



**Estratto di
Piano di Sviluppo Attività
(Piano Industriale)**

2012 - 2023

Roma - dicembre 2011

Indice

1. SOMMARIO DIREZIONALE

2. LINEE STRATEGICHE

- La missione dell' Agenzia Industrie Difesa
- Evoluzione del posizionamento dell'Agenzia – recuperi di efficienza
- La tendenza per gli anni a venire
- Necessità di evoluzione delle linee strategiche. Primo momento: passaggio dalla riduzione dei costi all'incremento dei ricavi
- Necessità di evoluzione delle linee strategiche. Secondo momento: passaggio nuovamente dall'incremento dei ricavi alla riduzione dei costi
- Riposizionamento strategico delle Unità produttive
- Interventi necessari

3. LINEE PROGRAMMATICHE

4. AREE STRATEGICHE 2011 - 2023

- Area di demilitarizzazione e munizionamento
- Area farmaceutica
- Area di grafica e di dematerializzazione di documentazione cartacea
- Area di produzioni di polveri da sparo e nitro industriale
- Area di cantieristica navale e di motoristica
- Area di attività manifatturiere
- Area di meccanica di precisione e revamping veicoli e ricambi

5. INVESTIMENTI NECESSARI

6. CONDIZIONI PER LA REALIZZABILITA' DEL PIANO

7. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

1. SOMMARIO DIREZIONALE

Si riepilogano sinteticamente nel presente sommario i contenuti del Piano di Attività 2012 – 2023 dell’Agenzia Industrie Difesa, poi dettagliatamente esposti nel seguito della presente relazione.

I dati consuntivi del periodo 2002-2010, e quelli preventivi fino al 2015 (estendibili al 2023), evidenziano che la realizzazione della missione dell’Agenzia, rivolta al conseguimento del pareggio di bilancio - e quindi all’azzeramento delle perdite di gestione - risulta concretamente conseguibile. Tale processo è rappresentabile nel tempo come suddiviso in tre fasi strategiche.

La prima fase, già condotta a termine, è stata rivolta essenzialmente a recuperi di efficienza (e quindi con il focus sulla riduzione dei costi) derivanti prevalentemente dalla riduzione della forza lavoro e dalla contrazione delle spese comprimibili.

La seconda, già avviata negli ultimi due anni ed in corso di ulteriore sviluppo, è basata essenzialmente sul miglioramento del posizionamento strategico delle varie Unità produttive, da ottenere attraverso nuove iniziative ed investimenti finalizzati a conseguire maggiore efficacia e maggiori volumi delle attività commerciali e produttive (e quindi con il focus sull’incremento dei ricavi), non trascurando per questo di perseguire il massimo contenimento delle spese.

La terza, ed ultima fase, dovrà essere indirizzata nuovamente a recuperi di efficienza (e quindi con il focus sulla riduzione dei costi) derivanti prevalentemente da ulteriori riduzioni della forza lavoro, e dal parallelo spostamento del personale verso figure professionali più adatte alle nuove missioni.

Questo succedersi del focus sull’efficienza/costi, sull’efficacia/ricavi, e nuovamente sulla efficienza/costi, rappresenta la linea guida di un processo basato per il futuro sullo sfruttamento del vantaggio ricavabile da interventi sul combinato disposto di due aspetti e periodi di seguito riportati.

Periodo 2012-2016 : dovrà essere impegnato per lo sviluppo efficace di iniziative tecnico - commerciali e per l’effettuazione dei relativi investimenti di potenziamento produttivo (caratterizzati dall’aspetto dell’incremento dei ricavi). In tale intervallo di tempo non sono previste rilevanti riduzioni di personale per quiescenza e conseguenti recuperi di costi, e si può perciò trarre vantaggio solo da azioni di sviluppo delle attività commerciali e produttive; e dall’utilizzo della incompleta saturazione delle ore di lavoro disponibili, relativamente alle singole persone, quando e se parzialmente dedicabili ad attività extra routine, nei periodi caratterizzati da vuoto lavoro, ancorchè non continuativi.

Periodo 2017-2023 : dovrà essere caratterizzato da un consistente incremento di efficienza (e riduzione di costi) connesso all’andamento della curva di quiescenza del personale, fino al 2017 ancora numericamente quasi costante, ma destinato a passare naturalmente dalle attuali 1.135 unità a meno di 350 unità nell’anno 2023, per cui saranno addirittura necessarie consistenti assunzioni mirate di figure professionali critiche e di figure attualmente parzialmente inadeguate, con riduzione globale della forza lavoro, ma con miglioramento della distribuzione delle professionalità e conseguentemente dell’efficienza (vedere tabella e curva allegate).

A seguito di tali sopracitati interventi l'Agenzia potrà pervenire al pareggio di bilancio al 2023. Questo risultato sarà possibile poiché le Unità potranno incrementare i ricavi di circa il 55% rispetto all'attuale situazione (2010), operando con impianti e macchinari potenziati in modo considerevole, con prodotti e processi meglio rispondenti alle esigenze dei mercati e del livello di qualità e di competizione imposti dalla concorrenza nazionale ed internazionale; nonché con un costo del lavoro ridotto di circa il 46% rispetto all'attuale, ma con una forza lavoro e con livelli di professionalità pienamente adeguati alle necessità operative.

A supporto della scelta strategica dell'adozione del Piano di Attività 2012 – 2023 (Piano Industriale proposto), è stata effettuata una previsione sui risultati ottenibili in conseguenza di scelte strategiche diverse.

- In particolare l'adozione, in alternativa al Piano Industriale proposto, di un comportamento inerziale limitato a produrre quanto ottenibile dal personale rimasto a seguito dell'andata in quiescenza (quindi a ricavi funzione della forza lavoro disponibile, fatti salvi i progetti avviati) condurrebbe, nell'ipotesi ottimistica di poter riconvertire il personale indiretto in personale diretto secondo necessità, ad un risultato di gestione del 2023 negativo per circa -15 milioni di euro/anno. Ciò per la persistenza di elevati costi di struttura in presenza di una drastica riduzione dei ricavi.
- Una seconda ipotesi inerziale, che non contempra lo sviluppo del Piano Industriale proposto, ma che intenda mantenere in essere le attuali attività produttive (attività talune delle quali strategiche per la Difesa, altre socialmente critiche) agli attuali livelli di ricavi (ricavi costanti, fatti salvi i progetti avviati), avvalendosi di terziazioni per lo svolgimento delle lavorazioni non effettuabili all'interno, condurrebbe ad un risultato economico negativo al 2023 per circa -20 milioni di euro/anno.

Riepilogando, si può ragionevolmente ritenere che il conto economico consolidato dell'Agenzia Industrie Difesa, già migliorato consistentemente rispetto alla situazione di partenza del 2001 (2001: negativo per -71 milioni di euro/anno; 2010: negativo per -30 milioni di euro/anno), possa ulteriormente migliorare nell'arco dei prossimi anni tramite l'attuazione del Piano Industriale proposto, consuntivando rispetto alla situazione attuale (2010) una ulteriore riduzione delle perdite di gestione di oltre 12 milioni di euro/anno alla data del 31 dicembre 2015 (pertanto il 2016 si configura quale prima milestone significativa di verifica dell'andamento del Piano stesso in ordine ai tempi tecnici di realizzazione investimenti, di messa in esercizio degli impianti di produzione, nonché di commercializzazione dei prodotti/servizi), per poi pervenire gradualmente al Pareggio di Bilancio entro il 31 dicembre 2023.

