



PIANO DELLA PERFORMANCE

AGENZIA INDUSTRIE DIFESA

TRIENNIO 2018-2020

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. 13
Cap.3 IDENTITA'	pag. 13
3.1 L'amministrazione "in cifre"	pag. 13
3.2 Mandato istituzionale e Missione	pag. 15
3.3 Albero della performance	pag. 16
Cap.4 Analisi di contesto	pag. 17
4.1 Analisi del contesto esterno	pag. 17
4.2 Analisi del contesto interno	pag. 20
Cap.5 OBIETTIVI STRATEGICI	pag. 22
Cap.6 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI	pag. 23
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. 24
7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano	pag. 24
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. 25
7.4 Integrazione tra il Piano della Performance e gli altri documenti collegati	pag. 26

ALLEGATI TECNICI

Allegato 1: Struttura organizzativa AID

Allegato 2: Piano Industriale Triennale dell'AID (in attesa di approvazione da parte del Ministro)

Allegato 3: Programma di attività e budget d'esercizio dell'AID 2018

Allegato 4: Albero della Performance (Mission – obiettivi strategici – obiettivi operativi – programmi operativi – fasi)

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 2018-2020 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 Spollette 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, per il conseguimento dei suoi specifici obiettivi, nonché per lo svolgimento dei compiti permanenti. L'AID ha la missione di conseguire il processo di risanamento del sistema costituito dagli Stabilimenti industriali assegnati in gestione e dalla Direzione Generale, in una logica di creazione di valore sociale, istituzionale ed economico per lo stato e la collettività.

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 Spolete" 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;
- produzione granate 40x53 mm HV;
- caricamento munizionamento di piccolo calibro e produzione di booster/compresse di esplosivo
- trasformazione e ripristino di munizionamento di medio calibro per impiego terrestre e navale
- demilitarizzazioni di razzi, colpi di artiglieria, detonatori, spolette, tubi esplosivi, ecc.;
- gestione e controlli di efficienza di munizionamento;

Punti di forza

- Accesso in house alle committenze nazionali provenienti da Amministrazione Difesa e dalle altre Amministrazioni dello Stato
- 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.
- Rapida riduzione del personale operativo esperto

Opportunità

- Sviluppo delle produzione/trasformazione/integrazione di munizionamento di piccolo, medio e grande calibro su licenza e in partnership con aziende nazionali ed estere
- 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 il potenziamento infrastrutturale.
- 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 l'unità produttiva di punta 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.

Punti di forza

- Accesso in house alle committenze nazionali provenienti da Amministrazione Difesa e dalle altre Amministrazioni dello Stato
- 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

- Accesso al mercato nazionale ed estero della demilitarizzazione di missili di alta complessità con processi ad alto valore aggiunto
- 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

- Autoproduzione di energia elettrica
- Compresenza di impianti di produzione delle principali materie prime per polveri per cartucce e artiglierie
- Costi della logistica virtualmente pari a zero
- Possibilità di ampliare gli impianti esistenti

Punti di debolezza

- Attività a basso valore aggiunto per la nitrocellulosa tal quale;
- Competitività subordinata ai vincoli normativi della Pubblica amministrazione;
- Insufficiente presenza di personale tecnico qualificato;
- Impiantistica di costruzione non recente
- Crescente esigenza finanziaria per il mantenimento degli impianti

Opportunità

- Realizzazione di un ciclo integrato per la produzione di polveri sferiche e polveri di lancio per artiglierie delle materie prime a costi della logistica zero a partire dalle materie prime prodotte in sito (nitroglicerina e nitrocellulosa)
- Creazione di un polo industriale privato-pubblico con elevata produttività nel settore delle polveri di lancio ad alto valore aggiunto

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" produce semilavorati, parti e componenti per munizionamento metallico militare e civile, produce munizioni da 12,7 mm oltre a nastrire e confezionare il munizionamento dal calibro 5,56 al calibro 12,7 mm.

Punti di forza

- Linea di produzione di munizioni da 12,7 mm di nuova acquisizione

- Linea di produzione di bossoli metallici per il calibro 5,56 mm datata ma capace di 18 milioni di pezzi/anno
- Elevatissimo rateo di nastratura per i calibri da 5,56 a 12,7 mm

Punti di debolezza

- Perdita nel triennio di gran parte del personale diretto
- Necessità di elevati investimenti infrastrutturali e impiantistici
- Impiantistica industriale di costruzione non recente
- Infrastrutture che necessitano di investimenti ingenti

Opportunità

- Sfruttare le linee inizialmente per la produzione di bossoli metallici anche per impiego civile a saturazione della capacità produttiva

Minacce

- 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;
- Perdita di *know-how* per mancato trasferimento inter-generazionale.

