

Il rilancio della siderurgia pubblica ha un nome: Ilva

Formazione e sviluppo

La centralità del fattore umano nella strategia dell'Ilva. Dodici ingegneri un anno in Giappone per uno stage di formazione.

Il fattore umano, in parte trascurato da un conservatorismo siderurgico dove la tradizione e l'esperienza governavano il sistema, ha trovato in questo ultimo biennio una sua centralità indiscussa ed è oggi una risorsa critica e, come tale, strategica. Siamo di fronte ad un cambiamento della cultura del lavoro, determinato da un lato da nuove professionalità, dall'altro da una differente connessione tra individuo e sistema organizzativo, dove il fattore umano visto e valorizzato come singolo diventa determinante di successo.

L'introduzione di nuovi sistemi organizzativi, gli investimenti in automazione e tecnologie avanzate effettuati dall'Ilva risulterebbero sterili se chi li governa non fosse all'altezza. La Società ha scelto uomini in grado di gestire il cambiamento e ha avviato un articolato programma di formazione che sta attraversando in senso verticale e orizzontale tutta l'azienda.

La sfida del 2000 fa della formazione un cardine dello sviluppo aziendale e un primo passo significativo è la recente iniziativa di incrementare la ventennale collaborazione con la Nippon Steel con una nuova esperienza mutuata dal concetto giapponese vedere per credere.

Dodici ingegneri, appositamente selezionati, torneranno per un anno sui banchi di scuola, ma di una scuola particolarissima: lo stabilimento di Kimitsu in Giappone. L'acciaieria di Kimitsu è, a grandi linee, la copia dello stabilimento di Taranto con la differenza che funziona con più elevati livelli di efficienza e produttività. Dopo i consulti fruttuosi delle delegazioni di tecnici giapponesi a Taranto, si è arrivati all'esperienza diretta per acquisire, oltre ad una tecnologia nota, la metodologia e la mentalità produttiva che ha fatto del Sol Levante il primo produttore mondiale di acciaio.

Qualità, ricerca e innovazione

La scommessa del 2000 si vincerà puntando su prodotti d'avanguardia qualitativamente avanzati. Quattrocento ricercatori e tecnici del C.S.M. al servizio del gruppo.

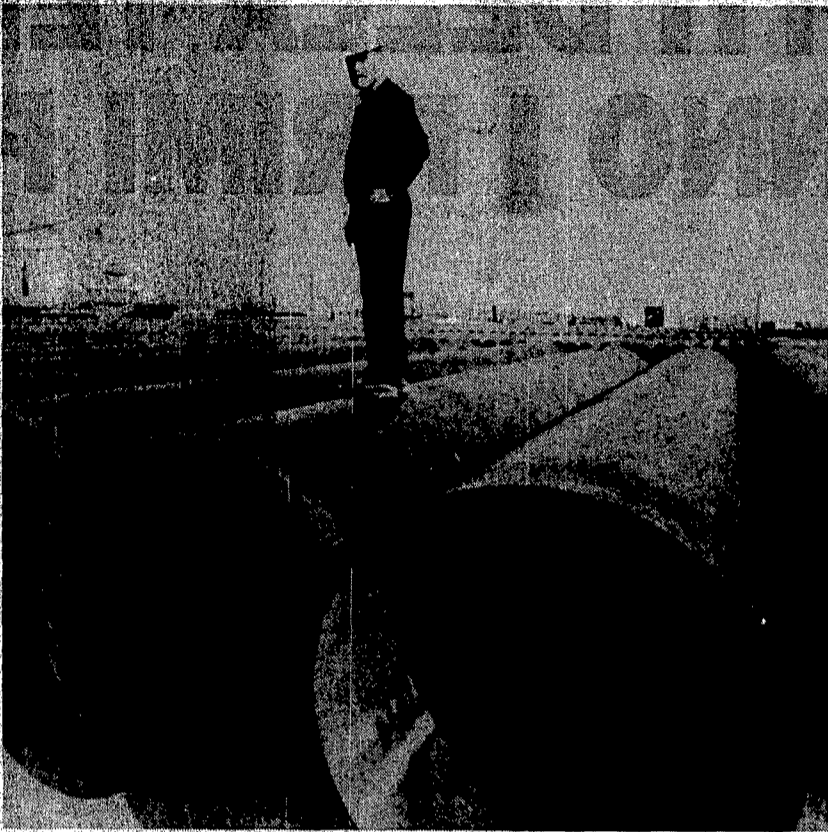
La qualità del prodotto e la necessità di renderlo sempre più compatibile con l'esigenza di un utilizzatore finale impegnato in un processo evolutivo è la nuova sfida per il futuro.

La richiesta di auto più leggere e resistenti sembrerebbe relegare l'acciaio al ruolo di comprimario di uno scenario che vede i nuovi materiali ritagliarsi spazi significativi.

La capacità innovativa del settore ha dimostrato in questi anni una vitalità insospettata e acciai ad alte caratteristiche, trasformati in lamiere sottili, sono una delle risposte dell'Ilva alle richieste di innovazione e adeguamento tecnologico del prodotto.

