



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

2020-2022

Indice

1. **Executive summary**
2. **Introduzione**
3. **Linee programmatiche dell’Agenzia**
4. **Preconsuntivo dell’esercizio 2019**
5. **Triennio 2020-2022**
 - 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. **Risorse Umane**
7. **Previsione economiche finanziarie 2020-2022**

ALLEGATI:

- A. **Parametro di attribuzione delle spese generali di funzionamento sulle commesse - 2020**
- B. **Previsione economiche delle U.P.**
- C. **Progetto di risanamento dello Stabilimento di Fontana Liri**

1. Executive summary

Il presente Programma triennale di attività e bilancio annuale di previsione dell' Agenzia Industrie Difesa per il 2020-2022 (di seguito anche 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.

In osservanza della succitata norma e come indicato nella previsione del Piano industriale, **l' Agenzia conferma la prospettiva del raggiungimento delle condizioni complessive di economica gestione al 2020.**

Ciò avverrà, in estrema sintesi, in virtù del conseguimento dell' economica gestione di tutte le Unità Produttive dell' AID (di seguito denominate U.P.), con l' eccezione dell' U.P. di Torre Annunziata - che peraltro è prevista in pareggio nel 2021 - e di quella di Fontana Liri - che vedrà il blocco delle attività produttive legate al *core business* fino all' avvio del progetto di rilancio del business delle polveri sferiche, qualora si raggiunga un accordo con un operatore privato interessato a rilevare l' attività industriale e coprire gli investimenti necessari.

Portato a compimento l' iter di sviluppo del nuovo assetto normativo, istituzionale, ma soprattutto operativo, l' AID conferma il suo impegno verso il miglioramento dell' organizzazione e dell' ottimizzazione dei processi aziendali, utilizzando la metodologia del BPR (*Business Process Redesign*).

Gli obiettivi per il prossimo futuro sono 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, il progetto di risanamento dell'U.P. di Fontana Liri, che necessita della partecipazione di partner industriali e finanziari, in grado di garantire la competitività nei mercati internazionali, è illustrato in allegato C. al presente documento;
- nelle U.P. ove risulti disponibile *personale indiretto*, dare impulso alle iniziative produttive ad alta intensità di utilizzo della manodopera interna

Le difficoltà del contesto economico generale e dei mercati in cui compete l'AID, nonché le condizioni nelle quali essa opera - caratterizzate da elevate uscite in quiescenza del personale che saranno reintegrate, nei prossimi due anni, con giovani risorse che si passeranno il testimone 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. - risultano essere particolarmente impegnative, rendendo così il quadro di riferimento complesso. Per fare fronte a quest'ultima criticità, nel 2019 sono state poste le basi per riorganizzare la gestione delle infrastrutture delle Unità Produttive, in uso all'Agenzia, con la costituzione dell'Ufficio Gestione del Patrimonio infrastrutturale, la cui alimentazione con nuove risorse è stata programmata con la revisione della dotazione organica di personale civile e militare.

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 Pubblica Amministrazione 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, con un indubbio vantaggio economico per la Difesa.

Nella tabella sottostante si evidenziano la dinamica dei volumi produttivi e il raggiungimento dell'economica gestione globale nei tre anni, con un risultato operativo per il 2020 di 3,1M€.

CONTO ECONOMICO in milioni di €	Piano operativo 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Valore della produzione	145,2	143,4	140,1
Costi della produzione	142,1	140,8	137,6
Risultato operativo	3,1	2,6	2,5
Proventi finanziari	0,0	0,0	0,0
Imposte dell'esercizio	1,9	1,9	1,7
Risultato prima del contributo	1,2	0,7	0,8
Contributi in conto esercizio	3,1	1,8	0,1
Risultato dell'esercizio	4,3	2,6	0,9

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 Capua¹ 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., il quale rispetto agli anni precedenti, risulta essere maggiormente efficace ed efficiente. 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.

¹ 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.

Per poter orientare tutte le risorse disponibili alla realizzazione degli obiettivi dell' Agenzia è stata ripensata la "vision" che consiste nella: *"identificazione e 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 2019, 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. in stato di avanzamento, condurranno l'Agenzia ad operare in complessive condizioni di economica gestione alla fine del Piano stesso.

Il Piano, in sintesi, si muoverà lungo le tre seguenti 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 Pubbliche Amministrazioni (di seguito denominate 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., consolidando i risultati operativi derivanti dalle attività sviluppate negli esercizi precedenti;
- 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.
- nel 2019 sono stati completati gran parte del 1.000 k€ investiti dall'AID a fine 2018 per adeguamenti infrastrutturali dedicati a tutelare la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro e sono stati autorizzati con fondi AID nuovi interventi per altri 375kEuro. E' evidente che AID non può sostenere a lungo lo sforzo finanziario senza un deciso cambio di passo nell'esecuzione degli interventi di straordinaria manutenzione e potenziamento. Gli interventi di ordinaria manutenzione, finanziati dall'Agenzia, non possono, in tutta evidenza, sostituire gli interventi di straordinaria manutenzione e potenziamento programmati e finanziati dall'A.D. secondo quanto previsto dalla Convenzione Triennale che, nella

programmazione triennale scorrevole 2020-2022 ammontano attualmente a circa 10M€.

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 Pubbliche Amministrazioni, in virtù della iscrizione di AID al database ANAC degli enti "*in-house*", che permette all'Agenzia di stipulare accordi e convenzioni a trattativa diretta 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 e della NATO 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:

- attraverso l'iniziativa del BPR, dedicata all'analisi e alla revisione sistemica dei processi aziendali (con impatto anche *sull'Enterprise Resource Planning*) e dei sistemi di gestione, con l'obiettivo di ottenere:
 - una ridefinizione dei ruoli/attività tra le U.P. e la D.G. ed all'interno della D.G., che consenta una maggiore centralizzazione delle attività di supporto;

- processi standardizzati, più semplici e rapidi;
- miglioramenti nelle prestazioni dell’Agenzia e dei dipendenti nonché nel benessere organizzativo della stessa;
- mantenendo le imprescindibili competenze “strategiche” (profili tecnici specialistici) ancora disponibili presso i reparti produttivi, attraverso un mirato ed equilibrato *turn over*, assicurando il passaggio del *know how* alla manodopera diretta che l’AID continuerà a reclutare negli anni 2020 e 2021 con le procedure concorsuali *ex lege* avviate già a partire dal 2018;
- 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. L’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 dei 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.
- garantendo, senza soluzione di continuità, la copertura di tutte le posizioni organiche del personale militare necessario.
- costituendo, come precedentemente accennato, l’Ufficio Gestione del Patrimonio infrastrutturale. In attesa della disponibilità delle nuove risorse, già programmate con la revisione della dotazione organica di personale civile e militare, AID si avvale dell’apporto di un Gen. C.A. coadiuvato da un Ufficiale ingegnere messo a disposizione da Geniodife. Contestualmente, nell’ambito del Piano Triennale del Fabbisogno del personale civile è stata prevista l’assunzione di Assistenti Tecnici per l’Edilizia e le Infrastrutture, per rinforzare le Unità Produttive prive di adeguate professionalità. Le risorse periferiche coordinate e supportate dall’organizzazione centrale, costituiscono la nuova “famiglia professionale” infrastrutturale, in linea con la progressiva riorganizzazione per processi avviata nel corso dell’anno. Infine, è ancora in corso di valutazione la proposta di aggiornamento della Convenzione Triennale che prevede l’attribuzione delle funzioni di “Organo Esecutivo del genio” al costituito “Ufficio Gestione del Patrimonio” infrastrutturale. È evidente, infatti, che solo con il trasferimento delle competenze esecutive degli interventi programmati e finanziati dall’A.D. per i tramite di SGD/DNA, sarà possibile finalizzare le risorse finanziarie che annualmente vengono

attribuite per le esigenze AID e regolarmente non finalizzate dagli organi esecutivi periferici del genio di Esercito e marina Militare.

Per tenere conto dello stato di fatto del personale militare e adeguare la dotazione organica della Direzione Generale e degli Stabilimenti è stata approntata e coordinata con il Segretariato Generale una tabella organica che elimina la presenza di personale extra-tabellare e innesta gli elementi ritenuti necessari e sufficienti a garantire l'efficienza dei processi tecnico-amministrativi e industriali. Tra le Unità Produttive, lo Stabilimento di Firenze è quella che presenta la maggior trasformazione per la richiesta di assegnazione, in particolare, di ulteriori Ufficiali farmacisti. La proposta è al vaglio dello Stato Maggiore della Difesa.

