomenti aperti della commessa in essere.
- ✓ Per quanto riguarda la commessa delle 350 Carrozze fra Rimorchiate e Semipilota a 2 piani (Vivalto) per Trenitalia, a Gennaio 2012 si dovevano consegnare le prime carrozze rimorchiate, con un ritardo di circa 3 mesi rispetto al programma contrattuale, imputabile al nuovo processo di ammissione tecnica dell'agenzia nazionale della sicurezza ferroviaria, il cui iter è oltremodo lento ed è tuttora in fase di affinamento.

  La consegna della prima carrozza semipilota da parte del RTI era prevista nell'ultima settimana di Febbraio 2012, a valle dell'ottenimento della relativa ammissione tecnica da parte della ANSF.

  In via di definizione con le raggruppate un programma di recupero per addivenire alla chiusura delle consegne entro i termini contrattuali.

  Consolidata e definitivamente formalizzata la modifica delle quote associate dei membri del RTI. Inoltre è stato finalizzato l'acquisto della proprietà intellettuale del progetto, per aumentare ulteriormente l'indipendenza dalle Raggruppate.
- ✓ In relazione alla fornitura, da realizzarsi in RTI con Stadler, dei 31 FLIRT (+3 di esclusiva pertinenza Stadler) per le Regioni Emilia-Romagna e Veneto, le prime 8 casse di carpenteria sono state completate nello stabilimento di Reggio Calabria, altre 4 casse erano presso lo stabilimento di Pistoia per effettuarne l'allestimento. La consegna prevista dei primi treni è in linea con gli impegni contrattuali.
- ✓ Per quanto riguarda il V300 ZEFIRO (noto come ETR1000), il cui contratto è stato firmato il 30.09.2010, AnsaldoBreda ha il ruolo di Mandataria nell'ambito del Raggruppamento Temporaneo di Impresa siglato con Bombardier Transportation Italy. Le quote di ripartizione sono AnsaldoBreda 57,66%, Bombardier Trasportation Italy 42,34%.

  A fine dicembre 2011 è stata finalizzata la negoziazione della variante 4 livelli di esercizio e nuova architettura PIS per un totale di 77 mln € di cui 73,5 mln € di competenza AnsaldoBreda. La variante prevede anche lo spostamento di 3 mesi sulla consegna del primo treno omologato. In conseguenza della suddetta variante il completamento delle *Design Review* degli impianti di progettazione AnsaldoBreda slitta a marzo

2012. Intanto era iniziata la fase di assiematura della prima cassa di carpenteria presso lo stabilimento di Pistoia.

Business Unit Mass Transit

Forniture estere

- ✓ Per quanto riguarda la fornitura di Tram alla municipalità di Los Angeles (50 UdT a 2 casse), al 31 dicembre 2011 sono stati consegnati 50 tram di cui 48 veicoli sono stati accettati e messi in servizio passeggeri. I due prototipi (#701 e #702), sono rientrati in Final Assembly di Pittsburg, per la riconfigurazione a valle delle prove di tipo, il veicolo 701 ha un avanzamento pari al 95%, mentre il 702 è completo all'80% e con essi la consegna dei ricambi contrattuali principali (carrelli; motori; inverter di propulsione; sala montata; assili ecc.). La loro spedizione è stata ri-programmata per aprile-maggio 2012.
- ✓ Per la municipalità di Fortaleza (20 UdT a 3 casse), erano presenti presso il cantiere di commissioning 2 veicoli, accettati con Certificato di Accettazione Provvisoria dal Cliente Seinfra/Metrofor a dicembre 2010.
  A Febbraio 2011 AnsaldoBreda aveva concordato un aggiornamento del programma di spedizione per tenere in considerazione lo slittamento di disponibilità della linea su cui dovevano essere eseguite le prove di qualifica. Tale programma (alla luce della mancata disponibilità della linea per le prove di qualificazione) prevedeva la spedizione di 5 treni a Fortaleza entro l'anno 2011, di cui sono stati spediti 4. Anche in considerazione del fatto che, contemporaneamente, Metrofor non ha rispettato le proprie milestone di interfaccia in relazione al rilascio dei tratti successivi di linea, lo stato del programma non risulta di particolare criticità.
- ✓ In relazione alla commessa Metro Riyadh (22 UdT a 2 casse), i veicoli presenti in cantiere erano 11, di cui 8 avevano anche completato con successo le prove di routine di commissioning e anche quelle di qualificazione. Il passaggio definitivo ad operazioni in automatico, con conseguente apertura dell'esercizio commerciale, era previsto per Giugno 2012.
- ✓ Per quanto concerne la commessa di Metro Taipei (17 UdT a 4 casse), la fase di progettazione presentava qualche criticità per le difficoltà di comunicazione con il cliente (SEMPO) che continuava ad emettere commenti contrastanti alla documentazione sottomessa, ma a partire da Settembre 2011 si è registrato un'accelerazione nelle approvazioni che ha portato al consolidamento di buona parte delle soluzioni di prodotto proposte. SEMPO ha poi preannunciato un significativo slittamento del programma dovuto alle opere civili, che era in corso di valutazione da parte della JV AB/ASTS.
- ✓ Lo stato generale della commessa Metro Salonicco [18 UdT a 4 casse] è affetto dai notevoli ritardi accumulati da Attiko Metro (AM) nel processo di espropriazione delle aree e nelle opere archeologiche. Queste difficoltà hanno portato la Joint Venture ad avere un avanzamento lavori del 23% rispetto al 75% previsto dal programma contrattuale, ed Attiko Metro a valutare significative modifiche del tracciato contrattuale (è ipotizzata l'eliminazione di 2 stazioni) senza che tuttavia ci sia stata nessun tipo di formalizzazione nei confronti della JV. La JV stava prendendo tutte le azioni contrattualmente e legislativamente previste per tutelare i propri diritti nei confronti di AM, cercando in parallelo di supportare il cliente nella scelta di una strategia che abbia il minore impatto possibile sui tempi di completamento dell'opera.
  Attiko Metro ha come obiettivo il completamento, anche parziale, dei lavori entro Dicembre 2015, di cui ha formalmente fatto richiesta alla JV, che tuttavia appare assolutamente non realistico alla luce dell'avanzamento lavori. Per quanto riguarda il veicolo, il progetto concettuale è stato approvato formalmente nel suo primo step (GFD1) e concordato per quanto riguarda il secondo step (GFD2), di cui tuttavia mancava formalizzazione. Per concludere il processo è necessario l'aggiornamento della documentazione in accordo ai commenti concordati con Attiko Metro, oppure posticipare l'operazione in sede di Final Design; su tale tema si era in attesa di riscontri da parte del cliente.

Forniture italiane

- ✓ Per la commessa Metro Milano "Meneghino" (40 UdT a 6 casse), il raggruppamento AnsaldoBreda/Firema Trasporti aveva consegnato 38 unità (27 AB + 11 FT), di cui 36 erano in servizio.
  A seguito del passaggio in Amministrazione Straordinaria di Firema Trasporti avvenuta ad agosto 2010, AnsaldoBreda ha sottoscritto con il cliente ATM (novembre 2010) un accordo per il trasferimento delle quote residue di Firema ad AnsaldoBreda, l'assunzione da parte di quest'ultima di responsabilità e competenze totali sul residuo di fornitura, la riprogrammazione delle consegne dei 12 treni rimanenti.
- ✓ Per la commessa Circumvesuviana (26 UdT a 3 casse) erano stati consegnati e messi in servizio tutti i 24 ETR trasferiti al Cliente. Il trasferimento degli ultimi due ETR all'officina di CVS di Ponticelli per la fase finale di accoppiamento del veicolo era previsto rispettivamente per febbraio ed aprile 2012, mentre l'immissione in servizio dopo circa 2 mesi da tali date.
- ✓ Per Metro Roma C (13 UdT a 6 casse) lo stabilimento di Reggio Calabria aveva completato e spedito a Roma 11 treni (da #2 a #12). Le attività residue riguardavano il completamento del treno #13 (ultimo di serie) ed

l'aggiornamento di configurazione (inclusivo del montaggio arredi, precedentemente non installati) del treno #1 rientrato dal Test Center al termine delle prove dinamiche.
Dei veicoli presenti in commissioning, tutti in configurazione funzionale coerente con le prove statiche di ATC, sette erano completi di prove statiche/dinamiche, tre dedicati alle prove di integrazione con ATC ed uno ad attività di setup AnsaldoBreda. La linea non era ancora stata validata da MetroC ai fini dell'esecuzione delle prove ufficiali con USTIF/Commissione di Sicurezza (previsione metà febbraio 2012).

- ✓ Le prime 11 unità della commessa Metro Brescia (18 UdT a 2 casse) sono state trasferite a Brescia e consegnate presso il deposito, di queste cinque veicoli stavano eseguendo in parallelo i test di integrazione su test track/tratta funzionale e le prove dinamiche di tipo. Erano state completate prove statiche di tipo di veicolo, la prova resistenza al fuoco pavimento e le prove dinamiche di prestazione (accelerazione e decelerazione). Era in corso la prova a fatica full scale assile. Il completamento delle consegne era contrattualmente previsto entro aprile 2012.
- ✓ In relazione alla commessa Metro Milano linea 5 (12 base + 9 opzione UdT a 4 casse), i primi 2 veicoli sono stati allestiti presso lo stabilimento di Napoli e stavano effettuando le prove di commissioning ed integrazione presso il cantiere. Successivamente AnsaldoBreda ha suddiviso la produzione fra gli stabilimenti di Reggio Calabria -che ha in carico i 10 treni a completamento della serie - e quello di Napoli - che ha in carico i 9 treni relativi all'estensione le cui spedizioni erano programmate per Ottobre 2012.

Business Unit Service

Forniture estere

- ✓ In Norvegia i treni Electric Multiple Units (EMU class 72) proseguivano il servizio con regolarità. Il programma di retrofit avanzava presso il cantiere di Grorud senza registrare ritardi: in linea con i tempi di completamento (aprile 2012) come concordato con il Cliente nel Settlement Agreement. E' stato perfezionato l'accordo per la vendita del Consignation Store a Mantena per un valore di 3 mln €, inoltre a gennaio 2011 è stata ottenuta una variante contrattuale del valore di oltre 1,3 mln € per l'installazione del sistema di videosorveglianza sui 36 treni della flotta.
- ✓ In merito al cliente francese RATP, per il quale si stava effettuando il revamping dei treni Metropolitani MF77, sono stati riconsegnati n. 65 treni completi sui 66 previsti nel 1° contratto applicativo; presso lo stabilimento di Cannes della controllata AnsaldoBreda France era in fase di ultimazione l'ultimo veicolo la cui consegna era prevista entro Febbraio 2012.

Forniture italiane

- ✓ Relativamente alla commessa di 901 carrozze IC (di fatto diventate 720 ad agosto 2010), il Raggruppamento, costituito da AnsaldoBreda-CORIFER-Keller-FerroSud-Firema, aveva consegnato a Trenitalia n. 410 carrozze pari a n. 39 treni ed erano in lavorazione complessivamente altre 40 carrozze; le residue 270 carrozze saranno consegnate entro il 2014.
- ✓ Nell'ambito della commessa relativa alla predisposizione dei rotabili Trenitalia al sistema SCMTSTB, (Sistema di Controllo Marcia Treno e Sistema Tecnologico di Bordo) erano stati effettuati 2.421 interventi fra predisposizione SCMT, STB e retrofit STB; al fine del completamento delle attività della commessa, erano previsti da realizzare ulteriori 443 interventi, la maggior parte dei quali sul retrofit del sistema SCMT già installato per portarlo alla configurazione STB.
  Le attività si stavano protraendo anche in base alle disponibilità dei rotabili del cliente nei siti operativi, molto limitata rispetto alle cadenze auspicate. Il sistema STB è stato ordinato al RTI (Raggruppamento Temporaneo di Imprese) Ansaldo STS – AnsaldoBreda (BU Service) anche dai clienti Ferrovie Nord Milano e Ferrovie Adriatico-Sangritane.
- ✓ Nell'ambito del progetto revamping di n. 30 carrozze UIC-X sempre verso il cliente Trenitalia, dallo stabilimento di Palermo è stata consegnata la carrozza semipilota "testa di serie" con un ritardo di soli 22 giorni rispetto al programma contrattuale, ed ulteriori 16 rotabili. Era in via di assegnazione una variante relativa alle lavorazioni su ulteriori 6 carrozze in continuità produttiva.
- ✓ Nell'ambito della fornitura inerente il revamping di n. 51 Jumbo Tram per il cliente ATM Milano, la consegna del prototipo era prevista con un ritardo di circa 4 mesi rispetto a quanto indicato a contratto, conseguenza delle varianti contrattuali approvate dal cliente ed inerenti l'applicazione di nuove pedane HK, nuovi musetti, ed un sistema di conteggio passeggeri.
- ✓ Nell'ambito della fornitura di n. 24 loco E403 per il cliente Trenitalia, ad aprile 2011 il rotabile aveva conseguito finalmente l'ammissione tecnica da parte di ANSF per il servizio merci da effettuarsi a 3 kV con una velocità massima di 180 km/h.
  A valle di ciò, è stato concordato un piano di consegne per il completamento della fornitura delle locomotive (omologate al servizio merci) ad Aprile 2012; al 31 dicembre 2011 sono stati collaudati e consegnati al

cliente n. 12 rotabili come da programma. Per l'utilizzo dei rotabili al servizio passeggeri occorreva adeguare gli stessi alle nuove prescrizioni entrate in vigore, in particolare per le porte. I tempi previsti sono pari a circa 8 mesi a partire dalla richiesta di variante da parte di Trenitalia

Innovazione e investimenti

EOS
Negli ultimi 7 anni la società ha registrato perdite per oltre 1,7 mld € legate all' inefficienza, inefficacia e alla non qualità, o meglio allo scarso rispetto delle regole e delle metodologie/strumenti, costo orario del lavoro superiore al 40% a quello del settore, rilavorazioni e mancanza di controllo delle fasi critiche che ampliano i tempi/costi di esecuzione, politiche di esternalizzazione sbagliate di attività ad alto valore aggiunto.
Già nel 2010, con l'accordo sindacale del 4 marzo, si erano delineate le azioni da intraprendere per uscire da questo imbuto, ma con pochi risultati.
Così a settembre 2011 è stato avviato un altro progetto di ristrutturazione chiamato "EOS" (Evoluzione, Orgoglio, Successo), con l'obiettivo di rivisitare la strategia manageriale del gruppo e dettare un nuovo corso degli eventi. Il progetto si prefigge il ritorno alla profittabilità nel triennio 2011-2013 e prevede la gestione in parallelo di 6 macro cantieri di lavoro:

1. **Coordinamento, Controlling & Reportistica**: gestione complessiva del progetto, rendicontazione dei risultati ottenuti e rappresentazione al *management.*
2. **Consegne & sviluppo**: intervento immediato di messa in sicurezza delle principali commesse e ridefinizione dei processi chiave di sviluppo e del *team* di commessa.
3. **Organizzazione *business driven***: disegno dell'organizzazione e dei suoi processi chiave per garantire un funzionamento in ottica *lean*, ridimensionamento delle strutture secondo le nuove necessità. Supply chain & acquisti: ridisegno delle modalità operative di funzionamento dell'intera Supply Chain di AnsaldoBreda.
4. **Produzione**: ridisegno del *footprint* produttivo, deciso miglioramento delle metodologie produttive con l'implementazione delle principali pratiche *lean.*
5. **Stakeholder management**: gestione della comunicazione e del coinvolgimento di tutti i protagonisti interessati dal piano di trasformazione di AnsaldoBreda al fine di garantirne il sostegno.

Per raggiungere gli obiettivi prefissati, che consistono nella rimozione dei "costi della non qualità" e nella messa in sicurezza della profittabilità dell'attuale *backlog,* il *management* ha avviato un intenso ed articolato processo di analisi dei preventivi dei programmi in corso di lavorazione al fine di evidenziare le situazioni di criticità e le relative ricadute sul conto economico. Fra i cambiamenti significativi intervenuti nel corso del 2011 rientra anche l'approvazione ed emanazione della Politica per la qualità, l'ambiente e la sicurezza, che di fatto integra la gestione degli aspetti HSE (Health, Safety, Environment) in un unico sistema. L'Ente HSE, preposto al coordinamento delle attività connesse all'ambiente, alla sicurezza e alla sostenibilità, sarà formalmente costituito nei primi mesi del 2012.

Investimenti
Sempre negli accordi di marzo 2010, l'azienda aveva prospettato investimenti per un totale di 147 mln € nel 2010-2014, di cui:

- 60 mnl € per lo sviluppo di prodotti;
- 30 mln € in tecnologie (risparmio energetico, motori a magneti permanenti, materiali compositi per le sottostrutture, materiali ecocompatibili, tecnologie costruttive);
- 57 mnl € in infrastrutture (costruzioni di infrastrutture e di investimenti tecnici per nuovi acquisizioni, mantenimento ed efficientamento siti produttivi, mandatori).

Di questo importo, dai bilanci risulta che la spesa sostenuta per gli investimenti materiali nel 2011 ammonta a 6,0 mln € (8,3 mln € di investimenti materiali e 1,2 mln € di investimenti immateriali nel 2010). Gli interventi hanno interessato principalmente il mantenimento e l'adeguamento tecnologico degli impianti e delle attrezzature industriali presso i vari stabilimenti produttivi.
Per un importo pari a 0,6 mln € risultano contabilizzate le attrezzature specifiche di commessa, di cui assumono maggior rilievo quelle relative alla linea Metro Milano 5 e LRV Metro Brescia.

Le attività di Ricerca & Sviluppo, poi, spesate nell'anno 2011 hanno consuntivato costi complessivi per 4,5 mln € (erano 28,1 mln € nel 2010 e 65 mln € nel 2009) .
Tra tali costi le attività più significative sono state:

- ✓ lo sviluppo di un progetto riguardante le tecnologie innovative dei Motori di Trazione Elettrica, applicabili a vari segmenti di prodotto ed in linea con i nuovi standard europei. Realizzato il motore MP radiale enclosed per applicazioni metropolitane finanziato dal progetto PIROS;
- ✓ concluso lo sviluppo di nuovi materiali e processi di fabbricazione da impiegare nell'ambito della costruzione del materiale rotabile. Le tematiche sono legate a progetti in ambito IMAST-PIROS, realizzata la resina isolante siliconica nano caricata per motore MP ed ultimati i dimostratori in materiale polimerico termoresistenti per pavimento e fiancata di MLA. Prosegue per ASAP lo studio di adesivi strutturali (giunzione pavimento-fiancata polimerica), per CESPERT lo studio di materiali termoplastici (interiors, front-end Sirio);
- ✓ continuava l'attività sull'ingegneria del SW che prevede lo studio e la certificazione del SW a livello SIL 2. Con tale certificazione sarà possibile ottimizzare la comunicazione di treno in termini di qualità e di sicurezza dell'informazione;
- ✓ continuava lo studio di Nuove Tecnologie per sistemi di propulsione e Piattaforme HW di controllo veicolo che prevede tra l'altro sia il mantenimento del livello tecnologico sia lo sviluppo di nuovi convertitori per il controllo dei motori MP, nuovi sistemi di raffreddamento a basso impatto ambientale, simulatore real time. Le attività sono finanziate dal progetto SFERE del MIUR;
- ✓ in fase di ultimazione il progetto TRAMWAVE per veicoli Sirio in fase di assessment normativa e qualifica con Ministero (finanziamento SITRAM);
- ✓ in completamento l'attività di sviluppo prodotti metropolitani (MLA) ed up-grading Sirio per adeguare i veicoli alle normative ed alle esigenze di mercato;
- ✓ proseguiva il finanziamento europeo "Aerotrain & Dynotrain" per la virtual certification di veicoli AV e Conventional. Lo studio riguarda l'aerodinamica e la dinamica di marcia;
- ✓ ripresa l'attività di sviluppo della motoruota finalizzata a prodotti *street car* nell'ambito del finanziamento Ministeriale STRAM;
- ✓ completata l'attività riguardante la security di veicoli ferroviari (video-surveillance) finanziata in ambito MUR dal progetto SAFER. Progetto in ambito Consorzio Train con ASTS come responsabile scientifico;
- ✓ proseguiva il Presidio europeo in ambito UNIFE ed il mantenimento portfolio brevetti/marchi;
- ✓ si intensificava l'attività sull'efficientamento di prodotto e sulla standardizzazione di soluzioni tecniche e tecnologiche.

A supporto delle attività di Ricerca e Sviluppo rientra, fra le dotazioni dello stabilimento AnsaldoBreda di Napoli, la sala attrezzata per la sperimentazione dei veicoli ferroviari. Tale impianto, che presenta pochi simili al mondo, ha l'obiettivo di qualificare l'equipaggiamento elettrico dei veicoli sia a trazione pesante che a trazione leggera, riproducendo condizioni di alimentazione e di carico quanto più prossime a quelle reali e realizzando con le infrastrutture più razionali l'insieme delle prove necessarie a garantire le prestazioni dei veicoli. Nella sala sperimentazioni vengono riprodotte sia le condizioni di esercizio normali, come la simulazione di una tratta ferroviaria, sia quelle di tipo eccezionale, come lo slittamento di uno degli assi del carrello, in modo da sollecitare il veicolo alle massime condizioni di sforzo e velocità. La sezione dell'impianto destinata all'alimentazione elettrica del veicolo rende possibile la prova di diversi tipi di veicoli e la simulazione della linea di contatto e dei profili di tensione di tutti i principali sistemi di trazione ferroviaria presenti al mondo.
Per quanto riguarda i finanziamenti pubblici[3] ricevuti nel 2011 da AnsaldoBreda vanno messi in evidenza i contributi ministeriali a sostegno delle attività di Ricerca & Sviluppo, i fondi della Legge 64/86 per l'innovazione e lo sviluppo nel Mezzogiorno, i contributi per l'addestramento e la formazione e gli apporti previsti dalla Legge 488 (Pacchetto Integrato di Agevolazioni) per l'industrializzazione del tessuto produttivo locale.

[3] Contributi ricevuti dalla Pubblica Amministrazione:

- Contributi Ricerca & Sviluppo 312.985 €
- Contributi addestramento e formazione 153.420 €
- Contributi in conto capitale Legge 488 PIA 563.625 €
- Contributi in conto capitale Legge 64/86 38.637 €

Prospettive di riorganizzazione societaria nel Gruppo

In un contesto di forte competizione internazionale il Gruppo ha deciso di concentrare ogni impegno su quei settori nei quali dispone di un patrimonio tecnologico più forte e capace di maggiori sviluppi ed uscire da quelli connotati da tecnologie più mature e perciò esposti ad una più ampia ed agguerrita concorrenza. La nuova vision di Finmeccanica la vuole proiettata verso:

- ✓ una *leadership* mondiale dell'alta tecnologia;
- ✓ fortemente radicato nel settore della Difesa, ma;
- ✓ in grado di affermarsi e trovare nuovi spazi di crescita anche nel settore civile grazie allo sviluppo di tecnologie avanzate.

