



PIANO DELLA PERFORMANCE

AGENZIA INDUSTRIE DIFESA

TRIENNIO 2017-2019

INDICE

Cap.1 PRESENTAZIONE DEL PIANO E INDICE	pag. 1-2
Cap.2 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDERS ESTERNI	pag. 3
2.1 Chi siamo	pag. 3
2.2 Cosa facciamo	pag. 4
2.3 Come operiamo	pag. 11
Cap.3 IDENTITA'	pag. 12
3.1 L'amministrazione "in cifre"	pag. 12
3.2 Mandato istituzionale e Missione	pag. 15
3.3 Albero della performance	pag. 15
Cap.4 Analisi di contesto	pag. 17
4.1 Analisi del contesto esterno	pag. 17
4.2 Analisi del contesto interno	pag. 19
Cap.5 OBIETTIVI STRATEGICI	pag. 21
Cap.6 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI	pag. 22
6.1 Obiettivi strategici assegnati al personale dirigente	pag. 23
Cap.7 IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE	pag. 23
7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano	pag. 23
7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	pag. 24
7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance	pag. 24
7.4 Integrazione tra il Piano della Performance e gli altri documenti allegati	pag. 25

ALLEGATI TECNICI

Allegato 1: Struttura organizzativa AID

Allegato 2: Programma Triennale di attività e bilancio annuale di previsione di AID (in attesa di approvazione da parte del Ministro)

Allegato 3: Mission – obiettivi strategici – indicatori

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO

Caro lettore,

l’Agenzia Industrie Difesa (di seguito Agenzia, ovvero A.I.D.) ogni anno predispone e/o aggiorna il Piano della Performance, documento volto a definire i criteri metodologici di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale, in applicazione delle disposizioni contenute negli artt. 7 e 8 del D.Lgs 27 ottobre 2009, n.150.

Nel presente documento A.I.D. riporta gli obiettivi strategici per il triennio 2017-2019 declinandoli in una serie di obiettivi operativi annuali. Il raggiungimento di tali obiettivi operativi potrà essere confrontato a consuntivo con gli indicatori della performance definiti nel Piano; tale processo renderà possibile monitorarsi e migliorare la propria attività lavorativa nel tempo.

Obiettivi strategici e obiettivi operativi sono stati definiti in relazione alla missione istituzionale di A.I.D., cioè quella di portare alcuni stabilimenti dell’area tecnico industriale della Difesa, ad una situazione economica gestione. Infatti, è bene ricordare che, in base al decreto legislativo 28 novembre 1997, n.459 (Art.4, comma 5) le Unità produttive dell’Agenzia Industrie Difesa (stabilimenti/arsenale) sono soggette anche alla valutazione del Ministro vigilante in merito al raggiungimento della “capacità di operare secondo i criteri di economica gestione”.

Il ciclo di programmazione e consuntivazione della performance organizzativa è in relazione con i processi di pianificazione e controllo strategico, nonché con i processi di programmazione e gestione economico-finanziaria.

La finalità ultima del presente Piano della Performance è quella di aumentare la qualità, l’efficienza e l’efficacia del lavoro reso dalle Unità Produttive, in un quadro di trasparenza ed integrità dei processi.

Lo sviluppo evolutivo verso la più completa attuazione del Piano verrà conseguito progressivamente migliorando la qualità e la rilevanza degli indicatori di misurazione e valutazione della performance, sulla base dell’esperienza maturata.

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDERS ESTERNI

2.1 CHI SIAMO

L'Area tecnico-industriale del Ministero della Difesa è preposta al mantenimento dell'efficienza dei mezzi e delle attrezzature delle Forze Armate ed è formata da:

- stabilimenti dell'Esercito;
- arsenali e stabilimenti di munizionamento navale della M.M.;
- reparti manutenzione velivoli, elicotteri e missili dell'Aeronautica;
- centri tecnici interforze e di Forza armata.

La legge finanziaria del 1996 ha delegato al Governo l'incarico di riformare questo settore. Con il decreto legislativo n. 459/1997, viene definita la riorganizzazione dell'area tecnico-industriale del Ministero della Difesa, in attuazione della quale gli stabilimenti di Forza armata cessano la loro dipendenza dalle Direzioni generali tecniche.

Il processo avviato dal decreto ha prodotto la suddivisione dell'area industriale in area industriale di Forza armata e area industriale del Segretariato Generale:

► L'area industriale di Forza armata è formata da:

- n°6 poli di mantenimento per l'Esercito, alle dipendenze del Comando Logistico Esercito;
- n°3 arsenali e n°1 centro interforze di munizionamento avanzato per la Marina, alle dipendenze dell'Ispettorato di Supporto Navale Logistico e dei Fari;
- centri tecnici e reparti manutenzione velivoli ed elicotteri dell'area tecnico Operativa, dipendenti dai rispettivi Ispettorati.

► Gli stabilimenti facenti parte dell'area del Segretariato Generale devono seguire il percorso dettato dal decreto legislativo 459/97 che prevede:

- l'affidamento di una missione che garantisca un sicuro sbocco sia nell'ambito Difesa che sul mercato;
- la ristrutturazione che consenta lo svolgimento efficace della nuova missione ed una gestione economicamente conveniente;
- il conseguimento di una gestione efficiente, operando sia per la Difesa che per altre Pubbliche Amministrazioni, che per privati;
- il provvedimento di chiusura degli Enti che non riescano a raggiungere una gestione economicamente conveniente;
- la possibile trasformazione in società per azioni degli Enti riconvertiti ed economicamente convenienti.

Al fine di assicurare una gestione unitaria di tipo privatistico di alcuni stabilimenti dell'area del Segretariato Generale, è stata istituita, con decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300, art. 22 e successivo D.Lgs 15/03/2010 n.66, l'Agenzia Industrie Difesa che opera secondo i principi del mercato e della libera concorrenza.

Infine, con i decreti ministeriali in data 24 aprile 2001 e 24 ottobre 2001, è stata trasferita all'Agenzia la gestione dei seguenti stabilimenti (unità produttive):

- Stabilimento Militare Ripristini e Recuperi di Noceto (PR);
- Stabilimento Militare Munizionamento Terrestre di Baiano (PG);
- Stabilimento Militare Propellenti di Fontana Liri (FR);
- Stabilimento Militare Spolette di Torre Annunziata (NA);
- Stabilimento Militare Chimico Farmaceutico di Firenze (FI);
- Stabilimento Militare Produzione Cordami di Castellammare di Stabia (NA);

Stabilimento Grafico Militare di Gaeta (LT);
Arsenale Militare di Messina (ME);
Arsenale Militare di La Maddalena (SS).

In applicazione dell'accordo sottoscritto in data 10 novembre 2006 tra il Ministero della Difesa e la regione autonoma Sardegna, con decreto ministeriale datato 25 settembre 2007, è stata revocata all'Agenzia la gestione dell'Arsenale Militare di La Maddalena che è transitato alle dipendenze del Segretario Generale della Difesa per gli adempimenti connessi con la sua dismissione e la successiva cessione del sito alla suddetta Amministrazione regionale.

Successivamente, con decreto ministeriale del 29 dicembre 2016, all'AID è stato trasferito in gestione lo Stabilimento Militare Pirotecnico di Capua (CE); tale decreto è stato registrato alla Corte dei Conti in data 1° febbraio 2017.

L'organo di vertice dell'Agenzia è il Direttore Generale, coadiuvato dal Comitato Direttivo (organo consultivo).

Lo staff della Direzione proviene in gran parte dal mondo industriale per contribuire ad operare il cambiamento della "cultura" in senso "aziendale".

L'Agenzia ha due organi di controllo: il Collegio dei Revisori dei Conti e la Corte dei Conti.

Le unità produttive sono rette da Capi Unità (militari in distacco presso l'AID, ovvero civili con contratto a tempo determinato). Presso di esse è impiegato personale civile, un tempo appartenente all'Amministrazione Difesa, e attualmente trasferito nei ruoli dell'Agenzia Industrie Difesa; nonché personale civile ancora nei ruoli dell'Amministrazione Difesa, e personale militare distaccato in Agenzia.

2.2 COSA FACCIAMO

L'Agenzia Industrie Difesa 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 di AID è quello del pareggio di bilancio delle singole Unità produttive.

Il compito istituzionale dell'Agenzia Industrie Difesa, quindi della Direzione Generale, è quello di gestire in maniera coordinata e unitaria le Unità produttive.

L'organizzazione AID è strutturata in cinque aree di Business (Business Unit o Aree strategiche di mercato) che hanno lo scopo di mettere in sinergia omogenee opportunità di mercato e capacità di AID di soddisfarle attraverso una più stretta e migliore gestione degli stabilimenti.

Le Business Unit sono le seguenti:

Business Unit - "Esplosivi e munizionamento"

Unità Operative interessate:

- “Stabilimento Militare Ripristini e Recuperi del Munizionamento” di Noceto di Parma
- “Stabilimento Militare del Munizionamento Terrestre” di Baiano di Spoleto
- “Stabilimento Militare Propellenti” di Fontana Liri
- “Stabilimento Militare Pirotecnico” di Capua

Business Unit – "Attività navali"

Unità Operativa interessate:

- “Arsenale Militare” di Messina
- “Stabilimento Militare Produzione Cordami” di Castellamare di Stabia
- Progetto D3 presso l’Arsenale di La Spezia

Business Unit – “Istituto farmaceutico”

Unità Operativa interessata:

- “Stabilimento Chimico Farmaceutico Militare” di Firenze

Business Unit – “Dematerializzazione”

Unità Operativa interessata:

- “Ce.De.C.U.” (ex “Stabilimento Grafico Militare”) di Gaeta

Business Unit – “Valorizzazione mezzi terrestri e aerei”

Unità Operativa interessata:

- “Stabilimento Militare Spolette” di Torre Annunziata

BUSINESS UNIT ESPLOSIVI E MUNIZIONAMENTO - POLO DEL MUNIZIONAMENTO E DELLA DEMILITARIZZAZIONE

STABILIMENTO MILITARE MUNIZIONAMENTO TERRESTRE DI BAIANO DI SPOLETO

Lo Stabilimento Militare del Munizionamento Terrestre è attivo nel settore del munizionamento nelle aree seguenti:

- studi e realizzazioni di prototipi;
- allestimenti bombe a mano mod. MF 2000, SRCM, nelle versioni da guerra ed esercitazione con produzione interna di innescanti/componenti (innescanti, detonatori, formelle di esplosivo..);
- demilitarizzazioni di razzi, colpi di artiglieria, detonatori, spolette, tubi esplosivi, ecc.;
- ripristini munizionamento con sostituzioni di componenti;
- gestione e controlli di efficienza di munizionamento;
- esecuzione controlli efficienza per munizionamento vario e spolette ecc.

Punti di forza

- Accesso in house alle committenze nazionali provenienti da Amministrazione Difesa.
- Estensione a tutte le Amministrazioni Pubbliche dello status di Ente *in house*
- Competenze e professionalità specifiche disponibili nello stabilimento
- Infrastrutture e competenze idonee ad attrarre investimenti per impianti e processi avanzati da parte di primarie aziende del settore, italiane ed estere

Punti di debolezza

- Difficoltà di penetrazione nel mercato estero.
- Mercato captive in contrazione.

Opportunità

- Esigenza di demilitarizzazione di munizionamento convenzionale prevista in forte aumento nei prossimi anni (mercati esteri in espansione).

- Partnership per sviluppo e produzione munizionamento avanzato con primarie ditte italiane ed estere
- Valorizzazione su mercati esteri del munizionamento fuori servizio ed in esubero

Minacce

- Contrazione generalizzata delle risorse finanziarie pubbliche disponibili per la demil.
- Aggressività su tutti i mercati di competitori consolidati e nuovi
- Inadeguatezza delle regole amministrative rispetto alle esigenze di tempestività e snellezza di intervento e risposta alle richieste del mercato.
- Limitazioni normative ed economiche per il massivo ricorso a tirocinanti ed a contratti di somministrazione;
- Perdita di know-how per mancato trasferimento inter-generazionale.
- Ridotta capacità di attrarre professionalità di livello elevato per il basso livello stipendiale di ingresso proponibile

STABILIMENTO MILITARE RIPRISTINI E RECUPERI DEL MUNIZIONAMENTO DI NOCETO DI PARMA

Lo Stabilimento Militare Ripristini e Recuperi del Munizionamento è attivo nel settore della demilitarizzazione di munizionamento di artiglieria di vario calibro, di mine, di *cluster bomb* e di razzi, sia per l'AD che, tramite collaborazioni, per altre istituzioni internazionali. E' anche attivo nella demil dei missili Hawk e nella revisione e manutenzione programmata e demil dei missili Stinger. Dal 2011 lo Stabilimento ha avviato lavorazioni specifiche per l'integrazione di componenti esplosivi e parti piriche di missili Spike destinati all'Esercito Italiano che presumibilmente terminerà nell'anno corrente.

Punti di forza

- Accesso in house alle committenze nazionali provenienti da Amministrazione Difesa.
- Estensione a tutte le Amministrazioni Pubbliche dello status di Ente in house
- Competenze e professionalità specifiche e di elevato livello disponibili nello stabilimento
- Disponibilità di impianti avanzati e flessibili dalle elevate performance (linee di termodistruzione e taglio)
- Infrastrutture e competenze idonee ad attrarre investimenti per impianti e processi avanzati da parte di primarie aziende del settore, italiane ed estere
- Sistema di gestione integrato e certificato ISO 9001/14001 e OSHAS 18001
- Competenza e infrastrutture per integrazione missili e sotto-assiemi di missili

Punti di debolezza

- Difficoltà di penetrazione nel mercato estero.
- Mercato captive in contrazione.
- Necessità di alimentare con continuità gli impianti per ammortizzarne gli elevati costi di realizzazione

Opportunità

- Esigenza di demilitarizzazione di munizionamento convenzionale prevista in forte aumento nei prossimi anni (mercati esteri in espansione).
- Potenziare la capacità di integrazione missili e loro sotto-assiemi

Minacce

- Contrazione generalizzata delle risorse finanziarie pubbliche disponibili per la demil.
- Aggressività di competitori commerciali consolidati e nuovi su tutti i mercati
- Inadeguatezza delle regole amministrative rispetto alle esigenze di tempestività e snellezza di intervento e risposta alle richieste del mercato.
- Limitazioni normative ed economiche per il massivo ricorso a tirocinanti ed a contratti di somministrazione;
- Perdita di know-how per mancato trasferimento inter-generazionale.
- Ridotta capacità di attrarre professionalità di livello elevato per il basso livello stipendiale di ingresso proponibile

STABILIMENTO MILITARE PROPELLENTI DI FONTANA LIRI

Lo Stabilimento Militare Propellenti produce nitrocellulose energetiche e polveri da sparo sferoidali per il mercato privato ed è attivo nella produzione e trasformazione di cariche di lancio per l'AD. Fornisce inoltre servizi per l'effettuazione di test di prova chimico-fisico e balistici sui propellenti e sulle materie prime e, da fine 2004, è stato autorizzato a classificare i fuochi pirotecnici, ai fini del trasporto su strada (normativa ADR).

Punti di forza

- Unico produttore nazionale;
- Autoproduzione di energia elettrica;
- Accordi di commercializzazione delle produzioni in ambito nazionale con operatori del settore privato;
- Accesso *in house* alle committenze nazionali provenienti da Amministrazione Difesa;
- Sistema di qualità aziendale e laboratorio chimico accreditato.

Punti di debolezza

- Attività a basso valore aggiunto;
- Competitività subordinata ai vincoli normativi della Pubblica amministrazione;
- Insufficiente presenza di personale tecnico qualificato;
- Impiantistica di costruzione non recente.

Opportunità

- Elevata domanda del mercato nazionale per la fornitura di nitrocellulosa industriale (impiegabile per la produzione di vernici, pitture, inchiostri, ecc.);
- Utilizzo delle infrastrutture esistenti per lo sviluppo di nuove attività produttive.
- Disponibilità di spazi per l'espansione degli impianti produttivi;
- Potenzialità per la costituzione di un laboratorio di certificazione delle polveri (CE);

Minacce

- Presenza nei mercati di competitori esteri caratterizzati da elevata capacità produttiva e notevole efficienza operativa;
- Spopolamento dell'ente per raggiungimento dei limiti di età del personale in assenza di *turnover*;
- Limitazioni normative ed economiche per il massivo ricorso a tirocinanti ed a contratti di somministrazione;
- Esposizione di importanti settori produttivi alle oscillazioni della domanda;
- Perdita di *know-how* per mancato trasferimento inter-generazionale.

STABILIMENTO MILITARE PIROTECNICO DI CAPUA

Lo Stabilimento Militare “Pirotecnico” è stato affidato in gestione all’Agenzia Industrie Difesa con Decreto Ministeriale del 29 dicembre 2016. Il Decreto è stato registrato alla Corte dei Conti in data 1° febbraio 2017; per tale motivo, al momento, AID non è in grado di inserire lo stabilimento di Capua nel Piano della Performance e si riserva di aggiornare il Piano non appena possibile.

BUSINESS UNIT ISTITUTO CHIMICO FARMACEUTICO MILITARE

STABILIMENTO CHIMICO FARMACEUTICO MILITARE DI FIRENZE

Lo SCFM è specializzato nel fornire prodotti e servizi nel settore chimico-farmaceutico e sanitario a favore di Enti della P.A., in particolare delle FF.AA. e del Ministero della Salute.

Produce e commercializza medicinali, presidi medico-chirurgici, allestisce kit individuali e di reparto, e generi di conforto (cosmetici e alimentari) anche per il libero mercato. I medicinali etici e strategici (tra cui anche i farmaci orfani), sono forniti anche al Ministero della Salute e al SSN. Lo stabilimento è inoltre attivo nella produzione e/o accantonamento di antidoti contro il bioterrorismo e gli incidenti chimici/nucleari; rientra, in tal caso, nel più ampio progetto della Scorta Nazionale Antidoti (SNA) e del Piano di Difesa Nazionale, coordinato dal Ministero della Salute.

In seguito alla firma dell’accordo tra il Ministro della Difesa ed il Ministro della Salute (18 settembre 2014) per la produzione di medicinali a base di cannabis, lo SCFM ha avviato l’iter autorizzativo e la messa a punto degli assetti per la coltivazione e la trasformazione industriale di questa pianta medicinale e ha avviato la distribuzione del primo principio a base di cannabis.

Punti di forza

- Collegamento con Istituzioni sanitarie pubbliche.
- Ubicazione territoriale strategica dello Stabilimento.
- Unica struttura industriale farmaceutica dello Stato.
- Disponibilità di molteplici linee di produzione autorizzate.
- Competenze in ambito dei rischi specifici NBCR

Punti di debolezza

- Dimensioni limitate per l’effettuazione di attività consistenti di ricerca e sviluppo.
- Commercializzazione non inserita nei grandi network.
- Frazionamento delle produzioni.
- Età media del personale significativamente elevata (> 54aa) e turn-over al momento in fase di stallo.
- Procedure amministrative poco snelle e poco aderenti alle necessità di acquisto di materie prime specifiche per il settore farmaceutico ed alla gestione del rischio d’impresa connesso con la vendita di medicinali orfani sul libero mercato.

Opportunità

- In relazione alle competenze in ambito dei rischi specifici NBCR, scarso interesse delle aziende farmaceutiche a presidiare questi mercati.

Minacce

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

BUSINESS UNIT ATTIVITA' NAVALI

ARSENALE MILITARE DI MESSINA

L'arsenale militare di Messina è uno stabilimento strutturato e qualificato per svolgere attività di manutenzione, riparazione e modifiche sul naviglio militare e mercantile. Si occupa delle riparazioni di navi ed ha in corso attività commerciali per entrare nel mercato delle costruzioni navali. L'arsenale è esteso su un'area di 55.000 mq, dispone di banchine di ormeggio, di un bacino in muratura che può ospitare navi fino a 150 metri e di un bacino galleggiante che solleva mezzi navali fino a 800 tonn.

Punti di forza

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

Punti di debolezza

- Carenza di alcune tipologie di profili professionali presso l'Arsenale.
- Criticità inerenti la tenuta del bacino in muratura

Opportunità

- Innovazione di processo e prodotto in settori di nicchia
- Attività di manutenzione di navi trasporto marino delle P.A. e delle Ferrovie dello Stato.

Minacce

- Presenza nei mercati di competitori caratterizzati da notevole efficienza operativa.
- Consolidare rapporto di lavoro con personale qualificato attualmente in tirocinio e contratto di somministrazione.

STABILIMENTO MILITARE PRODUZIONE CORDAMI DI CASTELLAMMARE DI STABIA

Lo Stabilimento Produzione Cordami, che opera dal 1796, è la Corderia più antica d'Italia; è in grado di fornire tutti i tipi di cordami e attrezzature navali quali biscagline, reti ponte di volo etc.. La Corderia è attiva anche nel settore dei collaudi, sia delle materie prime (filati) che dei prodotti finiti (cavi). Unico in Italia è il reparto dedicato alle attrezzature navali, che sono ancora realizzate interamente a mano.

Punti di forza

- Accesso *in house* alle committenze nazionali provenienti da Amministrazione Difesa e ad altre Amministrazioni Pubbliche, a seguito di quanto espresso dall'ANAC con delibera 712 del 28.06.2011.
- Utilizzabilità delle infrastrutture esistenti per lo sviluppo di nuove attività.
- Personale specializzato nella realizzazione di attrezzature navali di qualità interamente realizzate a mano.
- Conoscenze e competenze in attività di tessitura, e relativa impiantistica.

Punti di debolezza

- Attività a basso valore aggiunto.
- Riduzione dei lavori commissionati dalla Amministrazione Difesa.

Opportunità

- Apertura di un mercato, altamente innovativo, di materiali/tessuti ad elevato livello di tecnologia per applicazioni aeronautiche (Progetto Magnaghi) in ambito civile e militare.
- Apertura di nuovi mercati d'interesse per l'unità produttiva: reti antisismiche e smaltimento cordami in materiale polimerico.

Minacce

- Presenza nei mercati di competitori esteri caratterizzati da notevole efficienza operativa.
- Consolidare rapporto di lavoro con personale qualificato attualmente in tirocinio.

PROGETTO PILOTA “GREEN SHIP RECYCLING” A LA SPEZIA

E' stato lanciato il progetto pilota di “Green Ship Recycling” presso l'Arsenale di La Spezia, con l'obiettivo di sviluppare in Italia un processo di demolizioni navali da applicare ad un gran numero di navi militari (e potenzialmente civili), con un interessante incremento dell'occupazione locale, anche su altri siti navali che si renderanno disponibili.

Il progetto pilota che riguarda la ex Nave Carabinieri prevede due fasi distinte: una prima fase di rimozione materiali pericolosi ed una seconda fase di demolizione e recupero materiali preziosi. AID ha avuto in concessione un'area dell'Arsenale di La Spezia che comprende il bacino in muratura n. 2 e la zona limitrofa. L'area è stata autorizzata con l'Autorizzazione Unica Ambientale (AUA) dall'Ente preposto (Provincia di La Spezia) ad effettuare le lavorazioni di Ship Recycling perché sono state riconosciute e garantite da AID le massime misure di prevenzione ambientale conformi ai regolamenti europei.

BUSINESS UNIT DEMATERIALIZZAZIONE

CENTRO DI DEMATERIALIZZAZIONE E CONSERVAZIONE UNICO DELLA DIFESA DI GAETA

Il Ce.De.C.U., ha concluso l'attività di riconversione industriale, assolve al compito istituzionale di digitalizzazione e conservazione sostitutiva degli archivi della Difesa. Tale attività, autorizzata con apposito decreto di struttura del Ministro della Difesa, viene fornita in convenzione anche ad altre pubbliche Amministrazioni interessate ed a enti privati.

Punti di forza

- Accesso *in house* alle committenze nazionali provenienti da Amministrazione Difesa.
- Utilizzo delle infrastrutture esistenti per il potenziamento dell'attività di dematerializzazione.
- Delibera ANAc n.712 del 28 giugno 2016 che permette la stipula di Convezioni tra pubbliche amministrazioni

Punti di debolezza

- Necessità di aumentare l'efficienza della forza lavoro con competenze specifiche

Opportunità

- Mercato in espansione: sempre maggiore esigenza, sia nel mercato captive che in quello esterno, di servizi di demat

Minacce

- Ingresso nei mercati di competitori esteri caratterizzati da notevole efficienza operativa nel settore della dematerializzazione di documentazione cartacea.
- Consolidare rapporto di lavoro con personale qualificato attualmente in tirocinio e contratto di somministrazione.

BUSINESS UNIT VALORIZZAZIONE MEZZI TERRESTRI E AEREI

STABILIMENTO MILITARE SPOLETTE DI TORRE ANNUNZIATA

Lo stabilimento Militare Spolète di Torre Annunziata fino al 2011 si occupava essenzialmente della produzione di bombe a mano SRCM mod.35, da esercitazione, ad effetto ridotto e da guerra. Nel 2011 è iniziata l'attività di riconversione industriale relativa al *revamping* di mezzi leggeri, nonché la gestione delle permutate con la Forza Armata per la riduzione dei carri dismessi dall'AD.

L'attività di valorizzazione dei materiali alienati dalla Difesa si è ampliata ad altri mezzi tra i quali elicotteri, sistemi d'arma, mezzi corazzati e blindati e sistemi missilistici, etc.

Punti di forza

- Accesso *in house* alle committenze nazionali provenienti da Amministrazione Difesa e da altre amministrazioni dello Stato.
- Utilizzabilità delle infrastrutture esistenti per lo sviluppo di nuove attività.

Punti di debolezza

- Necessità di aumentare l'efficienza della forza lavoro e delle capacità di gestione tecnica amministrativa.
- Necessità di riprofessionalizzazione del personale

Opportunità

- Disponibilità di ingenti quantitativi di materiali previsti in alienazione da parte della Amministrazione Difesa e altre amministrazioni dello Stato.

Minacce

- Difficoltà nell'operare su mercati esteri.

E', infine, da sottolineare, quale punto di debolezza per l'intera Agenzia, il contratto di lavoro applicato ai dipendenti civili dell'Agenzia, che, essendo quello del Comparto Ministeri, risulta inadeguato ad una gestione di realtà industriali costrette a misurarsi con competitori esterni all'area pubblica.

• COME OPERIAMO

La ricerca dell'economica gestione passa attraverso il recupero del pieno impiego di risorse, impianti ed infrastrutture; la riduzione dei costi gestionali; il ripristino di condizioni di efficienza operativa, ma, soprattutto, attraverso la valorizzazione del personale e delle sue competenze e lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi.

Gli elementi chiave della strategia di A.I.D. sono:

- rafforzare il ruolo di fornitore privilegiato del Ministero della Difesa;
- creare sbocchi sul mercato concorrenziale con la produzione attuale o anche di nuova concezione, avvalendosi degli alti standard di qualità, frutto dello stretto rapporto con la Difesa.

L'A.I.D. opera con logiche di mercato anche verso la Difesa, suo cliente tradizionale.

Secondo la convenzione triennale stipulata tra il Ministro della Difesa ed il Direttore Generale dell'Agenzia, la Difesa, per soddisfare le sue esigenze di forniture, interpella con priorità l'Agenzia che risponde con preventivi e fattibilità conformati a valori economici congrui con quelli di mercato, e con l'impegno a fornire prodotti/servizi di qualità certificata, rispondenti alle specifiche tecniche concordate.

Innovando le logiche della pubblica amministrazione tradizionale, il campo di azione si estende ad iniziative e collaborazioni con realtà industriali e commerciali di natura privata, fino a poter considerare l'eventuale trasformazione di unità produttive in società per azioni di tipo misto pubblico - privato.

L'Agenzia opera con una organizzazione semplice che mira all'efficienza e al risultato.

3. IDENTITA'

3.1 L'AMMINISTRAZIONE "IN CIFRE"

Anni di vita: 18

Struttura organizzativa dell'Agenzia Industrie Difesa (Allegato 1).

Clienti serviti

- Amministrazione Difesa, nei cui riguardi l'Agenzia opera "in house"
- Altre Amministrazioni Pubbliche
- Clienti privati nazionali e internazionali

Risorse finanziarie:

Le risorse finanziarie assegnate all'A.I.D. provengono da varie fonti, quali:

- i fondi provenienti dai margini conseguiti tramite l'attività commerciale dell'A.I.D.;
- i rimborsi, da parte dell'Amministrazione Difesa, dei costi sostenuti per l'acquisto di materie prime (e altri costi diretti esterni) necessarie per l'espletamento delle commesse assegnate all'A.I.D. dalla stessa;
- i fondi messi a disposizione dall'Amministrazione Difesa su specifici progetti, ad esempio quello della dematerializzazione degli archivi cartacei;
- i finanziamenti erogati da eventuali partner interessati a entrare in partecipazione nelle specifiche attività da avviare.

