



*Programma triennale di attività
e bilancio annuale di previsione
dell'AID*

2019-2021

Indice

- 1. Executive summary**
- 2. Introduzione**
- 3. Le linee programmatiche dell’Agenzia**
- 4. Il 2018**
- 5. Il triennio 2019-2021 - valore della produzione**
 - 5.1 Business Unit ESPLOSIVI E MUNIZIONAMENTO**
 - Lo Stabilimento di BAIANO DI SPOLETO
 - Lo Stabilimento di NOCETO
 - Lo Stabilimento di FONTANA LIRI
 - Lo Stabilimento di CAPUA
 - 5.2 Business Unit VALORIZZAZIONE MEZZI TERRESTRI E AEREI**
 - Lo Stabilimento di TORRE ANNUNZIATA
 - 5.3 Business Unit ATTIVITA’ NAVALI**
 - L’Arsenale di MESSINA
 - Lo Stabilimento di CASTELLAMMARE DI STABIA
 - Il Progetto di SHIP RECYCLING
 - 5.4 Business Unit DEMATERIALIZZAZIONE**
 - Lo Stabilimento di GAETA
 - 5.5 Business Unit CHIMICO - FARMACEUTICO**
 - Lo Stabilimento di FIRENZE
- 6. Le Risorse Umane**
- 7. Le Previsione economiche finanziarie 2019-2021**

ALLEGATO:

Parametri di attribuzione delle spese generali di funzionamento sulle commesse - 2019

1. Executive summary

Il presente Piano triennale di attività e bilancio annuale di previsione AID 2019-2021 (di seguito denominato Piano) è stato predisposto per l'approvazione del Ministro della difesa in aderenza a quanto previsto dalla norma di riferimento (Regolamento interno in materia di Amministrazione e Contabilità dell'AID del 17 giugno del 2011), sviluppando ed aggiornando il Piano industriale Triennale 2018-2020, redatto ai sensi dell'art. 2190 comma 1-bis del d.lgs 15 marzo 2010, n. 66.

Portato a compimento l'iter di sviluppo del nuovo assetto normativo e istituzionale, nel 2018 l'AID conferma il suo impegno verso il miglioramento dell'operatività e dell'ottimizzazione dei processi aziendali, avendo a disposizione un orizzonte temporale più ampio (tre anni più tre) per il conseguimento non solo dei suoi specifici obiettivi - come originariamente previsto - ma anche delle sue missioni e dei suoi compiti permanenti.

Gli obiettivi per il prossimo futuro sono, pertanto, quelli di incrementare i ricavi, continuando a svolgere le fondamentali attività istituzionali a favore degli enti dell'A.D., di aumentare la penetrazione negli altri mercati - istituzionale e privato - in particolare nelle aree di business dove l'Agenzia ha sviluppato nuovi sistemi competitivi e di migliorare il risultato operativo in un'ottica sistemica e maggiormente integrata, volta alla complessiva capacità di operare secondo criteri di economica gestione.

In tale quadro, l'Agenzia nell'ottica di valorizzare le "ricchezze" interne, in termini di risorse umane, competenze e capacità industriali, mirerà a:

- consolidare e, ove possibile, ampliare il mercato verso il cliente istituzionale (denominato anche mercato *captive*), in ottica di *customer-satisfaction* del cliente Difesa, facendo anche ricorso a commesse assegnate all'Agenzia come controprestazioni di convenzioni in permuta per la valorizzazione di mezzi e materiali;
- implementare stabili e durature relazioni in campo produttivo, commerciale e finanziario, con primarie aziende dei settori 'difesa, sistemi e spazio' attraverso accordi industriali, *Partnership* Pubblico/Privato (di seguito denominata P.P.P.), *Project Financing* etc., dando priorità al settore industriale nazionale, anche con governi stranieri. In tale ambito, tenuto conto che la produzione dell'Unità produttiva di Fontana Liri si rivolge quasi esclusivamente al mercato privato, il percorso di risanamento della stessa deve necessariamente avvenire mediante l'individuazione di partner industriali che siano in grado di garantire, operando secondo regole di mercato, la competitività nei mercati internazionali;

- dare impulso alle iniziative produttive ad alta intensità di utilizzo della manodopera interna (*labour-intensive*) per portare a saturazione le attuali capacità operative, ottimizzando i nuovi investimenti, compatibilmente con le risorse finanziarie disponibili.

Le difficoltà del contesto economico generale e dei mercati in cui compete l'AID, nonché le condizioni nelle quali essa opera – caratterizzate da elevati uscite in quiescenza del personale con difficoltà per il mantenimento di competenze critiche, e dalla indifferibilità di interventi urgenti di manutenzioni/adequamento delle infrastrutture, conseguente anche alla difficoltà di finanziamento dei lavori di competenza dell'A.D. - sono particolarmente impegnative e rendono il quadro di riferimento complesso.

Appare evidente che, per l'AID, ente *in house* del Ministero della difesa, il percorso di risanamento dell'Agenzia dipenda, oltre che dal mercato esterno, anche e fortemente dalle commesse A.D.. Si auspica che, nel prossimo futuro, nonostante le ristrettezze finanziarie a cui notoriamente tutto il settore della PA è soggetto, possano intervenire nuovi e ulteriori affidamenti da parte degli Enti della Difesa - sotto forma sia di commesse di produzione sia di cessioni di materiale in permuta - avuto riguardo alla circostanza che gli oneri conseguenti a carico dell'Amministrazione della Difesa sono, comunque, limitati alle materie prime, alle eventuali lavorazioni esterne e alle altre spese dirette alla commessa nonché alla quota di oneri derivanti dalle spese generali di funzionamento.

Nel periodo di Piano, il risultato operativo complessivo dell'Agenzia risulta in costante e graduale miglioramento, passando da una perdita prevista di 10,6M€ del primo anno ad un risultato positivo di 5,5M€ del 2021.

Ciò avverrà, in estrema sintesi, in virtù dei positivi risultati operativi delle U.P. di Baiano, Noceto, Torre Annunziata, Firenze, Gaeta, Castellammare e Messina, che compenseranno le *performance* non pienamente positive delle U.P. di Capua e di Fontana Liri. In particolare l'U.P. di Capua necessita di un adeguato periodo per raggiungere la piena competitività¹, mentre per l'U.P. di Fontana Liri occorre tenere in considerazione l'orizzonte temporale che, realisticamente, ipotizza l'avvio della P.P.P. entro il 2019 e il completamento entro il 2021.

¹ Il risultato operativo dell'UP di Capua è stato condizionato dai seguenti fattori:

- rispetto alle altre UP, l'UP di Capua è stata affidata in gestione all'Agenzia solo dal 1° gennaio 2017 con una perdita iniziale di circa 10ME;
- le linee produttive dell'UP di Capua si attende saranno pienamente operative solo a partire dalla seconda metà del 2019, all'esito degli adeguamenti infrastrutturali a norma di legge, slittati di un anno rispetto alla precedente previsione.

Piano triennale di attività 2019-2021

CONTO ECONOMICO (valori in milioni di euro)	Piano Operativo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Valore della produzione	103,4	113,5	116,8
Costi della produzione	114,0	113,4	111,3
Risultato operativo	-10,6	0,1	5,5
Proventi/(oneri) finanziari	-	-	-
Risultato di gestione	-10,6	0,1	5,5

Piano Industriale Triennale 2018-2020

CONTO ECONOMICO (valori in milioni di euro)	Piano Operativo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
Valore della produzione	95,0	120,1	125,4
Costi della produzione	107,5	125,8	125,0
Risultato operativo	-12,4	-5,8	0,4
Proventi/(oneri) finanziari	0,0	0,4	0,8
Risultato di gestione	-12,4	-5,4	1,2

Il portafoglio A.D. attualmente disponibile consente di prevedere per le U.P. di Baiano e di Capua un ottimo grado di copertura del budget dell'esercizio in corso, con discreta copertura per quelle di Torre Annunziata e di Castellammare. Il portafoglio derivante dai clienti privati e istituzionali incide positivamente a determinare il buon grado di copertura del budget atteso per l'Arsenale di Messina.

2. Introduzione

Mission, attività e vision

L'Agenzia, come noto, ha personalità giuridica di diritto pubblico, ai sensi dell'articolo 22, comma 1, del decreto legislativo n. 300 del 1999, ed è dotata, in ragione dell'attività industriale che svolge, di autonomia amministrativa, finanziaria e contabile e, nei limiti e con le forme previsti dall'articolo 8, comma 4, lettera l), del decreto legislativo n. 300 del 1999 nonché dal Decreto del Presidente della Repubblica n. 424 del 15 novembre 2000, organizzativa.

In particolare, l'Agenzia opera secondo criteri industriali, in autonomia, sotto la vigilanza del Ministro della Difesa, con la missione di portare all'economica gestione gli stabilimenti industriali assegnati, in una logica di creazione di valore sociale ed economico. Pertanto, l'obiettivo primario dell'Agenzia è di condurre le U.P. di Baiano di Spoleto, Noceto di Parma, Torre Annunziata, Fontana Liri, Castellammare di Stabia, Firenze, Gaeta, Messina e Capua² a capacità complessive di operare in condizioni di economica gestione.

Nell'ultimo triennio, alla luce dell'elevato grado di diversificazione delle competenze, attività e prodotti delle U.P. affidate all'Agenzia, è stato avviato un importante processo di evoluzione organizzativa finalizzato ad una gestione delle stesse U.P. maggiormente efficace ed efficiente rispetto agli anni precedenti.

In tale ottica, pertanto, nel 2015 – come anzidetto – è stato definito ed avviato un Piano di Rilancio e Competitività, con cui è stata, tra l'altro, ripensata la struttura organizzativa dell'Agenzia, mediante la ripartizione dell'attività industriale su cinque pilastri funzionali denominati *Business Unit* (di seguito denominate B.U.):

- esplosivi e munizionamento;
- attività navali;
- valorizzazione mezzi terrestri ed aerei;
- istituto chimico-farmaceutico;
- dematerializzazione.

Le *Business Unit* sono, dal punto di vista organizzativo e gestionale, configurate come centri di risultato e hanno, quindi, una valenza strategica ed operativa, poiché tese a potenziare la penetrazione del mercato interno, esterno e la "*Customer Satisfaction*" della Difesa e a creare sinergie in termini di integrazione dei processi industriali.

Per poter orientare tutte le risorse disponibili alla realizzazione degli obiettivi dell'Agenzia è stata ripensata la "*vision*" che consiste nella: "*identificazione e*

² Art.li 20 e 48 del Codice dell'ordinamento militare, e decreto interministeriale Difesa – Economia del 17 giugno 2011 recante "Approvazione del regolamento interno in materia di amministrazione e contabilità dell'A.I.D.

valorizzazione delle ricchezze interne in termini di risorse umane, competenze e capacità industriali, sui mercati istituzionali e commerciali a beneficio della Difesa”.

Per dare ulteriore impulso al raggiungimento degli obiettivi AID, con la preventiva approvazione del Segretariato Generale della difesa è stato costituito il Gruppo di Progetto per l’implementazione del Piano Industriale Triennale, con la partecipazione dei Capi B.U. e del Responsabile Amministrazione, Finanza e Controllo. Nei primi mesi di attività, in prospettiva del bilancio 2018, si è principalmente operato per assicurare il rispetto degli obiettivi temporali ed economico/finanziari delle commesse istituzionali e private in atto, responsabilizzando maggiormente i Capi B.U. e successivamente intervenendo con azioni dirette di indirizzo e correzione presso le singole U.P.. Si è adottato quindi lo stesso approccio per la formulazione del presente Piano e, contestualmente, raccogliendo e razionalizzando le istanze comuni e specifiche, il Gruppo ha contribuito a rilevare e condividere con la Direzione generale le esigenze critiche sia del personale sia delle infrastrutture.

Le U.P., in base alla tipologia delle attività rispettivamente svolte, rientrano nell’ambito delle seguenti B.U.:

ESPLOSIVI E MUNIZIONAMENTO

- "Stabilimento Militare Ripristini e Recuperi del Munizionamento" di **Noceto di Parma**
- "Stabilimento Militare del Munizionamento Terrestre" di **Baiano**
- "Stabilimento Militare Pirotecnico" di **Capua**
- "Stabilimento Militare Propellenti" di **Fontana Liri**

VALORIZZAZIONE MEZZI TERRESTRI E AEREI

- "Stabilimento Militare Spolette" di **Torre Annunziata**

ATTIVITA' NAVALI

- "Arsenale Militare" di **Messina**
- "Stabilimento Militare Produzione Cordami" di **Castellamare di Stabia**

CHIMICO FARMACEUTICO

- "Stabilimento Chimico Farmaceutico Militare" di **Firenze**

DEMATERIALIZZAZIONE

- “Centro di Dematerializzazione e Conservazione Unico della Difesa” di **Gaeta**

3. Le linee programmatiche dell'Agenzia

Il presente Piano, conformemente a quanto prescritto dalla citata norma, individua le linee programmatiche che, in continuità con il processo di risanamento delle U.P. avviato nel precedente triennio 2015-2017 condurranno l'Agenzia ad operare in complessive condizioni di economica gestione alla fine del Piano stesso.

Il Piano, in sintesi, si muoverà lungo le seguenti tre direttrici strategiche:

- 1) **Sviluppo delle commesse industriali**
- 2) **Ottimizzazione dell'assetto organizzativo dell'Agenzia**
- 3) **Assicurazione della sostenibilità finanziaria e del bilanciamento continuativo dei flussi di cassa dell'Agenzia**

1) Sviluppo delle commesse industriali acquisite rispettivamente dall'Amministrazione Difesa (di seguito denominata A.D.), dalle altre P.A. e dal mercato privato.

In tale ambito, le linee di azione sono tese prioritariamente a:

- assicurare la necessaria continuità del *business*, per soddisfare appieno le esigenze del "cliente" A.D.;
- individuare nuovi settori di sviluppo ove potenziare e diversificare l'offerta, incrementando i volumi produttivi per altri clienti, nazionali e globali, privati e istituzionali;
- assicurare la sicurezza delle infrastrutture delle unità produttive, tramite la realizzazione di mirati investimenti di miglioramento delle condizioni di sicurezza dei luoghi di lavoro e di adeguamenti a normativa e relative certificazioni degli impianti elettrici e antincendio. L'ammontare totale delle attività previste assomma a 5,9M€ di cui solo minima parte rientra nella Programmazione Triennale Scorrevole della Difesa, che prevede un impegno totale di 35,7M€. Onde scongiurare il fermo di alcune unità produttive, nel 2018 l'AID ha autorizzato, in anticipazione, interventi urgenti e indifferibili per oltre 1M€ (aggiuntivi rispetto all'usuale impegno finanziario che si attesta intorno a 1M€/annuo), mentre i restanti dovranno essere necessariamente effettuati nel triennio, previa assicurazione della relativa copertura finanziaria, non essendo verosimile che AID possa farsi carico da sola di reperire siffatto ammontare.

Il Piano oltre a preservare e valorizzare le capacità esistenti (personale ed assetti produttivi) persegue il prioritario obiettivo dell'**aumento dei volumi produttivi** e quindi, del valore della produzione, per il conseguimento delle previste capacità complessive di operare in condizioni di economica gestione. L'aumento del valore della produzione, infatti, costituisce sostanzialmente la leva operativa più efficace per ottenere i risultati prefissati e sulla quale agire per incrementare il margine di contribuzione ed assorbire i costi generali/indiretti, nel quadro del progressivo risanamento delle U.P.

A tal fine, il Piano è finalizzato a:

- preservare e ove possibile incrementare il mercato *captive*, facendo anche ricorso a commesse assegnate all'Agenzia come controprestazioni di convenzioni in permuta per la valorizzazione di mezzi e materiali;
- acquisire, in misura sempre maggiore, commesse in convenzione con le altre PA, in virtù della delibera ANAC 712-2016 che consente all'Agenzia, in qualità di ente *in house* del Ministero della Difesa, di stipulare accordi e convenzioni a trattativa diretta proprio con le altre P.A.;
- conseguire una maggiore penetrazione e diversificazione dell'offerta di beni e servizi per altri clienti, privati e istituzionali, nazionali e globali, che le B.U. dell'Agenzia potrebbero fornire nel breve-medio periodo, nelle principali linee di *business*; continuando a perseguire strategie di crescita esterna industriale e commerciale (inorganica) basata su *partnership* e alleanze;
- promuovere relazioni con primarie aziende dei settori di competenza e con gli organi competenti dell'Unione Europea per lo sviluppo di iniziative mirate ad utilizzare appieno le proprie risorse e capacità produttive attraverso la pianificazione di nuove produzioni e l'adeguamento dei relativi reparti produttivi con sistemi di cofinanziamento e promozione sui mercati, quali: Accordi Industriali, *Project Financing*, *Partnership Pubblico/Privato*, etc.

2) Ottimizzazione dell'assetto organizzativo dell'Agenzia E' un obiettivo fondamentale che, consentendo il miglioramento della competitività e della produttività pone l'Agenzia nelle condizioni di corrispondere nel modo più adeguato possibile agli obiettivi prefissati dallo stesso Piano.

Ciò dovrà avvenire in particolare:

- mantenendo le imprescindibili competenze "strategiche" (profili tecnici specialistici) ancora disponibili presso i reparti produttivi delle U.P., attraverso un mirato ed equilibrato *turn over*, ai fini dell'indispensabile travaso del *know how*, senza impatti sulla funzionalità e produttività delle stesse U.P. e in chiave di contenimento dei costi complessivi di gestione del personale;
- assicurando la copertura degli ulteriori profili critici funzionali alla realizzazione di un efficace modello di *business*, e delle qualifiche

- funzionali con profilo tecnico che, dedicati all'esecuzione delle commesse di produzione, sono qualificati come manodopera diretta, mediante le ulteriori procedure concorsuali *ex lege* avviate già a partire dal 2018;
- completando entro il 2018 la stabilizzazione delle risorse interne assunte con contratto a tempo determinato destinatarie delle specifiche disposizioni vigenti in materia, tramite le procedure concorsuali recentemente avviate (ex art. 35, comma 3bis, lett. A) del d.lgs. n. 165/2001 e ai sensi dell'art. 20 co. 1 del d.lgs. 75/2017 (decreto Madia);
 - consentendo l'accesso alla dirigenza, attraverso l'utilizzo delle forme concorsuale che valorizzino le professionalità tecnico-gestionali di peculiari risorse interne in possesso di determinati requisiti di stampo aziendale non rintracciabili facilmente nell'ambito della PA, il cui contributo risulta indispensabile per lo sviluppo armonico del piano. Infatti, benché l'approvazione delle prime tabelle organiche dirigenziali risalga al 2015, a tutt'oggi l'Agenzia non ha nei ruoli propri dirigenti, atteso il divieto di utilizzare le risorse finanziarie derivanti dalle cessazioni del personale a tempo indeterminato non dirigenziale, divieto che è rimasto in vigore sino alla modifica apportata dall'art.25 comma 4 D.lgs. 75/2017 all'art. 1 comma 227 4 cpv della legge 208/2015. Tale esigenza si giustifica tenuto conto dell'importanza strategica che tale tipologia di personale assume al fine di garantire la continuità gestionale e la funzione di impulso dell'Agenzia;
 - continuando ad utilizzare, in via residuale, la manodopera in somministrazione (adeguatamente addestrata nel biennio precedente tramite tirocini formativi) come strumento di supporto temporaneo, tempestivamente attivabile nel breve termine, per fare fronte alle esigenze di picchi di produzione che non potranno essere soddisfatti con le assunzioni di cui ai punti precedenti; questo al fine di garantire l'esecuzione delle commesse nei termini contrattualmente previsti. In conseguenza, le risorse umane di prevista assunzione nel triennio, recepite nel presente piano delle attività, sono pari a 94 unità, di cui 84 di manodopera diretta (sono escluse le unità dell'AID in cui personale è rimasto nei ruoli del Ministero della Difesa);
 - garantendo, senza soluzione di continuità, la copertura di tutte le posizioni organiche del personale militare necessario;
 - gestendo e valorizzando, attraverso un apposito progetto di *change management*, le differenze culturali delle risorse umane presenti, nell'ottica di promuovere i mutamenti culturali e di processo indispensabili a fronteggiare con l'efficacia e la competitività necessarie i nuovi e mutati scenari di mercato.