Le risorse umane di prevista assunzione nel 2020 e 2021, recepite nel presente piano delle attività e relative alla autorizzazione del Dipartimento della Funzione Pubblica (DPCM del 20/06/2019) a bandire ed assumere come da Piano Triennale 2019 -2021, sono pari a 252 unità, di cui il 76% di manodopera diretta. Sono destinate sia alla Direzione Generale (15 unità) che alle seguenti U.P.:

- Baiano 119 di cui 83,2% diretti,
- Firenze 59 di cui 86,4% diretti,
- Noceto 40 di cui 67,5% diretti
- Messina 15 di cui 80% diretti
- Castellammare 4 di cui 50% diretti.

Sono escluse le unità dell'AID in cui personale è rimasto nei ruoli 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 2019, 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..

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 F-011 'Modalità e procedure per la gestione delle commesse all'Agenzia da parte degli Enti della Difesa' (edizione 2017) e consentendo agli stessi di accedere ai prodotti e servizi dell'Agenzia a fronte delle riduzioni degli stanziamenti previsti nel bilancio del dicastero.

Al contempo, però, gli esborsi di cassa sostenuti nel 2019 per la realizzazione delle manutenzioni straordinarie e degli adeguamenti infrastrutturali degli stabilimenti, nonché il venir meno di parte della copertura dei costi di funzionamento di alcune U.P. - ridotto regime produttivo dell'Arsenale di Messina e blocco delle produzioni di Fontana Liri - hanno contribuito nel 2019 a segnare un divario tra incassi ed esborsi: a fronte di 8.800k€ di esborsi per il funzionamento si attendono oneri a rimborso dall'AD per 4.970k€.

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 progetto "DETONPROOF" (già denominato "WORKSAFE"), che riprende 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 ambiente sicuro mediante controlli remotizzati e che è stato ripresentato quale proposta di PNRM (Piano Nazionale di Ricerca Militare) per l'anno 2019 (con eventuale esecuzione in tre Fasi nel triennio 2020-2022). La prima fase prevede realizzato un dimostratore funzionante delle funzionalità *core* che permetterà nella seconda fase e terza fase di sviluppare appieno il processo operativo (*Operational Requirement Specification*) e i *tool* specifici, principalmente per le attività di demilitarizzazione ma anche, 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, individuando quale ambito di interesse la digitalizzazione della cartella clinica del personale militare da inserire nel documento sanitario nazionale. I fondi per tale attività, di concerto con il ministro della difesa, dovranno essere reperiti dall'Agenzia di Coesione Territoriale.

- Finanziamenti (Regionali/UE) affidati al Ministero della difesa per capacità ottimale di spesa. Tutti gli schemi di progetto presentati da AID per le U.P. Sicilia/Campania (Messina - Capua - Castellammare di Stabia) e di impianti (linee produttive cartucce a Capua) sono stati recepiti nella lista finale dello Stato Maggiore della Difesa. Si è in attesa di conoscere i progetti finanziati, evidenziando che l'orizzonte temporale per la finalizzazione dei fondi disponibili (opere concluse e collaudate) è stato spostato al 31 Dicembre 2021.

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 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, per gli interventi legati alla sicurezza infrastrutturale, effettuerà azioni mirate volte all'automazione/razionalizzazione della produzione, in un'ottica di riduzione dei costi nelle U.P. ove non sia più disponibile un eccesso di manodopera;
- così come per l'U.P. di Torre Annunziata, negli stabilimenti produttivi con personale indiretto disponibile (Castellammare, Fontana Liri) si eseguirà l'attività di *demat* degli archivi cartacei (solo preparazione alla scansione dei documenti cartacei, la fase manuale più lenta del ciclo di lavoro) anche al fine di soddisfare le tempistiche più stringenti richieste dal cliente interno AD.

4. Il 2019

Dal punto di vista delle attività operative, il 2019 si è contraddistinto per il consolidamento della produzione di importanti commesse, concepite nell'ambito del Piano di Rilancio e Competitività del 2015, in riferimento al settore dell'allestimento (granate 40x53 mm HV, giubbetti antiproiettile livello IV, munizionamento di piccolo calibro, etc.) e della termodistruzione di munizionamento per clienti governativi internazionali e, al contempo, dall'assegnazione di nuovi mandati di demil per conto dell'Esercito Italiano nonché dalla realizzazione degli investimenti finalizzati all'aumento della produzione di cannabis ad uso medico, con una previsione di riflessi positivi complessivi, per il sistema dell'Agenzia, anche nel prossimo triennio 2020-2022.

Nella tabella sottostante, si riporta una sintesi previsionale dei principali dati economici relativi al 2019 dell'Agenzia Industrie Difesa.

AGENZIA INDUSTRIE DIFESA - AGGREGATO	Precon 2019	Piano oper 2019	Consuntivo 2018
(in migliaia di euro)			
Valore della produzione	125.370	103.411	80.346
Costi esterni variabili	83.319	62.595	37.611
Costi diretti del personale	8.250	9.167	11.199
Margine di Contribuzione	33.801	31.649	31.536
Costi fissi di produzione	39.192	40.177	45.068
Risultato operativo	(5.390)	(8.527)	(13.532)
Proventi/(oneri) finanziari	0	0	3
Imposte dell'esercizio	1.960	2.076	2.054
Risultato prima del contributo	(7.351)	(10.604)	(15.583)
Contributi in conto esercizio	10.637	4.640	8.636
Risultato netto	3.287	(5.964)	(6.947)

Nonostante il perdurare nel 2019 delle 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 preconsumativo 2019, comparati con i valori del consuntivo 2018, evidenziano che l'Agenzia è in miglioramento rispetto allo scorso anno, registrando un risultato operativo di **-5.390k€**, con un miglioramento del **60%** rispetto al 2018.

Per le U.P. di Baiano, Noceto, Firenze e Gaeta e per il progetto *Green Ship Recycling* è prevista la conferma dell'economica gestione, mentre per tutte le altre U.P. si attende una minor perdita rispetto all'anno precedente.

5. Il triennio 2020- 2022

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.

Il **portafoglio A.D.** attualmente disponibile consente di prevedere per le U.P. di Baiano, Noceto e di Capua un ottimo grado di copertura del budget dell'esercizio in corso e parte del 2021, e una discreta copertura per quelle di Torre Annunziata, di Castellammare e Messina (assegnazione di lavorazioni come controprestazioni dell'attività di *Green Ship Recycling* di Ex Nave Vittorio Veneto).

Valore della Produzione (importi in migliaia di €)		2020			2021	2022
BU	UP	AD	Altri clienti	totale	totale	totale
Esplosivi munizionamento	Baiano	20.649	878	21.526	21.096	21.517
	Noceto	10.189	780	10.969	10.530	10.003
	Fontana Liri	1.680	509	2.189	2.285	2.333
	Capua	62.239	-	62.239	59.749	56.762
	Totale BU	94.756	2.167	96.923	93.660	90.616
Mezzi terr/aerei	Torre Annunziata	20.930	60	20.990	19.713	20.145
	Totale BU	20.930	60	20.990	19.713	20.145
Farmaceutico	Firenze	3.100	5.334	8.434	12.000	11.735
	Totale BU	3.100	5.334	8.434	12.000	11.735
Demat	Gaeta	1.437	562	1.998	2.202	2.001
	Totale BU	1.437	562	1.998	2.202	2.001
Attività navali	Castellammare	4.189	47	4.236	3.936	3.760
	Messina	9.353	1.500	10.853	10.139	10.069
	Ship Recycling	1.747	-	1.747	1.747	1.747
	Totale BU	15.289	1.547	16.836	15.822	15.576
TOTALE AID		135.512	9.669	145.181	143.397	140.073

Nell'arco di Piano, il Valore della Produzione atteso passerà da 145,2M€ a 140,1M€; in particolare nel 2020 la quota della produzione in convenzione con A.D. rispetto al totale si attende pari al 93%, in aumento rispetto al preconsuntivo 2019 (88%).