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, antidoti e presidi medico-chirurgici; procura, allestisce e ricondiziona, materiali per la difesa NBCR, con particolare riferimento agli autoiniettori; allestisce kit di pronto soccorso individuali e di reparto; produce e distribuisce 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 base ad una apposita convenzione, a partire dal 2001, collabora con l'Agenzia Italiana del Farmaco, all'esecuzione di ispezioni presso le officine farmaceutiche, finalizzate al rilascio ed al mantenimento delle autorizzazioni alla produzione di medicinali.

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.
- Elevati costi di manutenzione e mantenimento delle autorizzazioni farmaceutiche.
- Età media del personale significativamente elevata (> 54aa) e turn-over al momento in fase di stallo.
- progressiva perdita delle competenze professionali a causa della mancanza di turnover sia di personale militare che di quello civile, specializzati nel settore chimico farmaceutico;
- 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.
- Produzione di materie prime a base di cannabis (infiorescenze essiccate ed estratti);
- Attività di importazione e controllo su lotti di infiorescenze di cannabis prodotta da terzi.
- Sviluppo di partnership pubblico-private allo scopo di richiamare investimenti e consolidare le attività produttive già in essere e di nuova istituzione.

Minacce

- Competitori di grandi dimensioni, con produzioni diversificate su una molteplicità di mercati.
- Contrazione commesse AD per tagli di bilancio.
- Perdita totale delle competenze e della capacità produttiva a causa di un turnover del personale insufficiente.

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 estende su una superficie di 55.000 mq, dispone di banchine di ormeggio, e di due bacini di carenaggio, uno in muratura che può ospitare navi fino a 150 metri e uno galleggiante che solleva mezzi navali fino a 800 tonnellate.

Valorizzando le proprie capacità nella cantieristica navale ha eseguito *refitting* di diverse tipologie di Unità Navali tra le quali i Pattugliatori con compiti OPV (*Offshore Patrol Vessel*). Nel tempo, registrata una progressiva riduzione delle commesse istituzionali, ha dato un forte impulso allo sviluppo di una politica commerciale tesa ad acquisire commesse nel mercato privato, sfruttando il vantaggio competitivo derivante dalla disponibilità dei due bacini che si sono rilevati quasi indispensabili per gli armatori locali. Per la MM l'Arsenale continua a garantire sia l'attività di manutenzione programmata sia l'attività di manutenzione straordinaria per avarie sulle Unità operative.

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 dalla P.A.;
- 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 della P.A. e del mercato civile

Minacce

- 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. E' in corso di espansione il mercato istituzionale nazionale ed estero, mediante la partecipazione a gare di fornitura di cordami per Marine Militari su base internazionale. Per il mercato di forniture commerciali, nazionali ed estere, si prevede di impiegare maggiori risorse allo sviluppo del marketing. Nell'ottica di ottimizzare le risorse e minimizzare i costi di produzione, l'U.P. porterà avanti un'analisi di mercato finalizzata alla riduzione dei costi delle materie prime. Alle attività per la fornitura di cordami alla MM verranno affiancate da un accordo di coproduzione di parti aeronautiche in fibra di carbonio necessarie al completamento di 35 velivoli Sky Arrow e la dematerializzazione dei documenti cartacei, mediante l'avvio di una linea per l'esecuzione della fase di preparazione della documentazione cartacea.

Punti di forza

- Accesso *in house* alle committenze nazionali provenienti da Amministrazione Difesa e ad altre Amministrazioni Pubbliche;
- 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;

- Capacità di adeguamento del personale a nuove e diverse tipologie lavorative.

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.
- Apertura alla dematerializzazione di documenti cartacei.

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 ha riguardato 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 è stata autorizzata con l'Autorizzazione Unica Ambientale (AUA) dall'Ente preposto (Provincia di La Spezia) e sulla quale si possono effettuare le lavorazioni di Ship Recycling in quanto sono state riconosciute e garantite da AID le massime misure di prevenzione ambientale conformi ai regolamenti europei. Sulla base del *know-how* sviluppato nell'ambito del progetto di Green Ship Recycling è stata prevista, nel triennio 2018-2020, la valorizzazione di 27.000 tonnellate di materiale, proveniente da 16 Unità Navali. Queste Unità potrebbero essere acquisite in permuta dalla Marina Militare Italiana o da altre P.A. E' in corso uno studio di fattibilità di un sito di dismissioni navali in un'area controllata dall'Autorità Portuale di Taranto in seguito ad un accordo firmato con AID.