Infine giova ricordare che l' Agenzia ha portato a compimento il progetto organizzativo relativo alla definizione della struttura ottimale delle U.P. e della Direzione Generale, configurazione da adottare a regime con il raggiungimento complessivo dell' economica gestione.

Considerando le previsioni delle uscite in quiescenza del personale con le attuali norme in vigore, e tenendo in conto della distribuzione dei profili tra le aree e delle competenze necessarie allo sviluppo dell' Agenzia, è stato identificato il fabbisogno assunzionale per le U.P. e la Direzione Generale (escluse le unità dell' AID in cui personale è rimasto nei ruoli del Ministero della Difesa), che ammonta a 222 unità, di cui più del 50% con qualifiche dirette. In particolare, per la peculiare natura dell' Agenzia e delle sue specifiche produzioni, sarà necessario prevedere anche profili non presenti nell' attuale sistema di classificazione del Ministero della Difesa.

3) Assicurazione della sostenibilità finanziaria e del bilanciamento continuativo dei flussi di cassa dell' Agenzia, al fine di poter garantire la continuità aziendale.

Nel corso del 2018, la Direzione Generale dell' Agenzia ha ulteriormente affinato le strategie finanziarie con l' obiettivo di migliorare le criticità di cassa e di ridurre i crediti vantati nei confronti dell' A.D..

Completate le compensazioni finanziarie, gestite a livello 'centralizzato', tra i debiti che l' Agenzia vantava verso l' A.D. e derivanti dall' acquisizione in permuta dei mezzi e dei beni dimessi, ed i crediti pregressi che l' Agenzia vantava nei confronti dell' A.D., le nuove commesse di produzione sono state, e si prevede, saranno assegnate all' Agenzia anche come controprestazioni di convenzioni in permuta, contribuendo in tal modo a ridurre globalmente le uscite di cassa degli Organi programmatori della Difesa per il pagamento degli oneri a rimborso previsti dalla direttiva SMD F011 e consentendo agli stessi di accedere ai prodotti e servizi dell' Agenzia a fronte delle riduzioni degli stanziamenti previsti nel bilancio del dicastero.

Inoltre, sarà indispensabile continuare a sostenere il rapporto con il mercato esterno in particolare internazionale, ed il tempestivo incasso dei crediti, i cui introiti, oltre a finanziare i costi afferenti all' attività esterna potranno generare cassa a favore dell' Agenzia stessa.

Infine, tenuto conto della rilevanza delle attività di Ricerca e Sviluppo Tecnologico ai fini del buon andamento del Piano - in particolare per i programmi di interesse strategico nazionale che prevedano finalità duali - un ulteriore obiettivo perseguito dal Piano stesso è quello della ricerca di specifici finanziamenti, sia tra quelli previsti dall' A.D. (es. Piano Nazionale di Ricerca

Militare come già avvenuto negli anni precedenti) che tra quelli erogabili da altri fondi nazionali (da altre P.A. e/o Istituzioni Pubbliche e/o Private) e comunitari, qualora ne sussistano i presupposti.

Si rammentano:

- il riorientamento, di concerto con il V Reparto di SGD, del PNRM 'Carbon-Carbon', nel nuovo PNRM denominato 'TACS - Tools for Advanced Composite Structures',
- il progetto 'Sistema WORK-SAFE, che ha l'obiettivo di permettere la manipolazione, l'analisi, lo studio visivo e la rilevazione di dati quantitativi (masse, forze e coppie) di manufatti esplosivi, in un ambiente protetto, con il personale che opera in un ambiente sicuro mediante controlli remotizzati. La fornitura dei requisiti funzionali del 'Sistema WORK-SAFE' è stata affidata a una azienda di R&D in collaborazione con uno specifico gruppo di progetto guidato dal direttore dell'U.P. di Noceto. Il progetto sarà presentato entro il 2018, congiuntamente a due soggetti specializzati nella ricerca applicata quale proposta di sviluppo nell'ambito del PNRM: nella prima fase sarà realizzato un prototipo funzionante che permetterà in una seconda fase di sviluppare il processo operativo (*Operational Requirement Specification*) sia per le attività di demilitarizzazione sia, laddove possibile, per attività di integrazione del munizionamento, in condizioni di assoluta sicurezza per gli operatori. Per un impiego ottimale delle risorse si prevede saranno utilizzati strumenti H/W e S/W disponibili sul mercato, con i quali sviluppare un sistema ottimizzato, attraverso prove pratiche e l'utilizzo di metodologie di Intelligenza Artificiale.
- il Programma Operativo Nazionale "Governance e Capacità Istituzionale", nell'ambito del progetto "Italia login - la casa del cittadino" al quale il Ministero della Difesa potrebbe accedere, utilizzando quale soggetto esecutivo il Ce.De.C.U. di Gaeta. In tale ottica il Ce.De.C.U. ha avviato una preventiva riflessione congiunta con gli interlocutori di AgID (Agenzia per l'Italia Digitale) che hanno evidenziato la sussistenza dei presupposti per avviare la fase progettuale.

Un ulteriore obiettivo dell'Agenzia nei prossimi esercizi finanziari sarà la maggiore **ottimizzazione tecnica, organizzativa e gestionale** delle iniziative industriali avviate/da avviare. Ciò dovrebbe portare, nel medio lungo periodo, non solo ad un miglioramento dei livelli di tempestività e efficienza, ma anche di soddisfazione del cliente, con un incremento del valore della produzione e il conseguente aumento del margine di contribuzione di Agenzia.

A tal fine, pertanto, l' Agenzia:

- continuerà l'implementazione di processi di flessibilità/adattamento organizzativo e di ottimizzazione tecnico operativa lungo la catena del valore aziendale;
- proseguirà ad efficientare l'utilizzo delle risorse includendo i costi per le spese generali, i costi diretti di commessa (materie prime, lavorazioni esterne, trasporti, etc.) e gli investimenti;
- pur continuando a investire prioritariamente per assicurare gli standard di sicurezza previsti, per gli interventi destinati a non interrompere le filiere produttive (mantenimento capacità produttive) interessate dal Piano, e soprattutto interventi legati alla sicurezza infrastrutturale, effettuerà mirati interventi di automazione/razionalizzazione della produzione, in un'ottica di riduzione dei costi nelle U.P. ove non sia più disponibile un eccesso di manodopera;
- nelle U.P. con manodopera diretta ancora sottoimpiegata (Castellammare, Capua e Torre Annunziata) darà priorità alle iniziative produttive ad alta intensità di utilizzo della manodopera interna (*labour-intensive*) ed a basso contenuto di investimenti, per ottenere la saturazione della capacità operativa ivi attualmente disponibile, quali quelle della *demat* (fase preparazione alla scansione dei documenti cartacei).

4. Il 2018

Dal punto di vista delle attività operative, il 2018 si è caratterizzato dall'avvio della produzione di importanti commesse, concepite nell'ambito del Piano di Rilancio e Competitività del 2015, principalmente nel settore dell'allestimento (granate 40x53 mm HV, giubbetti antiproiettile livello IV, etc.) e della termodistruzione di munizionamento per clienti governativi internazionali, con una previsione di riflessi positivi complessivi, per il sistema dell'Agenzia, anche nel prossimo triennio 2019-2021.

Business Unit ESPLOSIVI E MUNIZIONAMENTO

U.P. di Baiano, Noceto, Fontana Liri e Capua

- per l'**U.P. di Baiano**, ad ottobre, sono state effettuate con esito positivo le prove di omologazione delle granate 40x53 mm HV e sono in corso di esecuzione le produzioni delle due tipologie di granate, HEDP-SD e TP-M, commissionate dall'A.D. Inoltre, nel secondo semestre è iniziato l'allestimento dei giubbetti per il cliente Difesa, in base all'accordo quadro industriale con il consorzio PBI. In merito all'attività verso 'Altri clienti' è prevista nell'anno la vendita alla MES di 11.697 kit provenienti dallo sconfezionamento dei c.c. 105/51 HEAT, attività non prevista a budget;
- per l'**U.P. di Noceto** è stata conclusa nel primo semestre la commessa di demilitarizzazione per la Polizia di Stato mentre è in corso di esecuzione, e proseguirà anche per il 2019, la commessa EUCOM relativa alla demilitarizzazione di munizionamento proveniente dagli USA (800k€ di fatturato previsto nell'anno, inclusa la logistica), anche grazie all'ulteriore ordine acquisito.
In merito alle altre commesse di termodistruzione è prevista nel 2018 la conclusione della demil delle mine anticarro SH55 che, assieme alla demil di altro munizionamento (es. lacrimogeni), chiuderà il mandato DAT 75/2016. Inoltre è in avanzamento la demil del munizionamento del mandato DAT 112/2017 (es. cariche di lancio 155/23 M3 ed M4) e della permuta 89^ con il Polo di Piacenza (es. scaricamento/sconfezionamento bombe da 120 mm);
- per l'**U.P. di Fontana Liri** è in corso l'attuazione del piano di manutenzioni straordinarie (centrale termica, impianti antincendio ed elettrici, aria compressa, etc.), che include anche gli investimenti necessari per rifornire l'U.P. della risorsa idrica necessaria alla produzione, e resa scarsa dalla siccità dello scorso anno. Ciò ha comportato il fermo delle fabbriche di

Nitrocellulosa e Polvere Sferica ma anche alcune difficoltà per l'esecuzione della commessa assegnata dall'EI, relativa alla trasformazione delle cariche di lancio M4A1/A2 in tipo DM42. Parallelamente al piano di manutenzione straordinario, è in studio il *project financing* per il trasferimento della gestione dei processi produttivi della Nitrocellulosa e Polvere Sferica all'industria privata, mantenendo, invece, la gestione del sito e della centrale idroelettrica in carico all'UP;

- per l'**U.P. di Capua** è in corso di esecuzione la commessa assegnata dalla DAT nel 2017 per l'approvvigionamento di munizionamento di piccolo calibro, programmata secondo il piano di consegna concordato con il cliente (rate fino al 2021); per il 2018 è prevista la conclusione di nove rate (es. nastratura 5,56 e 7,62) di suddetta commessa, alcune delle quali con data di consegna nei primi mesi del 2019, per un valore della produzione annuo pari a 14,1M€. Inoltre, sono in corso di esecuzione i contratti assegnati prima del transito dell'UP nella gestione dell'AID, con un valore della produzione annuo pari a 1,3M€.

Business Unit VALORIZZAZIONE MEZZI TERRESTRI E AEREI

U.P. di Torre Annunziata

- tra le valorizzazioni più importanti avvenute nel 2018 si segnalano la cessione, tramite G2G, dei VTLM 'Lince' al Brasile (4M€) e degli elicotteri AB206 all'Argentina (3M€); inoltre, sono proseguite anche nel 2018 le iniziative mirate a valorizzare le risorse umane con attività *labour-intensive*, quali quelle di dematerializzazione di materiale cartaceo a favore dell'Aeronautica Militare in piena sinergia con il Ce.De.C.U. di Gaeta.

Business Unit ATTIVITA' NAVALI

U.P. di Castellammare di Stabia, Arsenale di Messina e *Green Ship Recycling*

- per l'**Arsenale di Messina** non sono state assegnate dalla MM le attività programmate a budget 2018, quali, ad esempio, la sosta lavori di un pattugliatore classe comandanti e di unità tipo MTC/MTF; continua, invece, il trend positivo nel mercato privato (in corso di esecuzione le attività manutentive sulle navi di RFI, in base a quanto previsto nel nuovo contratto quadro), seppur rallentato dalle criticità operative insorte nel secondo semestre; sono stati infatti sequestrati dalla Procura di Messina, sia il bacino di carenaggio in muratura che quello galleggiante, per presunto inquinamento ambientale. In particolare, per quanto sopra detto, al momento sono state rinviate le attività programmate di pulizia e pitturazione delle carene sulle unità navali in sosta lavori, mentre

proseguono le attività eseguibili sulle unità navali galleggianti ormeggiate in banchina. Parallelamente, sono in corso le attività per richiedere il dissequestro dei beni, che dovrebbe avvenire, auspicabilmente, entro il 2018. Per il preconsuntivo 2018 si attende, quindi, un risultato di bilancio in diminuzione, sia rispetto al 2017 che al budget 2018.

- per l'**U.P. di Castellammare di Stabia** oltre alle forniture per la Marina Militare, nel 2018 è stato completato il Reparto di Lavorazione per la coproduzione di parti aeronautiche in fibra di carbonio con la società Magnaghi Aeronautica;
- per quanto riguarda il progetto *Green Ship Recycling* è in corso di completamento la demolizione con valorizzazione dei rottami di Nave ex Alpino; inoltre, per la vendita delle due ex Nave Granatiere e Vittorio Veneto acquisite in permuta dalla Marina Militare, sarà finalizzata entro l'anno la manifestazione d'interesse per l'invito a gara di operatori ritenuti idonei. L'aggiudicazione della gara è prevista nel primo semestre 2019.

Business Unit Dematerializzazione

U.P. di Gaeta: Ce.De.C.U.

- oltre alla dematerializzazione degli archivi cartacei della Difesa, nel corso del 2018, sono stati erogati, ad altre PPAA (Regione Calabria, Polizia di Stato, MIPAAF, etc.), servizi connessi alla dematerializzazione quali la conservazione di archivi fisici e digitali, e attività di consulenza inerenti l'impostazione di modelli organizzativi per la digitalizzazione cartacea.

Business Unit ISTITUTO CHIMICO-FARMACEUTICO

U.P. di Firenze

- per l'**UP di Firenze** è prevista nel secondo semestre la conclusione della commessa pluriennale assegnata dalla DAT relativa ai kit e corredi complementari NBC; inoltre per il progetto cannabis, sono in completamento le due serre, nonché le due camere di essiccazione, necessarie per portare la capacità produttiva a 150 kg/anno di infiorescenze. In merito all'attività istituzionale è prevista la produzione di 500.000 compresse dell'antidoto Potassio Ioduro (KI) per Scorta Nazionale Antidoti, non previsti a budget.

Nonostante le criticità operative registrate nel 2018 per alcune U.P., sia in termini di avanzamento delle attività programmate sia in termini di acquisizione delle commesse (U.P. di Fontana Liri e Messina) i risultati di preconsuntivo 2018, comparati con i valori del consuntivo 2017, evidenziano che l’Agenzia è in miglioramento rispetto allo scorso anno, registrando una perdita operativa di **-15.586k€**, con una diminuzione del **25%** rispetto al 2017 (**-20.890k€**).

Per le U.P. di Baiano, Noceto, Firenze e Gaeta è prevista la conferma dell’economica gestione, mentre per l’U.P. di Castellammare, Capua e di Fontana Liri è prevista una minor perdita rispetto all’anno precedente; per quest’ultima U.P. il risultato non è da ascrivere a produzioni industriali, bensì all’uscita in quiescenza di personale (-22 unità per circa -1M€ di costi).

Invece, l’Arsenale di Messina e l’U.P. di Torre Annunziata faranno registrare una maggior perdita rispetto all’anno precedente. In particolare per l’Arsenale di Messina il risultato è stato inficiato dalla mancata assegnazione delle attività programmate per la Marina Militare, quali, ad esempio, la sosta lavori di pattugliatore classe comandanti (impegnate in importanti missioni nel mar Mediterraneo), mentre per l’U.P. di Torre per il venir meno di altre attività *labour intensive* occasionali quali ad esempio la demil di armi leggere.

Nella tabella sottostante, si riporta una sintesi previsionale dei principali dati economici relativi al 2018:

CONTO ECONOMICO (valori in milioni di euro)	Consuntivo 2017	Piano operativo 2018	Precons. 2018	Delta Precons.2018/ Cons. 2017
Valore della produzione	62,8	95,0	82,7	+32%
Costi della produzione	83,7	107,4	98,0	+17%
Risultato operativo	-20,9	-12,7	-15,3	+27%
Proventi/(oneri)finanziari	-	-	-	-
Proventi/(oneri)straordinari	-	-	-0,3	-
Risultato di gestione	-20,9	-12,4	-15,6	+25%

5. Il triennio 2019 - 2021: il valore della produzione

Nel triennio di Piano, i volumi totali dei ricavi della produzione previsti, sono stati elaborati per tutte le U.P. sulla base delle:

- commesse acquisite o di ragionevole acquisizione - relative al *business* già in atto delle U.P. e da effettuarsi sulla base sia delle lettere di affidamento e della programmazione preliminare inviata dagli Enti A.D., in ottemperanza alla direttiva SMD F-011 'Modalità e procedure per la gestione delle commesse all'Agenzia da parte degli Enti della Difesa' (edizione 2017), sia della domanda dei clienti privati;
- concrete opportunità di *business* derivanti dalla realizzazione delle iniziative di nuova individuazione.

VALORE DELLA PRODUZIONE

importi in M€

BU	UP	2019		2020		2021	
		AD	Altri clienti	AD	Altri clienti	AD	Altri clienti
Esplosivi munizionamento	Baiano	21,4	2,3	11,3	10,4	8,6	13,0
	Noceto	5,4	2,9	5,3	5,0	6,2	4,1
	Fontana Liri	0,9	0,6	-	2,9	-	2,9
	Capua	21,5	-	22,2	-	24,2	-
	Totale BU	49,2	5,8	38,8	18,3	39,0	20,0
Mezzi terr/aerei	Torre Annunziata	18,6	-	21,4	1,0	23,8	0,9
	Totale BU	18,6	-	21,4	1,0	23,8	0,9
Farmaceutico	Firenze	3,4	5,9	0,9	9,6	0,9	9,6
	Totale BU	3,4	5,9	0,9	9,6	0,9	9,6
Demat	Gaeta	2,1	0,5	1,5	1,0	1,5	2,1
	Totale BU	2,1	0,5	1,5	1,0	1,5	2,1
Attività navali	Castellammare	3,3	0,2	3,1	0,4	3,1	0,7
	Messina	10,6	2,6	10,7	5,5	10,9	3,1
	Ship Recycling	1,1	-	1,2	-	1,3	-
	Totale BU	15,0	2,8	15,0	5,9	15,3	3,8
TOTALE AID		88,3	15,0	77,6	35,8	80,5	36,4

Nell'arco di Piano, il Valore della Produzione si attende passerà da 103,4M€ a 116,8M€; in particolare si prevede una espansione significativa nel mercato esterno, da 15M€ a 36,4M€, mentre per il cliente AD, in riduzione per il completamento nel 2019 di importanti commesse dell'U.P. di Baiano, si prevede la crescita nell'attività di valorizzazione dei mezzi e materiali ceduti in permuta dalla AD (con un incremento da 16M€ del 2019 ai 20M€ del 2021) e nella *demat*, come indicato nella tabella di seguito.