L'attività di *demat*, caratterizzata da alta intensità di manodopera, consentirà di impiegare i profili amministrativi disponibili, rispetto alle precipue esigenze di staff. Il valore della produzione è previsto in crescita fino a saturazione del personale disponibile.²

Valore della Produzione (in k€)	2020	2021	2022
Torre Annunziata	1.060	795	795
Castellammare	431	481	481
Fontana Liri	768	864	912
Gaeta (previsioni AD normalizzate)	6.034	6.726	7.062
Totale	8.293	8.866	9.250

Per l'attività **programmata verso clienti diversi dall'A.D.**, i maggiori contributi all'espansione dei volumi sono relativi:

- per la BU 'Istituto Chimico Farmaceutico', al costante incremento dei volumi dei farmaci orfani/carenti (3,3M€) e della cannabis ad uso medico;
- 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.

² 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. Le previsioni del valore della produzione dell'U.P. di Gaeta AD sono state normalizzate per essere comparate a quelle delle altre U.P.; si rammenta infatti che, 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.

5.1 Business Unit ESPLOSIVI E MUNIZIONAMENTO

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

Linee programmatiche di business

Nel corso del 2019 la produzione di munizionamento avanzato **per il cliente A.D.** con ST Engineering (Singapore) è diventata pienamente operativa. Infatti, in anticipo rispetto alla scadenza fissata dalla commessa ricevuta della Direzione degli Armamenti Terrestri (DAT), è stata completata la produzione delle granate da 40mm HV in versione attiva 40x53mm HEDP-SD (76.032) e practice 40x53mm TP-M (26.656). È stata inoltre ricevuta dalla DAT una nuova commessa per la produzione di circa 90.000 granate da 40mm HV - di cui sono già state prodotte n. 7.648 granate practice 40x53mm TP-M - che è stata programmata per il 2020.

Sulla base dell'accordo quadro industriale sottoscritto con il consorzio PBI (Protezioni Balistiche Industriali) è stata consolidata la produzione dei giubbetti di protezione individuale di livello IV, allestendo nel corrente anno oltre 6.000 giubbetti per l'Esercito Italiano e la Marina Militare e migliorando contestualmente le infrastrutture per consentire l'incremento produttivo. Sono state inoltre affidate dalla DAT altre commesse per la fornitura di ulteriori 7.600 giubbetti di protezione individuale di livello IV per le Forze Armate Italiane (Esercito, Marina Militare e Aeronautica) che saranno realizzati nel corso del triennio.

Per il **mercato privato** è proseguita significativamente l'attività di assemblatura di spolette e granate di medio calibro (105/51 HEP-T), mentre nell'ultimo bimestre è stata avviata, in cooperazione con la società Leonardo, la produzione di colpi completi 76/62 TP-T per il mercato estero che si prevede andrà in continuità nel triennio.

Nel settore della demilitarizzazione la BU Esplosivi e Munizionamento, continua a soddisfare le esigenze del cliente *captive* in un'ottica di *customer satisfaction* ed in particolare inserendo le attività di demilitarizzazione (di seguito indicata anche demil) quali commesse in controprestazione di permuta relative alla valorizzazione di mezzi e materiali della Difesa (Esercito e Marina Militare), Nel corso del prossimo triennio saranno demilitarizzati 7,8M€ già in portafoglio.

Nel mercato privato sono state finalizzate importanti commesse per la termodistruzione di materiale proveniente dai Paesi esteri, tra cui spiccano le attività svolte a favore rispettivamente della Francia (*booster ASTER*) 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). L'attività, inizialmente orientata ad operare con il materiale proveniente dal deposito di Miseau, sta recentemente interessando materiali dell'Aeronautica Militare Americana provenienti dai depositi in Italia, che non ha raggiunto ancora una fase tale da poter essere inserita nella programmazione.

Per quanto concerne l'allestimento di munizionamento di piccolo calibro lo Stabilimento di Capua, sulla base dell'accordo industriale siglato tra l'Agenzia e la Società Fiocchi Munizioni S.p.A. del 2017, ha proseguito a pieno ritmo la produzione di munizionamento di piccolo calibro, soddisfacendo pienamente le esigenze previste e provvedendo, contestualmente, all'adeguamento delle attrezzature per la produzione dei bossoli. Nel corso del 2019 sono state affidate all'Agenzia due ulteriori commesse che richiederanno la produzione, in collaborazione con la Fiocchi, di circa 200 milioni di cartucce vario calibro e che insieme alle commesse già acquisite negli anni precedenti, assicurano un portafoglio sufficiente ad alimentare la produzione fino a tutto il 2021.

Lo Stabilimento Militare sta continuando a riconquistare, 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 progressivamente crescente e con l'obiettivo di raggiungere la massima capacità produttiva entro il 2020.

In sintesi la B.U. metterà in campo tutte le azioni per:

- incrementare ulteriormente la produzione del munizionamento di medio e grande calibro e delle granate 40 x 53, completando la produzione per le commesse acquisite;
- acquisire nuove capacità e aumentare il volume delle attività di demil;
- incrementare significativamente la capacità industriale nel settore della protezione individuale avanzata del combattente;
- riavviare e saturare le capacità produttive di componenti metalliche per munizionamento di piccolo calibro e di allestimento del calibro 7,62mm e 12,7 mm, acquisendo una ulteriore attrezzatura per la nastratura ed incrementando le risorse umane della produzione con l'impiego di personale somministrato.

Nel 2020 il contributo di tale B.U. dovrebbe attestarsi al 67% del totale AID

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* sta evolvendo in una prospettiva che vede il *parting-out* degli elicotteri dismessi dalle F.A./Arma dei Carabinieri e altre P.A. quale prioritaria possibilità di valorizzazione sul mercato;
Tale progetto si svilupperà in 5 anni e potrà garantire benefici per le P.A. cedenti, i quali, dismettendo i propri mezzi in *surplus* avranno le risorse da reimpiegare per le proprie esigenze;
- prosegue l'attività di valorizzazione mezzi ruotati e blindati provenienti dal surplus delle F.A. (M113 e derivati, LMV Puma, Leopard 1 A2 e derivati, LMV Lince, Centauro) con il coinvolgimento di primarie aziende, attive nel settore del ricondizionamento, *upgrading*, integrazione di sistemi, eventuale bonifica e *parting-out*;
- è notevolmente cresciuta e consolidata la valorizzazione di armamento leggero (fino al calibro 12.7) dismesso da F.A. Carabinieri e Polizia;
- una nuova prospettiva di business che si è concretizzata nel 2018 -2019 (cessione ambulanze e autobotti al Niger) e che vede ulteriori possibilità di espansione nel prossimo triennio è quella di fornitura di mezzi e materiali, sia provenienti dal surplus che nuovi, con fondi stanziati dal MAECI a favore di F.A. di paesi con i quali intercorrono rapporti di cooperazione in ambito difesa (già perfezionato un accordo quadro tra SMD, MAECI ed AID relativo alla cessione di materiale logistico per le Forze di Difesa del Libano).

Inoltre, l'U.P. di Torre Annunziata continuerà ad operare, mediante l'impiego di 16 risorse dirette, in attività sinergica con l'U.P. di Gaeta, per la dematerializzazione di fascicoli cartacei.

Nel 2020 il contributo di tale B.U. dovrebbe attestarsi al 14% del totale AID

5.3 Business Unit ATTIVITA' NAVALI

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

Linee programmatiche di business

Manutenzioni, refitting 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 (manutenzioni su Unità Navali in sosta lavori programmate ed interventi risolutivi di avarie sul naviglio locale e di passaggio), intende consolidare anche le attività di *refitting* su quelle Navi alle quali la MM vuole prolungare la vita media o che, al termine della loro vita operativa, possono trovare ulteriore impiego nei mercati anche internazionali, tramite accordi governativi.

Mercato privato - L'Arsenale Militare di Messina registrando, nel tempo, una progressiva riduzione delle commesse istituzionali, ha dato un forte impulso allo 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, Guardia di Finanza ed RFI) di rinnovare periodicamente la propria *classe* certificata dagli Enti preposti, rendono i bacini dell'Arsenale quasi indispensabili agli armatori locali per effettuare le necessarie ispezioni in carena. Ciò ha portato a consolidare un contratto quinquennale con la Società RFI del valore complessivo di 11,5 M€ partito nel 2019 e che proseguirà oltre il triennio 2020-2022.

Come noto, dal luglio 2018, l'U.P. di Messina ha avuto un rallentamento delle attività a seguito del sequestro preventivo da parte dell'Autorità Giudiziaria dei due bacini dell'arsenale militare per un presunto inquinamento ambientale. Da aprile 2019 le lavorazioni sulle Unità Navali in programma all'interno dei due bacini vengono autorizzate di volta in volta dal GIP con alcune prescrizioni e sotto il controllo del custode giudiziale. Sul bacino galleggiante sono state autorizzate dal GIP le lavorazioni di adeguamento alla normativa ambientale vigente; quindi, dal 2020 si attende, salvo ulteriori indicazioni dell'autorità giudiziaria, la piena disponibilità del bacino stesso.