Infine, gli oneri relativi al personale civile e militare che prestano servizio presso AID costituiscono una dotazione finanziaria dell'Agenzia erogata attraverso il Ministero della Difesa (Art. 9 del Decreto leg.vo N° 300 del 30 luglio 1999).

Situazioni gestionali

RICAVI – COSTI – RISULTATO OPERATIVO			
ANNO	RICAVI M€	COSTI M€	RISULTATO OPERATIVO M€
2001	22	93	- 71
2009	33	67	- 34
2010	32	62,5	- 30,5
2011	32,7	62,2	-29,5
2012	34,3	66,5	-32,2
2013	49,0	69,6	- 20,6
2014	58,0	77,4	-19,4
2015	49,8	67,9	-18,1
2016(*)	70,8	81,0	-10,2

Tab. 1 Ricavi – Costi – Risultato Operativo.

(*) Preconsuntivo

Distribuzione 2016 del valore della produzione

- Amministrazione Difesa 85%
- Altri clienti 15%

Autorizzazione Investimenti preconsuntivo 2016 (Milioni di Euro): 2,1 M€

Investimenti previsti nel periodo 2017-2019 (Milioni di Euro): 5,6 M€

Le sedi e il personale:

Unità Produttive	n° dipendenti a tempo indeterminato AID	n° dipendenti a tempo indeterminato AD	n° dipendenti a tempo indeterminato Altre Amministrazioni	n° personale militare	n° dipendenti a tempo determinato		n° incarichi professionali
					dirigenti	livellati	
Baiano di Spoleto (PG)	158	0		5	0	3	0
Noceto di Parma (PR)	52	2		13	0	1	0
Torre Annunziata (NA)	126	5		3	0	0	0
Fontana Liri (FR)	110	4		8	0	0	0
Firenze (FI)	43	4		37	0	1	0
Castellammare di Stabia (NA)	60	16		1	0	0	0
Gaeta (LT)	0	129		17	0	0	0
Messina (ME)	198	6		3	0	0	1
Direzione Generale (RM)	0	2	1	10	2	7	3
TOTALE	747	168	1	97	2	12	4

Tab. 2 Personale impiegato al 31 dicembre 2016.

Lo sviluppo dell'ambito delle pari opportunità

Il personale civile dell'A.I.D., allo stato attuale, presenta una distribuzione uomo/donna come di seguito riportato:

	Personale a tempo determinato		Personale a tempo indeterminato (AID, AD e altre Amministrazioni)	
	n. uomini	n. donne	n. uomini	n. donne
Dirigenti di II fascia	1	1		1
Personale livellato	7	5		
Personale Area 3^	3	1	17	11
Personale Area 2^			631	205
Personale Area 1^			42	5
di cui N° di Responsabili di Funzione				
Responsabili di Funzione	4	2	13	10

Tab. 3 La tabella riporta i dati al 31 dicembre 2016 del personale civile operante presso AID

In Agenzia, la percentuale di presenza delle donne sulla forza lavoro totale (24,62 %) è inferiore rispetto alla percentuale relativa alla presenza degli uomini in AID (75,37%).

Tuttavia, il 66,6% delle donne occupa posizioni dirigenziali ed il 33% delle donne è responsabile di funzione.

La normativa europea definisce il principio delle pari opportunità come "l'assenza di ostacoli alla partecipazione economica, politica e sociale di un qualsiasi individuo per ragioni connesse al genere, religione e convinzioni personali, razza e origine etnica, disabilità, età, orientamento sessuale".

Fermo restando che l'attuazione delle pari opportunità deve passare attraverso azioni tese a rimuovere gli ostacoli che possono impedirne la concreta realizzazione, presso A.I.D. non sono state rilevate, nel tempo, discriminazioni (dirette o indirette, delle tipologie sopra riportate) relativamente a:

- condizioni di accesso al lavoro, criteri di selezione, di impiego e di progressione di carriera;
- accesso a tutti i tipi e livelli di formazione, perfezionamento e riqualificazione professionale;
- condizioni di lavoro e retribuzione.

Per rispondere all'obiettivo di conseguire un miglioramento della situazione inerente le pari opportunità è stato elaborato uno specifico programma operativo finalizzato a promuovere e diffondere, presso tutte le funzioni centrali e periferiche di Agenzia, la conoscenza delle attività del Comitato Unico di Garanzia per favorire le pari opportunità, nonché la valorizzazione del benessere dei lavoratori e il contrasto alle discriminazioni.

3.2 MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE

L'Agenzia Industrie Difesa è un ente con personalità giuridica di diritto pubblico istituito come strumento di razionalizzazione e ammodernamento delle Unità industriali del Ministero della Difesa. Nel panorama della Pubblica Amministrazione, AID 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 per lo Stato e la collettività, con l'obiettivo ultimo della trasformazione di A.I.D. in Società per Azioni (Art. 22 del decreto leg.vo N° 300/1999, modificato dal decreto leg.vo N° 66/2010 concernente il "Codice dell'Ordinamento Militare").

Il compito istituzionale dell'Agenzia Industrie Difesa è quello di gestire in maniera coordinata e unitaria le Unità produttive ad essa conferite con uno o più decreti dal Ministro della Difesa.

L'A.I.D. si avvale di uno statuto, sancito dal D.P.R. N° 424/2000, recante il Regolamento di Organizzazione e Funzionamento, a norma dell'Art.22 sopraccitato, ora sostituito dal D.P.R. N° 90/2010 "Testo unico delle disposizioni regolamentari in materia di Ordinamento Militare".

Inoltre, in applicazione della legge istitutiva delle agenzie (art.8 del D.Lgs sopra richiamato) l'A.I.D. si è data due regolamenti interni, uno di "Organizzazione e Funzionamento" (approvato con D.M. 8 giugno 2001), l'altro di "Amministrazione e Contabilità" (approvato con D.M. 17 giugno 2011).

3.3 ALBERO DELLA PERFORMANCE

L'albero della *performance* rappresenta graficamente il legame tra il mandato istituzionale (o Missione di Agenzia), che consiste nel conseguimento dell'economica gestione, e i discendenti obiettivi strategici di primo livello (OBS), programmati su base triennale.

Gli obiettivi strategici triennali con i discendenti obiettivi operativi annuali (OBO) e piani operativi (PO) realizzano, in concreto, le attività volte all'assolvimento del mandato istituzionale.

L'*albero della performance* è stato strutturato come rappresentato nella Figura 1.

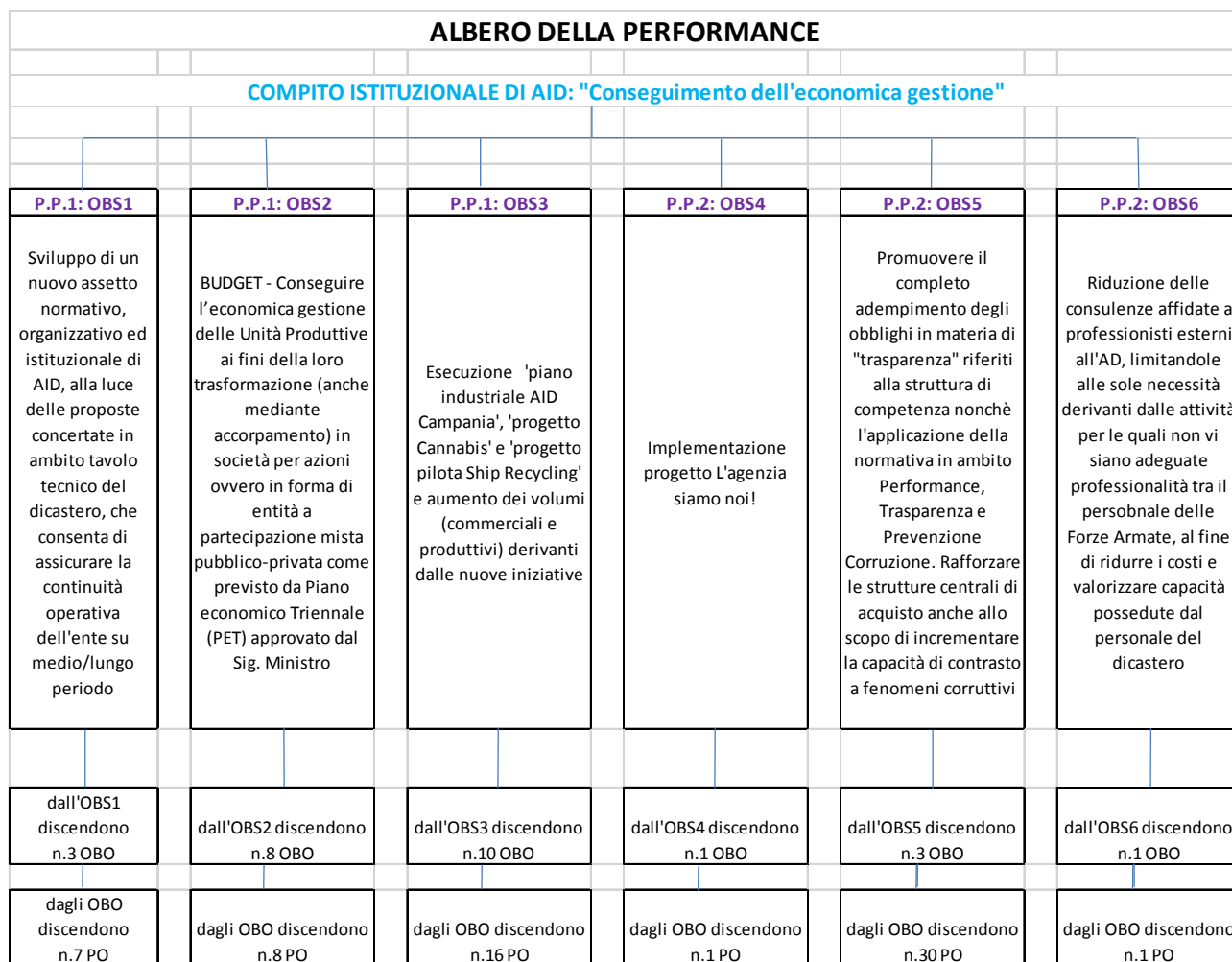


Fig. 1

Allo scopo di realizzare la propria Missione del “Conseguimento dell'economica gestione” (con il conseguente pareggio di bilancio delle Unità Produttive), l’Agenzia organizza conseguentemente per obiettivi tutte le attività; attività con Priorità Politiche diverse (P.P.) per l’Agenzia.

Inoltre, al fine di monitorare lo stato di avanzamento lavori per il conseguimento dei citati obiettivi, l’Agenzia effettua sistematicamente un dettagliato controllo gestionale inerentemente all’impiego di risorse umane, tecniche e finanziarie, all’andamento dei costi e dei ricavi previsti, nonché al risultato economico complessivo e delle singole Unità produttive. Pertanto, annualmente l’AID redige a preventivo i propri programmi e budget di attività, che sono dettagliatamente esposti nel Programma triennale di attività e bilancio annuale di previsione dell’AID 2017-2019 (Piano Operativo 2017 e programma triennale 2017-2019, Piano investimenti 2017, Piano triennale delle autorizzazioni degli investimenti 2017-2019, Previsioni ricavi, costi, risultato operativo 2017-2019) che l’A.I.D. presenta per l’approvazione da parte del Ministro vigilante.

Semestralmente l’AID redige i consuntivi inerenti le sopracitate attività, espone i risultati, e trasmette il tutto alle valutazioni del Ministro vigilante.

Pertanto, gli elementi e i dati quantitativi preventivi contenuti in tale documentazione, opportunamente parametrati secondo le attività e gli obiettivi assegnati ai Responsabili ai vari livelli, comparati con i corrispondenti elementi e dati quantitativi consuntivati, consentono di effettuare le misurazioni necessarie per le valutazioni della performance, di tipo organizzativo e gestionale.

4. ANALISI DEL CONTESTO

• ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

Il contesto esterno di interesse per l’Agenzia è essenzialmente quello del mondo industriale dei settori di attività di seguito elencati (vedi anche Par. 2.2):

Il contesto esterno è costituito da competitori molto agguerriti ed efficienti, operanti principalmente in regime di globalizzazione dei mercati.

Le attività operative e in particolare le produzioni vengono talvolta esternalizzate all’estero laddove è possibile fruire di condizioni favorevoli di basso costo e notevole flessibilità della forza lavoro.

L’AID ha accesso *in house* alle committenze nazionali provenienti dall’Amministrazione Difesa.

Si riportano di seguito, sinteticamente, le caratteristiche maggiormente significative inerenti il contesto esterno relativo ai settori di attività delle Business Unit:

BUSINESS UNIT - “ESPLOSIVI E MUNIZIONAMENTO”: POLO DEL MUNIZIONAMENTO E DELLA DEMILITARIZZAZIONE.

La richiesta di demil nazionale, per quanto ancora rilevante, è gravata dalla perdurante difficoltà di reperire risorse finanziarie adeguate; la potenzialità esprimibile dagli Stabilimenti Militari di Noceto (polo principale della demil) e di Baiano (complementare per tipologia/volumi) è elevatissima grazie alle caratteristiche degli impianti e alla flessibilità delle infrastrutture.

La ricerca di clienti diversi dalle F.A. e Corpi Armati dello Stato è fondamentale ma gravata da due limiti precisi: la rigidità delle norme amministrative che non corrispondono alle esigenze del mercato e la struttura di marketing/sviluppo mercati che non è sufficiente per assicurare adeguata alimentazione proveniente da clienti esteri, europei e, soprattutto, extraeuropei.

Tali limiti incidono anche pesantemente sulla capacità dello Stabilimento Militare di Fontana Liri, di acquisire clienti esteri, soprattutto extraeuropei, per saturare la capacità produttiva portata al limite tecnico degli impianti (900 ton/anno). Per contro, l’inserimento nella B.U. dello Stabilimento Militare di Capua con la produzione del munizionamento militare di piccolo calibro, gli accordi di collaborazione con società nazionali leader per munizionamento di piccolo calibro militare e civile porterà alla progressiva saturazione anche della linea di produzione delle polveri sferiche.

Infine, lo Stabilimento Militare di Baiano, assecondando la natura di sito produttivo del munizionamento di medio e grande calibro, accrescerà il proprio ruolo di polo di eccellenza, consolidando e ampliando la cooperazione già in atto con primarie industrie nazionali ed estere. In merito, il reparto di integrazione del munizionamento avanzato della famiglia “Vulcano” (collaborazione con Leonardo Finmeccanica – Divisione Sistemi di Difesa) e la linea di produzione delle granate da 40mm ad alta velocità su licenza della multinazionale di Singapore ST Kinetics, costituiscono già la punta avanzata del presente produttivo dello Stabilimento.

BUSINESS UNIT – “ATTIVITA’ NAVALI”

L’obiettivo per il piano triennale consiste quindi nel continuare a perseguire gli importanti risultati ottenuti in termini di penetrazione del mercato non solo dalla Marina Militare, ma da tutte le Amministrazioni Pubbliche e private, tenendo in conto le ristrettezze economiche disponibili e la crisi in atto nel settore della cantieristica.

In riferimento alle singole Unità produttive si evidenzia:

Arsenale Militare di Messina,

- Settore industriale in forte crisi;
- Presenza nei mercati di competitori caratterizzati da notevole efficienza operativa.

Stabilimento Militare Produzione Cordami di Castellammare di Stabia:

- Settore industriale dei cordami “povero”;
- Presenza nei mercati di competitori caratterizzati da notevole efficienza operativa e con lavorazioni delocalizzate in mercati a basso costo.

Come già specificato, presso l'Arsenale di La Spezia è stato lanciato il progetto pilota di Green Ship Recycling con l'obiettivo di sviluppare in Italia un processo di demolizione navale da applicare ad un gran numero di navi militari e potenzialmente civili.

BUSINESS UNIT – “ISTITUTO CHIMICO FARMACEUTICO MILITARE”

A beneficio del Servizio Sanitario Nazionale e dei pazienti affetti da gravi patologie, in stretta collaborazione con l'Agenzia Italiana del Farmaco con la quale l'Agenzia Industrie Difesa ha stipulato un accordo quadro (31 marzo 2012), lo Stabilimento di Firenze avrà l'obiettivo di continuare a soddisfare nuove e consolidate esigenze relative a medicinali non altrimenti disponibili.

In particolare, per lo Stabilimento Chimico Farmaceutico Militare di Firenze si evidenzia:

- Produzione/distribuzione di medicinali a base di cannabis sulla base del protocollo firmato il 18/09/2014 tra il Ministro della Salute e il Ministro della Difesa;
- Attività di *procurement*, allestimento ed attività di R&S nel settore degli allestimenti sanitari campali (corredi NBCR, zaini di pronto soccorso etc.) per le FF.AA.
- Settore industriale dei farmaci caratterizzato da operatori globali contraddistinti da importanti investimenti in ricerca e sviluppo;
- Presenza nei mercati di competitori esteri caratterizzati da notevole efficienza operativa.

BUSINESS UNIT DEMATERIALIZZAZIONE

Lo Stabilimento nel nuovo assetto organizzativo lavora in un'ottica di servizio e non di produzione. Nel triennio 2017-2019 la nuova configurazione consisterà nella messa a disposizione e nell'erogazione delle attività di dematerializzazione, senza costi, per tutti gli Enti della Difesa che utilizzeranno i suoi servizi.

In particolare, per il Centro di Dematerializzazione e Conservazione Unico (CeDeCU) si evidenzia:

- Ottimizzazione dei processi gestionali attualmente svolti prevalentemente attraverso procedure supportate parzialmente da documentazione cartacea, tramite interventi di sviluppo tecnologico e di integrazione organizzativa, da attuare secondo i principi e le norme indicati dall'Agenda Digitale;
- Presenza crescente di competitori strutturati per operare in regime di continua riduzione dei costi e dei prezzi di vendita dei servizi/prodotti.
- Erogazione di servizio di conservazione digitale certificato AGID.

BUSINESS UNIT VALORIZZAZIONE MEZZI TERRESTRI E AEREI

E' proseguita ed aumentata l'attività di valorizzazione dei materiali previsti in alienazione da parte della Difesa, con la remunerazione delle Unità della Difesa cedenti i materiali, tramite la fornitura da parte di AID, di beni e/o di servizi in permuta.

In particolare, per lo Stabilimento Militare Spolette di Torre Annunziata si evidenzia:

- Crollo della richiesta di spolette da parte del mercato, sia captive che esterno;
- Disponibilità nell'ambito della A.D. di grandi quantitativi di materiali diversi in corso di dismissione che possono essere recuperati, valorizzati, e successivamente venduti sul mercato esterno, previ opportuni trattamenti tecnico-produttivi.

Nel complesso, relativamente al contesto esterno, per AID si evidenziano i seguenti punti:

Minacce

Diffuso e perdurante stato di crisi registrato in Italia e nell'Unione Europea nei comparti dell'economia e della finanza.

Opportunità

Innovazione di processo e prodotto in settori di nicchia.

4.2 ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

Le aree di business dell'AID

Le attività degli Stabilimenti Militari si sviluppano principalmente nelle cinque aree di business riportate nel Par. 4.1.

Evoluzione della forza lavoro

Stante l'età media elevata della forza lavoro, la sua evoluzione nel medio-lungo periodo evidenzia una naturale tendenza ad una significativa contrazione.

Tale contrazione dovrà essere in parte compensata da reinserimenti di personale a tempo indeterminato per assicurare la continuità delle attività operative.

Al fine di consentire tali reinserimenti, sono state approvate le piante organiche del personale delle Unità Produttive e della Direzione Generale, a fronte della definizione, avvenuta con D.P.C.M. 13 gennaio 2014, della pianta organica complessiva dell'Agenzia. E' stata, inoltre, predisposta la "Programmazione triennale del fabbisogno di personale - 2016-2018" ed inviata alla Funzione Pubblica il 14 dicembre 2016, unitamente all'autorizzazione ad assumere e a bandire.

Sistemi contabili utilizzati e tipo di gestione adottata

L'A.I.D. è obbligata a redigere un bilancio di tipo "economico di competenza annuale"; pertanto il budget assegnato per un determinato anno può essere utilizzato esclusivamente per attività da svolgere inerenti lo stesso anno.

La gestione adottata prevede che l'A.I.D. operi in Convenzione con l'Amministrazione Difesa ("in house") e in esercizio d'impresa con gli altri operatori pubblici e privati.

Livello di informatizzazione della gestione aziendale

L'Agenzia è dotata di un sistema informativo/informatico integrato, nel quale i dati della contabilità economico-patrimoniale, dei magazzini e della produzione e dei loro costi, quelli degli acquisti e delle vendite, nonché quelli inerenti i costi del personale, sono fra loro interconnessi, e confluiscono nella contabilità generale e bilancio, riconciliati con quelli provenienti dal controllo di gestione.

Tipi di controlli esistenti (controllo amministrativo, controllo della spesa, controllo di gestione, etc.)

Il Regolamento governativo di Organizzazione e Funzionamento prevede la presenza del Controllo Gestione, che è stato attuato per tutta l'A.I.D. (Sede e Unità Produttive).

In base a tale Regolamento l'attività dell'A.I.D. è controllata anche dal Collegio dei Revisori dei Conti oltre che dalla Corte dei Conti, come già indicato in precedenza.

Stakeholders esterni

Fornitori

Clients istituzionali (Ministero della Salute, Istituto Superiore di Sanità, ecc) e clienti privati

Competitors: aziende di munizionamento convenzionale e missilistico, aziende di ricambistica per autoveicoli, aziende di produzione e commercializzazione polveri da sparo, aziende di cantieristica navale, ecc.

Stakeholders interni

Amministrazione Difesa

Personale A.I.D.

Punti di forza

- Mantenimento di un mercato captive (in contrazione) presso l'Amministrazione Difesa.
- Capacità di proporre nuovi prodotti e servizi all'Amministrazione Difesa con l'introduzione di forniture mirate alle specifiche esigenze della committenza sia nei settori tradizionali che in quelli di recente sviluppo.
- L'A.I.D. è "in house" all'Amministrazione Difesa.
- Possibilità da parte dell'Amministrazione Difesa di effettuazione di pagamenti per le commesse A.I.D. tramite la cessione di materiali in permuta.
- Disponibilità di ingenti quantità di materiali riutilizzabili previsti in alienazione da parte dell'Amministrazione Difesa.
- Delibera ANAc n.712 del 28 giugno 2016 che permette la stipula di Convezioni tra pubbliche amministrazioni.

Punti di debolezza

- Problematiche operative relative ai processi di assunzione di nuovo personale con le procedure delle pubbliche amministrazioni e alla stabilizzazione del personale con contratto di lavoro a tempo determinato, per compensare le carenze dei profili professionali del personale in quiescenza e per assicurare continuità operativa alle strutture organizzative centrali.
- Contratto di lavoro e struttura del personale inadeguati ad una gestione di realtà industriali costrette a misurarsi anche con competitori esterni all'area pubblica.
- Criticità di natura finanziaria: tempi di pagamento da parte di AD molto lunghi, impossibilità di ricorso al credito in concomitanza dell'annullarsi dei finanziamenti della legge di stabilità.
- Impiantistica in parte obsoleta e sottodimensionata.
- Vincoli normativi, intrinseci al settore pubblico, di difficile compatibilità con i problemi della competizione industriale.

5. OBIETTIVI STRATEGICI

Nel rispetto del mandato istituzionale di Agenzia, cioè quello di condurre le unità produttive al pareggio di bilancio conseguendo la capacità di operare secondo criteri di economica gestione, il ciclo di programmazione strategica ed economico-finanziaria per l'esercizio finanziario 2017-2019 si basa su sei **Obiettivi strategici triennali (OBS)** con Priorità Politiche di ordine 1 e 2 (P.P.).

MISSIONE: Conseguimento dell'economica gestione (Missione Istituzionale)

Obiettivi strategici con priorità politica 1:

OBS1 “Sviluppo di un nuovo assetto normativo, organizzativo ed istituzionale di AID, alla luce delle proposte concertate in ambito tavolo tecnico del dicastero, che consenta di assicurare la continuità operativa dell'ente su medio/lungo periodo”;

OBS2 “BUDGET - Conseguire l'economica gestione delle Unità Produttive ai fini della loro trasformazione (anche mediante accorpamento) in società per azioni ovvero in forma di entità a partecipazione mista pubblico-privata come previsto da Piano economico Triennale (PET) approvato dal Sig. Ministro”;

OBS3 “Esecuzione 'piano industriale AID Campania', 'progetto Cannabis' e 'progetto pilota Ship Recycling' e aumento dei volumi (commerciali e produttivi) derivanti dalle nuove iniziative”;

Obiettivi strategici con priorità politica 2:

OBS4 “Implementazione progetto L'agenzia siamo noi!”;

OBS5 “Promuovere il completo adempimento degli obblighi in materia di "trasparenza" riferiti alla struttura di competenza nonché l'applicazione della normativa in ambito Performance, Trasparenza e Prevenzione Corruzione. Rafforzare le strutture centrali di acquisto anche allo scopo di incrementare la capacità di contrasto a fenomeni corruttivi”;

OBS6 “Riduzione delle consulenze affidate a professionisti esterni all'AD, limitandole alle sole necessità derivanti dalle attività per le quali non vi siano adeguate professionalità tra il personale delle Forze Armate, al fine di ridurre i costi e valorizzare capacità possedute dal personale del dicastero”.

I su citati obiettivi strategici sono trasversali alle attività lavorative svolte presso le unità produttive. I programmi specifici di ogni unità produttiva sono riportati nel “Programma Triennale di attività e bilancio annuale di previsione dell'AID” di cui si allega un estratto (Allegato 2). Tale Programma tuttavia è in attesa di approvazione da parte del Ministro.

6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

Ogni **Obiettivo strategico (OBS)** è declinato per ogni unità produttiva, in base al proprio Programma, in una serie di **Obiettivi operativi annuali (OBO)**, costituenti il 2° livello della filiera degli obiettivi. Per ciascun obiettivo operativo è previsto il risultato annuale da conseguire (valore *target*), misurabile con idonei indicatori.

I **Programmi operativi (PO)**, 3° livello della filiera, sono formati dall'insieme coordinato delle attività strumentali alla realizzazione del superiore obiettivo operativo (OBO). Per ciascun PO sono inoltre esplicitati: il responsabile, la struttura organizzativa, i livelli qualitativi e/o quantitativi dell'*output* da conseguire, le metriche ed i relativi indicatori, le principali fasi ed i tempi di realizzazione.

Per la declinazione degli OBS in OB e PO di Agenzia, si rimanda all'Allegato 3.

La “**Relazione sulla Performance 2017**” da redigere entro giugno dell'anno successivo, evidenzierà se, e in che misura, gli obiettivi operativi sono stati raggiunti a fine anno. Quindi, la maggiore o minore aderenza, a consuntivo, dei risultati conseguiti a fine 2017, comparati con le indicazioni preventive, qualitative e quantitative, esposte nei Budget e negli obiettivi operativi, consentirà di misurare la **Performance Organizzativa** delle singole Unità e dell'Agenzia nel suo complesso.

Di norma, tutti gli obiettivi prefissati dall'AID si uniformano all'aggiornamento normativo disposto dall'art. 5 del **Decreto legge n. 95/2012**, convertito, con modificazioni, con **Legge n. 135/2012** riguardante la riduzione della spesa pubblica. Inoltre, a seguito dell'approvazione in data 23 dicembre 2014 della Legge n.190/2014 (c.d. Legge di Stabilità 2015) l'Agenzia ha ridotto, come indicato al comma 379, le proprie spese relativamente ai contratti a tempo determinato.

A valle dei Programmi Operativi (OP) si concretizzano poi, a loro volta, gli **Obiettivi Individuali**. Tali obiettivi sono assegnati annualmente alle singole figure professionali, che partecipano, per quanto di competenza, ai vari livelli e in forma diretta e/o indiretta, alla realizzazione del Piano Operativo e del Piano degli Investimenti annuale.

Per la misurazione e la valutazione del personale l'Agenzia applicherà il “**Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale civile delle aree funzionali**” dell'Amministrazione Difesa in conformità al documento approvato dal Signor Ministro in data 10 novembre 2015.

In tale documento sono forniti, oltre agli obiettivi individuali, anche i criteri per la misurazione della maggiore o minore aderenza dei risultati conseguiti dai singoli dipendenti a fine anno; nonché i criteri per l'effettuazione della conseguente valutazione della **Performance individuale**. Tale performance individuale è misurabile tramite l'utilizzo delle **Schede (allegati A, B e C)** del citato “Sistema di misurazione e valutazione”. Le schede vengono compilate e consegnate individualmente a tutto il personale civile dell'Agenzia con contratto di lavoro a tempo indeterminato.

Le Rappresentanze sindacali territoriali sono preventivamente informate dell'attuazione della legge da parte delle varie Unità dell'Agenzia.

6.1 OBIETTIVI ASSEGNATI AL PERSONALE DIRIGENTE

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale civile, fino all'anno 2016, è stato applicato solo al personale civile non dirigente, non essendovi personale dirigente a tempo indeterminato. AID, infatti, ha impiegato, negli anni scorsi, solo personale dirigente con contratto di lavoro a tempo determinato di tipo privatistico.