I settori su cui verranno concentrate quindi le risorse e gli sforzi, considerati i pilastri strategici di Finmeccanica, saranno l'aeronautica, l'elettronica per la difesa e la sicurezza, spazio e difesa. Mentre si prospetta la **dismissione dei settori trasporti ed energia**, già annunciate al mercato in diverse occasioni e per altro già in parte attuate con la quotazione di Ansaldo STS e l'ingresso del fondo First Reserve in Ansaldo Energia.

In particolare per quanto riguarda l'AnsaldoBreda, come visto, è oggi un player relativamente piccolo rispetto ai competitor, pur caratterizzato da prodotti d'eccellenza (driveless metro) che le permettono di competere all'estero.
Secondo quanto dichiarato dall'Ad Finmecannica Orsi, "le possibilità di rilancio sono certamente maggiori aprendo l'azionariato ad un partner industriale internazionale attivo nel settore, dotato di volontà e mezzi per investire nello sviluppo di processi, prodotti, mercato e che possa garantirle le indispensabili dimensioni di scala e la necessaria continuità di investimenti nel tempo, da chi cioè ha tali attività nel proprio core business strategico."

Circa le modalità di attuazione dei disinvestimenti il Gruppo cercherà di coniugare il minor impatto socio – politico con le migliori prospettive di lungo termine e ponendo precise condizioni per procedere nelle negoziazioni, quali:

- ✓ il commitment al mantenimento in Italia delle capacità di sviluppo ingegneristiche ed industriali, e la loro crescita nel tempo;
- ✓ il mantenimento/crescita dei livelli occupazionali;
- ✓ la salvaguardia dell'indotto qualificato.

L'ultima trattativa in stato di maggiore avanzamento resta quella che dovrebbe portare i giapponesi di Hitachi Rail al 50% di Ansaldo Breda e al 29% di Ansaldo Sts. Gli uomini della conglomerata nipponica avevano già effettuato in aprile la due diligence nelle quattro sedi dell'industria ferroviaria. Mancava ancora un'offerta economica e secondo "MilanoFinanza" del 28.09.2012 la cessione tra Ansaldo Breda ed Ansaldo Sts era ormai prossima, e con Hitachi si starebbe solo discutendo del prezzo e di una possibile golden share.

Altra indiscrezione, riferita da importanti giornali economico-finanziari, parla della prossima costituzione di una società nella quale potrebbero confluire le attività del trasporto e dell'energia del gruppo Finmeccanica. Una sorta di **«SuperAnsaldo»** che, oltre alla società pistoiese-napoletana potrebbe coinvolgere AnsaldoSts e AnsaldoEnergia e per la quale la Cassa Depositi e Prestiti potrebbe svolgere un ruolo di primo piano. Porterebbero in tale direzione anche le ultime dichiarazioni del ministro dello Sviluppo economico, Corrado Passera, che ha auspicato che le società di cui Finmeccanica vuole disfarsi rimangano in mani italiane.
La stessa posizione assunta anche in ambito sindacale. Dopo la segretaria Cgil, Susanna Camusso, anche il numero uno Cisl, Raffaele Bonanni, ha detto che «Finmeccanica deve rimanere italiana. Va mantenuta per intero, nei vari segmenti».

Potrebbe confermare questa ipotesi anche quanto dichiarato nell'incontro del 27 novembre alla sede del Ministero dello Sviluppo Economico fra Governo, sindacati, azienda e le Regioni. Grande assente, perché non invitata, Finmeccanica, holding di **AnsaldoBreda**. L'unica vera novità del vertice è stato il vertice stesso: è stato il primo incontro del genere dopo l'annuncio di vendita e il pressing sindacale e istituzionale che ne era scaturito.

Nel corso dell'incontro, l'ad **AnsaldoBreda**, Maurizio Manfellotto ha ripetuto i dati sul piano di risanamento e rilancio aziendale, negando qualsiasi problema di liquidità, più volte manifestato da fonti sindacali e dovuto al fatto che dal punto di vista finanziario l'unica forma di garanzia è data dalla capacità di produrre e consegnare le commesse in atto e ciò condiziona tutto il funzionamento dell'azienda.

Secondo quanto dichiarato da Manfellotto il piano di risanamento, grazie anche al lavoro dei consulenti della BCG, ha già portato nel 2012 a dei risultati positivi, quali:

- aumento della produzione[4];
- treni consegnati secondo le nuove direttive impartite;
- oltre 140 mln € risparmiati;
- zero ore di cassa integrazione nel 2012;
- riduzione del rischio su penali relative a contratti delle precedenti gestioni per circa 200 mln €;
- pagamento più puntuale dei fornitori, aumentato del 29% rispetto al 2011.

Dati positivi, così come sono positive anche la fiducia di Manfellotto nel rilancio dell'azienda attraverso quattro impegni concreti: investimenti negli impianti produttivi (più di 80 milioni ad oggi e 90 ulteriori previsti entro il 2014 ndr), razionalizzazione delle piattaforme-prodotto (da 18 a 11), uno sviluppo commerciale mirato, sviluppo delle competenze, meritocrazia e impegno con giovani talenti.
In mancanza, però, di un progetto industriale vero e proprio, tale risanamento potrebbe essere solo la condizione necessaria per traghettare l'azienda verso un soggetto esterno.

[4] Per quanto riguarda la commessa "Vivalto" la carpenteria ha oggi 3 nuovi siti ed un allestimento potenziato con doppie linee produttive. Delle 3 casse costruite a gennaio di quest'anno, si è passati a 58 casse fino a ottobre, con una media di 6 casse al mese.
Per quanto attiene al treno AV V250 (in servizio in Belgio e Olanda) è stata quadruplicata la velocità di produzione di un treno. Se a luglio 2012 si era 7.8 mesi a convoglio, oggi si è scesi a 2 mesi. Nelle quattro fabbriche di AB si è avviato un forte piano di internalizzazione delle produzioni, aumentando il rate produttivo dei quattro stabilimenti (Pistoia, Napoli, Reggio Calabria e Palermo), riportando dunque dentro i volumi dati in passato a terzi, che ha comportato 277 mila ore in più di lavoro distribuito prevalentemente sulle commesse di Roma C, Fortaleza, TSR, Jumbo Tram, MI5, V250, IC2/IC4, Vivalto. Tutto ciò ha evitato il ricorso alla cassa integrazione.
In un solo anno sono stati consegnati 20 treni IC2/IC4 al cliente danese, a fronte dei 60 in 10 anni.

SELEX GALILEO

La società

SELEX Galileo, un'azienda Finmeccanica attiva nel comparto **dell'Elettronica per la Difesa e la Sicurezza**, è leader nei sistemi aerotrasportati per missione e "safety critical", nei sistemi di protezione e con capacità ISTAR sugli scenari operativi. Dispone di avanzate tecnologie in grado di rispondere rapidamente alle esigenze di chi opera sia nell'ambito della sicurezza civile che di quella militare. Ha circa 7.000 dipendenti distribuiti tra Italia, Regno Unito e Stati Uniti e consegna e supporta i suoi prodotti in tutti i paesi del mondo.

Le tecnologie proprietarie vengono utilizzate in una vasta gamma di prodotti, che vanno dai sensori di ultima generazione ai radar a scansione elettronica.
A livello più alto ci sono i sistemi integrati, quali l'ATOS (Airborne Tactical Observation and Surveillance) e l'HIDAS (Helicopter Integrated Defensive Aid Suite) che utilizzano tecniche di fusione dei dati dei sensori per assicurare l'affidabilità delle informazioni vitali per l'equipaggio.
Una completa gamma di sistemi senza pilota UAS (Unmanned Aerial Systems), che va dai mini-micro UAV sino al migliori sistemi tattici, racchiude, invece, il meglio delle esperienze dell'azienda in sistemi versatili e multiruolo, adeguati alle nuove metodologie operative.
I sensori spaziali, le attrezzature scientifiche e robotiche di SELEX Galileo soddisfano, infine, i requisiti più stringenti per la navigazione e le missioni delle attuali piattaforme spaziali.

Tendenza addetti

L'organico al 31.12.2011 in Italia era di 2.677 unità, di cui il 90,3% assegnato alle funzioni operative. Gli addetti hanno registrato una contrazione di 12 unità rispetto al 31.12.2010, risultato della differenza tra nuove assunzioni (79 unità) ed uscite (91 unità).

Organico al 31/12	2011	2010	2009
Dirigenti	93	99	97
Quadri	419	410	412
Impiegati	1.988	1.982	2.033
Intermedi	4	4	4
Operai	173	194	219
Totale	**2.677**	**2.689**	**2.765**

Le uscite sono state caratterizzate per il 50% da personale non diplomato, per il 28% da personale diplomato e per il 22% da personale laureato. Mentre i nuovi assunti sono composti per il 62% da laureati e per il 38% da diplomati tecnici.

Si segnala, inoltre, che, a fine periodo, operano in Selex Galileo 85 unità con contratto di somministrazione lavoro, per la quasi totalità assegnate alle funzioni operative.

Al fine di supportare lo sviluppo delle competenze delle risorse operanti in azienda rispetto agli obiettivi strategici e all'evoluzione del business anche nel 2011 è stato realizzato un significativo **piano di attività formative** che ha sviluppato complessivamente oltre 47.000 ore formative su cinque aree tematiche:

- qualità;
- formazione;
- specialistica;
- formazione manageriale;
- sicurezza;
- linguistica.

Tale piano ha consentito di elevare il numero di ore di formazione pro-capite portandolo dalle 15,5 medie del 2010 alle 18,1 medie del 2011, senza incremento di costo.

Mercati

Il perdurare della crisi economica internazionale ha favorito nei paesi occidentali l'accelerazione delle politiche nazionali orientate al controllo della spesa che nella maggioranza dei casi si ripercuotono negativamente sui bilanci della Difesa.

Le problematiche connesse all'instabilità politica conseguente alle rivolte nel bacino del Mediterraneo hanno aggravato le prospettive di mercato, rimandando a date non facilmente prevedibili il concretizzarsi di importanti trattative in corso, che rappresentano un'area di sviluppo alternativa ai mercati tradizionali.

Mentre le economie emergenti (Asia, Medio ed Estremo Oriente, Sud America) presentano ancora prospettive di mercato attraenti e, pur soffrendo di un rallentamento della crescita, continuano a rappresentare un'interessante area di potenziale sviluppo.
Infatti, come si può vedere dalle tabelle, è proprio in questi a*ltri mercati* che si registrano crescite dei ricavi sia per prodotti che per prestazioni, mentre diminuiscono quelli in Europa e Nord America.

Fatturato per area geografica (paese di riferimento del cliente) di prodotti e prestazioni:

Ricavi da vendite prodotti (k/€)	**2011**	**Q.ta**	**2010**	**Q.ta**	***2011/2010***
Italia	178.243	42%	168.839	38%	*6%*
Europa	217.535	51%	246.259	55%	*-12%*
Nord America	3.691	1%	5.385	1%	*-31%*
Altri Totale	28.204	7%	24.595	6%	*15%*
Totale	**427.673**	**100%**	**445.078**	**100%**	***-4%***

Ricavi da vendite prestazioni (k/€)	**2011**	**Q.ta**	**2010**	**Q.ta**	***2011/2010***
Italia	87.675	30%	66.421	29%	*32%*
Europa	186.651	64%	156.123	68%	*20%*
Nord America	395	0%	583	0%	*-32%*
Altri Totale	16.776	6%	7.201	3%	*133%*
Totale	**291.497**	**100%**	**230.328**	**100%**	***27%***

Tendenza prodotti

Nel 2011 si sono registrati nuovi ordini per un totale di 648 mln €, di cui circa il 52% dall'estero (rappresentavano il 54% nel 2010), principalmente da programmi multinazionali a partecipazione italiana.
Complessivamente sono calati del -27% se confrontati con quelli del 2010, con un segno negativo in quasi tutte le aree ad eccezione dei Sistemi Elettroottici Difesa (+44%).

Per il 2012, invece, erano attesi ordini delle stesso importo del 2011, ma con un significativo contributo di programmi esteri non Eurofighter.

Ordini (mln €)	2011	%	2010	%	2009	2011/09
Sistemi ed Equipaggiamenti Avionica	219	-9%	242	66%	146	50%
Sistemi Radar	109	-51%	221	164%	83,4	31%
Spazio	84,7	-28%	118	4%	114	-26%
Sistemi Elettroottici Difesa	112	44%	77,5	125%	34,4	226%
Logistica e Servizi	120	-47%	225	-45%	410	-71%
Altro	4,3	-27%	5,9	-55%	13,2	-67%
Totale	**648**	-27%	**888**	11%	**801**	-19%

Più in dettaglio, in riferimento al 2011, abbiamo:

- ✓ Il programma EFA (European Fighter Aircraft): con 221,4 mln € copre il 33% del totale acquisito (il 43% nel 2010). Da segnalare il contributo dei contratti di fornitura di T3A (157,8mln €), di aggiornamento tecnologico degli equipaggiamenti EFA di T1 e T2 e dei contratti di Logistica (34,5mln €).

- ✓ E' proseguita l'acquisizione di ordini da Agusta Westland sui suoi Programmi Elicotteristici (197,2mln €), dove si segnala il programma NH 90 con contratti per 61mln € e il completamento dell'ordine di fornitura per 32 sistemi OTS per A 129 per 77,2mln €.

- ✓ Tra i programmi acquisiti dalla Linea Sistemi Elettroottici, la prima fase del contratto FNEC ha portato ulteriori 1,9mln €, mentre il programma VBM 1,6mln €. È stata conclusa l'attività di negoziazione per importanti contratti con il Ministero della Difesa per ulteriori 40mln € circa, la cui iscrizione risultava subordinata alle autorizzazioni definitive previste per i primi mesi del 2012.

- ✓ Molto positivi i risultati del Radar Grifo che ha accumulato ordini per un totale di 33,4 mln €, di cui 13mln € relativi al programma F5 per un importante cliente estero. Buoni risultati anche per il Gabbiano, selezionato per il nuovo velivolo Embraer KC 390 e per altri programmi internazionali, i cui riflessi in termini numerici saranno visibili a valle della conclusione delle attività di integrazione sulle nuove piattaforme.

- ✓ I programmi Spaziali hanno avuto, per quanto riguarda gli ordini, un fatturato in linea con le aspettative, anche se in leggera contrazione rispetto al budget, con un valore complessivo degli ordini pari a 84,7mln €. Tra i principali successi sono da evidenziare contratti per la fornitura di 240 sensori di assetto sul programma Iridium Next (19,5 mln €) e l'acquisizione della fase iniziale del contratto di sviluppo per l'unità di alimentazione del programma Cosmo Second Generation (9,3mln €).

- ✓ Un notevole contributo è stato dato, infine, dalle attività di Supporto Logistico, già evidenziato per il programma Eurofighter, che hanno cumulato ordini sui vari programmi per un totale di 119,6 mln €.

Il fatturato complessivo nel 2011 ammontava a **719,2 mln €** (+6% rispetto al 2010), di cui 350,2 mln € relativi al programma Efa. Su quest'ultimo va segnalata l'incidenza dei contratti di logistica, con un fatturato pari a 113,8 mln € principalmente da collegare al contratto CMA. Seguivano, poi, il contributo del programma elicotteristico di Agusta Westland NH90 (67,8mln €), del segmento spaziale (90mln €) e dei sistemi E/O (44,9mln €).

Fatturato (€ milioni)	2011	%	2010	%	2009	2011/09
Sistemi ed Equipaggiamenti Avionica	230	1%	227	2%	223	3%
Sistemi Radar	143	12%	128	15%	111	29%
Spazio	90	11%	81,3	0%	81,6	10%
Sistemi Elettroottici Difesa	44,9	-16%	53,7	15%	46,6	-4%
Logistica e Servizi	207	15%	180	33%	135	53%
Corporate	4,4	-25%	5,9	5%	5,6	-21%
Totale	**719**	**6%**	**675**	**12%**	**602**	**19%**

Il portafoglio ordini lavorabile (al netto dei Lic) era attestato a 1.555,8 mln € e l'azienda stimava una copertura di circa il 90% per il 2012.

Nel 2010 sono state cedute a Selex Sistemi Integrati sia le attività P.A.R. (Precision Approach Radar), svolte presso il sito di Nerviano, con contestuale trasferimento delle risorse addette, sia le attività in ambito radaristico navale e terrestre svolte presso il sito di Campi Bisenzio.

Mentre nel corso del 2011 è stata acquisita dalla società Utri Spa il ramo di impresa Mini e Micro UAV, confluito nella società Galileo Muas Spa, costituita appositamente e posseduta al 100%. Con questa operazione è stata completato il catalogo prodotti e la conseguente offerta sul mercato dei velivoli senza pilota.

Innovazione e investimenti

Il raggiungimento dei target contrattuali, la Customer Satisfaction, l'ottimizzazione e revisione dei processi operativi e gestionali continuano ad essere per la Selex Galileo tra gli obiettivi di miglioramento da perseguire nei prossimi esercizi.

In tale ambito rientra, quindi, il consolidamento del modello di controllo progetti basato su **IPT** (Integrated Project Team) che attraverso l'assegnazione di un più alto livello di responsabilità gestionale al team di progetto consente una gestione più "contract oriented" in presenza di un modello organizzativo a matrice che concentra attività operative nei due grandi Direzioni Centrali di Operation ed Engineering.

Inoltre è stata implementata una nuova struttura di **Supply Chain** per gestire in modo più efficace l'intero processo di acquisizione e produzione a livello transnazionale.
In particolare la direzione ***Operation*** ha realizzato nel corso del 2011:

- il consolidamento delle attività dei centri di eccellenza di Nerviano (montaggio e circuiti stampati) e Campi Bisenzio (lavorazioni ottiche);
- la continua evoluzione dei processi di Lean Manufacturing presso tutti gli stabilimenti;
- il controllo delle rimanenze, con particolare attenzione ai materiali a lenta movimentazione.

Mentre in area ***Engineering*** sono proseguite le iniziative di miglioramento e razionalizzazione dei processi di progettazione e di innovazione delle tecnologie di base, tra le quali abbiamo:

- l'innovazione e il miglioramento processi inerenti le metodologie di progettazione e test del software, la progettazione e integrazione dei circuiti elettronici, la modellazione meccanica e la conseguente documentazione per la produzione e per il collaudo;
- il completamento delle attività per il raggiungimento del livello di maturità 2 per la disciplina software secondo il modello Capability Maturity Model Integration, con l'ottenimento della relativa certificazione;
- il consolidamento del processo di controllo delle principali scadenze delle attività di sviluppo dei progetti in corso.

Per quanto riguarda le attività di R&S esse vengono sviluppate sia attraverso contratti di vendita, sia con finanziamenti pubblici, sia direttamente spesate a conto economico e nel corso del 2011 hanno riguardato:

✓ In ambito **Avionico** è proseguita l'attività di sviluppo dei Sistemi di Missione Airborne relativi alla Sorveglianza (ATOS) sia per clienti nazionali che per il mercato internazionale. Sono state implementate le attività di sviluppo e

qualifica del computer ad elevate prestazioni per elicotteri AW149. E' proseguito lo sviluppo dello Store Management System per il velivolo M-346, ed è stato fornito il preliminary state of design per i primi voli con funzionalità innovative. Sono stati consegnati i prototipi del FCC per AW 149. E' stato realizzato il primo esemplare della nuova unità elettronica di interfaccia e controllo (ECIM) per Falco. E' proseguito lo sviluppo di Unmanned Integrated Mission System Solution per ISR/STAR (Intelligent, Surveillance, Target Acquisition and Reconnaissance) per il segmento MALE (Medium Altitude Long Endurance). E' stata completata la Spirale 0, avviata la Spirale 1 e iniziato lo sviluppo dell'Integrated Test Bed. Sono iniziate attività di studio di nuovi display per cockpit avanzati.

- ✓ In ambito **Teleguidati** è stato realizzato il primo prototipo della versione Evoluta del velivolo non pilotato Falco, su cui è stato integrato il nuovo radar Gabbiano. Sono stati provati in volo sia un radar ad apertura sintetica che ulteriori payload E/O. Sono continuate le attività di sviluppo della linea mini e micro UAV provenienti dalla incorporazione delle attività della ditta UTRI.
- ✓ In ambito **Simulatori** è stata realizzata la struttura di base del simulatore riconfigurabile multipiattaforma ed è iniziata la prima personalizzazione per elicottero. E' iniziato lo sviluppo del simulatore M-346 nella configurazione per un cliente estero, dell'Integrated Test Bed per il programma Forza Nec e della tecnologia Vir3x che verrà applicata in ogni area.
- ✓ In ambito **Elettroottico** è stata completata la camera termica ERICA Full Format ed iniziato lo sviluppo di una camera termica di elevate prestazioni in distanza. È stato qualificato il sistema Lothar. È iniziata la progettazione del periscopio panoramico Nuovo Attila e lo sviluppo del payboard iperspettrale per MALE e dei relativi algoritmi di scoperta e classificazione. È stato integrato il primo prototipo funzionale del sistema di sorveglianza e tiro Nuovo Turms adatto ai carri da combattimento e veicoli trasporto truppe. Sono state aggiornate, secondo i requisiti del cliente nazionale, tutte le componenti dedicate al Soldato futuro.
- ✓ In ambito **Spaziale** è iniziata l'attività di progetto dei sensori di assetto per il programma commerciale IRIDIUM NEXT. Sono iniziate le attività di sviluppo di equipaggiamenti di alimentazione e sensori di assetto per il programma ExoMars. È iniziato lo sviluppo dei pannelli solari del programma Earth CARE e quello delle unità di alimentazione del programma Cosmo Second Generation e degli amplificatori allo stato solido del satellite militare SICRAL2. Sono poi proseguiti gli sviluppi dello strumento Sea Land Surface Temperature Radiometer per GMES Sentinel 3 del trapano spaziale per la missione marziana ExoMars e dello strumento iperspettrale PRISMA per l'Agenzia Spaziale Italiana ed è iniziata la fase di sviluppo e produzione della suite di strumenti elettro-ottici SimbioSys per la missione interplanetaria Bepi Colombo.
- ✓ In ambito **Radar** è continuato lo sviluppo del radar Gabbiano che ha visto la realizzazione del primo processore a basso costo. È stata definita la nuova architettura per il processore radar Grifo e sono stati realizzati i primi moduli HW/SW. Sono continuate le attività, nell'ambito del consorzio Euroradar, per la definizione del nuovo radar per l'EFA. Sono iniziate sperimentazioni su alcune tecnologie abilitanti che potranno essere applicate anche ad altri apparati. È proseguito lo sviluppo del sistema IRST-C per piattaforme fighter (principalmente rivolto al velivolo GRIPEN). È terminato lo sviluppo del IRST per piattaforme unmanned (per il programma NEURON). È iniziato lo sviluppo del radar Davide Plus per equipaggiare sistemi d'arma OTO Melara. È terminato lo sviluppo dell'Amplificatore a Stato solido di media potenza ed iniziato il progetto di quello ad alta potenza.
- ✓ A **livello centrale** sono state svolte ricerche coinvolgendo molte università al fine di introdurre nuove tecnologie sia nel campo della radiofrequenza (Thz, MIMO) che in quello Elettroottico, allo scopo di rivelare e classificare minacce e bersagli di nuova concezione/generazione. Sono continuati molti progetti in campo Europeo proseguendo sviluppi tecnologici nel campo Aerospaziale (Sesar, Clean Sky), Embedded Systems (Artemis) e della Sicurezza (7° Programma Quadro). È terminata con successo la prima fase del progetto Regionale SMAT per il controllo del territorio con fini di Protezione Civile.