Nel 2022 si prevede la valorizzazione, previo completamento dell'ammodernamento di mezza vita, del Pattugliatore ex Panama, attualmente nella disponibilità dell'Agenzia.

U.P. Castellammare di Stabia

E' prevista un'espansione nel mercato commerciale, nazionale ed estero, per le forniture di cavi e cordami; a tal fine saranno dedicate maggiori risorse allo sviluppo del marketing.

Nel mercato A.D. nel corso del triennio è atteso un incremento delle forniture, in particolare di attrezzature navali; nell'ottica di ottimizzare le risorse e minimizzare i costi di produzione, l'U.P. intende rivolgersi alla NSPA per l'acquisto dei filati necessari per la produzione.

Alla fornitura di cordami alla Marina Militare saranno affiancate, nel triennio 2020 - 2022 le seguente attività:

- produzione di parti aeronautiche in fibra di carbonio con la società Magnaghi Aeronautica con la quale è stato rinnovato l'accordo. Sono stati ultimati i reparti di lavorazione ed il completamento delle attrezzature necessarie. La produzione dei primi prototipi inizierà alla fine di quest'anno. A partire dal 2020 si giungerà alla produzione di parti necessarie al completamento dei velivoli *Sky Arrow*; 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*', si è concluso con esito positivo nel 2019 con un budget di progetto di 300 k€ con un cofinanziamento paritetico al 50% tra AID e Magnaghi Aeronautica;
- dematerializzazione dei documenti cartacei, in analogia a quanto avviene presso l'U.P. di Torre Annunziata. L'U.P. di Castellammare di Stabia dal 2019 è stata 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 contribuirà ai volumi previsti per la B.U. per circa 1,4 M€.

Green Ship Recycling

Sulla base del *know-how* sviluppato nell'ambito del progetto *Green Ship Recycling* ad agosto del 2019 è stato firmato un accordo tra la MMI e AID per la valorizzazione e la vendita di tutte le Unità Navali dismesse. Nel triennio 2020-2022 si prevede di valorizzazione almeno 30.000 tonnellate di materiale. Le unità, come prevede l'accordo, saranno acquisite in permuta e le controprestazioni saranno a favore delle Unità Produttive di AID.

Nel 2020 il contributo di tale B.U. dovrebbe attestarsi al 12% del totale AID

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:

- sperimentazione del processo di digitalizzazione "on-site" (web service) presso il Cedoc di Firenze;
- consolidamento della struttura per servizi orientati verso altre P.A.;
- definizione delle regole tecniche sulla conservazione digitale derivante dall'attività del polo di Conservazione Nazionale;
- certificazione del processo di demat.

Nel 2019 è stata completata l'integrazione del software di conservazione per altre categorie documentali (pec, fatture, fascicoli, cartelle cliniche etc.); i risultati di tale attività avranno ricadute positive a partire dal 2020 sia per il cliente AD che per le altre P.A. Sempre nel 2019 è stato formato il personale, da dedicare alla fase di preparazione presso l'unità di Castellammare di Stabia e Fontana Liri. Le linee entreranno a pieno regime a partire dall'anno 2020 e saranno a supporto delle unità di Gaeta e Torre Annunziata ove, già dal 2017, è in esercizio una linea completa di dematerializzazione.

Per quanto riguarda il **mercato interno**, di concerto con il Comando Capitale dell'EI, l'U.P. ha avviato 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 12 VFP) che sarà richiesto allo SME.

Il **mercato esterno** è rivolto soprattutto alle altre P.A.: i servizi di dematerializzazione e conservazione si prevede saranno erogati a favore del MIPAAF, Polizia di Stato, Regione Calabria, Istituto Superiore di Sanità, Ordine dei medici e degli odontoiatri della provincia di Latina (di cui i primi tre sono già acquisiti). Per il 2020 sono previsti 0,6M€ di ricavi in crescita nel triennio. Nell'anno 2019 è stato sottoscritto un accordo di partenariato della durata di 5 anni con il consorzio S3Log finalizzato allo sfruttamento verso privati ed altre P.A. dei software co-sviluppati derivanti dai PNRM xdemat e DDMS.

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. (Stabilimento Chimico Farmaceutico di Firenze) effettua attività di *procurement*, allestimento, controllo e ricondizionamento di:

- Corredi individuali per la difesa NBCR (Nucleare-Biologico-Chimico-Radiologico);
- Mantenimento in efficienza equipaggiamenti di pronto soccorso (marsupi, zaini etc.). Nel 2020 entrerà in produzione di un nuovo tipo di zaino di pronto soccorso denominato “*First Responder*” per le moderne esigenze del personale medico EI (primi 100 zaini programmati per il 2020).

Attività per AIFA (Agenzia Italiana del Farmaco)

Le principali attività svolte a favore dell’AIFA sono:

- Attività ispettiva presso le officine farmaceutiche private: dal 2001 vede l’impiego di sette Ispettori Senior (5 Ufficiali e 2 Funzionari Tecnici a cui si aggiungeranno tre nuovi ispettori in formazione);
- Produzione di farmaci carenti/orfani: tale attività veniva svolta in virtù di una apposita convenzione triennale con AIFA che è ancora in corso di rinnovo/perfezionamento, congiuntamente con le esigenze del Ministero della salute, allo scopo di consolidare ed ampliare la produzione. Al momento sono in produzione ordinaria 5 medicinali, non più reperibili, che permettono la cura di circa 3000 pazienti.

Attività per il Ministero della Salute

Cannabis per uso medico

La produzione di cannabis per uso medico, grazie ai finanziamenti congiunti AID/Ministero salute, prevedrà il raggiungimento di una potenzialità produttiva di 300/kg anno di infiorescenze essiccate a partire dal 2020. A tale capacità produttiva, sempre nel prossimo anno, si aggiungerà il nuovo reparto per la produzione di un estratto in olio titolato che sarà impiegato inizialmente per uno studio clinico diretto da AIFA/ISS (Istituto Superiore di Sanità), per poi arrivare alla distribuzione alle farmacie in sostituzione delle infiorescenze essiccate al momento impiegate nella cura dei pazienti.

Inoltre l’U.P. sta portando avanti le seguenti attività:

- realizzazione, presso lo SCFM, di un reparto per la produzione di talee in quantità sufficiente a coprire il fabbisogno produttivo;

- sviluppo di un accordo triennale con la Regione Toscana che prevede uno specifico finanziamento annuale per il personale a tempo determinato e annessi costi diretti da impiegare per la produzione di cannabis, dedicata inizialmente ad attività di ricerca e di trials clinici da eseguire presso le strutture ospedaliere della regione, ed successivamente alla produzione dei fabbisogni regionali. Tale iniziativa potrà essere impiegata come esempio anche con altre Regioni, al fine di ottenere una migliore programmazione della produzione;
- è stato firmato un accordo di collaborazione temporaneo con l'ATI NH Group per l'esecuzione di uno studio comparativo tra il metodo di coltivazione di proprietà di quest'ultima (idroponico) e quello di SCFM; la sperimentazione, che avrà la durata di 12 mesi, è finalizzata alla verifica di un possibile miglioramento, a parità di qualità farmaceutica, del processo di coltivazione, e quindi della resa di coltivazione, della qualità del prodotto ottenuto. L'accordo prevede la realizzazione presso lo SCFM di una serra sperimentale (finanziata al 100% da NH Group) per l'esecuzione di tale sperimentazione. L'U.P., nelle serre di proprietà, eseguirà le coltivazioni in parallelo a NH Group impiegando la stessa varietà di cannabis;
- importazione di cannabis per uso medico da altri produttori internazionali a seguito di gara/contratto "a somministrazione" per la copertura di eventuali carenze temporanee. SCFM esegue i controlli necessari ai fini della garanzia della qualità;
- partecipazione alla stesura delle "Monografie" della Farmacopea Italiana sulla cannabis ed i suoi derivati.

Infine prosegue, su base di una convenzione annuale, la partecipazione dello SCFM alla produzione di antidoti ed alla gestione della SNA (Scorta Nazionale Antidoti) che prevede molteplici attività: ispezioni e verifiche presso i depositi nazionali SNA; distribuzione periodica antidoti, produzione di antidoti (potassio ioduro compresse divisibili) e formazione.