Tuttavia AID, a partire dall'anno 2017, oltre a personale dirigente con contratto a tempo determinato, impiega personale con contratto di lavoro a tempo indeterminato dell'Amministrazione Difesa con incarico dirigenziale.

Per tale motivo, al fine di poter garantire un'equa valutazione della performance di quest'ultimo personale comandato in AID, rispetto al personale operante presso l'Amministrazione Difesa, AID recepisce quanto indicato nel "Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale dirigenziale" dell'Amministrazione Difesa.

7. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

7.1 FASI, SOGGETTI E TEMPI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO

Il processo di redazione del Piano della Performance ha seguito le fasi come di seguito riportato:

- individuazione dei contenuti del Piano configurato dalla Direzione Generale, e confronto con i responsabili delle Business Unit e i Capi Unità relativamente agli obiettivi da raggiungere;
- individuazione delle risorse da impiegare per la stesura del Piano;
- divulgazione del Piano.

Si riporta nella tabella seguente la sintesi relativa alle risorse coinvolte e ai tempi impiegati per l'attuazione delle fasi sopra indicate:

FASE DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	ORE UOMO DEDICATE ALLE FASI	ARCO TEMPORALE
<i>Definizione dell'identità dell'organizzazione</i>	1	6	1 giorno
<i>Analisi del contesto interno ed esterno</i>	3	7	5 giorni
<i>Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie</i>	22	3	2 mesi
<i>Definizione degli obiettivi e dei piani operativi</i>	11	80	2 mesi
<i>Comunicazione del Piano all'interno e all'esterno</i>	12	8	3 giorni

Tab. 4: Sintesi del processo e soggetti coinvolti nella redazione del Piano della Performance.

7.2 COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO

- *Coerenza con la programmazione economico – finanziaria e di bilancio*

Il ciclo di programmazione e consuntivazione della *performance* organizzativa è inquadrato, in modo integrato, nei processi di programmazione e controllo strategico, nonché nei processi di programmazione e gestione economico-finanziaria (nel rispetto dello Statuto e del Regolamento interno di Amministrazione e Contabilità).

L'attività di programmazione, gestione, controllo e rendicontazione, configura in maniera formale l'orientamento strategico e le conseguenti scelte operative che, seguendo un percorso "circolare" ed "iterativo", consentono di definire:

- gli obiettivi da raggiungere e le risorse necessarie;
- le azioni da attuare, sulla base dell'analisi delle rilevanti condizioni interne ed esterne;
- le unità organizzative coinvolte nell'implementazione di tali azioni e le relative connessioni;
- le modalità di allocazione delle risorse all'interno del sistema per la realizzazione delle azioni operative.

Il processo è:

- circolare, in quanto le fasi non procedono secondo una sequenza lineare (anche se per ragioni di chiarezza espositiva sono normalmente descritte in questo modo), ma attraverso numerosi meccanismi di retroazione;
- iterativo ed integrato, nel senso che le decisioni sono progressivamente affinate, anche in funzione dell'effettivo percorso evolutivo dell'organizzazione e gestite in forma integrata.

Sul piano applicativo, tale processo, a seconda del livello della struttura organizzativa, è articolato su:

- livello di vertice strategico dell'AID, cui compete la formulazione degli indirizzi e delle direttive di pianificazione a lungo termine, che generano, in cascata, quelli di programmazione strategica ed economico finanziaria e di bilancio;
- b) livelli "direzionali" ed "operativi" dell'organizzazione, responsabili per la Programmazione e controllo gestionale (ciclo gestionale).

In particolare, i dati del controllo di gestione vengono verificati durante l'anno e riconciliati amministrativamente a fine anno con quelli a consuntivo della contabilità generale e di bilancio.

I livelli sinteticamente descritti (vertice, direzionale, operativo) si influenzano reciprocamente, sia in senso ascendente che discendente, secondo criteri e procedure che riflettono la logica dei "vasi comunicanti".

7.3 AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Si elencano le carenze, le criticità e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance.

Carenze: il sistema informativo/informatico è utilizzato nella registrazione dei dati di produzione inerente le ore di lavorazione prestate dalle singole persone sulle singole commesse.

Criticità: problematiche sindacali relative alle valutazioni collegate alle graduatorie utili per la distribuzione del FUS.

Azioni per il miglioramento:

implementare il sistema di raccolta e registrazione e introdurre un metodo comune per la misurazione delle performance collettive.

► **Pari opportunità**: E' necessario implementare un percorso per lo sviluppo dell'ambito delle pari opportunità che, dall'attuale stadio possa, in uno successivo di maggiore maturità, portare alla formazione di una vera e propria cultura organizzativa consolidata ed orientata verso le pari opportunità. Gli obiettivi individuati, dovranno essere sempre più affinati per agevolare la misurazione degli *outcome* legati alle pari opportunità.

Ciò presuppone un'azione di miglioramento continuo del metodo di lavoro per la programmazione e gestione della *performance* che si concretizzi principalmente in:

- individuazione delle priorità;
- individuazione dei portatori di interesse;
- previsione delle ricadute delle azioni adottate;
- definizione di indicatori sempre più rispondenti alle esigenze;
- valutazione dei risultati in relazione all'effettivo raggiungimento degli obiettivi programmati in termini di valorizzazione del "genere" sottorappresentato.

► **Spending Review**: Nel rispetto del quadro dei provvedimenti normativi riconducibili al nuovo approccio alla spending review, l'AID proseguirà nell'attuazione del processo di riduzione dell'entità della forza lavoro, pur incrementando le produzioni, e conseguendo, come avvenuto negli anni precedenti, notevoli incrementi della produttività per addetto (anche attraverso la messa in atto di processi di riqualificazione e di riprofessionalizzazione delle proprie unità lavorative, per rendere il mix dei profili professionali più aderenti alle esigenze operative).

• INTEGRAZIONE TRA IL PIANO DELLA PERFORMANCE E GLI ALTRI DOCUMENTI COLLEGATI

Collegamento fra Piano della Performance e Sistema di misurazione e valutazione della performance. Sistema di controllo per la verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi.

L'A.I.D. ha adottato il "Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale", in ottemperanza di quanto previsto nel D.lgs 150/2009.

Inoltre, la valutazione della performance organizzativa di Agenzia è rilevata semestralmente e annualmente dalle competenti funzioni centrali e periferiche della stessa, confrontandola con gli obiettivi prestabiliti di piano operativo. Lo strumento di riferimento è il risultato operativo. Tali risultati, dettagliati per singola unità produttiva, e consolidati per l'intera Agenzia, sono sottoposti all'alta vigilanza del Ministro.

I sistemi di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale sono collegati ed integrati su una comune architettura programmatica (piani triennali, programmi operativi e budget annuali, consuntivi) in linea con l'evoluzione normativa in materia, oltre che sotto il profilo dei processi operativi (ivi compresi quelli produttivi) e dei relativi sistemi informativi.

Infine, l'AID redige anche un Piano Triennale, rolling, che ogni anno viene aggiornato in relazione all'evoluzione del contesto interno ed esterno, nonché dei risultati conseguiti a consuntivo e di quelli previsionali con orizzonte triennale.

Con DM del 9 settembre 2013, ai sensi del decreto legislativo n. 286/1999 e del decreto legislativo n. 150/2009, all'OIV è stata assegnata la funzione, assieme ad altre funzioni, di controllo strategico sugli

obiettivi di cui al presente Piano. A tale scopo, l'AID ha implementato una piattaforma informatica dedicata al monitoraggio dei suddetti obiettivi da parte dall'Organismo indipendente di valutazione. Il monitoraggio è articolato su una rilevazione intermedia al 30 giugno ed una rilevazione finale al termine dell'esercizio finanziario.

Nell'ambito di ogni monitoraggio, gli Organi programmatori intestatari di obiettivi operativi, oltre a coordinare e validare l'attendibilità delle informazioni immesse sui sistemi informativi dai responsabili dei programmi operativi sottostanti ciascun OBO, elaborano un "rapporto sui risultati". Sulla base di tali rapporti, A.I.D. elabora un Rapporto complessivo da consegnare all'OIV.

Nei rapporti saranno evidenziati:

- **al monitoraggio intermedio:**

- eventuali modifiche apportate nella filiera degli obiettivi, anche in termini di metriche e indicatori;
- stato di avanzamento ed andamenti dei programmi operativi in relazione ai dati di spesa;
- eventuali proiezioni in termini di criticità di completamento di programmi, sia per promuovere l'adozione dei necessari ed opportuni interventi correttivi, sia per tenerne conto nella fase di predisposizione della programmazione strategica per l'anno successivo;

- **al monitoraggio finale:**

- la situazione finanziaria consolidata al 31 dicembre (fermo restando che quella definitiva sarà valorizzata successivamente, in sede di bilancio consuntivo e di risultati operativi e di gestione);
- i risultati complessivi di OBS, OBO e PO, apprezzati in relazione ai valori conseguiti dai rispettivi indicatori e parametri di spesa;
- effetti degli eventuali correttivi apportati in corso d'anno, e la situazione dei programmi operativi non conseguiti, ovvero parzialmente realizzati ed eventualmente da trasportare al successivo esercizio finanziario.

Collegamento con il Piano triennale di prevenzione della corruzione

Per espressa previsione del Piano nazionale anticorruzione (PNA), la rilevanza strategica delle predisposizioni per la prevenzione ed il contrasto della corruzione comporta l'inserimento delle attività poste in essere per l'attuazione della legge n. 190/2012, nella programmazione strategica e operativa, definita, per ciascuna pubblica amministrazione, nel Piano della *performance*.

Nel presente Piano, è contenuto uno specifico obiettivo strategico (OBS5) per la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi fissati in materia di prevenzione della corruzione.

La filiera strategica discendente è stata strutturata in maniera da includere le attività in capo al Responsabile della prevenzione della corruzione e le disposizioni riferite ai due principali "pilastri" del complessivo impianto dettato dal PNA ovvero l'impiego amministrativo delle risorse finanziarie dell'AID e la formazione e l'impiego del personale destinato/occupato in attività più esposte al rischio di corruzione. Nel Piano Triennale Anticorruzione 2017-2019 di AID sono presenti gli obiettivi da raggiungere a vari livelli, per i quali sono previsti, nel presente Piano, specifici indicatori di misurazione del loro grado di raggiungimento a consuntivo.

Dell'esito del raggiungimento degli specifici obiettivi in tema di prevenzione e contrasto del fenomeno della corruzione, verrà dato specifico conto nell'ambito della Relazione sulla *performance* dell'esercizio finanziario 2017, nei rapporti periodici di monitoraggio strategico elaborati dall'OIV in attuazione delle previsioni di cui all'articolo 6 del decreto legislativo n. 286/1999, nonché nella prevista Relazione annuale elaborata dal Responsabile della prevenzione della corruzione.

Collegamento fra Piano e Programma triennale per la trasparenza e l'integrità

La legge n.190/2012 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione", ha stabilito che la trasparenza dell'attività amministrativa, costituisce livello essenziale delle prestazioni concernenti i diritti sociali e civili ai sensi dell'articolo 117, secondo comma, lettera m) della Costituzione e deve essere assicurata

mediante la pubblicazione, nei siti *web* istituzionali delle pubbliche amministrazioni, di una serie di dati secondo criteri di facile accessibilità, completezza e semplicità di consultazione.

Il decreto legislativo n.33/2013 “Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni” ha, tra l’altro, individuato gli obblighi di trasparenza concernenti l’organizzazione e l’attività delle pubbliche amministrazioni e le modalità per la sua realizzazione (salvo i limiti espressamente disciplinati).

L’AID ha predisposto l’aggiornamento del Programma triennale per la trasparenza e l’integrità 2017-2019, che è parte integrante del Piano Triennale Anticorruzione 2017-2019, ispirandosi, nell’articolazione e nei contenuti, alle disposizioni contenute nel citato decreto legislativo n. 33/2013 nonché alla delibera n. 50/2013 dell’A.N.Ac.

L’Agenzia, al fine di ottemperare a quanto richiesto dal suddetto decreto, per l’anno 2017 provvederà a pubblicare e aggiornare le informazioni previste dal decreto nella sezione “Amministrazione Trasparente”, implementata sul sito istituzionale www.aid.difesa.it.

Il collegamento tra il Piano della *performance* ed il Programma in argomento è assicurato anche attraverso l’attribuzione dell’obiettivo strategico (OBS5) che è in diretta connessione con i processi finalizzati alla diffusione della trasparenza ed integrità dell’operato di AID e alla prevenzione della corruzione.

In tema di trasparenza, si dovrà:

- procedere all’aggiornamento del Programma triennale per la trasparenza e l’integrità ai fini del miglioramento dell’efficienza; tale Programma è parte integrante del Piano Triennale Anticorruzione;
- migliorare l’implementazione della sezione “Amministrazione Trasparente” sul sito istituzionale di Agenzia;
- pubblicare e aggiornare le informazioni nella sezione “Amministrazione Trasparente”.

Particolare attenzione verrà posta sul concetto di “fruibilità” del dato ovvero l’insieme di tre caratteristiche fondamentali: la completezza, l’aggiornamento e la pubblicazione in formato aperto delle informazioni.

Ai fini della conoscibilità esterna, in stretta coerenza con le previsioni del “Programma triennale per la trasparenza e l’integrità”, il presente Piano della *performance* sarà reso pubblico, anche attraverso il sito internet istituzionale, limitatamente agli obiettivi di primo livello (obiettivi strategici) nonché ai rispettivi indicatori di misurazione, e nel rispetto di eventuali vincoli alla pubblicizzazione.

Infine, sempre in ottica di trasparenza, sia esterna che interna, nel corso delle Giornate della Trasparenza disciplinate dal Programma triennale per la trasparenza e l’integrità, ed in ogni utile circostanza, il Piano (o un suo estratto individuato e definito nel rispetto degli eventuali vincoli alla pubblicizzazione) potrà essere presentato agli *stakeholders*.

Collegamento fra Piano e Definizione degli Standard di qualità dei servizi.

E’ bene ricordare che gli stabilimenti militari affidati alla gestione dell’Agenzia Industrie Difesa non erogano servizi rivolti al pubblico e non rientrano, perciò, nelle fattispecie previste dall’art.11 del D.lgs 286/1999 e dall’art.13 c.6 l.f del D.lgs 150/2009 (per maggiori dettagli si rimanda alla lettera Prot. AID/RUO/1277/02 del 26/04/2012 e al documento “Definizione degli standard di qualità dei servizi” pubblicati sul sito di Agenzia).

Tuttavia, gli obiettivi strategici e operativi presenti in questo Piano sono fortemente collegati al concetto di Qualità, intesa, tuttavia, come livello di certificazione di qualità delle Unità Produttive e dei relativi processi operativi (ivi compresi quelli produttivi), nonché dei prodotti.



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

2017-2019

Roma, novembre 2016

Indice

INTRODUZIONE

1. IL PRECONSUNTIVO 2016

2. IL PROGRAMMA TRIENNALE DI ATTIVITA' E IL BILANCIO DI PREVISIONE 2017-2019 DELL'AID

2.1. IL CONTENUTO

2.2 AGENZIA INDUSTRIE DIFESA

2.3 BUSINESS UNIT AGENZIA INDUSTRIE DIFESA

2.4 UNITA' PRODUTTIVE AGENZIA INDUSTRIE DIFESA

3. IL PROGRAMMATRIENNALE DI ATTIVITA' E BILANCIO DI PREVISIONE 2017 - 2019 DELLE UNITA' PRODUTTIVE DELL' AID

3.1 IL CONTENUTO

3.2 LO STABILIMENTO DI BAIANO DI SPOLETO

3.3 LO STABILIMENTO DI NOCETO

3.4 LO STABILIMENTO DI FONTANA LIRI

3.5 LO STABILIMENTO DI TORRE ANNUNZIATA

3.6 LO STABILIMENTO DI FIRENZE

3.7 LO STABILIMENTO DI GAETA

3.8 LO STABILIMENTO DI CASTELLAMMARE DI STABIA

3.9 L'ARSENALE DI MESSINA

3.10 IL PROGETTO SHIP RECYCLING

INTRODUZIONE

Gli obiettivi ed i programmi proposti nel presente Programma triennale di attività e bilancio annuale di previsione (PET) confermano le previsioni di raggiungimento dell'economica gestione per la metà delle Unità Produttive (UP) dell'AID - Firenze già in pareggio dal 2009, Baiano dal 2013, Noceto e Gaeta dal 2015 - ed un netto miglioramento delle altre unità, grazie anche alle strategie di business definite nello scorso anno ed ai riallineamenti necessari per poter anticipare, per quanto possibile, le mutevoli condizioni esterne e soddisfare le esigenze dei clienti.

Il 2016 si è caratterizzato come l'anno in cui il nuovo modello di business AID ha iniziato a dare i suoi frutti in termini di crescita del valore della produzione rispetto agli anni precedenti: gli aggiornamenti strategici identificati nel Piano di Rilancio e Competitività (PRC) quali ad esempio l'internazionalizzazione e l'aumento dei volumi mediante la saturazione delle risorse interne, la crescita industriale e commerciale basata su partnership e alleanze, e la diversificazione in nuovi business, hanno confermato la loro validità con l'entrata nella fase esecutiva di alcune delle nuove iniziative previste nel PRC.

Le principali attività del PRC avviate nel 2016 che saranno pienamente operative dal 2017 e permetteranno la crescita nell'arco del triennio, anche per quelle BU ancora in sofferenza, riguardano:

- Cannabis ad uso terapeutico - terminata la fase di sperimentazione è stata avviata la coltivazione su scala industriale, ed entro fine 2016, il prodotto già a magazzino sarà distribuito sul territorio nazionale.
- Green Ship Recycling Process – l'AID si è dotata di una organizzazione capace di gestire, in sicurezza, tutti gli aspetti industriali QHSSE (*Quality, Health, Safety, Security, Environment*) e ha sviluppato un processo industriale sostenibile con valenza per successive Unità Navali o Galleggianti;
- Sviluppo piano industriale 'AID Campania' - sono stati definiti piani di business tesi a valorizzare gli elementi positivi di unificazione logico-fisica delle UP di Castellammare e Torre Annunziata al fine di valorizzare le risorse umane con lavorazioni *labour-intensive* e accrescere i rapporti con le istituzioni locali e le aziende interessate ad investire in settori di nicchia della Difesa/*dual use*;

- Previsto trasferimento all’Agenzia dello stabilimento Pirotecnico di Capua dal 1 gennaio 2017 – che produrrebbe forti sinergie (in termini di integrazione a monte e di ampliamento del portafoglio prodotti) con le altre UP della BU Munizionamento ed Esplosivi.

Al contempo, nell’ambito del ‘tavolo tecnico’ tra Ministero della Difesa ed AID, è stata data massima priorità allo studio e definizione delle proposte di un nuovo assetto normativo, organizzativo ed istituzionale dell’Agenzia basato su tre proposte di breve, medio e lungo termine; nell’immediato, a protezione della continuità operativa e soprattutto del mantenimento delle peculiari competenze interne, è stato previsto di veicolare, con tempestivo provvedimento normativo il termine di proroga dei contratti a tempo determinato in scadenza a fine 2016, almeno fino al 31/12/2017.

Con tale intendimento di innovazione aziendale e sulla base degli interventi di riconversione industriale (e relativi *asset*) realizzati od in corso di completamento, la matrice di seguito riportata esprime in estrema sintesi gli elementi ad oggi preponderanti della generazione del valore delle unità di AID.

Matrice del Valore delle Unità Produttive dell’Agenzia

Unità Produttive AID	valore economico	valore finanziario	valore istituzionale	valore sociale	sviluppo di sistemi competitivi	capacità di attrazione investimenti
Baiano						
Noceto						
Torre Annunziata						
Fontana Liri						
Castellammare						
Firenze						
Gaeta						
Messina						

Legenda:

valore economico generato dalle Unità produttive al raggiungimento dell’economica gestione

valore finanziario apportato in termini di generazione di cassa, supposto di utilizzare a piena capacità gli *asset* esistenti od in via di realizzazione, e il capitale umano AID i cui costi rimarrebbero comunque a carico dello Stato;

valore istituzionale nella fornitura di beni/servizi alle altre PPAA anche in un’ ottica di trasferire, per quanto possibile, un risparmio di costi derivante dall’utilizzo di infrastrutture e manodopera già nel bilancio dello Stato;

valore sociale, sia per le UP in grado di espandere le produzioni oltre l'attuale capacità, nella promozione dell'occupazione giovanile, creando nuove opportunità di lavoro e agevolando il ricambio del personale, che per gli stabilimenti del sud Italia, per i quali sono previste nuove attività *labour-intensive* che potranno avere un impatto nella direzione del risanamento solo dagli ultimi anni di piano, ma che contribuiranno comunque a mantenere in vita le strutture industriali con il personale AID e relativo indotto, ad evitare quindi un impoverimento del territorio;

sviluppo di **sistemi competitivi**, valorizzando le ricchezze esistenti ed accrescendone la competenza tecnica e di capacità di innovazione anche attraverso il trasferimento di soluzioni in ambito civile, e di penetrazione commerciale in particolare nei mercati internazionali;

capacità di attrazione investimenti per favorire lo sviluppo e il potenziamento in Italia di sistemi competitivi integrati con l'industria privata.

Sintesi delle previsioni economiche per il triennio

CONTO ECONOMICO (valori in migliaia di euro)	Precons. 2016	Piano operativo 2017	Previsione 2018	Previsione 2019
Valore della produzione	70.817,4	74.046,0	79.409,2	79.765,4
Costi della produzione	80.991,0	80.611,1	82.187,5	80.667,1
Risultato operativo	- 10.173,5	- 6.565,1	- 2.778,3	- 901,7

Peraltro, nell'ambito dell'obiettivo generale del conseguimento dell'economica gestione, da un punto di vista della sostenibilità industriale l'AID si pone prioritariamente il traguardo del conseguimento della "**economica gestione industriale**", risultato che può essere considerato raggiunto quando il valore della produzione dovesse coprire almeno tutti i costi industriali necessari all'esercizio delle attività produttive, evidenziando separatamente quei costi non direttamente connessi ed essenziali a tali attività¹. Detti costi, valutati attraverso un'analisi organizzativa delle UP e confrontati con un benchmark industriale quale il parametro orario attrezzato, sono in diminuzione nell'arco di piano per il personale civile indiretto a tempo indeterminato, in relazione alle uscite in quiescenza previste; sono invece stimati costanti e pari a circa il 10% dei valori previsti a piano per i costi di funzionamento non essenziali all'attività industriale.

La misura di tale risultato assume una rilevanza fondamentale ai fini della valutazione del risanamento industriale delle unità produttive AID, che è previsto che siano **globalmente in economica gestione industriale sin dal 2018**, come la sottostante tabella richiama.

¹ 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 diretto 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 parametro orario attrezzato ed a confrontarlo con un del benchmark di riferimento.

RISULTATO (valori in migliaia di euro)	Precons. 2016	Piano operativo 2017	Previsione 2018	Previsione 2019
Risultato di gestione	- 10.173,5	- 6.565,1	- 2.778,4	- 901,7
Costi non necessari all'attività industriale – personale indiretto	6.187,0	4.927,0	3.774,0	3.272,0
Costi non necessari all'attività industriale – funzionamento	611,0	587,0	557,0	557,0
Risultato Economica Gestione Industriale	- 3.375,5	- 1.051,1	1.552,6	2.927,3

La tabella di cui sopra mostra, pertanto, come la modifica dell'esposizione dei dati contabili riferibili alla gestione, con lo scorporo dei costi non necessari all'attività industriale, evidenzia le concrete possibilità di risanamento dell'AID nel suo complesso, già dall'esercizio 2018.

PRESUPPOSTI

Il piano triennale è stato elaborato nell'ottica di continuità gestionale dell'AID e va oltre i termini posti dalle verifiche di legge al momento previste nel 2016 per le singole Unità Produttive.

In merito all'Unità Produttiva di Capua, il Piano Triennale sarà l'elaborato separatamente a seguito del completamento delle operazioni di *due diligence* da parte di AID e dell'approvazione del decreto di trasferimento.

Nonostante il lavoro di riconfigurazione strategico, organizzativo ed operativo iniziato dall'AID nel 2015, - e che si protrarrà negli anni a venire - sono emersi sempre più pressanti i vincoli propri dell'inquadramento normativo dell'Agenzia quale ente di diritto pubblico, tali vincoli hanno contribuito a rallentare il percorso di risanamento e raggiungimento della competitività industriale.

La sollecita **stabilizzazione delle risorse interne**, tramite concorso pubblico e/o riconfigurazione dell'assetto normativo AID, assume una rilevanza essenziale non solo ai fini del mantenimento della continuità gestionale, ma anche per dare maggiore impulso, in questo delicato frangente, all'attività di risanamento dell'AID in virtù delle significative esperienze maturate da dette risorse.

In particolare si ricorda che l'ultima proroga, in accordo alla legge di stabilità del 2016, è stata di solo un anno (fino al 31/12/2016) e che il collegio dei Revisori dei Conti di Agenzia Industrie Difesa già nella relazione al bilancio 2015 osservava che:

«(...) sull'adeguatezza e sul funzionamento dell'assetto organizzativo dell'Agenzia (...) non abbiamo osservazioni particolari da riferire, fatta salva la **raccomandazione di garantire la continuità dell'azione amministrativa** affidata in posizioni di responsabilità a soggetti di comprovata competenza e di spiccata professionalità, allo stato legati all'Agenzia da rapporti di lavoro a tempo determinato: situazione che postula un'appropriata soluzione a livello normativo».

L'attuale *governance* dell'Agenzia, necessaria peraltro anche per continuare a guidare il cambiamento, è stata fondata, per quelle competenze di stampo aziendale e non disponibili nel mondo della Difesa, sull'attività professionale di personale con contratti a termine. Un eventuale completo cambiamento manageriale che dovesse avvenire nel 2017 - posto che possano essere reclutate rapidamente risorse in sostituzione delle

esistenti, che coniughino già da subito competenze di stampo aziendale con la necessaria conoscenza del settore della Difesa – avrebbe senza dubbio notevoli ripercussioni che non potrebbero essere gestite agevolmente.

Al riguardo, si evidenzia, che si tratta prevalentemente di personale in posizioni chiave sia nella Direzione Generale, come evidenziato dal Collegio dei Revisori (Amministrazione Finanza e Controllo di gestione), sia nelle Business Unit/Unità Produttive, fondamentali ai fini del mantenimento della capacità produttiva e del perseguimento dei ricavi. La proroga di tali contratti eviterebbe la perdita di professionalità o la chiusura di alcuni fondamentali reparti di lavorazione con conseguente diminuzione di ricavi e l'inevitabile compromissione dell'obiettivo istituzionale dell'economica gestione.

In buona sostanza, in caso di mancata proroga la perdita di ricavi risulterebbe di gran lunga superiore ai risparmi conseguiti.

Infatti uno dei presupposti indispensabili per il futuro dell'AID è lo sviluppo delle competenze presenti necessarie alla creazione del valore, come declinato nella matrice precedentemente esposta.

A tal fine occorrerà intraprendere con urgenza le iniziative necessarie a:

- preservare le competenze manageriali e tecniche del personale che da anni lavora in AID con contratti a tempo determinato;
- assicurare che, a seguito delle massive uscite in quiescenza del personale civile a tempo indeterminato, il passaggio delle competenze tecniche specialistiche esistenti nelle Unità Produttive possa avvenire efficacemente; al momento lo strumento che verrà impiegato è quello del personale interinale che a fine piano potrebbe raggiungere le 120 unità, di cui circa il 90% per profili diretti nelle UP che sono oggetto di consistenti flussi in uscita.

In tale ottica, quindi, è di fondamentale importanza per la continuità gestionale di AID avviare, con urgenza, l'approfondimento interministeriale delle proposte di modifica dell'assetto normativo, organizzativo ed istituzionale dell'Agenzia così come sono state individuate e condivise dal tavolo tecnico AID-MdD.

STRATEGIE GENERALI E DI BUSINESS

Il piano triennale scorrevole dell'Agencia Industrie Difesa per gli EF 2017-2019 persegue in continuità le strategie generali e di business adottate nella precedente edizione e nel corso del 2016, adeguando tuttavia le previsioni del piano 2016-2018 alle condizioni del contesto economico-finanziario in cui l'Agencia opera e del contesto normativo a cui si deve uniformare, nonché ai risultati ritenuti raggiungibili sulla base dell'evoluzione interna in atto nel corrente esercizio finanziario, in considerazione delle difficili condizioni economiche dell'Italia e dei previsti tagli ai trasferimenti finanziari all'AD, principale cliente dell'Agencia.

Al contempo, l'AID ha dato massima priorità allo studio e definizione delle proposte di un nuovo assetto normativo, organizzativo ed istituzionale dell'Agencia atte a superare diverse problematiche e criticità connesse con l'inquadramento attuale dell'Agencia e con gli obiettivi di natura industriale e commerciale.

