

Dipartimento di  
“Impresa & Management “

Cattedra di  
“Controllo di Gestione Avanzato”

**Il controllo di gestione di un  
ente pubblico non economico:  
il caso di Agenzia Industrie Difesa.  
Criticità, valutazioni e soluzioni.**

Relatore:

Prof. Fabrizio Di Lazzaro

Correlatore:

Prof. Eugenio Pinto:

Candidato

Marco Vacca

Matr. 659591

Anno Accademico 2014-2015

## Sommario

Introduzione .....	1
Capitolo 1: L’Agenzia Industrie Difesa –AID.....	2
Capitolo 2: Analisi di bilancio dei vari stabilimenti.....	6
Capitolo 3: Determinazione del costo orario aziendale.....	9
Capitolo 4: Criticità, valutazioni e soluzioni .....	10
Conclusioni .....	15

### Introduzione

Nel presente elaborato si presenterà l’Agenzia Industrie Difesa, rappresentando il più fedelmente possibile la sua storia e le sue problematiche e offrendo poi delle soluzioni a tali criticità, tenendo conto dei limiti normativi.

Poiché il fine dell’Agenzia è raggiungere una dimensione ed una redditività per i vari *business* tali da permetterne la trasformazione in S.p.A., il presente elaborato sarà appunto un’analisi della solidità e della redditività dell’Agenzia. Per fare questo però è necessario conoscere il più possibile il soggetto, il settore di attività ed eventuali *competitor*.

A questo scopo si è frequentato per mesi l’Agenzia, durante lo svolgersi del tirocinio curricolare, accedendo a tutti i documenti possibili e operando una serie di interviste ai vari dirigenti e responsabili.

L’analisi comunque non è semplice, data la peculiarità dell’Agenzia, la quale opera in più settori e ha una natura ibrida tra ente pubblico e privato, che quindi limita il numero di soluzioni possibili aggiungendo ulteriori vincoli.

Nel primo capitolo, prettamente introduttivo all’analisi, si presenterà l’Agenzia dal punto di vista storico e giuridico, illustrando i principi contabili adoperati.

Nel capitolo successivo si procede all’analisi di bilancio, con il raffronto degli ultimi tre esercizi finanziari, dei vari stabilimenti dell’Agenzia, e se questi sono aggregati, delle relative *Business Unit*, così come definite dal quadro organizzativo.

Nel terzo capitolo invece per avere ulteriore supporto decisionale, si calcolerà *ex novo* il costo orario medio aziendale la Metodologia SGD-G-023, in vigore presso il Ministero della Difesa come procedura di accertamento dei costi e di definizione dei margini di profitto per le procedure negoziate di approvvigionamento.

Questo esercizio si ritiene propedeutico alla definizione della struttura del personale e i relativi costi. Inoltre è necessario qualora vi fosse la trasformazione in società per azione, per le commesse svolte per la difesa.

Nel quarto capitolo si procederà all'analisi delle criticità e il confronto con i *competitor* individuati, tramite un esercizio statistico che sarà incrociato con i risultati precedenti, per fare le valutazioni sulle criticità individuate, e infine proporre le possibili soluzioni.

Infine saranno presentate le conclusioni con un riassunto dell'elaborato e l'opinione personale dello scrivente sulla realtà oggetto di studio.

### Capitolo 1: L'Agencia Industrie Difesa –AID

AID è stata istituita nel 1999 con il D.lgs. 30 luglio 1999 n.300,- *Riforma dell'organizzazione del Governo, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59*<sup>1</sup> come un'agenzia, ossia un ente pubblico non economico con piena autonomia nei limiti stabiliti dalla legge e sottoposta ai poteri di indirizzo e di vigilanza del Ministro della Difesa, amministrata da un direttore Generale, che attualmente è l'Ingegnere Giancarlo Anselmino.