Punti di forza

- I più restrittivi riferimenti normativi applicati al processo su base volontaria;
- Massima trasparenza.
- Opportunità di incremento occupazionale locale;

Punti di debolezza

- Difficoltà nella ricerca di partner industriali.

Opportunità

- Incremento occupazionale;

Minacce

- Forte concorrenza in alcuni mercati esteri per basso costo manodopera.

BUSINESS UNIT DEMATERIALIZZAZIONE

CENTRO DI DEMATERIALIZZAZIONE E CONSERVAZIONE UNICO DELLA DIFESA DI GAETA

Il Ce.De.C.U. 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, può essere fornita in convenzione anche ad altre Amministrazioni ed a soggetti 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 e le dotazioni organiche, con competenze specifiche, in previsione del turn-over previsto nel triennio di piano pari al 40% della forza organica prevista;

Opportunità

- Mercato in espansione: sempre maggiore esigenza, sia nel mercato captive che in quello esterno, di servizi di demat;
- Costituzione, in collaborazione con AgID (Agenzia per l'Italia Digitale), Notartel e Archivio Nazionale dello Stato, del "Polo di Conservazione Nazionale";
- Consolidare rapporto di lavoro con personale qualificato attualmente in tirocinio e contratto di somministrazione;
- Costituzione di società a capitale pubblico privato.

Minacce

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

BUSINESS UNIT VALORIZZAZIONE MEZZI TERRESTRI E AEREI

STABILIMENTO MILITARE SPOLETTE DI TORRE ANNUNZIATA

Lo stabilimento Militare Spolte 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 e valorizzazione dei mezzi blindati e ruotati 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:19

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

Clienti serviti

- Amministrazione Difesa, nei cui riguardi l'Agencia 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, nonché di quota parte delle spese generali di funzionamento 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.

Per l'anno 2018 l'articolo 303 della legge di bilancio prevede che l'AID provveda a pagare i contratti di lavoro del personale a tempo determinato prorogati al 2018 con il fondo definito dall'art. 616 del codice dell'ordinamento militare (Fondo per l'efficienza dello strumento militare).

Infine, gli oneri relativi al personale civile e militare che prestano servizio presso AID costituiscono una dotazione finanziaria dell'Agencia 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
2017(*)	64,6	75,4	-10,7

Tab. 1 Ricavi – Costi – Risultato Operativo.

(*) Preconsuntivo

Distribuzione 2017 del valore della produzione

- Amministrazione Difesa 85%
- Altri clienti 15%

Autorizzazione Investimenti preconsuntivo 2017 (Milioni di Euro): 0,9 M€

Investimenti previsti nel periodo 2018-2020 (Milioni di Euro): 9,9 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)	142	0	0	5	0	4	0
Noceto di Parma (PR)	45	0	0	14	0	1	0
Torre Annunziata (NA)	118	6	0	6	0	0	0
Fontana Liri (FR)	93	3	0	11	0	0	0
Firenze (FI)	44	4	2	36	0	1	0
Castellammare di Stabia (NA)	59	14	0	1	0	0	0
Gaeta (LT)	0	126	0	22	0	0	0
Messina (ME)	192	6	0	3	1	0	0
Capua (NA)	0	247	0	16	0	0	0
Direzione Generale (RM)	3	3	0	13	2	6	0
TOTALE	696	409	2	127	3	12	0

Tab. 2 Personale impiegato al 31 dicembre 2017.

Lo sviluppo dell'ambito delle pari opportunità

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 l'AID promuove e diffonde, presso tutte le funzioni centrali e periferiche, 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.

Ad oggi, in Agenzia la percentuale di presenza delle donne sulla forza lavoro totale è inferiore rispetto a quella degli uomini; tuttavia tale fenomeno è legato alle origini degli stabilimenti come sedi militari, quindi con un numero di personale maschile storicamente predominante.

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.