Nel 2020 il contributo di tale B.U. dovrebbe attestarsi al 6% del totale AID.

6. Le Risorse Umane

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. Nel periodo di Piano, si registrerà il naturale ridimensionamento della forza lavoro in esito alle progressive e diffuse fuoriuscite di personale civile per pensionamento.

PERSONALE CIVILE	Previsione in servizio al 31/12/2019	ingresso 2020	uscita 2020	Previsione in servizio al 31/12/2020	ingresso 2021	uscita 2021	Previsione in servizio al 31/12/2021	ingresso 2022	uscita 2022	Previsione in servizio al 31/12/2022
<i>DG</i>	21	12		33	3	1	35			35
<i>Baiano</i>	116	67	39	144	45	37	152		25	127
<i>Capua</i>	206			206		1	205			205
<i>Castellammare</i>	57	4		61		5	56		4	52
<i>Firenze</i>	39	27		66	26	4	88		3	85
<i>Fontana</i>	66		7	59		23	36		7	29
<i>Gaeta</i>	117		5	112		21	91		6	85
<i>Messina</i>	183	9	1	191	3	27	167		5	162
<i>Noceto</i>	38	27	2	63	11	7	67		4	63
<i>Torre Annunziata</i>	102		1	101			101			101
Totale	945	146	55	1036	88	126	998	0	54	944

Nella tabella non sono previste le assunzioni per le U.P. di Gaeta e di Capua in quanto il personale in servizio è rimasto 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

Le assunzioni previste nella Programmazione triennale del fabbisogno del personale 2016-2018, approvata con D.P.C.M. 4 aprile 2017, 10 ottobre 2017 e 15 novembre 2018, si è conclusa nell'anno 2019 con l'assunzione delle unità previste.

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 predisposto il Piano triennale del fabbisogno del personale per gli anni 2019-2021, approvato dal Ministro della Difesa con D.M. 7 febbraio 2019, per assumere personale in relazione ai risparmi conseguenti alle quiescenze degli anni 2018, 2019 e 2020.

Con l'approvazione del DPCM 20 giugno 2019, art.8, l'Agenzia è stata autorizzata ad indire procedure di reclutamento per unità di personale appartenente alla qualifica dirigenziale (n.5 dirigenti) e non dirigenziale (n. 19

Funzionari e n.219 Assistenti), per un totale di n.243 unità nel triennio 2019-2020.

Nello specifico, per l'anno 2019, AID è autorizzata ad indire procedure di reclutamento e ad assumere a tempo indeterminato n.3 dirigenti e n.86 non dirigenti (di cui n.76 Assistenti Area 2 F2 e n.10 Funzionari Area 3 F1).

Le procedure di reclutamento, da avviare entro dicembre 2019, riguarderanno di fatto n.4 posizioni dirigenziali (di cui n.1 da assumere negli anni successivi, previa specifica autorizzazione della Funzione Pubblica), n.10 Funzionari e n.73 Assistenti (considerato lo scorrimento delle graduatorie vigenti, di n.3 Assistenti, relative al concorso pubblico del 1/10/2018).

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.

7. Le previsioni economiche e finanziarie 2020-2022

Nelle tabelle di seguito riportate si presentano:

- il conto economico riclassificato ai fini gestionali suddiviso tra attività per A.D. ed attività per mercato privato (attività commerciale), per il triennio 2020-2022, in confronto con i valori di preconsuntivo del 2019;
- il conto economico relativo all'anno di budget 2020
- il piano degli investimenti;
- la previsione finanziaria.

Il conto economico riclassificato di ogni U.P. è riportato in allegato B.

VOCI	CONTO ECONOMICO	Piano operativo 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
A)	Valore della produzione:			
1)	Valore della produzione di beni servizi per il Ministero della Difesa	114.231	108.548	105.241
1)	Subforniture interne	0	0	0
1)	Ricavi delle vendite e delle prestazioni a terzi	11.175	16.002	18.316
2)	Variazioni rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e	0	(0)	(2.738)
3)	Variazione dei lavori in corso su ordinazione	0	0	0
4)	Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0	0	0
5)	Altri ricavi e proventi:			
	- utilizzo fondi per rischi e oneri	0	0	0
	- altri	19.775	18.847	19.253
	Totale valore della produzione (A)	145.181	143.397	140.073
B)	Costi della produzione:			
6)	Materie prime, sussidiarie di consumo e di merci	84.540	81.353	81.396
7)	Subforniture interne	0	0	0
7)	Servizi	15.822	20.505	20.265
8)	Godimento beni di terzi	0	10	20
9)	Personale	37.460	34.538	31.583
a)	- personale (salari e stipendi, oneri sociali e TFR)	35.349	33.279	30.324
e)	- altri costi del personale	2.111	1.259	1.259
10)	Ammortamenti e svalutazioni	4.278	4.384	4.319
a)	- ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	1.087	987	964
b)	- ammortamento delle immobilizzazioni materiali	3.191	3.397	3.355
d)	Svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante	0	0	0
11)	Variazioni rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	0	0	0
12)	Accantonamenti per rischi	0	0	0
13)	Altri accantonamenti	0	0	0
14)	Oneri diversi di gestione	0	0	0
	Totale costi della produzione (B)	142.099	140.790	137.583
	Differenza tra valore e costi della produzione (A-B)	3.082	2.607	2.490
C)	Proventi e oneri finanziari:			
16)	Altri proventi finanziari da altri	0	0	0
17)	Interessi e altri oneri finanziari da altri	0	0	0
	Totale proventi e oneri finanziari (C)	0	0	0
	Risultato prima delle imposte (A-B+C)	3.082	2.607	2.490
20)	Imposte dell'esercizio	1.927	1.867	1.692
	Contributi in conto esercizio	3.110	1.834	91
21)	Risultato dell'esercizio	4.265	2.574	888

Conto economico riclassificato ai fini gestionali

AGENZIA INDUSTRIE DIFESA - AGGREGATO	Piano operativo 2020			Previsione 2021	Previsione 2022
(in migliaia di euro)	AD	Altri clienti	Totale		
Valore della produzione	135.512	9.669	145.181	143.397	140.073
Costi esterni variabili	91.609	4.365	95.975	95.512	95.233
Costi diretti del personale	13.161	1.947	15.109	15.943	17.227
Margine di Contribuzione	30.741	3.356	34.098	31.942	27.614
Costi fissi	31.016		31.016	29.336	25.119
Risultato operativo	3.081		3.081	2.606	2.495
Proventi/(oneri) finanziari	0		0	0	0
Imposte dell'esercizio	1.927		1.927	1.867	1.692
Risultato prima del contributo	1.154		1.154	739	803
Contributi in conto esercizio	3.110		3.110	1.834	84
Risultato netto	4.264		4.264	2.573	887

Dinamiche dei principali dati economici

Nel periodo di Piano, il risultato operativo complessivo dell'Agenzia mostra il conseguimento dell'**economica gestione globale**; anche il risultato netto dell'esercizio è previsto si assesti su valori positivi nel triennio.

In merito al valore della produzione si rimanda a quanto riportato nei precedenti paragrafi, volendo evidenziare in questa sede che, dal 2020 in poi si attende in netto aumento l'indice di saturazione della manodopera diretta (ore programmate su ore potenziali), che passerà dal 91% al 98% nell'arco di piano, come da tabella sotto riportata.

Si evidenzia anche che, al netto delle U.P. di Capua e Gaeta, il cui personale non è transitato nei ruoli dell'Agenzia, cresce l'indice 'personale diretto sull'organico', conseguente ad una mirato piano di assunzione in corso di attuazione. ³

indicatori in %, con iterinali		2020		2021		2022	
BU	UP	Ore dirette/ore totali	Ore programmate/ore potenziali	Ore dirette/ore totali	Ore programmate/ore potenziali	Ore dirette/ore totali	Ore programmate/ore potenziali
Esplosivi munizionamento	Baiano	31%	100%	37%	100%	64%	100%
	Noceto	42%	100%	51%	100%	67%	100%
	Fontana Liri	17%	83%	23%	83%	25%	91%
Mezzi terr/aerei	Torre Annunziata	32%	46%	26%	40%	18%	72%
Farmaceutico	Firenze	48%	100%	44%	100%	44%	100%
Attività navali	Castellammare	47%	100%	54%	100%	57%	97%
	Messina	50%	90%	50%	90%	50%	97%
	TOTALE AID	31%	91%	34%	93%	41%	98%

L'indice margine di contribuzione su valore della produzione, atteso al 23% nel 2020, rimane sostanzialmente stabile nel triennio; si prevede, invece, una diminuzione dei costi fissi, essenzialmente per la diminuzione dei costi del personale indiretto e per il contenimento dei costi di funzionamento, legato sia all'iniziativa di revisione selettiva della spesa, che all'economie di acquisto che origineranno da un più spinto processo di centralizzazione degli acquisti.