Il compito assegnato dal legislatore all'Agencia Industrie Difesa è quello di “*gestire unitariamente le attività produttive e industriali della difesa*”<sup>2</sup>, che attualmente sono:

- Stabilimento Militare Ripristini e Recuperi di Noceto (PR);
- Stabilimento Militare Munizionamento Terrestre di Baiano (PG);
- Stabilimento Militare Propellenti di Fontana Liri (FR);
- Stabilimento Militare Spollette di Torre Annunziata (NA);

---

<sup>1</sup> “*Delega al Governo per il conferimento di funzioni e compiti alle regioni ed enti locali, per la riforma della Pubblica Amministrazione e per la semplificazione amministrativa*”.

<sup>2</sup> D.lgs. 30 luglio 1999 n.300, art.22, comma 1.

- Istituto Militare Chimico Farmaceutico di Firenze;
- Stabilimento Militare Produzione Cordami di Castellamare di Stabia (NA);
- Stabilimento Grafico Militare di Gaeta (LT);
- Arsenale Militare di Messina;

La *mission* di AID è quella di rendere disponibili sul mercato nazionale ed estero prodotti e/o servizi realizzati da enti e organismi industriali delle Forze Armate per le proprie esigenze e la cui produzione, a seguito del calo della domanda “interna” (dati anche i tagli alla spesa della Difesa), non risulterebbe più economicamente giustificata se devoluta unicamente ad utenti “*in house*”, informando le proprie attività ai criteri di economicità, efficienza ed efficacia della gestione, con l’obiettivo della “*trasformazione, anche mediante accorpamento, in società per azioni delle unità produttive ed industriali*” (art.1 comma 2).

La programmazione strategica suddetta viene formalizzata con il Ministro al momento della stipula della *Convenzione triennale*. Per quanto riguarda invece l’attività imprenditoriale, applica semplicemente la disciplina civilistica.

L’organico dell’Agenzia è stato costituito in gran parte tramite il trasferimento di personale del Ministero della Difesa. Bisogna fare presente che “*le suddette dotazioni organiche non possono essere reintegrate*”<sup>3</sup>. L’Agenzia si conforma, per la redazione del proprio bilancio, ai principi contabili nazionali<sup>4</sup>. Vi sono però alcune particolarità dovute a regolamenti interni e alla peculiarità dell’oggetto di studio:

*a.* Con riferimento allo stato patrimoniale:

- Nelle voci di patrimonio netto non compare il “Capitale Sociale” (non essendo l’ente una società) ma un “Fondo di dotazione”. Tale fondo corrisponde al valore economico, stimato al momento del conferimento, dei beni da parte del Ministero della Difesa.
- In luogo della Riserva legale vi è la “Riserva art.11 c.4 DPR n.424/2000”. Ivi infatti è previsto che “gli utili netti risultanti da bilancio d’esercizio sono destinati ad una apposita riserva, utilizzabile in

---

<sup>3</sup> Art.9 comma 2, ultimo periodo.

<sup>4</sup> Come specificato nel DPR 424/2000 all’art.2 comma 2 lettera c) e statuito dal D.lgs. 300/99

sede di eventuale trasformazione di società”. Quindi, in caso di trasformazione in S.p.A. di qualche unità produttiva, l’ipotetico Capitale Sociale *pro-forma* potrebbe risultare come la somma delle due voci, operando però una nuova (e complessa) valutazione del Fondo di dotazione.

- In luogo dell’utile/perdita, come per altri enti pubblici non economici, per una questione terminologica, viene iscritto il avanzo/disavanzo economico
- Tra i risconti passivi invece sono inseriti una serie di contributi in c/capitale:
  - a) I “contributi a destinazione vincolata;
  - b) I “contributi indistinti per la gestione”;
  - c) I “contributi su rimanenze;
  - d) I “contributi per spese a carico di A.D;
  - e) I “contributi per costruzioni interne.

I contributi sono erogati a copertura di costi che vengono sostenuti dall’Agenzia. Poiché l’Agenzia non può ottenere finanziamenti bancari è lo Stato, tramite i contributi, che mette a disposizione le risorse finanziarie ed economiche per far fronte ai fabbisogni.