I tubi ad alta sicurezza per oleodotti e gasdotti sono oggi una richiesta costante del mercato per garantire livelli di sicurezza ambientale assoluti. Gli elevati standard

La nuova società siderurgica dell'Iri dopo i positivi risultati '88 e del primo trimestre '89 deve continuare sulla strada di una gestione rigorosa della ristrutturazione puntando anche allo sviluppo.



Tubi saldati di grande diametro, nel centro siderurgico Ilva di Taranto

La crisi che ha investito tra gli anni 70 e i primi anni 80 l'intero comparto siderurgico mondiale, non aveva risparmiato la siderurgia italiana, che in diverse fasi aveva avviato un processo di ristrutturazione insufficiente.

Agli inizi del 1987 il perdurare di una situazione economico-finanziaria estremamente grave, imponeva all'Iri una scelta coraggiosa: voltare pagina liquidando la Finisider per rilanciare con una nuova realtà ed un nuovo management la parte sana dell'industria siderurgica a partecipazione statale.

L'Ilva, società caposettore dell'Iri per la siderurgia, riconduce il suo nome a quello dell'isola d'Elba, isola Ilva, culla dell'età del ferro etrusca per le sue miniere. Ma Ilva è stato agli inizi del '900 il nome della maggiore società siderurgica italiana che restò operativa li-

no agli anni 60. Oggi la società rappresenta con i suoi 52 mila addetti, la quarta azienda italiana per occupazione e la quinta per fatturato con oltre 10.000 miliardi; con 11 milioni e trecentomila tonnellate di acciaio prodotto è tra le prime dieci aziende siderurgiche mondiali.

La sua presenza sul territorio nazionale è capillare: 11 unità produttive a Taranto, Genova, Novi Ligure, Terni, Piombino, Condove, Raccagnoli, Dalmine, Massa Carrara, Costa Volpino e Torre Annunziata, e la sua produzione articolata e significativa.

L'Ilva produce il 90% della ghisa nazionale, il 51% dell'acciaio, il 52% dei laminati a caldo il 49% dei tubi saldati ed il 69% dei tubi senza saldatura.

L'obiettivo che la Società si è posta è quello di restituire al paese una siderurgia sana. Es-

so è perseguibile innanzitutto portando al centro della logica aziendale il profitto e l'economicità del business, non solo in termini congiunturali ma soprattutto in termini strutturali. L'azienda in questo senso dovrà essere in grado di funzionare al meglio delle sue potenzialità qualunque sia la congiuntura: produrre profitto e quindi investimenti se il mercato tiene, ma saper stare sul mercato anche se questo dovesse ripresentare un andamento in flessione.

In questa logica la Società si sta muovendo sui mercati mondiali alla ricerca di partner in grado di garantire un dinamico sviluppo in uno scenario che vedrà, alla fine del processo di internazionalizzazione, solo tre o quattro grandi gruppi europei contro i dieci attualmente operanti sul mercato.

Altri importanti obiettivi che

l'Ilva si è posta sono, brevemente, i seguenti: perseguire strutturalmente e a prescindere dall'andamento congiunturale la ristrutturazione dei costi; ritornare nell'azienda a valle, e cioè riportare la struttura e gli uomini al prodotto, e il prodotto al mercato; restituire, nel senso di valorizzare consapevolmente, la qualità del prodotto; riportare in termini strutturali la tecnologia e la capacità di innovazione al centro della produzione.

Per essere vincenti questi principi devono passare attraverso un grande sforzo organizzativo e gestionale, ed in questo senso va visto il cambiamento operato dall'Ilva da una cultura organizzativa che privilegiava la predominanza dello stabilimento, ad una cultura che conferisce predominanza ai differenti business che orizzontalmente attraversano anche più stabilimenti e

conseguentemente verticalizzano al più basso livello possibile la responsabilità del conto economico.

In questo senso l'organizzazione societaria è stata strutturata in forma multidivisionale ed articolata su quattro aree di business: laminati piani, laminati lunghi, laminati piani speciali e tubi, con una regia unitaria che coordina il processo per garantire a tutti i livelli responsabilità economiche e gestionali definite nell'ambito del processo di razionalizzazione delle attività industriali, di abbattimento dei costi e di recupero di efficienza.

I risultati confortanti del primo trimestre sono la dimostrazione del miglioramento dell'efficienza globale ottenuta attraverso il contenimento dei costi e la revisione dei sistemi organizzativi e gestionali.

Lo stabilimento di Taranto fulcro della divisione laminati piani dell'Ilva

Il più importante insediamento siderurgico del gruppo si trasforma ed evolve per affrontare la sfida europea e mondiale.