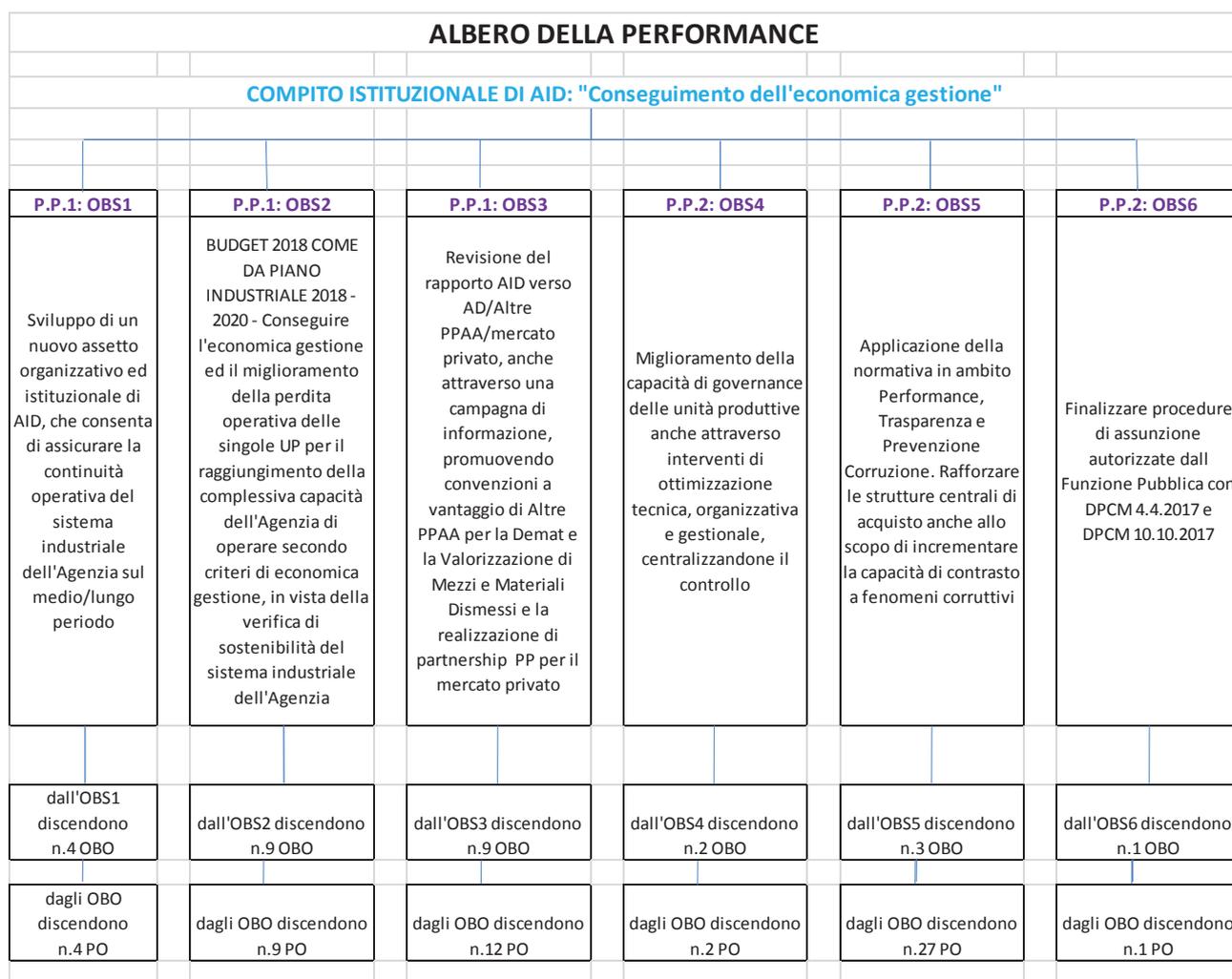


Fig. 1

Allo scopo di realizzare la propria Missione del “Conseguimento dell’economica gestione” con il conseguente pareggio di bilancio del sistema costituito dalle Unità Produttive e dalla Direzione Generale, 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 Piano industriale triennale dell’AID 2018-2020 (Piano Operativo 2018 e programma 2018-2020, Piano investimenti 2018, Piano triennale delle autorizzazioni degli investimenti 2018-2020, Previsioni ricavi, costi, risultato operativo 2018-2020) che l’A.I.D. presenta per l’approvazione da parte del Ministro vigilante di concerto con il Ministro dell’Economia e delle Finanze.

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 consuntivi, 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 MM, ma da tutte le Amministrazioni Pubbliche e Private e di perseguire nuove strade e nuovi mercati che possano dare impulso alla produzione degli Stabilimenti.

In riferimento alle singole Unità Produttive si evidenzia:

Arsenale Militare di Messina,

- Settore industriale di manutenzioni e costruzioni navali in crescita;
- Settore industriale di servizi di gestione della sottostazione elettrica ed efficientamento del naviglio minore stazionario;
- Presenza nei mercati di competitori con notevole efficienza operativa.

Stabilimento Militare Produzione Cordami di Castellammare di Stabia:

- Settore industriale dei cordami seppur “povero” in crescita;
- Presenza nei mercati di competitori caratterizzati da notevole efficienza operativa e con lavorazioni delocalizzate in mercati a basso costo;
- Produzione di manufatti in carbonio e dematerializzazione di archivi cartacei.