- Non esiste il fondo relativo al Trattamento di Fine Rapporto, in quanto costituito presso le amministrazioni di provenienza.
- b. Con riferimento al conto economico, configurato a produzione ottenuta, unico sia per l’attività istituzionale che per l’attività commerciale:
- Il “Valore della produzione di beni e servizi per il Ministero della Difesa” è la prima voce del conto economico; corrisponde al valore di produzione ritenuto congruo sul mercato, quindi il costo pieno del prodotto “teorico”, in condizioni di efficienza, al netto delle maggiorazioni o *mark-up*. Questo valore quindi è fittizio in quanto può non corrispondere al costo sostenuto realmente dall’Agenzia per la produzione.
  - A coprire i restanti costi di produzione realmente sostenuti figurano i contributi in conto esercizi (penultima voce del conto economico) in luogo delle imposte.

- L'Irap è contabilizzata nel costo del personale, invece che nelle imposte, la cui voce non compare.

Questa diversa configurazione *ad hoc* del conto economico determina che il reddito operativo sia in realtà minore di quello reale. Vi è anche la necessità di calcolare le imposte sull'attività commerciale per motivi di informativa di bilancio.

Gli stabilimenti di Baiano, Noceto e Fontana Liri sono raggruppati nella "BU Munizionamento Demilitarizzazione e Cellulosa", mentre l'Arsenale di Messina e la Corderia di Castellamare di Stabia compongono la "BU Navale". Gli altri stabilimenti sono invece a sé stanti.

È evidente, data la diversità e l'assenza di connessioni tra i diversi business, che la Agenzia operi come un conglomerato di attività produttive, e quindi non come un sistema integrato. Pertanto, l'obiettivo dell'Agenzia, in ottica di mercato imprenditoriale, è quello di determinare un diverso posizionamento strategico al fine di minimizzare le inefficienze produttive.

Gli stabilimenti di Baiano e Noceto, sono tra loro integrati, nonostante la distanza geografica, e si parla in proposito di "Polo del Munizionamento", si occupano di munizionamento e demilitarizzazione ed operano prettamente a commessa sul mercato *in house*, mentre lo stabilimento di Fontana Liri produce nitrocellulosa e suoi derivati principalmente per mercato *captive*.

La BU Navale è, come già detto, composta dalla Corderia di Castellamare di Stabia, che è impegnata nella produzione di cordami, e dall'Arsenale di Messina, che si occupa della manutenzione e demolizione di veicoli navali.

Lo stabilimento di Torre Annunziata nasce come stabilimento per il munizionamento<sup>5</sup> ma, con la costituzione del "Polo del Munizionamento" e la drastica riduzione delle commesse da parte A.D. per il munizionamento, dirottate per convenienza economica a Baiano e Noceto, già a partire dal 2009 è stato riconvertito per l'attività di *revamping*<sup>6</sup> di mezzi terrestri e aerei, per la vendita a

---

<sup>5</sup> Ed è anche uno dei più antichi di Italia, essendo stato costituito il nucleo originale nel 1652.

<sup>6</sup> Valorizzazione e messa a nuovo.

nazioni estere dei mezzi militari terrestri ed aeronautici<sup>7</sup> e sul mercato per i mezzi ad uso anche civile<sup>8</sup>, ed eventualmente di demolizione dei mezzi obsoleti o irrecuperabili per la vendita dei rottami, trasformando lo stabilimento di un'officina di dimensioni industriali.

Lo stabilimento Grafico Militare di Gaeta, è stato riconfigurato quale Unità di archiviazione digitale e conservazione sostitutiva di documenti, denominata *Centro di Dematerializzazione e Conservazione Unico (Ce.De.C.U.)*, per la Difesa e per altri enti della P.A., in partecipazione con operatori privati specializzati nel settore informatico-logistico-gestionale. A seguito della chiusura, dal 31/12/2014, dell'attività di grafico, lo stabilimento è diventato completamente mirato all'attività *in house*.