Infatti, a seguito delle indicazioni della Sig.ra Ministro (riunione di inizio 2016) e al fine di poter dare attuazione ad uno degli impegni contemplati dalla Risoluzione n. 8-00179 dell'on. Basilio² è stato istituito un 'tavolo tecnico' tra Ministero della Difesa ed AID avente come obiettivo l'individuazione di un percorso e la definizione di una nuova veste giuridica più adatta agli obiettivi istituzionali dell'AID in termini di flessibilità, efficacia e prontezza dell'organizzazione, e quindi dell'operatività, e maggiormente corrispondente all'attività di fatto svolta da AID (proposta di modifica art 48 del d. Lgs 66/2010).

Come anticipato nell'introduzione, il tavolo tecnico ha individuato, quali possibili linee di azione che potessero dare attuazione all'impegno contemplato dalla sopradetta risoluzione, le modifiche di:

² La risoluzione contempla un impegno per il governo teso a contrastare la perdita di professionalità e competenze di tutti gli stabilimenti gestiti da AID, garantendo il necessario turnover, anche attraverso l'assunzione di personale giovane a tempo indeterminato, in misura coerente con le esigenze industriali e la disponibilità di un organico adeguato, anche in termini di efficienza e competitività

- art 143 comma 3 del DPR 90/2010, per prevedere, in relazione a specifiche necessità funzionali, le assunzioni di personale tecnico o altamente qualificato con contratti a tempo determinato di durata pluriennale, nei limiti delle proprie disponibilità finanziarie, atteso il divieto di ogni forma di finanziamento pubblico, anche in deroga ai limiti temporali e di spesa previsti nell'attuale art. 2190 3 co del d.Lgs 66/2010,
- art 133 comma 3 del DPR 90/2010 nella parte in cui si prevede la durata della convenzione tra Ministro della Difesa e Direttore Generale di AID, da tre a sei anni, al fine di valorizzare opportunamente gli investimenti effettuati.

Nell'immediato invece, a salvaguardia della continuità operativa e soprattutto del **mantenimento delle peculiari competenze** interne, detto tavolo ha proposto di veicolare, con tempestivo provvedimento normativo, la modifica dell'art 2190 d.Lgs.66/2010 1 e 3 comma, con previsione della proroga dei termini attualmente previsti, che stabiliscono la data del 31/12/2016 per il conseguimento dell'economica gestione e per l'utilizzazione dei contratti in essere a tempo determinato, almeno al 31/12/2017.

Allo scopo di poter implementare il Piano triennale, è stato previsto di continuare ad utilizzare sempre più massivamente la manodopera interinale (grazie all'introduzione di risorse addestrate nel 2016 tramite tirocini formativi), al momento l'unico strumento che può essere attivato per **il lavoro giovanile** - in modo tale da poter assicurare, nelle realtà locali delle unità produttive, sia la disponibilità di manodopera per l'espansione delle produzioni sia quella necessaria a garantire il necessario *turn over*.

Nell'ambito della missione istituzionale affidata all'AID relativa al raggiungimento dell'economica gestione e della trasformazione, anche mediante accorpamento delle Unità Produttive in società per azioni, nel prosieguo del paragrafo è delineato il sistema di obiettivi strategici generali ed il sistema di obiettivi specifici di business ritenuti necessari per detta missione.

L'**aumento dei volumi produttivi** e, quindi, del valore della produzione derivante dalle iniziative di riposizionamento dei business rappresenta per il triennio un importante e necessario obiettivo ai fini del conseguimento dell'economica gestione. Tale indirizzo, in effetti, costituisce la leva operativa più efficace, in grado di portare risultati nel breve-medio periodo, sulla quale operare per incrementare il margine di contribuzione, ed assorbire i costi generali/indiretti e condurre le Unità Produttive in un percorso di risanamento. A tal fine è necessario ampliare il mercato esterno e, ove possibile, conservare il mercato captive, facendo ricorso a commesse assegnate all'AID come controprestazioni di convenzioni in permuta per la valorizzazione di mezzi e materiali, ma soprattutto acquisire commesse in convenzione con altre PPAA. La nuova strategia focalizzata sulla crescita delle attività AID nei mercati istituzionali, ed in particolare quelli centrali, fa leva sulla- **delibera ANAC 712-2016 AID** a seguito della quale l'agenzia può stipulare accordi e convenzioni a trattativa diretta con le altre PPAA per le quali si configura come **fornitore in house**. Per le UP ad elevato tasso di vuoto lavoro, sono state date priorità alle attività ad alto utilizzo di manodopera interna (**labour intensive**) ed eventualmente con il ricorso a personale interinale in via residuale e/o per specifiche competenze non disponibili (ad es. Piano Campania per Castellammare di Stabia).

L'ulteriore obiettivo da conseguire nei prossimi esercizi consiste nell'**ottimizzazione tecnica, organizzativa e gestionale** delle iniziative avviate/da avviare, per renderle maggiormente produttive e remunerative. In ragione di tale obiettivo:

- sono stati implementati processi di flessibilità/adattamento organizzativo e di ottimizzazione tecnico operativa lungo la catena del valore aziendale, in particolare con la realizzazione di specifici investimenti nella UP di Fontana Liri;
- la BU Esplosivi e Munizionamento ha visto la riallocazione di competenze interne (contratti a tempo determinato) nel settore della produzione industriale, in considerazione dei previsti piani di incremento della capacità dell'impianto di produzione di nitrocellulosa di Fontana Liri, ed è stata dotata di un *program manager* in staff al capo BU (interinale);
- la BU Valorizzazione mezzi terrestri ed aerei è stata dotata di un *program manager* in staff al capo BU (interinale).

Ciò porterà, nel medio lungo periodo, ad un incremento di efficienza, tempestività e soddisfazione del cliente e, quindi, ad un aumento del margine di contribuzione di AID.

Sarà poi necessario continuare ad **efficientare l'utilizzo delle risorse**, sia per i costi di funzionamento (stabilizzati ai livelli del budget 2016) che per gli investimenti; in particolare, pur continuando a investire negli adeguamenti necessari all'evolversi delle normative in materia di sicurezza sul lavoro e di igiene ambientale, e negli interventi destinati a non interrompere le filiere produttive interessate dal piano, l'AID intende:

- effettuare nelle UP con alto impiego della manodopera o con forte dispersione alcuni interventi di automazione/razionalizzazione della produzione in un'ottica di riduzione costi;
- realizzare nell'UP di Gaeta, in considerazione degli accordi e dei contratti che via via sono stati finalizzati a seguito del perseguimento degli obiettivi del PRC, investimenti necessari a completare le dotazioni necessarie alla conservazione sostitutiva della documentazione dematerializzata;
- nelle UP con manodopera diretta ancora sottoutilizzata (Castellammare e Torre Annunziata) continuare a dare priorità alle iniziative produttive ad alta intensità di utilizzo della manodopera interna (*labour Intensive*) ed a basso contenuto di investimenti per perseguire l'obiettivo di portare a saturazione la capacità operativa oggi disponibile.

Nel corso del 2016 la Direzione Generale dell'Agenzia Industrie Difesa (AID) ha proseguito nell'affinamento delle strategie **finanziarie** con l'obiettivo di risolvere le **criticità di cassa** e di **ridurre i crediti** vantati da AID verso l'Amministrazione Difesa.

L'implementazione della strategia finanziaria, ma soprattutto la definizione e successiva applicazione di nuove modalità di rimborso, dovrà assumere valenza prioritaria per l'Agenzia, in considerazione che, in uno scenario inerziale, già dalla seconda metà del 2017 potrebbero verificarsi tensioni finanziarie sulla cassa atte a comprometterne l'operatività.

Uno degli obiettivi del triennio sotto il profilo finanziario è quello di definire rapide modalità di ripianamento per gli oneri a rimborso derivanti dall'attribuzione alle commesse assegnate dall'AD della **quota parte di spese generali** necessarie alle Unità produttive per l'espletamento delle attività (spese previste a rimborso a partire dal 2015 sulla base dell'art. 8 della convenzione triennale 2015-2017 tra il Ministro della Difesa ed il Direttore Generale di AID). Al fine di contenere gli esborsi di cassa per le FFAA e al contempo garantire all'Agenzia il *cash flow* necessario alla operatività, potrebbero essere utilizzate, in misura non preponderante, le compensazioni finanziarie, da gestire a livello 'centralizzato', tra i debiti che l'AID vanta verso l'AD e derivanti dall'acquisizione in permuta dei mezzi e dei beni dimessi e la quota parte di spese generali pertinenti le commesse AD.

Tale meccanismo di compensazione, come previsto dalla medesima convenzione, dovrebbe essere invece maggiormente utilizzato per ridurre i **crediti pregressi che l'AID vanta nei confronti dell'AD** (la previsione a fine anno del saldo dei crediti di bilancio al 31 dicembre 2015, pari a circa 16M€, sono oggetto della procedura di Richiesta di conferma positiva crediti attivata su richiesta del collegio dei Revisori dei Conti di AID a mente del D.Lgs. 39/2010). In particolare, in considerazione che nel 2016 lo strumento è stato utilizzato per ripianare 363k€ di crediti di produzione di maggiore anzianità, si auspica che nel 2017, anche grazie alla suddetta procedura di conferme esterne, possa aumentare l'ammontare di crediti da ripianare con le sopracitate compensazioni finanziarie.

In conseguenza dei tagli e delle politiche di contenimento della spesa pubblica, l'Agenzia è aperta a soluzioni volte ad evitare difficoltà nella gestione operativa e amministrativa del bilancio della Difesa, anche attraverso scelte di **dilazione dei tempi di pagamento** secondo un programma di rateizzazione del credito che potrà essere concordato con l'AD e che **assicuri la sostenibilità finanziaria ed il bilanciamento continuativo dei flussi di cassa dell'Agenzia**.

Inoltre, sarà indispensabile **sostenere il rapporto con il mercato esterno**, in particolare internazionale, i cui introiti, oltre a finanziare i costi afferenti all'attività esterna - inclusi i contratti a tempo determinato ed il ricorso a manodopera interinale - potranno **generare cassa a favore dell'AID stessa**.

Nella tabella sottostante sono indicati gli obiettivi di crescita nell'arco di piano in termini di volume della produzione **interno** (AD) ed **esterno** (altri clienti).

in k€	Prec.2016			Piano Operativo 2017			Previsione 2018			Previsione 2019		
Valore della Produzione	AD	Altri Clienti	TOTALE	AD	Altri Clienti	TOTALE	AD	Altri Clienti	TOTALE	AD	Altri Clienti	TOTALE
TOTALE	60.152	10.743	70.895	54.577	19.469	74.046	45.207	34.203	79.409	42.325	37.440	79.765
indice Altri Clienti/Totale	15%			26%			43%			47%		

Ulteriori obiettivi utili ad affrontare il nuovo contesto finanziario ed a liberare risorse, sono la **riduzione del capitale circolante** immobilizzato nei lavori in corso e nei magazzini delle Unità Produttive e, per quanto possibile e comunque nel rispetto dei limiti di legge, **l'aumento dei termini di pagamento** nei contratti passivi.

Già da fine 2016 l'AID metterà in atto un processo finalizzato al recupero crediti da clienti privati anche tramite il sistema di riscossione Equitalia e, per i crediti verso le PA, tramite la certificazione dei crediti su piattaforma MEF.

Infine, considerato che le attività di Ricerca e Sviluppo Tecnologico sono di basilare importanza per il successo del piano di Rilancio e Competitività - in particolare per i programmi di interesse strategico nazionale che prevedano finalità duali - costituirà un ulteriore obiettivo **la ricerca di specifici finanziamenti**, sia tra quelli previsti dall'AD (es. Piano Nazionale di Ricerca Militare come già avvenuto negli anni precedenti) che tra quelli erogabili da altri fondi nazionali (da altre PPAA e/o Istituzioni Pubbliche e/o Private) e comunitari, qualora ne sussistano i presupposti.

Di seguito sono riportati, per le varie aree di business, gli obiettivi strategici specifici, nonché gli aggiornamenti delle iniziative, degli interventi organizzativi e dei relativi investimenti relativi.

PRINCIPALI DATI ECONOMICI DELLE BUSINESS UNIT

VALORE DELLA PRODUZIONE (importi in k€)

BU	UP	Prec.vo 2016	Piano operativo 2017	Previsione 2018	Previsione 2019
Esplosivi munizionamento	Baiano	10.708,1	17.555,7	18.489,1	16.025,8
	Noceto	9.986,0	9.053,4	9.844,5	7.887,5
	Fontana Liri	6.207,7	6.610,0	8.012,4	10.040,2
	Baiano, Noceto, Fontana	26.901,8	33.219,1	36.346,0	33.953,6
Mezzi terr/aerei	Torre Annunziata	19.814,4	18.458,0	15.552,3	16.461,3
Farmaceutico	Firenze	11.954,0	7.540,9	9.680,9	9.363,6
Demat	Gaeta	2.389,0	3.382,5	4.798,5	6.223,7
Attività navali	Castellammare	1.472,1	783,7	1.358,6	1.366,3
	Messina	8.363,4	8.804,9	9.872,9	10.596,9
	Ship Recycling		1.857,0	1.800,0	1.800,0
	Castella, Messina, Ship Recycling	9.835,6	11.445,6	13.031,5	13.763,2
Totale BU	Valore della produzione	70.894,7	74.046,0	79.409,2	79.765,4

COSTI DELLA PRODUZIONE (importi in k€)

BU	UP	Prec.vo 2016	Piano operativo 2017	Previsione 2018	Previsione 2019
Esplosivi	Baiano, Noceto, Fontana	29.052,9	34.062,6	35.765,5	33.546,9
Mezzi terr/aerei	Torre Annunziata	21.654,5	19.003,0	16.456,5	17.289,0
Farmaceutico	Firenze	11.839,2	7.170,2	9.512,1	8.969,8
Demat	Gaeta	2.317,3	2.289,6	2.610,6	2.941,9
Attività navali	Castellammare	3.691,1	3.194,8	3.061,1	3.042,5
	Messina	10.250,7	10.649,5	10.921,8	11.017,2
	Ship Recycling		1.998,6	1.662,3	1.662,3
	Castella, Messina, Ship Recycling	13.941,8	15.843,0	15.645,3	15.722,1
Totale BU	Costi della produzione	78.805,5	78.368,5	79.989,9	78.469,6

RISULTATO OPERATIVO (importi in k€)

BU	UP	Prec.vo 2016	Piano operativo 2017	Previsione 2018	Previsione 2019
Esplosivi munizionamento	Baiano	696,1	495,5	585,6	699,7
	Noceto	1.053,2	1.431,8	1.826,3	515,9
	Fontana Liri	-3.900,4	-2.770,8	-1.831,3	-808,8
	Baiano, Noceto, Fontana	-2.151,1	-843,5	580,5	406,7
Mezzi terr/aerei	Torre Annunziata	-1.840,1	-545,0	-904,2	-827,7
Farmaceutico	Firenze	114,8	370,6	168,8	393,9
Demat	Gaeta	71,7	1.092,8	2.187,9	3.281,9
Attività navali	Castellammare	-2.219,0	-2.411,1	-1.702,6	-1.676,3
	Messina	-1.887,2	-1.844,7	-1.048,9	-420,3
	Ship Recycling		-141,6	137,7	137,7
	Castella, Messina, Ship Recycling	-4.106,2	-4.397,4	-2.613,8	-1.958,9
Totale BU	Risultato operativo	-7.910,8	-4.322,5	-580,8	1.295,9

BUSINESS UNIT – ESPLOSIVI E MUNIZIONAMENTO

Unità di Baiano, Noceto e Fontana Liri

Nel corso del 2016, per la **BU Munizionamento ed Esplosivi**, sono entrate in una prima fase operativa alcune delle *partnership* avviate nel 2015 quali quella con Leonardo-Divisione Sistemi di Difesa (già OTO Melara) con produzione di munizionamento avanzato di grosso calibro e quella con ST Kinetics (Singapore) con la realizzazione della linea di produzione di munizionamento da 40 mm.

Inoltre, è entrato nella fase finale il progetto per la costituzione della NewCo con Baschieri&Pellagri, per la produzione di polveri per munizionamento, che sarà verosimilmente finalizzato nel corso del 2017, a mente del nuovo D.Lgs 175/2016.

Sono confermati per il prossimo triennio gli obiettivi strategici delineati nel PRC:

- Incremento produzione munizionamento medio e grande calibro;
- Incremento capacità ed attività Demil;
- Saturazione capacità produttiva degli impianti di nitrocellulosa e polveri sferiche;
- Costituzione NewCo per polveri per munizionamento;
- Incremento capacità per controlli efficienza piccoli calibri;
- Acquisizione capacità industriali nel settore della protezione individuale avanzata del combattente

le cui iniziative più mature sono state programmate nel presente piano triennale; al contempo è stato avviato, con la società ES, l'espansione dell'attività di Baiano nel mercato civile con la messa a punto di prodotti esplosivi che, utilizzando tecnologie tradizionali nel mercato militare, risultino invece 'innovativi' in ambito civile.

Di seguito una sintesi dei principali dati economici della BU per la quale è prevista l'economica gestione dal 2018.

CONTO ECONOMICO (valori in migliaia di euro)	Precons. 2016	Piano operativo 2017	Previsione 2018	Previsione 2019
Valore della produzione	26.902	33.219	36.346	33.954
Costi della produzione	29.053	34.063	35.765	33.547
Risultato operativo	- 2.151	- 844	581	407

In confronto al precedente piano triennale 2016-2018, il raggiungimento delle economica gestione della BU è slittato di un anno essenzialmente per una revisione della previsione delle vendite dello Stabilimento di Fontana Liri nel 2017, che erano previste pari a 12,5M€ con una perdita 750k€, mentre sono state riprogrammate nel presente budget a 6,6M€, con una perdita prevista pari a 2,8M€. Tale modifica si è resa necessaria a seguito degli approfondimenti di natura tecnico-organizzativa del ciclo di produzione effettuati nel corso del 2016 e dei conseguenti investimenti in atto, sia in immobilizzazioni tecniche che in risorse umane.

Piano di Rilancio e Competitività - ESPLOSIVI E MUNIZIONAMENTO

PRINCIPALI OBIETTIVI PRC	STATO AVANZAMENTO LAVORI 2015	COMMESSE OPERATIVE/AGGIORNAMENTO AVANZAMENTO 2016	PREVISIONI 2017-2019
Incremento produzione munizionamento	Accordi con OTO Melara, MES, STK (in corso)	Leonardo/MES/STK: Terminata produzione munizioni di qualifica 127 mm Vulcano ingegnerizzazione linea produzione 40x53 su licenza e qualificazione munizioni STK	Colpi 40/46 con Arges x DAT Prosecuzione progetto Vulcano (127mm) e Avvio/sviluppo 76mm Vulcano con Leonardo Incremento attività su calibri vari con MES (40/70 e 105 mm già acquisiti) Colpi 40/53 con STK x mercati intz
	Contratto con Simmel, Expal e MLN per MF2000 (in corso)	Offerte commerciali in corso	MF2000 x mkt <i>captive</i> e per mkt intz
		Leonardo/Simmel/Scout/UEE Italia	Recupero vuoti granate grosso calibro Sviluppo processo di caricamento innovativo - esplosivo insensibile (Leonardo) Rilavorazione corpi metallici di granate di grosso calibro
		Contratti con Fiocchi Munizioni per nastratura munizioni cal. 5,56 - 7,62 - 12,7 mm siglati e operativi	prosecuzione dell'attività in corso per nastratura cal.5,56 e 7,62 mm
Incremento capacità ed attività Demil	MoU Esplosivi Sabino, General Dynamics, STK	Prima commessa demil STK conclusa	Valutazioni in corso per due nuove commesse di elevato valore complessivo (cluster bomb) attività di circa 12 mesi e valore da 2 Meuro non inserita a piano
		MoU con ES operativo Technical assistant agreement con GD approvato da DoD USA	Demil razzi M26 per MLRS in prospettiva 2018 e 2019 Demil materiali diversi dai precedenti di provenienza USA
Saturazione capacità produttiva impianti per nitrocellulosa (NC) e	Contratto di qualifica con IMI per NC	Qualifica ottenuta; contratto fornitura 2016 terminato In corso di realizzazione campione di nuovo prodotto per IMI	Preannunciata fornitura IMI 2017 Potenziale fornitura nuovo prodotto a IMI

polveri sferiche (PS)	Offerta in corso ad Expal, prima fornitura a St.Marks (GD - USA)	Campione NC per St. Marks in sperimentazione Consegnato campione per Ditta Ceca (in corso di valutazione)	Potenziale rilevante fornitura a Ditta Ceca per il 2017 e 2018 Potenziale fornitura a cliente USA
	Forniture e accordo in itinere con Fiocchi per PS	Forniture 2016 in corso	PS previste in crescita nel triennio Previsto sviluppo polvere per cal. 12,7mm
Costituzione NewCo per polveri sferiche/laminate	Ricerca partner industriale	Richiesta di manifestazione pubblica di interesse alla costituzione NewCo espletata	Costituzione New-Co prevista nel 2017
	Business plan in sviluppo	Business plan in corso di aggiornamento	
Incremento attività produttive NC e PS	Accordo con Baschieri&Pellagri	Forniture 2016 in crescita Acquisita tramite partnership capacità di commercializzazione NC alcolizzata	Trend di crescita per PS confermato per il triennio (nuova gamma) Consolidamento capacità produttiva NC alcolizzata per mercato nazionale/internazionale
		Forniture Fiocchi in corso	Incremento fornitura PS per produzioni Fiocchi
Incremento capacità per controlli di efficienza piccoli calibri	Fattibilità tecnica assicurata e verifica costi in corso con SME	Valutazione SME in corso attività per Arma CC in aumento	Consolidamento attività di controllo di efficienza per FF.AA. e Arma CC
Materiale ceramico per giubbotti AP per impiego militare	Studi fattibilità con ditte italiane e estere	Commessa pilota eseguita per ditta Italiana Avviato esame con primarie Società italiane per protezioni individuali avanzate	Acquisizione di capacità industriali nel settore delle protezioni individuali avanzate

BUSINESS UNIT – MEZZI TERRESTRI E AEREI

Unità di Torre Annunziata

Sono confermati per il prossimo triennio gli obiettivi strategici delineati nel PRC le cui iniziative più mature sono state programmate nel presente piano triennale, tra cui il **ricondizionamento di materiale missilistico** in collaborazione con MBDA.

Nel corso del 2016 per la BU Mezzi Terrestri ed Aerei sono stati firmati nuovi contratti in tutte le aree di business, in un'ottica di *customer satisfaction* del cliente AD.

Si ricordano i più importanti:

Valorizzazione di blindati in surplus:

- 4,5 M€ con la società svizzera RUAG per i Leopard
- 1,5 M€ con la società belga FTS per i Sidam.

Valorizzazione mezzi aerei e sistemi di difesa aerea in dismissione:

- 1,5M€ per sistemi di difesa aerea *Skyguard* con la società Rheinmetal,
- 1,1M€ per componenti del missile Hawk con la società greca Sielmann.

Di seguito una sintesi dei principali dati economici della BU:

CONTO ECONOMICO (valori in migliaia di euro)	Precons. 2016	Piano operativo 2017	Previsione 2018	Previsione 2019
Valore della produzione	19.814	18.458	15.552	16.461
Costi della produzione	21.654	19.003	16.456	17.289
Risultato operativo	- 1.840	- 545	- 904	- 828

In merito all'obiettivo di saturazione della manodopera disponibile (**Progetto Campania**, trasversale alle BU Mezzi terrestri ed Aerei e Attività Navali), nell'UP di Torre Annunziata nel 2016 sono state avviate iniziative *labour intensive* per la demil di spolette tramite smontaggio e recupero materiali, per la distruzione armi leggere in custodia da parte della Polizia di stato, per il ricondizionamento ed innovazione materiale missilistico e per la delocalizzazione di una fase della demat, che saranno pienamente operative già dal primo anno di piano.

Piano di Rilancio e Competitività - MEZZI TERRESTRI E AEREI

PRINCIPALI OBIETTIVI PRC	STATO AVANZAMENTO LAVORI 2015	COMMESSE OPERATIVE/AGGIORNAMENTO AVANZAMENTO 2016	PREVISIONI 2017-2019
Valorizzazione di blindati in surplus	Contratti di vendita G2G con Pakistan e Giordania	Contratti in esecuzione; in preparazione secondo contratto al Pakistan	Completato; ulteriori contratti 2017 per Puma CC e EI con CIO
		Contratti in esecuzione per carri SIDAM (FTS) e Leopard (RUAG)	
		Progetto di valorizzazione di n. 462 Leopard 1A2 di Lenta, con ipotesi di riutilizzo del motore per uso civile; in alternativa valorizzazione a rottame	19,1M€
		Finalizzazione di ulteriore cessione di carri (M113 e VBL) ad aziende nazionali ed estere	
Valorizzazione di mezzi di supporto logistico in surplus	Convenzione per cessione mezzi ruotati da SME	Firmato accordo quadro con SME per circa 2000 mezzi; gare in preparazione	3,2M€
Valorizzazione mezzi aerei e sistemi di difesa aerea in dismissione	Accordo G2G con MoD argentino per la cessione di elicotteri di CC ed EI	Contratto in esecuzione	12,1M€
	Convenzioni con AM e MM per la valorizzazione di elicotteri	Attività in corso: convenzioni alla firma con Polizia e GdF (anche per valorizzazione ulteriori mezzi)	
		Allo studio RTI con Augusta Westland ed altri operatori nazionali ed internazionali per la valorizzazione Elicotteri dell'AD e di altre PA	
Recupero armi leggere	Accordo di collaborazione con CC	Contratto in esecuzione	0,6M€
Recupero spolette	Studio di fattibilità in corso	Commessa demil in esecuzione	0,3M€
Ricondizionamento ed innovazione materiale missilistico	Avviati studi con MBDA per la costituzione di una società a capitale pubblico-privato	Recupero schede UGC del missile Aspide dell'AMI per cessione a MBDA: attivata la formazione di 6 dipendenti, esecuzione commessa nel 2017	0,3M€

BUSINESS UNIT – ISTITUTO CHIMICO FARMACEUTICO

Il 2016 ha visto confermare il ruolo strategico e sociale per la BU Istituto Chimico Farmaceutico oltre che per la produzione di farmaci orfani, in particolare per il **Progetto Cannabis**.

Di seguito una sintesi dei principali dati economici della BU, che vede il sostanziale pareggio di bilancio dal l'EF 2009:

CONTO ECONOMICO (valori in migliaia di euro)	Precons. 2016	Piano operativo 2017	Previsione 2018	Previsione 2019
Valore della produzione	11.954	7.541	9.681	9.364
Costi della produzione	11.839	7.170	9.512	8.970
Risultato operativo	115	371	169	394

Sono confermati per il prossimo triennio gli obiettivi strategici delineati nel PRC le cui iniziative più mature sono state programmate nel presente piano triennale, quali ad esempio la versione innovativa dei corredi individuali per la difesa NBC afferenti al “progetto SIC”, la ri-articolazione dei kit sanitari e delle dotazioni obbligatorie di pronto Soccorso e l’incremento della vendita dei prodotti commerciali.

Una particolare menzione va ai futuri sviluppi della produzione di cannabis ad uso terapeutico ed al completamento delle fasi di sviluppo dei due nuovi antidoti per la difesa NBC (piridostigmina compresse, BAL pomata), che potranno essere proposti anche sul mercato internazionale.

Prosegue la produzione dei farmaci orfani, per i quali si stima un possibile ulteriormente aumento nel triennio, e la valutazione di nuove possibili produzioni (es. Glutadione) per le quali non è ancora possibile elaborare gli eventuali impatti economici.