Sviluppo del Progetto di Green Ship Recycling :

- Settore da applicare ad un gran numero di navi militari (e potenzialmente civili). Il processo industriale sostenibile fa fronte all’esigenza e ha valenza per successive Unità Navali o Galleggianti.
- L’impianto di riciclaggio navi è concepito secondo le specifiche e le linee guida IMO.

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 con durata triennale (in corso di rinnovo per il triennio 2018-2020) 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.
- Costituzioni di specifici accordi di collaborazione con le varie Direzioni Generali del Ministero della Salute ed AIFA, con l’ausilio di appositi tavoli tecnici, istituiti “ad hoc”, finalizzati all’individuazione delle esigenze e delle eventuali risorse umane e finanziarie necessarie per la loro realizzazione.

Per quanto riguarda invece le attività a favore delle FF.AA. si intende promuovere una serie di incontri con il Comando Logistico dell’Esercito e l’Ispettorato Generale della Sanità Militare finalizzati all’individuazione di possibili attività che questa BU può eseguire a loro favore, non disponibili altrimenti. Particolare attenzione sarà riservata al riempimento, ricondizionamento e messa in disponibilità di autoiniettori specifici per la difesa NBCR, ormai sempre più difficili da reperire sul mercato internazionale e per i quali potrebbe essere previsto un investimento specifico e basato su una partnership pubblico-privato.

BUSINESS UNIT DEMATERIALIZZAZIONE

Il Ce.De.C.U. nel nuovo assetto organizzativo lavora in un'ottica di servizio e non di produzione. Nel triennio 2018-2020 la nuova configurazione consisterà nella messa a disposizione e nell'erogazione delle attività di dematerializzazione, secondo quanto previsto dalla direttiva SMD-F-011 ED. 2017, 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 previste dal Codice dell'Amministrazione 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 prodotti 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 predisposta ed inviata alla Funzione Pubblica il 14 dicembre 2016 la "Programmazione triennale del fabbisogno di personale 2016-2018", unitamente alla richiesta di autorizzazione ad assumere e a bandire. Con DPCM del 4/4/2017 e del 10/10/2017 l' AID è stata autorizzata a bandire e ad assumere nuovo personale e a stabilizzare il personale con contratto di lavoro a tempo determinato.

Ad oggi, l' AID ha ricevuto nuovo personale a seguito di mobilità collettiva del personale della Croce Rossa Italiana, è in fase di conclusione delle procedure assunzionali di cui al DPCM di aprile e sta procedendo con la mobilità volontaria per le assunzioni di cui al DPCM di ottobre.

Sistemi contabili utilizzati e tipo di gestione adottata

L' A.I.D. redige un bilancio di tipo civilistico ed adotta una contabilità generale ed una contabilità industriale conformemente al Regolamento interno di Amministrazione e Contabilità.

"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; pertanto viene attuata la separazione contabile.

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 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

Clienti istituzionali (Ministero della Salute, Istituto Superiore di Sanità, Polizia Guardia di Finanza ecc); associazioni pazienti malattie rare; clienti privati;

Competitors: aziende del munizionamento, aziende di produzione e commercializzazione di nitrocellulose e polveri da sparo, aziende di cantieristica navale, ecc.

Enti ed economie locali

Stakeholders interni

Amministrazione Difesa

Personale A.I.D.

Sindacati

Punti di forza

- 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, anche in collaborazione con primari partner commerciali/industriali, sia nazionali che internazionali.

- L'A.I.D. è "in house" all'Amministrazione Difesa ed opera in regime di convenzione
- Capacità di mantenimento del mercato captive 'Amministrazione Difesa' anche con budget in contrazione; disponibilità di importanti quantità di materiali riutilizzabili previsti in alienazione da parte dell'Amministrazione Difesa e possibilità da parte della stessa di effettuazione di pagamenti per le commesse A.I.D. tramite la cessione di materiali in permuta.
- Delibera ANAC n.712 del 28 giugno 2016 che permette la stipula di Convenzioni tra pubbliche amministrazioni (*in house providing* con le PA centrali).