Il Piano Industriale proposto prevede inoltre la salvaguardia e l'incremento di livelli occupazionali in zone caratterizzate da elevata problematicità sociale e/o in settori critici, con la creazione di oltre 307 nuovi posti di lavoro qualificati; e prevede inoltre il potenziamento di attività strategiche per la Difesa.

2. LINEE STRATEGICHE

La missione dell' Agenzia Industrie Difesa

Il dettato legislativo chiede all'Agenzia Industrie Difesa (di seguito AID o Agenzia) di perseguire l'obiettivo di portare all'economica gestione le Unità produttive affidatele.

Evoluzione del posizionamento dell'Agenzia – recuperi di efficienza

Le analisi organizzative e di posizionamento strategico / competitivo appositamente effettuate dalla Direzione Generale A.I.D. hanno evidenziato che i problemi dell'Agenzia, negli anni precedenti migliorati perseguendo prevalentemente recuperi di efficienza, possono essere strutturalmente risolti mettendo in atto soluzioni orientate all'efficacia produttiva.

A tale scopo è stato predisposto il presente Piano Industriale di Sviluppo Attività che, in un arco di tempo decennale, mira al raggiungimento dell'economica gestione in tutte le Unità produttive.

I citati precedenti recuperi di efficienza, e conseguentemente di costi, sono per la maggior parte direttamente conseguenti alla ridefinizione dell'organizzazione del lavoro e degli organici delle Unità produttive (la forza lavoro è scesa dai 2.314 addetti presenti al 31/12/2002 ai 1.135 del 2011), ridefinizione concertata con l'Amministrazione Difesa e con le Rappresentanze Sindacali dei Lavoratori, in particolare all'atto del trasferimento del personale delle suddette Unità dall'Amministrazione Difesa all'Agenzia.

I trasferimenti sono avvenuti negli anni compresi fra il 2002 e il 2005, e nell'occasione è stato anche negoziato un miglioramento del rapporto fra personale trasferito indiretto e personale trasferito diretto.

Ciò nonostante, per tutte le Unità, gli organici in essere sono ancora rimasti con una distribuzione delle professionalità in larga misura non adeguatamente rispondente alle esigenze aziendali, con un posizionamento sfavorevole rispetto a quello dei competitori.

Il valore della produzione per addetto, in tutti i settori di attività dell'Agenzia, pur essendo nel tempo notevolmente migliorato, è ancora di molto inferiore a quello degli altri operatori del mercato privato.

La tendenza per gli anni a venire

Per i prossimi anni (breve – medio periodo) non sono previste significative naturali ulteriori riduzioni della forza lavoro (vedere la situazione dell'andamento naturale in quiescenza della forza lavoro nel periodo 2010-2015 sulla tabella di seguito riportata).

Nel lungo periodo invece, oltre il 2015, la naturale riduzione della forza lavoro, che si verificherà in conseguenza della collocazione in quiescenza del personale, consentirà di effettuare nuovamente ulteriori consistenti recuperi di efficienza sulla forza lavoro, con riduzione del numero totale degli addetti, ma anche con assunzioni e con una distribuzione delle professionalità adeguata alle esigenze aziendali (vedere la situazione dell'andamento naturale in quiescenza della forza lavoro nel periodo 2010-2023 sulla tabella di seguito riportata).

Tale riduzione diverrà maggiormente significativa, e in grado di incidere consistentemente sui risultati economici, a partire dall'anno 2017 (vedere successivo grafico con linea di tendenza), per divenire poi determinante dal 2020 in avanti (nell'arco temporale che va dall'anno 2010 all'anno 2023 la forza lavoro decresce naturalmente passando da 1241 a 353 unità) .

TABELLA
SITUAZIONE QUIESCENZA PERSONALE
2011 – 2015 – 2021 - 2023

SITUAZIONE QUIESCENZA PERSONALE AID 2011 -- 2015/2021/2023

2011		2015		2021		2023		
		RIDUZIONE NATURALE		RIDUZIONE NATURALE		RIDUZIONE NATURALE		
FORZA ADDETTI	DIR. TECNICI	IND. AMMINISTR.	FORZA ADDETTI	DIR. TECNICI	IND. AMMINISTR.	FORZA ADDETTI	DIR. TECNICI	IND. AMMINISTR.
211	135	76	204	131	73	98	67	31
76	49	27	74	48	26	28	22	6
187	125	62	175	118	57	58	36	22
151	131	20	147	128	19	37	33	4
74	55	19	70	54	16	27	18	9
64	50	14	58	47	11	17	12	5
140	82	58	119	68	51	19	8	11
232	161	71	200	136	64	69	49	20
1135	788	347	1047	730	317	353	245	108

2015		2021		2023	
		RIDUZIONE NATURALE		RIDUZIONE NATURALE	
FORZA ADDETTI	DIR. TECNICI	IND. AMMINISTR.	FORZA ADDETTI	DIR. TECNICI	IND. AMMINISTR.
204	131	73	130	82	48
74	48	26	56	39	17
175	118	57	118	80	38
147	128	19	48	36	12
70	54	16	41	30	11
58	47	11	27	20	7
119	68	51	35	16	19
200	136	64	119	81	38
1047	730	317	574	384	190

2015		2021		2023	
		RIDUZIONE NATURALE		RIDUZIONE NATURALE	
FORZA ADDETTI	DIR. TECNICI	IND. AMMINISTR.	FORZA ADDETTI	DIR. TECNICI	IND. AMMINISTR.
204	131	73	130	82	48
74	48	26	56	39	17
175	118	57	118	80	38
147	128	19	48	36	12
70	54	16	41	30	11
58	47	11	27	20	7
119	68	51	35	16	19
200	136	64	119	81	38
1047	730	317	574	384	190

2015		2021		2023	
		RIDUZIONE NATURALE		RIDUZIONE NATURALE	
FORZA ADDETTI	DIR. TECNICI	IND. AMMINISTR.	FORZA ADDETTI	DIR. TECNICI	IND. AMMINISTR.
204	131	73	130	82	48
74	48	26	56	39	17
175	118	57	118	80	38
147	128	19	48	36	12
70	54	16	41	30	11
58	47	11	27	20	7
119	68	51	35	16	19
200	136	64	119	81	38
1047	730	317	574	384	190