I costi di R&S di periodo ammontano a 123,7 mln € (erano 120,2 mln € nel 2010) di cui:

- 34,7 mln € capitalizzati nelle immobilizzazioni immateriali. Si riferiscono a costi di sviluppo relativi ai prodotti Sonic per NH90, Radar Grifo ed Equipaggiamenti EFA, e allo sviluppo del Radar Gripen per 2.722k/€.
- 26 mln € spesati a conto economico.
- ed 63 mln € pagati dai clienti nei contratti di vendita. Sono il saldo tra costi sostenuti e capitalizzati ed i benefici incassati e/o da incassare a fronte dei progetti ex L.808 già deliberati dal Ministero dello Sviluppo Economico.

La progettazione e lo sviluppo avviene prevalentemente con personale interno ed eventualmente con collaboratori esterni, come nel caso dei consulenti Altran.
Proseguono poi le collaborazioni col CNR, anche se in misura minore che in passato a causa del ridimensionamento della parte radaristica. Infine nel 2012 è stato avviato

Prospettive di riorganizzazione societaria nel Gruppo
Vedi capitolo SELEX ELECTRONIC SYSTEMS

SELEX ELSAG

La società

SELEX Elsag nasce il 1° giugno 2011 dalla fusione di SELEX Communications ed ELSAG Datamat.

E' specializzata nella progettazione e nello sviluppo di sistemi, prodotti, soluzioni e servizi hi-tech per le aree di business: automazione, comunicazioni per la difesa, comunicazioni professionali, Information & Communication Technology, logistica e mobilità, sicurezza, sistemi avionici. L'azienda impiega oltre 7.400 addetti e ha sede a Genova con uffici e stabilimenti in Italia, Regno Unito, Stati Uniti, Germania, Turchia, Russia, Romania.

SELEX Elsag è uno dei tre poli strategici di Finmeccanica nel settore dell'Elettronica per la Difesa e la Sicurezza, affiancandosi a SELEX Sistemi Integrati (che opera nei grandi sistemi per la difesa e l'homeland security e nei radar di superficie) e a SELEX Galileo (centro di competenze avioniche ed elettro-ottiche). Ad essi si aggiunge DRS, la società statunitense specializzata nell'elettronica per la difesa e la sicurezza, in particolare nel C4I, nell'elettro-ottica per applicazioni terrestri e ISTAR e nei sistemi di signal intelligence.

PIANO INDUSTRIALE DI INTEGRAZIONE SELEX COMMUNICATIONS E ELSAG DATAMAT

Obiettivi strategici

L'operazione di fusione tra Selex Communications e Elsag Datamat (come specificato nell'Accordo del 1 luglio 2011 tra l'azienda e le OO.SS nazionali e territoriali al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali) e la contestuale acquisizione diretta di alcune partecipazioni in società del Gruppo operanti in un settore di business analogo/contiguo si inserisce nell'ambito del programma di ottimizzazione dell'assetto industriale del Gruppo Finmeccanica nel settore dell'Elettronica per la Difesa e la Sicurezza, già avviato nel corso del 2010, con l'obiettivo di creare a livello di gruppo un **centro di competenza nel settore dell'ICT, della Sicurezza e dell'Automazione**, armonizzando l'offerta con la domanda crescente di soluzioni complete ed integrate ICT e di servizi di gestione sicura delle reti, e di realizzare significative economie in termini di efficienza organizzativa e di struttura.

L'integrazione doveva consentire dal punto di vista dello **sviluppo industriale** di:

a. definire un modello di offerta più efficiente e competitivo, attraverso la determinazione di più chiare modalità di interrelazione con il cliente finale per soddisfarne la crescente richiesta di soluzioni "chiavi in mano" in un'ottica di ottimizzazione dei costi;
b. valorizzare il potenziale sinergico di offerta, anche attraverso una politica di prodotto integrata che consenta la razionalizzazione degli investimenti, aumentando l'efficacia complessiva delle azioni commerciali del Gruppo;
c. adottare una politica unitaria di partnership industriali e commerciali che, consentano di valorizzare, integrandole, le capacità di entrambe le società.

Le linee direttive per il biennio 2011-2012 sulle quali si sarebbero quindi tradotti tali obiettivi riguardavano:

- **Evoluzione dell'offerta** attraverso la focalizzazione e lo sviluppo prodotti/mercato per ampliare e migliorare il portafoglio prodotti soprattutto sfruttando una nuova proposizione che integri le competenze delle due aziende in termini di progettazione, realizzazione e gestione di reti TLC, di soluzioni relative alla Cyber Security, sistemi di automazione e controllo, sicurezza, e consenta un piu' rilevante presidio internazionale sui mercati, con interessanti opportunità di sviluppo nei settori target (transportation, logistics, energy, government).
- **Evoluzione dei modelli di delivery** attraverso un nuovo modello che coniughi le logiche di implementazione e gestione correnti con l'evoluzione verso un ruolo di partner di outsourcing TLC e ICT e l'erogazione di servizi secondo nuovi paradigmi.
- **Approccio internazionale**: l'integrazione delle strutture commerciali delle due aziende in modo da consentire un più rilevante presidio internazionale sui mercati, con interessanti opportunità di sviluppo nei settori target (transportation, logistics, energy, government).
- Miglioramento del processo di **efficientamento interno** per ridurre i costi del prodotto e per ridurre i time to market.

In particolare, erano previsti investimenti volti a sviluppare le principali competenze in ambito di:

a. Politica di prodotto, relativi investimenti per area di Business e caratterizzazione per sito.

- SISTEMI TLC DIFESA. *Obiettivo strategico*: Essere il partner di riferimento dei Ministeri della Difesa sia italiano che dei paesi esteri per l'infrastruttura di comunicazione sicura per i progetti di trasformazione NCW/NCO verso la digitalizzazione della Difesa. *Principali Investimenti*: Software defined radio; Radio Convenzionali; ALL IP; Terminali satellitari. *Principali siti e centri di competenza:* Genova, Pomezia e Catania.
- SISTEMI TLC PROFESSIONALI. *Obiettivo strategico*: Essere leader nei sistemi di comunicazione mobili private e sicure e fornitore di soluzioni TLC per il mercato italiano e per alcuni mercati esteri di riferimento. *Principali Investimenti*: TETRA; DMR; GSMR; ARC; Prodotti IP per mercati enterprise. *Principali siti e centri di competenza*: Firenze, Chieti, Genova, Pomezia, Monte Amiata, Milano.
- AVIONICA. *Obiettivo strategico*: Essere riconosciuto come fornitore chiave di sotto — sistemi CNI applicazioni aeronautiche. *Principali Investimenti*: Aggiornamento apparati CNI — Communication, Navigation and Identification; Ampliamento del portafoglio prodotti attraverso nuovi sviluppi strategici. *Principali siti e centri di competenza*: Genova, Pomezia, L'Aquila.
- SICUREZZA E CYBER SECURITY. *Obiettivo strategico*: Essere un leading player nel mercato mondiale in settori quali Sistemi di Controllo e Sicurezza, Sicurezza Fisica, Law Enforcement, piattaforme di logistica per il trasporto e il tracking. Diventare leading player nella cyber security e Information assurance. *Principali Investimenti*: Supercalcolatore; Law Enforcement; Protezione e Informazione e Intelligence; Sistemi di controllo e sicurezza urbana. *Principali siti e centri di competenza*: Genova, Firenze, Pomezia, Pescara, Roma.
- ICT e OSS. *Obiettivo strategico*: Essere un leading player in Italia per la system integration (SAP e applicazioni verticali) e nell'ICT outsourcing nei mercati PA e corporate, nonche' leader nella gestione delle reti sicure (NOC), in particolare per PA, MOD e per il mercato delle comunicazioni professionali. *Principali Investimenti*: Cloud computing; Business Continuity; Application Maintenance; Gestione reti. *Principali siti e centri di competenza*: Genova, Milano, Firenze, Torino, Roma, Napoli, Lamezia Terme, Catania.
- AUTOMAZIONE. *Obiettivo strategico*: Consolidare la leadership nelle soluzioni di automazione industriale, in particolare nei sistemi per il mercato postale, degli operatori logistici e aeroportuali in Italia e in alcuni mercati esteri selezionati. *Principali Investimenti*: Multi vertical sorter; Smistamento bagagli con tecnologie RFID; Evoluzione ICT. *Principali siti e centri di competenza*: Genova.

b. Politica industriale. Gli interventi in quest'ambito riguardavano gli assetti industriali di riferimento e un complessivo ridisegno della SUPPLY CHAIN ai fini di un:

- miglioramento della capacità di pianificazione integrata delle attività di progettazione, acquisto e produzione;
- riduzione del time to market;
- miglioramento della qualità del prodotto;
- gestione integrata dell'interfaccia con le business unit per tutta la supply chain del prodotto e/o servizio;

L'implementazione delle finalità è stata conseguita attraverso specifiche azioni quali:

- integrazione delle Funzioni interessate (Ricerca e Sviluppo, Acquisti, Produzione e Logistica, Competitività Industriale) in un'unica unità organizzativa;
- mantenimento dei centri di competenza ingegneristici e realizzazione di ulteriori sinergie al fine di incrementare gli sviluppi integrati;

- creazione e rafforzamento delle figure dei Procurement Project Manager e dei Category Manager;
- integrazione attività di assemblaggio e collaudo sottosistemi nella Produzione;
- integrazione delle attività di Riparazione post vendita nelle attività di Produzione per realizzare ulteriori sinergie.

In particolare, per quanto riguarda le attività relative alle operations si confermava la seguente distribuzione sui principali siti:
- Latina:
    - Ingegneria di processo e di collaudo
    - Produzione di apparati e sistemi terrestri, navali, avionici satellitari e professionali
    - Prototipazione per l'introduzione di nuovi prodotti avionici, navali e terrestri
    - Produzione sotto-assiemi militari
    - Logistica
- e Genova, Milano, Firenze, Pomezia, L'Aquila, Chieti, Catania: per quanto riguarda le attività di ingegnerizzazione nuovi prodotti e di integrazione e collaudo.

c. Investimenti in sviluppo ed infrastrutturali. Al fine di sostenere adeguatamente il programma di sviluppo commerciale sui prodotti e sulle tecnologie l'azienda pianificava per il biennio 2011 e 2012 un piano di investimenti complessivo, relativo al consolidato del Gruppo Selex Elsag, pari a circa 185 mln €.
Oltre agli investimenti tecnologici e di prodotto visti prima per le singole aree di business, erano in programma investimenti infrastrutturali di mantenimento/adeguamento delle infrastrutture esistenti e di miglioramento continuo in materia di Sicurezza, quali:
- Evoluzione sistema informativo aziendale;
- Hardware e software di base e a supporto delle attività di produzione e vendita;
- Evoluzione Data Center Genova;
- Evoluzione NOC (Network Operation Center);
- Demo Room Genova;
- Strumenti di monitoraggio ed erogazione Servizi di outsourcing data center;
- Server Società Controllate;
- Postazioni di lavoro;
- Immobili (Genova, L'Aquila, Roma, Firenze, Catania).

Linee guida dell'organizzazione

Per l'implementazione del Piano Industriale l'azienda prevedeva di ricorrere allo strumento della cassa integrazione guadagni straordinaria per riorganizzazione ai sensi dell'articolo 1 comma 3 della legge 223/91, per un periodo di 24 mesi a decorrere dal 4 luglio 2011.

Si sarebbe trattato di sospensioni graduali, attuate a zero ore e coinvolgendo fino ad un massimo di 4.901 unità (Quadri, impiegati, intermedi e operai), operanti presso tutte le sedi aziendali (vedi tab.1 e 2), solo in alcuni periodi di punta massima[5] che si sarebbero verificati nel periodo di intervento della CIGS in conseguenza di particolari momenti di contrazione dell'attività dovuta all'attuazione dei programma.

[5] Il picco massimo delle sospensioni e' da riferirsi a 4 giornate nei mesi di: agosto 2011 (una giornata), gennaio e/o aprile 2012 (due giornate) e gennaio 2013 (una giornata). In ogni caso le sospensioni avrebbero interessato un numero medio di 490 unità su base annua.
Ad eccezione delle giornate su indicate, le Parti concordavano che il programma prevedesse una differenziazione dell'intervento di CIGS secondo le seguenti specificazioni per area così come da disposizioni organizzative vigenti:
- 38 giorni al massimo di CIGS su base annua per tutto il personale impiegato nelle funzioni di supporto al business, nelle funzioni di staff e nelle funzioni commerciali (BU Avionica, BU Cyber Security, BU ICT e OSS, BU Sicurezza, BU Sistemi di comunicazione per la difesa, BU Sistemi per la comunicazione professionale, BU Automazione, Acquisti, Competitività Industriale, Produzione e Logistica, Ingegneria, CFO, IT e Servizi, Legale, Commerciale e Business Development, Qualità, Staff Direzionali, Internal Audit, Strategie e Innovazione, Relazioni Esterne, Risorse Umane).
- fino ad un massimo di 38 giornate di CIGS su base annua per le risorse direttamente impiegate sulle attività operative delle seguenti Business Unit: BU ICT e OSS (Unità Organizzativa Servizi e Metodologie) e BU Sistemi Comunicazione Professionale (Unità Organizzativa Networking).
- fino ad un massimo di 25 giornate di CIGS su base annua per le risorse direttamente impiegate sulle attività operative delle seguenti Business Unit e Funzioni: Ingegneria di Produzione; BU ICT e OSS (rimanenti unità organizzative); BU Sicurezza; BU Automazione (Produzione e Customer Service).

Tab.1. Totale sospensioni per Provincia

Provincia	Totale sospensioni Sede	Dipendenti in forza
Napoli	Argine	19
	Bleriot	75
	Fusaro Alen	1
	Giugliano Al	1
	Nola Alenia	1
	Pomigliano A	40
Tot.		**137**
Firenze	Barsanti	376
	Campi Bisenzio	4
	Petrocchi	33
Tot.		**413**
La Spezia	La Spezia	3
	Otomelara	8
Tot.		**11**
Genova	Pieragostini	644
	Giotto	80
	Campi	9
	Mantovani	4
	Puccini	1125
Tot.		**1862**
Pisa	Pisa	**29**
L'Aquila	L'Aquila	**140**
Chieti	Chieti	**120**
Cagliari	Cagliari	**1**
Bologna	Perugino	**15**
Catania	Misterbianco	**83**
Catanzaro	Lamezia Terme	**7**
Latina	Cisterna	**556**
Milano	Lomazzo	1
	Palmanova	98
	Rozzano	127
	Sarca	1
Tot.		**227**
Padova	Stazione	**4**
Pistoia	Ansaldo	**3**
Reggio Calabria	Ansaldo	**1**
Pomezia	Pomezia	**625**
Roma	Via Di Torrevecchia	4
	Via Sciajola	6
	Campania	3
	Finmeccanica	7
	Laurentina	388
	Naide	195
Tot.		**603**
Taranto	Taranto	**4**
Torino	Caselle GF	2
	Marche	32
	Livorno	2
Tot.		**36**
Varese	Cascina Costa	**24**
TOTALE		**4901**

Tab.2 Sospensioni medie su base annua

Provincia	Totale sospensioni FTE	Dipendenti in forza
Napoli	15.7	25
Firenze	33.2	33
La Spezia	0.9	25
Genova	184.0	29
Pisa	0.5	38
L'Aquila	3.6	34
Chieti	7.1	36
Bologna	1.9	28
Catania	2.7	31
Lamezia Terme	0.9	27
Latina	40.4	36
Milano	21.0	26
Padova	0.5	25
Pistoia	0.3	25
Reggio Calabria	0.1	25
Pomezia	50.2	36
Roma	75.8	28
Torino	4.3	26
Varese	2.7	25
Totale	**445.8**	**29**
Sospensione collettiva	44.4	2
	490.2	

Durante il periodo di CIGS verranno utilizzati i seguenti strumenti:

- ✓ **Formazione e riqualificazione professionale**. L'attività di riqualificazione professionale verrà incentrata in prevalenza sul rafforzamento delle competenze tecnologiche e specialistiche nonche' tecnico gestionali, con l'obiettivo di riconvertire, laddove possibile una parte dei lavoratori delle strutture di supporto ad attività direttamente correlate al business.
  Dai corsi di formazione saranno esclusi i lavoratori in possesso dei requisiti pensionistici e per la mobilità ordinaria di accompagnamento alla pensione. Inoltre, la formazione verrà massimizzata nelle aree maggiormente interessate dalla riduzione di attività lavorativa per ClGS, mentre nelle altre aree sarà tendenzialmente mirata a coprire fabbisogni formativi specifici. Per assicurare l'efficacia del trasferimento delle conoscenze, verrà privilegiato l'utilizzo di "formatori interni" e presso le sedi aziendali. Le attività di formazione saranno realizzate anche utilizzando i contributi degli enti pubblici competenti, nonche' attraverso il ricorso ai fondi di Fondimpresa.
  Verrà costituita una commissione paritetica nazionale composta da n° 6 membri in rappresentanza dell'azienda e n° 6 membri in rappresentanza delle OO.SS, che con cadenza semestrale, avrà il compito di esaminare i contenuti delle attività previste dal piano di formazione/riconversione/riqualificazione, per poter valutare anche il possibile utilizzo di finanziamenti pubblici messi a disposizione dalle istituzioni per tipo di attività.
- ✓ **Mobilità interna.** Sulla base dei fabbisogni tecnico organizzativi ed a seguito di opportune, valutazioni professionali del personale, verranno valutate e definite tutte le opportunità di mobilità interna al Gruppo Selex Elsag.
- ✓ **Ricollocazione nelle aziende del Gruppo.** Sarà valutata la possibilità di ricollocazione di lavoratori che siano in possesso di caratteristiche professionali compatibili con esigenze tecniche/organizzative che dovessero emergere in Aziende del Gruppo Finmeccanica, su base volontaria.
- ✓ **Mobilità ordinaria[6].** Le parti concordano che, entro il periodo di utilizzo della CIGS, potranno essere collocati in mobilità i lavoratori che acquisiranno il diritto alla pensione nel corso del periodo di mobilità e che dichiarino di non opporsi alla collocazione in mobilità. A favore di tali lavoratori sono state definite attribuzioni patrimoniali aggiuntive a quelle previste dalla legge. Tali somme saranno erogate previa sottoscrizione di individuali Verbali di Conciliazione ai sensi degli artt. 410 e 411 del c.p.c.
- ✓ **Outplacement.** Fatte salve le esigenze tecnico organizzative, l'Azienda al fine di agevolare il reperimento di una nuova collocazione lavorativa presso terzi, attiverà, a coloro che ne facciano richiesta entro il mese di dicembre 2011, Io strumento dell'outplacement, ricorrendo a primarie e certificate società del settore. Lo strumento è volto a fornire un servizio di ricollocazione sul mercato del lavoro ai dipendenti interessati, tenendo conto delle esperienze professionali e della qualificazione acquisita. Anche in tali casi potranno essere previsti specifici percorsi formativi.

Verifiche. Direzione Aziendale, OO.SS. Nazionali e Territoriali, unitamente al Coordinamento Nazionale delle RSU si incontreranno di norma con cadenza quadrimestrale per una verifica in merito all'andamento della CIGS e degli strumenti previsti nel presente accordo.

Direzione aziendale e RSU effettueranno incontri almeno trimestrali su richiesta, per esaminare l'andamento della CIGS e il relativo impatto sulla gestione dell'orario di lavoro, nonché l'andamento dell'attività formativa legata alla CIGS. In tale occasione saranno altresì esaminati gli effetti delle uscite per mobilità, sia per quanto attiene alle necessità di affiancamento professionale funzionali al trasferimento del know how, sia per quanto riguarda gli eventuali riflessi sul piano di cassa integrazione.

Nei sei mesi precedenti al termine della CIGS le parti si incontreranno per verificare l'esito degli strumenti previsti dal piano di riorganizzazione, con particolare riferimento alle effettive adesioni al piano di mobilità, al fine di individuare idonei strumenti di gestione.
Le Società prevedono che, al termine del piano, -tutti i lavoratori ancora collocati in CIGS rientreranno al lavoro.

[6] Nel mese di dicembre 2011 e' stato stipulato un accordo sindacale per la collocazione in mobilità, entro la fine del 2013, di un massimo di 230 persone.

ANDAMENTO 2011

Nota: Le seguenti analisi si riferiscono soltanto all'anno 2011 in quanto negli anni precedenti la società Selex Elsag non esisteva così come configurata attualmente. Più precisamente tale limite deriva dal fatto che essa non comprende in toto le attività e le aree di business della Selex Communications e della Elsag Datamat, dalle quali sono state cedute dei rami d'azienda, e che in più ha incorporato altre società/rami del Gruppo, per cui diventa difficile ricostruire esattamente andamenti storici degli addetti mercato, prodotti, investimenti.

Tendenza addetti

Nel corso del 2011 sono proseguite le azioni di riduzione degli organici in relazione ai piani di ristrutturazione definiti dagli accordi sindacali stipulati nel corso degli anni precedenti.

- I dipendenti cessati sono stati 408 di cui 226 per cessioni di rami di azienda (nello specifico "Spazio e Ambiente", "Attività Bancarie" e "ABS Technology"), 47 per mobilità, 37 per pensionamenti e 16 per incentivazioni.
- Parallelamente, al fine di riequilibrare sotto il profilo delle competenze parte delle uscite di cui sopra, sono stati effettuati inserimenti caratterizzati da elevata specializzazione e professionalità.

L'organico a fine anno era di 5.119 (di cui 2.378 unità derivanti dall'incorporata Elsag Datamat), risultato della somma di addetti delle società incorporate nel corso dell'esercizio. Di questi 472 sono della sede di Firenze, della sede ex Ote e della sede di Pisa (19 dirigenti, 98 quadri, 339 impiegati e 16 operai), i quali non hanno subito variazioni nel 2009-2011.

Le principali azioni che hanno riguardato la gestione delle risorse umane sono state:

- Progetto per la centralizzazione dell' attività di gestione immobili: e' stata finalizzata la cessione a Finmeccanica Group Real Estate SpA delle relative risorse.
- Progetto di centralizzazione degli acquisti indiretti di Gruppo Finmeccanica: sono stati gestiti i passaggi delle relative risorse Finmeccanica Group Service SpA.
- Corretta allocazione del personale coinvolto in particolare nella revisione organizzativa conseguente alla fusione.
- Attuazione delle attività necessarie per l' applicazione e la gestione del piano di Cassa Integrazione Straordinaria Guadagni per riorganizzazione aziendale.
- Progetto "make or buy" (conversione di personale indiretto verso ruoli diretti): sono state effettuate le analisi e la definizione del personale potenzialmente interessato dalla mobilità interna.
- Gestione ed allocazione del personale Italdata Ingegneria dell'Idea SpA e Sistemi e Telematica SpA in relazione alla fusione per incorporazione in Selex Elsag SpA.
- Infine, in continuità con quanto avvenuto nel corso del 2010, sono proseguite le azioni volte a razionalizzare ed allocare le risorse appartenenti al perimetro della ex Business Unit Networking.