Punti di debolezza

- Massive uscite in quiescenza con possibili difficoltà gestionali di breve periodo nel travasare e mantenere internamente competenze critiche.
- Problematiche operative in via di risoluzione 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 parzialmente compensare le carenze dei profili professionali del personale in quiescenza e per assicurare continuità operativa alle strutture organizzative centrali e continuità produttiva alle Stabilimenti industriali.
- 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: lunghi tempi di pagamento da parte di AD, impossibilità di ricorso al credito per eventuali flessibilità di cassa.
- Infrastrutture ed Impiantistica in parte obsoleta che versa talvolta in condizioni critiche dal punto di vista del pieno adeguamento alle norme.
- 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 il ciclo di programmazione strategica ed economico-finanziaria per l'esercizio finanziario 2018-2020 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 organizzativo ed istituzionale di AID, che consenta di assicurare la continuità operativa del sistema industriale dell'Agenzia sul medio/lungo periodo”;
- OBS2** “BUDGET Conseguire l'economica gestione ed il miglioramento della perdita operativa delle singole UP per il raggiungimento della complessiva capacità dell'Agenzia di operare secondo criteri di economica gestione, in vista della verifica di sostenibilità del sistema industriale dell'Agenzia”;
- OBS3** “Revisione del rapporto AID verso AD/Altre PPAA/mercato privato, anche attraverso una campagna di informazione, promuovendo convenzioni a vantaggio di Altre PPAA per la Demat e la Valorizzazione di Mezzi e Materiali Dismessi e la realizzazione di partnership PP per il mercato privato”;

Obiettivi strategici con priorità politica 2:

- OBS4** “Miglioramento della capacità di governance delle unità produttive anche attraverso interventi di ottimizzazione tecnica, organizzativa e gestionale, centralizzandone il controllo”;
- OBS5** “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** “Finalizzare procedure di assunzione autorizzate dalla Funzione Pubblica con DPCM 4.4.2017 e DPCM 10.10.2017”.

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 “Piano Industriale Triennale dell'AID” (Allegato 2). Tale Piano tuttavia è in attesa di approvazione da parte del Ministro. Gli obiettivi strategici per l'anno 2018, invece, sono riportati nel “Programma di attività e budget di esercizio 2018” approvato dal Ministro della Difesa il 23 dicembre 2017 (Allegato 3).

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 di Agenzia in OBO e PO, si rimanda all'Allegato 4.

La **“Relazione sulla Performance 2018”** 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 2018, 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.

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 Ministro in data 12 ottobre 2017.

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.

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.

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 approvato con DM 29/9/2016.

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 riportate:

- 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:

<i>FASE DEL PROCESSO</i>	<i>SOGGETTI COINVOLTI</i>	<i>ORE UOMO DEDICATE ALLE FASI</i>	<i>ARCO TEMPORALE</i>
<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 e Criticità: il sistema informativo/informatico è utilizzato nella registrazione dei dati di produzione inerente le ore di lavorazione prestate dalle singole persone sulle singole commesse.

Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance:

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

Azioni per il miglioramento nei settori:

► **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.

► **Riassetto organizzativo**: l'AID in seguito alla fisiologica riduzione degli organici, solo in parte compensata dalle nuove entrate di personale a seguito dell'attivazione delle procedure di reclutamento/stabilizzazione in essere, continuerà a conseguire, 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 maggiormente aderenti alle esigenze operative.

7.4 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;
- 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 2018-2020 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 2018, 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 2018-2020, che è parte integrante del Piano Triennale Anticorruzione 2018-2020, 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 succitato decreto, per l'anno 2018 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.

DIRETTORE GENERALE
Ing. Gian Carlo
Anselmino

Sviluppo Capitale
Umano e
Organizzazione D.
Roberti (3*)

Affari Legali e
Contenzioso D.
Cimmino (3*)

Amministrazione
Finanza e Controllo D.
Barbieri (2*)

Gestione Permute
Milano (1*)

Sistemi ICT, documentali
e conservazione digitale
D. B. Grillo (2*)

Qualità, Sicurezza e
Ambiente D.
a.l. DG

Affari Generali
Tempra (1*)