Piano di Rilancio e Competitività - ISTITUTO CHIMICO FARMACEUTICO

PRINCIPALI OBIETTIVI PRC	STATO AVANZAMENTO LAVORI 2015	COMMESSE OPERATIVE/AGGIORNAMENTO AVANZAMENTO 2016	PREVISIONI 2017-2019
Versione innovativa Kit sanitari e dotazioni obbligatorie di Pronto Soccorso	presentata proposta a SME da definire con tavolo tecnico	da settembre SCFM al GdL interforze per studio nuovi carichi zaini sanitari e kit individuali; sviluppata una più razionale logica per garantire il rifornimento dei componenti ed il mantenimento in efficienza	
Cannabis ad uso terapeutico	rispettati i tempi previsti per la fase iniziale del progetto pilota	messa in cantiere di una nuova coltivazione sperimentale (varietà ad alto contenuto di THC) i tempi previsti per l'avvio della produzione industriale hanno subito un leggero slittamento a seguito del protrarsi dei tempi necessari per ottenere le varie autorizzazioni	Previsto completamento della parte sperimentale e della documentazione (ASMF) relativa alla varietà ad elevato contenuto di THC.
	in corso coltivazione/raccolto, in fase di completamento reparto di lavorazione	completata la variazione di processo comprendente la gammatura del primo lotto industriale prodotto a giugno (8kg). Entro l'anno convalida di processo e certificazione del prodotto completati gli investimenti per la produzione industriale di circa 100kg/anno	consolidamento delle esperienze produttive con ottimizzazione dei costi
	in attesa di ricevere autorizzazione da parte degli enti preposti per inizio coltivazione industriale e rilascio lotti	rilasciate le autorizzazioni da parte di tutti gli enti preposti per la coltivazione e produzione industriale; a seguito di autorizzazione alla gammatura da parte di AIFA ricevuta a metà luglio, AIFA e MdS, su richiesta di AID, emetteranno nuove autorizzazioni presumibilmente entro novembre presentata a settembre la relazione conclusiva a chiusura della fase di R&D ai Ministri Salute e Difesa sottoscrizione convenzione AID - MdS per produzione e distribuzione	predisposte serre aggiuntive, da equipaggiare con gli impianti, per triplicare la produzione sia per mercato interno che internazionale (150kg per il 2018 e 300kg per il 2019) realizzazione di un sistema di backup per le piante madri necessarie per le talee, al momento fornite dal CREA di Rovigo. sperimentazione per estratto oleoso di cannabis, più semplice da dosare rispetto alle infiorescenze e di più facile somministrazione ai pazienti.
Implementazione sistemi e acquisizione AIC per il medicinale salvavita Stop-Shock	presentata domanda di Scientific Advice (SA) all'AIFA per richiesta di AIC	prima revisione SA; presentazione tramite HRS di un protocollo di sperimentazione clinica emissione report ufficiale AIFA con richiesta di ulteriori modifiche/aggiornamenti al protocollo a seguito del completamento della parte scientifica sarà richiesta AIC (2017)	In valutazione la richiesta di AIC temporanea (1 anno) per vendere il farmaco nel 2017 in parallelo all'esecuzione dei trials clinici. Dal 2018 le vendite saranno subordinate alla conclusione della registrazione (AIC).

Difesa NBC: espansione nel mercato AD ed in quello internazionale		sviluppo di farmaci strategici per il trattamento profilattico delle intossicazioni da aggressivi chimici (piridostigmina) e per il trattamento cutaneo delle ustioni da agenti vescicanti (BAL): avviata produzione di lotti sperimentali per messa a punto del processo e per gli studi di stabilità; dal 2017 produzione per il nuovo corredo complementare NBC DAT accordo in itinere con Aero Sekur S.P.A.	sviluppo partnership con Società esterna per individuare potenziali clienti nei Paesi arabi per la piridostigmina commercializzazione anche su piattaforma NSPA
--	--	--	---

BUSINESS UNIT – DEMATERIALIZAZIONE

Ce.De.C.U.

Nel corso del 2016 la BU Dematerializzazione ha continuato la sua attività di espansione della fornitura dei servizi di dematerializzazione anche ad altri mercati istituzionali (Ministero delle Politiche Agricole, Corte dei Conti, Avvocatura Generale dello Stato ed altre PA), con l'obiettivo non solo di portare commesse all'UP di Gaeta ma di trasferire alle altre PA, per quanto possibile, un risparmio di costi derivante dall'utilizzo di infrastrutture e manodopera già nel bilancio dello Stato.

Nell'anno in corso, inoltre, l'UP di Gaeta ha messo in esercizio, attraverso apposita sperimentazione effettuata presso la Direzione Generale del Personale Militare, un processo di dematerializzazione certificato "on -site". Tale processo di dematerializzazione può essere utilizzato da tutti gli Enti o PA che sono interessati ad impiegare il proprio personale per il processo di dematerializzazione.

Con la firma di apposita convenzione tra l'UP di Gaeta ed il Conservatore Unico della Difesa, il Ce.De.C.U. è in grado di fornire a tutti gli Enti della Difesa il servizio di conservazione dei registri giornalieri di protocollo.

Di seguito una sintesi dei principali dati economici della BU.

CONTO ECONOMICO (valori in migliaia di euro)	Precons. 2016	Piano operativo 2017	Previsione 2018	Previsione 2019
Valore della produzione	2.389	3.382	4.798	6.224
Costi della produzione	2.317	2.290	2.611	2.942
Risultato operativo	72	1.093	2.188	3.282

In merito alle iniziative previste nel precedente PRC, si evidenzia che, per tale BU, alcune di esse, sono state recepite nel programma triennale delle attività 2017-2019 dell'UP di Gaeta, quali ad esempio la dematerializzazione cartacea per il Dipartimento di Pubblica Sicurezza, l'erogazione del servizio di conservazione digitale dei registri di protocollo ad altre P.A. (MEF, PS). A seguito della costituzione di apposito "tavolo tecnico" voluto da AgID (Agenzia per l'Italia Digitale) si prefigura la possibilità di costituire presso il Ce.De.C.U. il primo " Polo di Conservazione Digitale delle PA Centrali".

Piano di Rilancio e Competitività – DEMATERIALIZZAZIONE

PRINCIPALI OBIETTIVI PRC	STATO AVANZAMENTO LAVORI 2015	COMMESSE OPERATIVE/AGGIORNAMENTO AVANZAMENTO 2016	PREVISIONI 2017-2019
AgID ed altri aspetti regolatori e normativi	Acquisita certificazione ISO 9001 e ISO 27001		acquisire certificazione ISO 18001 e 14001 integrata
	Avviato processo di accreditamento AgID	Accreditamento AgID (Agenzia per l'Italia Digitale) a dicembre 2015; possibile erogazione dei servizi di demat e di conservazione sostitutiva per altre PP.AA, anche in modalità delocalizzata, come sviluppato in collaborazione PERSOMIL	Su proposta di AgID costituzione presso il Ce.De.C.U. del primo "Polo di Conservazione digitale delle P.A. centrali" predisposizione schema di convenzione standard
		Programmata per il II sem 2016 esecuzione fase di 'preparazione' per l'UP di Torre Annunziata	Previsti ricavi per 2M€/anno
		"L'Agenzia Industrie Difesa, in quanto 'società in house' del Ministero della Difesa, può essere affidataria di un contratto pubblico da parte del Ministero dell'Interno, senza ricorrere alla procedura di evidenza pubblica". DELIBERA ANAC N.712 DEL 28 GIUGNO 2016	IN HOUSE PROVIDING- COMMESSE PLURIENNALI AMMINISTRAZIONI CENTRALI DELLO STATO;
Espansione Portfolio Clienti	Avviati contatti con altre PA (MIPAF, ACI, PS, VF) e soggetti privati	Programmate per il II sem 2016 esecuzione commesse di demat per MIPAF e VF	Nel triennio previsti 15M-30M-45M di fogli per 1,4-2,8-4,2M€ Avvio erogazione servizio di conservazione digitale registri di protocollo ad altre P.A.
	AD	Prosecuzione Progetto pilota firmata convenzione con conservatore AD per registri protocollo da 2°sem 2016	ATTIVITA DEMAT PER L'AD COMMESSE PLURIENNALI (con l'utilizzo forza lavoro deloc dell'UP di TA) conclusione progetto pilota (3km 2017); acquisita demat archivio caserma sangallo (1,2km); demat documentazione storica ONORCADUTI (3,75km); hp demat documentazione caratteristica caserme del Sud Italia in modalità delocalizzata Conservazione digitale registri di protocollo AD

Costituzione NewCo	Ricerca del partner industriale	Si prevede di partecipare alle gare in RTI con un partner industriale	DEMAT MERCATO PRIVATO/GARE EVIDENZA PUBBLICA selezione partner entro 1° sem 2017; avvio attività di partecipazione a gare dal 2° sem 2017;
-------------------------------	------------------------------------	--	--

BUSINESS UNIT – ATTIVITA' NAVALI

Unità di Castellammare, Messina e Progetto Ship Recycling

La Business Unit - Attività Navali riunisce tutte le Unità Produttive che si occupano di costruzione, manutenzione e dismissione di Unità Navali e dei loro componenti, incluse anche le attrezzature navali quali ad esempio la produzione di cordami.

Rispetto alla precedente configurazione, la BU Attività Navali risulta composta da tre realtà industriali in quanto, oltre agli Stabilimenti di Castellammare di Stabia e di Messina, nella sede di La Spezia è stato creato il Progetto di Riciclaggio delle Unità Navali (*Ship Recycling*), nato con l'acquisizione dell'obbligo di demolizione del Galleggiante ex Nave Carabinieri, il cui smantellamento funge da progetto pilota. Il progetto si potrà replicare in qualsiasi sito nazionale adeguatamente equipaggiato.

A seguito della Delibera dell'ANAC N.712 del 28 giugno 2016, sono state acquisite e verranno implementate nel triennio 2017-2019 nuove commesse assegnate da Capitaneria di porto, Guardia di Finanza e Vigili del Fuoco relative alle flotte presenti a Messina.

In merito alle iniziative previste nel PRC e nel piano della Campania, mirate a valorizzare le risorse umane con lavorazioni *labour-intensive* e ad accrescere i rapporti con le istituzioni locali e le aziende interessate ad investire in settori di nicchia della Difesa/dual use - si evidenziano le più importanti, che sono state recepite nel programma triennale delle attività 2017-2019 già dal primo anno di piano:

- progetto di riconversione parziale delle attività dello Stabilimento di Castellammare di Stabia per la produzione di manufatti in carbonio in fibra semplice non impregnata per il mercato aeronautico, in particolare per la costruzione di ultraleggeri;
- progetto Ship Recycling: si prevede di concludere il progetto pilota nel 1° sem 2017 e di acquisire altre 9 unità navali della M.M.I., da smantellare nell'arco del piano 2017-2019, eventualmente in loco.

Una sintesi dei principali dati economici della BU è così rappresentabile:

CONTO ECONOMICO (valori in migliaia di euro)	Precons. 2016	Piano operativo 2017	Previsione 2018	Previsione 2019
Valore della produzione	9.836	11.446	13.032	13.763
Costi della produzione	13.942	15.843	15.645	15.722
Risultato operativo	-4.106	-4.397	-2.614	-1.959

Piano di Rilancio e Competitività - ATTIVITA' NAVALI

PRINCIPALI OBIETTIVI PRC	STATO AVANZAMENTO LAVORI 2015	COMMESSE OPERATIVE/AGGIORNAMENTO AVANZAMENTO 2016	PREVISIONI 2017-2019
Ship Recycling Project	Perfezionata convenzione con NAVARM	Esecuzione in corso commessa pilota ex Nave Carabinieri	Entro I sem 2017 completamento fase 2: demolizione del Galleggiante ex nave Carabinieri con la valorizzazione dei componenti e materiali pregiati
		Entro II sem 2016 completamento fase 1: rimozione dei materiali pericolosi e loro smaltimento	
		In fase di perfezionamento convenzione con MM per nave Alpino	Prevista nel 2017 demolizione del galleggiante ex nave Alpino con valorizzazione dei componenti e materiali pregiate
		- In fase di studio e perfezionamento convenzione con MM per demolizione o vendita di unità navali dismesse nel sito di Augusta/Taranto/La Spezia.	6 NAVI AGUSTA (ALCIONE, AIRONE, CICLOPE, BRENTA, 2 SOTTOMARINI), 2 NAVI TARANTO (VENETO, GRANATIERE), 4 NAVI E 2 SOMMERGIBILI A LA SPEZIA
Espansione nel mercato istituzionale per le attività di manutenzione e revisione unità navali		L'Agencia Industrie Difesa, in quanto 'società in house' del Ministero della Difesa, può essere affidataria di un contratti pubblici da parte delle Amministrazione Centrali dello Stato senza ricorrere alla procedura di evidenza pubblica. DELIBERA ANAC N.712 DEL 28 GIUGNO 2016	Previste commesse da parte di Capitaneria di porto, Guardia di Finanza, e Vigili del Fuoco (flotte presenti a Messina)
Produzione massiva cordami per mercato civile	Qualifica Fincantieri in via di conclusione: 4 ordini test già assegnati	A luglio consegnato campione propedeutico alla qualifica; qualifica ottenuta	Previsti ricavi in crescita da 70 a circa 100k€/anno
		Firmata convenzione con ditta FOREDMETAL per commercializzazione cavi e cordami in Turchia e Paesi limitrofi	Previsti ricavi in crescita da 25 a circa 50k€/anno

Produzione manufatti in fibra di carbonio per mercato aeronautico con sfruttamento facilities <i>Carbon-Carbon</i>	Sviluppo accordo di coproduzione con Magnaghi Aero (in corso)	Accordo di coproduzione firmato Firma del contratto di subfornitura in corso Completamento reparto di produzione entro dicembre 5 dipendenti in formazione presso Magnaghi Aero	Previsti ricavi in crescita da 70 a 200k€/anno
Sviluppo cavi innovativi sia per mercato MM che per mercato privato		Sperimentato cavo innovativo per MM con esito positivo (minor diametri e pesi con pari resistenza) preannunciata fornitura del primo equipaggiamento cavi per nave MM in costruzione	Forniture previste dal 2018 in sostituzione degli attuali cavi di ormeggio (circa 440k€)
Valorizzazione mezzi navali in dismissione		Selezione in corso per operatori nazionali per la valorizzazione in mercati internazionali di imbarcazioni sotto i 50 metri della GdF e CP	Previste 500k€ per il 2018 e 800k€ per il 2019

1. IL PRECONSUNTIVO 2016

Come riportato al capitolo precedente, nel corso del 2016 l'AID ha finalizzato nuove iniziative ed alleanze previste nel piano di rilancio e competitività su tutte le Business Unit (BU), che hanno permesso l'espansione dei volumi dei ricavi ed il miglioramento del margine di contribuzione (da 17,3€ a una previsione di 23,7M€).

E' stata completata la fattibilità tecnico-economica per due iniziative di *partnership* pubblico-privato con aziende italiane leader nei mercati di riferimento, che sono state oggetto di documentata richiesta di autorizzazione al Ministro della Difesa per la costituzione di società di capitali miste (BU Esplosivi e munizionamento e BU Demat) e che saranno verosimilmente finalizzate nel corso del 2017, a mente del nuovo D.Lgs 175/2016.

A livello consolidato di Agenzia, per il 2016 si prevede un aumento del valore della produzione **rispetto all'EF precedente**, che dovrebbe raggiungere a preconsuntivo i 70,9M€, a fronte del consuntivo 2014, pari a 58M€ e di quello del 2015 di 49,7M; si rileva un netto spostamento del mix di vendita verso attività non di produzione (valorizzazione beni e mezzi dismessi dalla AD).

I risultati di preconsuntivo 2016, comparati con i valori del consuntivo 2015, evidenziano, quindi, che l'AID è in netta ripresa rispetto allo scorso anno, registrando, come mostrato nella sottostante tabella, un calo della perdita operativa e di gestione, con un **miglioramento del 41% rispetto al 2015 e un recupero di circa 7M€**.

Per le UP di Baiano, Noceto, Firenze e Gaeta è prevista la conferma dell'economica gestione, per l'UP di Torre Annunziata, Messina e in parte Fontana Liri un netto miglioramento rispetto all'anno precedente, sia dal punto di vista economico che finanziario. Una sintesi dei principali dati economici relativi al 2016 è così rappresentabile:

CONTO ECONOMICO (valori in migliaia di euro)	Consuntivo 2015	Piano operativo 2016	Precons. 2016	Delta Precons.2016 Cons. 2015
Valore della produzione	49.736,2	74.503,4	70.817,4	42%
Costi della produzione	67.955,1	84.564,7	80.991,0	19%
Risultato operativo	-18.218,9	-10.061,2	-10.173,5	+44%
Proventi/(oneri)finanziari	0,3	-	-	
Proventi/(oneri)straordinari	1.081,7	-1.350,0	-	
Risultato di gestione	-17.136,9	-11.411,2	-10.173,5	+41%

Rispetto al budget, a livello globale per il valore della produzione si attende uno scostamento negativo del 5%: la riduzione dei ricavi è da ascrivere al mercato privato ed in particolare alle difficoltà che ha dovuto fronteggiare l'UP di Fontana Liri.

In merito al risultato operativo (consolidato) si prevede un **miglioramento della perdita** di 1,2M€ rispetto al budget e la conferma dell'**economica gestione** per due delle tre UP della BU del Munizionamento - **Baiano e Noceto** – per l'Istituto Chimico Farmaceutico di **Firenze** e per l'UP di **Gaeta**, e un netto miglioramento della perdita per Torre Annunziata (da 3,7 a 1,8M). Gli stabilimenti di Castellammare e Messina prevedono una perdita operativa sostanzialmente in linea a quella di budget.

In sintesi il 2016, si sta caratterizzando come l'anno in cui si sono manifestati i risultati del Nuovo Modello AID, capace di esaltare i “punti di forza” e le “ricchezze” dell'Agenzia e delle sue Business Unit.

2. IL PROGRAMMA TRIENNALE DI ATTIVITA' E BILANCIO DI PREVISIONE 2017-2019 DELL'AID

2.1. IL CONTENUTO

A seguito dell'entrata in vigore del regolamento interno in materia di amministrazione e contabilità dell'Agenzia Industrie Difesa (Decreto del Ministro della Difesa del 17/06/2011), l'AID e conseguentemente le sue Business Unit e le relative Unità Produttive sono tenute a predisporre il programma triennale di attività e relativo bilancio programmatico su base scorrevole.

Il programma triennale scorrevole³ 2017-2019, partendo dal programma 2016-2018 e tenendo conto dell'aggiornamento delle linee strategiche dell'AID, è stato revisionato non solo sulla base dei risultati di preconsuntivo '16, delle esigenze operative dell'AD e delle potenzialità di penetrazione del mercato esterno, ma soprattutto recependo alcune delle iniziative che lo scorso anno erano state previste nel Piano di Rilancio e Competitività.

In particolare, a valle dei necessari studi e approfondimenti, le iniziative per le quali le verifiche di fattibilità hanno dato esito positivo sono state inserite nel nuovo piano triennale, avendo raggiunto un sufficiente livello di maturazione.

I benefici attesi sono stati valutati sia in termini economico-finanziari quali **margini operativo e di cassa, che di generazione di valore sociale ed industriale per l'UP ed il territorio.**

Sono di seguito presentate:

- le previsioni economiche per il triennio 2017-2019, in confronto con i valori di bilancio del 2015, del preconsuntivo del 2016 e con le previsioni economiche della precedente edizione (PET 2016-2018);
- il conto economico riclassificato, suddiviso tra attività per AD ed attività per Altri Clienti (attività commerciale);
- i principali indicatori economico-produttivi;
- il piano degli investimenti;
- la pianificazione finanziaria.

In merito al conto economico riclassificato si precisa che il ribaltamento dei costi del personale indiretto sulle attività (AD ed altri clienti) è stato effettuato attribuendo:

- i costi del personale indiretto connesso ed essenziale all'attività industriale alle due attività in quote proporzionali al valore della produzione;

³ il budget dell'anno e la previsione dell'esercizio successivo sono elaborati rimodulando, sulla base dei criteri sopra esposti, il secondo e terzo anno dello scorso piano triennale, ed aggiungendo la previsione per l'anno precedentemente non contemplato.

- i costi indiretti non strettamente necessari all'attività industriale esclusivamente all'attività in convenzione.

Previsioni economiche 2017-2019, dati di bilancio 2015 e preconsuntivo 2016

CONTO ECONOMICO (valori in migliaia di euro)	Cons. 2015	Precons. 2016	Piano Operativo 2017	Previsione 2018	Previsione 2019
Valore della produzione	49.736	70.817	74.046	79.409	79.765
Costi esterni variabili e costi diretti per il personale programmato sulle commesse	32.412	47.078	48.661	51.285	51.466
Margine di Contribuzione	17.324	23.740	25.385	28.124	28.300
Costi fissi	35.543	33.913	31.950	30.902	29.201
Risultato operativo	-18.219	-10.174	- 6.565	- 2.778	- 902
Proventi/(oneri) finanziari	0	-	-	-	-
Proventi/(oneri) straordinari	1.082	-	-	-	-
Risultato di gestione	-17.137	-10.174	- 6.565	- 2.778	- 902

Al fine di agevolare la lettura del piano triennale scorrevole si riportano i conti economici previsionali elaborati nel triennio 2016-2018:

CONTO ECONOMICO 2016-2018 (valori in migliaia di euro)	Piano operativo 2016	Previsione 2017	Previsione 2018
Valore della produzione	74.503,4	70.847,2	76.336,7
Costi esterni variabili e costi diretti per il personale programmato sulle commesse	52.004,6	44.564,2	49.802,7
Margine di Contribuzione	22.498,9	26.283,0	26.534,0
Costi fissi	31.973,3	31.251,2	30.415,5
Risultato operativo	- 9.474,4	- 4.968,2	- 3.881,5
Proventi/(oneri) finanziari	-	-	-
Proventi/(oneri) straordinari	- 1.350,0	-	-
Risultato di gestione	- 10.824,4	- 4.968,2	- 3.881,5

2.2 AGENZIA INDUSTRIE DIFESA

Conto economico riclassificato ai fini gestionali

CONTO ECONOMICO CONSOLIDATO (in migliaia di euro)	Preconsuntivo 2016	PIANO OPERATIVO 2017			Previsione 2018	Previsione 2019
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	67.545,0	53.723,2	20.473,9	74.197,1	76.703,7	77.097,5
<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>	<i>50.563,5</i>	<i>39.361,9</i>	<i>20.449,3</i>	<i>59.811,2</i>	<i>65.210,9</i>	<i>64.778,1</i>
<i>SUBFORNITURE INTERNE</i>	<i>77,3</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>
<i>Altri ricavi e proventi (non di produzione)</i>	<i>16.981,6</i>	<i>14.361,3</i>	<i>24,6</i>	<i>14.385,9</i>	<i>11.492,9</i>	<i>12.319,4</i>
Variazioni dei lavori in corso e prodotti finiti	-539,0	-2.442,9	-511,7	-2.954,5	-80,4	0,0
Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	810,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Recupero costi vigilanza + attività di gestione a carico A.D.	3.001,3	2.803,4	0,0	2.803,4	2.785,9	2.667,9
Cessioni prodotti finiti tra attività (+)	0,0	493,6	0,0	493,6	0,0	0,0
Ricevimenti prodotti finiti tra attività (-)	0,0	0,0	-493,6	-493,6	0,0	0,0
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	70.817,4	54.577,3	19.468,7	74.046,0	79.409,2	79.765,4
Costi per materiali diretti	25.921,9	18.374,7	4.814,6	23.189,3	26.299,3	25.602,2
Costi diretti diversi (con interinali)	7.633,4	4.523,3	7.599,5	12.122,8	13.468,9	14.561,8
Costi per lavorazioni esterne	3.337,3	2.140,3	772,0	2.912,3	1.758,9	1.835,8
Totale costi esterni variabili	36.892,6	25.038,3	13.186,2	38.224,5	41.527,2	41.999,8
MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	33.924,8	29.539,0	6.282,5	35.821,5	37.882,0	37.765,7
Costi del personale diretto programmato sulle commesse	10.185,3	9.048,1	1.388,6	10.436,7	9.758,1	9.466,1
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	23.739,6	20.491,0	4.893,9	25.384,8	28.123,9	28.299,6
Costi del personale diretto in vuoto lavoro	5.813,6	2.604,9	1.872,0	4.477,0	4.815,1	4.792,3
Costi del personale indiretto	17.573,7	12.760,0	3.378,0	16.138,0	14.273,7	12.615,9
Spese generali di funzionamento	6.079,9	4.583,6	1.691,1	6.274,8	6.358,8	6.358,8
Ammortamenti	4.768,6	4.135,0	1.334,0	5.469,0	5.454,6	5.434,4
Altri accantonamenti/utilizzi	-322,7	-408,9	0,0	-408,9	0,0	0,0
Totale costi fissi	33.913,1	23.674,7	8.275,2	31.949,9	30.902,2	29.201,3
RISULTATO OPERATIVO	-10.173,5	-3.183,7	-3.381,3	-6.565,1	-2.778,3	-901,7
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	-10.173,5	-3.183,7	-3.381,3	-6.565,1	-2.778,3	-901,7

PERSONALE	Preconsuntivo 2016	PIANO OPERATIVO 2017			Previsione 2018	Previsione 2019
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Personale diretto programmato sulle commesse (N.ro)	227,5	168,5	40,2	208,7	196,8	192,1
Personale diretto in dispersione o vuoto lavoro (N.ro)	144,8		123,0	123,0	126,4	112,0
Personale indiretto (N.ro)	508,4		454,7	454,7	403,8	344,4
Totale Personale	880,6		786,4	786,4	727,1	648,4
N.ro diretti/totale (%)	41%		43%	43%	46%	48%

Totale Interinali	67,4	93,0	93,0	125,0	122,0
Ore programmate/ore potenziali (%) - con	64%	72%	72%	75%	76%

PIANO AUTORIZZAZIONE INVESTIMENTI	Preconsuntivo 2016	PIANO OPERATIVO 2017		Previsione 2018	Previsione 2019
A. NUOVE INIZIATIVE PRODUTTIVE O POTENZIAMENTO - realizzazione di un Programma, di una nuova iniziativa produttiva o potenziamento di una linea di produzione;	1.633.492	685.000		270.000	320.000
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;	-	450.000		20.000	-
D. MANTENIMENTO CAPACITA' - necessità di sostituzione (obsolescenza) o di ripristino di macchine ed impianti;	370.070	765.500		745.500	270.500
E. ADEGUAMENTI A NORME DI LEGGE, SOCIALI, SICUREZZA - sicurezza e tutela dell'ambiente originati da obblighi di Legge o da accordi sindacali;	109.100	1.591.000		345.000	110.000
TOTALE	2.112.662	3.491.500		1.380.500	700.500

Note: Il totale personale rappresenta le unità equivalenti a tempo pieno (FTE-full time equivalent) 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 Altri Clienti, sono relative ai rottami ed altri prodotti di risulta derivanti dalle attività di demilitarizzazione effettuate per conto della AD.

Note al conto economico dell'AID

Una sintesi delle previsioni è così rappresentabile:

CONTO ECONOMICO (valori in migliaia di euro)	Precons. 2016	Piano operativo 2017	Previsione 2018	Previsione 2019
Valore della produzione	70.817	74.046	79.409	79.765
Costi della produzione	80.991	80.611	82.188	80.667
Risultato operativo	-10.174	- 6.565	- 2.778	- 902
Proventi/(oneri) finanziari	-			
Proventi/(oneri) straordinari	-			
Risultato di gestione	-10.174	- 6.565	- 2.778	- 902

CONTO ECONOMICO (% rispetto anno precedente)	Δ Piano operativo 2017/ Precons. 2016	Δ Previsione 2018/PO2017	Δ Previsione 2019/Previsione 2018
Valore della produzione	5%	7%	0%
Costi della produzione	0%	2%	-2%
Risultato operativo	+35%	+58%	+68%

Valore della Produzione

I ricavi sono stati elaborati, per tutte le unità produttive AID, sia su commesse acquisite o con buona probabilità di acquisizione relative al business già in essere degli stabilimenti e da effettuarsi sulla base di valutazioni dell'evoluzione della domanda dell'AD e dei clienti privati (come per il 2016), sia sulle reali possibilità di business che derivano dalla realizzazione di nuove iniziative identificate nel Piano di Rilancio e Competitività.

In particolare, per l'Amministrazione Difesa, gli stabilimenti hanno basato la previsione sulla programmazione preliminare inviata dagli Enti AD, in ottemperanza alla direttiva SMD 'Modalità e procedure per la gestione delle commesse all'AID da parte degli Enti della Difesa, supponendo che tale programmazione si traduca nell'assegnazione di lettere di mandato.

Il valore della produzione⁴ è previsto mediamente in aumento nel periodo di piano rispetto al Preconsuntivo 2016: nella tabella del paragrafo precedente "Conto Economico (% rispetto all'anno precedente)", si riporta il trend del valore della produzione.

L'aumento del valore della produzione, **che recepisce il contributo derivante dalle nuove iniziative del Piano di Rilancio e Competitività giunte a maturazione**, continua ad essere un fondamentale obiettivo dell'AID ai fini del raggiungimento del pareggio di bilancio in quanto costituisce la leva sulla quale operare per incrementare il margine di contribuzione necessario a coprire i costi indiretti e, quindi, pervenire all'economica gestione.

La previsione di incremento del valore della produzione rispetto al Preconsuntivo 2016, è da ascrivere principalmente alle unità produttive di:

- Baiano, in relazione alle prevista acquisizione di nuove commesse per la produzione di granate da 40x53 e la fornitura di vuoti granate L15 da 155mm previste nel mercato privato;
- Fontana Liri, grazie all'attesa saturazione delle capacità degli impianti di produzione di polvere sferica anche su due turni e dell'impianto di produzione delle nitrocellulose fino a 1000t/a;
- Gaeta (Centro di Dematerializzazione e Conservazione Unico della Difesa), per l'apertura dei servizi di dematerializzazione anche verso mercato istituzionale (accordi con altre PPAA) e privato.