Demat

Valore della Produzione (in k€)	2019	2020	2021
Torre Annunziata	795	795	795
Castellammare	520	520	520
Capua	630	1.330	1.330
Gaeta	4.822	6.430	4.878
Totale	6.767	9.075	7.523

L'attività di *demat*, caratterizzata da alta intensità di manodopera, consentirà di impiegare i profili amministrativi, in esubero rispetto alle precipue esigenze di staff, nelle linee di produzione delle U.P. della Campania.

Il valore della produzione è stato calcolato moltiplicando le ore dirette programmate sulle attività di demat per il costo orario della manodopera attrezzata di ciascuna unità. Per il CeDeCU di Gaeta si rammenta che tale valore non è riportato nel conto economico in quanto, per la peculiarità del servizio svolto per l'AD, nei bilanci previsionali e consuntivi redatti a partire dal 2015, nei costi della produzione, e quindi nel valore della produzione, non sono inclusi i costi del personale a tempo indeterminato del CeDeCU.

Per l'attività non in convenzione, i maggiori contributi all'espansione dei volumi sono relativi:

- per la BU 'Istituto Chimico Farmaceutico', all'aumento della produzione della cannabis ad uso medico ed in particolare all'avvio del reparto di produzione degli estratti in olio, che consentirà un miglior sfruttamento delle infiorescenze;
- per la BU 'Attività Navali', alla prospettiva di vendita del pattugliatore ex-Panama ed alla produzione di componenti in fibra di carbonio;
- per la BU 'Esplosivi e Munizionamento', ai programmi di crescita nel settore del munizionamento e della protezione individuale del combattente, soprattutto nei mercati internazionali, forti anche delle referenze acquisite con le forniture in atto nel 2018-2019 al Ministero della Difesa italiano.

Nel 2019 la quota della produzione in convenzione con A.D. rispetto al totale si attende pari al 85%, rimanendo sostanzialmente stabile rispetto al preconsuntivo 2018.

5.1 Business Unit ESPLOSIVI E MUNIZIONAMENTO

U.P. di Baiano, Noceto, Fontana Liri e Capua

Linee programmatiche di business

Nel corso del 2018 è diventata pienamente operativa la produzione di munizionamento avanzato con ST Kinetics (Singapore). Infatti, come previsto dalla commessa ricevuta della Direzione degli Armamenti Terrestri, che si ultimerà nel 2020, sono state completate le prove a fuoco del lotto pilota delle granate da 40mm HV in versione attiva 40x53mm HEDP-SD e practice 40x53mm TP-M, ed avviata la produzione del primo lotto di granate (9.048 tipo TP-M e 9.048 tipo HEDP-SD).

Sulla base dell'accordo quadro industriale sottoscritto con il consorzio PBI (Protezioni Balistiche Industriali) è stato anche dato avvio alla produzione, per il triennio 2018-2020, di giubbetti di protezione individuale di livello IV per l'Esercito Italiano e la Marina Militare.

Inoltre, si è provveduto a completare l'assiematura per il mercato privato di spolette e granate di medio calibro, oltre alla valorizzazione di componenti di munizioni di medio calibro destinato alla demilitarizzazione.

Nel settore della demilitarizzazione la BU Esplosivi e Munizionamento, oltre a soddisfare le esigenze del cliente *captive* in un'ottica di *customer satisfaction* ed in particolare inserendo le attività di demil quali commesse in controprestazione di permuta relative alla valorizzazione di mezzi e materiali della Difesa, sono state finalizzate importanti commesse per la termodistruzione di materiale proveniente dai Paesi esteri, tra cui spiccano le attività svolte a favore rispettivamente della Repubblica di Singapore e degli Stati Uniti d'America (*Implementation Agreement all'Acquisition and Cross-Servicing Agreement (ACSA) US-IT-02* -accordo che regola la fornitura di mutuo supporto logistico tra Italia e USA). Tale accordo assume notevole rilevanza in relazione all'avvio di una collaborazione che, per il triennio 2018-2020, assicurerà l'afflusso di consistenti quantitativi di materiali dalle basi logistiche USA in Europa.

E' stata inoltre prevista la demilitarizzazione del munizionamento al fosforo bianco (WP), presente in grande numero nei depositi nazionali e di Paesi esteri, il cui investimento è previsto nell'U.P. di Noceto nel 2019, in cooperazione industriale con altra azienda italiana del settore.

Per quanto concerne l'allestimento di munizionamento di piccolo calibro lo Stabilimento di Capua, sulla base accordo industriale siglato tra l'Agenzia e la

Società Fiocchi Munizioni S.p.A. nel corso del 2017, ha avviato la produzione di munizionamento di piccolo calibro per il triennio 2018 - 2021.

Contestualmente, lo Stabilimento sta completando la fornitura alle Forze Armate delle commesse provenienti da contratti già in essere.

In prospettiva, lo Stabilimento Militare dovrà ripristinare almeno per il cliente istituzionale, un ruolo di rilievo quale sito di integrazione e produzione del munizionamento di piccolo calibro da 5,56 mm - 7,62 mm e 12,7 mm, con un trend produttivo crescente a partire dall'inizio del 2018 e con l'obiettivo di raggiungere la massima capacità produttiva entro il triennio di Piano.

L'attività dello Stabilimento Militare Propellenti di Fontana Liri è stata invece fortemente condizionata dall'esigenza di messa in sicurezza dei reparti di produzione che ha, di fatto, sospeso la produzione degli impianti di nitrocellulosa e polveri sferiche.

In sintesi si prevede di:

- incrementare la produzione del munizionamento di medio e grande calibro;
- acquisire nuove capacità e aumentare il volume delle attività di demil;
- consolidare la capacità industriale nel settore della protezione individuale avanzata del combattente;
- avviare una P.P.P. con lo strumento del *project financing* per valorizzare l'U.P. di Fontana Liri;
- riavviare e saturare le capacità produttive di componenti metalliche per munizionamento di piccolo calibro e di allestimento del calibro 12,7 mm.

Nel triennio il contributo di tale B.U. è pari al 51% del totale AID (171,1M€ su 333,7M€).

Valore produzione Cliente A.D.

Nel triennio il contributo di tale B.U. nel mercato *captive* è pari al 52% (127,0M€ su 246,4M€).

Di seguito vengono riportati i volumi delle produzioni ipotizzate per le principali linee di *business* nel 2019:

a) allestimento e trasformazione presso le U.P. di Baiano, Capua:

- cartucce (20M€);
- giubbetti antiproiettile (13,4M€);
- granate 40 x 53 (6,4M€).

b) demilitarizzazione presso l'U.P. di Noceto:

- munizionamento vario (cariche di lancio, bombe da 120mm etc.) (3,5M€);
- cartucce da snastrare e termodistruggere (0,6M€).

In analogia a quanto avviene presso l'U.P. di Torre Annunziata, l'U.P. di Capua a partire dal 2019 verrà coinvolta in attività sinergica con l'U.P. di Gaeta per l'attività di **dematerializzazione**, mediante l'avvio di una linea per l'esecuzione della fase di preparazione della documentazione cartacea. Nel triennio, tale attività contribuisce ai volumi previsti per la B.U. per 3,3M€.

Valore produzione mercato privato

Il contributo di tale B.U. nel mercato privato è pari al 51% (44,1M€ su 87,2M€).

Di seguito vengono riportati i volumi delle principali produzioni ipotizzate per le principali linee di *business* nel 2019:

a) allestimento presso l'U.P. di Baiano:

- assiematura spolette e cc 105/51 (1,9M€);

b) demilitarizzazione presso l'U.P. Noceto:

- munizionamento della commessa EUCOM che include la logistica, la distruzione e la vendita rottami (2,4M€);
- materiale vario proveniente dalla Repubblica di Singapore (0,6M€).

Partnership Pubblico Privata per l'U.P. di Fontana Liri

Per percorso di risanamento dell'U.P., già nel precedente piano industriale 2018-2020, era stata individuata la costituzione di una società mista pubblico privato con partner industriali, nazionali o esteri, in grado di garantire, operando secondo regole di mercato, la competitività nei mercati delle polveri e della nitrocellulosa.

Il progetto di Partnership Pubblico Privata ha subito un cambio di rotta orientandosi verso una soluzione diversa, che non preveda la costituzione di una società mista. La soluzione che si sta attivamente esplorando con i due

primari soggetti industriali nazionali che hanno manifestato interesse prevede l'intervento di capitali e capacità industriali attraverso lo strumento del "project financing" di iniziativa privata. Lo scenario delinea un sito produttivo che resta pubblico per la gestione dello Stabilimento, la produzione e vendita di energia della centrale idroelettrica al GSE, la fornitura di servizi generali ai partner (vigilanza, antincendio, aree di stoccaggio, semilavorati e prodotti finiti, ...) e di energie, mentre i soggetti privati assicurano la gestione industriale delle linee di produzione esistenti (polveri sferiche e nitrocellulosa), l'apporto di nuove capacità produttive (linea di produzione di polveri per artiglierie) ed i necessari investimenti infrastrutturali e tecnologici.

Il progetto allo studio delinea quella che appare l'unica soluzione ancora realisticamente percorribile per assicurare la sostenibilità dell'U.P. di Fontana Liri e dare uno sbocco alla comprensibile attesa delle comunità locali per concrete opportunità occupazionali, in un orizzonte temporale che realisticamente ipotizza l'avvio del progetto entro il 2019 e il suo completamento entro il 2021.

In totale assenza di conflitto di interessi tra i partner (i mercati di riferimento dei soggetti industriali interessati sono completamente diversi), i principali macro-fattori di successo dell'impresa sono: abbondanza di materia prima necessaria alla produzione delle polveri (il tonnellaggio di nitrocellulosa producibili dall'impianto esistente di Fontana Liri soddisfa largamente le esigenze di entrambi i soggetti industriali), disponibilità di energia elettrica rinnovabile a costi competitivi, riduzione dei costi della logistica (stesso sito produttivo per nitrocellulosa e prodotti finiti).

In sintesi, si ritiene che tale soluzione possa contribuire alla creazione di valore sociale ed industriale, promuovendo l'occupazione giovanile sia nella P.P.P. che nell'indotto, lo sviluppo di sistemi competitivi e la capacità di attrarre investimenti privati - in linea con gli obiettivi di AID di favorire lo sviluppo e il potenziamento in Italia di sistemi integrati con l'industria privata - ed al contempo assicurare l'equilibrio economico e finanziario della struttura in mano pubblica, mantenendo il personale necessario alla gestione delle restanti attività.

Le previsioni economiche riportate negli allegati sono preliminari in quanto il progetto è in evoluzione; tali previsioni saranno aggiornate in occasione della relazione semestrale 2019 a seguito della definizione del *business plan* dell'iniziativa e del Piano Economico Finanziario.

5.2 Business Unit VALORIZZAZIONE MEZZI TERRESTRI E AEREI

U.P. di Torre Annunziata

Linee programmatiche di business

Nell'ambito delle linee programmatiche rientrano:

- l'accordo strategico tra l'Agenzia e le principali aziende del settore aeronautico per il progetto di ricondizionamento, certificazione, *parting-out* degli elicotteri dismessi dalle F.A./Arma dei Carabinieri e altre P.A.
Tale progetto, che si svilupperà in 5 anni, assume una notevole rilevanza, in relazione alla prospettiva di ricavi importanti, nonché di benefici per gli aventi causa, i quali, dismettendo i propri mezzi in *surplus* potranno rinnovare i rispettivi equipaggiamenti e dotazioni;
- l'avvio nel 2018 del progetto di valorizzazione mezzi ruotati e blindati provenienti dal *surplus* (M113 e derivati, LMV Puma, Leopard 1 A2, LMV Lince, Centauro) con il coinvolgimento di primarie aziende, attive nel settore del ricondizionamento, *upgrading*, integrazione di sistemi, bonifica e *parting-out*.
L'obiettivo è creare un *cluster* di operatori in grado di fornire un supporto all'Agenzia sia in termini di strategia di penetrazione sul mercato internazionale sia in termini di soddisfacimento delle esigenze delle F.A. nei settori di competenza.
Tale *cluster* di aziende coordinato dall'Agenzia fornirà supporto anche alle attività di cessione a titolo gratuito che si svolgono nell'ambito di accordi bilaterali.

Inoltre, per l'intero arco di Piano l'U.P. di Torre Annunziata verrà coinvolta, mediante l'impiego di 18 risorse dirette, in attività sinergica con l'U.P. di Gaeta, per la dematerializzazione di fascicoli cartacei.

Nel triennio il contributo di tale B.U. è pari al 20% del totale AID (65,7M€ su 333,7M€).

Valore produzione Cliente A.D.

Per i prossimi tre anni, il contributo di tale B.U. è pari al 26% (63,8M€ su 246,4M€) di cui **63,4M€** provenienti dalle commesse di valorizzazione dei mezzi in *surplus* e **2,4M€** per la *demat*.

Di seguito vengono riportati i volumi previsti nel 2019 della produzione, per le principali linee di *business*:

a) *valorizzazione mezzi terrestri ed aerei (16,4M€);*

b) *demat (fase di preparazione) (0,8M€).*

Nella tabella sottostante sono indicate le tipologie delle probabili commesse di valorizzazione dei mezzi in *surplus* provenienti dall'A.D. o da altre PA, ipotizzati nel triennio 2019-2021.

Prodotto
CESSIONE 50 ELICOTTERI SURPLUS DI ALTRE AMMINISTRAZIONI DELLO STATO
CESSIONE 20 BLINDO CENTAURI AMBITO G2G
CESSIONE 100 VBL PUMA 4X4 E 6X6
CESSIONE 50 VBL LINCE AMBITO G2G
ELICOTTERI CARABINIERI AB 412- A109CC NM
VENDITA VELIVOLI E PDR AM 123 M109 EI
CESSIONE 400 M113 E DERIVATI
VENDITA ARMI LEGGERE SURPLUS FF.AA E ALTRE AMMINISTRAZIONI DELLO STATO
ARMI DI PICCOLO CALIBRO N. 120000 POLIZIA NM
CINGOLATI FAMIGLIA LEOPARD
ELICOTTERI POLIZIA AB 212 A 206 NM
462ARRI ARMATI LEOPARD 1 A 2

5.3 Business Unit ATTIVITA' NAVALI

U.P. di Castellammare di Stabia, Arsenale di Messina e *Green Ship Recycling*

Linee programmatiche di business

Manutenzioni e dismissioni navali, costruzione manufatti e attrezzature navali.

U.P. Arsenale di Messina

Cliente A.D. - L'Arsenale Militare di Messina, valorizzando le proprie capacità nella cantieristica navale militare (manutenzione programmata ed a guasto del Naviglio locale e di passaggio della M.M), intende consolidare le attività di *refitting* di Naviglio Minore della MM e di Pattugliatori da assegnare ai compiti OPV (*Offshore Patrol Vessel*). Queste attività consentono di prolungare la vita media delle UU.NN. e valorizzare i mezzi che, al termine della loro vita operativa, possono, dopo il *refitting*, trovare ulteriore impiego anche nei mercati internazionali, anche tramite accordi governativi.

Mercato privato - L'Arsenale Militare di Messina, nel tempo, ha dovuto registrare sempre di più la progressiva riduzione delle commesse istituzionali per lavori di manutenzione alle Unità Navali della M.M.

L'Arsenale ha dato forte impulso nello sviluppo di una politica commerciale tesa ad acquisire commesse nel mercato privato, sfruttando il vantaggio competitivo derivante dalla disponibilità di due bacini.

L'inderogabile esigenza per le navi mercantili e per il naviglio dello Stato non della M.M. (esempio Guardia Costiera) di rinnovare periodicamente la propria classe con gli Enti certificatori e tramite le loro ispezioni alle carene rendono i bacini dell'Arsenale quasi indispensabili per gli armatori locali.

Nel 2020 si prevede la valorizzazione, previo completamento dell'ammodernamento di mezza vita, del Pattugliatore ex Panama (6,6M€), attualmente nella disponibilità dell'Agenzia.

Ciò, consentirà di consolidare nell'arco di Piano, il positivo trend di crescita registrato nel 2018.

In merito al sequestro da parte dell'Autorità Giudiziaria dei bacini dell'arsenale militare, avvenuto nella seconda metà del 2018, sono state completate le attività per richiedere le autorizzazioni necessarie al dissequestro dei beni, che si presume avvenga auspicabilmente entro il 2018.

La programmazione delle attività navali per il 2019 è stata definita supponendo di avere la disponibilità di almeno il bacino di carenaggio in muratura.

Qualora il procedimento di dissequestro dovesse richiedere tempi maggiori, le unità navali potranno effettuare i lavori che richiedono di operare con la nave a secco presso altri siti, istituzionali o privati.

U.P. Castellammare di Stabia

Il Piano prevede l'espansione del mercato istituzionale nazionale ed estero, mediante la partecipazione a gare per la fornitura di cordami per Marine Militari su base internazionale. Per aggredire, invece, il mercato relativo alle forniture commerciali, nazionali ed estere, saranno dedicate maggiori risorse allo sviluppo del marketing.

Inoltre, nell'ottica di ottimizzare le risorse e minimizzare i costi di produzione, l'U.P. porterà avanti un'analisi di mercato finalizzata alla riduzione dei costi delle materie prime.

Alla fornitura di cordami alla Marina Militare saranno affiancate le seguente attività:

- accordo di coproduzione di parti aeronautiche in fibra di carbonio con la società Magnaghi Aeronautica, che prevede l'ultimazione dei Reparti di Lavoro ed il completamento delle attrezzature necessarie alla produzione entro il 2019. L'obiettivo è giungere alla produzione di parti necessarie al completamento di 35 velivoli *Sky Arrow* nel 2020; tale iniziativa ha permesso di riorientare, di concerto con il V Reparto di SGD, il PNRM '*Carbon-Carbon*', in seguito alla dichiarazione del non interesse alla prosecuzione del progetto originario da parte di ASI. Il nuovo PNRM denominato '*TACS - Tools for Advanced Composite Structures*', innestato sulla quota della Fase 1 (746k€) non consuntivata per il progetto '*Carbon-Carbon*' (150k€), è stato possibile attraverso l'individuazione del nuovo partner, Magnaghi Aeronautica SpA; il budget di progetto di 300k€ ha previsto un co-finanziamento paritetico al 50% delle parti, 150k€ A.D. per il tramite dell'AID e 150k€ del nuovo partner;
- dematerializzazione dei documenti cartacei, in analogia a quanto avviene presso l'U.P. di Torre Annunziata. L'U.P. di Castellammare di Stabia a partire dal 2019 verrà coinvolta in attività sinergica con l'U.P. di Gaeta per l'attività di dematerializzazione, mediante l'avvio di una linea per l'esecuzione della fase di preparazione della documentazione cartacea. Nel triennio, tale attività contribuisce ai volumi previsti per la B.U. per 2,4M€.