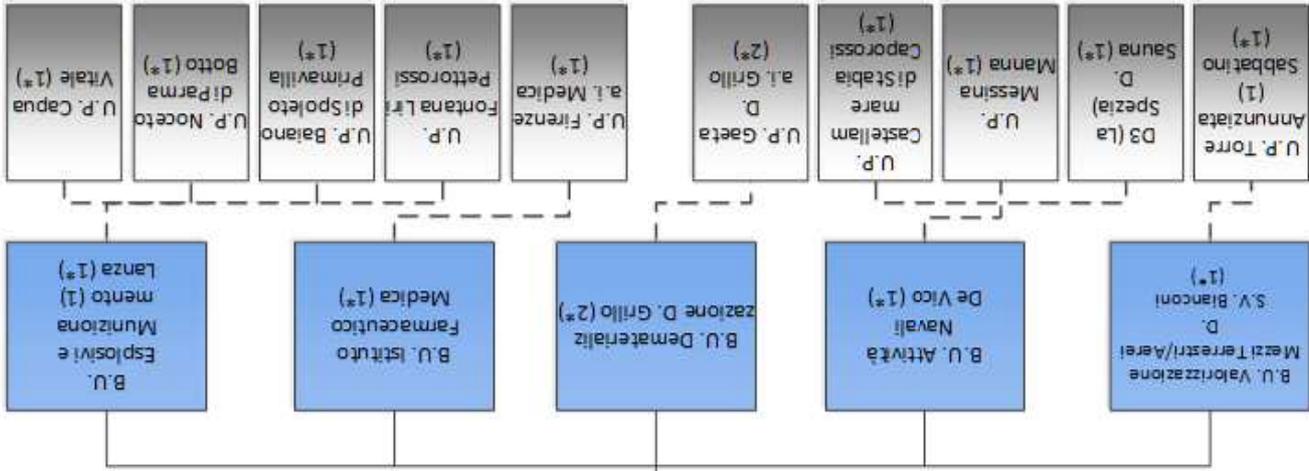
Prevenzione della
Corruzione e
Trasparenza
Greco (1*)

Contrattualistica
societaria e processi di
approvigionamento D.
S.V. Greco (1*)

Comunicazione e
Ufficio Stampa D.
a.l. DG

Marketing e sviluppo
mercato D.
a.l. DG

Organo Centrale di
Sicurezza
a.l. Lanza (1*)



NOTE:

(1) Per le attività connesse alla componente "spoleta", la B.U. "Esplosivi e Munizionamento" si avvale di personale e utilizza attrezzature dell'Unità produttiva di Torre Annunziata.

(2) Designato Sostituto del Direttore Generale in caso di assenza o di impedimento temporaneo.

LEGENDA

- (1*): Personale militare
- (2*): Personale civile a tempo determinato
- (3*): Personale di AD in comando presso AID

D : Posizione dirigenziale civile di 2ª fascia
B.U.: Business Unit (o Area strategica di mercato)
U.P.: Unità Produttiva

a.l.: ad interim
s.v.: sede vacante

dipendenza gerarchica
dipendenza funzionale

COMITATO DIRETTIVO
MANNA (1*)
BOTTO (1*)
PRIMAVILLA (1*)
GRILLO (2) (2*)
Segreteria: Affari Generali



*Piano Industriale Triennale
dell'Agenzia Industrie Difesa
2018-2020*

Roma, dicembre 2017

Indice

1. Executive summary
2. Introduzione
3. Le linee programmatiche dell’Agenzia
4. Il triennio 2014-2016
5. Il 2017
6. Il triennio 2018-2020
 - 6.1 Business Unit ESPLOSIVI E MUNIZIONAMENTO
 - Lo Stabilimento di BAIANO DI SPOLETO
 - Lo Stabilimento di NOCETO
 - Lo Stabilimento di FONTANA LIRI
 - Lo Stabilimento di CAPUA
 - 6.2 Business Unit VALORIZZAZIONE MEZZI TERRESTRI E AEREI
 - Lo Stabilimento di TORRE ANNUNZIATA
 - 6.3 Business Unit ATTIVITA’ NAVALI
 - L’Arsenale di MESSINA
 - Lo Stabilimento di CASTELLAMMARE DI STABIA
 - Il Progetto di SHIP RECYCLING
 - 6.4 Business Unit DEMATERIALIZZAZIONE
 - Lo Stabilimento di GAETA
 - 6.5 Business Unit CHIMICO - FARMACEUTICO
 - Lo Stabilimento di FIRENZE
7. Le Risorse Umane
8. Le Previsione economiche finanziarie 2018-2020

1. Executive summary

Il presente Piano industriale triennale 2018-2020 (di seguito denominato Piano), in aderenza a quanto previsto dalla norma di riferimento (art. 2190 comma 1-bis del d.lgs 15 marzo 2010, n. 66), individua le strategie programmatiche di crescita che, in linea di continuità con il processo di risanamento delle Unità Produttive (di seguito denominate U.P.) avviato nel precedente triennio 2015-2017 con le iniziative del Piano di Rilancio e Competitività, condurranno l'Agencia Industrie Difesa (di seguito denominata Agencia) ad operare in complessive condizioni di economica gestione alla fine del Piano stesso.