353 **245** **108**

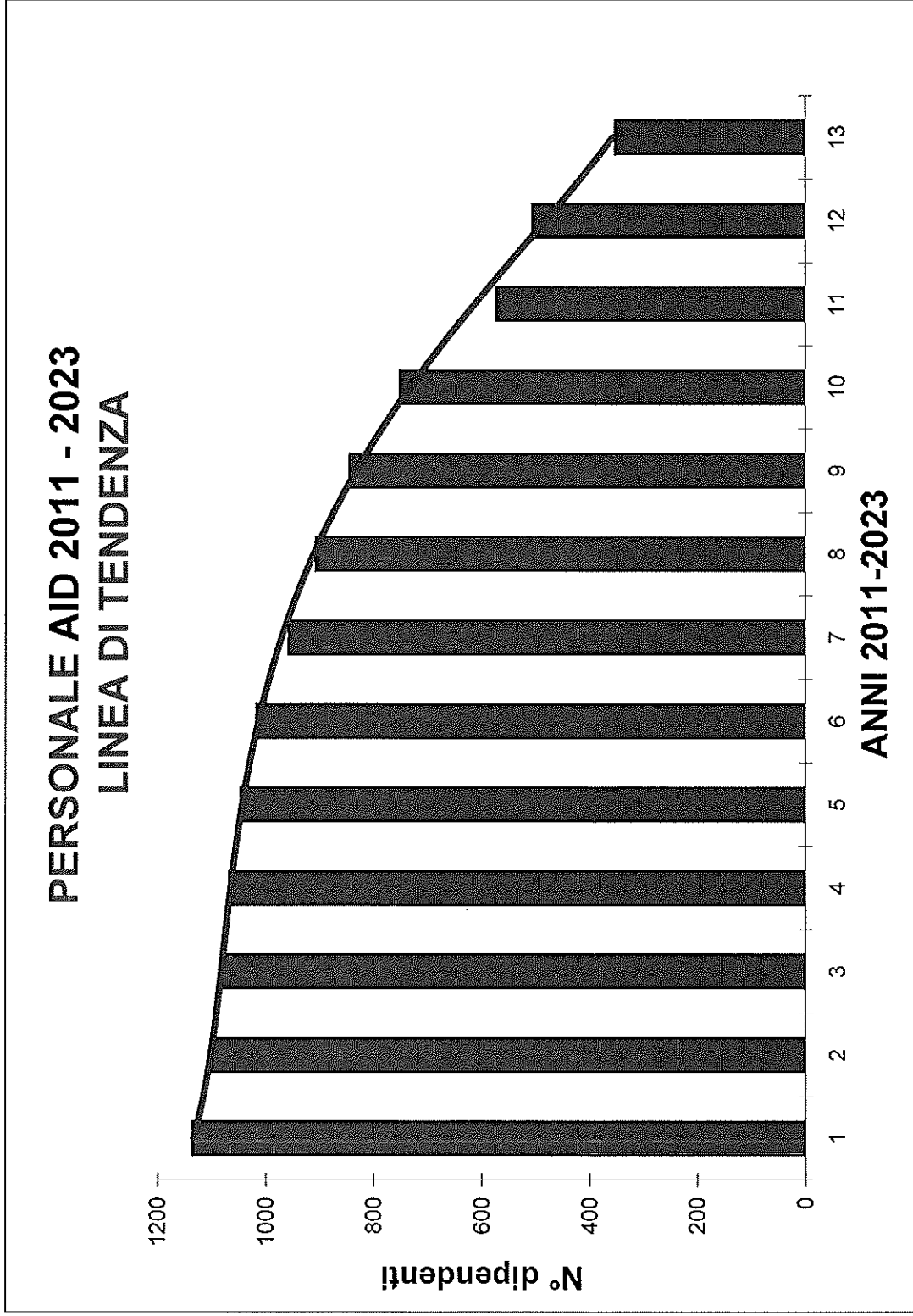
574 **384** **190**

1047 **730** **317**

1135 **788** **347**

GRAFICO
SITUAZIONE QUIESCENZA PERSONALE
2011 - 2023

ANNI	ADDETTI N°	Differenza
2011	1.135	
2012	1.102	-33
2013	1.081	-21
2014	1.068	-13
2015	1.047	-21
2016	1.018	-29
2017	958	-60
2018	908	-50
2019	845	-63
2020	752	-93
2021	574	-178
2022	507	-67
2023	353	-154
Totale riduzione		→ -782



Necessità di evoluzione delle linee strategiche. Primo momento: passaggio dalla riduzione dei costi all'incremento dei ricavi

Pertanto, al fine di pervenire nel tempo all'economica gestione delle Unità produttive, l'Agenzia si trova nella necessità di adottare, in differenti momenti caratterizzati da differenti condizioni esterne / interne, differenti linee strategiche.

Infatti, non essendo l'AID in grado di potere autonomamente e rapidamente (entro il periodo 2010 – 2015, caratterizzato da esodi di personale poco consistenti) ridurre ulteriormente il personale – e quindi ridurre i relativi costi - riconfigurando contemporaneamente la distribuzione ottimale delle professionalità, diviene necessario seguire in un primo momento (nel medio periodo) linee strategiche che privilegino miglioramenti della efficacia produttiva e commerciale, e conseguentemente l'incremento dei ricavi.

Tali miglioramenti sono conseguibili tramite lo sviluppo di nuove iniziative e dei relativi investimenti per lo sviluppo di nuovi processi e prodotti / servizi, la realizzazione dei nuovi impianti necessari e/o il potenziamento di quelli esistenti, per incrementare i volumi produttivi. Attività in tale direzione sono, conseguentemente, già state ipotizzate, definite ed in parte avviate.

Gli interventi dovranno essere preceduti e supportati da una efficace azione di analisi dei segmenti contendibili dei mercati di interesse dell'Agenzia, per valutarne la potenziale ricettività, e dallo sviluppo delle attività commerciali di penetrazione, in particolare nei mercati non captive.

Ciò sarà ottenibile anche intensificando la linea di indirizzo commerciale finora seguita, che ha consentito all'Agenzia di conseguire incrementi dei ricavi sul mercato privato portandoli a un livello pari al 28 % del totale (vedere istogramma "Ricavi Mercato Captive – Mercato Privato").

Necessità di evoluzione delle linee strategiche. Secondo momento: passaggio nuovamente dall'incremento dei ricavi alla riduzione dei costi

Le linee strategiche esposte al precedente paragrafo, rivolte all'efficacia produttiva e commerciale, dovranno essere sostituite, nel successivo periodo (fino al 2023), con altre che privilegino nuovamente ulteriori recuperi di efficienza – e quindi riduzione di costi - conseguibili consolidando e ottimizzando le naturali riduzioni della forza lavoro, a parità di volumi produttivi e di ricavi, conseguenti all'andamento naturale in quiescenza del personale nel periodo stesso; periodo caratterizzato da esodi nuovamente molto consistenti, ma anche dalla necessità di reintegrare in parte la forza lavoro, orientandola su figure professionali adeguate alle nuove attività.

Riposizionamento strategico delle Unità produttive

Riepilogando, all'analisi, il gap con i competitori si era rivelato, per molteplici obiettive ragioni, incolmabile. E poiché il complesso delle Unità dell'Agenzia si presentava come un conglomerato, e non come un sistema integrato, le soluzioni dovevano essere cercate attraverso specifiche azioni di riposizionamento strategico delle singole Unità.

Per conseguire l'economica gestione occorre pertanto porre in atto, come già esposto, una molteplicità di interventi, differenziati rispettivamente sull'efficacia produttiva e commerciale per il medio termine e sull'efficienza (riduzione dei costi, in particolare di quelli inerenti la forza lavoro) per il lungo termine, di seguito sinteticamente indicati, tali da dispiegare i loro effetti durante un periodo di dieci/dodici anni.