Green Ship Recycling

Sulla base del *know-how* sviluppato nell'ambito del progetto *Green Ship Recycling* è stata prevista, nel triennio 2019-2021, la valorizzazione di circa 30.000 tonnellate di materiale, proveniente da Unità Navali dismesse. Queste

Unità potrebbero essere acquisite in permuta dalla Marina Militare Italiana o da altre P.A.

Nel triennio il contributo di tale B.U. è pari al 17% del totale AID (57,7M€ su 333,7M€).

Valore produzione Cliente A.D.

Per i prossimi tre anni, tale B.U. contribuisce **per il 18%** dei volumi attesi dal mercato *captive*.

Di seguito vengono riportati i volumi previsti nel 2019 della produzione, per le principali linee di *business*:

c) *manutenzioni navali (10M€);*

d) *servizi di supporto navale (5,3M€):* gestione della sottostazione elettrica per la base navale di Messina e gestione del servizio, a saturazione di manodopera, per lo svolgimento dei lavori non preventivabili in corso d'opera sulle U.U.N.N. operative, per un massimo di 50 unità, per CINCNAV;

e) *produzione di attrezzature e cordami (2,7M€);*

f) *demat (fase di preparazione) presso l'U.P. di Castellammare (0,5M€);*

g) *Green Ship Recycling (1,1M€).*

Valore produzione Mercato privato

Per i prossimi tre anni, tale B.U. contribuisce **per il 14%** ai volumi attesi dal mercato privato.

Di seguito le principali produzione ipotizzate per linee di business:

a) *manutenzioni navali (2,6M€)* in esecuzione dell'accordo quadro quinquennale 2018-2023 tra AID e RFI del valore di 11M€, relativo alla manutenzione della flotta di Rete Ferroviaria Italiana (RFI);

b) *produzione di componenti in fibra di carbonio per il velivolo Sky Arrow (154k€ nel primo anno, in rapida crescita nel triennio).*

5.4 Business Unit Dematerializzazione

U.P. di Gaeta: Ce.De.C.U.

Linee programmatiche di business

Nell'arco di Piano saranno sviluppate prevalentemente le seguenti attività:

- consolidamento attività per A.D, con particolare riferimento alla digitalizzazione di tutti i Centri Documentali (Cedoc) dell'Esercito Italiano;
- sperimentazione del processo di digitalizzazione "on-site" (web service) dei Cedoc di Palermo, Catania e Lecce;
- integrazione processo con soluzioni tecnologiche "cognitive computing" (particolarmente adatte alla digitalizzazione e gestione di documentazione sanitaria, cartelle cliniche etc.);
- integrazione del software di conservazione per altre categorie documentali (pec, fatture, fascicoli, cartelle cliniche etc.);
- implementazione dell'offerta dei servizi e ricerca di partner commerciali;
- consolidamento struttura per servizi orientati verso altri enti della P.A.;
- regole tecniche sulla conservazione digitale derivante dall'attività del polo di Conservazione Nazionale;
- valorizzazione della linea completa di dematerializzazione presso l'U.P. di Torre Annunziata;
- avvio linea sperimentale della fase di preparazione della documentazione da sottoporre a digitalizzazione presso le U.P. di Castellammare di Stabia e di Capua.

Nel triennio il contributo di tale B.U. è pari al 3% del totale AID (8,7M€ su 333,7M€).

Valore Produzione Cliente A.D.

Il Ce.De.C.U. a seguito dell'adeguamento-miglioramento dei suoi processi produttivi, conseguito con il completamento dei progetti Xdem@t e DDMS, ha indirizzato, attraverso la B.U., la propria attività alla definizione dell'esigenza complessiva della A.D. Nel triennio di piano l'U.P., a seguito di apposita programmazione concordata con le F.A interessate, erogherà i servizi di digitalizzazione e conservazione applicando i criteri per il rimborso degli oneri di produzione previsti dalla direttiva SMD F-011.

In particolare, di concerto con il Comando Capitale dell'EI, l'U.P. sta avviando un progetto di digitalizzazione della documentazione caratteristica del personale dei Cedoc. Il progetto conseguente alla decisione di razionalizzazione/chiusura dei Cedoc presenti sul territorio nazionale, ha come obiettivo la digitalizzazione di circa 180km di documentazione cartacea; a tal fine l'U.P. prevede di costituire presso Gaeta un'apposita linea dedicata esclusivamente a tale esigenza, equipaggiata con personale (circa 50 VFP) che sarà richiesto allo SME.

Valore produzione mercato privato

Per i prossimi tre anni, il contributo di tale B.U. sul **mercato privato** è pari al **4%**, per effetto dei servizi di dematerializzazione e conservazione che si prevede saranno erogati a favore delle altre PA (MIPAAF, Polizia di Stato, Polizia Penitenziaria, Corte dei Conti, Regione Calabria, Agenzia delle Entrate). Per il 2019 sono previsti 0,5M€ di ricavi in netta crescita nel triennio.

5.5 Business Unit ISTITUTO CHIMICO-FARMACEUTICO

U.P. di Firenze

Linee programmatiche di business

Attività per le F.A.

Lo S.C.F.M., istituito per produrre e rifornire le F.A. di tutti i medicinali e presidi sanitari, assolve oggi un ruolo importante nell'allestimento/ricondizionamento di dotazioni sanitarie di pronto soccorso e nella difesa NBCR (Nucleare-Biologico-Chimico-Radiologico) in particolare nel *procurement*, controllo di qualità e mantenimento in efficienza delle dotazioni individuali NBCR. Inoltre, recentemente, sono stati prodotti due importanti antidoti: la Piridostigmina compresse (pretrattamento in caso di attacco con gas Soman) ed il Bal pomata (neutralizzazione dell'azione lesiva degli agenti vescicanti).

Nuove possibili opportunità per lo SCFM

Le nuove opportunità dello SCFM si basano essenzialmente sullo sfruttamento dell'esperienza maturata nel *procurement* internazionale di farmaci e antidoti difficilmente reperibili, che potrebbe essere validamente impiegata per la gestione di scorte di vaccini, materie prime e farmaci di interesse strategico (es. vaccino antitetanico, obidossima etc.). Ciò risulterebbe facilitato anche per la disponibilità di un reparto per il Controllo della Qualità in ambito farmaceutico impiegabile per Studi di stabilità su prodotti di interesse strategico per la Difesa.

Attività per AIFA

Le principali attività svolte a favore dell'AIFA sono:

1. produzione di farmaci carenti/orfani

L'attività ha sempre accompagnato la storia dello SCFM che - già dagli anni '60 - inizia la produzione di farmaci importanti ed irreperibili. Dal 2007 lo SCFM produce, su scala industriale, alcuni farmaci orfani. Tale attività viene svolta in virtù di una apposita convenzione triennale con AIFA, Agenzia con la quale lo SCFM collabora da oltre quindici anni. In particolare, oggi sono prodotti dallo SCFM cinque farmaci orfani (D-Penicillamina, Tiopronina, Niaprazina, Colestiramina, Mexiletina) impiegati con consolidato successo nella cura di patologie croniche

fortemente invalidanti a beneficio di circa 2500 pazienti, con un ricavo annuale in continua crescita (nel 2017 già vendute 2.420.000 dosi con un ricavo di circa 1.600.000 euro). Detta produzione, di fondamentale importanza, richiede continui investimenti per il mantenimento in efficienza dei reparti produttivi, motivo per il quale nella revisione della suddetta convenzione, AIFA ha assicurato il proprio sostegno finanziario a partire dal 2019;

2. attività ispettiva nelle officine farmaceutiche.

Relativamente all'attività ispettiva, svolta in virtù di apposita convenzione annuale, il team di ispettori che si è formato presso lo SCFM (attività iniziata nel 2001, 7 ispettori senior con oltre 80 ispezioni condotte da ciascuno) permette di mantenere aggiornata l'esperienza necessaria per la corretta gestione di un'officina farmaceutica. Un eccellente esempio di "training on the job" che permette di mantenere l'aggiornamento allo stato dell'arte nonché, cosa importante ed ampiamente riconosciuta, garantire la qualità della produzione al massimo livello.

Attività per il Ministero della Salute

Lo SCFM intende consolidare la propria collaborazione per la produzione di farmaci carenti e della cannabis per uso medico. In tale ottica, verrà perseguito l'obiettivo di avviare un tavolo tecnico che annualmente ne valuti le risorse necessarie. Tra l'altro, l'approvvigionamento di vaccini difficilmente reperibili sarebbe di interesse comune con la Difesa.

Inoltre si procederà al perfezionamento del DM 27.12.2012, grazie al quale, farmaci non registrati ma di uso consolidato possono essere importati, prodotti ed impiegati in caso di necessità (difesa NBCR, attentati terroristici e pubbliche calamità).

Di particolare rilievo il ruolo svolto dallo SCFM nella gestione della Scorta Nazionale Antidoti.

Cannabis per uso medico

La produzione di cannabis per uso medico è ormai diventata un'attività su scala industriale. La produzione ha raggiunto, nel 2018 l'obiettivo iniziale del progetto (100 kg/anno di infiorescenze essiccate).

I vantaggi che il progetto cannabis ha finora determinato sono così brevemente riassumibili:

1. messa a punto di un procedimento sicuro e standardizzato per la produzione di due varietà di cannabis per uso medico (denominate FM1 ed FM2), le prime in Europa, registrate come materie prime di grado farmaceutico (Active Pharmaceutica Ingredient "API"). Tale caratteristica sta anche permettendo l'avvio di studi clinici per l'individuazione degli effetti farmacologici;
2. effetto calmiera sul prezzo di vendita della cannabis importata dall'estero;
3. sviluppo di un procedimento industriale per la produzione di estratti oleosi da distribuire alle farmacie in sostituzione delle infiorescenze per una migliore fruibilità da parte dei pazienti (entrata in commercio prevista per il 2019).

Dal momento che il fabbisogno nazionale di cannabis è fortemente aumentato, per fare fronte alle nuove esigenze sono stati poste in atto le seguenti iniziative:

1. ottenimento di un primo finanziamento da parte del Ministero della Salute di euro 700.000 (dall'art. 18-quater comma 2 del D.L. n. 148/2017) per l'importazione, la verifica e la distribuzione di cannabis per uso medico;
2. ottenimento di un secondo finanziamento di euro 1.600.000 (dall'art. 18-quater comma 1 del D.L. n. 148/2017) per portare la produzione a 300 kg/anno;
3. messa a punto, con finanziamenti di AID, di un reparto/impianto per la produzione di estratti oleosi di cannabis.

Infine, nell'ottica di individuare eventuali collaborazioni nel settore della ricerca e della produzione della cannabis per uso medico, sono in corso di promozione le seguenti attività:

1. stipula di un accordo quadro con l'ENEA nel settore della ricerca e perfezionamento delle tecniche di coltivazione industriale;
2. sviluppo di una partnership pubblico/privata al fine di aumentare la produzione di cannabis per uso medico, che verrà trasformata e distribuita sotto il controllo dello SCFM. L'aumento della produzione sarebbe altresì finalizzato all'esportazione verso altri paesi;
3. sviluppo di un rapporto di collaborazione con i Carabinieri Forestali per l'esecuzione di controlli analitici su campioni di cannabis provenienti da sequestri di coltivazioni di canapa per uso industriale.

Per i prossimi tre anni, la B.U. contribuisce **per il 9% (30,3M€ su 333,6M€)** ai volumi attesi.

Valori della Produzione previsti per la B.U.

Cliente A.D.

Per i prossimi tre anni, la B.U. contribuisce **per il 2% (5,2M€ su 246,4M€)** dei volumi attesi per il *mercato captive* (corredi complementari NBCR e prodotti tradizionali.)

Altri clienti

Per i prossimi tre anni, la B.U. contribuisce **per il 29% (25,1M€ su 87,2M€)** ai volumi attesi dal mercato privato.

Di seguito i volumi della produzione, ipotizzati nel 2019, per le principali linee di business:

- prodotti/servizi per l'AD (2,1M€);
- farmaci orfani (2,9M€);
- prodotti a base di cannabinoidi (3,8M€).

6. Le Risorse Umane

Nel periodo di Piano, si registrerà il naturale ridimensionamento della forza lavoro in esito alle progressive e diffuse fuoriuscite di personale civile per pensionamento; come si evince dalla tabella sottostante l'organico del personale civile nei ruoli dell'AID (per completezza viene incluso anche quello delle U.P. di Gaeta e di Capua, nei ruoli del Ministero della difesa), si prevede, sulla base delle norme attualmente in vigore, che passerà da n. 940 unità del 01/01/2018, a n. 527 unità del 01/01/2022, (-413 unità).

U.P.+DG	Personale in servizio al 31/12/2018	Personale in servizio al 31/12/2019	Personale in servizio al 31/12/2020	Personale in servizio al 31/12/2021
DG	9	9	9	9
Baiano	125	103	65	46
Capua	217	217	185	99
Castellammare	56	55	51	48
Firenze	34	31	26	20
Fontana	65	56	35	30
Gaeta	117	106	89	71
Messina	185	182	179	155
Noceto	37	26	23	17
Torre Annunziata	95	80	55	32
Totale	940	865	717	527

La previsione delle fuoriuscite per quiescenza si attesta mediamente a circa 140 unità/anno, con un picco massimo di 190 unità nel 2021.

In particolare, le U.P. di Baiano e di Torre Annunziata subiranno un ridimensionamento del proprio organico in misura più consistente.

Una così netta riduzione del personale richiede un'attenta valutazione delle competenze critiche tecnico/industriali ed amministrative, che, da un punto di vista della salvaguardia dei processi industriali, è necessario ripianare in tempo utile per permettere un sicuro trasferimento della conoscenza, specialmente in settori molto specifici, nei quali opera l'Agenzia. Trattasi anche di figure di elevato profilo specialistico (capi reparto, capi squadra, Responsabili Sicurezza Prevenzione e Protezione etc.), la cui perdita, senza prevedere il necessario *turn over*, non consentirebbe di eseguire l'attività produttiva, essendo funzioni non attribuibili a risorse in somministrazione.

Già negli ultimi anni la carenza di responsabili tecnici di produzione, qualità, capireparto, artificieri, etc., in tutti gli stabilimenti, in particolare nelle U.P. della B.U. del Munizionamento e Esplosivi, sta impattando negativamente sui processi produttivi e commerciali.

Al fine di assicurare l'esecuzione delle commesse e la continuità gestionale, nel triennio l'Agenzia prevede di assumere personale civile tramite concorso con contratti a tempo indeterminato, in misura riportata nella tabella sottostante.

DG+UP	al 31/12/2018		in uscita		in entrata		al 31/12/2021	
	totale	di cui diretti	totale	di cui diretti	totale	di cui diretti	totale	di cui diretti
Roma	9,0	-	-	-	8,0	-	17,0	-
Baiano	125,0	21,0	79,0	7,0	37,0	37,0	83,0	51,0
Noceto	37,0	8,5	20,0	-	27,0	27,0	44,0	35,5
Torre Annunziata	95,0	40,0	63,0	30,0	-	-	32,0	10,0
Fontana Liri	65,0	5,0	35,0	7,0	-	-	30,0	2,0
Castellammare	56,0	35,0	8,0	1,0	2,0	2,0	50,0	36,0
Firenze	34,0	14,0	14,0	-	13,0	13,0	33,0	27,0
Gaeta	117,0	75,7	46,0	5,0	-	-	71,0	70,7
Messina	185,0	91,5	30,0	2,0	7,0	5,0	162,0	94,5
Capua	217,0	47,0	118,0	16,0	-	-	99,0	31,0
Totale	940	338	413	68	94	84	621	354

Non sono previste assunzioni per le U.P. di Gaeta e di Capua in quanto il personale è nei ruoli del Ministero della difesa, osservando però che anche per queste U.P. dovrà essere previsto un adeguamento degli organici senza il quale non sarà possibile assicurare l'incremento delle attività produttive.

Assunzioni

Rispetto alla programmazione triennale 2016-2018 approvata con D.P.C.M. aprile 2017 ed ottobre 2017 per un numero complessivo di 44 unità allo stato attuale sono state già assunte 13 unità delle 44 e si sta completando nell'anno in corso la fase concorsuale delle ulteriori 15 che verranno assunte a fine 2018. La procedura concorsuale per l'assunzione delle ultime 16 unità programmate ed autorizzate a bandire con il DPCM aprile 2017, sarà presumibilmente posta in essere nel 2019, atteso che è stato appena pubblicato il DPCM dell'autorizzazione ad assumere.

In ossequio a quanto stabilito dagli art. 6 e 6 ter del D.lgs. 165/2001 così come modificato dal 75/2017, nonché dal Decreto interministeriale del Ministro della semplificazione e pubblica amministrazione, dell'economia e finanze e della salute, l'Agenzia ha già predisposto il Piano triennale fabbisogno del personale per gli anni 2019-2021 da sottoporre all'adozione e approvazione del Ministro della Difesa. Tale piano è strumento propedeutico alla programmazione da sottoporre alla funzione pubblica ed all'IGOP per le autorizzazioni a bandire e ad assumere, anche personale dirigenziale, in base

alle capacità assunzionali derivanti dai risparmi conseguenti alle quiescenze (anni 2018, 2019 e 2020).

Il personale somministrato verrà utilizzato come strumento di ammortizzazione in funzione del mantenimento della capacità produttiva nella fase di realizzazione del *turn-over* generazionale a mezzo delle procedure concorsuali, per supplire alla progressiva carenza dei profili professionali tecnici diretti a causa del collocamento in quiescenza del personale di ruolo e a causa del trend di crescita della produzione prevista nelle singole U.P.

Tenuto conto che il suddetto *turn-over* riguarderà anche i profili necessari al funzionamento dell' Agenzia (personale amministrativo o di altri profili qualificati come manodopera indiretta) si prevede di utilizzare, ma solo in piccola parte, anche in questo caso, personale somministrato.

Tenuto conto della normativa che regola questa tipologia di lavoro flessibile, la durata dei contratti sarà di massima legata alla durata delle singole commesse, procedendo, per ragioni prudenziali e di ottimizzazione del budget, con contratti iniziali di durata massima di 6 mesi eventualmente prorogabili.

Per il personale militare comandato, il piano prevede di mantenere, senza soluzione di continuità, la copertura di tutte le posizioni organiche (attualmente la forza comandata è pari a 134 unità) e di introdurre 28 volontari in servizio permanente VSP di cui 11 per le esigenze di guardia armata dell'U.P. di Fontana Liri e 17 per l'U.P. di Gaeta, come risorse dirette al processo di *demat*.

7. Le previsioni economiche e finanziarie 2019-2021

Nelle tabelle di seguito riportate si presentano:

- la previsione economica per il triennio 2019-2021, in confronto con i valori di bilancio del 2017 e del preconsuntivo del 2018;
- il piano degli investimenti;
- i principali dati economici per B.U. ed U.P.;
- il conto economico riclassificato, suddiviso tra attività per A.D. ed attività per mercato privato (attività commerciale), con i principali indicatori economico-produttivi;
- la previsione finanziaria;
- per ogni U.P., il conto economico riclassificato, suddiviso tra attività per A.D. ed attività per mercato privato (attività commerciale), con i principali indicatori economico-produttivi.