L'Istituto Chimico Farmaceutico Militare produce e distribuisce agli enti delle Forze Armate: medicinali, materiale sanitario vario, prodotti di cosmesi e alimentari. Il 18 settembre 2014 è stato inoltre firmato l'accordo di collaborazione tra il Ministero della Salute e della Difesa per l'avvio della produzione nazionale di sostanze e preparazioni di origine vegetale a base di cannabis a parte dell'Istituto. Le attività di produzione e stoccaggio di kit e di medicinali è svolta per il Ministero della Difesa e Ministero della Salute e per il mercato *captive*. Inoltre l'Istituto è impegnato nella produzione dei cosiddetti farmaci *orfani*. Tali farmaci *orfani* non vengono prodotti dalle grandi imprese farmaceutiche in quanto la rarità delle malattie non giustificherebbe la produzione in scala, rendendoli antieconomici. Infine, è impegnata nella produzione e lo stoccaggio di antidoti contro il bioterrorismo e incidenti chimici/nucleari, la produzione e il mantenimento delle scorte obbligatorie, sancite da convenzioni con Ministero della Salute e con il Dipartimento della Protezione Civile, pagate a mezzo contributi secondo il principio *in house* di ricavi pari al costo pieno di produzione.

## Capitolo 2: Analisi di bilancio dei vari stabilimenti

In questo capitolo viene trattata la riclassificazione e l'analisi dei bilanci degli stabilimenti. Il metodo di riclassificazione, secondo dei *proforma*, in ottica della trasformazione, è quello secondo il criterio finanziario, Al fine dell'analisi di

---

<sup>7</sup> Come gli elicotteri.

<sup>8</sup> Quali motociclette e ambulanze.

redditività sono comunque riportati i valori della riclassificazione secondo il profilo economico in calce al passivo, definendo i depositi bancari come investimenti extra-operativi.

Il ciclo del circolante, che è sempre positivo<sup>9</sup>, per i seguenti motivi:

- Perché i tempi di pagamento nei rapporti con privati (fornitori o clienti), per legge<sup>10</sup>, sono massimo di 60 giorni, in quanto Pubblica Amministrazione;
- Perché i tempi di pagamento da parte della Amministrazione Difesa sono sì entro l'anno ma non vigono limiti temporali, e dipendono dal momento del collaudo della commessa;
- Perché i tempi del giro materiali variano a seconda della commessa;
- Perché vi è l'eventualità che l'Amministrazione Difesa saldi la commessa tramite permuta di veicoli da demolire o da sottoporre a revamping.

Qualora dai bilanci risultasse una cassa negativa, nella riclassificazione si annulla la cassa per iscrivere un debito verso la sede, che ha funzione di ente finanziatore. Questo debito è considerato permanente, in quanto non vi è un obbligo di rientro entro all'anno né un richiamo di copertura. I risconti passivi, ossia i contributi, sono considerati utili in quanto ricavi certi in attesa di manifestazione finanziaria. Comunque si sono calcolati i mezzi propri sia al netto che al lordo dei risconti passivi.

Nel conto economico riclassificato si è disgiunta l'attività imprenditoriale da quella istituzionale. I contributi in conto esercizio vanno a sommarsi alla voce "Valore della produzione di beni e servizi per il Ministero della Difesa". I valori delle subforniture interne invece si discostano da quelli di bilancio in quanto sono incrementati della cessione all'attività commerciale da parte di quella istituzionale di beni. Gli oneri diversi di gestione, in quanto relativi al pagamento delle imposte indirette, in particolare l'IVA a debito per l'attività istituzionale, e altre tasse per servizi, sono computati come costo della produzione. Infine le imposte sono calcolate applicando l'aliquota IRES del 27,5% sull'Utile commerciale lordo, e

---

<sup>9</sup> Determinando così un fabbisogno finanziario dell'Agenzia.

<sup>10</sup> D.lgs. 192/2012

ipotizzando che non vi siano variazioni fiscali da apportare per motivi di semplicità, mentre l'IRAP rimane inglobata nel costo del personale.

Come indici principali sono stati calcolati ed analizzati:

- Valore Aggiunto percentuale – VA/PIL;
- *Return on Production* – ROP;
- *Capital Turnover* lordo – CT lordo;
- *Return on Investment* puro – ROI\*;
- Grado di leva commerciale – Glc;
- *Return on Net Assets* normale – RONA Norm;
- *Return on Net Assets* integrale – RONA Int;
- *Return on Equity* netto – ROE netto.