Nel 2011-2012 è stato fatto ricorso alla CIGS per un totale di 13.000 ore coinvolgendo tutto il personale e alla mobilità – in attuazione - (più su Firenze che su Pisa, in quanto ha coinvolto personale indiretto), riguardante 15 persone in esubero con accompagnamento alla pensione.

A supporto del cambiamento, forte attenzione e' stata rivolta anche alle **tematiche formative** legate all'integrazione e all'interfunzionalità (complessivamente 5.664 ore) con l'attuazione di:
- Percorso di sviluppo organizzativo dedicato all'area Ingegneria: E=MC2;
- Percorso di sviluppo organizzativo dedicato all'area Acquisti.

L'investimento maggiore a supporto della gestione del cambiamento, dell'integrazione e dell'engagement ha riguardato la progettazione del percorso di formazione rivolto all'intera popolazione aziendale. Si tratta di *On Board*, percorso progettato mediante il coinvolgimento di 100 Change Agents delle diverse aree aziendali che verrà erogato nel 2012 con circa 60 roadshow nelle varie sedi italiane.

Altro importante ambito per la formazione manageriale è stato quello a supporto della formazione per la valutazione della performance, che ha coinvolto circa 200 responsabili in percorsi differenziati per expertise.

Iniziative di formazione sono state inoltre dedicate agli Impiegati e focalizzate su alcune competenze del modello manageriale aziendale, in coerenza con i dati del Business Culture.
In particolare sono state realizzate 9 edizioni per 125 partecipazioni dei Corsi "Presentation Skills", "Teamworking" e "Introduzione al People Management".

La formazione linguistica ha visto complessivamente coinvolte 289 risorse.

E' stata avviata l'integrazione della formazione tecnica con il Progetto Selex Elsag Academy, per la sinergia e l'ampliamento dell'offerta formativa.
Al fine di supportare il top-management in termini di team-building sono state erogate 1.120 ore di formazione nell'ambito dell'iniziativa di formazione manageriale R.I.S.E. (Revolution and Integration in SELEX Elsag), che ha coinvolto 33 dirigenti della prima linea dell'organizzazione.

Nel corso dell'esercizio è aumentato il livello di partecipazione alle iniziative Finmeccanica rivolte alle diverse popolazioni di riferimento come Dirigenti (Dalla Tecnologia ai Valori ed Executive Learning Program) e percorsi a carattere di sviluppo dedicati a giovani laureati e/o neoassunti. Tra questi il Corporate MBA BEST (l'edizione del 2011 ha visto la partecipazione di 9 dipendenti) e il percorso *Finmeccanica Leaming lnduction Project*, di cui si e' conclusa la seconda edizione che ha visto il coinvolgimento di 14 colleghi Selex Elsag per il 2011.
Inoltre e' stata avviata la terza edizione con 9 partecipanti che e' stata inserita all'interno delle iniziative di sviluppo dell'Elite Management.

Altrettanto elevato l'investimento nel progetto Supply Chain in Finmeccanica's way: iniziativa FNM dedicata alla famiglia professionale Supply Chain.

Ancora, per far fronte alle nuove esigenze organizzative, nel 2011 sono state realizzate le iniziative a supporto della formazione come la stesura di una procedura integrata di formazione Selex Elsag SpA (con emissione e validità gennaio 2012), la selezione dei tool informatici di supporto alla funzione (Tool TNT — Training Needs Tool, DB registrazione corsi) nonche' il lancio dello RFF (Raccolta del Fabbisogno Formativo) integrata per il 2012 al fine di poter creare le prime classi SELEX Elsag nel primo semestre 2012.

In collaborazione con Organizzazione e Compensation ed in sinergia con le linee guida Finmeccanica SpA del progetto "FEMS" e' stata avviata ad esempio l'attività di realizzazione di una Role Matrix condivisa (insieme di job title / light job descriptions organizzati in cluster di moli professionali valutati secondo la metodologia Hay).

Si e' proceduto poi ad integrare il Processo di Performance Management/Appraisal. Il processo 2010-2011 è stato avviato per Selex Communications ed Elsag Datamat nei primi mesi del 2011.

Infine il Progetto SEcond Life è nato all'interno di questo framework con l'obiettivo di avvicinare quanto più possibile le professionalità presenti in azienda al core business della stessa: tale obiettivo vuole essere attuato attraverso un processo di riconversione di personale indiretto nell'ottica di un sempre più proficuo rafforzamento delle aree e dei profili professionali critici per il business.

Mercati

Il perdurare della crisi economica internazionale ha favorito nei paesi occidentali l'accelerazione delle politiche nazionali orientate al controllo della spesa che nella maggioranza dei casi si ripercuotono negativamente sui bilanci della Difesa.

Le problematiche connesse alla instabilità politica conseguente alle rivolte nel bacino del Mediterraneo hanno aggravato le prospettive di mercato, rimandando a date non facilmente prevedibili il concretizzarsi di importanti trattative in corso, che rappresentano un'area di sviluppo alternativa ai mercati tradizionali.

Mentre le economie emergenti presentano ancora prospettive di mercato attraenti e, pur soffrendo di un rallentamento della crescita, continuano a rappresentare un'interessante area di potenziale sviluppo.

Gran parte del portafoglio ordini di Selex Elsag (320 mln € annui) provengono dal mercato domestico, ovvero Italia e Regno Unito, mntre la parte residuale proviene dal mercato internazionale, Russia e Turchia in primis, (160 mln € annui).

Le forti difficoltà del mercato domestico, sono legate alla sospensione del programma Tetra che ha l'obiettivo di realizzare una rete radio unificata per le comunicazioni cifrate tra le cinque forze di polizia (Polizia di Stato, Carabinieri, Guardia di Finanza, Polizia Penitenziaria e Corpo Forestale) a copertura dell'intero territorio nazionale.
Nel 2006-2008 sono state installate solo 3 regioni. Nel 2008 è iniziata l'installazione delle infrastrutture necessarie per la realizzazione del programma nella regione Sardegna, in previsione del G8 che si sarebbe dovuto tenere a La Maddalena. L'azienda ha anticipato le spese necessarie alla realizzazione della copertura dell'area del G8, e il CIPE nel 2009 ha definitivamente assegnato le risorse in favore del programma TETRA Sardegna per un ammontare di 150 mln €, necessari alla copertura totale della Regione, dopodiché la legge di stabilità del governo Berlusconi ha rimesso i fondi stanziati al Ministero dell'Economia, rinunciando alla realizzazione del progetto.
L'11 novembre 2011 il Senato ha approvato all'unanimità un ordine del giorno che, invece, impegna il Governo al completamento del Programma, senza risultato.
Il 31 ottobre di quest'anno Selex Elsag ha proposto una nuova versione piu' leggera, che prevede il massimo utilizzo di infrastrutture gia' esistenti, una riduzione delle stazioni di radiodiffusione da installare e una migliore gestione dei sistemi analogici nel periodo transitorio, sperando di sbloccare il Programma, sospeso dopo che la Legge di Stabilita' 2012 ha bloccato il finanziamento della Sardegna, gia' deliberato dal Cipe. Selex Elsag ha gia' illustrato alle Forze di Polizia italiane questa nuova articolazione del progetto, del valore complessivo di circa 1 miliardo di euro, riscontrandone il pieno consenso. Se venisse sbloccato il Programma dovrebbe arrivare fino al 2020 e si stima che almeno 4.000 addetti potrebbero essere coinvolti nell'attuazione del progetto. Il completamento del programma consentirebbe di sanare la situazione contingente: ad oggi un quarto del territorio nazionale e' coperto da un sistema radiomobile all'avanguardia con una operativita' estremamente efficace per lo svolgimento dei compiti di controllo del territorio.
Oltre a Tetra però non si attendono altri programmi, sia a livello nazionale che internazionale, della stessa portata. Sono stati vinti ordini più piccoli, come quelli per la trasmissione Tetra della marina canadese ed inglese, che anche se valgono poco (intorno agli 11 mln €), consentono però di entrare in questi mercati.

Per il futuro, visto lo scarso dinamismo del mercato domestico, la Selex Elsag intende concentrare le sue strategie verso i mercati emergenti e in particolare Russia, Turchia, Europa dell'Est ed Egitto.

Prodotti

L'azienda si è spostata dalla progettazione di un unico apparato alla progettazione dell'intero sistema in modo da offrire una proposta integrata ed essere interlocutore di grossi clienti.
Nel 2011 la SELEX Elsag SpA ha acquisito ordini per un valore complessivo pari a circa 721 mln €, che include circa 319 mln € di ordini dell'incorporata e, per quanto riguarda la sola incorporante, presenta una riduzione per circa 96 mln € rispetto allo scorso esercizio.

Nel **mercato domestico** le opportunità più rilevanti in tale ambito sono state le seguenti:

- Contratto acquisito dallo Stato Maggiore della Difesa — Teledife per lo sviluppo di prototipi HW di 5 diverse tipologie di radio SDR e sviluppo di n.3 forme d'onda SDR;
- Relativamente al programma EFA sono state acquisite commesse per la fornitura di apparati vari (multi mode receiver, mids interface unit, distance measurement equipment, crash survival maintenance unit, Interrogatore e Trasponder IFF, supporto logistico e manutentivo);
- Ordine per apparati CNI per Elicottero AWl39 acquisito da Agusta Westland;
- Ordine per l LPD Algeria acquisito da Selex Sistemi Integrati relativo alla fornitura di sistemi di comunicazioni interne ed esterne;
- Ordine per Ammodernamento TBT AMI acquisito da Teledife;
- Ordine per l'ammodernamento dei sistemi di comunicazione dei 3 aeroporti (Istrana, Sigonella e Trapani) acquisito da DG Teledife;
- Ordine per apparati CNI per elicottero AW 101 CSAR acquisito da Agusta Westland;
- Ordine per la fornitura della componente CZN per il veicolo VTL MM acquisito da Iveco Mezzi Speciali;
- Ordine per lo sviluppo e la fornitura di 300 cifranti IP di nuova generazione per le esigenze dello Stato Maggiore della Difesa;
- Ordine Athena Fidus per lo sviluppo dei terminali in banda Ka del sistema satellitare Athena Fidus;
- Ordine relativo alla fornitura dei terminali MXDS LVT;

- Ordini N1190 per un valore di 13.8 mln €, per la produzione di un sistema di rilevazione ostacoli per elicotteri (LOAM) e per la produzione e supporto logistico per la piattaforma NH90 acquisito da Agusta SpA.

Relativamente al mercato domestico dell'incorporata si evidenzia:
- Ordine acquisito da Ansaldo STS SpA per un sistema di Automatic Fare Collection e Access Contro per la nuova linea 4 di Milano driverless e che connetterà l'aeroporto di Linate con la Stazione di S. Cristoforo, con una lunghezza totale di 15 km su 2 Stazioni;
- Ordini acquisiti da Selex Galileo relativi a servizi pluriennali informativi per la parte infrastrutturale e per la parte applicativa;
- Ordine acquisito da Ansaldo Energia relativo a servizi pluriennali informativi per la parte infrastrutturale e per la pane applicativa;
- Ordine acquisito da Enel SpA per la fornitura di personale e progetti.

Inoltre nel secondo semestre 2011 la Società si e' aggiudicata la gara pubblica indetta da CONSIP per la stipula di un Accordo Quadro per l'aggiudicazione della fornitura di servizi di desktop outsourcing. L'offerta era stata formulata all'inizio dell'anno da Elsag Datamat SpA e l'aggiudicazione e' stata effettuata in favore del Raggruppamento Temporaneo d'Impresa di cui fanno parte, oltre alla Società, anche Telecom Italia e BVTech. L'Accordo Quadro sarà attivato dalle singole Amministrazioni "utilizzatrici" mediante Appalti Specifici (aventi ad oggetto i diversi prodotti/servizi oggetto della fornitura: servizi di gestione Postazioni di Lavoro - PdL - ed attività connesse, servizi negli specifici appalti ed eventuali ulteriori servizi 1T) da stipulare con le singole imprese aggiudicatrici sino ad un quantitativo massimo di n.50.000 PdL: tutti gli appaltatori aggiudicatari dell'Accordo Quadro saranno chiamati a partecipare alla selezione del fornitore affidatario dei singoli appalti specifici, alle condizioni ed ai termini previsti per ciascuno dei servizi oggetto della Gara.

Nel mercato Internazionale le piu' interessanti acquisizioni sono state le seguenti:
- Ordine per la fornitura di Rete Tetra peri Giochi Olimpici di Sochi 2014 in Russia;
- Ordine per l'espansione della Rete Tetra del Distretto Federale Sud Russo;
- Ordine per l'upgrade dei Sistema SISTAC dell'Esercito Brasiliano;
- Ordine per la fornitura di un sistema Tetra per la linea metropolitana North East di Singapore;
- Ordine aggiuntivo al contratto base Link 16 - 29000 Ft.

Relativamente al mercato Internazionale dell'incorporata si evidenzia:
- Ordine acquisito da Russian Post per la realizzazione turn-key del centro postale di smistamento automatizzato per la città di Rostov-On-Don;
- Ordine acquisito da Russian Post per la fornitura chiavi in mano del centro postale di smistamento automatizzato per la città di Novosibirsk;
- Ordine acquisito da Grupo Unido por el Canal S.A. al fine di fornire il sistema di controllo delle apparecchiature elettromeccaniche per il terzo set di chiuse del canale di Panama;
- Ordine acquisito da Ansaldo STS per la fornitura di sistemi di videosorveglianza e controllo accessi e antintrusione per la nuova linea metropolitana CityRingen di Copenaghen;
- Ordine acquisito da Russian Post per attivitàdi assistenza Tecnica su Centro Postale di Mosca.

Innovazione e investimenti

Le spese di Ricerca e Sviluppo nel 2011 ammontano a 110.641 migliaia di Euro, ottenuti dalla somma dei costi sostenuti per la ricerca e lo sviluppo, spesata, capitalizzata e venduta. Tale indicatore al 31 dicembre 2010 risultava essere pari a 96.400 migliaia di Euro.

La Società ha continuato anche nel 2011 a sostenere significativi costi per attività di Ricerca e Sviluppo al fine di continuare a disporre di un portafoglio prodotti aggiornato, il più possibile vicino allo stato dell'arte tecnologico e rispondente ai bisogni del mercato.
I volumi di spesa relativi alle attività di Ricerca e Sviluppo sono stati pari a circa 22.6 mln €, di cui circa 1.4 mln € sostenuti dalla incorporata. A questi vanno aggiunti oneri non ricorrenti per circa 27.7 mln € in relazione ai programmi finanziati dalla L. 808/1985 e 4.5 mln € in relazione ai costi sostenuti dalla incorporata.

I principali filoni di attività di Ricerca e Sviluppo sviluppati nel periodo sono stati i seguenti:

- Centrali di commutazione multilevel per reti di comunicazione basati su protocolli IP (prodotti "ALL IP");
- Centrali di commutazione in tecnologia non IP (prodotti "Non ALL IP");
- Sistemi SW NMS/ MHS;
    - FREMM ('Fregate Multiruolo);
    - SSSB/FASMO Fase Il Italia;
    - BDSL Algeria (Marina Algerina);
    - NUM (portaerei Cavour);
- Terminali Satellitari;
    - SOTM-Ka;
    - SOTM-X;
- Sistemi di supervisione satellitari;
- Sistemi di Comando e Controllo;
- Radio Convenzionali navali/tattiche;
- Radio Comunicazioni Avioniche;
- Radionavigazione;
- Identificazione & Data Link;
- Linea di prodotto Simulcast DMR;
- Tecnologia Tetra;
- Tecnologia GSMR;
- Software Defined Radio;
    - SDR Veicolare 4Ch;
    - ESSOR WP 3.4;
    - SDR Handheld 30-512 Type3;
    - Waveform EASY II;
    - Waveform STNCGARS;
    - Waveform Mil-Std l88-220C
    - o lnformation Assurance for cyber Defense

Programmi finanziati. A seguito della fusione per incorporazione della società Elsag Datamat SpA in data l giugno 2011 ed al cambio di ragione sociale in Selex Elsag SpA, si è proceduto alla volturazione di tutti i programmi agevolati a favore del nuovo soggetto, operazione che ha apportato notevoli ritardi nell'emissione dei decreti di incasso.
Nel corso dell'esercizio, in relazione alle agevolazioni previste dalla Legge 808/85, la Società ha proseguito le attività relative ai seguenti programmi di sviluppo procedendo anche ad aggiornare le attività e le tempistiche per: "Studio, Sviluppo, Realizzazione di un Data Link per UAV, a Banda Larga, interoperabile, per applicazioni militari e para-militari" (WBDLxUAV); "Studio ricerca e sviluppo di un sistema per comunicazioni di nuova generazione per applicazioni Militari" (Software Defined Radio); "Studio, ricerca e sviluppo di sistemi di "intelligence" su dati acquisiti da fonti relative ai sistemi di comunicazione per applicazioni su piattaforme aeronautiche militari" — COMINT, detto programma si colloca nell'ambito delle attività relative alla sicurezza nazionale; "Studio, ricerca e sviluppo di ricevitori, sistemi e applicazioni GALILEO PRS e di un Test Range dedicato a supporto delle esigenze nazionali militari e delle forze dell'ordine in ottica Home Land Security"; "Studio Ricerca e Sviluppo di un sistema di comunicazione integrato dati/voce/video, multi ruolo, multi modo, sicuro e con capacità di networking per applicazioni aeronautiche per piattaforme OUAS-MALE" (MIRAI-2015), con l'obiettivo di sviluppare i sistemi di comunicazione e DLMS relativi ai velivoli militari non pilotati della classe MALE.

La società ha presentato i consuntivi delle attività svolte nell'anno 2010 e le pratiche presentate sono state approvate dal Ministero Dello Sviluppo Economico. Inoltre il comitato riunitosi a luglio 2011 ha provveduto ad approvare le code relative alle domande per i programmi sopra menzionati per l'annualità 2011.

Principali Contratti di Programma:

- Le attività amministrative relative al terzo SAL del Contratto dell'Area Aquilana avevano portato alla definizione dei costi finali ammissibili, pur non essendoci ancora stata l'erogazione di contributo a seguito di ritardi nell'iter istruttorio e alla percezione dei fondi;
- In riferimento ai programmi di ricerca e sviluppo, ed investimento industriale ormai chiusi, finanziati nell'ambito del Contratto di Programma di Chieti, rimaneva ancora da incassare il saldo (10% del totale dei contributi approvati), e si registravano ritardi nell'iter di erogazione da parte del Ministero;
- nell'ambito del Contratto di Programma Lamezia Terme finanziato tramite Legge 488/92 - come da contratto siglato il 26 novembre 2008 - sono state completate le attività di allestimento ed equipaggiamento del sito

relative alla fase 1 e sono avanzati gli investimenti relativamente alla realizzazione del NOC è stato presentato la rendicontazione del primo SAL.

Relativamente alla legge 297 erano attivi i seguenti progetti di ricerca e sviluppo verso il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca:

- "Tecnologie Innovative per il monitoraggio e controllo agroalimentare correlati al microclima ed alla eco-compatibilità", nell'ambito del Consorzio di Ricerca per l'innovazione Tecnologica, la Qualità e la Sicurezza degli Alimenti S.C.R.L (AQ), terminate a Giugno 2011 in attesa di incasso;
- PosteRFID "Tecnologie avanzate per la gestione dinamica delle reti logistiche con applicazione all'ambito postale" è stata formalizzata l'uscita dal programma, a seguito delle mutate strategie aziendali e della rinuncia di alcuni partner;
- ASINFO: "Architetture di sistema e Servizi Integrati per l'INFOmobilità, a supporto della mobilità delle persone e delle merci e della gestione dei connessi servizi di trasporto e di logistica" — programma che doveva terminare nel 2012, anche se alcuni atti amministrativi non erano ancora stati finalizzati da parte degli enti preposti;
- SAFER: "Sicurezza Attiva FERroviaria": programma in corso, con termine previsto nel 2012, anche se alcuni atti amministrativi non erano ancora stati finalizzati da parte degli enti preposti;
- MOBILNET: Piattaforma wireless a banda larga per reti radiomobili per fonia e dati - presentata la domanda, in attesa del risultato dell'istruttoria tecnico-amministrativa;
- TETRAMANET: Servizi dati su rete MANET basata su tecnologia TETRA - presentata la domanda, in attesa del risultato dell'istruttoria tecnico-amministrativa.

Sono invece terminati i seguenti programmi per cui si attendeva la finalizzazione di alcune formalità amministrative:

- ACIS: "Advanced Cooperative Infomobility System" di cui sono state completate le attività ed era in fase di caricamento su sistema informatico delle versioni definitive dei rendiconti;
- SINTHESIS: "Sistema INTEgrato per la Sicurezza ad Intelligenza distribuita" il programma era stato completato, cosi come la preparazione della documentazione finale di consuntivo e in attesa dell'ispezione finale;
- TECDOC: "Tecnologie Digitali per le Organizzazioni Complesse" il programma era stato completato, cosi come la preparazione della documentazione finale di consuntivo e in attesa dell'ispezione finale;
- SIT_MEW: "Sistema integrato di telecomunicazioni a larga banda per la gestione del territorio e delle emergenze in caso di calamità naturali comprensivo di metodologie di early warning" di cui sono state completate le attività e la relativa documentazione finale di consuntivo — si era in attesa dei risultati dell'ispezione finale compiuta nell'ultima parte dell'anno e della relativa erogazione.

La società ha sottoscritto l'atto d'obbligo relativamente ai programmi PON regioni convergenza:

- TETRIS: Servizi innovativi Open Source su TETRA - sottoscritto Patto d'obbligo e contemporaneamente richiesto l'anticipo previa emissione di relativa fideiussione;
- EJRM: Electronic Justice Relationship Management (Gestione Elettronica delle Relazioni con il Sistema Giustizia) - sottoscritto l'atto d'obbligo e contemporaneamente richiesto l'anticipo previa emissione di relativa fideiussione;
- Sicurfer: Tecnologie innovative per la SICURrezza della circolazione dei veicoli FERroviari - sottoscritto l'atto d'obbligo.