Nel periodo di Piano il risultato operativo complessivo dell'Agenzia risulta in costante e graduale miglioramento, passando da una perdita prevista di 10,6M€ del primo anno ad un risultato positivo di 5,5M€ del 2021.

I risultati positivi previsti dalle U.P. di Baiano, Noceto, Torre Annunziata Firenze, Gaeta, Castellammare e Messina, compenseranno le *performance* meno brillanti delle U.P. di Capua e di Fontana Liri.

Previsioni economiche 2019-2021

CONTO ECONOMICO (valori in milioni di euro)	Cons. 2017	Precons. 2018	Piano Operativo 2019	Previsione e 2020	Previsione 2021
Valore della produzione	62,71	82,65	103,41	113,48	116,77
Costi esterni variabili e costi diretti per il personale programmato sulle commesse	37,53	53,80	71,76	78,35	82,13
Margine di Contribuzione	25,18	28,85	31,65	35,13	34,64
Costi fissi	46,09	44,18	42,25	35,07	29,14
Risultato operativo	-20,91	-15,33	-10,60	0,06	5,49
Proventi/(oneri) finanziari	-0,02	-	-	-	-
Proventi/(oneri) straordinari	0,04	-0,26	-	-	-
Risultato di gestione	-20,89	-15,59	-10,60	0,06	5,49

Nell'ambito dell'obiettivo generale del conseguimento dell'economica gestione, da un punto di vista della sostenibilità industriale l'Agenzia persegue prioritariamente l'obiettivo del conseguimento della "economica gestione industriale". Tale obiettivo può ritenersi raggiunto quando, a livello di Agenzia nella sua globalità, il valore della produzione dovesse coprire almeno tutti i costi industriali necessari all'esercizio delle attività produttive, considerando separatamente quei costi non direttamente connessi ed essenziali a tali attività³.

Tali costi sono costituiti da una quota parte del personale civile indiretto a tempo indeterminato e da una quota parte dei costi di funzionamento quantificata pari al 10% dei valori previsti a piano.

Nel 2021 la riduzione dei costi di lavoro per uscite in quiescenza annulleranno i costi non necessari all'attività industriale.

La misura di tale risultato, come riportato nella tabella sottostante, assume una rilevanza fondamentale ai fini della valutazione del risanamento industriale dell'Agenzia.

RISULTATO (valori in milioni di euro)	Precons 2018	Piano operativo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Risultato di gestione	-15,59	-10,60	0,06	5,49
Costi non necessari all'attività industriale - personale indiretto	7,81	6,35	4,27	
Costi non necessari all'attività industriale - funzionamento	0,41	0,41	0,29	
Risultato Economica Gestione Industriale	-7,37	-3,84	4,62	5,49

³ i costi non necessari all'attività industriale riconducibili al personale indiretto sono stati valutati con una metodologia che, partendo da un rapporto medio, rilevabile in aziende industriali dei settori di riferimento, tra il personale indiretto ed il totale del personale pari al 30%, ha modulato il numero del personale indiretto essenziale nella diverse UP tenendo in conto delle singole specificità.

Sono state effettuate due valutazioni: una per il personale indiretto industriale essenziale ed una per il personale indiretto generale essenziale. Per differenza, rispetto all'attuale organico, è stato definito quindi il personale non essenziale.

In particolare, per ogni valutazione, è stato identificato un set di fattori (driver) ritenuti significativi ai fini dell'assorbimento delle attività sviluppate dal personale indiretto; per l'individuazione degli **indiretti industriali essenziali** sono stati considerati i fattori: "magazzino", "manutenzione", "assicurazione qualità", "ufficio tecnico", "programmazione" e "affari regolatori" mentre per l'individuazione degli **indiretti generali essenziali** sono stati presi a riferimento i fattori: "risorse umane", "servizi generali", "amministrazione", "mensa" e "prevenzione e protezione". A tali fattori, in considerazione dell'UP in analisi, sono stati poi assegnati, sulla base di un giudizio quali quantitativo, differenti punteggi (scala numerica da 0 a 3). Il punteggio generale totalizzato da ogni UP ha determinato il numero di indiretti essenziali.

In tal modo si ritiene di aver modulato l'esigenza di risorse tenendo in conto delle diversità produttive degli Stabilimenti, legate cioè ai differenti settori industriali di appartenenza, oltre che di quelle relative alle organizzazioni in essere, delle infrastrutture in termini, ad esempio di estensione perimetrale e dell'area industriale, di metri quadri edificati e destinazioni d'uso relative.

A valle dell'identificazione del personale indiretto essenziale si è provveduto a calcolare il paramento orario attrezzato ed a confrontarlo con un del benchmark di riferimento.

Conto economico riclassificato ai fini gestionali

CONTO ECONOMICO CONSOLIDATO (in migliaia di euro)	Preconsuntivo 2018	PIANO OPERATIVO 2019			Previsione 2020	Previsione 2021
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	81.847,1	84.131,6	15.586,7	99.718,3	113.064,0	114.710,2
<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>	<i>66.043,5</i>	<i>67.758,9</i>	<i>15.586,7</i>	<i>83.345,6</i>	<i>94.896,0</i>	<i>94.342,2</i>
<i>Altri ricavi e proventi (non di produzione)</i>	<i>15.803,6</i>	<i>16.372,7</i>	<i>0,0</i>	<i>16.372,7</i>	<i>18.168,0</i>	<i>20.368,0</i>
Variazioni dei lavori in corso e prodotti finiti	-2.770,2	0,0	0,0	0,0	-2.257,6	0,0
Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Recupero costi vigilanza + attività di gestione a carico A.D.	3.583,5	3.692,8	0,0	3.692,8	2.671,8	2.058,7
Cessioni prodotti finiti tra attività (+)	0,0	551,5	0,0	551,5	0,0	0,0
Ricevimenti prodotti finiti tra attività (-)	0,0	0,0	-551,5	-551,5	0,0	0,0
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	82.660,4	88.376,0	15.035,2	103.411,1	113.478,2	116.769,0
Costi per materiali diretti	34.714,8	32.533,7	1.927,5	34.461,2	34.827,2	35.777,6
Costi diretti diversi (con interinali)	7.858,2	19.156,5	4.669,5	23.826,0	26.249,4	30.159,9
Costi per lavorazioni esterne	3.338,2	2.386,0	1.922,0	4.308,1	4.790,8	3.526,8
Totale costi esterni variabili	45.911,1	54.076,2	8.519,0	62.595,3	65.867,4	69.464,2
MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	36.749,3	34.299,8	6.516,1	40.815,9	47.610,8	47.304,7
Costi del personale diretto programmato sulle commesse	7.887,6	8.193,4	973,4	9.166,8	12.484,9	12.668,7
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	28.861,6	26.106,3	5.542,7	31.649,1	35.125,9	34.636,1
Costi del personale diretto in vuoto lavoro	5.417,9	2.089,3	612,1	2.701,4	944,9	422,0
Costi del personale indiretto (al netto dei costi non essenziali all'attività)	24.871,2	23.168,0	3.145,8	26.313,8	21.287,2	16.121,7
Spese generali di funzionamento	7.853,1	6.232,8	1.374,0	7.606,8	7.549,5	7.429,1
<i>Materiali indiretti</i>	<i>874,6</i>	<i>900,3</i>	<i>98,5</i>	<i>998,8</i>	<i>904,5</i>	<i>784,1</i>
<i>Servizi (al netto dei costi non essenziali all'attività industriale)</i>	<i>6.978,5</i>	<i>5.332,5</i>	<i>1.275,5</i>	<i>6.608,0</i>	<i>6.644,9</i>	<i>6.644,9</i>
Ammortamenti	5.957,7	4.437,5	1.193,4	5.630,8	5.289,0	5.172,1
<i>Ammort. delle Imm.Mat.acq.</i>	<i>4.026,0</i>	<i>2.681,3</i>	<i>964,6</i>	<i>3.645,9</i>	<i>4.145,8</i>	<i>4.097,4</i>
<i>Ammort. delle Imm.Immateriali</i>	<i>1.901,7</i>	<i>1.726,2</i>	<i>228,8</i>	<i>1.954,9</i>	<i>1.113,2</i>	<i>1.044,6</i>
Svalutazione crediti compresi nell'attivo circolante	113,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Accantonamenti per rischi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Altri accantonamenti/utilizzi	-36,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale costi fissi	44.177,6	35.927,7	6.325,2	42.252,9	35.070,6	29.144,8
RISULTATO OPERATIVO	-15.316,0	-9.821,3	-782,5	-10.603,8	55,3	5.491,2
ALTRI PROVENTI / (ONERI) FINANZIARI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PROVENTI / (ONERI) STRAORDINARI	-256,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
RISULTATO DI GESTIONE	-15.572,2	-9.821,3	-782,5	-10.603,8	55,3	5.491,2

PERSONALE	Preconsuntivo 2018	PIANO OPERATIVO 2019			Previsione 2020	Previsione 2021
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Personale diretto programmato sulle commesse (N.ro)	184,5	202,5	26,6	229,1	309,3	314,9
Personale diretto in dispersione o vuoto lavoro (N.ro)	150,3	55,0		55,0	23,3	10,1
Personale indiretto (N.ro)	817,4	667,0		667,0	538,2	391,8
Totale Personale	1152,2		951,1	951,1	870,7	716,7

Totale Interinali	51,1	64,8	64,8	31,0	31,0
Ore dirette/ore totali (%) - con interinali	29%	32%	32%	38%	45%
Ore programmate/ore potenziali (%) - con interin	61%	84%	84%	94%	97%

PIANO AUTORIZZAZIONE INVESTIMENTI (€)	Preconsuntivo 2018	PIANO OPERATIVO 2019			Previsione 2020	Previsione 2021
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
A. NUOVE INIZIATIVE PRODUTTIVE O POTENZIAMENTO - realizzazione di un Programma, di una nuova iniziativa produttiva o potenziamento di una linea di produzione;	1.256.115		860.000		-	-
D. MANTENIMENTO CAPACITA' - necessità di sostituzione (obsolescenza) o di ripristino di macchine ed impianti;	786.146		1.451.000		1.387.367	804.911
E. ADEGUAMENTI A NORME DI LEGGE, SOCIALI, SICUREZZA - sicurezza e tutela dell'ambiente originati da obblighi di Legge o da accordi sindacali;	1.297.298		530.000		2.047.189	1.364.793
TOTALE	3.339.559		2.841.000		3.434.556	2.169.704

Note: il ribaltamento dei costi del personale indiretto sulle attività (AD ed altri clienti) è stato effettuato attribuendo:

- i costi del personale indiretto essenziale all'attività industriale alle due attività in quote proporzionali al valore della produzione,
- i costi indiretti non strettamente necessari all'attività industriale esclusivamente all'attività in convenzione.

Il totale personale rappresenta le unità equivalenti a tempo pieno (FTE-full time equivalenti) sia militari che civili.

I costi relativi alla voce di conto economico 'vigilanza + attività di gestione a carico AD' sono imputati alla voce di costo 'costi diretti diversi' se costi esterni ed alla voce 'Costi del personale diretto programmato sulle commesse' se trattasi di costi di personale. In quest'ultimo caso si precisa che, poiché tale personale è inquadrato come indiretto, le relative ore non vengono conteggiate tra le ore dirette. Le cessioni/ricevimenti di prodotti, fra attività per AD e per mercato privato, sono relative ai rottami ed altri prodotti di risulta derivanti dalle attività di demilitarizzazione effettuate per conto della AD.

Valore della produzione

In merito al trend di crescita del valore della produzione si rimanda a quanto riportato nei precedenti paragrafi, volendo evidenziare in questa sede che, dal 2019 in poi si attende in netto aumento **l'indice di saturazione della manodopera diretta (interinali inclusi), che passerà dall'84% al 97% nell'arco di piano** (si attende al 61% nel 2018).

Costi della Produzione

L'incidenza dei costi esterni variabili sul valore della produzione è in diminuzione nel triennio principalmente a seguito dell'aumento dei ricavi derivanti da lavorazioni *labour-intensive* (demat e gestione del servizio, a saturazione di manodopera, per lo svolgimento dei lavori non preventivabili in corso d'opera sulle U.U.N.N. operative, per CINCNAV).

Per quanto riguarda la programmata riduzione dei costi di funzionamento, oltre al consolidamento del contenimento dei costi generali avviato a partire da 2016 con il processo di centralizzazione degli acquisti, essa è dovuta alla diminuzione netta di 319 unità di personale nell'arco di piano.

I costi del personale, nell'arco del triennio, si attende registrino un significativo decremento netto, diminuendo da 38M€ del primo anno a 29M€ nel 2021.

Come anticipato al precedente paragrafo, a cui si rimanda, si attende che l'Agenzia consegua complessivamente la capacità di operare secondo criteri di economica gestione nel 2020 e che il risultato positivo si consolidi nel 2021.

Accantonamento al fondo svalutazione crediti

A fronte dell'incremento dei volumi di vendita verso il mercato esterno è stata effettuata una valutazione del rischio di insolvenze.

Per il triennio 2019-2021, sulla base dei rapporti commerciali pregressi con i clienti consolidati del mercato privato, si ritiene che il rischio sia di modesta entità e comunque fisiologico per l'attività d'impresa esercitata.

Per i nuovi clienti si provvederà ad un'adeguata verifica preventiva delle rispettive solvibilità in fase di trattativa contrattuale, anche attraverso la richiesta di anticipazioni/fidejussioni o lettere di credito. Diversamente, in ambito mercato interno, per le vendite da valorizzazione mezzi e materiali dismessi dall'A.D., che rappresentano una quota preponderante delle vendite a privati, l'incasso del corrispettivo avviene normalmente prima della consegna del materiale.

Piano degli investimenti

Nel triennio 2019-2021 l' Agenzia, oltre a prevedere la realizzazione degli *asset* necessari alle nuove iniziative ed al potenziamento delle linee produttive esistenti, continuerà a investire negli adeguamenti in materia di sicurezza sul lavoro e di igiene ambientale, nonché negli interventi destinati a non interrompere le filiere produttive interessate dal Piano.

I fondi dell' Agenzia destinati agli investimenti saranno quindi indirizzati principalmente a:

- assicurare la sicurezza (Cat. E) delle infrastrutture delle unità produttive. L'ammontare totale previsto per soddisfare tali esigenze assomma a 4,9M€ nel triennio, di cui 2,7M€ in priorità uno e 2,2M€ in priorità due per le U.P. di Messina e Capua, investimenti che saranno valutati in corso d'opera sulla base dell'analisi di stabilità finanziaria (circa 47%);
- potenziare le linee produttive esistenti e/o sviluppare nuove iniziative produttive (Cat. A) (circa 10%) di cui:
 - 300k€ per Noceto (impianto per la *demil* delle bombe al fosforo bianco);
 - 170k€ per Baiano;
 - 100k€ per Capua (torni per la produzione di bossoli);
 - 300k€ per Firenze (messa a punto, con finanziamenti di AID, di un reparto/impianto per la produzione di estratti oleosi di cannabis);
- mantenere in efficienza le strutture industriali (Cat. D) per garantirne la continuità operativa (manutenzione straordinaria dei beni mobili e delle attrezzature e sostituzione delle attrezzature obsolete o inutilizzabili per vetustà), che rappresentano il 43% del totale.

Il piano di autorizzazione prevede per il triennio investimenti per un totale di 8.446k€ così suddivisi:

PIANO TRIENNALE INVESTIMENTI -autorizzazioni (in migliaia di €)	PREC. 2018	PIANO OPERATIVO 2019	PREVISIO NE 2020	PREVISIO NE 2021
A.NUOVE INIZIATIVE PRODUTTIVE O POTENZIAMENTO - realizzazione di un Programma, di una nuova iniziativa produttiva o potenziamento di una linea di produzione;	1.256,1	860	-	-
D. MANTENIMENTO CAPACITA' - necessità di sostituzione (obsolescenza) o di ripristino di attrezzature, macchine ed impianti;	786,1	1.451	1.387	805
E. ADEGUAMENTI A NORME DI LEGGE, SOCIALI, SICUREZZA - sicurezza e tutela dell'ambiente originati da obblighi di Legge o da accordi sindacali	1.297,3	530	2.047	1.365
TOTALE	3.339,6	2.841	3.435	2.170

In particolare, per l'U.P. di Firenze si prevedono investimenti supplementari rispetto a quanto riportato nella precedente tabella, che saranno finanziati dal Ministero della Salute (1,6M€) per l'aumento della capacità produttiva di prodotti e sostanze a base di cannabis ad uso medico fino a 300 kg/anno.

Principali dati economici per B.U. e per U.P.

VALORE DELLA PRODUZIONE (importi in migliaia di €)				TRIENNALE		
BU	UP	Piano operativo 2018	Prec.vo 2018	Piano operativo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Esplosivi munizionamento	Baiano	17.110	13.264	23.771	21.639	21.627
	Noceto	7.733	8.971	8.333	10.327	10.279
	Fontana Liri	6.003	1.473	1.520	2.875	2.875
	Capua	21.199	16.081	21.483	22.219	24.193
Mezzi terr/aerei	Torre Annunziata	18.400	18.342	18.645	22.418	24.679
Farmaceutico	Firenze	8.466	10.465	9.312	10.537	10.537
Demat	Gaeta	3.954	2.413	2.590	2.552	3.591
Attività navali	Castellammare	905	2.495	3.450	3.508	3.715
	Messina	10.187	7.709	13.230	16.229	13.996
	Ship Recycling	1.082	1.446	1.078	1.175	1.277
Totale BU	Valore della produzione	95.039	82.660	103.411	113.478	116.769
Consolidato AID	Sede	0	14	0	0	0
	Subforniture interne	0	-14	0	0	0
	Valore della produzione	95.039	82.660	103.411	113.478	116.769
COSTI DELLA PRODUZIONE (importi in k€)				TRIENNALE		
BU	UP	Piano operativo 2018	Prec.vo 2018	Piano operativo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Esplosivi munizionamento	Baiano	16.590	13.057	23.120	20.451	19.292
	Noceto	7.329	8.325	7.736	8.882	8.807
	Fontana Liri	7.871	5.206	4.460	3.462	3.169
	Capua	26.211	21.075	25.679	25.018	25.160
Mezzi terr/aerei	Torre Annunziata	19.986	20.719	20.149	21.475	23.214
Farmaceutico	Firenze	8.439	7.917	9.152	9.260	9.220
Demat	Gaeta	3.059	2.326	2.522	2.267	2.831
Attività navali	Castellammare	3.323	3.874	3.887	3.703	3.570
	Messina	10.716	11.214	13.476	15.012	12.032
	Ship Recycling	1.045	1.506	1.093	1.178	1.269
Totale BU	Costi della produzione	104.569	95.217	111.274	110.708	108.563
Consolidato AID	Sede	2.885	2.773	2.741	2.715	2.715
	Subforniture interne	0	-14	0	0	0
	Costi della produzione	107.454	97.976	114.015	113.423	111.278
RISULTATO OPERATIVO (importi in k€)						
BU	UP	Piano operativo 2018	Prec.vo 2018	Piano operativo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Esplosivi munizionamento	Baiano	520	207	651	1.188	2.335
	Noceto	404	646	597	1.446	1.472
	Fontana Liri	-1.868	-3.733	-2.940	-587	-294
	Capua	-5.012	-4.993	-4.196	-2.799	-968
Mezzi terr/aerei	Torre Annunziata	-1.587	-2.377	-1.505	942	1.465
Farmaceutico	Firenze	27	2.548	160	1.277	1.317
Demat	Gaeta	895	87	68	285	760
Attività navali	Castellammare	-2.418	-1.379	-437	-195	145
	Messina	-529	-3.504	-246	1.216	1.965
	Green Ship Recycling	38	-60	-15	-3	9
Totale BU	Risultato operativo	-9.530	-12.557	-7.863	2.770	8.206
Consolidato AID	Sede	-2.885	-2.759	-2.741	-2.715	-2.715
	Risultato operativo	-12.415	-15.316	-10.604	55	5.491
	Proventi/Oneri finanziari	0	0	0	0	0
	Proventi/Oneri straordinari		-256			
	Risultato di gestione	-12.415	-15.572	-10.604	55	5.491

La previsione finanziaria

La tabella che segue rappresenta sinteticamente l'evoluzione delle esigenze e delle disponibilità finanziarie per il periodo di Piano.