I costi del personale, nell'arco del triennio, si attende registrino un significativo decremento netto, diminuendo da 35,3M€ del primo anno a 31,4M€ nel 2022.

³ Nella tabella non sono riportati gli indicatori per le U.P. di Gaeta e di Capua in quanto il personale in servizio 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.

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 2020-2022, 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 2020-2022 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 per il triennio (**4.898k€**) saranno così suddivisi:

- 2.938k€ per il mantenimento in efficienza delle strutture industriali (Cat. D) al fine di garantirne la continuità operativa (manutenzione straordinaria dei beni mobili e delle attrezzature e sostituzione delle attrezzature obsolete o inutilizzabili per vetustà);
- 1.340k€ per assicurare la sicurezza (Cat. E) delle infrastrutture delle unità produttive, tendendo in considerazione che, auspicabilmente, le esigenze già segnalate nel precedente piano saranno coperte dai fondi della A.D.
- 620k€ per il potenziamento delle linee produttive esistenti e/o per lo sviluppo di nuove iniziative produttive (Cat. A) (circa 13%) di cui principalmente:
 - 300k€ per Baiano (allestimento della linea ripristino 25mm);
 - 125k€ per Capua (acquisto macchina nastratura 7,62).

Il piano di autorizzazione previsto è il seguente:

PIANO TRIENNALE INVESTIMENTI AUTORIZZAZIONI (in migliaia di €)	PREC. 2019	PIANO OPERATIVO 2020	PREVISIONE 2021	PREVISIONE 2022
A.NUOVE INIZIATIVE PRODUTTIVE O POTENZIAMENTO - realizzazione di un Programma, di una nuova iniziativa produttiva o potenziamento di una linea di produzione;	546	440	90	90
D. MANTENIMENTO CAPACITA' - necessità di sostituzione (obsolescenza) o di ripristino di attrezzature, macchine ed impianti;	960	1.818	1.110	10
E. ADEGUAMENTI A NORME DI LEGGE, SOCIALI, SICUREZZA - sicurezza e tutela dell'ambiente originati da obblighi di Legge o da accordi sindacali	454	892	448	-
TOTALE	1.960	3.150	1.648	100

Per il piano operativo 2020, nello specifico, sono di seguito riportati gli investimenti previsti per le UP:

INVESTIMENTI (in migliaia di €)	Piano operativo 2020	Di cui Cat A	Di cui Cat D	Di cui Cat E
Baiano	500	300	-	200
Noceto	211	-	-	211
Torre Annunziata	-	-	-	-
Fontana Liri	-	-	-	-
Castellammare	-	-	-	-
Firenze	1.719	-	1.658	61
Gaeta	90	15	25	50
Messina	230	-	130	100
Capua	400	125	5	270
Totale	3.150	440	1.818	892

Pertanto, in riferimento al 2020, gli investimenti relativi al mantenimento delle capacità produttive delle U.P. rappresentano il 58% del totale, mentre quelli per la sicurezza e la realizzazione di nuove iniziative industriali, rispettivamente il 28% e il 14%.

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

VALORE DELLA PRODUZIONE (in migliaia di €)

BU	UP	Consuntivo 2018	Piano operativo 2019	Preconsuntivo 2019	Piano operativo 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Esplosivi munizionamento	Baiano	14.802	23.771	27.604	21.526	21.096	21.517
	Noceto	10.360	8.333	11.152	10.969	10.530	10.003
	Fontana Liri	1.503	1.520	1.048	2.189	2.285	2.333
	Capua	16.923	21.483	38.740	62.239	59.749	56.762
	Baiano, Noceto, Fontana, Capua	43.588	55.107	78.544	96.923	93.660	90.616
Mezzi terrestri/aerei	Torre Annunziata	12.985	18.645	17.883	20.990	19.713	20.145
Farmaceutico	Firenze	9.196	9.312	10.053	8.434	12.000	11.735
Demat	Gaeta	3.418	2.590	2.464	1.998	2.202	2.001
Attività navali	Castellammare	2.542	3.450	3.457	4.236	3.936	3.760
	Messina	8.049	13.230	9.452	10.853	10.139	10.069
	Ship Recycling	448	1.078	3.517	1.747	1.747	1.747
	Castellammare, Messina, Ship	11.039	17.758	16.426	16.836	15.822	15.576
Totale BU	TOTALE	80.226	103.411	125.370	145.181	143.397	140.073
Sede	Sede	364	0	0	0	0	0
Subforniture interne	Subforniture attive	(244)	0	0	0	0	0
Totale AID	TOTALE AGGREGATO	80.346	103.411	125.370	145.181	143.397	140.073

COSTI DELLA PRODUZIONE

BU	UP	Consuntivo 2018	Piano operativo 2019	Preconsuntivo 2019	Piano operativo 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Esplosivi munizionamento	Baiano	13.799	22.876	24.466	20.421	20.689	20.412
	Noceto	9.629	7.616	9.510	9.516	9.862	9.644
	Fontana Liri	4.391	4.262	3.746	3.674	2.971	2.838
	Capua	22.331	25.135	42.239	59.513	56.761	54.572
	Baiano, Noceto, Fontana, Capua	50.151	59.888	79.961	93.124	90.283	87.467
Mezzi terrestri/aerei	Torre Annunziata	15.559	19.927	18.644	21.128	19.652	19.881
Farmaceutico	Firenze	6.881	8.984	9.633	7.374	11.397	11.212
Demat	Gaeta	2.902	2.512	2.251	1.741	1.918	1.695
Attività navali	Castellammare	3.705	3.741	3.917	4.074	3.606	3.482
	Messina	11.404	13.173	10.650	10.520	9.727	9.641
	Ship Recycling	761	1.093	3.362	1.746	1.746	1.739
	Castellammare, Messina, Ship	15.871	18.007	17.930	16.341	15.080	14.861
Totale BU	TOTALE	91.364	109.318	128.418	139.709	138.329	135.117
Sede	Sede	2.758	2.621	2.342	2.391	2.462	2.462
Subforniture interne	Subforniture passive	(244)	0	0	0	0	0
Totale AID	TOTALE AGGREGATO	93.878	111.939	130.760	142.100	140.791	137.578

RISULTATO OPERATIVO E DELL'ESERCIZIO

BU	UP	Consuntivo 2018	Piano operativo 2019	Preconsuntivo 2019	Piano operativo 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Esplosivi munizionamento	Baiano	1.003	895	3.138	1.105	407	1.106
	Noceto	731	717	1.642	1.453	668	359
	Fontana Liri	(2.888)	(2.742)	(2.698)	(1.485)	(685)	(505)
	Capua	(5.408)	(3.652)	(3.499)	2.725	2.988	2.189
	Baiano, Noceto, Fontana, Capua	(6.563)	(4.782)	(1.417)	3.798	3.377	3.149
Mezzi terrestri/aerei	Torre Annunziata	(2.574)	(1.283)	(760)	(138)	61	264
Farmaceutico	Firenze	2.314	328	420	1.060	603	523
Demat	Gaeta	516	78	212	257	283	306
Attività navali	Castellammare	(1.163)	(291)	(461)	161	330	279
	Messina	(3.356)	57	(1.198)	333	411	428
	Ship Recycling	(313)	(15)	155	1	1	8
	Castellammare, Messina, Ship	(4.832)	(249)	(1.503)	495	742	715
Totale BU	Risultato operativo UP	(11.138)	(5.907)	(3.048)	5.473	5.067	4.957
Sede	Sede	(2.393)	(2.621)	(2.342)	(2.391)	(2.462)	(2.462)
Totale AID	Risultato operativo	(13.532)	(8.528)	(5.390)	3.081	2.606	2.495
	Proventi finanziari	3	0	0	0	0	0
	Imposte dell'esercizio	2.054	2.076	1.960	1.927	1.867	1.692
	Risultato prima del contributo	(15.583)	(10.604)	(7.351)	1.154	739	803
	Contributi in conto esercizio	8.636	4.640	10.637	3.110	1.834	84
Risultato dell'esercizio	(6.947)	(5.964)	3.287	4.264	2.573	887	

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:

- La disponibilità di cassa a fine 2019 (39M€) includa gli incassi di oneri a rimborso dall'A.D. previsti entro dicembre (31M€), e che parte dei relativi pagamenti a fornitore slittino di (16,5M€) all'anno successivo;
- gli oneri a rimborso dall'A.D., che includono anche gli oneri di funzionamento, siano incassati per il 90% nell'anno in cui si manifestano, (con una probabilità di incasso del 100%);
- nel 2020 sono attesi incassi dei crediti A.D. per 828k€, mentre per le partite pendenti di funzionamento, maturati negli anni dal '15 al '17 non sono stati previsti incassi in quanto in attesa della riconciliazione con gli organi programmatori;
- i crediti vantati verso altri clienti siano incassati a 4 mesi (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'U.P. 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;
- 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 esborsi relativi a controprestazioni di commesse non di produzione incassate negli esercizi precedenti sono stati previsti nel triennio pari a 13,5M€; 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 saranno finanziati dal Ministero della Salute entro la fine dell'esercizio 2019;
- non sono stati considerati eventuali incassi derivanti dalla smobilitazione dei magazzini materiali;

Pianificazione finanziaria - piano triennale 2020-2022

	2020	2021	2022
A- Disponibilità nette iniziali	39.034.839	27.963.476	23.944.940
B- Flusso di cassa dell'attività operativa			
Costi di lavoro personale civile e militare a carico del bilancio dello stato	-36.365.190	-35.670.380	-32.585.203
Pagamenti costi di lavoro personale a carico del bilancio di AID	-44.833	0	0
Pagamenti costi materiali diretti, cdd e lavorazioni esterne AD	-61.488.380	-59.546.752	-59.054.832
Pagamenti costi materiali diretti, cdd e lavorazioni esterne altri clienti	-3.912.651	-6.191.900	-6.136.578
Pagamenti costi controprestazioni AD per commesse non di produzione	-16.810.487	-20.286.914	-20.280.661
Pagamenti debiti materiali diretti, cdd e lavorazioni esterne (AD e altri clienti)	-16.483.450	-13.395.392	-13.464.543
Pagamenti costi di gestione	-8.064.785	-7.884.843	-7.884.843
Incassi crediti oneri a rimborso da Amministrazione Difesa	828.000	7.980.986	7.524.378
Incassi crediti altri clienti e diversi pregressi	1.150.000	2.739.791	3.854.786
Incassi oneri a rimborso da AD	72.754.065	68.782.533	68.176.841
Incassi ricavi altri clienti e diversi	5.562.605	7.826.384	9.388.818
Incassi ricavi per commesse non di produzione	18.027.764	17.100.000	17.500.000
Totale B	-44.847.341	-38.546.487	-32.961.837
C - Flusso di cassa da attività d'investimento in immobilizzazioni materiali e immateriali			
Pagamenti costi investimenti	-2.447.670	-1.368.056	-83.000
Pagamenti costi investimenti autorizzazioni residue AAPP	-1.140.141	0	0
Pagamenti debiti investimenti	0	-734.853	-280.204
Totale C	-3.587.811	-2.102.909	-363.204
D - Flusso di cassa da attività di finanziamento			
Contributi per investimenti speciali	998.600	960.480	750.200
Contributi per costi di lavoro personale militare e civile	36.365.190	35.670.380	32.585.203
Totale D	37.363.790	36.630.860	33.335.403
E - Flusso monetario del periodo (B+C+D)	-11.071.363	-4.018.536	10.361
F - Disponibilità monetarie nette finali (A+E)	27.963.476	23.944.940	23.955.301

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

- -7,0M€ da commesse di lavoro (AD e altri clienti);
- -4,8M€ da valorizzazione mezzi e materiali ceduti in permuta, in relazione al pagamento dei debiti pregressi verso l'A.D. per controprestazioni.

Considerato il cash-flow da attività di investimento (-6 M€), e da contributi per investimenti (+2,7) il flusso di cassa dell'AID è atteso a -15,1M€ nel triennio.

Allegato A al Programma triennale di attività e bilancio di previsione dell'Agazia Industrie Difesa 2020-2022

Parametro di attribuzione delle spese generali di funzionamento sulle commesse AD per l'anno 2020

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'Agazia Industrie Difesa da parte degli Organismi della Difesa", pagina 3, nota 44, l'AID rende noto il parametro 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.

Nello specifico:

- parametro orario: per ogni ora di manodopera prevista nel ciclo di lavorazione della commessa, sarà attribuito un costo per spese generali pari a 18,83€.

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 U.P. di AID.**

Allegato B al Programma triennale di attività e bilancio di previsione dell'Agazia Industrie Difesa 2020-2022

Previsione economiche delle U.P.

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

La riduzione dei costi di lavoro per uscite in quiescenza ha ridotto, e in molti stabilimenti annullato, i costi non necessari all'attività industriale.

Tali costi sono costituiti da una quota parte del personale civile indiretto a tempo indeterminato e, solo per alcune U.P., del personale civile diretto.

LO STABILIMENTO MILITARE DI BAIANO DI SPOLETO

BAIANO	Piano operativo 2020			Previsione 2021	Previsione 2022	Precon 2019
(in migliaia di euro)	AD	Altri clienti	Totale			
Valore della produzione	20.649	878	21.526	21.096	21.517	27.604
Costi esterni variabili	13.979	584	14.563	14.301	14.331	18.148
Costi diretti del personale	1.780	48	1.828	3.007	4.186	712
Margine di Contribuzione	4.890	246	5.136	3.788	3.001	8.744
Costi fissi di produzione	4.031		4.031	3.381	1.895	5.606
Risultato operativo	1.105		1.105	407	1.106	3.138
Costi fissi non di produzione	0		0	0	0	0
Proventi/(oneri) finanziari	0		0	0	0	0
Imposte dell'esercizio	203		203	226	213	210
Risultato prima del contributo	902		902	180	893	2.928
Contributi in conto esercizio	(665)		(665)	(1.561)	(3.493)	(453)
Risultato netto	237		237	(1.381)	(2.599)	2.475

LO STABILIMENTO MILITARE DI NOCETO

NOCETO	Piano operativo 2020			Previsione 2021	Previsione 2022	Precon 2019
(in migliaia di euro)	AD	Altri clienti	Totale			
Valore della produzione	10.189	780	10.969	10.530	10.003	11.152
Costi esterni variabili	4.530	761	5.291	5.291	5.070	5.446
Costi diretti del personale	1.009	0	1.009	1.412	1.916	456
Margine di Contribuzione	4.650	19	4.669	3.827	3.017	5.251
Costi fissi di produzione	3.216		3.216	3.159	2.658	3.609
Risultato operativo	1.453		1.453	668	359	1.642
Costi fissi non di produzione	0		0	0	0	0
Proventi/(oneri) finanziari	0		0	0	0	0
Imposte dell'esercizio	127		127	145	145	108
Risultato prima del contributo	1.326		1.326	523	214	1.534
Contributi in conto esercizio	(1.666)		(1.666)	(1.349)	(1.179)	(1.653)
Risultato netto	(340)		(340)	(826)	(965)	(119)

LO STABILIMENTO MILITARE DI FONTANA LIRI

FONTANA LIRI	Piano operativo 2020			Previsione 2021	Previsione 2022	Precon 2019
(in migliaia di euro)	AD	Altri clienti	Totale			
Valore della produzione	1.680	509	2.189	2.285	2.333	1.048
Costi esterni variabili	0	121	121	121	121	21
Costi diretti del personale	1.183	80	1.263	1.299	1.317	169
Margine di Contribuzione	497	308	805	865	895	858
Costi fissi di produzione	977		977	975	1.014	2.243
Risultato operativo	(172)		(172)	(110)	(119)	(1.385)
Costi fissi non di produzione	1.313		1.313	575	386	1.313
Proventi/(oneri) finanziari	0		0	0	0	0
Imposte dell'esercizio	171		171	127	118	192
Risultato prima del contributo	(1.656)		(1.656)	(812)	(623)	(2.890)
Contributi in conto esercizio	1.168		1.168	333	95	2.245
Risultato netto	(488)		(488)	(479)	(528)	(645)