Taranto, terra di secolare cultura, rappresenta nel meridione d'Italia un significativo esempio di industrializzazione, che vede nel Centro Siderurgico uno dei più importanti insediamenti europei. Città nella città, lo stabilimento, con 15 milioni di metri quadrati di territorio, 200 chilometri

di ferrovia, 50 chilometri di strade, due centrali termoelettriche, infermerie, mense, centro direzionale, gli impianti e i servizi, è il cuore pulsante dell'economia cittadina.

L'unità operativa di Taranto è il fulcro dell'area di affari laminati piani dell'Ilva e rappresenta il perno centrale della strategia di rilancio della siderurgia a partecipazione statale.

L'impegno costante del nuovo management verso l'obiettivo del risanamento e della massima efficienza aziendale, trova nell'insediamento tarantino il terreno di confronto per una innovazione di processo e di prodotto che si traduca in aumento della produttività, miglioramento delle rese, riduzione dei costi e incremento della qualità del prodotto.

I progetti già definiti hanno consentito di individuare consistenti risparmi nei costi di produzione rispetto al 1987 e si è conseguito un risultato significativo con la riduzione

del costo di produzione del coils a caldo di circa il 15%.

Il trend produttivo dei primi mesi del 1989 lascia intravedere i primi segni del processo di ristrutturazione in atto, con un incremento tendenziale della produzione significativo rispetto all'anno precedente.

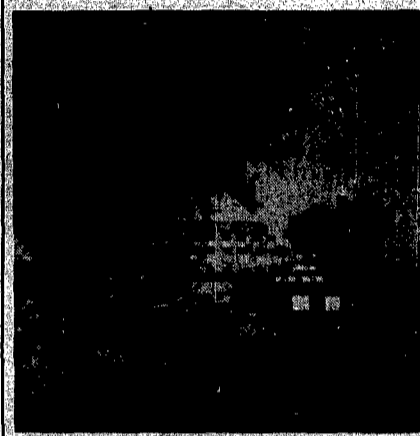
Il prodotto «matturo» acciaio sta dimostrando una vitalità insospettata: dall'automobile all'elettrodomestico, dal petrolifero al settore dell'energia in genere, la richiesta di prodotto qualificato resta sostenuta. Ma l'obiettivo di rendere competitivo lo stabilimento pugliese anche in presenza di una domanda calante e di produttori agguerriti è una scommessa che si deve vincere in tempi brevi.

Il mercato domestico sarà dal '92 un'area di confronto e scontro che non deve trovarci impreparati e la strategia societaria tenderà ad esportare sul mercato comunitario e mondiale questa competitività anche attraverso accordi internazionali sia sul piano produttivo che commerciale.

qualitativi dei tubi prodotti a Taranto, rappresentano la migliore garanzia possibile di affidabilità anche se impiegati in ambienti con condizioni climatiche estremamente severe.

Questi due esempi significativi non sono che la punta di un iceberg che rappresenta l'impegno della Società nell'innovazione e nella ricerca, che viene supportata, a livello produttivo, da un sistema di garanzia della qualità adottato dall'Ilva per i suoi prodotti e certificato dall'Istituto Italiano di Garanzia di Qualità e dall'Istituto De Norske Veritas.

L'Ilva è inoltre massicciamente impegnata nella ricerca con gli oltre 400 tecnici e ricercatori del Centro Sviluppo Materiali nell'ambito del grande processo di trasformazione e innovazione in atto per presentare il «sistema Italia» con le carte in regola alla sfida dell'anno 2000.



Il centro direzionale dell'Iri di Taranto

Nuovi prodotti e occupazione

Il programma di reindustrializzazione dell'area tarantina promuove iniziative nel terziario avanzato e nelle nuove tecnologie. Si arricchisce il tessuto industriale con l'impegno dell'Iri e dell'Ilva.

Il profondo processo di ristrutturazione della siderurgia ha creato in ambito europeo pressanti problematiche occupazionali che hanno trovato, nei vari Stati, soluzioni diverse per dimensione, potenzialità di assorbimento occupazionale e innovazione. Il recente decreto approvato dalla Camera, che stanza oltre duemila miliardi per la creazione di 11.000 nuovi posti di lavoro per le quattro aree di crisi siderurgica, è in grado di garantire un sostanziale equilibrio occupazionale e compensazione delle eccedenze presenti nel settore.

Delle trentadue iniziative finanziarie in settori tecnologicamente avanzati, diverse interessano direttamente l'area tarantina, nella quale sono previsti incrementi occupazionali.

In particolare i progetti d'intervento che investono in prima persona l'Iri e l'Ilva riguardano attività per lo sviluppo di sottoprodotto delle lavorazioni siderurgiche; scuole di specializzazione su tecnologie e metodologie informatiche; realizzazione di sezioni staccate del Centro sviluppo materiali. L'individuazione di ulteriori iniziative in grado di creare nuove opportunità occupazionali in aree come è quella di Taranto necessita però di un ulteriore sforzo che veda gli operatori privati, locali e no, direttamente impegnati accanto al sistema Iri, che ha già dimostrato un forte impegno nell'attivare un processo innovativo per la gestione delle problematiche occupazionali del territorio.