La pianificazione finanziaria è stata elaborata sulla base delle seguenti ipotesi:

- gli oneri a rimborso dall'A.D., che includono anche gli oneri di funzionamento, siano incassati per il 80% nell'anno in cui si manifestano, (con una probabilità di incasso del 100%);
nel 2018 gli importi incassati per il rimborso di detti oneri dall'AD sono così composti:
 - per le note debito (NDA) emesse fino al 31/12/2017 k€ 1.432;
 - per le note debito emesse nel 2018 k€ 8.348;
 - per le note debito da incassare entro la fine dell'anno 2018 6.020k€;
- nel 2019 sono attesi incassi dei crediti AD per 1,3M€ (0,6M€ NDA ante 2018 +0,7 NDA del 2018) mentre per quelli di funzionamento, maturati negli anni dal '15 al '17 (13,1M€) al momento non sono stati previsti in quanto in attesa della riconciliazione delle partite pendenti con gli organi programmatori;
- i crediti vantati verso altri clienti, pari a 5,3M€ alla data di stesura del piano (erano 13M€ a fine 2017), siano incassati a 4 mesi con una probabilità di incasso valutata differentemente a seconda delle U.P. (Fontana Liri, Messina, Castellammare e Firenze all'80%, Baiano, Noceto e Gaeta al 100%) (al netto delle compensazioni finanziarie);
- i debiti a fornitori siano pagati a 1 mese, ed ove possibile a 2; invece per l'U.P. di Capua, sulla base di accordi in via di definizione, ed in parte per l'UP di Baiano, il pagamento dei materiali al fornitore sia realizzato solo al momento in cui l'A.D. effettuerà all'Agenzia il pagamento degli oneri a rimborso; nel 2019 sono previsti pagamenti dei debiti per 5,9M€;
- l'erogazione delle controprestazioni derivanti da permuta avvengano a 15 mesi dalla disponibilità dei mezzi e materiali da valorizzare e i relativi pagamenti a fornitori siano pagati a 1 mese (totale 16 mesi), come è risultato dall'analisi dei dati storici; gli incassi delle valorizzazioni mezzi e materiali avvengano contestualmente ai relativi ricavi;
- il "costo investimenti autorizzazioni residue AAPP" rappresenta tutte quelle autorizzazioni rilasciate dalla Direzione Generale i cui investimenti saranno completati nell'esercizio successivo; tra questi sono compresi gli interventi per l'aumento della capacità produttiva della cannabis, i cui fondi sono finanziati dal Ministero della Salute alla voce 'contributi per investimenti speciali';
- in conseguenza dello *split payment* nel 2018 è riportato l'ammontare dell'imposta sugli acquisti versata direttamente all'erario, alla quale si è

- aggiunta l'imposta sulle vendite commerciali; nella previsione triennale l'IVA acquisti per commesse AD è inclusa negli esborsi relativi ai costi;
- risparmio di cassa atteso nel triennio di circa 6,5M€ per minore ricorso a personale in somministrazione a seguito dell'assunzione di personale a tempo indeterminato;
 - non sono stati considerati eventuali incassi derivanti dalla smobilitazione dei magazzini materiali e contestualmente non sono previsti incrementi di attivo circolante per aumento volumi produttivi; nonostante nell'arco di piano il livello di consumi di materiali aumenti in maniera significativa, tale incremento è da ricondurre ad acquisto di materiali a commessa.

Pianificazione finanziaria - preconsuntivo 2018 - piano triennale 2019-2021

	2018	2019	2020	2021
A- Disponibilità nette iniziali	17.032.960	17.076.908	17.698.342	26.135.134
B- Flusso di cassa dell'attività operativa				
Costi di lavoro personale civile e militare a carico del bilancio dello stato	-36.503.041	-36.791.545	-33.012.897	-26.824.228
Pagamenti costi di lavoro personale a carico del bilancio di AID	-449.120	-373.876	-272.559	0
Pagamenti costi materiali diretti, cdd e lavorazioni esterne AD	-7.597.411	-30.558.634	-24.795.545	-25.797.839
Pagamenti costi materiali diretti, cdd e lavorazioni esterne altri clienti	-11.543.180	-8.048.442	-15.318.526	-15.566.918
Pagamenti costi controprestazioni AD per commesse non di produzione	-4.270.014	-7.903.512	-9.951.528	-24.676.292
Pagamenti debiti materiali diretti, cdd e lavorazioni esterne	0	-5.215.537	-7.907.473	-8.216.135
Pagamenti costi di gestione	-9.421.237	-8.692.881	-8.590.452	-8.470.052
Altri costi per c/ Amministrazione Difesa	0	0	0	0
Incassi crediti oneri a rimborso da Amministrazione Difesa	0	1.300.000	8.328.787	6.684.451
Incassi crediti altri clienti e diversi pregressi	0	4.701.107	4.582.774	9.583.844
Incassi oneri a rimborso da AD	15.851.423	34.393.150	27.912.822	28.684.144
Incassi ricavi altri clienti e diversi	12.639.016	9.304.420	20.108.007	23.293.295
Incassi ricavi per commesse non di produzione	8.629.008	16.372.699	18.150.000	20.350.000
IVA	-2.448.495	0	0	0
Totale B	-35.113.053	-31.513.050	-20.766.589	-20.955.731
C - Flusso di cassa da attività d'investimento in immobilizzazioni materiali e immateriali				
Pagamenti costi investimenti	-1.346.041	-2.192.030	-4.455.661	-1.803.344
Pagamenti costi investimenti autorizzazioni residue AAPP	0	-2.465.030	0	0
Pagamenti debiti investimenti	0	0	-953.856	-912.605
Totale C	-1.346.041	-4.657.060	-5.409.517	-2.715.950
D - Flusso di cassa da attività di finanziamento				
Contributi per investimenti speciali	0	0	1.600.000	
Contributi per costi di lavoro personale militare e civile	36.503.041	36.791.545	33.012.897	26.824.228
Totale D	36.503.041	36.791.545	34.612.897	26.824.228
E - Flusso monetario del periodo (B+C+D)	43.948	621.434	8.436.791	3.152.547
F - Disponibilità monetarie nette finali (A+E)	17.076.908	17.698.342	26.135.134	29.287.681

Il flusso di cassa nel triennio dell'attività operativa al netto dei costi di lavoro a carico del bilancio dello stato:

- +15,8 M€ da privati, (inclusa la quota di oneri di gestione spettanti ed i costo dei contratti a tempo determinato);
- -2,7 M€ da A.D. (inclusa delle quota di oneri di gestione spettanti);
- +10,3 M€ da valorizzazione mezzi e materiali ceduti in permuta, in relazione al pagamento dei debiti pregressi verso l'A.D. per controprestazioni ed agli incassi della vendita (inclusa delle quota di oneri di gestione della U.P. di Torre Annunziata).

Considerato il cash-flow da attività di investimento (-11,2 M€), il flusso di cassa dell'AID è atteso a 12,2M€ nel triennio.

LO STABILIMENTO MILITARE DI BAIANO DI SPOLETO

CONTO ECONOMICO (in migliaia di euro)	Preconsuntivo 2018	PIANO OPERATIVO 2019			Previsione 2020	Previsione 2021
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	13.369,8	20.582,2	2.482,9	23.065,1	20.893,6	21.195,6
<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>	<i>13.280,4</i>	<i>20.582,2</i>	<i>2.482,9</i>	<i>23.065,1</i>	<i>20.875,6</i>	<i>21.177,6</i>
<i>Altri ricavi e proventi (non di produzione)</i>	<i>89,4</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>18,0</i>	<i>18,0</i>
Variazioni dei lavori in corso e prodotti finiti	-832,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Recupero costi vigilanza + attività di gestione a carico A.D.	726,6	706,1	0,0	706,1	745,4	431,5
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	13.264,0	21.442,2	2.329,0	23.771,2	21.638,9	21.627,2
Costi per materiali diretti	4.165,5	13.882,7	66,1	13.948,8	13.160,4	12.571,0
Costi diretti diversi (con interinali)	1.872,9	1.830,3	557,5	2.387,8	1.686,6	1.677,5
Costi per lavorazioni esterne	310,3	212,3	132,2	344,4	54,0	90,0
Totale costi esterni variabili	6.348,7	15.925,3	755,8	16.681,0	14.901,0	14.338,5
MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	6.915,4	5.517,0	1.573,2	7.090,1	6.737,9	7.288,6
Costi del personale diretto programmato sulle commesse	1.982,0	852,1	92,2	944,4	1.790,9	2.017,9
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	4.933,3	4.664,8	1.481,0	6.145,8	4.947,0	5.270,8
Costi del personale diretto in dispersione	69,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Costi del personale indiretto (al netto dei costi non essenziali all'attività industriale)	3.272,4	3.763,7	408,8	4.172,5	2.482,3	1.666,9
Spese generali di funzionamento (al netto dei costi non essenziali all'attività industriale)	1.171,1	962,6	104,5	1.067,1	1.074,1	1.074,1
<i>Materiali indiretti</i>	<i>192,1</i>	<i>157,0</i>	<i>17,0</i>	<i>174,0</i>	<i>181,0</i>	<i>181,0</i>
<i>Servizi</i>	<i>973,1</i>	<i>805,6</i>	<i>87,5</i>	<i>893,1</i>	<i>893,1</i>	<i>893,1</i>
Ammortamenti	249,3	230,4	25,0	255,4	202,9	194,4
<i>Ammort. delle Imm.Mat.acq.</i>	<i>155,4</i>	<i>121,4</i>	<i>13,2</i>	<i>134,6</i>	<i>122,5</i>	<i>123,0</i>
<i>Ammort. delle Imm.Immateriali</i>	<i>93,9</i>	<i>109,0</i>	<i>11,8</i>	<i>120,8</i>	<i>80,4</i>	<i>71,4</i>
Svalutazione crediti compresi nell'attivo circolante	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Accantonamenti per rischi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Altri accantonamenti/utilizzi	-36,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale costi fissi	4.726,2	4.956,7	538,4	5.495,1	3.759,3	2.935,4
RISULTATO OPERATIVO	207,1	-291,9	942,6	650,7	1.187,7	2.335,4
ALTRI PROVENTI / (ONERI) FINANZIARI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PROVENTI / (ONERI) STRAORDINARI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
RISULTATO DI GESTIONE	207,1	-291,9	942,6	650,7	1.187,7	2.335,4

PERSONALE	Preconsuntivo 2018	PIANO OPERATIVO 2019			Previsione 2020	Previsione 2021
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Personale diretto programmato sulle commesse (N.ro)	35,4	21,6	2,4	24,0	47,0	51,0
Personale diretto in dispersione (N.ro)	-	-	-	-	-	-
Personale indiretto (N.ro)	103,1	104,5	-	104,5	60,0	41,0
Totale Personale	138,5	128,5	-	128,5	107,0	92,0

Totale Interinali	18,5	26,5	26,5	0,0	0,0
Ore dirette/ore totali (%) - con interinali	22%	15%	15%	44%	55%
Ore programmate/ore potenziali (%) - con interinali	100%	100%	100%	100%	100%

PIANO AUTORIZZAZIONE INVESTIMENTI (€)	Preconsuntivo 2018	PIANO OPERATIVO 2019		Previsione 2020	Previsione 2021
		AD	ALTRI CLIENTI		
A. NUOVE INIZIATIVE PRODUTTIVE O POTENZIAMENTO - realizzazione di un Programma, di una nuova iniziativa produttiva o potenziamento di una linea di produzione;	602.500	170.000	-	-	-
B. RIDUZIONE COSTI PER INNOVAZIONI/AUTOMAZIONE - innovazione di processi nell'ottica della riduzione dei costi;					
C. RIDUZIONE COSTI PER SOSTITUZIONE E/O RAZIONALIZZAZIONE - sostituzioni e/o acquisti di macchine/impianti per razionalizzazione di aree produttive e di servizi in ottica di riduzione costi;					
D. MANTENIMENTO CAPACITA' - necessità di sostituzione (obsolescenza) o di ripristino di macchine ed impianti;	112.020	200.000		160.200	106.800
E. ADEGUAMENTI A NORME DI LEGGE, SOCIALI, SICUREZZA - sicurezza e tutela dell'ambiente originati da obblighi di Legge o da accordi sindacali	82.000	500.000		373.800	249.200
TOTALE	796.520	870.000		534.000	356.000

Nota: il totale personale rappresenta le unità equivalenti a tempo pieno (FTE-full time equivalent) sia militari che civili.

LO STABILIMENTO MILITARE DI NOCETO

CONTO ECONOMICO (in migliaia di euro)	Preconsuntivo 2018	PIANO OPERATIVO 2019			Previsione 2020	Previsione 2021
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	8.524,9	4.606,7	3.320,2	7.926,8	10.066,5	10.055,2
<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>	<i>8.524,9</i>	<i>4.606,7</i>	<i>3.320,2</i>	<i>7.926,8</i>	<i>10.066,5</i>	<i>10.055,2</i>
<i>Altri ricavi e proventi (non di produzione)</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>
Variazioni dei lavori in corso e prodotti finiti	-25,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Recupero costi vigilanza + attività di gestione a carico A.D.	471,2	406,0	0,0	406,0	260,9	223,9
Cessioni prodotti finiti tra attività (+)		397,6	0,0	397,6		
Ricevimenti prodotti finiti tra attività (-)		0,0	-397,6	-397,6		
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	8.970,9	5.410,3	2.922,5	8.332,8	10.327,4	10.279,1
Costi per materiali diretti	456,5	3,5	0,0	3,5	19,1	28,7
Costi diretti diversi (con interinali)	2.887,4	2.047,0	1.765,9	3.812,9	4.378,4	4.418,8
Iva non detraibile su cessione prodotti da attività commerciale	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Costi per lavorazioni esterne	557,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale costi esterni variabili	3.901,4	2.050,5	1.765,9	3.816,4	4.397,5	4.447,5
MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	5.069,5	3.359,8	1.156,7	4.516,5	5.929,9	5.831,6
Costi del personale diretto programmato sulle commesse	294,1	517,4	0,0	517,4	1.238,0	1.311,9
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	4.775,4	2.842,4	1.156,7	3.999,1	4.691,9	4.519,7
Costi del personale diretto in dispersione	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Costi del personale indiretto (al netto dei costi non essenziali all'attività industriale)	1.757,0	941,2	521,4	1.462,6	1.148,5	926,8
Spese generali di funzionamento (al netto dei costi non essenziali all'attività industriale)	873,9	525,9	284,1	810,0	810,0	810,0
<i>Materiali indiretti</i>	<i>34,3</i>	<i>22,2</i>	<i>12,0</i>	<i>34,3</i>	<i>34,3</i>	<i>34,3</i>
<i>Servizi</i>	<i>839,6</i>	<i>503,7</i>	<i>272,1</i>	<i>775,8</i>	<i>775,8</i>	<i>775,8</i>
Ammortamenti	1.498,3	733,4	396,2	1.129,6	1.287,6	1.311,2
<i>Ammort. delle Imm.Mat.acq.</i>	<i>1.411,0</i>	<i>686,4</i>	<i>370,8</i>	<i>1.057,3</i>	<i>1.234,7</i>	<i>1.271,1</i>
<i>Ammort. delle Imm.Immateriali</i>	<i>87,3</i>	<i>46,9</i>	<i>25,4</i>	<i>72,3</i>	<i>52,9</i>	<i>40,1</i>
Svalutazione crediti compresi nell'attivo circolante	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Accantonamenti per rischi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Altri accantonamenti/utilizzi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale costi fissi	4.129,1	2.200,5	1.201,7	3.402,2	3.246,1	3.047,9
RISULTATO OPERATIVO	646,3	641,9	-45,0	596,9	1.445,8	1.471,8
ALTRI PROVENTI / (ONERI) FINANZIARI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PROVENTI / (ONERI) STRAORDINARI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
RISULTATO DI GESTIONE	646,3	641,9	-45,0	596,9	1.445,8	1.471,8

PERSONALE	Preconsuntivo 2018	PIANO OPERATIVO 2019			Previsione 2020	Previsione 2021
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Personale diretto programmato sulle commesse (N.ro)	8,0	14,0		14,0	33,5	35,5
Personale diretto in dispersione (N.ro)	-	0,0		0,0	0,0	0,0
Personale indiretto (N.ro)	43,7	36,0		36,0	27,5	21,5
Totale Personale	51,7	50,0		50,0	61,0	57,0
Totale Interinali	16,6	14,8		14,8	10,0	10,0
Ore dirette/ore totali (%) - con interinali	37%	45%		45%	62%	68%
Ore programmate/ore potenziali (%) - con interinali	100%	100%		100%	100%	100%

PIANO AUTORIZZAZIONE INVESTIMENTI (€)	Preconsuntivo 2018	PIANO OPERATIVO 2019			Previsione 2020	Previsione 2021
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
A. NUOVE INIZIATIVE PRODUTTIVE O POTENZIAMENTO - realizzazione di un Programma, di una nuova iniziativa produttiva o potenziamento di una linea di produzione;	340.000		300.000		-	-
B. RIDUZIONE COSTI PER INNOVAZIONI/AUTOMAZIONE - innovazione di processi nell'ottica della riduzione dei costi;						
C. RIDUZIONE COSTI PER SOSTITUZIONE E/O RAZIONALIZZAZIONE - sostituzioni e/o acquisti di macchine/impianti per razionalizzazione di aree produttive e di servizi in ottica di riduzione costi;						
D. MANTENIMENTO CAPACITA' - necessità di sostituzione (obsolescenza) o di ripristino di macchine ed impianti;	-		200.000		152.615	101.743
E. ADEGUAMENTI A NORME DI LEGGE, SOCIALI, SICUREZZA - sicurezza e tutela dell'ambiente originati da obblighi di Legge o da accordi sindacali	182.710		-		356.101	237.401
TOTALE	522.710		500.000		508.716	339.144

Nota: il totale personale rappresenta le unità equivalenti a tempo pieno (FTE-full time equivalent) sia militari che civili.