Tutti gli stabilimenti presentano dei quozienti di struttura primario e secondario maggiori rispetto ai valori ottimali di 80% e 120%, spesso anche più del doppio di tali parametri. Questo è causato dall'impossibilità di poter accedere a fonti di finanziamento esterno e dall'accumulo degli avanzi degli esercizi precedenti nello stato patrimoniale. Invece i quozienti di tesoreria e di disponibilità, i cui valori ottimali sono, rispettivamente, di poco superiori al 100% e all'80%, tendono ad essere sempre alti rispetto ai valori ottimali, a causa della consistenza elevata dei depositi bancari. Lo stabilimento di Torre Annunziata, invece, ha una dipendenza dal magazzino superiore al 100%, indicando una crisi dell'attività operativa dello stabilimento, confermata dall'analisi di redditività.

L'analisi di redditività invece mette in risalto come generalmente l'Agenzia riesca a creare valore aggiunto, sia nell'attività commerciale che quella istituzionale, eccetto il caso di Torre Annunziata, ma tale valore aggiunto risulti incapiante, per l'attività commerciale, a coprire i costi del personale, rendendo negativi gli indici di redditività. Sebbene questo possa far ritenere l'Agenzia un ente anti-economico, bisogna tener presente che il sovradimensionamento degli organici in forza ad AID non è facilmente contrastabile, essendo gli organici per la quasi totalità formati da dipendenti pubblici con basso livello di mobilità e/o propensione al pre-pensionamento. Per cui, dato che la spesa del personale eccedente sarebbe comunque a carico dello Stato, l'obiettivo che l'Agenzia si può dare nel breve termine è quello di ottenere un valore aggiunto che compensi dei

costi sommersi ed indentificare le soglie minime di riduzione del personale oltre le quali i ricavi delle attività produttive possano sopravanzare i costi della produzione.

### Capitolo 3: Determinazione del costo orario aziendale

Diventa quindi fondamentale individuare, a parità di valore aggiunto, le dimensioni della struttura organizzativa ottimale dell'Agenzia, tale da permettere ad AID di essere competitiva sul mercato in vista della futura trasformazione in S.p.A.

A questo scopo, non potendo ricorrere nella maggior parte dei casi ad un confronto statistico con altre imprese per la particolarità del *business*, si è usata, indicativamente, la Metodologia SGD-G-023 del Ministero della Difesa.

Questa metodologia, studiata e sottoposta a critica dallo scrivente nella tesi triennale, è quella adoperata dal Ministero della Difesa per l'accertamento dei costi e dei margini industriali per le procedure negoziate di approvvigionamento e ha il fine di determinare il costo orario dell'ente accertato.

La metodologia permette, tramite il calcolo del costo orario base del personale produttivo ed una serie di incidenze su questo (incidenza improduttivi, ammortamento, spese di funzionamento – SFA e spese generali ed amministrative – G&A) di derivare il costo orario e compararlo con quello delle altre industrie del settore. Nell'ottica della riduzione del costo del personale, un particolare rilievo spetta all'indice di merito produttivo o IMP, dato dal rapporto tra ore produttive ed ore improduttive; tale fattore gioca difatti un ruolo importante sia nella individuazione del numero di indiretti supportabile economicamente dalla azienda, per evitare di generare un costo orario eccessivo, che nel determinare uno degli elementi del margine industriale legato proprio alla bontà della struttura organizzativa adottata dall'azienda.