Tali interventi, tenuto conto dei vincoli legislativi / contrattuali / gestionali in vigore, per potere divenire risolutivi devono essere caratterizzati tutti in primo luogo da una valenza strategica, anche quando riguardano aspetti inerenti l'efficienza (ad es: non si focalizzerà il Piano su un incremento dei ritmi di lavoro, ma piuttosto su un contratto di lavoro strutturalmente più adeguato alle esigenze gestionali di una attività produttiva operante in regime di competizione; non si focalizzerà il Piano su un incremento dell'efficienza delle produzioni, ma piuttosto su una maggiore automazione degli impianti e su un potenziamento degli stessi commisurato alla prevedibile valutata ricettività dei mercati contendibili dall'Agenzia in relazione alle capacità di penetrazione della stessa, e fino al raggiungimento dell'equilibrio economico (B.E.P); inoltre non si focalizzerà il Piano su una riduzione indiscriminata della forza lavoro, ma se ne dovrà gestire adeguatamente la riduzione naturale conseguente all'andamento nel tempo della quiescenza, integrandola con assunzioni mirate, ma, quando necessario, anticipandone contestualmente l'esodo anche tramite l'utilizzo di strumenti normativi a ciò finalizzati, attraverso forme di incentivazione consensuali e/o forzose.

Infine, fra le sue determinazioni strategiche, l'Agenzia ha stabilito che farà ricorso, ove opportuno e conveniente, allo strumento finanziario del project financing (come di seguito più dettagliatamente esposto) per il rilancio delle attività dei propri stabilimenti.

Il momento dei recuperi economici basati prevalentemente sull'efficacia / ricavi dovrebbe estendersi dal 2011 al 2016, quello basato prevalentemente sull'efficienza /costi dal 2017 al 2021/23.

Al 2016 dovrebbe potersi effettuare una verifica significativa sull'andamento dei risultati economici delle varie Unità dell'Agenzia e del relativo risultato consolidato, valutati al 31/12/2015, nonché sulle tendenze conseguenti alle azioni poste in atto.

A tale data, in conseguenza dell'attuazione degli interventi definiti nel Piano, si prevede possibile un consistente recupero economico, tale da consentire una riduzione delle perdite di gestione dagli attuali circa trenta milioni di euro a circa diciannove.

Interventi necessari

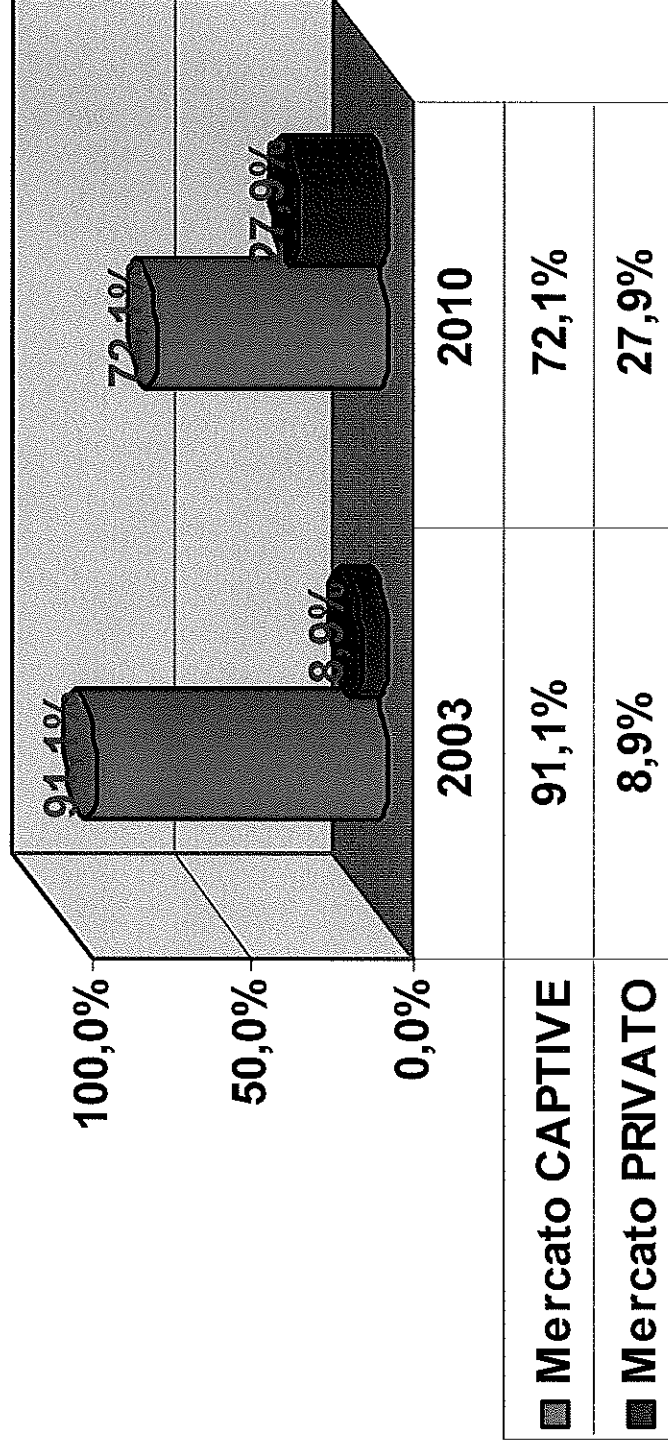
Gli interventi necessari, da porre in atto nel periodo 2012 - 2023 possono essere pertanto sinteticamente rappresentati come di seguito esposto:

- Ristrutturazione delle attività industriali, attraverso il varo di nuove iniziative (in parte significativa già definite o in avviamento, ed esposte nel prosieguo della presente relazione) finalizzate allo sviluppo di nuovi prodotti e servizi, nonché al potenziamento, ove conveniente, di quelli esistenti.
- Incremento consistente del valore della produzione sviluppata, da 32 milioni di euro/anno del 2010 a circa 49 milioni di euro/anno (valore previsto di pareggio di bilancio consolidato di Agenzia)