LO STABILIMENTO MILITARE DI FONTANA LIRI

CONTO ECONOMICO (in migliaia di euro)	Preconsuntivo 2018	PIANO OPERATIVO 2019			Previsione 2020	Previsione 2021
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	477,4	0,0	626,2	626,2	2.875,0	2.875,0
<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>	471,5	0,0	626,2	626,2	2.875,0	2.875,0
<i>Altri ricavi e proventi (non di produzione)</i>	5,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Variazioni dei lavori in corso e prodotti finiti	183,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Recupero costi vigilanza + attività di gestione a carico A.D.	812,3	893,7	0,0	893,7	0,0	0,0
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	1.473,3	893,7	626,2	1.519,9	2.875,0	2.875,0
Costi per materiali diretti	221,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Costi diretti diversi (con interinali)	277,2	0,0	127,6	127,6	127,6	127,6
Costi per lavorazioni esterne	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale costi esterni variabili	498,5	0,0	127,6	127,6	127,6	127,6
MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	974,8	893,7	498,6	1.392,3	2.747,4	2.747,4
Costi del personale diretto programmato sulle commesse	72,8	0,0	80,5	80,5	80,5	80,5
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	902,0	893,7	418,1	1.311,8	2.666,9	2.666,9
Costi del personale diretto in dispersione	1.346,2	0,0	100,6	100,6	80,5	80,5
Costi del personale indiretto (al netto dei costi non essenziali all'attività industriale)	1.997,6	2.258,7	888,7	3.147,5	2.081,4	1.880,3
Spese generali di funzionamento (al netto dei costi non essenziali all'attività industriale)	708,9	352,1	246,7	598,8	551,1	551,1
<i>Materiali indiretti</i>	93,5	54,0	37,8	91,8	61,9	61,9
<i>Servizi</i>	615,4	298,1	208,9	507,0	489,3	489,3
Ammortamenti	581,9	238,1	166,8	405,0	540,6	448,7
<i>Ammort. delle Imm.Mat.acq.</i>	535,7	214,7	150,4	365,1	506,6	415,7
<i>Ammort. delle Imm.Immateriali</i>	46,2	23,5	16,4	39,9	34,0	33,1
Svalutazione crediti compresi nell'attivo circolante	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Accantonamenti per rischi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Altri accantonamenti/utilizzi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale costi fissi	4.634,6	2.849,0	1.402,8	4.251,8	3.253,6	2.960,6
RISULTATO OPERATIVO	-3.732,6	-1.955,2	-984,7	-2.940,0	-586,7	-293,6
ALTRI PROVENTI / (ONERI) FINANZIARI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PROVENTI / (ONERI) STRAORDINARI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
RISULTATO DI GESTIONE	-3.732,6	-1.955,2	-984,7	-2.940,0	-586,7	-293,6

PERSONALE	Preconsuntivo 2018	PIANO OPERATIVO 2019			Previsione 2020	Previsione 2021
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Personale diretto programmato sulle commesse (N.ro)	2,0	0,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Personale diretto in vuoto lavoro (N.ro)	36,0	2,5		2,5	2,0	2,0
Personale indiretto (N.ro)	54,5	82,0		82,0	57,0	52,0
Totale Personale	92,5	86,5		86,5	61,0	56,0

Totale Interinali	-	0,0		0,0	0,0	0,0
Ore dirette/ore totali (%) - con interinali	41%	5%		5%	7%	7%
Ore programmate/ore potenziali (%) - con interinali	5%	44%		44%	50%	50%

PIANO AUTORIZZAZIONE INVESTIMENTI (€)	Preconsuntivo 2018	PIANO OPERATIVO 2019			Previsione 2020	Previsione 2021
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
A. NUOVE INIZIATIVE PRODUTTIVE O POTENZIAMENTO - realizzazione di un Programma, di una nuova iniziativa produttiva o potenziamento di una linea di produzione;	-					
B. RIDUZIONE COSTI PER INNOVAZIONI/AUTOMAZIONE - innovazione di processi nell'ottica della riduzione dei costi;						
C. RIDUZIONE COSTI PER SOSTITUZIONE E/O RAZIONALIZZAZIONE - sostituzioni e/o acquisti di macchine/impianti per razionalizzazione di aree produttive e di servizi in ottica di riduzione costi;						
D. MANTENIMENTO CAPACITA' - necessità di sostituzione (obsolescenza) o di ripristino di macchine ed impianti;	13.500					
E. ADEGUAMENTI A NORME DI LEGGE, SOCIALI, SICUREZZA - sicurezza e tutela dell'ambiente originati da obblighi di Legge o da accordi sindacali	222.000					
TOTALE	235.500					

Nota: il totale personale rappresenta le unità equivalenti a tempo pieno (FTE-full time equivalent) sia militari che civili.

LO STABILIMENTO MILITARE DI CAPUA

CONTO ECONOMICO (in migliaia di euro)	Preconsuntiv o 2018	PIANO OPERATIVO 2019			Previsione 2020	Previsione 2021
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	15.406,6	20.671,0	0,0	20.671,0	21.432,3	23.668,2
<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>	<i>15.406,6</i>	<i>20.671,0</i>	<i>0,0</i>	<i>20.671,0</i>	<i>21.432,3</i>	<i>23.668,2</i>
<i>Altri ricavi e proventi (non di produzione)</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>
Variazioni dei lavori in corso e prodotti finiti	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Recupero costi vigilanza + attività di gestione a carico A.D.	674,7	811,7	0,0	811,7	786,7	524,5
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	16.081,3	21.482,6	0,0	21.482,6	22.219,0	24.192,6
Costi per materiali diretti	11.006,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Costi diretti diversi (con interinali)	573,7	14.494,0	0,0	14.494,0	15.116,1	18.600,5
Costi per lavorazioni esterne	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale costi esterni variabili	11.580,0	14.494,0	0,0	14.494,0	15.116,1	18.600,5
MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	4.501,3	6.988,7	0,0	6.988,7	7.102,8	5.592,1
Costi del personale diretto programmato sulle commesse	995,5	1.909,9	0,0	1.909,9	2.085,1	1.760,0
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	3.505,8	5.078,8	0,0	5.078,8	5.017,7	3.832,1
Costi del personale diretto in dispersione	509,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Costi del personale indiretto (al netto dei costi non essenziali all'attività industriale)	6.329,8	7.233,2	0,0	7.233,2	5.859,2	2.962,6
Spese generali di funzionamento (al netto dei costi non essenziali all'attività industriale)	1.022,2	1.316,7	0,0	1.316,7	1.207,4	1.087,0
<i>Materiali indiretti</i>	<i>316,6</i>	<i>513,7</i>	<i>0,0</i>	<i>513,7</i>	<i>404,3</i>	<i>283,9</i>
<i>Servizi</i>	<i>705,5</i>	<i>803,1</i>	<i>0,0</i>	<i>803,1</i>	<i>803,1</i>	<i>803,1</i>
Ammortamenti	637,5	725,0	0,0	725,0	750,0	750,0
<i>Ammort. delle Imm.Mat.acq.</i>	<i>637,5</i>	<i>725,0</i>	<i>0,0</i>	<i>725,0</i>	<i>750,0</i>	<i>750,0</i>
<i>Ammort. delle Imm.Immateriali</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>
Svalutazione crediti compresi nell'attivo circolante	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Accantonamenti per rischi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Altri accantonamenti/utilizzi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale costi fissi	8.499,2	9.275,0	0,0	9.275,0	7.816,6	4.799,6
RISULTATO OPERATIVO	-4.993,5	-4.196,2	0,0	-4.196,2	-2.798,9	-967,5
ALTRI PROVENTI / (ONERI) FINANZIARI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PROVENTI / (ONERI) STRAORDINARI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
RISULTATO DI GESTIONE	-4.993,5	-4.196,2	0,0	-4.196,2	-2.798,9	-967,5

PERSONALE	Preconsuntiv o 2018	PIANO OPERATIVO 2019			Previsione 2020	Previsione 2021
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Personale diretto programmato sulle commesse (N.ro)	29,9	51,4		51,4	55,3	47,7
Personale diretto in dispersione (N.ro)	17,6		0,0	0,0	0,0	0,0
Personale indiretto (N.ro)	197,5	191,6		191,6	155,7	77,3
Totale Personale	245,0	243,0		243,0	211,0	125,0

Totale Interinali	-					
Ore dirette/ore totali (%) - con interinali	19%	21%		21%	26%	38%
Ore programmate/ore potenziali (%) - con interinali	63%	100%		100%	100%	100%

PIANO AUTORIZZAZIONE INVESTIMENTI (€)	Preconsuntiv o 2018	PIANO OPERATIVO 2019			Previsione 2020	Previsione 2021
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
A. NUOVE INIZIATIVE PRODUTTIVE O POTENZIAMENTO - realizzazione di un Programma, di una nuova iniziativa produttiva o potenziamento di una linea di produzione;	8.215		80.000		-	-
B. RIDUZIONE COSTI PER INNOVAZIONI/AUTOMAZIONE - innovazione di processi nell'ottica della riduzione dei costi;						
C. RIDUZIONE COSTI PER SOSTITUZIONE E/O RAZIONALIZZAZIONE - sostituzioni e/o acquisti di macchine/impianti per razionalizzazione di aree produttive e di servizi in ottica di riduzione costi;						
D. MANTENIMENTO CAPACITA' - necessità di sostituzione (obsolescenza) o di ripristino di macchine ed impianti;	351.400		20.000		268.300	112.200
E. ADEGUAMENTI A NORME DI LEGGE, SOCIALI, SICUREZZA - sicurezza e tutela dell'ambiente originati da obblighi di Legge o da accordi sindacali	163.389		-		392.700	261.800
TOTALE	523.005		100.000		661.000	374.000

Nota: il totale personale rappresenta le unità equivalenti a tempo pieno (FTE-full time equivalent) sia militari che civili.

LO STABILIMENTO MILITARE DI TORRE ANNUNZIATA

CONTO ECONOMICO (in migliaia di euro)	Preconsuntivo 2018	PIANO OPERATIVO 2019			Previsione 2020	Previsione 2021
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	18.374,4	18.644,6	0,0	18.644,6	22.417,6	24.678,6
<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>	2.682,8	2.271,9	0,0	2.271,9	4.267,6	4.328,6
<i>Altri ricavi e proventi (non di produzione)</i>	15.691,6	16.372,7	0,0	16.372,7	18.150,0	20.350,0
Variazioni dei lavori in corso e prodotti finiti	-32,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	18.341,9	18.644,6	0,0	18.644,6	22.417,6	24.678,6
Costi per materiali diretti	14.984,4	15.554,2	0,0	15.554,2	17.274,3	19.364,3
Costi diretti diversi (con interinali)	18,9	19,0	0,0	19,0	48,9	48,9
Costi per lavorazioni esterne	1,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale costi esterni variabili	15.004,4	15.573,2	0,0	15.573,2	17.323,2	19.413,2
MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	3.337,5	3.071,4	0,0	3.071,4	5.094,4	5.265,4
Costi del personale diretto programmato sulle commesse	530,3	280,8	0,0	280,8	1.257,6	1.189,6
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	2.807,2	2.790,6	0,0	2.790,6	3.836,8	4.075,8
Costi del personale diretto in dispersione	1.407,1	1.308,6	0,0	1.308,6	251,8	1,6
Costi del personale indiretto (al netto dei costi non essenziali all'attività industriale)	3.010,0	2.198,4	0,0	2.198,4	1.859,9	1.859,2
Spese generali di funzionamento (al netto dei costi non essenziali all'attività industriale)	629,4	644,4	0,0	644,4	644,4	644,4
<i>Materiali indiretti</i>	38,0	31,0	0,0	31,0	31,0	31,0
<i>Servizi</i>	591,4	613,4	0,0	613,4	613,4	613,4
Ammortamenti	137,6	143,8	0,0	143,8	138,5	106,1
<i>Ammort. delle Imm. Mat. acq.</i>	80,5	82,9	0,0	82,9	78,9	50,1
<i>Ammort. delle Imm. Immateriali</i>	57,1	60,9	0,0	60,9	59,6	56,0
Svalutazione crediti compresi nell'attivo circolante	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Accantonamenti per rischi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Altri accantonamenti/utilizzi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale costi fissi	5.184,1	4.295,2	0,0	4.295,2	2.894,6	2.611,3
RISULTATO OPERATIVO	-2.376,9	-1.504,6	0,0	-1.504,6	942,3	1.464,5
ALTRI PROVENTI / (ONERI) FINANZIARI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PROVENTI / (ONERI) STRAORDINARI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
RISULTATO DI GESTIONE	-2.376,9	-1.504,6	0,0	-1.504,6	942,3	1.464,5

PERSONALE	Preconsuntivo 2018	PIANO OPERATIVO 2019			Previsione 2020	Previsione 2021
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Personale diretto programmato sulle commesse (N.ro)	13,3	7,1	0,0	7,1	31,7	30,0
Personale diretto in vuoto lavoro (N.ro)	35,4	32,9		32,9	6,3	0,0
Personale indiretto (N.ro)	74,4	54,5		54,5	46,0	46,0
Totale Personale	123,1	94,5		94,5	84,0	76,0

Totale Interinali	-	0,0		0,0	0,0	0,0
Ore dirette/ore totali (%) - con interinali	40%	42%		42%	45%	39%
Ore programmate/ore potenziali (%) - con interinali	27%	18%		18%	83%	100%

PIANO AUTORIZZAZIONE INVESTIMENTI (€)	Preconsuntivo 2018	PIANO OPERATIVO 2019			Previsione 2020	Previsione 2021
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
A. NUOVE INIZIATIVE PRODUTTIVE O POTENZIAMENTO - realizzazione di un Programma, di una nuova iniziativa produttiva o potenziamento di una linea di produzione;	-	-		-	-	-
B. RIDUZIONE COSTI PER INNOVAZIONI/AUTOMAZIONE - innovazione di processi nell'ottica della riduzione dei costi;						
C. RIDUZIONE COSTI PER SOSTITUZIONE E/O RAZIONALIZZAZIONE - sostituzioni e/o acquisti di macchine/impianti per razionalizzazione di aree produttive e di servizi in ottica di riduzione costi;						
D. MANTENIMENTO CAPACITA' - necessità di sostituzione (obsolescenza) o di ripristino di macchine ed impianti;	-	-		-	-	-
E. ADEGUAMENTI A NORME DI LEGGE, SOCIALI, SICUREZZA - sicurezza e tutela dell'ambiente originati da obblighi di Legge o da accordi sindacali	30.000	-		-	-	-
TOTALE	30.000	-		-	-	-

Nota: il totale personale rappresenta le unità equivalenti a tempo pieno (FTE-full time equivalent) sia militari che civili

LO STABILIMENTO MILITARE DI CASTELLAMMARE DI STABIA

CONTO ECONOMICO (in migliaia di euro)	Preconsuntivo 2018	PIANO OPERATIVO 2019			Previsione 2020	Previsione 2021
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	2.495,3	3.254,1	195,8	3.449,8	3.508,1	3.715,1
<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>	2.495,3	3.254,1	195,8	3.449,8	3.508,1	3.715,1
<i>Altri ricavi e proventi (non di produzione)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Variazioni dei lavori in corso e prodotti finiti	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	2.495,3	3.254,1	195,8	3.449,8	3.508,1	3.715,1
Costi per materiali diretti	557,5	652,9	22,1	674,9	664,9	664,9
Costi diretti diversi (con interinali)	129,1	135,0	50,3	185,3	112,7	112,7
Costi per lavorazioni esterne	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale costi esterni variabili	686,6	787,9	72,3	860,2	777,6	777,6
MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	1.808,7	2.466,2	123,4	2.589,6	2.730,4	2.937,4
Costi del personale diretto programmato sulle commesse	710,8	1.075,1	123,1	1.198,2	1.252,2	1.364,3
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	1.097,9	1.391,1	0,3	1.391,4	1.478,3	1.573,1
Costi del personale diretto in dispersione	370,2	246,6	30,3	277,0	265,7	154,2
Costi del personale indiretto (al netto dei costi non essenziali all'attività industriale)	1.200,8	972,4	28,0	1.000,3	853,2	727,1
Spese generali di funzionamento (al netto dei costi non essenziali all'attività industriale)	762,7	392,4	23,6	416,0	416,0	416,0
<i>Materiali indiretti</i>	25,5	19,3	1,2	20,5	20,5	20,5
<i>Servizi</i>	737,1	373,1	22,4	395,5	395,5	395,5
Ammortamenti	142,9	127,2	7,7	134,9	138,4	131,0
<i>Ammort. delle Imm. Mat. acq.</i>	112,6	101,4	6,7	107,5	113,6	112,7
<i>Ammort. delle Imm. Immateriali</i>	30,3	25,8	1,6	27,3	24,8	18,8
Svalutazione crediti compresi nell'attivo circolante	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Accantonamenti per rischi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Altri accantonamenti/utilizzi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale costi fissi	2.476,6	1.738,6	89,6	1.828,2	1.673,3	1.428,3
RISULTATO OPERATIVO	-1.378,6	-347,6	-89,2	-436,8	-195,0	144,9
ALTRI PROVENTI / (ONERI) FINANZIARI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PROVENTI / (ONERI) STRAORDINARI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
RISULTATO DI GESTIONE	-1.378,6	-347,6	-89,2	-436,8	-195,0	144,9

PERSONALE	Preconsuntivo 2018	PIANO OPERATIVO 2019			Previsione 2020	Previsione 2021
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Personale diretto programmato sulle commesse (N.ro)	21,0	29,0	4,6	33,6	32,7	35,5
Personale diretto in vuoto lavoro (N.ro)	11,4	3,6		3,6	5,6	2,8
Personale indiretto (N.ro)	29,1	23,5		23,5	20,0	17,0
Totale Personale	61,6	60,7		60,7	58,2	55,2

Totale Interinali	-	2,0		2,0	2,0	2,0
Ore dirette/ore totali (%) - con interinali	53%	63%		63%	67%	70%
Ore programmate/ore potenziali (%) - con interinali	65%	90%		90%	86%	93%

PIANO AUTORIZZAZIONE INVESTIMENTI (€)	Preconsuntivo 2018	PIANO OPERATIVO 2019			Previsione 2020	Previsione 2021
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
A. NUOVE INIZIATIVE PRODUTTIVE O POTENZIAMENTO - realizzazione di un Programma, di una nuova iniziativa produttiva o potenziamento di una linea di produzione;	-		10.000		-	-
B. RIDUZIONE COSTI PER INNOVAZIONI/AUTOMAZIONE - innovazione di processi nell'ottica della riduzione dei costi;						
C. RIDUZIONE COSTI PER SOSTITUZIONE E/O RAZIONALIZZAZIONE - sostituzioni e/o acquisti di macchine/impianti per razionalizzazione di aree produttive e di servizi in ottica di riduzione costi;						
D. MANTENIMENTO CAPACITA' - necessità di sostituzione (obsolescenza) o di ripristino di macchine ed impianti;	7.000		6.000		-	-
E. ADEGUAMENTI A NORME DI LEGGE, SOCIALI, SICUREZZA - sicurezza e tutela dell'ambiente originati da obblighi di Legge o da accordi sindacali	42.000		30.000		-	-
TOTALE	49.000		46.000		-	-

Nota: il totale personale rappresenta le unità equivalenti a tempo pieno (FTE-full time equivalent) sia militari che civili.