Nell'ambito del Settimo Programma Quadro di Ricerca e Sviluppo Tecnologico (FP7), la società e' coinvolta in 17 programmi la cui situazione a fine 2011 era la seguente:

- EULER: European software defined radio for wireLEss in join secuRity operations - programma in corso;
- IMSK: Integrated Mobile Security Kit - programma in corso;
- MICIE: Tools for sisMIC risk analysis and secure mediation of data exchanged across linked CI information infrastructures - programma terminato ed in attesa di conguaglio finale;
- SANDRA: Rete networkcentrica per comunicazioni aria-aria e aria-terra programma in corso, è stato effettuato il primo "annual reporting period" ed è stato effettuato il secondo "annual reporting period";
- SESAR: Single European Sky ATM Research-programma in corso ed è stato presentato ed incassato il primo SAL;
- SECUR ED: Secured Urban Transportation — European Demonstration - è stata attivata la partecipazione diretta come beneficiario in luogo di "third party" di Ansaldo;
- CONTAIN: "CONtainer securiTy Advanced Information Networking"- programma attivato;
- EFFISEC: "Efficient Integrated Securiry Checkpoints" - programma in corso;
- eHealth Monitor: "Intelligent Knowledge Platform for Personal Health Monitoring Services-programma in corso;

- MoS24_TENT_T: “ICT based Co-modality Promotion Center for integrating PP24 into Mediterranean MoS” - programma in corso;
- OSMOSIS: “Overcoming Security Market Obstacles for SMEs Involvement in the technological Supply chain” - programma in corso;
- Protectrail: “The Railway-Industry Partnership for Integrated Security of Rail Transport” - programma in corso;
- SMART: “Services for SMEs in collAborative tRansporT research projects” - programma in corso;
- SUBITO: “Surveillance of Unattended Baggage and the Identification and Tracking of the Owner” - programma concluso;
- SM4ALL: “SMART HOMES FOR ALL. AN EMBEDDED MIDDLEWARE PLATFORM FOR PERVASIVE AND IMMERSIVE ENVIRONMENTS FOR— ALL” - programma concluso in attesa di incasso;
- PROPS: "Promotional Platform for Short Sea Shipping and Intermodality” - programma concluso;
- SAMURAI: “Suspicious and Abnormal Behaviour Monitoring Using a Network of Cameras & Sensors for Situation Awareness Enhancement" - programma concluso ed in fase di “auditing”.

Infine nell’ambito del Bando Industria 2015:

- proseguiva il programma SLIMPORT “Sicurezza Logistica Intermodalità portuale”, in cui la società ha assunto il ruolo di coordinatore ereditato dalla ex Elsag Datamat SpA, il programma SITRAM “Sistema Trasporto Tranviario Innovativo”;
- Era in fase di definizione il subentro del nuovo soggetto Selex Elsag SpA nel programma IMPULSO “Sistema per la gestione ed il controllo del trasporto e della logistica delle merci” e nel programma MARS “Materiali Autolubrificanti e ad Alta Resistenza Specifica per l'Automazione".

Per quanto riguarda due programmi presentati nell'ambito del nuovo Bando Industria 2015
Made in Italy, la situazione era la seguente:

- L’INNOVAZIONE DEL SETTORE ELICOTTERISTICO MADE IN ITALY: Nuovi processi, metodi e strumenti per rispondere efficacemente ai requisiti di mercato (coordinamento Augusta) - acquisito;
- Nel corso dell’anno è stato portato a compimento il programma PSHIBLD nel contesto dell’iniziativa Europea Artemis Embedded Computing Systems iniziative e, sempre nello stesso ambito, sono state attivate o proseguite le altre iniziative in ambito ARTEMIS:
- nShield: “New embedded Systems arcHItecturE for multi-Layer Dependable solutions“ — programma in corso;
- CHIRON: “CYCLIC AND PERSON-CENTRIC HEALTH MANAGEMENT: INTEGRATED APPROACH FOR HOME, MOBILE AND CLINICAL ENVIRONMENTS” - programma in corso;
- eDiana: Embedded Systems for Energy Efficient Buildings - programma in corso;
- SOFIA: “Smart Objects for Intelligent Applications" — programma in corso.

Nell'ambito dei finanziamenti della Regione Toscana per il progetto WICOSMO “Wireless Cognitive Sensors Network per Monitoraggio ambientale” è stata completata l’ispezione finale da parte di ARTEA, ente deputato della Regione Toscana ai controlli, e si attendeva l’incasso sempre nell’ambito dei finanziamenti della Regione Toscana; è stato avviato il programma SISSl “Sistema Intermodale Integrato per la Sicurezza ed il segnalamento su Rotaia” ed e’stato completato il programma SIRIS “Progettazione e sviluppo sperimentale di una piattaforma di servizi di infomobilità e tracciamento per la raccolta e trasporto dei rifiuti speciali”.

Si segnala anche il programma SICON “Sostegno Interaziendale per la Conciliazione” finanziato dalla Presidenza del Consiglio, con conclusione prevista per l'inizio 2012.

Riassumendo la società ha registrato nell'anno 2011 in relazione ai programmi di ricerca finanziata 5.465 migliaia di Euro di incassi netti per SELEX Elsag SpA relativi alla Legge 808/85 e della Commissione Europea 3.119 migliaia di Euro, e circa 6.000 migliaia di Euro relativamente ai progetti nazionali per un totale di circa 14.584 migliaia di Euro.

Stato dell'arte sul Piano di Riorganizzazione Selex Elsag

Perfezionata la concentrazione[7] in un'unica realtà aziendale della Selex Communications e Elsag Datamat, il procedimento di razionalizzazione è proseguito attraverso:

- l'acquisto in data 1 giugno 2011 della partecipazione nelle Società del Gruppo Finmeccanica operanti in settori di business analoghi: Seicos Spa 100%, Selex Service Management Spa 100%, Digint, successivamente Selex Elsag Cyberlabs Srl 49%.
- nel corso del secondo semestre dell'esercizio 2011 è stata completata la fusione per incorporazione nella Selex Elsag Spa delle controllate esclusive Sistemi e Telematica Spa ed Italdata Ingegneria dell'Idea Spa, con effetti civilistici e fiscali dal 1 dicembre 2011, e sono state avviate analoghe procedure relativamente alla fusione di Amtec Spa, anch'essa controllata esclusiva (avvenuta il 1 aprile 2012).
- La società nel corso del l'esercizio ha completato l'acquisizione del 100%, esercitando l'opzione per l'acquisto della residua quota del 7%, della controllata Sirio Panel Spa e ha ceduto la partecipazione del 10% detenuta nella Alenia Sia Spa, società Finmeccanica con sede a Torino ed operante nel settore aeronautico, alla Alenia Aeronautica Spa, azionista di controllo della medesima.

Sono state implementate le azioni di efficientamento e di sinergizzazione, in linea con le linee strategiche delineate, che esprimeranno il pieno potenziale negli anni 2012 e 2013, quali:

1. Il **riposizionamento strategico** sul mercato delineando i segmenti a maggiore profittabilità e, conseguentemente, una revisione critica delle linee di sviluppo prodotti, che hanno portato, già nel corso dell'anno, alla dismissione di alcune linee e che proseguiranno nel 2012 attraverso ulteriori riposizionamenti su mercati non attrattivi.
2. La messa a fattor comune di competenze tecnologiche e di mercato e dunque la **sinergizzazione delle attività** sia in termini di offerta commerciale che di sviluppi tecnologici su alcuni mercati quali quello della Cyber Security e della gestione delle reti che stanno producendo già in questo inizio dell'esercizio 2012 importanti risultati commerciali.
3. Il perseguimento nei segmenti "difesa", "avionica" e "sistemi professionali" di **nuove soluzioni di offerta**, basandosi sulle competenze sviluppate, aggredendo mercati collaterali e sviluppando nuove alleanze che ha già portato ad individuare nuove importanti opportunità di business nell'avionica civile e nelle reti militari, nonchè alcuni positivi risultati commerciali ad inizio 2012 nei segmenti di prodotto Tetra e DMR.
4. Dal punto di vista del perseguimento di **maggiore efficienza** sono state avviate e concluse importanti azioni di riorganizzazione delle strutture funzionali aziendali quali la creazione di 7 Business Units (oltre a quella dedicata al mercato britannico) dedicate ad altrettanti segmenti di mercato con lo scopo di riunire le varie componenti di offerta delle due aziende pre-esistenti realizzando sinergie di prodotto/mercato e acquisendo nuove e maggiori capacità realizzative e di portafoglio d'offerta; la realizzazione di una nuova e centralizzata funzione commerciale allo scopo di garantire sinergie di offerta e una chiara ed univoca presenza sui diversi mercati cui la Società si rivolge; la riorganizzazione della funzione ingegneria all'interno delle Business Units con lo scopo di realizzare un più efficacie ed selettivo allineamento degli sviluppi tecnologici alle effettive esigenze del cliente/mercato e, nel contempo, ridurre i costi di sviluppo dei prodotti riorientando le attività alle necessità produttive.
   Sempre in questo ambito sono state avviate e proseguono importanti azioni rivolte al contenimento dei costi e all'efficienza attraverso la messa in funzione di nuove policies, la riduzione di siti non produttivi, la riorganizzazione delle società partecipate e la riorganizzazione dei processi aziendali e del sistema IT.
   Infine, allo scopo di efficientare i costi delle strutture di staff e di sacche di inefficienza in alcune funzioni produttive, l'avvio di un piano di CIGS, di mobilità e di incentivazioni che dovrebbero condurre negli anni futuri, in modo strutturale, al miglioramento della redditività aziendale in linea con i parametri di settore.

Gli obiettivi che l'azienda si pone per l'anno 2012 portano a stimare un volume di Ricavi pari a 945 mln € circa (+4,5% rispetto al 2011) e una redditività (EBITA adjusted) pari a 50 mln € circa (+27 mln € rispetto all'esercizio 2011) con un RoS del 5,3% circa. Il flusso di cassa pianificato dovrebbe essere in sostanziale pareggio.

---

[7] Va rilevato che durante l'esercizio 2011 e prima della fusione, l'incorporata Elsag Datamat aveva effettuato le seguenti operazioni societarie:

- la cessione al gruppo francese Aubay dei rami d'azienda denominati "Business Banche Italia" e "Puma", dedicati allo svolgimento delle attività di fornitura e realizzazione di soluzioni e servizi nel settore bancario italiano. Tale operazione è stata poi completata da Selex Elsag Spa con il trasferimento ad Aubay medesima dei rami d'azienda denominati "Bancoposta" e "Finanza", dedicati alla gestione dei corrispondenti contratti.
- l'acquisto - in esecuzione delle pattuizioni parasociali a suo tempo concordate – del 30% di Orangee Srl, quota detenuta sino a quel momento dal socio Francesco Beraldi. La Società si occupa della fomitura di servizi e prestazioni relative aIPinfonnatica, alla telematica nonche' all'accesso e alla gestione di reti telematiche. Elsag Datamat SpA deteneva già la quota di maggioranza del 70%.

In data 2 febbraio 2012, in occasione della riunione del Consiglio di Amministrazione della Società, e' stato varato un ulteriore assetto organizzativo ispirato, in estrema sintesi, al rafforzamento ed alla maggiore focalizzazione delle Business Unita (BU) nei confronti del mercato, alla centralizzazione nell'unico ente dell'Area Vendite dell'intero portafoglio l'offerta delle BU, riscontrando al contempo l'Ingegneria presso le BU medesime.

Prospettive di riorganizzazione societaria nel Gruppo

Vedi capitolo SELEX ELECTRONIC SYSTEMS

AMTEC

La società

Amtec spa è una società fondata nel 1980 a Piancastagnaio (SI). Sviluppa e produce hardware per comunicazioni sicure ed è focalizzata su Security Gateway per comunicazioni Ip cifrate.
Gli apparati e il software sono realizzati e testati nei laboratori di Abbadia San Salvatore e sono usati nelle più capillari tra le grandi reti nazionali, tra cui quelle delle Poste e dei Carabinieri.
Dopo diversi cambi di proprietà, tra cui Marconi Plc (Regno Unito), dal 1 aprile 2012 è controllata al 100% dalla Selex-Elsag.

Tendenza addetti

All'inizio dell'esercizio 2011 la Amtec operava nella struttura aziendale di Elsag Datamat all'interno della **BU Networking**, di cui costituiva l'ossatura e le cui risorse venivano impiegate soprattutto nelle aree Sviluppo Software, Test e Integrazione, Ingegnerizzazione e Produzione, Delivery e Post Sales.
Con la nascita di Selex Elsag, poi, avvenuta nel giugno 2011 dalla fusione tra Elsag Datamat e Selex Communications, la BU Networking, per contiguità di business, è confluita, insieme alla BU PMR e Reti TLC di SC, nella **BU *Sistemi per la Comunicazione Professionale*** di Selex Elsag di cui costituisce un'area organizzativa a sé stante.

Tale processo di riorganizzazione ha comportato azioni di mobilità interna ed infragruppo, in quanto per favorire quanto sopra è stato realizzato un importante investimento con la creazione di un call center, riconvertendo oltre una ventina di risorse sia dirette che indirette, provenienti dagli enti di staff e dalle strutture operative (laboratorio e produzione). Altro personale Amtec proveniente dai laboratori è stato allocato su commesse della capogruppo Selex Elsag.

Alla fine dell'anno, a seguito di tutti questi movimenti, l'organico risultava composto di 204 unità, con una contrazione di 9 unità rispetto al 31.12.2010.

Organico al 31.12	**2011**	**2010**	**2009**
Dirigenti	7	7	7
Quadri	21	22	20
Impiegati	167	175	180
Operai	9	9	10
Totale	**204**	**213**	**217**

Mercati

Il perdurare della crisi economica internazionale ha favorito nei paesi occidentali l'accelerazione delle politiche nazionali orientate al controllo della spesa che nella maggioranza dei casi si ripercuotono negativamente sui bilanci della Difesa.

Le problematiche connesse alla instabilità politica conseguente alle rivolte nel bacino del Mediterraneo hanno aggravato le prospettive di mercato, rimandando il concretizzarsi di importanti trattative in corso, che rappresentano un'area di sviluppo alternativa ai mercati tradizionali.

Mentre le economie emergenti presentano ancora prospettive di mercato attraenti e, pur soffrendo di un rallentamento della crescita, continuano a rappresentare un'interessante area di potenziale sviluppo.

In particolare per quanto riguarda la Amtec (che lavora per i grandi operatori di telecomunicazione e il cui mercato principale rimane quello nazionale, seguito da Russia e Algeria) c'è stato un forte calo sia dei ricavi (-61%) che degli ordini (-46%). I ricavi negativi nel 2010 sono dovuti alla svalutazione di lavori in corso su commessa, per un importo complessivo di 27 mln €, afferenti attività su prodotti non ritenuti più strategici per l'azienda.

in migliaia di euro	**2011**	**2010**	**2009**	**Var 2011/09**
Ricavi	9.682	- 14.426	25.110	-61%
Ordini ricevuti	11.525	12.962	21.220	-46%
Portafoglio Ordini al netto Lic	37.994	36.151	48.186	-21%

Prodotti

Nel 2010 il portafoglio prodotti della Amtec, allora controllata dalla Elsag Datamat, ha subito una razionalizzazione, con riduzione del numero degli stessi e focalizzazione su quelli di fascia più alta, dove c'era una nicchia di mercato e in cui disponevano di alcuni vantaggi competitivi rispetto alla concorrenza: si tratta dei Router e dei Set Box.

Tale razionalizzazione, a detta dei sindacati, invece, non ha seguito logiche di valorizzazione delle competenze interne e i veri prodotti di punta (sistemi di sicurezza), quanto piuttosto uno smembramento delle capacità di progettazione esistenti fino a quel momento in Amtec (non c'è più un'autonomia progettuale).
Ciò ha portato l'azienda a produrre o meglio eseguire non più progetti sviluppati internamente, ma pezzi e parti di progetti/commesse sviluppate da altre BU di Elsag Datamat, prima, e di Selex Elsag, poi (es. BU Difesa, BU Avionica, ecc.).

Nel corso del 2011 i principali ordini acquisiti dagli operatori italiani e non hanno infatti riguardato:

Router SAS e sistemi VoIP

- Progetto Poste CDN: contratto quadro acquisito nel 2008 (attraverso Telecom Italia) che prevede la fornitura di un sistema di Content Delivery Network e Web TV ed apparati periferici SAS.
  Tale contratto, dopo la stasi del 2009, nel 2010 ha visto la ripresa delle attività con l'installazione di più di 1.000 sedi periferiche e 750 nel corso del 2011. Le evoluzioni tecnologiche dei sistemi informativi di Poste Italiane, però, intervenute negli ultimi anni hanno fatto sì che si rendesse necessario una revisione del progetto anche in termini tecnici.
  Il contratto, scaduto nel luglio 2011, risultava alla fine dello stesso anno in fase di proroga su richiesta di Poste Italiane e tale proroga dovrebbe recepire anche le modifiche tecniche richieste dal cliente.

- Telecom TIR (Terminazione Intelligente di Rete): contratto che prevede la fornitura di apparati SAS a Telecom Italia per la clientela Small e Medium Business.

Nel corso del 2010 si è registrata, purtroppo, una riduzione delle attività (passando da circa 7 mln € a circa 2,5 mln € di fatturato); tale riduzione è dovuta al cambiamento dell'offerta Telecom Italia che ha veicolato tale tipo di mercato sull'offerta Impresa Semplice, che non vedeva Amtec tra i partner tecnologici.
Nell'ultimo trimestre 2010 sono iniziate le attività di certificazione ed inserimento a listino Impresa Semplice.
Nel corso del 2011 si sono concluse le certificazioni per Impresa Semplice e sono state effettuate anche le certificazioni per il contratto CONSIP. Il volume delle attività alla fine dell'anno si è attestato a ca. 2,5 mln €. A dicembre Telecom Italia ha siglato il contratto CONSIP.

- Rete ENAV E-NET: nel corso del 2010 si sono concluse le installazioni delle sedi di backbone, di alcune sedi periferiche ed è stato effettuato il relativo collaudo operativo.
  Nel corso del 2011 si è provveduto alla creazione del consorzio E-SPAT (88% AMTEC, 4% Selex Elsag, 4% ATS, 4% STE) per l'erogazione dei servizi di assistenza e presidio per la rete E-NET, scorporando così le attività di fornitura, installazione e posa in opera da quelle di gestione e manutenzione. Mentre il consorzio E-SPAT, sempre nel 2011, ha siglato con Telecom Italia il contratto per le manutenzioni ed il presidio (valore ca. 6,8 mln € per 3 anni).

Router residenziali ARGO

- Telecom Algeria: si sono concluse le attività di accettazione del cliente del prodotto ARIES IP700 ed è stato firmato un contratto quadro per il 2011 per ulteriori forniture. Nel 2011 il progetto ha avuto uno stop causato dal ritardo dei pagamenti da parte del cliente finale. Algérie Telecom ha infatti subìto nel corso dell'anno una profonda ristrutturazione che ha portato anche al cambio del Presidente e Direttore Generale. Si specifica che al fine di minimizzare il rischio di credito emerso in seguito al non pagamento del cliente Algerie Telecom di alcune fatture verso il partner di Amtec, Consutel, è stata attivata un'assicurazione crediti di gruppo attraverso l'istituto SACE la quale consente la copertura dell'esposizione della società al 31 dicembre 2011.

- FastWeb: a fronte del contratto acquisito da Selex Elsag, nel corso del 2011, sono stati fomiti ca. 9 mln € di router residenziali ARGO e sono stati acquisiti ulteriori ordini per forniture 2012 e 2013 di ca. 8 mln €.

Set Top Box

- Telecom Algeria: sono partite le attività di accettazione del cliente del prodotto ARIES IP700 ed è stato firmato un contratto quadro per il 2011 per ulteriori forniture. Nel 2011 il progetto ha avuto uno stop causato dal ritardo dei pagamenti da parte del cliente finale. Algérie Télécom ha infatti subìto nel corso dell'anno una profonda ristrutturazione che ha portato anche al cambio del Presidente e Direttore Generale.

Nel corso del **2012** l'obiettivo della società era di procedere alla certificazione di alcuni nuovi prodotti presso Telecom Italia Fastweb, attività che avrebbero permesso di continuare a ricevere ordini attraverso gli Accordi Quadro stipulati.
Per quanto riguarda il contratto con Consutel per Algerie Telecom[8] è stato cambiato il vertice dell'azienda e sono state date, dal nuovo management, ampie rassicurazioni sullo sblocco dei pagamenti e sulla conseguente ripresa degli ordini di acquisto.

Innovazione e investimenti

La tecnologia di Amtec richiede continui aggiornamenti e miglioramenti. Nel corso dell'esercizio 2011 il settore R&S della società ha pertanto proseguito la propria attività sui seguenti programmi:
- Consolidamento Gaia NG con relativo processo di certificazione presso Telecom Italia;
- Sviluppo SAS 150;
- Sviluppo nuovo SAS 600;
- Consolidamento Sviluppo Soluzioni VoIP (continuato il deployment della soluzione Alenia Aermacchi);
- Consolidamento prodotti residenziali ARGO con consegne massive (>200.000 apparati presso FastWeb).

[8] Secondo fonti sindacali, l'azienda ha abbandonato definitivamente il progetto e prosegue solo la parte della manutenzione.

I costi di Ricerca e Sviluppo sostenuti nell'esercizio ammontano a circa 3,4 mln € (erano 7,5 mln € nel 2010 e 5,9 mln € nel 2009).
In collaborazione con le strutture della controllante Selex Elsag S.p.A. (già Elsag Datamat), sono stati inoltre presentati progetti per finanziamenti agevolati - sia a livello nazionale che europeo - di cui si attendeva l'approvazione nel corso del 2012.

Per quanto riguarda i programmi finanziati in essere, in ambito del Settimo Programma Quadro di Ricerca e Sviluppo Tecnologico (FP7), la situazione a fine 2011 era la seguente:

- EFFISEC: "Efficient Integrated Security Checkpoints" - programma in corso;
- PROTECTRAIL: "The Railway-Industry Partnership for lntegrated Security of Rail Transport" - programma in corso;
- TECOM: "Trusted Embedded Computing" — programma concluso.

Mentre nell'ambito dei finanziamenti della Regione Toscana risultava che:

- PRO-MOUNTAIN "Promotion of mountains and residents over the e-MOUNTAIN platform (Promozione territori comunità montane e residenti sulla piattaforma E-MOUNTAIN) – si era concluso ad agosto 2011;
- WICOSMO "Wireless Cognitive Sensors Network per Monitoraggio ambientale"- progetto conclusosi ad aprile 2011;
- MERCURIO "Sistemi innovativi di accesso e home Networking basati su tecnologie a banda Ultra larga per servizi a valore aggiunto avviato a Marzo 2011 e di cui era in corso la rendicontazione del 1° SAL prevista a Marzo 2012.

Prospettive di riorganizzazione societaria nel Gruppo

Vedi capitolo SELEX ELECTRONIC SYSTEMS

SIRIO PANEL

La società

SIRIO PANEL è una società Finmeccanica controllata al 100% dalla SELEX Elsag ed operante nel settore della progettazione e produzione di pannelli di comando e controllo, tastiere, display, apparecchiature elettroniche e componentistica per il settore avionico

Costituita nel 1977 a San Casciano Val di Pesa dall'imprenditore fiorentino Graziano Forzieri, poi divenutone Amministratore Delegato, con l'obiettivo di fornire supporto all'industria aeronautica italiana, oggi è la più importante realtà italiana che opera nel settore aeronautico attraverso la produzione dei cosiddetti "cockpit", gli apparati che fungono da interfaccia tra i piloti e i principali sistemi dei velivoli. Rientrano in quest'ultima tipologia i comandi HOTAS (Hands On Throttle And Stick, che permettono il pilotaggio senza staccare le mani dalla manetta e dalla cloche) e le "grips" (cioè le leve di comando con controlli incorporati, come quelle usate principalmente dagli elicotteri).