A fine 2019 si attende che il valore della produzione dell'AID verso Amministrazione Difesa (attività in convenzione) raggiunga 38,8M€ ed il valore della produzione da privati (attività commerciale), in netto aumento nell'arco di piano raggiunga 36,6M€ attestandosi al 48% del totale, essendo il 15% nel Preconsuntivo 2016.

Di seguito viene riportata la lista aggiornata degli accordi industriali e/o commerciali, delle convenzioni, delle offerte e delle negoziazioni, finalizzati o in via di finalizzazione nel corso del 2016, sia verso l'Amministrazione Difesa o altre Pubbliche Amministrazioni, sia verso Clienti Privati nazionali o esteri, che costituiscono la base per l'espansione commerciale dell'AID.

⁴ Il valore della produzione comprende le variazioni dei lavori in corso, dei semilavorati e dei prodotti finiti, nonché l'incremento delle immobilizzazioni per lavori interni

Riepilogo accordi, convenzioni e offerte firmate/in elaborazione

Tipo	BU coinvolta	Partner/Cliente/AD/PA	Oggetto della convenzione	Stato
accordo industriale/commerciale (MoU)	BU Attività Navali	Capasso_Manifatture	Produzione corde	in elaborazione
accordo industriale/commerciale (MoU)	BU Attività Navali	Lottini - Corderia	Produzione corde	in elaborazione
accordo industriale/commerciale (MoU)	BU Attività Navali	Magnaghi - Compositi	Produzione parti Sky Arrow	in elaborazione
accordo industriale/commerciale (MoU)	BU Attività Navali	Foredmetal	Produzione corde	firmato
accordo industriale/commerciale (MoU)	BU Attività Navali	Iacobucci HF - trolley aer.	Produzione parti di trolley aeron	in elaborazione
Accordo industriale/commerciale (MoU)	BU Dematerializzazione	S3LOG	Costituzione azienda pubb/privata	firmato
Accordo industriale/commerciale (MoU)	BU Esplosivi e Munizionamento	Baschieri&Pellagri	Costituzione azienda pubb/privata	firmato
accordo industriale (MoU)	BU Esplosivi e Munizionamento	MLM INTERNATIONAL	Prod.mun. Vendita prodotti	firmato
accordo industriale (MoU)	BU Esplosivi e Munizionamento	GENERAL DYNAMICS	Prod. Munizionamento/Nitroc	firmato
accordo industriale (MoU)	BU Esplosivi e Munizionamento	STK	Prod. Munizionamento	firmato
convenzione con AD per beni in permuta	BU Esplosivi e Munizionamento	CC	Demil Munizion/armi leggere	firmato
accordo industriale (MoU)	BU Esplosivi e Munizionamento	SIMMEL	MF2000 Mandato Comm.	firmato
accordo industriale (MoU)	BU Esplosivi e Munizionamento	MES	Prod. Munizionamento	firmato
accordo industriale (MoU)	BU Esplosivi e Munizionamento	OTO MELARA	Prod. Munizionamento	firmato
Nuova offerta per Prodotti AID	BU Esplosivi e Munizionamento	MLM INTERNATIONAL	MF2000	autorizzati alla trattativa
Negoziazioni per Materiali ceduti da FF.AA	BU Esplosivi e Munizionamento	MLM INTERNATIONAL	surplus munizionamento	in elaborazione
Negoziazioni per Materiali ceduti da FF.AA	BU Esplosivi e Munizionamento	Scout- CROAZIA	surplus munizionamento	firmato
accordo industriale/commerciale (MoU)	BU Esplosivi e Munizionamento	MES	colpi M107 per M109B	in elaborazione
Negoziazioni per Materiali ceduti da FF.AA	BU Esplosivi e Munizionamento	MES	surplus munizionamento	in elaborazione
accordo industriale/commerciale (MoU)	BU Esplosivi e Munizionamento	GENERAL DYNAMICS	Demil MLRS M26	firmato
Negoziazioni per Materiali ceduti da FF.AA	BU Esplosivi e Munizionamento	ARIS/ FTM Belgio	M113 Sidam e VCC	firmato
accordo industriale/commerciale (MoU)	BU Istituto chimico farmaceutico	DIFESA SERVIZI SPA	Valorizz. Marchi	firmato
accordo industriale/commerciale (MoU)	BU Istituto chimico farmaceutico	HRS	Antidoti NBC	in elaborazione
Convenzione con altra PA per beni in permuta	BU Mezzi Terrestri e Aerei	Polizia di Stato	ARMI Esplosivi ed elicotteri	in elaborazione
Convenzione con altra PA per beni in permuta	BU Mezzi Terrestri e Aerei e BU Attività Navali	Capitanerie di Porto	Mezzi Navali e manutenzione	in itinere firma
convenzione con AD per beni in permuta	BU Valorizzazione Mezzi Terrestri e Aerei	AMI	Elicotteri	firmato
convenzione con AD per beni in permuta	BU Valorizzazione Mezzi Terrestri e Aerei	MM	Elicotteri	firmato
convenzione con AD per beni in permuta	BU Valorizzazione Mezzi Terrestri e Aerei	SME	Mezzi gommati	firmato
accordo industriale (MoU)	BU Valorizzazione Mezzi Terrestri e Aerei	SOFEMA	Puma cc e munizionamento	firmato
convenzione con AD per beni in permuta	BU Valorizzazione Mezzi Terrestri e Aerei	PAKISTAN	M109L guns - spare parts	firmato
convenzione con AD per beni in permuta	BU Valorizzazione Mezzi Terrestri e Aerei	GIORDANIA	Blindo Centauro	firmato
Negoziazioni per Materiali ceduti da FF.AA	BU Valorizzazione Mezzi Terrestri e Aerei	RUAG-Svizzera	Leopard 1 A5	in elaborazione
Negoziazioni per Materiali ceduti da FF.AA	BU Valorizzazione Mezzi Terrestri e Aerei	MKEK Turchia	M113 Sidam e VCC	in elaborazione
convenzione con altra PA per beni in permuta	BU Valorizzazione Mezzi Terrestri e Aerei	VU.F.	Elicotteri e Dematerializzazione doc.	in elaborazione
convenzione con altra PA per beni in permuta	BU Valorizzazione Mezzi Terrestri e Aerei	P.S.	ARMI Esplosivi ed elicotteri	in elaborazione
convenzione con altra PA per beni in permuta	BU Valorizzazione Mezzi Terrestri e Aerei	GDF	Navi - elicotteri ARMI	in elaborazione
convenzione con altra PA per beni in permuta	BU Valorizzazione Mezzi Terrestri e Aerei	CC/EI/CIO/PAKISTAN	Puma 6x6 e M109L	firmato/in itinere firma
convenzione con altra PA per beni in permuta	BU Valorizzazione Mezzi Terrestri e Aerei	RUAG-Svizzera	Leopard 1 A 2	in elaborazione
convenzione con altra PA per beni in permuta	BU Valorizzazione Mezzi Terrestri e Aerei	Rheinmetall Italia	Skyguard	firmato
Convenzione con AD per beni in permuta	BU Valorizzazione Mezzi Terrestri e Aerei	CC	Elicotteri	firmato
Convenzione con AD per beni in permuta	BU Valorizzazione Mezzi Terrestri e Aerei	MM	accordo quadro mezzi e materiali	firmato

Valore della Produzione Unità AID suddiviso per attività AD/altri clienti

in k€

Valore della Produzione	Prec.2016			Piano Operativo 2017			Previsione 2018			Previsione 2019		
	AD	Altri Clienti	TOTALE	AD	Altri Clienti	TOTALE	AD	Altri Clienti	TOTALE	AD	Altri Clienti	TOTALE
Baiano	10.162	546	10.708	10.221	7.335	17.556	3.914	14.575	18.489	3.196	12.830	16.026
Noceto	8.627	1.359	9.986	7.856	1.197	9.053	6.343	3.502	9.845	4.386	3.502	7.888
Torre Annunziata	19.574	241	19.814	18.102	356	18.458	14.814	739	15.552	15.706	755	16.461
Fontana Liri	1.818	4.390	6.208	1.676	4.934	6.610	1.679	6.333	8.012	1.990	8.051	10.040
Castellammare	1.423	50	1.472	570	214	784	838	521	1.359	846	521	1.366
Firenze	9.458	2.496	11.954	4.437	3.104	7.541	5.411	4.270	9.681	3.560	5.803	9.364
Gaeta	1.931	458	2.389	2.003	1.380	3.382	2.004	2.794	4.798	2.032	4.191	6.224
Messina	7.161	1.202	8.363	7.855	950	8.805	8.404	1.469	9.873	8.809	1.788	10.597
Ship Recycling				1.857	-	1.857	1.800	-	1.800	1.800	-	1.800
TOTALE	60.152	10.743	70.895	54.577	19.469	74.046	45.207	34.203	79.409	42.325	37.440	79.765

indice Altri Clienti/Totale

15%

26%

43%

47%

Costi della Produzione

In merito ai **costi esterni variabili** non si riscontrano, nell'arco di piano, significativi scostamenti, attestandosi ad un valore medio di 39,5M€; i **costi fissi** sono attesi invece in diminuzione, in misura principale per le uscite in quiescenza del personale indiretto.

Per quanto riguarda i **costi di funzionamento**, seppur in via di consolidamento il processo virtuoso di contenimento dei costi generali di struttura avviato a partire da 2016, il lieve aumento è da attribuirsi al ricorso di personale interinale indiretto, necessario a sopperire le funzioni professionali in quiescenza.

In merito ai **costi del personale**, nell'arco del triennio è atteso un significativo decremento di personale, pari a circa **138 unità** (-4,2M€ nell'arco di piano), parzialmente compensato dal necessario ricorso a personale interinale (da **93 unità** nel primo anno di piano a **122 unità** nell'ultimo).

In particolare l'introduzione del personale interinale sarà necessario essenzialmente per sostituire i profili diretti che verranno a mancare a seguito delle uscite in quiescenza del personale a tempo indeterminato e per realizzare l'espansione della produzione, e solo in piccola parte (14 unità) per supplire alle carenze di profili indiretti strettamente necessari per garantire il corretto funzionamento delle UP e della direzione generale.

La durata dei contratti per il personale interinale indiretto potrà avere una durata massima di 3 mesi rinnovabili, mentre quella degli interinali diretti massimo 6 mesi rinnovabili. Il ricorso al personale interinale diretto potrà essere attivato solo a fronte di commesse acquisite e di cui il responsabile di commessa avrà approfonditamente valutato marginalità e rischi.

Infine gli **ammortamenti** si mantengono sostanzialmente costanti nel triennio.

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 piano 2017-2019, sulla base dei rapporti commerciali pregressi con i clienti consolidati del mercato privato, si ritiene che il rischio sia di modesta entità e comunque ritenuto fisiologico per l'attività d'impresa esercitata. Per i nuovi clienti o clienti non ancora identificati ci si adopererà per un'adeguata verifica della loro solvibilità in fase di trattativa contrattuale, anche attraverso la richiesta di anticipazioni/fidejussioni o lettere di credito.

Minusvalenze da alienazione di beni di magazzino

In relazione all'obiettivo di riduzione del capitale circolante immobilizzato nei lavori in corso e nei magazzini delle Unità Produttive, indicato nelle linee programmatiche, a fronte di analisi specifiche che verranno avviate a breve, saranno dati alle UP obiettivi quantitativi; pertanto, al momento, non è stato possibile prevedere una valutazione relativa al rischio di minusvalenze da alienazione di beni a magazzino.

Potenzialità produttiva e programmazione della produzione

Per tutti gli stabilimenti, la potenzialità produttiva è stata calcolata in ore dirette sviluppabili sia dal personale AID che dalla manodopera somministrata, sulla base dei giorni lavorativi al netto delle ferie e dell'assenteismo⁵. In considerazione di analisi specifiche che verranno avviate a breve, saranno dati alle UP obiettivi quantitativi inerenti la riduzione del tasso di assenteismo in un'ottica di difesa attiva del posto di lavoro.

In termini globali, dal 2017 in poi si attende un **aumento dell'indice di saturazione della manodopera diretta intorno al 75%**. In particolare, sulla base delle iniziative del piano di rilancio e competitività giunte a maturità, e recepite nel triennale, le unità AID localizzate nel mezzogiorno di Italia, che hanno storicamente registrato bassi indici di impiego della manodopera diretta, vedranno:

- per Messina percentuali intorno al 80% in relazione alla carenza, nel personale diretto disponibile, di profili necessari all'attività industriale richiesta. Le necessarie professionalità saranno coperte da manodopera interinale.
- per Torre Annunziata valori intorno al 50%;
- per Castellammare il 28% al primo anno ed il 48% a fine piano.

Personale

In merito all'organico AID del personale civile con contratto a tempo indeterminato, l'Agenzia Industrie Difesa ha attivato le procedure di risoluzione unilaterale del rapporto di lavoro, ai sensi dell'art. 1 DL n.90/2014 convertito con modificazioni nella legge n.114/2014, al fine di sostenere l'occupazione e favorire il ricambio generazionale dei dipendenti.

Per quanto riguarda l'esigenza di ripianare le fuoriuscite per collocamento in quiescenza di figure professionali particolarmente necessarie, ovvero quella di acquisire nuove professionalità anch'esse indispensabili per emergenti esigenze produttive/gestionali, si reputa verosimile la possibilità bandire concorsi pubblici per colmare parte delle carenze organiche mediante assunzione di personale a tempo indeterminato dal 2017.

Nelle more di attivazione delle procedure sopra richiamate, eventuali esigenze, riferite al ripianamento di indispensabili e/o particolari professionalità tecniche o amministrative, verranno soddisfatte facendo esclusivo ricorso alla somministrazione di personale interinale, anche tramite progetti propedeutici di tirocinio.

Parallelamente prosegue l'azione dell'AID, preventivamente approvata dal Ministro della Difesa e con il coordinamento del Gabinetto Difesa, mirata ad acquisire personale militare/civile che risulti disponibile ad un impiego in Agenzia.

⁵ per il 2017 l'assenteismo è stato cautelativamente stimato in ogni UP pari al valore di preconsuntivo dell'anno precedente.

Piano autorizzazione investimenti

L'AID continuerà a investire negli adeguamenti necessari all'evolversi delle normative in materia di sicurezza sul lavoro e di igiene ambientale, e negli interventi destinati a non interrompere le filiere produttive interessate dal piano; intende, altresì, contenere il budget degli investimenti portando in saturazione la capacità operativa oggi disponibile. Sarà quindi data priorità alle iniziative produttive ad alta intensità di utilizzo della manodopera interna (*Labour Intensive*) ed a basso contenuto di investimenti.

Nel 2016 (dati di preconsuntivo) è stato autorizzato il 77% degli investimenti in cat A; di seguito sono riportate le principali iniziative:

- UP di Fontana Liri: completamento potenziamento impianti Nitrocellulosa e polvere sferica
- UP di Baiano: qualifica ed allestimento linee di produzione delle granate 40x53 HV

Nello stesso anno, gli investimenti di cat. D e quelli di cat. E rappresentano rispettivamente il 18% ed il 5% del totale.

Il piano di autorizzazione investimenti prevede per il triennio un totale di **5.572,5k€** così suddivisi:

PIANO TRIENNALE INVESTIMENTI in € (autorizzazioni)	PREC. 2016	PIANO OPERATIVO 2017	PREVISIONE 2018	PREVISIONE 2019
A. NUOVE INIZIATIVE PRODUTTIVE O POTENZIAMENTO - realizzazione di un Programma, di una nuova iniziativa produttiva o potenziamento di una linea di produzione;	1.633.492	685.000	270.000	320.000
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;	-	450.000	20.000	-
D. MANTENIMENTO CAPACITA' - necessità di sostituzione (obsolescenza) o di ripristino di attrezzature, macchine ed impianti;	370.070	765.500	745.500	270.500
E. ADEGUAMENTI A NORME DI LEGGE, SOCIALI, SICUREZZA - sicurezza e tutela dell'ambiente originati da obblighi di Legge o da accordi sindacali	109.100	1.591.000	345.000	110.000
TOTALE	2.112.662	3.491.500	1.380.500	700.500

Il piano 2017-2019 prevede che i fondi disponibili siano da indirizzare principalmente a:

- potenziare le linee produttive esistenti e/o sviluppare nuove iniziative produttive (circa 20%) (Cat. A), di cui 0,25M€ per l'UP di Gaeta (costituzione della sala CED per la conservazione sostitutiva), 0,4M€ per l'UP di Firenze (incremento capacità produttiva 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 22% del totale;
- adeguare gli impianti alle normative vigenti in materia di sicurezza, tutela ambientale ed igiene del lavoro (Cat E), che rappresentano il 46% del totale di cui 0,65M€ per l'UP di Fontana Liri (sezione biologica - 2° stadio depuratore denitrificazione necessario per la produzione di nitrocellulosa).

Risultato operativo e di gestione

La **perdita operativa dell'AID** è prevista in costante diminuzione nel periodo di piano; nella tabella del paragrafo precedente "Conto Economico (% rispetto all'anno precedente)", si riporta il trend di detta perdita: a fine triennio è attesa una riduzione di 9,3M€ rispetto al preconsuntivo del 2016.

La perdita, in percentuale del valore della produzione, dovrebbe passare dal 14% del preconsuntivo 2016 all'1% del 2019, in avvicinamento verso l'economica gestione.

Il **Margine di Contribuzione** è previsto si assesti intono al 35% nel periodo di piano; i costi fissi, in percentuale del valore della produzione, dovrebbero passare dal 48% del preconsuntivo 2016 al 37% del 2019.

% Valore della produzione	Prec.vo 2016	Piano operativo 2017	Previsione 2018	Previsione 2019
Margine di contribuzione	34%	34%	35%	35%
Costi fissi	48%	43%	39%	37%
Perdita operativa	-14%	-9%	-3%	-1%

In particolare si desidera evidenziare che il programma triennale prevede il **raggiungimento dell'economica gestione** per gli stabilimenti di:

- **Baiano;**
- **Noceto;**
- **Firenze;**
- **Gaeta;**

ed un avvicinamento al pareggio di bilancio per le unità produttive di **Fontana Liri e Messina e Torre Annunziata.**

Pianificazione 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:

- i crediti vantati verso altri clienti, con una probabilità di incasso dell'80% (al netto delle compensazioni finanziarie), si presuppone siano incassati nell'arco del triennio, secondo le percentuali del 40% - 30% e 30%, sullo stock di tali crediti, previsto a fine anno di ~11,2M€;
- i crediti per la quota parte delle spese generali 2015 e 2016 e degli investimenti di sicurezza afferenti all'esecuzione delle commesse AD, si presuppone siano incassati già dal 2017 e nell'arco del triennio, secondo le percentuali del 40% - 30% e 30%, sullo stock di tali crediti, previsto a fine anno di ~9,2M€;
- i crediti di produzione per commesse AD si presuppone siano confermati secondo la procedura di circolarizzazione crediti avviata a fine 2016, con una probabilità di incasso dell'80%, nell'arco del triennio, secondo le percentuali del 40% - 30% e 30%, sullo stock di tali crediti, previsto a fine anno di ~9,1M€;
- gli incassi previste ammontano a 6,5 - 4,9 e 4,9M€ nei tre anni di piano.

Pianificazione finanziaria - piano triennale 2017-2019

	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019
A- Disponibilità nette iniziali	21.578.154	14.458.375	15.020.634	3.464.958	7.313.518
B- Flusso di cassa dell'attività operativa					
Costo di lavoro Personale civile e militare	-33.143.640	-31.766.692	-29.399.960	-27.299.934	-25.327.243
Costo lavoro personale nuovo assunto	-1.097.163	-943.420	-945.249	-946.709	-946.709
Costo Materiali diretti cdd e lavorazioni esterne AD		0	-9.417.169	-5.370.574	-5.056.740
Costo Materiali diretti cdd e lavorazioni esterne altri clienti	-22.681.820	-16.869.032	-10.941.321	-18.142.254	-17.486.392
Costo controprestazioni AD per commesse non di produzione			-19.968.810	-9.081.587	-7.544.702
Pagamento debiti materiali diretti e lavorazioni esterne		0	0	-4.169.811	-4.815.880
Oneri di gestione	-7.336.339	-9.720.322	-7.168.019	-7.245.019	-7.245.019
Altri costi per c/ Amministrazione Difesa	1.423	-956.878	0	0	0
Incassi crediti di produzione da Amministrazione Difesa		0	2.929.194	2.196.896	2.196.896
Incassi crediti altri clienti pregressi		642.708	4.986.241	14.469.629	17.209.316
Incassi oneri a rimborso da AD	9.060.080	12.110.304	6.228.835	0	0
Incassi crediti per spese generali/inv in sicurezza da AD		0	3.693.420	2.770.065	2.770.065
Incassi ricavi da clienti e diversi	17.918.791	9.100.236	13.665.036	23.190.480	24.709.285
Incassi ricavi per commesse non di produzione		11.680.645	9.638.549	7.700.215	6.377.981
Subforniture attive		0	0	0	0
Subforniture passive		0	0	0	0
IVA		-74.360	0	0	0
Totale B	-37.278.668	-26.796.812	-36.699.255	-21.928.604	-15.159.144
C - Flusso di cassa da attività d'investimento in immobilizzazioni materiali e immateriali					
Costo investimenti in sicurezza		0	-1.320.530	-286.350	-91.300
Costo investimenti altri		-4.407.622	-1.411.415	-676.865	-490.115
Costo investimenti autorizz. residue AAPP		0	-1.524.436	0	0
Pagamento debiti investimenti	-2.984.751	0	0	-559.555	-197.285
Totale C	-2.984.751	-4.407.622	-4.256.381	-1.522.770	-778.700
D - Flusso di cassa da attività di finanziamento					
Contributi per costi di lavoro personale militare e civile	33.143.640	31.766.692	29.399.960	27.299.934	25.327.243
Totale D	33.143.640	31.766.692	29.399.960	27.299.934	25.327.243
E - Flusso monetario del periodo (B+C+D)	-7.119.779	562.258	-11.555.676	3.848.560	9.389.399
F - Disponibilità monetarie nette finali (A+E)	14.458.375	15.020.634	3.464.958	7.313.518	16.702.917

Note:

Non sono stati considerati eventuali incassi derivanti dalla smobilizzazione dei magazzini materiali e contestualmente non sono previsti incrementi di attivo circolante per aumento volumi produttivi in quanto nell'arco di piano il livello di consumi di materiali rimane sostanzialmente invariato.

(i) Il "costo investimenti autorizzazioni residue AAPP" rappresenta tutte quelle autorizzazioni rilasciate dalla Direzione Generale fino al 2016 e non ancora realizzate; si ipotizza che tali investimenti siano tutti contabilizzati e pagati nel 2017.

(ii) I termini di pagamento a fornitori sono a 2 mesi, il tempo di incasso ricavi da altri clienti sono a 4 mesi.

(iii) Gli incassi degli oneri a rimborso da AD sono stati quantificati facendo riferimento alle commesse 2017 già dotate di decreti di impegno emessi o di prossima emissione; per gli anni 2018 e 2019 cautelativamente sono stati previsti incassi oltre l'orizzonte di piano, nell'ipotesi che la Difesa dia priorità al ripianamento dei crediti di produzione pregressi.

CONSOLIDATO AGENZIA INDUSTRIE DIFESA SUDDIVISO PER UNITA' PRODUTTIVE E DIREZIONE GENERALE

VALORE DELLA PRODUZIONE (Importi in migliaia di euro)	Consuntivo 2015	Piano operativo 2016	Prec.vo 2016	Piano operativo 2017	Previsione 2018	Previsione 2019
Baiano	10.435	10.691,5	10.708,1	17.555,7	18.489,1	16.025,8
Noceto	10.832	11.300,4	9.986,0	9.053,4	9.844,5	7.887,5
Torre Annunziata	6.106	17.530,5	19.814,4	18.458,0	15.552,3	16.461,3
Fontana Liri	4.035	9.837,9	6.207,7	6.610,0	8.012,4	10.040,2
Castellammare	640	1.391,1	1.472,1	783,7	1.358,6	1.366,3
Firenze	5.910	11.879,0	11.954,0	7.540,9	9.680,9	9.363,6
Gaeta	2.255	3.090,2	2.389,0	3.382,5	4.798,5	6.223,7
Messina	9.602	8.782,8	8.363,4	8.804,9	9.872,9	10.596,9
Ship Recycling				1.857,0	1.800,0	1.800,0
Valore della produzione - totale unità	49.816	74.503,4	70.894,7	74.046,0	79.409,2	79.765,4
Direzione Generale	5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Subforniture interne	-85	0,0	-77,3	0,0	0,0	0,0
Valore della produzione - totale agenzia	49.736	74.503,4	70.817,4	74.046,0	79.409,2	79.765,4

COSTI DELLA PRODUZIONE (Importi in migliaia di euro)	Consuntivo 2015	Piano operativo 2016	Prec.vo 2016	Piano operativo 2017	Previsione 2018	Previsione 2019
Baiano	10.369	10.488,4	10.012,0	17.060,2	17.903,6	15.326,1
Noceto	10.607	11.109,2	8.932,8	7.621,6	8.018,2	7.371,7
Torre Annunziata	12.085	21.232,9	21.654,5	19.003,0	16.456,5	17.289,0
Fontana Liri	8.466	11.276,5	10.108,1	9.380,8	9.843,7	10.849,1
Castellammare	3.609	3.584,7	3.691,1	3.194,8	3.061,1	3.042,5
Firenze	6.035	11.155,2	11.839,2	7.170,2	9.512,1	8.969,8
Gaeta	2.255	2.727,2	2.317,3	2.289,6	2.610,6	2.941,9
Messina	12.710	10.292,1	10.250,7	10.649,5	10.921,8	11.017,2
Ship Recycling				1.998,6	1.662,3	1.662,3
Costi della produzione - totale unità	66.136	81.866,3	78.805,5	78.368,5	79.989,9	78.469,6
Direzione Generale	1.904	2.111,5	2.262,7	2.242,6	2.197,6	2.197,6
Subforniture interne	-85	0,0	-77,3	0,0	0,0	0,0
Costi della produzione - totale agenzia	67.955	83.977,8	80.991,0	80.611,1	82.187,5	80.667,1

RISULTATO OPERATIVO E DI GESTIONE (Importi in migliaia di euro)	Consuntivo 2015	Piano operativo 2016	Prec.vo 2016	Piano operativo 2017	Previsione 2018	Previsione 2019
Baiano	66	203,1	696,1	495,5	585,6	699,7
Noceto	225	191,2	1.053,2	1.431,8	1.826,3	515,9
Torre Annunziata	-5.979	-3.702,4	-1.840,1	-545,0	-904,2	-827,7
Fontana Liri	-4.430	-1.438,7	-3.900,4	-2.770,8	-1.831,3	-808,8
Castellammare	-2.970	-2.193,6	-2.219,0	-2.411,1	-1.702,6	-1.676,3
Firenze	-125	723,8	114,8	370,6	168,8	393,9
Gaeta	0	363,0	71,7	1.092,8	2.187,9	3.281,9
Messina	-3.108	-1.509,3	-1.887,2	-1.844,7	-1.048,9	-420,3
Ship Recycling				-141,6	137,7	137,7
Risultato operativo - totale unità	-16.320	-7.362,9	-7.910,8	-4.322,5	-580,8	1.295,9
Direzione Generale	-1.898	-2.111,5	-2.262,7	-2.242,6	-2.197,6	-2.197,6
Risultato operativo - totale agenzia	-18.219	-9.474,4	-10.173,5	-6.565,1	-2.778,3	-901,7
Proventi/Oneri finanziari	0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Proventi/Oneri straordinari	1.082	-1.350,0	0,0	0,0	0,0	
Risultato di gestione - totale agenzia	-17.137	-10.824,4	-10.173,5	-6.565,1	-2.778,3	-901,7

3. IL PROGRAMMA TRIENNALE DI ATTIVITA' E BILANCIO DI PREVISIONE 2017-2019 DELLE UNITA' AID

3.1 IL CONTENUTO

In questo capitolo sono presentati, corredati da sintetiche note esplicative, per ogni unità dell'AID:

- il conto economico riclassificato ai fini gestionali suddiviso tra attività per AD ed attività per Altri Clienti (attività commerciale);
- i principali indicatori economico-produttivi;
- il piano degli investimenti;
- il programma delle attività.

In particolare, le iniziative, che lo scorso anno erano state previste nel Piano di Rilancio e Competitività e che per le quali, nel corso del 2016, i necessari studi ed approfondimenti e le verifiche di fattibilità hanno dato esito positivo, sono state inserite nel presente programma triennale 2017-2019, avendo raggiunto quindi un sufficiente livello di maturazione; le nuove iniziative, o quelle che meritano ulteriori approfondimenti e verifiche nel corso 2017, sono stati mantenute a livello di Piano di Rilancio e Competitività.