Il valore dell'IMP cresce al diminuire del numero del personale improduttivo e di pari passo, a parità delle altre condizioni, si riduce il costo orario ed aumenta il Margine Industriale. Poiché, esclusa Gaeta, tutti gli stabilimenti presentano un'eccedenza del personale improduttivo tale che non permetterebbe di raggiungere il valore di IMP minimo pari ad 1,5, si è scelto di trattare il personale in eccesso a tale parametro alla stregua del personale dirigente, caricandone il

costo non sul costo del lavoro ma sulle G&A, di modo da isolare e poi focalizzare il valore della possibile riduzione di costo. La soglia di personale eccedente, a che sia rispettato il valore di  $IMP_{int} = 1,5$  è riportato di seguito per ciascun stabilimento. Tale valore è già di per sé indicativo del numero di dipendenti da porre in mobilità:

- 63 per Baiano
- 23 per Noceto
- 37 per Fontana Liri
- 24 per Messina
- 9 per Castellamare di Stabia
- 14 per Torre Annunziata
- 18 per Firenze

All'aumentare dell'indice IMP naturalmente il numero di dipendenti da porre in mobilità aumenta. Inoltre bisogna fare presente che la metodologia non tiene conto del vuoto lavoro, considerando potenzialmente tutti i produttivi occupati e pertanto, per stabilimenti meno efficienti quali Castellamare e Torre Annunziata, il valore indicato potrebbe essere anche inferiore alle reali esigenze.

#### Capitolo 4: Criticità, valutazioni e soluzioni

Dall'esame condotto nei precedenti capitoli si può identificare come criticità finanziaria l'eccessiva liquidità non ancora investita che è causata dal fabbisogno economico generato dalla dipendenza dalle commesse A.D. Tale criticità non comporta comunque gli effetti che si genererebbero sul mercato privato, tenendo presente che il mantenimento presso AID di grandi disponibilità liquide trasferite da fondi statali risulta meno oneroso per la collettività rispetto al caso in cui l'Agenzia accedesse a prestiti sul mercato finanziario, e tale situazione permarrà fintanto che non vi sarà la trasformazione in SpA. Peraltro risulta altresì evidente che la succitata criticità finanziarie siano le conseguenze delle criticità operative in seno all'Agenzia:

- Il lento rinnovo dei magazzini in determinati stabilimenti;
- L'elevato numero di personale produttivo in vuoto lavoro

- L'eccessivo numero di personale indiretto/improduttivo<sup>11</sup> rispetto al numero dei produttivi.

Il controllo sul rigiro dei materiali ha evidenziato che in alcuni stabilimenti è eccessivamente lungo. Mentre per gli stabilimenti di Baiano e di Messina si escludono significativi problemi di gestione del magazzino, questi sono ritenuti critici presso lo stabilimento di Torre Annunziata.

Il sovradimensionamento della manodopera anche produttiva è la principale causa dell'incapacità di creare reddito da parte dell'Agenzia. Il costo del lavoro rende negativo tutto il valore aggiunto creato dall'attività produttiva. Causa del vuoto lavoro di alcuni stabilimenti, in particolare Torre Annunziata, Castellamare e Fontana Liri sono:

- Mancanza di commesse;
- Mancanza di *asset*;
- Mancanza di *know-how*.

Nello stabilimento di Torre Annunziata, a causa della riconversione e dell'ampia gamma di mezzi demolibili e/o "revampabili", coesistono tutte e tre le cause sopradette.

Nel caso di Fontana Liri, lo stabilimento è troppo piccolo come capacità produttiva per poter partecipare come principale stazione appaltante a gare internazionali<sup>12</sup>;

Nel caso di Castellamare, invece, vi sono troppe poche macchine per il numero dei dipendenti, e allo stesso tempo, le commesse, anche per il mercato *captive*, sono limitate per i volumi e per determinate gamme di prodotti.

Per quanto invece riguarda la mancanza di *know-how*, dovuta a operazioni di riconversione industriale, questa si deve scontrare con l'inerzia comportamentale dei dipendenti e l'entropia economica generata dalle spese in aggiornamento del personale che è in media a carriera quasi conclusa.

---

<sup>11</sup> È stata mantenuta sia la nomenclatura del bilancio sia quella della Metodologia.

<sup>12</sup> La capacità produttiva è di 1.000 tonnellate di prodotto, nelle gare sono richieste invece almeno 1.400 tonnellate.

In merito al personale indiretto, il numero eccessivo rispetto alle esigenze di supporto alla produzione e di funzionamento degli stabilimenti ed il relativo costo dei dipendenti indiretti rende la gestione antieconomica come si è già visto nell'esercizio di calcolo di determinazione del costo orario.