Con oltre 30 anni di esperienza nelle interfacce uomo-macchina (HMI) per i sistemi aerospaziali con requisiti specifici, Sirio Panel si distingue per l'eccellenza tecnica e l'innovazione con cui realizza le moderne attrezzature per velivoli.

Grazie ad una lunga partecipazione in programmi internazionali come Airbus A320, A400M, A380 e A350XWB, C-27J, F-35 Joint Strike Fighter (JSF), Eurofighter Typhoon, NH-90 e tutti gli elicotteri AgustaWestland tra cui l'EH101, e, in parallelo, forti investimenti in R & S è in grado di fornire soluzioni su misura e prodotti personalizzati.

Tendenza addetti

L'organico al 31.12.2011 era di 250 unità, incrementate di n. 20 risorse rispetto al 31.12.2010.
La forza lavoro complessiva risulta di 216 dipendenti a libro matricola, 6 in distacco dal Gruppo Selex, 19 in somministrazione e 9 in stage.

Organico al 31/12	**2011**	**2010**	**2009**
Dirigenti	6	5	5
Quadri	12	10	9
Impiegati	106	101	102
Operai	92	88	87
Parziali	***216***	***204***	***203***
Forza Flessibile			
Unità in trasferta dal Gruppo	0	0	0
Unità in distacco dal Gruppo	6	5	8
Unità in somministrazione	19	16	11
Unità in stage	9	5	1
Parziali	***34***	***26***	***20***
Totale forza	**250**	**230**	**223**

Nel corso dell'esercizio ha lasciato il lavoro una persona (tra quelle iscritte a libro matricola) e per contro si sono registrate 13 nuove assunzioni.
Il numero medio dell'organico operante è stato pari a 210 unità (di cui 148 diretti, pari al 68% della forza media a libro), mentre l'organico medio somministrato è stato di 17 unità (9 operai e 8 impiegati).

In azienda c'è una prevalente presenza di uomini (90%) rispetto alle donne (10%) e si tratta di personale con un elevato livello di scolarizzazione: sono presenti 62 laureati (di cui 55 ingegneri) pari complessivamente al 28% del totale (erano il 26% nel 2010 e 2009), 118 diplomati tecnici pari al 55 % del totale e 36 altri diplomati pari al 17 % del totale.

L'età della popolazione aziendale è mediamente giovane (36 anni circa). Ben il 44% del totale (era il 60% nel 2010 e il 59% nel 2009) è composta di persone al di sotto dei 35 anni di età (con 13 unità aventi fino a 25 anni pari al 6% e 81 unità fra i 26 e i 35 anni pari al 38%), altre 82 unità sono comprese nella fascia dai 36 ai 45 anni (38%), mentre soltanto il 18% supera i 46 anni per un totale di n. 40 unità.

L'anzianità di servizio media è relativamente bassa, con il 58% delle persone al di sotto dei 10 anni (erano rispettivamente l'80% e l'81 nel 2010 e 2009) di presenza in Azienda ed un 31% fra gli 11 ed i 20 anni.

Al fine di supportare lo sviluppo delle competenze delle risorse operanti in azienda rispetto agli obiettivi strategici e alla evoluzione del business anche nel 2011 è stato realizzato un significativo **piano di attività formative,** con particolare riguardo ai neo-assunti, al personale individuato dai vari Responsabili ed agli addetti del reparto manutenzione in riferimento alla qualifica JAR 145 acquisita nel corso del 2007, per un totale di oltre 2.500 ore formative di cui:

- 2.485 ore come formazione interna in aula (on the job);
- 114 ore come formazione esterna in aula.

Le partecipazioni complessive sono risultate pari a 230 ed hanno riguardato:

- 12 dirigenti;
- 17 quadri;
- 110 impiegati;
- 91 operai.

Il numero di dipendenti che ha ricevuto almeno una giornata di formazione nel 2011 è stato di circa 115 unità (55% dell'organico medio complessivo).

Per quanto riguarda la partecipazione a corsi di formazione organizzati da Selex Elsag S.p.A. e da Finmeccanica S.p.A., nel corso dell'esercizio 2011 sono state coinvolte risorse Sirio Panel S.p.A. nei seguenti corsi:

- Normativa di Design Assurance - DO 254 per la qualità di progetto;
- Seminari di aggiornamento per la "Community Amministrazione e Controllo";
- Progetto "Competency Lab"- CLab per Neo-Dirigenti e Quadri Aziendali;
- Progetto GO-ON per Executive Gruppo Finmeccanica.

Mentre la partecipazione a corsi di formazione tenuti da ditte esterne, nel corso dell'esercizio 2011 ha riguardato:

- Corsi di aggiornamento per il ruolo di RSPP;
- Corsi aggiornamento per ruolo di RLS;
- Corsi di formazione per la gestione della politica ambientale;
- Corsi di formazione in materia di "sicurezza";
- Processi aziendali trasversali;
- Sistema Informativo ERP SAP;
- Team Building;
- Motivazione di Gruppo;
- Pianificazione della produzione;
- Normativa EASA part 145;
- Introduzione al software ANSYS Workbench;
- Corso su macchina X-Ray;
- Corso per Valutatori SGQ-QMS Auditor/Lead Auditor.

Sviluppo continuo delle competenze. A livello di Gruppo e' attivo un processo di Job Posting che permette di favorire percorsi di carriera in cui la rotazione su più ruoli e funzioni diventa la chiave per acquisire conoscenze e competenze a 360 gradi.

Rafforzamento della cultura industriale e dell'identità di Gruppo. Sirio Panel S.p.A. partecipa alle iniziative di Gruppo dedicate al rafforzamento della cultura industriale e dell'identita' di Gruppo attraverso riunioni periodiche fra il Management delle società al fine di sviluppare e migliorare la comunicazione verso tutti i dipendenti riguardante la mission e gli obiettivi aziendali di Gruppo.

Mercati

Gli effetti della crisi finanziaria che ha investito i mercati producendo un rallentamento economico a livello mondiale hanno toccato l'Azienda solo parzialmente, evidenziando principalmente una maggiore competitività su tutti i mercati e chiudendo il 2011 con un incremento dei ricavi dell'11% (+12% se confrontati con quelli del 2009).

I ricavi complessivi sono risultati pari a 56 mln € e gli ordini ricevuti sono stati di 60,1 mln €, con un Portafoglio Ordini al netto dei Lavori in Corso di 115,2 mln € (in crescita di 4,6 mln € rispetto al 2010).
Per il 2012 è prevista a budget l'acquisizione di circa 68 mln € di ordini provenienti principalmente da programmi di produzione attivi con i tradizionali prodotti Sirio Panel.

in mln €	**2011**	**2010**	**2009**	**Var 2011/09**
Ricavi	56	50	50	12%
Ordini ricevuti	60,1	54	53,2	13%
Portafoglio Ordini al netto Lic	115,2	110,5	106,6	8%

I nuovi scenari di mercato impongono di giocare un ruolo globale in particolar modo per aziende come Sirio Panel S.p.A., che opera in un segmento dove i clienti principali sono concentrati in una decina classificabili in grandi players mondiali, di cui i primi cinque producono circa il 75 % dei ricavi di settore. Questo ha portato l'azienda a puntare al mercato USA, e a tale scopo, in data 24 giugno 2011 è stata costituita la società Sirio Panel Inc., il cui capitale è detenuto per l'intera quota da Sirio Panel S.p.A., con la quale stanno svolgendo intense attività di marketing tecnico/commerciale con l'obiettivo di acquisire nuovi contratti negli Stati Uniti già dal 2012 e con la prospettiva di iniziare anche attività di produzione.

Nell'ottica di ampliare le potenzialità globali di Sirio Panel S.p.A. anche il piano strategico elaborato per i prossimi cinque anni prevedeva consistenti sviluppi in termini di ricavi ed attività:

- La costruzione di un nuovo fabbricato nel Comune di Montevarchi, adiacente all'attuale sede, per sostenere le previsioni di crescita come da piano.
- Il consolidamento della presenza produttiva in Romania presso il sito di SC Elettra e la creazione di una presenza in Turchia per far fronte agli obblighi contrattuali verso il cliente TAI per il programma A400M e per le possibilità commerciali offerte dal mercato Turco.
- Consolidare la presenza in Francia attraverso la creazione di un'unità locale a Tolosa per presidiare al meglio gli importanti contratti sottoscritti con Airbus, ATR e Rockwell Collins che entreranno nelle fasi di produzione di serie, per velivoli destinati al mercato commerciale.

Come azienda multi sito, diventa quindi necessario il rafforzamento della struttura operativa e gestionale in grado di gestire al meglio le fasi di sviluppo. Per questo nel 2012 si prevedeva l'implementazione di un nuovo sistema informatico SAP, che permetterà di operare sempre più in stretta collaborazione con i clienti, con maggior competitività/qualità del prodotto/puntualità nelle consegne.

Prodotti

Gran parte degli ordini della Sirio Panel provengono dalla produzione di sistemi di Pannelli di Controllo Integrati per cockpit (ICP) e dai Sistemi in Illuminazione sia Interni che Esterni ai velivoli (Internal & external Lighting Systems). Accanto ad essi quote sempre maggiori di fatturato sono legate ai prodotti displays a LED e LCD e Control Displays Unit (CDU), molto apprezzati sia nel mercato domestico che internazionale per il loro elevato contenuto tecnologico.

Determinanti per questi buoni risultati ottenuti dall'azienda sono stati gli investimenti nella formazione delle risorse umane e nello sviluppo di nuovi prodotti, il rimodernamento dello stabilimento industriale e degli impianti produttivi, nonche' un'aggressiva politica commerciale volta ad acquisire contratti direttamente dai principali costruttori di aeromobili sia ad ala fissa che rotante. Senza dimenticare il supporto dei finanziamenti ricevuti negli ultimi anni dal Ministero dello Sviluppo Economico tramite i fondi ex Legge 808/85, che hanno permesso alla Sirio Panel di sviluppare tecnologie e componenti determinanti per le applicazioni sui sistemi destinati a piattaforme aeronautiche.

I principali progetti del 2011:

- ✓ Sono proseguite le attività di costruzioni prototipiche del sistema di interfaccia uomo-macchina ed illuminazione del progetto denominato "A350XWB Integrated Control Panel System" per il programma aeronautico relativo al velivolo commerciale AIRBUS A350, che è stato lanciato nel corso del 2008 e che a fine 2011 ha già raggiunto circa 500 contratti firmati (fonte Airbus).

- ✓ Sono proseguite le attività, iniziate nel 2009, per lo sviluppo del progetto denominato "SICCP-D Sistema Integrato Cockpit Control Panels e Distribuzione" con l'obiettivo di realizzare un sistema di distribuzione elettrica a bordo di velivoli, facendo il massimo uso delle nuove tecnologie di commutazione allo stato solido. Tale progetto stava suscitando molto interesse presso alcuni dei principali clienti, con possibili opportunità commerciali.

- ✓ Sono proseguite le attività per lo sviluppo del progetto denominato "UCVSNAM Unità di controllo e visualizzazione per sistemi di navigazione – applicazioni militari" con l'obiettivo di realizzare un innovativo "Sistema Displays" per i programmi HONEYWELL.

- ✓ Proseguono poi i programmi ormai consolidati a livello di produzioni, quali il programma EFA che ha consentito di mantenere un buon livello di consegne e tutti gli altri programmi in produzione che costituiscono una solida base di fatturato.

- ✓ E' proseguita anche nel 2011 la piena produzione dei sistemi di illuminazione, realizzati con tecnologie a Led, della cabina per gli ATR42/72 nonché le luci anticollisione per gli stessi aerei, così come la realizzazione in serie del pannello FCU per THALES (FR) installato sul maxi-jumbo AIRBUS A380 e da questo apparato stanno derivando ulteriori versioni destinate ad altri velivoli come l' RRJ di SUKHOY – Russia.

- ✓ Nel corso del 2011 sono pervenuti importanti ordini da Airbus per l'ammodernamento del velivolo A320, e per sistemi di "Lighting" da clienti quali Sukoy Superjet, Honeywell, Rockwell Collins ed altri minori.

- ✓ AGUSTA – WESTLAND si è confermato anche per il 2011, il cliente più importante per volumi e fatturato, con una vastissima gamma di prodotti "customizzati" applicati su tutti i modelli di elicotteri. Nel corso dell'esercizio appena concluso è stato ulteriormente ampliato il panel di prodotti dedicati, per cercare di incrementare gli attuali volumi di produzione, cogliendo le varie opportunità che si stanno presentando in questo settore, che mostra importanti segnali di ripresa.

- ✓ Anche nel corso del 2011 sono proseguite le attività, avviate circa tre anni fa, della linea di produzione dei pannelli per l'aereo AIRBUS A320 presso lo stabilimento di SC Elettra in Romania (Gruppo Selex); tali attività hanno permesso a Sirio Panel S.p.A. di dedicare ulteriori risorse sia interne dell'Azienda che gestite presso alcuni sub-fornitori specializzati, al soddisfacimento delle richieste di forniture principalmente di Agusta Westland, Airbus e ATR.

In questo contesto anche l'attivita' produttiva tradizionale in cui l'Azienda opera si è svolta regolarmente, non facendo registrare particolari problemi o difficolta' e riuscendo a mantenere buoni livelli qualitativi.

Innovazione e investimenti

Anche nell'esercizio 2011 la Societa' ha continuato nella politica di investimenti in ricerca e sviluppo, sostenendo costi complessivi per circa 7 mln €, circa il 14 % dei ricavi.

Le attività di sviluppo legate al programma per il nuovo aereo da trasporto passeggeri AIRBUS A350XWB, sono proseguite con le attività di qualifica ed integrazione sui simulatori dell'aereo, sia per i Pannelli di Controllo Integrati che per le luci di illuminazione del cockpit.

E' stato eseguito lo sviluppo preliminare del progetto per i seguenti sistemi per il nuovo aereo da trasporto passeggeri MC-21:

- Exterior Lighting System
- Cockpit Lighting System
- Overhead Panel and Aircraft Control Panels

Nel settore display a cristalli liquidi è stata ampliata la gamma dei prodotti con lo sviluppo di display avionici di grandi dimensioni con lo sviluppo di un 24" e un 21" pollici.
Per i display è stato messo a punto un sistema di backlighting a LED multiplo (guida luce a più strati) che permette migliori prestazioni sia per la definizione dei colori rappresentati sul display che per ottenere una illuminazione compatibile con i sistemi di visione notturna.

Nel segmento dei sistemi di illuminazione e' stata concretizzata l'attività di sviluppo di luci a LED di alta intensità con la realizzazione di prime unità in corso di qualifica per le quali sono già in discussione alcuni possibili opportunità commerciali sul mercato statunitense.

L'esperienza acquisita nel settore dei "Lighting Systems" Avionici ha permesso a Sirio Panel di figurare fra le prime ditte al mondo in questo settore e quindi di partecipare a gare per questi sistemi con le principali ditte aeronautiche a livello mondiale.

Le risorse impegnate nelle attività di Ricerca & Sviluppo in Sirio Panel hanno superato le 80 unità fra interne ed esterne e sono formate da tecnici altamente specializzati in meccanica, elettronica ed elettroottica, e stiamo proponendo attivita' di stage e realizzazione di tesi di laurea con varie Universita' toscane.

Per rimanere sempre al limite della frontiera tecnologica, l'Azienda e' anche impegnata costantemente in varie attivita' di ricerca di base, sia a livello europeo che nazionale.

Nell'ambito di progetti di ricerca e sviluppo nel settore dell'alta tecnologia in favore di aziende ubicate nel territorio regionale, la Societa' sta portando avanti un'attività di ricerca con il Progetto "FFLS – Flat Flexible Lighting System"; il progetto di ricerca avrà una durata temporale di due anni e si concluderà entro Ottobre 2012.

Prospettive di riorganizzazione societaria nel Gruppo

Vedi capitolo SELEX ELECTRONIC SYSTEMS

SELEX ELECTRONIC SYSTEMS

Il settore dell'**Elettronica per la Difesa e Sicurezza** ha visto a partire dal 2010 l'attuazione di un consistente programma di ottimizzazione dell'assetto industriale di Finmeccanica: la fusione tra Elsag Datamat e SELEX Communications con la contestuale creazione di SELEX Elsag e il trasferimento a quest'ultima delle partecipazioni in Seicos (100%), SELEX Service Management (100%) e SELEX Elsag Cyberlabs (49%) detenute le prime due da Finmeccanica e la terza da Finmeccanica Group Services. Così come l'esercizio dell'opzione di acquisizione della quota restante (7%) in Sirio Panel. Poi con effetto dal 1° aprile 2012 anche la Amtec è stata fusa per incorporazione in SELEX Elsag.

Dopo questa prima fase, nel mese di dicembre 2011, il Consiglio di Amministrazione di Finmeccanica ha deliberato di trasferire da Finmeccanica alla propria controllata al 100% SELEX Electronic Systems SpA, precedentemente capitalizzata da Finmeccanica stessa, le partecipazioni nelle società SELEX Galileo Ltd, SELEX Galileo SpA, SELEX Elsag SpA e SELEX Sistemi Integrati SpA; l'efficacia di tale operazione è a far data dall'inizio dell'esercizio 2012.

Lo *step* finale è la creazione di un'unica organizzazione a livello europeo, dando una guida unica e coerente a tutte le aree di business e razionalizzando ulteriormente la struttura industriale e gli investimenti, con unicità nell'approccio verso i clienti nazionali e internazionali, ovvero la nascita della SuperSelex. Una società con 17.900 dipendenti, che, come sostenuto dall'azienda, dovrebbe contare su:

- una maggior presenza domestica (Italia, Regno Unito e Stati Uniti);
- una maggior penetrazione internazionale: Brasile (sistemi navali,sicurezza), India (controllo della frontiera, ATC), Arabia Saudita (sistemi navali, controllo frontiere), Malesia, Australia;
- un'offerta integrata di prodotti e soluzioni;
- una migliore risposta alle richieste dei clienti;
- eccellenze tecnologiche consolidate;
- efficienza produttiva.

L'obiettivo è quello di essere un leader globale nel campo delle tecnologie elettroniche e informatiche applicate ai sistemi di difesa, all'aerospazio, alla sicurezza e protezione delle informazioni, delle infrastrutture e del territorio, nonché alla realizzazione di soluzioni "smart" sostenibili rivolte a migliorare la qualità della vita.

Nei progetti di Finmeccanica i benefici della fusione dovrebbero impattare su diverse aree: approvvigionamento, produzione (centri di eccellenza), qualità (selezionate R&S, centro di eccellenze), adozione di un unico ICT operante nei vari siti delle società accorpate, ma tali benefici non sono ancora stati quantificati nel budget 2012-2013.

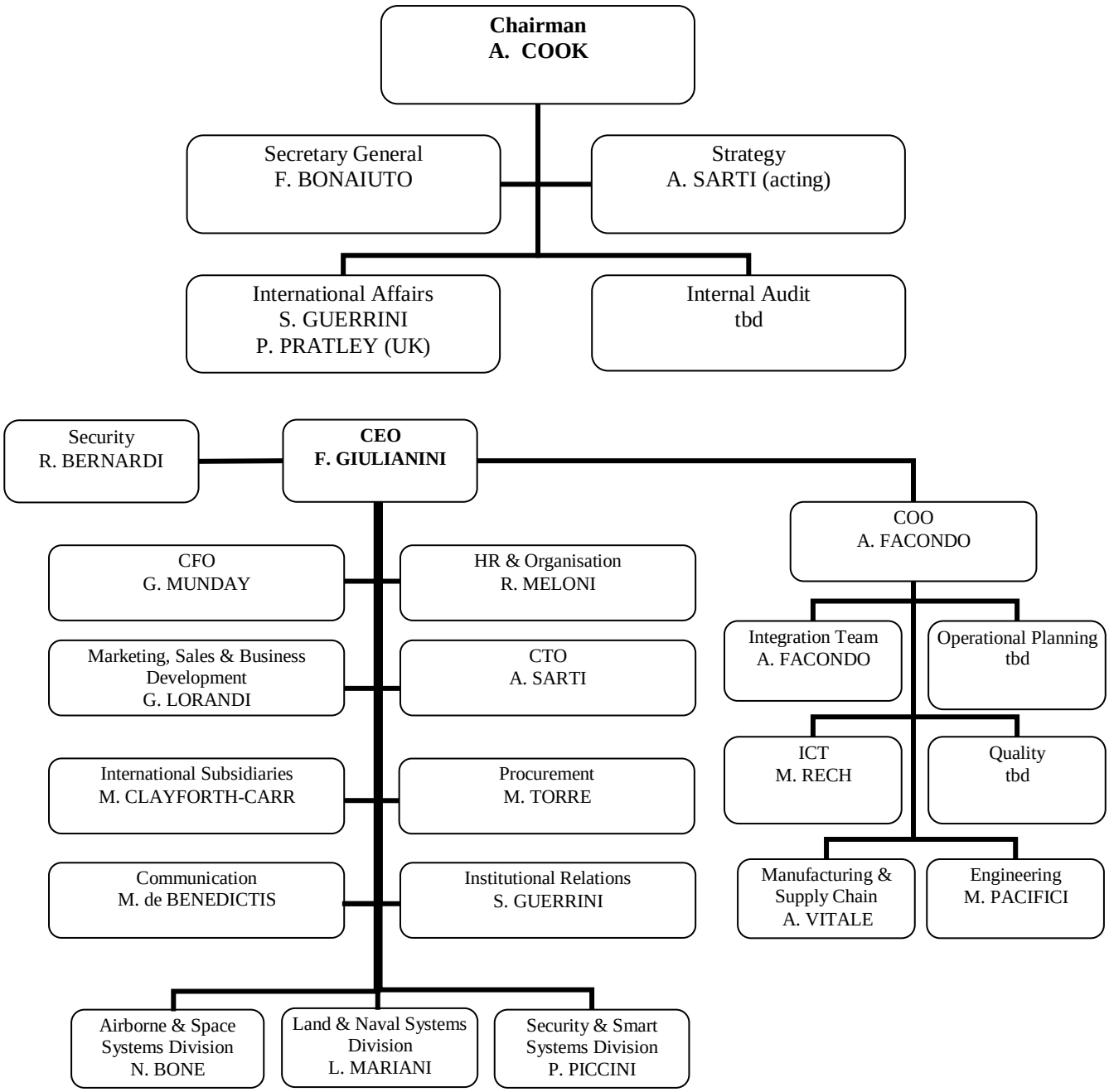
Se l'azienda sottolinea i vantaggi e la necessità dell'integrazione delle tre società, ci sono delle perplessità da parte del sindacato il quale riconosce che tra Selex Sistemi Integrati e Selex Galileo ci siano già collaborazioni produttive sui sistemi radar e sensori e quindi sinergie da sfruttare, ma lo stesso non può dirsi sulle eventuali sinergie di queste con Selex Elsag, che produce invece sistemi integrati per comunicazione.
A questo si aggiungeva il timore di uno scorporo della BU Spazio che sembra, poi, rientrato, (come si può vedere dalla fig.2, dove è stata inclusa nella divisione *Airborne & Space Systems* della Selex ES), la più piccola per addetti, ma con fatturato ed ordini maggiori che può fare gola ad altri, mentre per la BU Elettronica si riteneva che potesse mantenere il suo centro a Firenze. Invece per la BU Radaristica, che è stata svuotata, dopo aver ceduto la parte civile e navale a Selex Sistemi Integrati limitandosi così solo alla parte militare/avionica (antenne), ed ha oggi il centro a Milano, si riteneva che potesse rientrare a Firenze dove ci sono alcune competenze.