- Accentuazione della tendenza allo spostamento dei ricavi dalle vendite sul mercato captive a quelle sul mercato privato (vedere istogramma consuntivi 2003 e 2010).
- Modulazione dell'organico nel tempo, utilizzando la riduzione naturale dello stesso a seguito del raggiungimento da parte del personale dell'età di quiescenza, per riconfigurare la forza operativa ed effettuare nuove assunzioni nelle posizioni critiche e in quelle attualmente soltanto parzialmente adeguate, con un contratto di lavoro differenziato. L'andamento della forza lavoro nel tempo evidenzia che al 2021 e al 2023 la consistenza attuale si sarà ridotta rispettivamente a 574 e a 353 addetti. Occorrerà pertanto riportarla, con nuovi inserimenti, al valore necessario di circa 660 addetti. In realtà la riduzione effettiva sarà superiore per l'incidenza aggiuntiva delle dimissioni volontarie, dei distacchi, dei trasferimenti e dei decessi. Il personale, pertanto, dovrà ridursi fino a livelli numerici compatibili quantitativamente e qualitativamente con il pareggio di bilancio (tramite pensionamenti per raggiunti limiti di età / contribuzione, esodi spontanei, ecc.), da 1135 addetti del 2010 a circa 660, di cui tecnici circa 526 e amministrativi circa 134, utilizzati e allocati in modo da mantenere un rapporto personale di supporto / personale totale pari al 15%).
- Mantenimento in vigore dell'attuale contratto di lavoro esclusivamente per i dipendenti già in forza al momento della messa in atto delle citate azioni organizzative. I nuovi assunti dovrebbero essere gestiti tramite un contratto ad hoc, derivato dall'attuale riconfigurato in modo da poter meglio rispondere alle esigenze di Unità chiamate a confrontarsi con competitori esterni efficienti e flessibili.
- Inserimento di nuove figure professionali in sostituzione (parziale) di quelle uscite. I 660 addetti necessari in forza sopra citati dovrebbero derivare da una riduzione di circa 880 addetti a fronte di un inserimento di circa 300 nuovi addetti.
- Stipula di accordi con privati per la costituzione di società a partecipazione mista pubblico-privato.
- Ricorso al project financing per il rilancio delle attività produttive dei propri stabilimenti.
L'orientamento a utilizzare tale strumento, che vede un maggiore coinvolgimento dei privati, è dettato dall'esigenza di iniettare nuova linfa vitale in un contesto finanziario, quale quello attuale, condizionato da stretti vincoli di bilancio e da esigenze di contenimento della spesa.
- Trasformazione dell'Agenzia in una entità di servizio organizzativo alla Difesa, riconfigurandola in modo da farvi affluire via via le attività industriali che necessitano di operazioni di efficientamento / ristrutturazione, nonché di indirizzo all'economica gestione;
- Valutazione dell'opportunità di trasformazione, nel tempo, della Direzione dell'Agenzia in una holding finanziario - gestionale, finalizzata a gestire, in partecipazione maggioritaria con il privato, le attività strategiche, e in partecipazione minoritaria le altre (da tenere in considerazione per una cessione totale ove conveniente e opportuno).

**Istogramma consuntivi 2003 e 2010 di
Ricavi da vendite su mercato Captive e Privato**

Ricavi AID anni 2003 e 2010-Mercati Captive e Privato



3. LINEE PROGRAMMATICHE

Nello specifico, come già riportato nella parte introduttiva della presente relazione, nel corso del 2010 l'A.I.D. ha avviato una serie di iniziative finalizzate a rivedere in modo significativo il suo rapporto con il mondo esterno, allo scopo di ristrutturare sostanzialmente il proprio assetto industriale in vista di successive eventuali riconfigurazioni delle proprie Unità produttive, anche eventualmente in forma di entità a partecipazione mista pubblico – privato. Queste iniziative trovano comunque difficoltà ad affermarsi, o perlomeno a procedere con la necessaria speditezza, per la presenza di vincoli di natura legislativa (la natura di Ente pubblico non economico mal si concilia con processi di sviluppo imprenditoriale dell'Agenzia) e contrattuale (il contratto di lavoro del pubblico impiego sembra essere più consono alla gestione di entità genericamente fornitrici di servizi pubblici al costo, piuttosto che alla gestione di entità produttrici di prodotti –e in alcuni casi anche fornitrici di specifici servizi- a prezzi competitivi sui mercati nazionali e internazionali).

Quanto sopra per perseguire l'obiettivo dell'economica gestione (come richiesto dal dettato legislativo istitutivo dell'Agenzia), riducendo la dipendenza dal mercato captive, peraltro in contrazione, e sviluppando corrispondentemente un maggiore confronto diretto con il mercato esterno e con i competitori, anche attraverso opportune alleanze (ciò non esclude di dovere continuare a migliorare il rapporto con il mercato captive e la gestione delle procedure connesse),

Pertanto, senza trascurare il prosieguo delle azioni per il recupero di efficienza sulle attività ordinarie e l'attento e continuo adeguamento all'evolversi delle normative in materia di sicurezza sul lavoro e di igiene ambientale, allo scopo di avviare concretamente il citato riposizionamento strategico / competitivo sono stati individuati vari filoni di operatività, di seguito riportati, ritenuti idonei a reindirizzare le attività dell'Agenzia, e conseguentemente da sviluppare intraprendendo opportune iniziative.

Sono stati inoltre già stipulati diversi accordi, propedeutici a ulteriori sviluppi nel senso sopra descritto.

4. AREE STRATEGICHE 2011 - 2023

Area di demilitarizzazione e munizionamento

Unità Operative interessate:

- "Stabilimento Militare Ripristini e Recuperi del Munizionamento" di Noceto di Parma
- "Stabilimento Militare del Munizionamento Terrestre" di Baiano di Spoleto.

Attività svolte

- distruzione di munizionamento convenzionale e non
- manutenzione e/o ricondizionamento missili
- produzione bombe a mano per la Difesa
- effettuazione Controlli di sicurezza

- produzioni e/o integrazioni di parti di munizionamento e complessivi di sistemi d'arma

Punti di forza

- Accesso in house alle committenze nazionali provenienti da Amministrazione Difesa.
- Disponibilità di personale qualificato per lo svolgimento di attività ad elevato contenuto tecnologico.

Punti di debolezza

- Ricavi insufficienti.
- Impianti degli Stabilimenti sottodimensionati rispetto al livello minimo necessario per il recupero dei costi.
- Insufficiente penetrazione nel mercato estero.
- Mercato captive in contrazione.

Opportunità

- Richiesta di demilitarizzazione di munizionamento convenzionale prevista in forte aumento nei prossimi anni (mercati esteri in espansione).
- Possibilità di pervenire all'economica gestione tramite un adeguato incremento dei ricavi.

Minacce

- Nuovi competitori interessati a entrare nel mercato. Necessità di intervenire con sufficiente rapidità.

Obiettivo Strategico

- Istituzione di un Organismo finalizzato all'effettuazione, per la Amministrazione Difesa, della programmazione a lungo termine delle attività di demilitarizzazione, della definizione dei relativi impianti necessari, e individuazione di eventuali soluzioni innovative, nonché del governo della loro realizzazione e gestione, anche avvalendosi del supporto di qualificate entità private con le quali stipulare accordi di collaborazione e eventualmente costituire in seguito delle newco.

Tale Organismo dovrà essere in grado di valutare anche la dimensione del mercato estero della Demil e la sua contendibilità da parte dell'Agenzia.

Industrialmente sarà costituito dal Polo della Demilitarizzazione e del Munizionamento formato dagli Stabilimenti di Noceto e di Baiano di Spoleto, raggruppati sotto un'unica struttura di governo.

Obiettivo operativo

- Incremento delle attività produttive di demilitarizzazione dei due stabilimenti ("Stabilimento Militare Rispristini e Recupero del Munizionamento" di Noceto di Parma e "Stabilimento Militare del Munizionamento Terrestre" di Baiano di Spoleto). Tali stabilimenti saranno dotati di nuovi impianti produttivi (nuovo forno convenzionale e/o nuovo forno al plasma, e potenziamento degli impianti esistenti) dimensionati in relazione alle esigenze di medio - lungo termine del mercato nazionale della Difesa e di quello estero considerato contendibile.
- Studio e avvio della realizzazione degli investimenti.
- Incremento dei ricavi.
- Incremento dell'efficienza tramite incremento della performance individuale.