Per calcolare l'impatto economico delle diminuzioni del personale nel tempo, in particolare di quello indiretto, fino ai livelli che si riterranno efficienti, si è fatto un confronto con i *competitor* per alcuni stabilimenti, per altri si è atto fede al costo orario, per altri ad una razionalizzazione del personale.

Per Castellamare si ritiene di ridurre i dipendenti a 3 per ogni macchinario, ossia 24, e, mantenendo l'indice IMP a 1,5, di diminuire gli indiretti a 16.

Per lo stabilimento di Torre Annunziata si ritiene che il problema non sia semplicemente di determinare le leve di competitività, ma quello di individuare altre opportunità di *business*, in grado di ridurre l'attuale vuoto lavoro del personale pari al 93,26% e quindi ristrutturarne la gestione. Queste valutazioni trascendono lo scopo dell'elaborato. Una distaccata valutazione ne imporrebbe la chiusura, ma questo non libererebbe la PA dall'impegno assunto coi dipendenti, che dovrebbero comunque percepire lo stipendio per tutta la restante durata del contratto.

Per l'analisi degli altri stabilimenti si è tracciata la seguente retta di regressione lineare, con variabile indipendente "x" il valore aggiunto di ciascuna società e con variabile dipendente "y" il numero di dipendenti, lasciando intendere qual è la dimensione del personale accettabile dato il valore aggiunto totale, operando un confronto con dei *competitor*.

Per poter comparare i valori degli stabilimenti AID con quelli dei competitor, si sono dovute normalizzare la basi di partenza: difatti le imprese private hanno un monte ore annuale come riferimento di 1688 ore per dipendente, e l'Agenzia, in quanto Pubblica Amministrazione, di 1588 ore. Questo è stato fatto dividendo il numero di dipendenti dell'Agenzia per 1,07, ossia il rapporto tra i due monte ore.

Per quanto invece concerne i costi si è fatto riferimento ai dati del bilancio 2014 per l'Agenzia mentre per i *competitor* si è scelto l'ultimo anno bilancio disponibile, non facendo distinzione con il ROC positivo o meno, poiché il più recente con ROC negativo è anche quello con costo del personale minore. Inoltre

per gli stabilimenti si è scelto di usare il valore di bilancio non riclassificati per evitare l'effetto discorsivo dei contributi.

I risultati della regressione lineare per la BU munizionamento sono stati i seguenti:

Dipendenti teorici in base al VA	Beta	Alfa	In 1688	In 1580
	0,00001325	-13,028	183,41	195,95

In base a tale fattore è stata rideterminata la composizione di personale ed il numero di dipendenti da diminuire, mantenendo l'indice IMP pari a 1,5.

In 1580	Diminuzione personale	Vuoto lavoro	Nuova composizione
<b>Produttivi</b>	37	39	118
<b>Indiretti</b>	171		78

Analogamente, per l'Arsenale di Messina i risultati della regressione lineare sono stati invece i seguenti:

Dipendenti teorici in base al VA	Beta	Alfa	In 1688	In 1580
	0,000016	5,208570575	129,27	138

E di seguito la composizione del personale e la relativa diminuzione.

In 1580	Diminuzione personale	Vuoto lavoro	Nuova composizione
<b>Produttivi</b>	28	4	83
<b>Indiretti</b>	55		55

In questo caso i risultati divergono abbastanza sia dal vuoto lavoro che dalla Metodologia, dove gli indiretti portati a G&A sono solo 24,5.

Un ulteriore esercizio condotto sulla stabilimento di Messina mostra come vari la composizione del personale rimanente di quello uscente al variare dell'indice IMP.