Comunque il progetto va avanti e in data 31 ottobre 2012 il Consiglio di Amministrazione della SuperSelex, o meglio Selex Electronic Systems S.p.A., ha approvato le raccomandazioni/conclusioni che il Transition Team, costituito in data 9 gennaio 2012, ha raggiunto relativamente all'integrazione delle attività di Selex Elsag, Selex Galileo e Selex Sistemi Integrati, che in sintesi sono:

1. Individuazione di un marchio comune che rifletta la natura delle attività di Selex ES ("Selex ES - A Finmeccanica Company");

2. Creazione di una singola struttura di management transnazionale (vedi fig.1) che, a partire dal 1° gennaio 2013, avrà la responsabilità di integrare e gestire le attività delle tre Società attuali.

Fig. 1. Organisation and Management Team



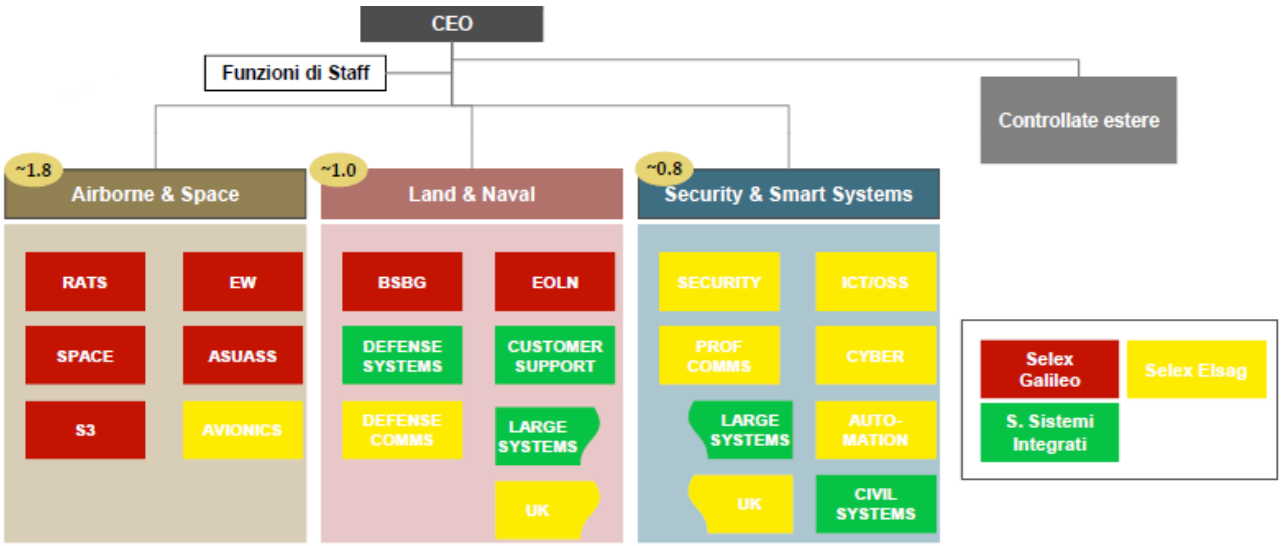
Fonte Finmeccanica

In particolare la nuova struttura organizzativa (fig.2) sarà organizzata per:

- *Divisioni* articolate in Linee di Business (Airborne & Space Systems, Land & Naval Systems, Security & Smart Systems[9]) secondo una logica di prodotto/mercato e guidate ciascuna da un Managing Director, responsabili della strategia di prodotto e di servizio, delle vendite e acquisizione degli ordini, della gestione delle Linee di Business e dell'esecuzione dei relativi contratti.
- *Funzioni,* che coopereranno e supporteranno le Divisioni per assicurare una crescita sostenibile di lungo termine e per il raggiungimento dei macro-obiettivi di Selex ES.
  Al Chairman riportano la Funzione Internal Audit e le Funzioni dedicate allo sviluppo strategico, alla governance e alla compliance di Selex ES, alle relazioni internazionali, che opereranno in collegamento funzionale con il CEO. Tutte le Funzioni di Selex ES si coordineranno con le relative Funzioni di Finmeccanica, come previsto dal sistema delle "Famiglie Professionali" di Gruppo.

  Particolarmente importante in questa fase di transizione sarà il ruolo del ***Chief Operating Officer*** (COO), ricoperto da Alessio Facondo, che si occuperà dell'ottimizzazione dell'assetto industriale, migliorandone la competitività, l'efficienza e l'efficacia, oltre alla manutenzione e modernizzazione di siti e infrastrutture a supporto della realizzazione del business plan. A capo dell'Integration Team[10] sarà responsabile delle seguenti attività:
  - La definizione e attuazione del piano relativo alle Operations di Selex ES, con l'obiettivo di pianificare, sviluppare e implementare i requisiti relativi a risorse e infrastrutture;
  - Lo sviluppo, il miglioramento e la manutenzione delle infrastrutture;
  - La definizione delle policy di make or buy a supporto delle Operations;
  - L'attività di Produzione e gestione della relativa Supply Chain;
  - Le attività di Ingegneria Centrale e di industrializzazione e standardizzazione del prodotto;
  - Il miglioramento della Qualità e dei processi di business;
  - L'Information e Communication Technology;
- Forte coordinamento tra **marketing centrale** e strutture di **vendite divisionali** per focalizzarsi e meglio espandersi nei mercati internazionali.

Fig. 2. Nuova Organizzazione Selex ES S.p.A.



Fonte Finmeccanica

[9]*Airborne & Space Systems*: prodotti e soluzioni integrate di sistemi C4ISTAR per applicazioni avioniche, terrestri e navali, sistemi critici di missione per la "situational awareness", l'autoprotezione e la sorveglianza, realizzati sulla base di competenze e tecnologie proprie nel campo dei sensori radar ed elettroottici, degli equipaggiamenti avionici, della guerra elettronica, delle comunicazioni, degli strumenti e sensori spaziali e dei velivoli senza pilota.
Land & Naval Systems: progettazione, realizzazione e integrazione di sistemi complessi per il controllo e la gestione del traffico aereo e marittimo, il controllo e la protezione dei confini terrestri e marittimi.
Security & Smart Systems: sviluppo di reti di comunicazioni sicure e la realizzazione di soluzioni "smart" per la gestione di sistemi e infrastrutture.
[10] Struttura che lavorerà in stretta collaborazione con le altre Funzioni e le Divisioni per coordinare, monitorare e assicurare che tutte le attività prioritarie siano realizzate nei tempi pianificati e al livello ottimale di integrazione, efficienza ed efficacia, in linea con il Piano Industriale e in modo da ottenere le sinergie e le razionalizzazioni previste.

3. Ottimizzazione delle opportunità di business nei mercati domestici ed emergenti, facendo leva sul patrimonio integrato di competenze, prodotti e servizi offerti e su strutture di costo ottimizzate;
4. Revisione e semplificazione delle attuali strutture legali e dei sistemi di governance a supporto del funzionamento del business, in coerenza tanto con le Direttive e Policy/Linee Guida di Finmeccanica, quanto con gli obblighi di legge, le normative relative alla sicurezza nazionale, all'esportazione e alla riservatezza dei dati;
5. Creazione di un Operational Framework (Modello Organizzativo), che definisca la nuova struttura integrata di governance e di management, i ruoli e le responsabilità del Management e dei Council funzionali, i processi principali e le deleghe all'interno di Selex ES, che sarà emessa il 1° gennaio 2013.

L'operazione di fusione del 1 gennaio 2013 sarà per *incorporazione* delle attuali Società Selex Elsag S.p.A. e Selex Galileo S.p.A. in Selex ES S.p.A., cui verrà parimenti *trasferito il complesso dei beni* di Selex SI S.p.A[11].
I rapporti di lavoro di tutto il personale in forza alla data di efficacia dell'operazione societaria verranno trasferiti senza soluzione di continuità in capo alla Selex ES S.p.A.
A detto personale continueranno ad applicarsi il vigente CCNL Metalmeccanici e i vigenti trattamenti economico-normativi.
L'azienda, però, non esclude che, vista la necessità di incrementare l'efficienza delle tre aziende coinvolte nel processo di integrazione, ci possano essere interventi che possano interessare anche i dipendenti.

In contemporanea in Inghilterra tutte le attività di Selex Elsag Ltd e la Selex System Integration Ltd verranno trasferite alla Selex Galileo Ltd, che prenderà il nome di Selex ES Ltd.

Per le altre Società Controllate presenti in Italia e all'Estero verranno attuate delle scelte diversificate sia dal punto di vista societario che relativamente al marchio, in base alle loro singole specificità e opportunità di business.

Dalla fine d'ottobre 2012 il Management Team di Selex ES ha continuato a portare avanti i progetti di integrazione e a definire il Business Plan integrato.

Sono state individuate 7 aree di business di potenziale sviluppo comprendenti: Commercial Avionics, Network Enabled Defense and Security (NEDS), Cyber solutions, Smart initiatives, Security & Resilience, Maritime Security, Integarted Airports & Ports.

E' già iniziata la razionalizzazione di una parte del portafoglio prodotti con lo scopo di:
• Eliminare sovrapposizioni tra i portafogli attuali delle tre società;
• Eliminare prodotti di bassa attrattività;
• Riorganizzare i prodotti in famiglie per assicurare una coerenza tecnologica.

Così come si stanno focalizzando sulla possibilità:
• Aggiungere nuovi prodotti per coprire aree di business con crescite importanti;
• Sviluppo di prodotti per coprire meglio segmenti/mercati civili.

[11] Scelta dettata dai problemi giudiziari della Sistemi Integrati.

WASS

La società

WASS (Whitehead Alenia Sistemi Subacquei), che ha ereditato il prestigioso nome dall'inventore del siluro, Robert Whitehead, è stata integrata nell'organizzazione Finmeccanica nel 1995 ed opera nel comparto Sistemi di Difesa.
La società impiega personale ad alto livello professionale nei propri siti di Livorno, Genova e Napoli ed è responsabile per il design, sviluppo, produzione, integrazione e marketing dei sistemi che produce.

E' riconosciuta a livello mondiale quale società leader nella progettazione e sviluppo di una vasta gamma di prodotti del settore subacqueo, tra cui si annoverano:

- Sistemi Siluri "leggeri" e "pesanti"
- Sistemi di difesa anti-siluro per navi di superficie e sommergibili
- Sonar attivi e passivi fissi e trainati
- Test ranges per il tracciamento e le misurazioni di rumore
- Sistemi anti-mine navali integrati
- Sistemi di sorveglianza subacquea

Siluri pesanti. L' esperienza WASS nel campo dei siluri pesanti risale al 1970 allorché la ditta sviluppò il sistema A184. Da allora sono entrate in servizio diverse versioni e il Mod.3 rappresenta, oggi, l'adeguata risposta ai requisiti operativi della Marina Militare Italiana.
Recentemente, inoltre, la società ha sviluppato e produce il siluro di nuova generazione "Black-Shark", sistema tra i più avanzati tecnologicamente sul mercato mondiale. Il siluro Black-Shark integra, tra l'altro, una nuova testa acustica ("Astra") ed un sofisticato sistema di propulsione. Come evidenza delle innovative capacità che tale sistema ha portato nel campo HWT, il "Black-Shark" è già in produzione per importanti Marine estere.

Siluri leggeri. Evidente è il successo ottenuto nello specifico settore dei sistemi siluri leggeri (sistemi Light Weight Torpedo).
Il siluro A244 ha rappresentato, infatti, l'adeguata risposta all'evoluzione tecnologica e tattica dei sommergibili nell'ultimo ventennio. Prova ne è l'alto numero di esemplari venduti in tutto il mondo (circa 1000, nelle varie versioni: Mod.1/2/3)
Gli sforzi congiunti delle Marine italiana e francese, altresì, hanno reso possibile la creazione di una cooperazione industriale tra WASS, DCNS e Thales Underwater Systems, denominata EUROTORP, che ha portato alla realizzazione del siluro "MU90/Impact", considerato il più avanzato sistema LWT esistente, in produzione per le più importanti e prestigiose Marine mondiali.

Sistemi di difesa anti-siluro. Forte della vasta esperienza acquisita nel campo dei siluri, WASS ha focalizzato la propria attenzione, oramai da diversi anni, anche sullo sviluppo di sistemi di protezione piattaforme navali, sia di superficie che subacquee, oggetto di potenziali attacchi di siluri (Sistemi di Difesa Anti Siluro, o Contromisure Acustiche).
Il risultato è lo sviluppo del "CIRCE" (frutto di una collaborazione industriale con HDW), che trova applicazione sui nuovi sommergibili U212A delle Marine italiana e tedesca, oltre ad essere stato già venduto a numerose Marine.
I sistemi C310 per navi di superficie (parte del sistema SLAT) e C303/S, per sommergibili, completano la vasta gamma delle contromisure acustiche WASS.
L'esperienza WASS è confluita altresì nella produzione di diversi tipi di bersagli per l'addestramento e la valutazione operativa di sonar e siluri.

Sistemi di sorveglianza e sistemi sonar. Come parte integrante della tradizione WASS, nel campo dei sonar, la società produce una famiglia completa di sistemi sia a scafo che a profondità variabile.
L'evoluzione di tali prodotti è rappresentata dallo "SNA 2000/I" (Sonar di Navigazione) che, in grado di operare in un ambiente multi-statico, ha eccellenti capacità operative sia in acque profonde che in bassi fondali.
Inoltre, dall' "11 Settembre" in poi, anche WASS sta prestando la massima attenzione allo sviluppo di sistemi anti-terrorismo applicati al campo della subacquea. In tale ottica si avvale, altresì, della collaborazione di Società del Gruppo Finmeccanica, operanti nello stesso settore.

Tendenza addetti

L'organico al 31.12.2011 era di 429 unità, con una contrazione di 4 unità rispetto al 31.12.2010.

Organico al 31.12	2011	2010	2009
Dirigenti	23	24	24
Quadri	61	63	64
Impiegati	292	297	290
Operai	53	49	52
Totale	*429*	*433*	*430*

Nel 2011 il Consiglio di Amministrazione dell'Azienda ha approvato, conferendo i necessari poteri ali'Amministratore Delegato e ai Direttore dei Personale, uno specifico piano pluriennale, in corso di attuazione, indirizzato alla risoluzione del rapporto di lavoro con alcuni Dirigenti.

In merito alla movimentazione di dettaglio, nei periodo sono state assunte 12 risorse, di cui 1 dirigente e 11 tra impiegati ed operai; le uscite registrate hanno riguardato 16 unità, di cui 4 per effetto di dimissioni incentivata per accompagnamento alla pensione, e 5 mobilità infragruppo; infine, 7 risorse (pari all'1.6 % della forza ad inizio anno) hanno lasciato l'Azienda per normale turn over. Tutti i nuovi assunti sono stati inseriti con contratto a tempo indeterminato. Con riferimento alla composizione delle assunzioni:

- 11 unità provengono dal bacino della somministrazione (di cui un'unità in adempimento della L. 268/99);
- 1 unità proviene da trasferimento intergruppo.

L'andamento della prestazione (straordinari, assenteismo, malattia, ferie) è sotto monitoraggio e non registra criticità significative.
La gestione della politica retributiva ha fortemente risentito dell'evoluzione dell'andamento aziendale ed opportuni allineamenti sono stati effettuati anche a strumenti quali l'MBO e piani di incentivazione a lungo termine.
L'Azienda ha pianificato e realizzato nel corso dell'anno la chiusura della propria Sede di Genova, al fine di contribuire alla riduzione dei costi di struttura e massimizzare l'efficacia dell'organizzazione attraverso una più diretta focalizzazione delle risorse sugli obiettivi e una maggiore loro integrazione nelle rispettive Unità Organizzative di Direzione aventi sede a Livorno.
Sono parimenti state avviate le azioni preliminari necessarie ai trasferimento a Livorno dei naviglio aziendale operante presso la Sede di La Spezia, cui farà seguito io spostamento dei relativo personale (n. 5 risorse); altre tre risorse appartenenti a vari enti aziendali sono già state trasferite in corso d'anno.

Relativamente all'organizzazione aziendale, l'esercizio 2011 si è caratterizzato per un attento "fine tuning" delle principali iniziative avviate nei corso del 2010 e nello specifico con una migliore ripartizione dei compiti tra le attività di Program Management e Gestione Contratti, enti da ultimo confluite nell'ambito dell'Unità Programmi. Si segnala inoltre l'attivazione dell'Unità Programmazione e Controllo Operativo a diretto riporto del vertice aziendale.
L'obiettivo dei miglioramento delle performances industriali del sito di Pozzuoli, al fine di renderlo maggiormente competitivo e di portarlo ad acquisire il ruolo di "prime contractor" nei confronti dei clienti di riferimento, è stato perseguito anche attraverso l'integrazione delle attività di Progettazione facenti capo ai due siti aziendali e la creazione (sul sito di Pozzuoli) di due poli di eccellenza nell'ambito dell'acustica subacquea e delle macchine di test automatico; a tal fine sono state trasferite presso lo stabilimento campano risorse provenienti dal sito di Livorno dotate di competenza ed esperienza pluriennale nelle suddette discipline, unitamente a giovani risorse che hanno cosi dato vita ad un gruppo integrato e strategico. Analoghe azioni sinergiche sono state i realizzate per le Unità Acquisti, Produzione, Qualità e Risorse Umane, ora tutte perfettamente integrate tra i due siti.
Le modifiche organizzative intervenute in corso d'anno hanno inoltre permesso di effettuare una rilevante azione di mobilità interna, sia orizzontale, sia verticale, offrendo opportunità di sviluppo in posizioni di responsabilità a risorse qualificate e dall'elevato potenziale.
Le politiche di sviluppo del personale hanno traguardato una progettualità diffusa (la cui implementazione proseguirà nell'esercizio 2012) che ha investito l'implementazione delle fondamentali leve gestionali delle risorse umane quali: valutazione delle posizioni (secondo il metodo Hay applicato in tutte le aziende del Gruppo), valutazione delle performances e del potenziale.
In generale l'esercizio si segnala per la particolare attenzione agli aspetti comunicazionali quali leva motivazionale fondamentale, siano essi riferiti agli obiettivi strategici e gestionali dell'azienda, siano essi riferiti alle azioni intraprese nei confronti delle risorse, in un ottica di piena trasparenza.

L'andamento delle Relazioni industriali nell'esercizio 2011 non poteva non risentire della difficile congiuntura aziendale, venendo cosi a caratterizzarsi principalmente per i suoi contenuti difensivi. Infatti, dopo una complessa e difficile trattativa, con gli accordi del 22 e 29 giugno è stata ufficialmente sancita la moratoria per l'anno 2011 rispetto al rinnovo del contratto integrativo aziendale scaduto alla fine del 2008.
In tale ambito è stato inoltre possibile rivedere la regolamentazione di alcuni istituti aziendali in tema di flessibilità dell'orario di lavoro, incrementando le ore mensili disponibili per le attività produttive.
L'intesa ha permesso peraltro, sulla scorta delle politiche gestionali già attuate nel passato, ed in linea con i carichi di lavoro, di addivenire alla stabilizzazione, con contratto di lavoro a tempo indeterminato di n. 10 contratti di somministrazione nel sito di Livorno e all'attivazione di altri 3 contratti di somministrazione nei sito di Pozzuoli.
Tuttavia, il protrarsi dei tempi per la definitiva acquisizione di un importante commessa, induceva l'Azienda ad assumere - anche per l'esercizio 2012 - un atteggiamento prudente in merito all'apertura di un compiuto confronto sulla piattaforma sindacale di II livello.
Infine, il 29 dicembre 2011, è stato possibile sottoscrivere un'importante intesa in merito alla già citata chiusura della Sede aziendale di Genova, definendo il trattamento e le azioni gestionali relative alle risorse coinvolte nell'operazione.

Per quanto riguarda la formazione l'Azienda ha partecipato attivamente ai progetti formativi Finmeccanica svoltisi nei 2011, alcuni dei quali già ripianificati con nuove edizioni nei 2012; essi sono rivolti a particolari target della popolazione aziendale e si prefiggono come obiettivo principale di rafforzare il modello di competenze GEAR, la cultura industriale di Gruppo e le competenze economico-gestionali. Tra le attività formative più rilevanti che hanno visto il coinvolgimento di alcune risorse aziendali, si citano: il "Master Best" - percorso formativo che fornisce ai partecipanti strumenti in grado di aumentare le conoscenze e le competenze tecniche e gestionali, il percorso formativo "Flip" — un percorso di Induction per le giovani risorse, il "PMP Project Management Programma" percorso modulare che ha come obiettivo quello di rafforzare le competenze sul Program Management ed il "Finmeccanica Economics Programme" percorso formativo che si prefigge di diffondere/ rafforzare la conoscenza dei principi di funzionamento della gestione economico-finanziaria di commessa e della contabilità aziendale.
Wass ha inoltre collaborato alla progettazione di un percorso formativo sul processo della Suppiy Chain la cui erogazione in aula e già pianificata per ii corrente anno.

A livello aziendale si è investito principalmente sulle competenze tecniche specifiche di ruolo, sulle tematiche inerenti la sicurezza e sulle conoscenze linguistiche (inglese). Nel 2011 è stato svolto inoltre un importante percorso formativo di esplosivistica propedeutico all'abilitazione alla mansione di fochino. E' stato inoltre presentato a Fondimpresa un progetto formativo intitolato "Lavorare in Sicurezza" che ha come obiettivo principale quello di diffondere la cultura della prevenzione e sensibilizzare l lavoratori ad adattare comporta menti sicuri. Le ore di formazione saranno erogate nel 2012.

A fine 2011 è stato inoltre lanciato il progetto "2012 anno della Qualità" con l'intento di rinnovare i principi della qualità di prodotto e di processo. Tale iniziativa sarà supportata, nel corso dell'anno, da attività di formazione e informazione alle risorse aziendali.
Si intende inoltre completare il percorso formativo rivolto ai Quadri intermedi sulle principali tematiche della gestione delle risorse di supporto alla Valutazione delle Prestazioni.