LO STABILIMENTO MILITARE DI CAPUA

CAPUA	Piano operativo 2020			Previsione 2021	Previsione 2022	Precon 2019
(in migliaia di euro)	AD	Altri clienti	Totale			
Valore della produzione	62.239	0	62.239	59.749	56.762	38.740
Costi esterni variabili	51.375	0	51.375	49.385	49.353	33.509
Costi diretti del personale	2.272	0	2.272	1.188	540	1.422
Margine di Contribuzione	8.591	0	8.591	9.176	6.869	3.810
Costi fissi di produzione	5.866		5.866	6.189	4.679	5.638
Risultato operativo	2.725		2.725	2.988	2.189	(1.829)
Costi fissi non di produzione			0	0	0	1.670
Proventi/(oneri) finanziari	0		0	0	0	0
Imposte dell'esercizio	422		422	373	237	468
Risultato prima del contributo	2.304		2.304	2.614	1.952	(3.966)
Contributi in conto esercizio	(675)		(675)	(1.749)	(1.082)	4.531
Risultato netto	1.628		1.628	865	870	564

LO STABILIMENTO MILITARE DI TORRE ANNUNZIATA

TORRE ANNUNZIATA	Piano operativo 2020			Previsione 2021	Previsione 2022	Precon 2019
(in migliaia di euro)	AD	Altri clienti	Totale			
Valore della produzione	20.930	60	20.990	19.713	20.145	17.883
Costi esterni variabili	17.127	24	17.151	16.245	16.625	14.121
Costi diretti del personale	508	5	513	284	284	534
Margine di Contribuzione	3.296	31	3.326	3.184	3.236	3.229
Costi fissi di produzione	2.466		2.466	2.377	2.329	2.786
Risultato operativo	861		861	807	907	443
Costi fissi non di produzione	999		999	746	643	1.203
Proventi/(oneri) finanziari	0		0	0	0	0
Imposte dell'esercizio	203		203	172	162	235
Risultato prima del contributo	(342)		(342)	(110)	101	(995)
Contributi in conto esercizio	536		536	287	95	1.318
Risultato netto	194		194	177	197	322

LO STABILIMENTO MILITARE DI CASTELLAMMARE DI STABIA

<i>CASTELLAMMARE</i>	Piano operativo 2020			Previsione 2021	Previsione 2022	Precon 2019
	(in migliaia di euro)	AD	Altri clienti			
Valore della produzione	4.189	47	4.236	3.936	3.760	3.457
Costi esterni variabili	969	7	977	827	828	766
Costi diretti del personale	1.245	0	1.246	1.271	1.230	933
Margine di Contribuzione	1.974	39	2.013	1.838	1.702	1.758
Costi fissi di produzione	1.852		1.852	1.508	1.424	1.456
Risultato operativo	161		161	330	279	301
Costi fissi non di produzione	0		0	0	0	762
Proventi/(oneri) finanziari	0		0	0	0	0
Imposte dell'esercizio	160		160	141	134	159
Risultato prima del contributo	2		2	189	145	(619)
Contributi in conto esercizio	0		0	11	178	722
Risultato netto	2		2	200	323	103

L'ARSENALE MILITARE DI MESSINA

MESSINA	Piano operativo 2020			Previsione 2021	Previsione 2022	Precon 2019
(in migliaia di euro)	AD	Altri clienti	Totale			
Valore della produzione	9.353	1.500	10.853	10.139	10.069	9.452
Costi esterni variabili	1.229	880	2.109	1.619	1.533	2.321
Costi diretti del personale	5.061	595	5.657	5.540	5.811	3.600
Margine di Contribuzione	3.063	25	3.088	2.979	2.725	3.531
Costi fissi di produzione	2.755		2.755	2.568	2.297	3.560
Risultato operativo	333		333	411	428	(28)
Costi fissi non di produzione	0		0	0	0	1.169
Proventi/(oneri) finanziari	0		0	0	0	0
Imposte dell'esercizio	307		307	294	294	304
Risultato prima del contributo	26		26	117	134	(1.502)
Contributi in conto esercizio	160		160	747	348	1.084
Risultato netto	186		186	864	482	(418)

IL PROGETTO GREEN SHIP RECYCLING

GREEN SHIP RECYCLING	Piano operativo 2020			Previsione 2021	Previsione 2022	Precon 2019
(in migliaia di euro)	AD	Altri clienti	Totale			
Valore della produzione	1.747	0	1.747	1.747	1.747	3.517
Costi esterni variabili	1.596	0	1.596	1.596	1.596	3.180
Costi diretti del personale	0	0	0	0	0	0
Margine di Contribuzione	151	0	151	151	151	337
Costi fissi di produzione	150		150	150	143	182
Risultato operativo	1		1	1	8	155
Costi fissi non di produzione			0			
Proventi/(oneri) finanziari	0		0	0	0	0
Imposte dell'esercizio	0		0	0	0	2
Risultato prima del contributo	1		1	1	8	153
Contributi in conto esercizio	0		0	0	0	0
Risultato netto	1		1	1	8	153

LO STABILIMENTO MILITARE DI GAETA

GAETA	Piano operativo 2020			Previsione 2021	Previsione 2022	Precon 2019
(in migliaia di euro)	AD	Altri clienti	Totale			
Valore della produzione	1.437	562	1.998	2.202	2.001	2.464
Costi esterni variabili	108	307	416	648	458	335
Costi diretti del personale	0	0	0	0	0	0
Margine di Contribuzione	1.329	254	1.583	1.554	1.543	2.129
Costi fissi di produzione	1.326		1.326	1.270	1.237	1.916
Risultato operativo	257		257	283	306	212
Costi fissi non di produzione			0			
Proventi/(oneri) finanziari	0		0	0	0	0
Imposte dell'esercizio	3		3	2	2	7
Risultato prima del contributo	254		254	282	304	205
Contributi in conto esercizio	0		0	0	0	0
Risultato netto	254		254	282	304	205

LO STABILIMENTO MILITARE DI FIRENZE

FIRENZE	Piano operativo 2020			Previsione 2021	Previsione 2022	Precon 2019
(in migliaia di euro)	AD	Altri clienti	Totale			
Valore della produzione	3.100	5.334	8.434	12.000	11.735	10.053
Costi esterni variabili	697	1.680	2.377	5.478	5.319	5.473
Costi diretti del personale	103	1.219	1.322	1.942	1.942	424
Margine di Contribuzione	2.300	2.435	4.735	4.580	4.474	4.156
Costi fissi di produzione	3.675		3.675	3.976	3.951	3.736
Risultato operativo	1.060		1.060	603	523	420
Costi fissi non di produzione			0			
Proventi/(oneri) finanziari	0		0	0	0	0
Imposte dell'esercizio	209		209	258	258	163
Risultato prima del contributo	852		852	345	264	257
Contributi in conto esercizio	1.424		1.424	2.213	2.218	490
Risultato netto	2.276		2.276	2.557	2.482	748

Allegato C al Programma triennale di attività e bilancio di previsione dell'Agazia Industrie Difesa 2020-2022

Progetto di risanamento dello Stabilimento di Fontana Liri

Già con la presentazione del Piano Industriale Triennale 2018-2020 l'unico possibile percorso di risanamento individuato consisteva nel coinvolgimento di partner industriali, nazionali o esteri, in grado di garantire, operando secondo regole di mercato, la competitività nei mercati delle polveri e della nitrocellulosa. L'iniziale progetto di Partnership Pubblico Privata è definitivamente tramontato ma si sta attivamente lavorando per una soluzione diversa, che coinvolge un soggetto industriale nazionale interessato a valorizzare la fabbrica delle polveri sferiche per un progetto di produzione di munizionamento metallico per uso sportivo/hobbistico di derivazione russa. Lo scenario continua a delineare 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 al partner (vigilanza, antincendio, aree di stoccaggio, semilavorati e prodotti finiti, ...) e di energie, con il soggetto privato che gestisce autonomamente la fabbrica delle polveri assicurando gli investimenti tecnologici per il necessario adeguamento e potenziamento degli impianti.

Il progetto allo studio appare, allo stato, l'unica soluzione ancora realisticamente percorribile per l'U.P. di Fontana Liri. L'avvio di alcune attività di dematerializzazione a supporto dell'U.P. di Gaeta e uno sviluppo di tali attività costituisce un elemento addizionale e sarà perseguito, ma da solo non costituisce una possibile soluzione alternativa al coinvolgimento dei privati almeno nella gestione dell'impianti di produzione polveri sferiche. Per quanto riguarda la fabbrica di produzione delle nitrocellulose, non vi sono realisticamente possibilità di una valorizzazione con il coinvolgimento dell'industria privata, non trovando interessi nazionali stante la possibilità di approvvigionamento a prezzi bassi sui mercati mondiali.