L'ARSENALE MILITARE DI MESSINA

CONTO ECONOMICO (in migliaia di euro)	Preconsuntivo 2018	PIANO OPERATIVO 2019			Previsione 2020	Previsione 2021
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	6.617,5	10.003,2	2.600,0	12.603,2	17.859,2	13.369,4
<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>	<i>6.613,0</i>	<i>10.003,2</i>	<i>2.600,0</i>	<i>12.603,2</i>	<i>17.859,2</i>	<i>13.369,4</i>
<i>Altri ricavi e proventi (non di produzione)</i>	<i>4,5</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>
Variazioni dei lavori in corso e prodotti finiti	460,0	0,0	0,0	0,0	-2.257,6	0,0
Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Recupero costi vigilanza + attività di gestione a carico A.D.	631,7	626,9	0,0	626,9	626,9	626,9
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	7.709,2	10.630,1	2.600,0	13.230,1	16.228,6	13.996,4
Costi per materiali diretti	129,6	713,8	66,0	779,8	1.280,0	630,0
Costi diretti diversi (con interinali)	377,9	218,6	131,8	350,4	577,2	407,9
Costi per lavorazioni esterne	2.256,1	2.173,8	1.440,0	3.613,8	4.450,0	3.150,0
Totale costi esterni variabili	2.763,5	3.106,2	1.637,8	4.744,0	6.307,2	4.187,9
MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	4.945,6	7.523,9	962,2	8.486,1	9.921,3	9.808,5
Costi del personale diretto programmato sulle commesse	2.720,4	3.354,2	325,5	3.679,7	3.973,6	4.137,4
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	2.225,2	4.169,7	636,7	4.806,4	5.947,7	5.671,1
Costi del personale diretto in dispersione	1.266,5	475,0	56,7	531,7	257,3	96,0
Costi del personale indiretto (al netto dei costi non essenziali all'attività industriale)	3.191,6	2.976,0	263,5	3.239,4	3.184,9	2.281,1
Spese generali di funzionamento (al netto dei costi non essenziali all'attività industriale)	624,3	501,6	122,7	624,3	634,3	634,3
<i>Materiali indiretti</i>	<i>68,0</i>	<i>54,6</i>	<i>13,4</i>	<i>68,0</i>	<i>78,0</i>	<i>78,0</i>
<i>Servizi</i>	<i>556,3</i>	<i>447,0</i>	<i>109,3</i>	<i>556,3</i>	<i>556,3</i>	<i>556,3</i>
Ammortamenti	533,5	528,1	129,2	657,2	655,1	694,8
<i>Ammort. delle Imm.Mat.acq.</i>	<i>478,4</i>	<i>414,7</i>	<i>101,4</i>	<i>516,1</i>	<i>590,1</i>	<i>631,1</i>
<i>Ammort. delle Imm.Immateriali</i>	<i>55,1</i>	<i>113,3</i>	<i>27,7</i>	<i>141,1</i>	<i>64,9</i>	<i>63,8</i>
Svalutazione crediti compresi nell'attivo circolante	113,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Accantonamenti per rischi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Altri accantonamenti/utlizzii	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale costi fissi	5.729,6	4.480,7	572,0	5.052,7	4.731,6	3.706,3
RISULTATO OPERATIVO	-3.504,4	-311,0	64,7	-246,3	1.216,1	1.964,7
ALTRI PROVENTI / (ONERI) FINANZIARI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PROVENTI / (ONERI) STRAORDINARI	-256,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
RISULTATO DI GESTIONE	-3.760,6	-311,0	64,7	-246,3	1.216,1	1.964,7

PERSONALE	Preconsuntivo 2018	PIANO OPERATIVO 2019			Previsione 2020	Previsione 2021
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Personale diretto programmato sulle commesse (N.ro)	60,7	74,2	8,9	83,1	84,3	88,4
Personale diretto in vuoto lavoro (N.ro)	37,2	14,5		14,5	7,2	3,1
Personale indiretto (N.ro)	96,1	90,5		90,5	96,5	73,5
Totale Personale	194,0	188,0		188,0	188,0	165,0

Totale Interinali	-	5,5		5,5	4,0	4,0
Ore dirette/ore totali (%) - con interinali	50%	53%		53%	50%	57%
Ore programmate/ore potenziali (%) - con interinali	61%	85%		85%	92%	97%

PIANO AUTORIZZAZIONE INVESTIMENTI (€)	Preconsuntivo 2018	PIANO OPERATIVO 2019		Previsione 2020	Previsione 2021
A. NUOVE INIZIATIVE PRODUTTIVE O POTENZIAMENTO - realizzazione di un Programma, di una nuova iniziativa produttiva o potenziamento di una linea di produzione;	-	-	-	-	-
B. RIDUZIONE COSTI PER INNOVAZIONI/AUTOMAZIONE - innovazione di processi nell'ottica della riduzione dei costi;					
C. RIDUZIONE COSTI PER SOSTITUZIONE E/O RAZIONALIZZAZIONE - sostituzioni e/o acquisti di macchine/impianti per razionalizzazione di aree produttive e di servizi in ottica di riduzione costi;					
D. MANTENIMENTO CAPACITA' - necessità di sostituzione (obsolescenza) o di ripristino di macchine ed impianti;	-	-	-	236.592	157.728
E. ADEGUAMENTI A NORME DI LEGGE, SOCIALI, SICUREZZA - sicurezza e tutela dell'ambiente originati da obblighi di Legge o da accordi sindacali	112.988	-	-	552.048	368.032
TOTALE	112.988	-	-	788.640	525.760

Nota: il totale personale rappresenta le unità equivalenti a tempo pieno (FTE-full time equivalent) sia militari che civili.

IL PROGETTO GREEN SHIP RECYCLING

CONTO ECONOMICO (in migliaia di euro)	Preconsuntivo 2018	PIANO OPERATIVO 2019			Previsione 2020	Previsione 2021
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.762,8	1.078,0	0,0	1.078,0	1.175,0	1.277,4
<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>	<i>1.762,8</i>	<i>1.078,0</i>	<i>0,0</i>	<i>1.078,0</i>	<i>1.175,0</i>	<i>1.277,4</i>
<i>Altri ricavi e proventi (non di produzione)</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>
Variazioni dei lavori in corso e prodotti finiti	-316,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	1.446,3	1.078,0	0,0	1.078,0	1.175,0	1.277,4
Costi per materiali diretti	1.280,0	950,0	0,0	950,0	1.035,5	1.125,8
Costi diretti diversi (con interinali)	6,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Costi per lavorazioni esterne	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale costi esterni variabili	1.286,5	950,0	0,0	950,0	1.035,5	1.125,8
MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	159,7	128,0	0,0	128,0	139,5	151,7
Costi del personale diretto programmato sulle commesse	76,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	83,0	128,0	0,0	128,0	139,5	151,7
Costi del personale diretto in dispersione	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Costi del personale indiretto (al netto dei costi non essenziali all'attività industriale)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Spese generali di funzionamento (al netto dei costi non essenziali all'attività industriale)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Materiali indiretti</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>
<i>Servizi</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>
Ammortamenti	142,8	142,8	0,0	142,8	142,8	142,8
Svalutazione crediti compresi nell'attivo circolante	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Accantonamenti per rischi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Altri accantonamenti/utilizzi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale costi fissi	142,8	142,8	0,0	142,8	142,8	142,8
RISULTATO OPERATIVO	-59,8	-14,8	0,0	-14,8	-3,3	8,9
ALTRI PROVENTI / (ONERI) FINANZIARI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PROVENTI / (ONERI) STRAORDINARI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
RISULTATO DI GESTIONE	-59,8	-14,8	0,0	-14,8	-3,3	8,9

LO STABILIMENTO MILITARE DI GAETA

CONTO ECONOMICO (in migliaia di euro)	Preconsuntivo 2017	PIANO OPERATIVO 2018			Previsione 2019	Previsione 2020
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	2.216,1	2.304,0	1.649,8	3.953,8	4.068,4	3.598,7
<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>	<i>2.215,4</i>	<i>2.304,0</i>	<i>1.649,8</i>	<i>3.953,8</i>	<i>4.068,4</i>	<i>3.598,7</i>
<i>Altri ricavi e proventi (non di produzione)</i>	<i>0,7</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>
Variazioni dei lavori in corso e prodotti finiti	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	2.216,1	2.304,0	1.649,8	3.953,8	4.068,4	3.598,7
Costi per materiali diretti	28,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Costi diretti diversi (con interinali)	223,3	314,0	754,8	1.068,8	1.404,3	1.477,0
Costi per lavorazioni esterne	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale costi esterni variabili	251,5	314,0	754,8	1.068,8	1.404,3	1.477,0
MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	1.964,6	1.990,0	894,9	2.885,0	2.664,1	2.121,7
Costi del personale diretto programmato sulle commesse	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	1.964,6	1.990,0	894,9	2.885,0	2.664,1	2.121,7
Costi del personale diretto in dispersione	0,0					
Costi del personale indiretto (al netto dei costi non essenziali all'attività industriale)	123,0	144,0	0,0	144,0	144,0	144,0
Spese generali di funzionamento (al netto dei costi non essenziali all'attività industriale)	550,0	304,1	278,5	582,5	615,2	615,2
<i>Materiali indiretti</i>	<i>34,0</i>	<i>13,0</i>	<i>0,0</i>	<i>13,0</i>	<i>13,0</i>	<i>13,0</i>
<i>Servizi</i>	<i>507,7</i>	<i>291,1</i>	<i>278,5</i>	<i>569,5</i>	<i>602,2</i>	<i>602,2</i>
Ammortamenti	1.261,6	1.263,5	0,0	1.263,5	1.244,2	606,1
<i>Ammort. delle Imm.Mat.acq.</i>	<i>79,3</i>	<i>144,0</i>	<i>0,0</i>	<i>144,0</i>	<i>152,1</i>	<i>151,9</i>
<i>Ammort. delle Imm.Immateriali</i>	<i>1.182,3</i>	<i>1.119,5</i>	<i>0,0</i>	<i>1.119,5</i>	<i>1.092,2</i>	<i>454,2</i>
Svalutazione crediti compresi nell'attivo circolante	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Accantonamenti per rischi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Altri accantonamenti/utilizzi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale costi fissi	1.934,6	1.711,6	278,5	1.990,0	2.003,4	1.365,3
RISULTATO OPERATIVO (AL NETTO DEI COSTI NON ESSENZIALI ALL'ATTIVITA' INDUSTRIALE)	30,0	278,5	616,5	894,9	660,6	756,4
Costi del personale indiretto non essenziali all'attività industriale						
Spese generali di funzionamento non essenziali all'attività industriale						
RISULTATO OPERATIVO	30,0	278,5	616,5	894,9	660,6	756,4
ALTRI PROVENTI / (ONERI) FINANZIARI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PROVENTI / (ONERI) STRAORDINARI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
RISULTATO DI GESTIONE	30,0	278,5	616,5	894,9	660,6	756,4

Totale Interinali	1,0	16,5	16,5	27,5	27,5
--------------------------	------------	-------------	-------------	-------------	-------------

PIANO AUTORIZZAZIONE INVESTIMENTI (€)	Preconsuntivo 2017	PIANO OPERATIVO 2018		Previsione 2019	Previsione 2020
A. NUOVE INIZIATIVE PRODUTTIVE O POTENZIAMENTO - realizzazione di un Programma, di una nuova iniziativa produttiva o potenziamento di una linea di produzione;	1.400	100.000		120.000	80.000
D. MANTENIMENTO CAPACITA' - necessità di sostituzione (obsolescenza) o di ripristino di macchine ed impianti;	-	-		-	-
E. ADEGUAMENTI A NORME DI LEGGE, SOCIALI, SICUREZZA - sicurezza e tutela dell'ambiente originati da obblighi di Legge o da accordi sindacali	17.000	-		-	-
TOTALE	18.400	100.000		120.000	80.000

Nota: il totale personale rappresenta le unità equivalenti a tempo pieno (FTE-full time equivalent) sia militari che civili.

LO STABILIMENTO MILITARE DI FIRENZE

UNITA'S.C.F.M. DI FIRENZE

CONTO ECONOMICO (in migliaia di euro)	Preconsuntivo 2017	PIANO OPERATIVO 2018			Previsione 2019	Previsione 2020
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	10.314,4	2.412,4	4.818,3	7.230,7	9.153,6	9.076,2
<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>	10.297,0	2.412,4	4.818,3	7.230,7	9.153,6	9.076,2
<i>SUBFORNITURE INTERNE</i>	5,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Altri ricavi e proventi (non di produzione)</i>	11,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Variazioni dei lavori in corso e prodotti finiti	-1.581,5	0,0	817,9	817,9	0,0	0,0
Recupero costi vigilanza + attività di gestione a carico A.D.	262,8	417,6	0,0	417,6	245,5	250,2
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	8.995,6	2.830,0	5.636,2	8.466,3	9.399,1	9.326,4
Costi per materiali diretti	1.879,0	311,6	1.995,0	2.306,6	1.741,8	1.746,2
Costi diretti diversi (con interinali)	1.867,2	179,1	1.409,8	1.588,9	2.269,0	2.239,2
Costi per lavorazioni esterne	166,3	0,0	245,8	245,8	265,9	224,9
Totale costi esterni variabili	3.912,5	490,7	3.650,6	4.141,3	4.276,8	4.210,3
MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	5.083,2	2.339,3	1.985,6	4.324,9	5.122,3	5.116,1
Costi del personale diretto programmato sulle commesse	845,9	393,0	460,3	853,3	868,2	891,0
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	4.237,3	1.946,3	1.525,3	3.471,6	4.254,1	4.225,1
Costi del personale diretto in dispersione	196,8	10,1	18,5	28,6	0,0	0,0
Costi del personale indiretto (al netto dei costi non essenziali all'attività industriale)	1.992,1	628,9	1.252,4	1.881,2	1.735,2	1.649,7
Spese generali di funzionamento (al netto dei costi non essenziali all'attività industriale)	728,4	290,8	579,1	869,9	1.021,7	1.021,7
<i>Materiali indiretti</i>	55,0	18,4	36,6	55,0	55,0	55,0
<i>Servizi</i>	673,4	272,4	542,5	814,9	966,7	966,7
Ammortamenti	790,4	222,1	442,3	664,4	718,1	767,6
<i>Ammort. delle Imm.Mat.acq.</i>	500,5	148,9	296,5	445,3	530,7	608,3
<i>Ammort. delle Imm.Immateriali</i>	289,9	73,2	145,8	219,1	187,4	159,3
Svalutazione crediti compresi nell'attivo circolante	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Accantonamenti per rischi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Altri accantonamenti/utilizzi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale costi fissi	3.707,8	1.151,8	2.292,3	3.444,2	3.475,0	3.439,0
RISULTATO OPERATIVO (AL NETTO DEI COSTI NON ESSENZIALI ALL'ATTIVITA' INDUSTRIALE)	529,5	794,5	-767,0	27,4	779,1	786,1
Costi del personale indiretto non essenziali all'attività industriale	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0
Spese generali di funzionamento non essenziali all'attività industriale	0,0	0,0			0,0	0,0
RISULTATO OPERATIVO	529,5	794,5	-767,0	27,4	779,1	786,1
ALTRI PROVENTI / (ONERI) FINANZIARI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PROVENTI / (ONERI) STRAORDINARI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
RISULTATO DI GESTIONE	529,5	794,5	-767,0	27,4	779,1	786,1

PERSONALE	Preconsuntivo 2017	PIANO OPERATIVO 2018			Previsione 2019	Previsione 2020
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Personale diretto programmato sulle commesse (N.ro)	22,0	6,9	12,6	19,5	18,9	18,1
Personale diretto in dispersione (N.ro)	9,0	0,9		0,9	0,0	0,0
Personale indiretto (N.ro)	49,7	53,5		53,5	48,5	45,7
Totale Personale	80,8	73,8		73,8	67,4	63,8
Totale Interinali	5,0	11,0		11,0	26,0	26,0
Ore dirette/ore totali (%) - con interinali	38%	43%		43%	49%	50%
Ore programmate/ore potenziali (%) - con interinali	82%	97%		97%	100%	100%

PIANO AUTORIZZAZIONE INVESTIMENTI (€)	Preconsuntivo 2017	PIANO OPERATIVO 2018		Previsione 2019	Previsione 2020
		AD	ALTRI CLIENTI		
A. NUOVE INIZIATIVE PRODUTTIVE O POTENZIAMENTO - realizzazione di un Programma, di una nuova iniziativa produttiva o potenziamento di una linea di produzione;	12.000		35.000	235.000	35.000
D. MANTENIMENTO CAPACITA' - necessità di sostituzione (obsolescenza) o di ripristino di macchine ed impianti;	195.040		410.000	1.200.000	400.000
E. ADEGUAMENTI A NORME DI LEGGE, SOCIALI, SICUREZZA - sicurezza e tutela dell'ambiente originati da obblighi di Legge o da accordi sindacali	24.400		80.000	-	-
TOTALE	231.440		525.000	1.435.000	435.000

Nota: il personale rappresenta le unità equivalenti a tempo pieno (FTE-full time equivalent) militari civili.

ALLEGATO AL PROGRAMMA TRIENNALE DI ATTIVITA' E BILANCIO DI PREVISIONE DELL'AGENZIA INDUSTRIE DIFESA 2019-2021

Parametri di attribuzione delle spese generali di funzionamento sulle commesse AD per l'anno 2019

Al fine di ottemperare a quanto previsto dalla Direttiva SMD-F011 - edizione luglio 2017 concernente le "Modalità e procedure per la gestione delle forniture e servizi affidati all'Agenzia Industrie Difesa da parte degli Organismi della Difesa", pagina 3, nota 44, l'AID rende noti i parametri di riferimento per il calcolo, in fase di offerta all'A.D. e di rendicontazione, della quota parte di spese generali da attribuire all'esecuzione delle commesse, i cui valori saranno oggetto di approfondimento in via del loro definitivo concordamento con l'A.D..

Nello specifico:

- parametro orario per commesse *labour intensive*: per ogni ora di manodopera prevista nel ciclo di lavorazione della commessa, sarà attribuito un costo per spese generali pari a 19,79€⁵;
- parametro per commesse *procurement intensive* (escluse valorizzazioni di mezzi e materiali in permuta): percentuale dell'1,2%⁶ da calcolare sull'importo totale degli acquisti di materiali previsti nell'offerta, da attribuire come costo per il *material handling*.

4'La quota parte di spese generali da attribuire all'esecuzione della commessa verrà calcolata a partire da criteri operativi basati su parametri orari per commesse *labour intensive* o su parametri di *material handling* per commesse *procurement intensive*, incluse quelle di valorizzazioni dei sistema d'arma e beni dismessi dalle FFAA/CC. Tali parametri verranno elaborati ed approvati annualmente nell'ambito della **programmazione triennale delle attività delle UP di AID**.

5 A partire da quanto previsto nel bilancio di previsione 2019, nella tabella del conto economico consolidato riclassificato ai fini gestionali, il parametro orario è stato calcolato rapportando la somma delle spese generali di funzionamento (7.606,80k€) e degli ammortamenti (2.612,23k€) - al netto di quanto già finanziato dall'A.D. in corso di ammortamento - al monte ore dirette impiegabili nell'anno, sia del personale AID (284,1 unità) che di quello in somministrazione (64,8 unità).

6 Da analisi dei dati di bilancio 2017 di AID effettuato dalla commissione nominata all'uopo da SGD e comunicata all'AID per le vie brevi.