Area farmaceutica

Unità Operativa interessata:

- “Stabilimento Chimico Farmaceutico Militare” di Firenze

Attività svolte

- Fornitura di una risposta pronta alle esigenze delle Forze Armate e del Paese, tramite servizi di interesse strategico e di carattere etico nel settore sanitario.
- Produzione di medicinali e presidi sanitari, allestimento di kit individuali e di reparto, e generi di conforto – prodotti di cosmesi e alimentari.

Punti di forza

- Collegamento con Istituzioni sanitarie pubbliche.
- Ubicazione territoriale strategica dello Stabilimento.
- Unica struttura industriale farmaceutica dello Stato.
- Attività di nicchia.
- Previsioni sul medio periodo di mantenimento del trend positivo di mercato.
- Disponibilità di molteplici linee di produzione autorizzate.

Punti di debolezza

- Dimensioni limitate per l'effettuazione di attività consistenti di ricerca e sviluppo.
- Commercializzazione non inserita nei grandi network.
- Frazionamento delle produzioni.

Opportunità

- Margini di ricavo buoni su prodotti di nicchia.
- Attenzione verso rischi specifici NBCR e scarso interesse delle aziende farmaceutiche a presidiare questi mercati.

Minacce

- Competitori di grandi dimensioni, con produzioni diversificate su una molteplicità di mercati.
- Contrazione commesse AD per tagli di bilancio.

Obiettivo Strategico

- Consolidamento e potenziamento delle attività dello Stabilimento di Firenze riconfigurandolo in Istituto, quale unica Unità industriale dello Stato operante nel campo farmaceutico, con ruolo istituzionale di interlocutore privilegiato verso il Ministero della Salute e la Protezione Civile per servizi e medicinali strategici, nonché del Servizio Sanitario Nazionale e dell'Agenzia Italiana del Farmaco per farmaci orfani.

Obiettivi operativi

- potenziamento delle produzioni in atto;
- realizzazione di un nuovo reparto per produzioni biotech;
- produzione di prodotti a basso valore aggiunto attualmente non disponibili in commercio;
- Ottenimento Autorizzazione all'Immissione in Commercio per medicinali orfani o strategici e per Presidi Medico-chirurgici anche per uso veterinario.
- Implementazione di una nuova linea produttiva iniettabili per raggiungere l'autonomia nel settore strategico NBC, completando le capacità tecnologiche attuali, per FF.AA. italiane e altri Paesi NATO;

- procurement e stockpiling di medicinali e presidi strategici;
- attività di lotta alla contraffazione dei medicinali, in collaborazione con AIFA, e conseguente adeguamento dei laboratori di controllo della qualità;
- istituzione all'interno dello Stabilimento della "Farmacia Centrale del Servizio Sanitario Nazionale" tramite l'emanazione di apposito decreto interministeriale del Ministero della salute e del Ministero della Difesa.
- Incremento dell'efficienza tramite incremento della performance individuale.

Area di grafica e di dematerializzazione di documentazione cartacea

Unità Operativa interessata:

- "Stabilimento Grafico Militare" di Gaeta

Attività svolte

- Attività grafiche di fotocomposizione, stampa e legatoria di libri, calendari, manifesti, opuscoli e documentazione e modulistica varie.

Punti di forza

- Accesso in house alle committenze nazionali provenienti da Amministrazione Difesa.

Punti di debolezza

- Attività in declino. Competitività esasperata. Ricavi insufficienti a coprire i costi.
- Necessità di effettuare consistenti operazioni di riconversione della forza lavoro e degli impianti.

Opportunità

- Utilizzo delle infrastrutture esistenti per lo sviluppo di nuove attività.

Minacce

- Ingresso nei mercati di competitori esteri caratterizzati da notevole efficienza operativa nel settore della dematerializzazione di documentazione cartacea.

Obiettivo Strategico

- Riconfigurazione delle attività dello Stabilimento di Gaeta finalizzandolo alla fornitura di servizi di dematerializzazione di documentazione cartacea, e alla gestione di archivi.

Obiettivi operativi

- Ristrutturazione organizzativa e impiantistica dello Stabilimento di Gaeta e costituzione di una Unità di archiviazione digitale di documenti, in partecipazione con operatori privati specializzati nel settore informatico logistico - gestionale.
- Avvio entro il 2011 di un progetto sperimentale di dematerializzazione di documentazione cartacea custodita nei Centri Documentali dell'Amministrazione Difesa.
- Incremento dell'efficienza tramite incremento della performance individuale.

Area di produzioni di propellenti e nitrocellulose

Unità Operativa interessata:

- "Stabilimento Militare Propellenti" di Fontana Liri

Attività svolte

- Produzione di propellenti per munizionamento.
- Produzione di nitrocellulosa energetica, impiegabile per uso esplosivistico quale componente di propellenti per munizionamento.
- Produzione di nitro cellulosa industriale (per vernici, inchiostri, smalti, ecc.)
- Controlli di stabilità e vigilanza permanente dei propellenti.
- Controlli di efficienza munizionamenti di piccolo calibro.
- Allestimento e/o ripristino cariche di lancio per artiglieria.

Punti di forza

- Unico produttore nazionale
- Autoproduzione di energia elettrica.
- Accordi di commercializzazione delle produzioni in ambito nazionale con operatori del settore privato.
- Accesso in house alle committenze nazionali provenienti da Amministrazione Difesa.

Punti di debolezza

- Attività a basso valore aggiunto. Ricavi insufficienti a coprire i costi.

Opportunità

- Presenza di consistenti importazioni in Italia di nitro industriale (impiegabile per la produzione di vernici, smalti, inchiostri, celluloidi, ecc.) provenienti prevalentemente da Germania, Francia, e Regno Unito.
- Utilizzo delle infrastrutture esistenti per lo sviluppo di nuove attività (fra cui polveri laminate) .

Minacce

- Presenza nei mercati di competitori esteri caratterizzati da notevole efficienza operativa.

Obiettivo Strategico

- Incremento dei ricavi.
- Ingresso nel mercato internazionale delle polveri da sparo.
- Sostituzione di parte delle importazioni dall'estero di nitrocellulosa industriale con produzioni nazionali presso lo Stabilimento di Fontana Liri, eventualmente in partecipazione con qualificati operatori di livello internazionale.

Obiettivo operativo

- Potenziamento delle attuali produzioni.
- Costituzione, presso lo stabilimento, di un settore dedicato alla produzione di nitrocellulosa industriale per vernici.
- Incremento dell'efficienza tramite incremento della performance individuale.
- Studio e avvio della realizzazione degli investimenti necessari.
- Eventuale ricerca di un partner.

Area di cantieristica navale e motoristica

Unità Operativa interessata:

- "Arsenale Militare" di Messina

Attività svolte

- Attività di manutenzione, riparazione e modifiche sul naviglio militare e mercantile.

Punti di forza

- Localizzazione del sito in zona strategicamente favorevole
- Estensione su una area di 55.000 mq.
- Disponibilità di banchine di ormeggio e di due bacini per carenamento uno in muratura ed uno galleggiante;
- Accesso in house alle committenze nazionali provenienti da Amministrazione Difesa.
- Presenza di competenze qualificate nel settore motoristico;
- Utilizzabilità delle infrastrutture esistenti per lo sviluppo di nuove attività.

Punti di debolezza

- Attività a basso valore aggiunto. Ricavi insufficienti a coprire i costi.
- Riduzione dei lavori commissionati dalla Amministrazione Difesa.