3.2 LO STABILIMENTO DI BAIANO DI SPOLETO

Lo Stabilimento Militare del Munizionamento Terrestre è attivo nel settore del munizionamento:

- allestimenti bombe a mano mod. MF 2000, nelle versioni da guerra ed esercitazione;
- demilitarizzazioni di missili, colpi di artiglieria, detonatori, spolette, ecc.;
- ripristini e trasformazioni munizionamento con sostituzioni di componenti;
- gestione ed esecuzione controlli di efficienza di munizionamento.

CONTO ECONOMICO (in migliaia di euro)	Preconsuntivo 2016	PIANO OPERATIVO 2017			Previsione 2018	Previsione 2019
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	10.285,0	9.522,8	7.335,0	16.857,8	17.782,1	15.388,1
<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>	10.274,4	9.522,8	7.335,0	16.857,8	17.782,1	15.388,1
<i>SUBFORNITURE INTERNE</i>	1,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Altri ricavi e proventi (non di produzione)</i>	9,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Variazioni dei lavori in corso e prodotti finiti	-267,9	-40,0	0,0	-40,0	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.	691,0	737,9	0,0	737,9	707,0	637,7
Cessioni prodotti finiti tra attività (+)		0,0	0,0	0,0		
Ricevimenti prodotti finiti tra attività (-)		0,0	0,0	0,0		
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	10.708,1	10.220,7	7.335,0	17.555,7	18.489,1	16.025,8
Costi per materiali diretti	325,1	2.800,8	1.928,9	4.729,7	6.614,4	5.293,2
Costi diretti diversi (con interinali)	1.179,6	573,5	3.721,7	4.295,2	4.510,5	4.505,6
Costi per lavorazioni esterne	591,5	678,3	252,5	930,7	335,0	340,2
Totale costi esterni variabili	2.096,1	4.052,6	5.903,1	9.955,7	11.459,9	10.139,0
MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	8.612,0	6.168,1	1.431,9	7.600,0	7.029,3	5.886,9
Costi del personale diretto programmato sulle commesse	2.810,2	2.479,4	166,9	2.646,2	2.172,1	1.933,3
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	5.801,8	3.688,7	1.265,0	4.953,8	4.857,2	3.953,5
Costi del personale diretto in vuoto lavoro	227,5	196,6	78,7	275,2	241,7	144,4
Costi del personale indiretto	3.610,7	2.370,1	633,9	3.004,0	2.851,2	1.987,8
Spese generali di funzionamento	921,9	491,7	352,9	844,6	844,6	844,6
Ammortamenti	345,5	194,7	139,7	334,5	334,3	277,1
Totale costi fissi	5.105,6	3.253,1	1.205,2	4.458,3	4.271,7	3.253,9
RISULTATO OPERATIVO	696,1	435,7	59,8	495,5	585,6	699,7
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	696,1	435,7	59,8	495,5	585,6	699,7

PERSONALE	Preconsuntivo 2016	PIANO OPERATIVO 2017			Previsione 2018	Previsione 2019
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Personale diretto programmato sulle commesse (N.ro)	56,9	47,0	4,5	51,5	39,55	35,0
Personale diretto in dispersione (N.ro)	6,7	7,2		7,2	5,9	3,0
Personale indiretto (N.ro)	103,5	96,3		96,3	90,5	65,0
Totale Personale	167,1	155,0		155,0	136,0	103,0
N.ro diretti/totale (%)	38%	38%		38%	33%	37%
Totale Interinali	10,0	19,0		19,0	35,0	35,0
Ore programmate/ore potenziali (%) - con interinali	100%	95%		95%	97%	96%

PIANO AUTORIZZAZIONE INVESTIMENTI (€)	Preconsuntivo 2016	PIANO OPERATIVO 2017			Previsione 2018	Previsione 2019
		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;	298.911	-		-	-	-
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;	51.300	-		80.000	-	-
E. ADEGUAMENTI A NORME DI LEGGE, SOCIALI, SICUREZZA - sicurezza e tutela dell'ambiente originati da obblighi di Legge o da accordi sindacali	6.100	360.000		-	-	-
TOTALE	356.311	360.000		80.000	-	-

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

3.3 LO STABILIMENTO DI NOCETO

Lo stabilimento Militare Ripristini e Recuperi del Munizionamento è attivo nel settore della demilitarizzazione di munizionamento di artiglieria di vario calibro, di mine, di *cluster bomb* e di razzi, sia per l'AD che, tramite collaborazioni, per altre istituzioni internazionali. E' anche attivo nella demil nella revisione e manutenzione programmata dei missili Hawk , Stinger.

CONTO ECONOMICO (in migliaia di euro)	Preconsuntivo 2016	PIANO OPERATIVO 2017			Previsione 2018	Previsione 2019
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	9.634,2	6.791,0	2.132,1	8.923,1	9.308,2	7.416,4
<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>	<i>9.520,8</i>	<i>6.791,0</i>	<i>2.132,1</i>	<i>8.923,1</i>	<i>9.308,2</i>	<i>7.416,4</i>
SUBFORNITURE INTERNE	75,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Altri ricavi e proventi (non di produzione)</i>	<i>38,1</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	-123,7	40,0	-441,3	-401,3	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.	475,5	531,6	0,0	531,6	536,3	471,2
Cessioni prodotti finiti tra attività (+)		493,6	0,0	493,6		
Ricevimenti prodotti finiti tra attività (-)		0,0	-493,6	-493,6		
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	9.986,0	7.856,2	1.197,2	9.053,4	9.844,5	7.887,5
Costi per materiali diretti	224,0	69,9	0,0	69,9	364,8	330,5
Costi diretti diversi (con interinali)	2.928,0	3.272,6	76,0	3.348,6	3.200,1	2.781,2
Costi per lavorazioni esterne	1.643,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale costi esterni variabili	4.795,4	3.342,5	76,0	3.418,5	3.564,9	3.111,7
MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	5.190,6	4.513,7	1.121,2	5.634,9	6.279,6	4.775,9
Costi del personale diretto programmato sulle commesse	333,9	616,1	0,0	616,1	684,2	613,3
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	4.856,7	3.897,6	1.121,2	5.018,8	5.595,4	4.162,5
Costi del personale diretto in vuoto lavoro	297,3	218,1	0,0	218,1	122,2	133,7
Costi del personale indiretto	1.814,0	1.466,6	0,0	1.466,6	1.335,6	1.252,4
Spese generali di funzionamento	821,9	702,9	107,1	810,0	810,0	810,0
Ammortamenti	1.193,0	1.302,7	198,5	1.501,2	1.501,2	1.450,6
Altri accantonamenti/utilizzi	-322,7	-408,9	0,0	-408,9	0,0	0,0
Totale costi fissi	3.803,4	3.281,4	305,6	3.587,0	3.769,1	3.646,7
RISULTATO OPERATIVO	1.053,2	616,2	815,6	1.431,8	1.826,3	515,9
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	1.053,2	616,2	815,6	1.431,8	1.826,3	515,9

PERSONALE	Preconsuntivo 2016	PIANO OPERATIVO 2017			Previsione 2018	Previsione 2019
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Personale diretto programmato sulle commesse (N.ro)	12,9	7,8	0,0	7,8	9,9	9,7
Personale diretto in dispersione (N.ro)	0,9	4,2		4,2	2,9	2,3
Personale indiretto (N.ro)	52,1	46,8		46,8	41,3	37,6
Totale Personale	66,0	58,8		58,8	54,0	49,6
N.ro diretti/totale (%)	21%	20%		20%	20%	22%
Totale Interinali	5,8	22,0		22,0	32,0	20,0
Ore programmate/ore potenziali (%) - con interinali	80%	92%		92%	97%	93%

PIANO AUTORIZZAZIONE INVESTIMENTI (€)	Preconsuntivo 2016	PIANO OPERATIVO 2017		Previsione 2018	Previsione 2019
A. NUOVE INIZIATIVE PRODUTTIVE O POTENZIAMENTO - realizzazione di un Programma, di una nuova iniziativa produttiva o potenziamento di una linea di produzione;	175.081	75.000		-	-
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;	176.000	20.000		20.000	20.000
E. ADEGUAMENTI A NORME DI LEGGE, SOCIALI, SICUREZZA - sicurezza e tutela dell'ambiente originati da obblighi di Legge o da accordi sindacali	-	150.000		60.000	60.000
TOTALE	351.081	245.000		80.000	80.000

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

3.4 LO STABILIMENTO DI FONTANA LIRI

Lo Stabilimento Militare Propellenti produce nitrocellulose, nitroglicerina e polvere sferica per il mercato privato ed è attivo nella produzione e trasformazione di cariche di lancio per l'AD. Fornisce inoltre servizi per l'effettuazione di test di prova chimico-fisico e balistici sui propellenti e sulle materie prime ed è autorizzato a classificare i fuochi pirotecnici, ai fini del trasporto su strada (normativa ADR).

CONTO ECONOMICO (in migliaia di euro)	Preconsuntivo 2016	PIANO OPERATIVO 2017			Previsione 2018	Previsione 2019
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	5.087,0	863,9	4.933,8	5.797,7	7.196,9	9.214,4
<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>	<i>5.068,5</i>	<i>863,9</i>	<i>4.933,8</i>	<i>5.797,7</i>	<i>7.196,9</i>	<i>9.214,4</i>
<i>Altri ricavi e proventi (non di produzione)</i>	<i>18,5</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	338,1	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.	782,6	812,3	0,0	812,3	815,4	825,8
Cessioni prodotti finiti tra attività (+)		0,0	0,0	0,0		
Ricevimenti prodotti finiti tra attività (-)		0,0	0,0	0,0		
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	6.207,7	1.676,2	4.933,8	6.610,0	8.012,4	10.040,2
Costi per materiali diretti	2.408,6	51,5	1.518,6	1.570,0	2.063,7	2.732,4
Costi diretti diversi (con interinali)	1.878,2	3,2	2.236,6	2.239,8	2.913,2	3.706,2
Costi per lavorazioni esterne	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale costi esterni variabili	4.286,8	54,7	3.755,2	3.809,9	4.977,0	6.438,6
MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	1.920,9	1.621,5	1.178,6	2.800,1	3.035,4	3.601,6
Costi del personale diretto programmato sulle commesse	1.006,3	1.094,4	574,7	1.669,2	1.222,6	1.229,1
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	914,6	527,1	603,9	1.130,9	1.812,8	2.372,5
Costi del personale diretto in vuoto lavoro	1.761,1	147,4	834,4	981,8	1.073,6	1.103,2
Costi del personale indiretto	1.788,9	216,7	1.226,7	1.443,4	1.094,1	475,1
Spese generali di funzionamento	664,3	169,6	499,2	668,8	668,8	668,8
Ammortamenti	600,8	204,8	602,9	807,8	807,8	934,3
Totale costi fissi	4.815,1	738,5	3.163,2	3.901,7	3.644,2	3.181,4
RISULTATO OPERATIVO	-3.900,4	-211,5	-2.559,3	-2.770,8	-1.831,3	-808,8
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	-3.900,4	-211,5	-2.559,3	-2.770,8	-1.831,3	-808,8
Oneri impropri (costi del personale indiretto esuberante)						
RISULTATO DI GESTIONE compresi gli oneri impropri						

PERSONALE	Preconsuntivo 2016	PIANO OPERATIVO 2017			Previsione 2018	Previsione 2019
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Personale diretto programmato sulle commesse (N.ro)	6,5	8,1	16,5	24,6	11,7	11,6
Personale diretto in vuoto lavoro (N.ro)	47,6	25,4		25,4	28,3	18,4
Personale indiretto (N.ro)	67,9	40,0		40,0	33,0	6,8
Totale Personale	122,0	90,0		90,0	73,0	36,8
N.ro diretti/totale (%)	44%	46%		46%	44%	41%
Totale Interinali	32,6	27,0		27,0	33,0	42,0
Ore programmate/ore potenziali (%) - con interinali	54%	65%		65%	67%	81%

PIANO AUTORIZZAZIONE INVESTIMENTI (€)	Preconsuntivo 2016	PIANO OPERATIVO 2017		Previsione 2018	Previsione 2019
A. NUOVE INIZIATIVE PRODUTTIVE O POTENZIAMENTO - realizzazione di un Programma, di una nuova iniziativa produttiva o potenziamento di una linea di produzione;	1.027.500	-		-	-
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;	-	450.000		-	-
D. MANTENIMENTO CAPACITA' - necessità di sostituzione (obsolescenza) o di ripristino di macchine ed impianti;	-	70.000		-	-
E. ADEGUAMENTI A NORME DI LEGGE, SOCIALI, SICUREZZA - sicurezza e tutela dell'ambiente originati da obblighi di Legge o da accordi sindacali	20.000	650.000		-	-
TOTALE	1.047.500	1.170.000		-	-

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

3.5 LO STABILIMENTO MILITARE DI TORRE ANNUNZIATA

Lo stabilimento Militare Spolette di Torre Annunziata fino al 2011 si occupava essenzialmente della produzione di bombe a mano SRCM mod.35, da esercitazione, ad effetto ridotto e da guerra. Nel 2011 è iniziata l'attività relativa al *revamping* di mezzi, nonché riduzione dei carri, dismessi dall'AD, e la successiva vendita nel mercato (decreto di struttura del Ministro della Difesa). Inoltre, nel corso del 2015 è stata avviata l'attività di valorizzazione di mezzi terrestri e aerei, in dismissione dalle FFAA Italiane, anche mediante contratti G2G con paese esteri.

CONTO ECONOMICO (in migliaia di euro)	Preconsuntivo 2016	PIANO OPERATIVO 2017			Previsione 2018	Previsione 2019
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	19.884,4	18.102,4	426,0	18.528,4	15.632,7	16.461,3
<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>	3.497,7	3.741,1	426,0	4.167,1	4.159,2	4.161,3
<i>Altri ricavi e proventi (non di produzione)</i>	16.386,7	14.361,3	0,0	14.361,3	11.473,5	12.300,0
Variazioni dei lavori in corso e prodotti finiti	-70,1	0,0	-70,4	-70,4	-80,4	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.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	19.814,4	18.102,4	355,6	18.458,0	15.552,3	16.461,3
Costi per materiali diretti	15.678,9	13.433,4	158,0	13.591,4	11.252,0	12.060,4
Costi diretti diversi (con interinali)	16,5	7,9	30,0	37,9	59,7	59,7
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	12,2	0,0	18,2	18,2	18,2	18,2
Totale costi esterni variabili	15.707,7	13.441,3	206,2	13.647,5	11.330,0	12.138,3
MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	4.106,7	4.661,1	149,4	4.810,5	4.222,3	4.323,0
Costi del personale diretto programmato sulle commesse	822,0	929,9	119,9	1.049,8	1.170,1	1.181,8
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	3.284,7	3.731,2	29,5	3.760,7	3.052,2	3.141,3
Costi del personale diretto in vuoto lavoro	1.572,3	773,0	85,1	858,1	1.283,2	1.295,9
Costi del personale indiretto	2.711,4	2.537,0	96,2	2.633,2	1.858,8	1.876,9
Spese generali di funzionamento	648,1	631,9	12,4	644,4	644,4	644,4
Ammortamenti	193,0	166,8	3,3	170,1	170,1	151,7
Totale costi fissi	5.124,8	4.108,7	197,0	4.305,7	3.956,4	3.968,9
RISULTATO OPERATIVO	-1.840,1	-377,4	-167,6	-545,0	-904,2	-827,7
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	-1.840,1	-377,4	-167,6	-545,0	-904,2	-827,7

PERSONALE	Preconsuntivo 2016	PIANO OPERATIVO 2017			Previsione 2018	Previsione 2019
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Personale diretto programmato sulle commesse (N.ro)	23,4	25,5	2,8	28,3	31,7	31,7
Personale diretto in vuoto lavoro (N.ro)	44,5	24,0		24,0	34,8	34,8
Personale indiretto (N.ro)	76,1	71,3		71,3	49,5	49,5
Totale Personale	144,0	123,7		123,7	116,0	116,0
N.ro diretti/totale (%)	47%	42%		42%	57%	57%
Totale Interinali	-	0,0		0,0	0,0	0,0
Ore programmate/ore potenziali (%) - cor	33%	54%		54%	48%	48%

PIANO AUTORIZZAZIONE INVESTIMENTI	Preconsuntivo 2016	PIANO OPERATIVO 2017			Previsione 2018	Previsione 2019
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
POTENZIAMENTO - realizzazione di un Programma, di una nuova iniziativa produttiva o potenziamento di una linea di produzione;	7.000		90.000		-	-
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;	3.500		42.500		15.500	15.500
E. ADEGUAMENTI A NORME DI LEGGE, SOCIALI, SICUREZZA - sicurezza e tutela dell'ambiente originati da obblighi di Legge o da accordi sindacali	-		6.000		-	-
TOTALE	10.500		138.500		15.500	15.500

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

3.6 LO STABILIMENTO DI FIRENZE

Lo SCFM è specializzato nel fornire prodotti e servizi nel settore chimico-farmaceutico e sanitario a favore di Enti della P.A., in particolare delle FF.AA. e del Ministero della Salute.

Produce e commercializza medicinali e presidi sanitari, allestisce kit individuali e di reparto, e generi di conforto (cosmetici e alimentari) anche per il libero mercato. I medicinali etici e strategici (tra cui anche i farmaci orfani/cannabis per uso medico), sono forniti anche al Ministero della Salute, al SSN. Lo stabilimento è inoltre attivo nella produzione e/o accantonamento di antidoti contro il bioterrorismo e gli incidenti chimici/nucleari.

CONTO ECONOMICO (in migliaia di euro)	Preconsuntivo 2016	PIANO OPERATIVO 2017			Previsione 2018	Previsione 2019
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	9.409,3	6.587,6	3.103,6	9.691,1	9.590,9	9.273,6
<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>	<i>9.399,8</i>	<i>6.587,6</i>	<i>3.103,6</i>	<i>9.691,1</i>	<i>9.590,9</i>	<i>9.273,6</i>
<i>Altri ricavi e proventi (non di produzione)</i>	<i>9,5</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	2.119,7	-2.240,2	0,0	-2.240,2	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.	425,0	90,0	0,0	90,0	90,0	90,0
Cessioni prodotti finiti tra attività (+)		0,0	0,0	0,0		
Ricevimenti prodotti finiti tra attività (-)		0,0	0,0	0,0		
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	11.954,0	4.437,3	3.103,6	7.540,9	9.680,9	9.363,6
Costi per materiali diretti	6.019,1	114,4	1.069,3	1.183,7	3.372,7	2.554,0
Costi diretti diversi (con interinali)	995,1	273,0	984,7	1.257,8	1.555,4	1.976,0
Costi per lavorazioni esterne	9,0	0,0	131,4	131,4	151,7	223,4
Totale costi esterni variabili	7.023,2	387,5	2.185,4	2.572,8	5.079,8	4.753,4
MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	4.930,8	4.049,9	918,2	4.968,0	4.601,1	4.610,2
Costi del personale diretto programmato sulle commesse	1.069,2	296,8	236,4	533,2	706,7	710,0
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	3.861,6	3.753,0	681,8	4.434,9	3.894,4	3.900,2
Costi del personale diretto in vuoto lavoro	634,9	289,4	321,6	611,0	362,1	362,1
Costi del personale indiretto	1.855,2	932,2	1.035,8	1.968,0	1.826,2	1.601,7
Spese generali di funzionamento	656,8	428,6	299,8	728,4	728,4	728,4
Ammortamenti	599,9	445,3	311,4	756,7	808,9	814,1
Totale costi fissi	3.746,7	2.095,6	1.968,6	4.064,2	3.725,6	3.506,3
RISULTATO OPERATIVO	114,8	1.657,4	-1.286,8	370,6	168,8	393,9
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	114,8	1.657,4	-1.286,8	370,6	168,8	393,9

PERSONALE	Preconsuntivo 2016	PIANO OPERATIVO 2017			Previsione 2018	Previsione 2019
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Personale diretto programmato sulle commesse (N.ro)	29,1	8,0	8,9	16,8	25,1	25,1
Personale diretto in dispersione (N.ro)	9,9		13,2	13,2	2,9	2,9
Personale indiretto (N.ro)	52,6		49,8	49,8	46,0	40,0
Totale Personale	91,6		79,8	79,8	74,0	68,0
N.ro diretti/totale (%)	46%		41%	41%	41%	45%
Totale Interinali	4,4		8,0	8,0	8,0	8,0
Ore programmate/ore potenziali (%) - con interinali	57%		56%	56%	89%	90%

PIANO AUTORIZZAZIONE INVESTIMENTI (€)	Preconsuntivo 2016	PIANO OPERATIVO 2017			Previsione 2018	Previsione 2019
		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;	20.000		270.000		270.000	320.000
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;	110.270		410.000		400.000	150.000
E. ADEGUAMENTI A NORME DI LEGGE, SOCIALI, SICUREZZA - sicurezza e tutela dell'ambiente originati da obblighi di Legge o da accordi sindacali	-		-		-	-
TOTALE	130.270		680.000		670.000	470.000

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

3.7 LO STABILIMENTO DI GAETA

Lo stabilimento Grafico Militare nel 2011 ha iniziato l'attività di riconversione industriale relativa alla dematerializzazione e conservazione sostitutiva degli archivi della Difesa. Tale attività è stata autorizzata con apposito decreto di struttura del Ministro della Difesa ed è diventata l'attività fondamentale e prevalente dello stabilimento.

CONTO ECONOMICO (in migliaia di euro)	Preconsuntivo 2016	PIANO OPERATIVO 2017			Previsione 2018	Previsione 2019
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	2.389,0	2.002,9	1.379,6	3.382,5	4.798,5	6.223,7
<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>	2.388,2	2.002,9	1.379,6	3.382,5	4.798,5	6.223,7
<i>Altri ricavi e proventi (non di produzione)</i>	0,2	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
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.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cessioni prodotti finiti tra attività (+)		0,0	0,0	0,0		
Ricevimenti prodotti finiti tra attività (-)		0,0	0,0	0,0		
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	2.389,0	2.002,9	1.379,6	3.382,5	4.798,5	6.223,7
Costi per materiali diretti	32,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Costi diretti diversi (con interinali)	405,3	40,0	286,8	326,8	646,3	949,4
Costi per lavorazioni esterne	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale costi esterni variabili	438,1	40,0	286,8	326,8	646,3	949,4
MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	1.950,9	1.962,9	1.092,8	3.055,7	4.152,2	5.274,3
Costi del personale diretto programmato sulle commesse	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	1.950,9	1.962,9	1.092,8	3.055,7	4.152,2	5.274,3
Costi del personale diretto in vuoto lavoro	0,0					
Costi del personale indiretto	116,5	117,0	0,0	117,0	118,5	118,5
Spese generali di funzionamento	516,5	331,1	225,0	556,1	556,1	556,1
Ammortamenti	1.246,2	1.289,8	0,0	1.289,8	1.289,8	1.317,9
Totale costi fissi	1.879,2	1.737,8	225,0	1.962,9	1.964,3	1.992,5
RISULTATO OPERATIVO	71,7	225,0	867,8	1.092,8	2.187,9	3.281,9
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	71,7	225,0	867,8	1.092,8	2.187,9	3.281,9

PERSONALE	Preconsuntivo 2016	PIANO OPERATIVO 2017			Previsione 2018	Previsione 2019
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Personale diretto programmato sulle commesse (N.ro)				0,0		
Personale diretto in vuoto lavoro (N.ro)				0,0		
Personale indiretto (N.ro)				0,0		
Totale Personale	-	0,0		0,0	0,0	0,0
N.ro diretti/totale (%)	0%					
Totale Interinali	1,0	1,0		1,0	1,0	1,0
Ore programmate/ore potenziali (%) - con interinali	0%					

PIANO AUTORIZZAZIONE INVESTIMENTI (€)	Preconsuntivo 2016	PIANO OPERATIVO 2017		Previsione 2018	Previsione 2019
A. NUOVE INIZIATIVE PRODUTTIVE O POTENZIAMENTO - realizzazione di un Programma, di una nuova iniziativa produttiva o potenziamento di una linea di produzione;	105.000	250.000		-	-
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;	22.000	-		-	-
E. ADEGUAMENTI A NORME DI LEGGE, SOCIALI, SICUREZZA - sicurezza e tutela dell'ambiente originati da obblighi di Legge o da accordi sindacali	-	-		65.000	-
TOTALE	127.000	250.000		65.000	-

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

3.8 LO STABILIMENTO DI CASTELLAMMARE DI STABIA

Lo Stabilimento Produzione Cordami, che opera dal 1796, è la Corderia più antica d'Italia; è in grado di fornire tutti i tipi di cordami e attrezzature navali quali biscagline, reti ponte di volo etc.. La Corderia è attiva anche nel settore dei collaudi, sia delle materie prime (filati) che dei prodotti finiti (cavi). Unico in Italia è il reparto dedicato alle attrezzature navali, che sono ancora realizzate interamente a mano.

CONTO ECONOMICO (in migliaia di euro)	Preconsuntivo 2016	PIANO OPERATIVO 2017			Previsione 2018	Previsione 2019
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.472,1	569,8	213,9	783,7	1.358,6	1.366,3
<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>	<i>952,9</i>	<i>569,8</i>	<i>189,2</i>	<i>759,1</i>	<i>1.339,2</i>	<i>1.346,9</i>
<i>Altri ricavi e proventi (non di produzione)</i>	<i>519,3</i>	<i>0,0</i>	<i>24,6</i>	<i>24,6</i>	<i>19,4</i>	<i>19,4</i>
Variazioni dei lavori in corso e prodotti finiti	0,0	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.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	1.472,1	569,8	213,9	783,7	1.358,6	1.366,3
Costi per materiali diretti	825,2	156,8	79,8	236,6	152,8	152,8
Costi diretti diversi (con interinali)	22,9	26,8	117,4	144,2	230,5	230,5
Costi per lavorazioni esterne	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale costi esterni variabili	848,1	183,6	197,2	380,8	383,3	383,3
MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	624,1	386,2	16,6	402,9	975,3	983,0
Costi del personale diretto programmato sulle commesse	577,0	167,2	98,8	266,0	432,2	422,1
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	47,0	219,0	-82,1	136,9	543,1	560,9
Costi del personale diretto in vuoto lavoro	584,8	464,5	487,9	952,4	720,2	703,5
Costi del personale indiretto	1.161,4	819,0	252,5	1.071,5	1.004,4	1.013,7
Spese generali di funzionamento	429,0	302,5	113,5	416,0	413,0	413,0
Ammortamenti	90,8	78,6	29,5	108,1	108,1	107,0
Totale costi fissi	2.266,0	1.664,6	883,4	2.548,0	2.245,7	2.237,1
RISULTATO OPERATIVO	-2.219,0	-1.445,6	-965,6	-2.411,1	-1.702,6	-1.676,3
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	-2.219,0	-1.445,6	-965,6	-2.411,1	-1.702,6	-1.676,3

PERSONALE	Preconsuntivo 2016	PIANO OPERATIVO 2017			Previsione 2018	Previsione 2019
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Personale diretto programmato sulle commesse (N.ro)	16,3	4,9	2,9	7,7	13,3	13,3
Personale diretto in vuoto lavoro (N.ro)	14,7	24,3		24,3	17,7	16,7
Personale indiretto (N.ro)	30,7	29,8		29,8	26,8	26,8
Totale Personale	61,7	61,8		61,8	57,8	56,8
N.ro diretti/totale (%)	50%	52%		52%	54%	53%

Totale Interinali	-	2,0		2,0	2,0	2,0
Ore programmate/ore potenziali (%) - con interinali	57%	28%		28%	47%	48%

PIANO AUTORIZZAZIONE INVESTIMENTI (€)	Preconsuntivo 2016	PIANO OPERATIVO 2017			Previsione 2018	Previsione 2019
		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;	-	-	-	-	-	-
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;	-	-	-	20.000	-	-
D. MANTENIMENTO CAPACITA' - necessità di sostituzione (obsolescenza) o di ripristino di macchine ed impianti;	7.000	-	23.000	20.000	20.000	20.000
E. ADEGUAMENTI A NORME DI LEGGE, SOCIALI, SICUREZZA - sicurezza e tutela dell'ambiente originati da obblighi di Legge o da accordi sindacali	8.000	-	30.000	-	-	-
TOTALE	15.000		53.000	40.000	20.000	

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

3.9 L'ARSENALE DI MESSINA

L'arsenale militare di Messina è uno stabilimento strutturato e qualificato per svolgere attività di manutenzione, riparazione e modifiche sul naviglio militare e mercantile. Si occupa delle riparazioni di navi in acciaio ed ha in corso attività commerciali per entrare nel mercato delle costruzioni navali. L'arsenale è esteso su un'area di 55.000 mq, dispone di banchine di ormeggio, di un bacino in muratura e di un bacino galleggiante.