Composizione al variare dell'indice IMP								
	1,5		2,0		2,5		3,0	
	Rimanenti	Uscenti	Rimanenti	Uscenti	Rimanenti	Uscenti	Rimanenti	Uscenti
<b>Produttivi</b>	83	28	92	19	99	12	104	7
<b>Indiretti</b>	55	55	46	64	39	71	35	76
<b>Totale</b>	138	83	138	83	138	83	138	83

In sintesi si evidenzia che la ricerca di minimizzare la diminuzione del personale diretto, cercando di annullare il solo vuoto lavoro, porta a diminuire, forse in modo anche eccessivo, quello indiretto.

È evidente che la soluzione trovata con il succitato metodo presenti minore rischio operativo, ma la base dati su cui è stato condotto l'esercizio è influenzata dall'assenza di dati relativi alle imprese di dimensioni maggiori, la cui struttura aziendale è fortemente rigida e richiede un più elevato numero di personale indiretto, in proporzione alle imprese più piccole, per il proprio funzionamento.

Da ultimo sono state analizzate le soluzioni per pervenire ad una riduzione del personale in eccesso. Per raggiungere tale obiettivo, escludendo l'istituto del licenziamento, fattibile grazie all'applicare l'art. 18 della Legge 300/70, come reso possibile dall'art. 51 comma 2 del D.lgs. 165/, e nell'assunzione che al momento il personale non è riassegnabile agli enti di provenienza, a meno di intervenire sui riferimenti normativi, le soluzioni potrebbe essere:

- Attendere la quiescenza del personale;
- Trasformare determinati stabilimenti in società di capitali a controllo pubblico, escludendo dal bilancio, allo stesso modo di alcune aziende un tempo enti pubblici<sup>13</sup>, i dipendenti in eccesso, che rimarrebbero inquadrati presso l'Agenzia in attesa della quiescenza, e l'affidamento tramite procedura negoziata, calcolando i costi e i margini di profitto adoperando la Metodologia;
- Riassegnare il personale in eccesso allo stabilimento di Gaeta con, tramite telelavoro in connessione remota, per tutto l'arco temporale per il completamento delle operazioni di dematerializzazione.

<sup>13</sup> Come ANAS S.p.A. e SACE S.p.A.

Al momento i dati reali della quiescenza del personale non sono disponibili presso l'Agenzia, tuttavia le informazioni informali raccolte pongono l'età media dei dipendenti dell'Agenzia a 53 anni e buona parte dei dipendenti degli stabilimenti assunta durante gli anni '80. Sulla base di tali informazioni pertanto è stato svolto un esercizio di calcolo prospettico del pensionamento, fissati un tasso di pensionamento medio pari al 1,15%, che aumenta di un fattore pari 1,29, elevato alla differenza tra l'anno di osservazione e il 2017.

Il risultato dell'esercizio porta a concludere che il processo di riduzione del personale alla soglia di "economicità" del costo del lavoro non potrà avvenire con gli attuali ritmi prima del 2025.

### Conclusioni

Essendo il fine dell'elaborato quello di emettere un giudizio su quella che è l'attività dell'Agenzia, dall'analisi si è avuto modo di vedere come l'Agenzia paghi scelte non proprie, ma antecedenti addirittura alla propria costituzione, compiute in un'ottica di mantenimento dell'attività industriale *in house* del Forze Armate, e di non delocalizzare le attività di stabilimenti e/o ridurre il personale di stabilimenti situati, in particolare in zone a tassi di disoccupazione più alti che nel resto del Paese. La funzione dell'Agenzia è quella di cercare di diminuire l'impatto finanziario di tali scelte, e in alcuni settori tale operazione sta dando dei risultati positivi, in altri la situazione è ancora negativa. Ma è la stessa Agenzia che ne subisce il carico, con una struttura organizzativa non abbastanza efficiente per operare sul libero mercato. Con il tempo, grazie alla riforma del quadro normativo di riferimento e alle procedure di mobilità e quiescenza attualmente e/o conseguentemente possibili, si spera che la struttura organizzativa dell'Agenzia possa raggiungere i livelli di economicità, efficienza ed efficacia tali da permettere di competere sul mercato *captive* di modo da poter raggiungere l'obiettivo assegnato dal legislatore e di rientrare delle spese sostenute dalla collettività per il mantenimento dei posti di lavoro e degli *asset* produttivi della Difesa.