Opportunità

- Disponibilità di ingenti quantitativi di materiali previsti in alienazione da parte della Amministrazione Difesa.
- Possibilità di stipulare accordi con cantieri che consentano di entrare nel mercato delle nuove costruzioni navali.

Minacce

- Presenza nei mercati di competitori caratterizzati da notevole efficienza operativa.

Obiettivo Strategico

- Recupero di materiali dismessi dall' Amministrazione Difesa e loro ricondizionamento con la creazione di valore aggiunto e la remunerazione delle Unità della Difesa cedenti tramite la fornitura a loro di beni e/o servizi in permuta.
- Diversificazione delle attività, in particolare con le nuove costruzioni navali.
- Incremento dei ricavi.
- Eventuale ricerca di un partner.

Obiettivo operativo

- Sviluppo di una attività di riutilizzo (nel settore della "cogenerazione verde" per la fabbricazione di generatori di energia elettrica alimentati con prodotti organici ecologici), previo ricondizionamento presso l'Arsenale di Messina, dei motori di carri armati previsti in alienazione da parte della Difesa.
- Riorganizzazione delle attuali attività dell'Arsenale, riconfigurandole secondo le esigenze di operatori interessati allo sviluppo di attività in collaborazione, ovvero

all'eventuale rilevazione in toto o in parte dell'Unità, eventualmente costituendo una newco in partecipazione con A.I.D.

- Incremento dell'efficienza tramite incremento della performance individuale.

Area di attività manifatturiere

Unità Operativa interessata:

- "Stabilimento Militare Produzione Cordami" di Castellammare di Stabia

Attività svolte

- Produzione di cordami e attrezzature navali per la Marina Militare e per il mercato civile

Punti di forza

- Accesso in house alle committenze nazionali provenienti da Amministrazione Difesa.
- Utilizzabilità delle infrastrutture esistenti per lo sviluppo di nuove attività.
- Personale specializzato nella realizzazione di attrezzature navali di qualità interamente realizzate a mano.
- Conoscenze e competenze in attività di tessitura, e relativa impiantistica.

Punti di debolezza

- Attività a basso valore aggiunto. Ricavi insufficienti a coprire i costi.
- Riduzione dei lavori commissionati dalla Amministrazione Difesa.

Opportunità

- Apertura di un mercato, altamente innovativo, di materiali / tessuti ad elevato livello di tecnologia per applicazioni spaziali e/o aeronautiche (Carbon - Carbon).
- Presenza di un fiorente mercato di prodotti di design per la nautica da diporto.

Minacce

- Presenza nei mercati di competitori esteri caratterizzati da notevole efficienza operativa.

Obiettivo Strategico

- Diversificazione delle attività.
- Incremento dei ricavi.
- Sviluppo di una attività di produzione di materiali / tessuti di elevato livello tecnologico, su base carbonio, per applicazioni spaziali e/o aeronautiche.
- Sviluppo di una attività di produzione di complementi d'arredo di elevato design

Obiettivo operativo

- Avvio di una attività sperimentale di sviluppo di produzione di materiali / tessuti di elevato livello tecnologico, su base carbonio, per applicazioni spaziali e/o aeronautiche, presso lo Stabilimento Produzione cordami di Castellammare di Stabia.
- Definizione di accordi con operatori (Consorzi / Enti / Istituti / Aziende) qualificati nel campo delle tecnologie del carbonio.
- Avvio di una attività sperimentale finalizzata a verificare la opportunità e la convenienza di realizzare complementi d'arredo di elevato design, in particolare per la nautica e la cantieristica da diporto, utilizzando i cordami prodotti dallo stabilimento.
- Incremento dell'efficienza tramite incremento della performance individuale.

Area di meccanica di precisione e revamping veicoli e ricambi

Unità Operativa interessata:

- "Stabilimento Militare Spolette" di Torre Annunziata

Attività svolte

- Produzione di parti metalliche per bombe a mano e spolette per l'Amministrazione Difesa.

Punti di forza

- Accesso in house alle committenze nazionali provenienti da Amministrazione Difesa.
- Utilizzabilità delle infrastrutture esistenti per lo sviluppo di nuove attività.
- Personale specializzato nella realizzazione di parti meccaniche di precisione.

Punti di debolezza

- Attività in declino. Ricavi insufficienti a coprire i costi.
- Riduzione drastica dei lavori commissionati dalla Amministrazione Difesa.
- Necessità di riconversione / riprofessionalizzazione del personale

Opportunità

- Disponibilità di ingenti quantitativi di materiali previsti in alienazione da parte della Amministrazione Difesa.

Minacce

- Presenza nei mercati di competitori esteri caratterizzati da notevole efficienza operativa.

Obiettivo Strategico

- Riconfigurazione delle attività dello stabilimento per il recupero di materiali dismessi dall' Amministrazione Difesa e loro ricondizionamento con la creazione di valore aggiunto e la remunerazione delle Unità della Difesa cedenti tramite la fornitura a loro di beni e/o servizi in permuta

Obiettivo operativo

- Sviluppo di una attività di revamping e/o di ricambistica presso lo stabilimento di Torre Annunziata, riutilizzando i veicoli previsti in alienazione da parte della Difesa.
- Incremento dell'efficienza tramite incremento della performance individuale.

E', infine, da ribadire, come già esposto in altra parte della presente relazione, quale punto di debolezza per tutte le Aree Strategiche sopra individuate, il contratto di lavoro applicato ai dipendenti civili dell'Agenzia, che, essendo quello del Comparto Ministeri, risulta inadeguato ad una gestione di realtà industriali costrette a misurarsi con competitori esterni all'area pubblica.

5. INVESTIMENTI NECESSARI

Per la realizzazione del programma sinteticamente riportato nelle LINEE PROGRAMMATICHE, si rende necessaria, entro il 2014, l'effettuazione di adeguati investimenti.

Più specificatamente:

- Presso lo "Stabilimento Militare Ripristini e Recupero del Munizionamento" di Noceto:

- nuovo forno statico convenzionale -o al plasma- e nuovo forno rotativo, nonché conseguente potenziamento degli impianti esistenti connessi;

Impegno economico previsto: circa 14 milioni di euro.

- Presso lo "Stabilimento Militare del Munizionamento Terrestre" di Baiano di Spoleto:
 - nuovo forno rotativo, nonché conseguente potenziamento degli impianti esistenti connessi;

Impegno economico previsto: circa 5 milioni di euro.

- Presso lo "Stabilimento Militare Spolette" di Torre Annunziata:

- Apparecchiature per il revamping e le operazioni di collaudo/certificazione di mezzi ruotati e rispettiva ricambistica;

Impegno economico previsto: circa 1,20 milioni di euro, di cui 0,75 milioni di euro già finanziati.

E' allo studio un potenziamento ulteriore delle produzioni con investimenti fino ad un massimo di altri 0,3 milioni di euro (da verificare in sede di analisi di redditività).

- Presso lo "Stabilimento Militare Propellenti" di Fontana Liri:

- Impiantistica ed apparecchiature per la produzione di cellulosa industriale;

Impegno economico previsto: circa 1,75 milioni di euro, di cui 1,0 milioni di euro già finanziati.