Mercati

Con riferimento all'attuale scenario nei mercato della subacquea si registra un ridimensionamento dei budget dedicati e una tendenza da parte di ciascun paese a privilegiare aziende domestiche; di conseguenza si avverte una maggiore competizione sui mercati target per Wass.
In tale contesto l'impatto per Wass si manifesta in uno slittamento delle attività, consistente nella ripianificazione dei programmi già avviati, con un abbassamento dei requisiti operativi e un ridimensionamento degli sviluppi tecnologici; contemporaneamente, si registra un aumento della richiesta di upgrade/update dei sistemi d'arma operativi e della domanda per applicazioni "dual use" del prodotto militare.
Proseguono le azioni di consolidamento del mercato domestico attraverso lo sviluppo di nuovi prodotti a basso costo/alte prestazioni, basati su tecnologie già in possesso, oltre alla ricerca della massima integrabilità dei sistemi/prodotti offerti sul mercato; il tutto per rispondere alle molte e differenti esigenze di operatività delle varie Marine. L'ampliamento del mercato WASS è possibile grazie alla capacità di poter offrire sistemi tecnologicamente avanzati, anche in campo civile (Sistemi "dual use").

In relazione agli investimenti in diverse aree geografiche, per lo sviluppo di nuove tecnologie, e agli accordi con le industrie leader di mercato nei paesi emergenti per lo sviluppo e produzione in loco tramite trasferimento dei know-how tecnologici, proseguono le azioni di ricerca di partnership industriali che identifichino aziende di riferimento per aggredire nuovi mercati e aumentare le opportunità commerciali. Si conferma la necessità di investimenti in tecnologie, di cui vanno valutate accuratamente la priorità e la tempistica.
Il cambiamento in atto nei continenti africano e asiatico potrebbe sfociare in rilevanti e nuovi assetti politici, andando così ad influenzare l'accessibilità nei suddetti Paesi. In tale contesto per Wass diventa rilevante la creazione di alleanze strategiche con partner internazionali per l'entrata nei cosiddetti mercati emergenti.
In merito alle esigenze di protezione da minacce terroristiche, cyber attacks, disastri naturali, il mercato registra un aumento considerevole della richiesta di protezione e difesa dei siti sensibili, sia militari che civili (gasdotti, piattaforme petrolifere), legata ai proliferare delle minacce e degli attacchi terroristici provenienti anche dal''ambiente marino (veicoli unmanned / divers / pirateria). Per Wass si impone la necessità di sviluppare sistemi "Dual Use" (UUV, sistemi di protezione e monitoraggio), a partire dalle tecnologie già in possesso, oltre a tecnologie/prodotti multi-piattaforma e multifunzione (ad es. V-Fides e Black Kite, per scopi sia civili che militari).

In molti casi gli effetti della crisi economica sul mercato dei sistemi subacquei si traducono in slittamenti di progetti/ programmi, piuttosto che nella loro definitiva cancellazione. Tali slittamenti, grazie ai numerosi piani di recupero che prevedono investimenti nel settore, avviati dai singoli Governi, riescono comunque a tamponare la crisi in atto. Al contempo, con la riduzione dei budget per la Difesa, si osserva una crescente richiesta di allungamento della vita operativa delle piattaforme e conseguenti richieste di upgrading dei sistemi.
Le maggiori opportunità commerciali, per WASS, si hanno nei paesi definiti domestici come l'India, Singapore, la Malesia, il Cile e gli Emirati Arabi Uniti. I paesi dove è previsto, altresì, un alto numero di programmi per sistemi ASW, sono la Turchia, il Brasile, il Medio Oriente, gli USA, mercati nei duali l'ingresso di WASS è possibile in virtù di accordi mirati con partner strategici locali.
In generale, dunque, i principali driver della domanda (riduzioni di budget dedicati, slittamenti di programmi in essere, aumento vita operativa delle piattaforme), si traducono, per WASS, in azioni di consolidamento della propria presenza sul mercato, attraverso:

- La ricerca di partnerships industriali con la cantieristica, per aumentare le opportunità commerciali sia in Paesi considerati domestici che in nuovi mercati.
- Il consolidamento del mercato domestico con azioni di upgrading dei sistemi venduti (ad esempio nel mercato dei sistemi siluri leggeri).
- La ricerca di nuove opportunità in mercati ad alta potenzialità (mercato pesanti per piattaforme russe classe Kilo), attraverso accordi di collaborazione individuale sia con industrie locali (India) sia con aziende produttrici dei sistemi di combattimento (Kongsberg).
- Il consolidamento delle collaborazioni con aziende dei Gruppo (DRS, SELEX S.I., AW, Selex Galileo, MBDA) per incrementare la presenza sul mercato della domanda di "sistemi di sistemi".
- Sviluppo e produzione di nuovi prodotti derivati da tecnologie già in possesso (MJTE, A200, HPLC, ..).
- Sviluppo e produzione di sistemi "Dual Use" (UUV, sistemi di protezione e monitoraggio), a partire dalle tecnologie già in possesso.

Trend del mercato della domanda per "prodotti chiave" WASS:

Siluri Leggeri. Il trend della domanda per Siluri Leggeri, comunque in crescita, è influenzato dal generale contenimento, per motivi di budget, dei requisiti operativi delle Marine. A tal proposito, nel breve periodo, WASS può far fronte al ridimensionamento dei budget militari operando sui mercato domestico dei siluri leggeri A244 (venduti, ad oggi, circa 1000 esemplari). L'offerta nei Paesi clienti consiste, infatti, nei proporre l'upgrading/refitting del siluro base (vendita dei kit di ammodernamento), o l'acquisizione diretta dell'ultima versione (vendita dei siluro A244/S Mod.3).
Azioni WASS sono rivolte, per il prossimo futuro, anche allo sviluppo e produzione di un siluro leggero a basso costo ed alte prestazioni (HPLC), che aumenterà la capacità di offerta WASS, e sopperire positivamente all'abbassamento dei requisiti operativi delle Marine.

Siluri Pesanti. Il Mercato è legato soprattutto al concretizzarsi di programmi di acquisizione di nuove piattaforme ed all'ammodernamento e integrazione di quelle già operative con i sistemi HWT più sofisticati (tipo Black Shark). Un nuovo mercato per WASS, ma di grandi potenzialità, è quello delle piattaforme export russe. In tale ambito, le opportunità più immediate arrivano dall'integrazione del siluro WASS a bordo dei sommergibili classe KILO venduti ed operativi per diverse Marine, oltre che dalla capacità di lancio del siluro sia da unità di superficie medio/piccole, che da postazioni fisse.

Contromisure. Il mercato delle contromisure riflette l'incremento della domanda per nuovi requisiti operativi legati ai sistemi di difesa delle piattaforme navali subacquee e di superficie. WASS opera in tale mercato sia cercando una "razionalizzazione" delle proprie tecnologie applicate ai Sistemi di Difesa (ad es., sistema MJTE per sommergibili), sia tramite collaborazioni con i cantieri per l'installazione, a bordo delle piattaforme in costruzione,

dei sistemi di difesa (ad es., Fincantieri per sistema C310). Inoltre, tramite io sviluppo in proprio di un sonar rimorchiato, a basso costo, e di una contromisure anti-scia, WASS intende aumentare la capacità d'offerta per un intero sistema di difesa anti-siluro, estremamente compatto e competitivo, installabile anche su piattaforme di medio tonnellaggio.

Con riferimento agli eventi societari, si segnala che in giorno 15 settembre 2011 è stata costituita in Singapore, una branch estera di WASS; l'ufficio supporta le attività in loco per alcuni importanti contratti in essere con uno dei main customer di Wass.

Prodotti

I risultati economico-patrimoniali del Bilancio 2011 confrontati con quelli dell'esercizio 2010 evidenziano una riduzione nei volumi di produzione, con ricavi che passano da 97,4 mln € a 82,2 mln € e con l'Ebit che si attesta a -27,3 mln € rispetto a -19,0 mln € dell'esercizio precedente.
I ricavi sono in calo per tutte le linee di prodotto ad eccezione di *Fremm, Sonar, Logistica* (+62% rispetto al 2009), che rappresentano il 54% dei ricavi totali.

Ricavi per linea di prodotto (€ mln.)	**2011**	**%**	**2010**	**%**	**2009**	**Var '11/'09**
Siluro Pesante	24,1	29%	38,8	40%	57,5	-58%
Siluro Leggero	7,1	9%	9,2	9%	31,2	-77%
Contromisure	6,5	8%	9,5	10%	14,2	-54%
Fremm, Sonar, Logistica	44,5	54%	39,9	41%	27,5	62%
Totale	**82,2**	**100%**	**97,4**	**100%**	**130,4**	**-37%**

A determinare tale risultato operativo sono stati la rivisitazione sulla linea Siluro Leggero dei preventivi su uno specifico programma con impatto economico pari a circa 13,9 mln €, al fine di garantire il necessario fabbisogno a tutte le attività di retrofit, ripristino e sostituzione e quindi completamento delle forniture; uno specifico accantonamento preserva il profilo temporale delle consegne. Mentre la linea Siluro pesante prende in carico circa 7,5 mln € relativi ad attività di sviluppo realizzate la cui recuperabilità non è più ipotizzabile, stante l'evoluzione dei rapporti con alcune controparti e le conseguenti scelte tecniche; la linea soffre di un impatto economico pari a circa 5,5 mln € relativamente ai costi relativi ad attività sostenute su un contratto i cui rapporti con la controparte non permettono di prevederne la remunerazione; infine, assorbe maggiori attività di ingegneria per circa 2,5 mln €.

Passando invece alle acquisizioni, si attestano a 108,0 mln € (in linea con l'esercizio 2010), con i principali ordini realizzati nel segmento del siluro leggero (54,7 mln €) e nel segmento delle contromisure (22,7 mln €); il siluro pesante consuntiva acquisizioni per 8,8 mln €, la logistica per 19,5 mln €, ed infine il programma Fremm e Sonar 2,3 mln €.
Restano infine valide importanti offerte, tra cui quella relativa ai sistemi d'arma Black Shark, per le quali si attendeva la concretizzazione entro la prima metà dell'esercizio 2012.

Acquisizioni (€ mln.)	**2011**	**%**	**2010**	**%**	**2009**	**Var '11/09**
Siluro Pesante	8,8	8%	13	12%	41,5	-79%
Siluro Leggero	54,7	51%	85,8	81%	16,4	234%
Contromisure	22,7	21%	0	0%	24,1	-6%
Fremm, Sonar, Logistica	21,8	20%	6,8	6%	29	-25%
Totale	**108**	**100%**	**105,6**	**100%**	**111**	**-3%**

Le principali attività svolte nel 2011 riguardano nello specifico:
Programmi Siluro pesante. Tra le principali acquisizioni si segnalano;

- nel mese di marzo, un contratto per lo sviluppo di un TBI per sommergibili U212A, con la MMI, per un totale di 3,4 mln €;
- nei mese di giugno, la finalizzazione di un contratto per l'integrazione dei siluro Black Shark a bordo dei sommergibili classe Kilo, di un'importante Marina asiatica, per un valore di circa 2 mln € WASS è stata selezionata dalla stessa Marina asiatica per la futura fornitura del siluro Black Shark (98 siluri + integrazione).
- nel mese di settembre un contratto con L&T per le attività di sviluppo, studio e lanci a mare del siluro Black Shark (valore dei contratto: 2,5 € mln), per la stessa Marina che ha selezionato il Black Shark nei mese di giugno.

Con riferimento al mercato italiano, continuano le azioni verso la MMI volte alla formalizzazione, nei primi mesi dei 2012, dei contratto di Pro-serie relativo al programma "Nuovo Siluro Pesante" per un importo iniziale pari a 4,7 mln €.
Continuano, inoltre, le attività di negoziazione commerciale volte all'acquisizione di un importante contratto per 98 siluri Black Shark, da parte di una Marina dell'area asiatica.

Programmi Siluro leggero. Tra le principali acquisizioni del periodo si segnalano:

- nel mese di marzo, la fornitura di n.27 A244/S MOD.3 + n.3 per un'importante Marina del Sud-Est asiatico, per un importo pari a 19,6 € mln;
- nel mese di aprile, la finalizzazione di un contratto per la fornitura di 25 siluri A244/S Mod.3 con un'importante Marina del Sud-America e per un importo di circa 31 mln €;
- nel mese di luglio, l'acquisizione di un contratto, con una Marina del Sud-Est asiatico, per la fornitura di 4 A244/S Mod.1 + 2 Warhead, per un totale di circa 3,4 mln €.;
- nel mese di agosto sono continuate le attività, con contratti per circa 0,6 mln €, con una Marina del continente oceanico.

Continuano le attività con Fincantieri per l'installazione della rete di lancio siluri leggeri (TLS) sulla seconda piattaforma Cigala Fulgosi, in acquisizione da parte di un'importante Marina del Golfo Persico; attività per un importo previsto pari a circa 4 mln €.

Programmi contromisure. Con riferimento ai mercato dei Sistemi di Difesa Antisiluro, tra i principali contratti acquisiti nel periodo in esame si segnala:

- nel mese di marzo, la finalizzazione di un contratto, con un'importante Marina del Sud-Est asiatico, per la fornitura di n.2 sistemi C303/S, per un importo pari a circa 21,6 mln €;
- nel mese di luglio, la finalizzazione del contratto di fornitura effectors C303/S, del valore di circa 1€mln, con una Marina europea.

Continua la negoziazione per la fornitura di sei sistemi C303/S ad un importante cliente dell'area asiatica, il cui importo previsto è di circa 20 mln €. Si prevede la firma del contratto entro il primo semestre dei 2012.
Continuano le azioni commerciali per la fornitura di sistemi di contromisure C310 ad un Paese del Golfo Persico e per un importo di circa 22 mln €; erano inoltre in corso, nello stesso Paese, le negoziazioni per la fornitura di contromisure (effectors) per un importo di circa 4 mln €.

Programma Fremm. Continuano le attività commerciali verso la Marina francese (tramite DCNS/EuroTorp) per l'esercizio della "Tranche Conditionelle 1" per la fornitura di ulteriori 3 navi,
compiere di sistemi di lancio siluri e contromisure WASS.
Programmi Sonar, Logistica. Tra i principali contratti acquisiti si segnala:

- nel mese di gennaio, la fornitura di un sistema di un supporto logistico per apparati SDC per un importo di circa 2 mln €;
- nel mese di giugno la fornitura, per un importante paese dell'area asiatica, di Spare Parts per siluri leggeri (valore totale di circa 1,4 mln €);
- nel mese di settembre una Variation Agreement di 4,2 mln €, con un'importante Marina del Sud-Est asiatico;
- nel mese di ottobre, per un'importante Marina oceanica, è stato firmato un contratto, del valore di circa 3,6 mln €, per parti di ricambio e attività relative al siluro MU90;
- nel mese di novembre, nell'ambito dei programma Sonar per MMI e MNF, è stato firmato un contratto per la fornitura di 12 BMAS (antenne sonar), per le Fregate di Nuova Generazione (1,2 mln €).
  Le acquisizioni dei periodo (gennaio-dicembre), ammontano complessivamente a circa 20,5 mln €.

Nell'ambito del contratto di fornitura "Artemis", si segnala che DCNS in data 2 settembre 2011, ha depositato la "Request For Arbitration", così attivando la procedura arbitrale prevista nel contratto, al fine di ottenere ii riconoscimento, oltre che dell'intervenuta risoluzione dei contratto, di un risarcimento dei danni subiti e derivanti dai "presunti ed assenti" inadempimenti Wass, per un ammontare pari a circa 45 mln €. In data 2 Ottobre 2011Wass ha depositato la relativa "Answer" e il "Counterclaim" per un ammontare pari a 55 mln €. Tale "Counterclaim" contiene una richiesta di risarcimento dei danni subiti e che derivano dall'atto di concorrenza sleale posto in essere dalla DCNS attraverso la firma dei contratto con la Marina Brasiliana, oltre all'istanza di un provvedimento cautelare che inibisce alla DCNS la prosecuzione di detto contratto nonché le collaborazioni con terze parti che siano finalizzate allo sviluppo del siluro F21 attraverso l'utilizzo del know now Wass, acquisito durante una prima fase di esecuzione dei contratto Artemis.

Innovazione e investimenti

Innovazione di processo
L'azienda sta impiegando significative risorse pianificando e realizzando azioni di internalizzazione di attività sia di ingegneria che di produzione, al fine di rendere più solido e stabile il know-how aziendale.

A livello realizzativo, continuano le azioni volte al miglioramento di efficacia ed efficienza, attraverso un maggior controllo dei processi ed una maggiore integrazione delle attività, con particolare attenzione alla gestione dei fornitori ed ai relativo flusso dei materiali.

Si stanno ponendo le basi per io sviluppo di nuovi prodotti in grado di confermare nei futuro il posizionamento competitivo dell'Azienda nei segmenti tradizionali ed in quelli innovativi, con applicazioni di alta tecnologia Wass anche nel "civile".

Conseguentemente, si è proseguito nell'evoluzione del sistema di governo industriale, con la creazione di una funzione di Pianificazione Operativa che ha il compito di ottimizzare l'attività produttiva, bilanciando i carichi di lavoro e definendo le priorità realizzative di concerto con i Project Manager e le Funzioni Aziendali.
Inoltre, si è completata l'integrazione delle attività di Progettazione sui due siti aziendali, con Pozzuoli che vede inoltre potenziate le proprie competenze distintive (acustica subacquea ed apparati di test) attraverso la creazione di due poli di eccellenza.

Investimenti
La spesa sostenuta per gli investimenti materiali nei corso del 2011 ammonta a 1,5 mln €. Gli interventi hanno interessato, in parte iniziative rivolte agli adempimenti necessari per il rispetto delle vigenti normative sull'ambiente e sicurezza sul lavoro nei vari stabilimenti, ed in parte sono stati rivolti al mantenimento e all'adeguamento tecnologico degli impianti generali e dei diversi siti produttivi. .
Con riferimento alle varie categorie di beni si riportano i principali investimenti materiali del periodo:

- Autoclave per Black Shark completo con interfaccia automatica, per un valore di 100 euro/000;
- Impianto Riempimento Antenna con olio, per 118 euro/000;
- Apparato Deverminage Siluro Black Shark, completato nell'anno in corso, per un valore complessivo pari a circa 419 euro/000;
- impianto CDZ per Programma S2093, per un valore di 47 euro/000;
- Macchina Sgrassatrice Automatica, per circa 59 euro/000;
- Impianto di Raffreddamento per SPM MU90, completato nel 2010, per un valore complessivo pari a circa 148 euro/000;
- Attrezzo di Controllo Giroscopi, per 42 euro/000;
- Sistema multiprocessore per calcoli fluidodinamica, per 15 euro/000;
- Sistema di Acquisizione Dati per 15 euro/000;
- Presetter per rete di lancio navale, per 40 euro/000;
- Pannello di controllo dei DLS FREMM configurato per simulare le funzionalità dei lanciatori per 48 euro/000.

Gli investimenti immateriali del 2011, diversi dai costi di sviluppo, risultano pari a 405 €/000 (353 €/000 di software, oltre a 52 €/000 relativi a spese per il deposito di brevetti e marchi); tra gli interventi più rilevanti si evidenziano la licenza software per progettazione (circa 61 €/000) e la licenza software per tracciabilità flussi finanziari (54 €/000).

Attività di R&S
Le spese di R&S sostenute nel 2011 sono state di 9,1 €/mln. (erano 13,9 €/mln nel 2010).
Le più significative attività del periodo in quest'area hanno riguardato:

Siluro pesante. Nell'ambito dei programma NSP3, era in corso lo sviluppo delle modifiche all'acciarino del siluro per l'adeguamento alla norma MIL-STD-1316E, quello di un contenitore omologato al trasporto e idoneo allo stoccaggio del Nuovo Siluro Pesante in tutte le configurazioni e lo sviluppo di un apparato DTE per il test del siluro in tutte le principali fasi ciel flusso logistico dell'arma.
Per quanto riguarda l'integrazione con i sommergibili U212A, proseguiva lo sviluppo dei componenti necessari per l'integrazione del siluro a bordo dei battelli, così come i lanci a mare non propulsi utilizzati per le verifiche di lanciabilità. La conclusione del progetto era prevista nel 2012 con ulteriori lanci non propulsi. Le attività sul battello sono invece previste nel 2015.
Continuavano le attività di sviluppo di una nuova rete di lancio per il siluro, oltre ad alcuni studi di fattibilità per l'integrazione del siluro a bordo di unità navali di recente generazione.

Siluro leggero. Andavano avanti i lanci di qualifica a mare del nuovo motore di propulsione del Siluro A244.
Per quanto riguarda il siluro MU90 Mark II, è stata completata l'attività di qualifica ambientale.
Sono stati inoltre eseguiti i lanci di qualifica da nave di superficie, mentre restavano da eseguire i lanci di qualifica da elicottero. La conclusione delle suddette attività era prevista nei corso della prima metà del 2012.
Era in corso di completamento la qualifica di un prototipo di rete di lancio in grado di gestire simultaneamente diversi tipi di siluro leggero, lo sviluppo di nuove reti di lancio (da nave e da elicottero) integrate con differenti sistemi tattici e oli navigazione e lo sviluppo di una nuova versione del siluro A244 con l'introduzione di una IMU al posto dell'attuale giroscopio. L'attività di sviluppo doveva terminare nel 2012.

Contromisure. E' in corso l'attività di sviluppo di un sistema di allerta siluro per navi da superficie, basato sull'impiego di una cortina passiva trainata volta alla scoperta e classifica di minacce (allarmi siluro) da inviare al sistema di reazione della nave per lancio di contromisure acustiche. La fine delle attività era prevista nella prima metà del 2013.

Fremm, Sonar e Logistica. Le attività svolte, relative al programma FREMM ltalia, riguardano in particolare lo Sviluppo di un Comando e Controllo ASW e del prototipo di Sonar MAS. Si prevedeva che il programma potesse concludersi nel 2012.
Inoltre è stato completato lo sviluppo di un dimostratore tecnologico di un nuovo Sonar anti-collisione ed anti-intrusione di nuova generazione a basso costo.

Programmi di R&S legati a finanziamenti esterni e svolti in collaborazione con altri partner:

- ✓ **V-Fides** (Veicolo Filoguidato per l'identificazione, la Detezione e l'esplorazione Subacquea). Il finanziamento del Progetto V-Fides da parte della Regione Toscana è stato definitivamente formalizzato con la firma di un Contratto avvenuta a fine Ottobre. La conclusione del programma è prevista nella seconda metà del 2014. Oltre agli studi idrodinamici necessari per definire la forma ottimale dello scafo, già eseguiti, erano in corso gli studi preliminari di sistema.
- ✓ **Haps** (Harbour Protection System). Il progetto è finanziato da EDA (European Defence Agency). Nel corso del trimestre Giugno-Settembre 2011 è stata svolta un'attività di preparazione delle prove a mare delle barriere acustica e magnetica. Le prove sono state eseguite ad Eckernförde nel mese di Settembre, con esito positivo. La fine del Programma Haps era prevista nel corso del 2012.
- ✓ **Caiman** (Sviluppo e sperimentazione di una Barriera Magnetica Anti-instrusione). Il Progetto è finanziato dal PNRM (Piano Nazionale Ricerca Militare). Nel mese di Novembre 2011 è stato consegnato il 1° Lotto dei Progetto.