CONTO ECONOMICO (in migliaia di euro)	Preconsuntivo 2016	PIANO OPERATIVO 2017			Previsione 2018	Previsione 2019
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	9.461,2	7.425,8	950,0	8.375,8	9.235,8	9.953,6
<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>	<i>9.461,2</i>	<i>7.425,8</i>	<i>950,0</i>	<i>8.375,8</i>	<i>9.235,8</i>	<i>9.953,6</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	-2.535,1	-202,6	0,0	-202,6	0,0	0,0
Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	810,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Recupero costi vigilanza + attività di gestione a carico A.D.	627,2	631,7	0,0	631,7	637,1	643,3
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	8.363,4	7.854,9	950,0	8.804,9	9.872,9	10.596,9
Costi per materiali diretti	408,3	516,0	60,0	576,0	940,0	940,0
Costi diretti diversi (con interinali)	212,3	200,3	146,3	346,6	306,6	306,6
Costi per lavorazioni esterne	1.081,2	898,0	370,0	1.268,0	1.254,0	1.254,0
Totale costi esterni variabili	1.701,8	1.614,3	576,3	2.190,6	2.500,6	2.500,6
MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	6.661,7	6.240,6	373,7	6.614,3	7.372,3	8.096,3
Costi del personale diretto programmato sulle commesse	3.566,6	3.387,5	192,0	3.579,5	3.293,5	3.299,6
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	3.095,1	2.853,1	181,7	3.034,8	4.078,9	4.796,7
Costi del personale diretto in vuoto lavoro	735,6	516,0	64,4	580,4	1.012,2	1.049,6
Costi del personale indiretto	3.168,9	2.963,4	132,8	3.096,3	2.944,1	3.048,8
Spese generali di funzionamento	637,5	671,1	81,2	752,3	752,3	752,3
Ammortamenti	440,3	401,9	48,6	450,5	419,2	366,3
Totale costi fissi	4.982,3	4.552,4	327,0	4.879,4	5.127,7	5.217,0
RISULTATO OPERATIVO	-1.887,2	-1.699,4	-145,3	-1.844,7	-1.048,9	-420,3
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	-1.887,2	-1.699,4	-145,3	-1.844,7	-1.048,9	-420,3

PERSONALE	Preconsuntivo 2016	PIANO OPERATIVO 2017			Previsione 2018	Previsione 2019
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Personale diretto programmato sulle commesse (N.ro)	82,4	67,2	4,7	71,9	65,6	65,6
Personale diretto in vuoto lavoro (N.ro)	20,4	24,7		24,7	33,9	33,9
Personale indiretto (N.ro)	105,9	101,8		101,8	96,8	98,8
Totale Personale	208,8	198,3		198,3	196,3	198,3
N.ro diretti/totale (%)	49%	49%		49%	51%	50%

Totale Interinali	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
Ore programmate/ore potenziali (%) - con interinali	74%	85%	85%	77%	77%

PIANO AUTORIZZAZIONE INVESTIMENTI (€)	Preconsuntivo 2016	PIANO OPERATIVO 2017		Previsione 2018	Previsione 2019
		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;	-		-	-	-
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	210.000	65.000
E. ADEGUAMENTI A NORME DI LEGGE, SOCIALI, SICUREZZA - sicurezza e tutela dell'ambiente originati da obblighi di Legge o da accordi sindacali	75.000		395.000	220.000	50.000
TOTALE	75.000		595.000	430.000	115.000

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

3.10 IL PROGETTO SHIP RECYCLING

Il progetto di riciclaggio delle Unità Navali nasce con l'acquisizione dell'obbligo di demolizione del galleggiante ex Nave Carabinieri che sarà completata presso l'Arsenale Militare di La Spezia nel 1° semestre 2017.

L'attività su ex Nave carabinieri ha come finalità anche quella di sviluppare un processo industriale di *ship recycling*; quindi i costi non ricorrenti per la messa a punto del processo, capitalizzati nel 2016 nelle immobilizzazioni in corso per la quota di competenza, e nel 2017 per il completamento del progetto pilota, saranno ammortizzati sulle navi previste a piano.

L'obiettivo ultimo del progetto pilota è la certificazione del processo industriale che verrà progressivamente messo a punto, anche al fine di un'espansione dell'attività verso mercati internazionali.

CONTO ECONOMICO (in migliaia di euro)	PIANO OPERATIVO 2017			Previsione 2018	Previsione 2019
	AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.857,0	0,0	1.857,0	1.800,0	1.800,0
Variazioni dei lavori in corso e prodotti finiti	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
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	1.857,0	0,0	1.857,0	1.800,0	1.800,0
Costi per materiali diretti	1.231,9	0,0	1.231,9	1.539,0	1.539,0
Costi diretti diversi (con interinali)	126,0	0,0	126,0	46,6	46,6
Costi per lavorazioni esterne	564,0	0,0	564,0	0,0	0,0
Totale costi esterni variabili	1.921,9	0,0	1.921,9	1.585,6	1.585,6
MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	-64,9	0,0	-64,9	214,4	214,4
Costi del personale diretto programmato sulle commesse	76,8	0,0	76,8	76,8	76,8
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	-141,6	0,0	-141,6	137,7	137,7

Codice					Descrizione	Inizio	Fine	Ente resp.	Ref. resp.	Peso	Indicatori				
PP	OBS	OBO	PO	Fase							Descrizione	Tipo	U.M.	Val. iniz.	Val. obj
1	OBS1				Sviluppo di un nuovo assetto normativo, organizzativo ed istituzionale di AID, alla luce delle proposte concertate in ambito tavolo tecnico del dicastero, che consenta di assicurare la continuità operativa dell'ente su medio/lungo periodo	01/01/2017	31/12/2019	AID	Direttore Generale	100	proposte normative avanzate a Gabdife per lo sviluppo del nuovo assetto organizzativo ed istituzionale di AID (nr.)	Realizzazione	0-n	no	1
											Margine di contribuzione da bilancio riclassificato AID (KE)	Risultato (output)	k€	0	3.915
1	OBS1	OB01			Avanzare proposte normative a Gabdife per lo sviluppo del nuovo assetto organizzativo ed istituzionale di AID (nr.)	01/01/2017	31/12/2018	AID	Direttore Generale	40	proposte normative avanzate a Gabdife per lo sviluppo del nuovo assetto organizzativo ed istituzionale di AID (nr.)	Realizzazione	0-n	0	1
1	OBS1	OB01	PO001		Avanzare proposte normative a Gabdife per lo sviluppo del nuovo assetto organizzativo ed istituzionale di AID (nr.)	01/01/2017	31/12/2018	AID	Direttore Generale	100	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione	0-n	0	1
1	OBS1	OB01	PO001	FA 01	Avanzare proposte normative a Gabdife per lo sviluppo del nuovo assetto organizzativo ed istituzionale di AID (nr.)	01/01/2017	31/12/2018	AID	Direttore Generale			Realizzazione	0-n	0	1
1	OBS1	OB02			finalizzare la concertazione interministeriale	01/01/2017	31/12/2018	AID	Direttore Generale	40	Finalizzazione della concertazione interministeriale.	Realizzazione	si/no	no	si
1	OBS1	OB02	PO001		finalizzare la concertazione interministeriale	01/01/2017	31/12/2018	AID	Direttore Generale	100	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione	si/no	no	si
1	OBS1	OB02	PO001	FA 01	finalizzare la concertazione interministeriale	01/01/2017	31/12/2018	AID	Direttore Generale			Realizzazione	si/no	no	si
1	OBS1	OB03			Conseguimento di aumento l'80% del Margine di Contribuzione previsto a budget per le attività verso clienti non in convenzione delle BU AID	01/01/2017	31/12/2017	AID	Direttore Generale	20	Margine di contribuzione da bilancio riclassificato AID (KE)	Risultato (output)	k€		3.915
1	OBS1	OB03	PO001		Conseguimento di aumento l'80% del Margine di Contribuzione previsto a budget per le attività verso clienti non in convenzione delle BU AID	01/01/2017	31/12/2017	AID	Capo BU Muniz	20	Margine di contribuzione da bilancio riclassificato AID (KE)	Risultato (output)	k€		2.392
1	OBS1	OB03	PO001	FA 01	Conseguimento di aumento l'80% del Margine di Contribuzione previsto a budget per le attività verso clienti non in convenzione delle BU AID	01/01/2017	31/12/2017	AID	Capo BU Muniz	100				0	100
1	OBS1	OB03	PO002		Conseguimento di aumento l'80% del Margine di Contribuzione previsto a budget per le attività verso clienti non in convenzione delle BU AID	01/01/2017	31/12/2017	AID	Capo BU demat	20	Margine di contribuzione da bilancio riclassificato AID (KE)	Risultato (output)	k€		874
1	OBS1	OB03	PO002	FA 01	Conseguimento di aumento l'80% del Margine di Contribuzione previsto a budget per le attività verso clienti non in convenzione delle BU AID	01/01/2017	31/12/2017	AID	Capo BU demat	100				0	100
1	OBS1	OB03	PO003		Conseguimento di aumento l'80% del Margine di Contribuzione previsto a budget per le attività verso clienti non in convenzione delle BU AID	01/01/2017	31/12/2017	AID	Capo BU ICFM	20	Margine di contribuzione da bilancio riclassificato AID (KE)	Risultato (output)	k€		545
1	OBS1	OB03	PO003	FA 01	Conseguimento di aumento l'80% del Margine di Contribuzione previsto a budget per le attività verso clienti non in convenzione delle BU AID	01/01/2017	31/12/2017	AID	Capo BU ICFM	100				0	100
1	OBS1	OB03	PO004		Conseguimento di aumento l'80% del Margine di Contribuzione previsto a budget per le attività verso clienti non in convenzione delle BU AID	01/01/2017	31/12/2017	AID	Capo BU valorizz mezzi terrestri/aerei	20	Margine di contribuzione da bilancio riclassificato AID (KE)	Risultato (output)	k€		24
1	OBS1	OB03	PO004	FA 01	Conseguimento di aumento l'80% del Margine di Contribuzione previsto a budget per le attività verso clienti non in convenzione delle BU AID	01/01/2017	31/12/2017	AID	Capo BU valorizz mezzi terrestri/aerei	100				0	100
1	OBS1	OB03	PO005		Conseguimento di aumento l'80% del Margine di Contribuzione previsto a budget per le attività verso clienti non in convenzione delle BU AID	01/01/2017	31/12/2017	AID	Capo BU Attività navali	20	Margine di contribuzione da bilancio riclassificato AID (KE)	Risultato (output)	k€		80
1	OBS1	OB03	PO005	FA 01	Conseguimento di aumento l'80% del Margine di Contribuzione previsto a budget per le attività verso clienti non in convenzione delle BU AID	01/01/2017	31/12/2017	AID	Capo BU Attività navali	100				0	100
1	OBS2				BUDGET - Conseguire l'economica gestione delle Unità Produttive ai fini della loro trasformazione (anche mediante accorpamento) in società per azioni ovvero in forma di entità a partecipazione mista pubblico-privata come previsto da Piano economico Triennale (PET) approvato dal Sig. Ministro.	01/01/2017	31/12/2017	AID	Direttore Generale	100	Valore della produzione/costi della produzione (per stabilimenti in economica gestione)	Risultato (output)	%		110%
											Valore della produzione/costi della produzione (per stabilimenti non ancora in economica gestione)	Risultato (output)	%		83%
											Contenimento costi di funzionamento	Risultato (output)	%	100%	88%
1	OBS2	OB01			BUDGET - Conseguimento del pareggio di bilancio, miglioramento perdita operativa e contenimento dei costi di funzionamento	01/01/2017	31/12/2017	UP Baiano	Capo UP	12,5	Valore della produzione/costi della produzione	Risultato (output)	%	0%	103%
1	OBS2	OB01	PO001		Conseguimento del pareggio di bilancio	01/01/2017	31/12/2017	UP Baiano	Capo UP	100	Valore della produzione/costi della produzione	Risultato (output)	%		103%
1	OBS2	OB01	PO001	FA 01	Conseguimento del pareggio di bilancio	01/01/2017	31/12/2017	UP Baiano	Capo UP	100					100
1	OBS2	OB02			BUDGET - Conseguimento del pareggio di bilancio, miglioramento perdita operativa e contenimento dei costi di funzionamento	01/01/2017	31/12/2017	UP Noceto	Capo UP	12,5	Valore della produzione/costi della produzione	Risultato (output)	%	0%	119%
1	OBS2	OB02	PO001		Conseguimento del pareggio di bilancio	01/01/2017	31/12/2017	UP Noceto	Capo UP	100	Valore della produzione/costi della produzione	Risultato (output)	%		119%
1	OBS2	OB02	PO001	FA 01	Conseguimento del pareggio di bilancio	01/01/2017	31/12/2017	UP Noceto	Capo UP	100				0	100
1	OBS2	OB03			BUDGET - Conseguimento del pareggio di bilancio, miglioramento perdita operativa e contenimento dei costi di funzionamento	01/01/2017	31/12/2017	UP Fontana Liri	Capo UP	12,5	Valore della produzione/costi della produzione	Risultato (output)	%		70%
1	OBS2	OB03	PO001		Miglioramento della perdita operativa rispetto all'AP (in % rispetto al Valore della Produzione)	01/01/2017	01/01/2017	UP Fontana Liri	Capo UP	100	Valore della produzione/costi della produzione	Risultato (output)	%		70%
1	OBS2	OB03	PO001	FA 01	Miglioramento della perdita operativa rispetto all'AP (in % rispetto al Valore della Produzione)	01/01/2017	31/12/2017	UP Fontana Liri	Capo UP	100				0	100
1	OBS2	OB04			BUDGET - Conseguimento del pareggio di bilancio, miglioramento perdita operativa e contenimento dei costi di funzionamento	01/01/2017	31/12/2017	UP Torre Annunziata	Capo UP	12,5	Valore della produzione/costi della produzione	Risultato (output)	%		97%
1	OBS2	OB04	PO001		Miglioramento della perdita operativa rispetto all'AP (in % rispetto al Valore della Produzione)	01/01/2017	31/12/2017	UP Torre Annunziata	Capo UP	100	Valore della produzione/costi della produzione	Risultato (output)	%		97%
1	OBS2	OB04	PO001	FA 01	Miglioramento della perdita operativa rispetto all'AP (in % rispetto al Valore della Produzione)	01/01/2017	31/12/2017	UP Torre Annunziata	Capo UP	100				0	100
1	OBS2	OB05			BUDGET - Conseguimento del pareggio di bilancio, miglioramento perdita operativa e contenimento dei costi di funzionamento	01/01/2017	31/12/2017	UP Firenze	Capo UP	12,5	Valore della produzione/costi della produzione	Risultato (output)	%	0%	105%
1	OBS2	OB05	PO001		Conseguimento del pareggio di bilancio	01/01/2017	31/12/2017	UP Firenze	Capo UP	100	Valore della produzione/costi della produzione	Risultato (output)	%		105%
1	OBS2	OB05	PO001	FA 01	Conseguimento del pareggio di bilancio	01/01/2017	31/12/2017	UP Firenze	Capo UP	100				0	100
1	OBS2	OB06			BUDGET - Conseguimento del pareggio di bilancio, miglioramento perdita operativa e contenimento dei costi di funzionamento	01/01/2017	31/12/2017	UP Gaeta	Capo UP	12,5	Valore della produzione/costi della produzione	Risultato (output)	%	0%	148%
1	OBS2	OB06	PO001		Conseguimento del pareggio di bilancio	01/01/2017	31/12/2017	UP Gaeta	Capo UP	100	Valore della produzione/costi della produzione	Risultato (output)	%		148%
1	OBS2	OB06	PO001	FA 01	Conseguimento del pareggio di bilancio	01/01/2017	31/12/2017	UP Gaeta	Capo UP	100				0	100
1	OBS2	OB07			BUDGET - Conseguimento del pareggio di bilancio, miglioramento perdita operativa e contenimento dei costi di funzionamento	01/01/2017	31/12/2017	UP Castellammare	Capo UP	12,5	Valore della produzione/costi della produzione	Risultato (output)	%		25%
1	OBS2	OB07	PO001		Miglioramento della perdita operativa rispetto all'AP (in % rispetto al Valore della Produzione)	01/01/2017	31/12/2017	UP Castellammare	Capo UP	100	Valore della produzione/costi della produzione	Risultato (output)	%		25%
1	OBS2	OB07	PO001	FA 01	Miglioramento della perdita operativa rispetto all'AP (in % rispetto al Valore della Produzione)	01/01/2017	31/12/2017	UP Castellammare	Capo UP	100				0	100
1	OBS2	OB08			BUDGET - Conseguimento del pareggio di bilancio, miglioramento perdita operativa e contenimento dei costi di funzionamento	01/01/2017	31/12/2017	UP Messina	Capo UP	12,5	Valore della produzione/costi della produzione	Risultato (output)	%		83%
1	OBS2	OB08	PO001		Miglioramento della perdita operativa rispetto all'AP (in % rispetto al Valore della Produzione)	01/01/2017	31/12/2017	UP Messina	Capo UP	100	Valore della produzione/costi della produzione	Risultato (output)	%		83%

1	OBS2	OB08	PO001	FA 01	Miglioramento della perdita operativa rispetto all'AP (in % rispetto al Valore della Produzione)	01/01/2017	31/12/2017	UP Messina	Capo UP	100				0	100	
					Esecuzione "piano industriale AID Campania", "progetto Cannabis" e "progetto pilota Ship Recycling e aumento dei volumi (commerciali e produttivi) derivanti dalle nuove iniziative;	01/01/2017	31/12/2017			100	piano attuativo e cronoprogramma Campania	Realizzazione	si/no	no	si	
											certificato di avvenuta demolizione ship Recycling	Realizzazione	0-n		2,00	
1	OBS3	OB01			Aumento dei volumi da commesse da nuove iniziative	01/01/2017	31/12/2017	AID	Capo BU Munizionamento	5	Qualificazione ottenuta dalla competente Autorità di certificazione	Realizzazione	si/no	no	si	
1	OBS3	OB01	PO001		Ottenimento qualificazione linea di produzione munizionamento 40/53 ST Kinetics.	01/01/2017	31/12/2017	AID	Capo BU Munizionamento	50	Qualificazione ottenuta dalla competente Autorità di certificazione	Realizzazione	si/no	no	si	
1	OBS3	OB01	PO001	FA 01	Ottenimento qualificazione linea di produzione munizionamento 40/53 ST Kinetics.	01/01/2017	31/12/2017	AID	Capo BU Munizionamento	100				0	100	
	OBS3	OB01	PO002		Fornitura vuoti granata L15 da 155 mm (Leonardo)	01/01/2017	31/12/2017	AID	Capo BU Munizionamento	50	quantità vuoti granate	Risultato (output)	0-n	0	10.000	
	OBS3	OB01	PO002	FA 01	Fornitura vuoti granata L15 da 155 mm (Leonardo)	01/01/2017	31/12/2017	AID	Capo BU Munizionamento	100				0	100	
1	OBS3	OB02			Aumento dei volumi da commesse demil AD	01/01/2017	31/12/2017	AID	Capo BU Munizionamento	5	n. unità demilitarizzate	Risultato (output)	0-n		161.000	
1	OBS3	OB02	PO001		volumi produttivi da commessa SH55 come da budget	01/01/2017	31/12/2017	AID	Capo BU Munizionamento	100	n. unità demilitarizzate	Risultato (output)	0-n		161.000	
1	OBS3	OB02	PO001	FA 01	volumi produttivi da commessa SH55 come da budget	01/01/2017	31/12/2017	AID	Capo BU Munizionamento	100				0	100	
1	OBS3	OB03			Partnership PP per polveri sferiche e laminate presso Fontana Liri	01/01/2017	31/12/2017	AID	Capo BU Munizionamento	10	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione	si/no	no	si	
1	OBS3	OB03	PO001		entrata in operatività società mista PP	01/01/2017	31/12/2017	AID	Capo BU Munizionamento	100	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione	si/no	no	si	
1	OBS3	OB03	PO001	FA 01	entrata in operatività società mista PP	01/01/2017	31/12/2017	AID	Capo BU Munizionamento	100				0	100	
1	OBS3	OB04			Produzione e vendita di NC (PF)	01/01/2017	31/12/2017	UP di Fontana Liri	Capo UP	10	q.tà prodotte e vendute	Risultato (output)	t		488	
	OBS3	OB04	PO001		Produzione e vendita di NC (PF)	01/01/2017	31/01/2017	UP di Fontana Liri	Capo UP	100	q.tà prodotte e vendute	Risultato (output)	t		488	
	OBS3	OB04	PO001	FA 01	Produzione e vendita di NC (PF)	01/01/2017	31/12/2017	UP di Fontana Liri	Capo UP	100				0	100	
1	OBS3	OB05			Dare attuazione al "piano industriale A.I.D. Campania", in linea con le direttive strategico/politiche della Difesa, volto a garantire prospettive di crescita e sviluppo territoriale delle Unità Produttive coinvolte, con il fine di favorire, tra l'altro, l'occupazione giovanile e creare nuove opportunità di lavoro per agevolare il ricambio generazionale ed il turn-over.	01/01/2017	01/01/2019	AID	Direttore Generale	15	piano attuativo e cronoprogramma	Realizzazione	si/no	no	si	
	OBS3	OB05	PO001		emettere piano attuativo e definizione cronoprogramma attività	01/01/2017	31/12/2017	AID	Direttore Generale	25	piano attuativo e cronoprogramma	Realizzazione	si/no	no	si	
	OBS3	OB05	PO001	FA 01	emettere piano attuativo e definizione cronoprogramma attività	01/01/2017	31/12/2017	AID	Direttore Generale	100				0	100	
	OBS3	OB05	PO002		implementare nuove attività industriali previste a piano per lo stabilimento di Torre Annunziata –es demilitarizzazione spolette con recupero materiali, manutenzione straordinaria UGC ASPIDE in collaborazione con MBDA, predisposizione documenti per digitalizzazione	01/01/2017	31/12/2017	AID	Direttore Generale	25	realizzazione nuove attività	Realizzazione	0-n	0	>=1	
	OBS3	OB05	PO001	FA 01	implementare nuove attività industriali previste a piano per lo stabilimento di Torre Annunziata –es demilitarizzazione spolette con recupero materiali, manutenzione straordinaria UGC ASPIDE in collaborazione con MBDA, predisposizione documenti per digitalizzazione	01/01/2017	31/12/2017	AID	Direttore Generale	100				0	100	
	OBS3	OB05	PO003		sottoscrivere accordi di programma, patti territoriali con autorità regionali, ecc. promossi nell'ambito del processo Industria 4.0	01/01/2017	31/12/2017	AID	Direttore Generale	25	sottoscrizione accordi, patti etc	Realizzazione	0-n	0	>=1	
	OBS3	OB05	PO001	FA 01	sottoscrivere accordi di programma, patti territoriali con autorità regionali, ecc. promossi nell'ambito del processo Industria 4.0	01/01/2017	31/12/2017	AID	Direttore Generale	100				0	100	
1	OBS3	OB05	PO004		promuovere iniziative per la realizzazione di un Centro di eccellenza di Additive manufacturing per la Difesa	01/01/2017	31/12/2017	AID	Direttore Generale	25	iniziative promosse	Realizzazione	0-n	0	>=1	
1	OBS3	OB05	PO001	FA 01	promuovere iniziative per la realizzazione di un Centro di eccellenza di Additive manufacturing per la Difesa	01/01/2017	31/12/2017	AID	Direttore Generale	100				0	100	
1	OBS3	OB06			messa a punto nuovo ASMF per FM14 (tipo bedrocan)	01/01/2017	31/12/2017	AID	Direttore Generale	10	deposito ASMF presso AIFA	Realizzazione	si/no	no	si	
1	OBS3	OB06	PO001		messa a punto nuovo ASMF per FM14 (tipo bedrocan)	01/01/2017	31/12/2017	AID	Capo BU ICFM	100	deposito ASMF presso AIFA	Realizzazione	si/no	no	si	
1	OBS3	OB06	PO001	FA 01	messa a punto nuovo ASMF per FM14 (tipo bedrocan)	01/01/2017	31/12/2017	AID	Capo BU ICFM	100				0	100	
1	OBS3	OB07			Esecuzione Progetto Stop Shock (ottenimento AIC)	01/01/2017	31/12/2017	AID	Capo BU ICFM	10	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione	si/no	no	si	
1	OBS3	OB07	PO001		Esecuzione Progetto Stop Shock (ottenimento AIC)	01/01/2017	31/12/2017	AID	Capo BU ICFM	100	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione	si/no	no	si	
1	OBS3	OB07	PO001	FA 01	Esecuzione Progetto Stop Shock (ottenimento AIC)	01/01/2017	31/12/2017	AID	Capo BU ICFM	100				0	100	
1	OBS3	OB08			Apertura servizio di dematerializzazione verso altre PPA (MIPAAF, VVFF, IPZS, Mds, Polizia)	01/01/2017	31/12/2018	AID	Capo BU demat	10	km dematerializzati	Risultato (output)	km	0	3	
1	OBS3	OB08	PO001		Apertura servizio di dematerializzazione verso altre PPA (MIPAAF, VVFF, IPZS, Mds, Polizia)	01/01/2017	31/12/2017	AID	Capo BU demat	100	km dematerializzati	Risultato (output)	km	0	3,0	
1	OBS3	OB08	PO001	FA 01	Apertura servizio di dematerializzazione verso altre PPA (MIPAAF, VVFF, IPZS, Mds, Polizia)	01/01/2017	31/12/2017	AID	Capo BU demat	100				0	100	
1	OBS3	OB09			Conclusione attività "Green Ship Recycling" per navi ex-Carabiniere ed ex-Alpino.	01/01/2017	31/12/2017	AID	Direttore Generale	15	certificato di avvenuta demolizione	Realizzazione	si/no		si	
1	OBS3	OB9	PO001		esecuzione dell'attività di demolizione delle navi ex carabinieri ed ex alpino	01/01/2017	31/12/2017	AID	Capo BU attività navali	33,3	certificato di avvenuta demolizione	Realizzazione	si/no	no	si	
1	OBS3	OB9	PO001	FA 01	esecuzione dell'attività di demolizione delle navi ex carabinieri ed ex alpino	01/01/2017	31/12/2017	AID	Capo BU attività navali	100				0	100	
1	OBS3	OB9	PO002		attività di acquisizione del Galleggiante ex Nave Alpino	01/01/2017	31/12/2017	AID	Capo BU attività navali	33,3	convenzione firmata	Realizzazione	0-n	0	1	
1	OBS3	OB9	PO001	FA 01	attività di acquisizione del Galleggiante ex Nave Alpino	01/01/2017	31/12/2017	AID	Capo BU attività navali	100				0	100	
1	OBS3	OB9	PO003		attività di rimozione dei materiali pericolosi a seguito della demolizione della ex Nave Alpino	01/01/2017	31/12/2017	AID	Capo BU attività navali	33,3	certificato di buona esecuzione	Realizzazione	si/no	no	si	
1	OBS3	OB9	PO001	FA 01	attività di rimozione dei materiali pericolosi a seguito della demolizione della ex Nave Alpino	01/01/2017	31/12/2017	AID	Capo BU attività navali	100				0	100	
1	OBS3	OB10			Avvio Produzione materiali in fibra di carbonio per mercato naereonautico con utilizzo di parte dell'infrastruttura C-C	01/01/2017	31/12/2017	AID	Direttore Generale	10	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione	si/no	no	si	
1	OBS3	OB10	PO001		Avvio Produzione materiali in fibra di carbonio per mercato naereonautico con utilizzo di parte dell'infrastruttura C-C	01/01/2017	31/12/2017	AID	Direttore Generale	100	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione	si/no	no	si	
1	OBS3	OB10	PO001	FA 01	Avvio Produzione materiali in fibra di carbonio per mercato naereonautico con utilizzo di parte dell'infrastruttura C-C	01/01/2017	31/12/2017	AID	Direttore Generale	100				0	100	

2	OBS4				Implementazione progetto L'agenzia siamo noi!	01/01/2017	31/12/2019	AID	Direttore Generale	100	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione fisica	%	0%	100%	
						01/01/2017	31/12/2019	AID	Direttore Generale	100	N.ro progetti lanciati	Risultato (output)	0-n	0	1,00	
2	OBS4	OB01			Implementazione progetto AID: l'Agenzia siamo noi! 3° fase - lancio progetti di miglioramento	01/01/2017	31/12/2017	AID	Direttore Generale	100	N.ro progetti lanciati	Risultato (output)	0-n	0	1	
2	OBS4	OB01	PO001		Implementazione progetto AID: l'Agenzia siamo noi! 3° fase - lancio progetti di miglioramento	01/01/2017	31/12/2017	AID	Resp. Gestione Risorse Umane	100	n.ro progetti lanciati	Risultato (output)	0-n	0	1,00	
2	OBS4	OB01	PO001	FA 01	Implementazione progetto AID: l'Agenzia siamo noi! 3° fase - lancio progetti di miglioramento	01/01/2017	31/12/2017	AID	Resp. Gestione Risorse Umane	100	n.ro progetti lanciati			0	1	