E' allo studio un potenziamento ulteriore delle produzioni con investimenti fino ad un massimo di altri 0,75 milioni di euro (da verificare in sede di analisi di redditività).

- Presso lo "Stabilimento Produzione Cordami" di Castellamare di Stabia:

- Apparecchiature per la messa a punto di tecnologie e la qualifica di materiali, su base carbonio, per usi spaziali; realizzazione di linee di produzione;

Impegno economico previsto: circa 2,8 milioni di euro.

Il finanziamento è previsto disponibile, al 50% dall'Agenzia Spaziale Italiana (con la quale è stato stipulato un accordo per la produzione di prodotti derivanti da fibre di carbonio), e al 50% dai fondi per la Ricerca (Piano Nazionale Ricerca Militare).

- Presso lo “Stabilimento Chimico Farmaceutico” di Firenze:
 - Potenziamento linee di produzione;

Impegno economico previsto: circa 1,5 milioni di euro, già finanziati dalle commesse acquisite.

E' allo studio un potenziamento ulteriore delle produzioni con investimenti fino ad un massimo di altri 2,00 milioni di euro (da verificare in sede di analisi di redditività).

- Presso lo “Stabilimento Grafico Militare” di Gaeta:
 - Apparecchiature per la realizzazione di linee di dematerializzazione di documentazione cartacea;

Impegno economico previsto: circa 3,7 milioni di euro, di cui 2,9 milioni di euro già finanziati dalle commesse acquisite (resi disponibili a programma dallo Stato Maggiore Difesa) .

- Presso l' “Arsenale Militare” di Messina:
 - Continuità operativa delle infrastrutture industriali e adeguamento sala prove motori;

Impegno economico previsto: circa 2,3 milioni di euro.

Il totale degli investimenti assomma a circa 32,0 milioni di euro, di cui circa 9,0 già finanziati.

Ciò non esclude l'eventuale effettuazione di ulteriori investimenti, sinteticamente sopracitati, attualmente allo studio, qualora siano presenti le condizioni di mercato, la disponibilità dei fondi necessari, e la garanzia di adeguata redditività.

Per il reperimento dei fondi si conferma l'intenzione di rivolgersi anche al mercato privato, attraverso le procedure di Project Financing.

6. CONDIZIONI PER LA REALIZZABILITA' DEL PIANO

La concreta realizzabilità del Piano è subordinata al verificarsi delle condizioni operative di seguito riportate:

- Ottenimento dei finanziamenti necessari nei tempi compatibili con la realizzazione del Piano e l'avvio conseguente dei recuperi economici. Devono essere tenute in considerazione, come precedentemente già esposto, anche soluzioni di Project Financing, e/o di Partnership con investitori privati.
- La stipula (da parte delle Funzioni Pubbliche competenti) di accordi sindacali finalizzati alla attuazione di un contratto di lavoro d'Agenzia (ovvero di specifiche clausole a integrazione di quello attuale della A.D., adottato anche dall'Agenzia) tale da consentire una migliore governance della struttura organizzativa e del personale, e maggiormente consono di quello attuale a una entità che si configura quale produttrice di prodotti – e in alcuni casi anche fornitrice di specifici servizi- in grado di potersi misurare con i competitori sui mercati nazionali e internazionali.

- Possibilità di formalizzazione di Accordi commerciali con l' AD e/o con Difesa Servizi SpA, o possibilità di effettuare specifiche gare per l'individuazione di partner industriali per l'incremento e la diversificazione dei volumi produttivi, e/o di partner commerciali e/o broker per la vendita di prodotti / servizi non direttamente commercializzabili dall'AID. A tal fine, anche nel rispetto del Regolamento Governativo dell'Agenzia, deve potersi configurare la possibilità di eventuale costituzione di newco a capitale misto pubblico-privato.

7. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Riepilogando, a seguito di quanto sopra esposto, si può ritenere con sufficiente ragionevolezza che il conto economico consolidato dell'Agenzia Industrie Difesa, già migliorato consistentemente rispetto alla situazione di partenza del 2001 (2001: negativo per -71 milioni di euro/anno; 2010: negativo per -30 milioni di euro/anno) possa migliorare ulteriormente nell'arco dei prossimi anni, consuntivando rispetto alla situazione attuale (2010) un'ulteriore miglioramento del risultato di gestione di circa 12 milioni di euro/anno alla data del 31/12/2015, per poi pervenire al Pareggio di Bilancio Consolidato al 31 dicembre 2023 unitamente al conseguimento dell'economica gestione per tutte le singole Unità produttive (vedere istogramma ANDAMENTO TEMPORALE RECUPERI).

Questo risultato sarà stato ottenuto dalla attuazione di una strategia differentemente combinata in tre differenti periodi di tempo, dei quali:

- il primo, già trascorso (dal 2002 al 2010), rivolto a recuperi di efficienza (riduzione di costi) conseguenti in prevalenza a riduzioni di forza lavoro ed alla massima contrazione delle spese comprimibili;
- il secondo, da poco avviato ed in corso di realizzazione (dal 2011 al 2016), rivolto eminentemente allo sviluppo di azioni tese a migliorare l'efficacia produttiva e commerciale con incremento dei volumi di produzione e di vendita (incremento dei ricavi);
- il terzo periodo (dal 2017 al 2023) caratterizzato nuovamente da recuperi di efficienza (riduzione di costi), indotti dalla naturale riduzione della forza lavoro a seguito della messa a riposo del personale per raggiunti limiti di età.

In tale ultimo periodo si renderà necessario riconfigurare la forza lavoro ed effettuare anche considerevoli assunzioni di nuove figure professionali, e ciò consentirà di meglio adeguare le risorse umane, in termini quantitativi e qualitativi, rendendole rispondenti alle esigenze operative delle varie Unità, migliorando così ulteriormente l'efficienza produttiva.

In sintesi, per pervenire all'economica gestione del complesso delle attività dell'Agenzia, ci si pone l'obiettivo di un consistente miglioramento del Risultato di Gestione derivante da una riduzione della forza lavoro e dei conseguenti costi del personale pari a circa 20 milioni di euro/anno, da un incremento di circa 17 milioni di euro/anno del valore della produzione e dei ricavi, indotti da significativi sviluppi delle attività produttive e delle vendite, unitamente a un incremento complessivo di costi di circa 7 milioni di euro/anno indotti dal sopracitato incremento dei ricavi. Il

risultato globale si sostanzia in un recupero di 30 milioni di euro/anno, corrispondente al conseguimento del Pareggio di Bilancio del bilancio dell'Agenzia e dei singoli Stabilimenti (vedere istogramma DISTRIBUZIONE RECUPERI PER VOCI DI RISULTATO).

Pertanto, come già riportato anche nel sommario della presente relazione, a regime, l'Agenzia potrà consuntivare ricavi incrementati di circa il 55% rispetto alla situazione attuale (valutata al 31/12/2010), operando con impianti e macchinari considerevolmente potenziati, e con prodotti e processi meglio rispondenti alle esigenze dei mercati e del livello di qualità e competizione imposti dalla concorrenza nazionale ed internazionale; nonchè con un costo del lavoro ridotto di circa il 46% rispetto all'attuale, ma con una forza lavoro e con livelli di professionalità pienamente adeguati alle necessità operative.