Nel quadro delle predette strategie, l'Agencia nell'ottica di valorizzare le "ricchezze" interne, in termini di risorse umane, competenze e capacità industriali, sui mercati istituzionali e commerciali a beneficio della Difesa e delle altre Pubbliche Amministrazioni (di seguito denominate P.A.) mirerà a:

- dare impulso alle iniziative produttive ad alta intensità di utilizzo della manodopera interna (*labour-intensive*) per portare a saturazione le attuali capacità operative, ottimizzando i nuovi investimenti, compatibilmente con le risorse finanziarie disponibili;
- consolidare e, ove possibile, ampliare il mercato verso il cliente istituzionale (denominato anche mercato *captive*), in ottica di *customer-satisfaction* del cliente Difesa, facendo anche ricorso a commesse assegnate all'Agencia come controprestazioni di convenzioni in permuta per la valorizzazione di mezzi e materiali;
- implementare stabili e durature relazioni con primarie aziende nell'*industry 'difesa e spazio'* in campo produttivo, commerciale e finanziario, attraverso accordi, consorzi, Partnership Pubblico/Privato (di seguito denominata P.P.P.), *Project Financing* etc., dando priorità al settore industriale nazionale, anche con governi stranieri. In tale ambito, tenuto conto che le produzioni di talune U.P., quale quella di Fontana Liri, si rivolgono esclusivamente al mercato privato, il percorso di risanamento della stessa U.P. deve necessariamente avvenire mediante l'individuazione di partner industriali, nazionali o esteri, disponibili alla costituzione di P.P.P. che siano in grado di garantire, operando secondo regole di mercato, la competitività nei mercati internazionali.

Al termine del Piano, l'Agencia, nel rispetto degli obiettivi prefissati dallo stesso Piano, perverrà a condizioni complessive di economica gestione.

Ciò avverrà, in estrema sintesi, in virtù dei positivi risultati operativi delle U.P. di Firenze, Gaeta, Noceto, Baiano, Messina e Torre Annunziata, che

compenseranno le *performances* non pienamente positive delle restanti U.P., in particolare di Capua che necessiterà di un adeguato periodo per raggiungere la piena competitività¹.

Infatti, i risultati economici riportati nella tabella sottostante, evidenziano la crescita dei volumi produttivi ed il costante e graduale miglioramento del risultato nel periodo di Piano, con un netto recupero della perdita di **12,4 M€** del primo anno.

A fine triennio, infatti, si attende **un risultato operativo positivo per 0,4M€** che, unitamente ai proventi finanziari previsti dalla distribuzione dei dividendi della P.P.P. da realizzare nell'U.P. di Fontana Liri (0,8M€), dovrebbe far registrare **un risultato di gestione positivo pari a 1,2M€**.

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

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

- Rispetto alle altre UP, l'UP di Capua è stata affidata in gestione all'Agenzia solo dal 1° gennaio 2017 con una perdita iniziale di circa 10ME;
- Le linee produttive dell'UP di Capua saranno pienamente operative solo a partire dalla seconda metà del 2018, all'esito degli adeguamenti infrastrutturali a norma di legge.

2. Introduzione

Mission, attività e vision

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

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

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

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

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

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

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

Per poter orientare tutte le risorse disponibili alla realizzazione degli obiettivi dell' Agenzia è stata ripensata la "vision" che consiste nella: "*identificazione e valorizzazione delle ricchezze interne in termini di risorse umane, competenze e capacità industriali, sui mercati istituzionali e commerciali a beneficio della Difesa*".

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

ESPLOSIVI E MUNIZIONAMENTO

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

VALORIZZAZIONE MEZZI TERRESTRI E AEREI

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

ATTIVITA' NAVALI

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

CHIMICO FARMACEUTICO

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

DEMATERIALIZZAZIONE

- "Centro di Dematerializzazione e Conservazione Unico della Difesa" di **Gaeta**

Negli ultimi anni, tali U.P. - che impiegano n. 1154 unità di personale (n. 115 militari e n. 1039 civili) - hanno fatto registrare un significativo *trend* di miglioramento e per questa ragione il Parlamento, su indicazione del Governo, ed a tal fine integrando l'art. 2190 del Codice dell'ordinamento militare con il comma 1 *bis*, ha incaricato l' Agenzia di predisporre, entro il 31 dicembre 2017,

un Piano industriale triennale 2018-2020 che, previa approvazione del Ministro della Difesa di concerto con quello dell'Economia e Finanze,“individui le progressive misure volte a realizzare sinergie gestionali, nell'ambito della propria attività anche attraverso il conseguimento della complessiva capacità di operare dell'Agenzia medesima secondo criteri di economica gestione”.

La stessa integrazione ha, altresì, previsto che al termine di tale triennio si proceda alla verifica della sostenibilità dell'Agenzia ed all'approvazione, con analoghe modalità, di un nuovo piano industriale triennale, previa liquidazione delle eventuali U.P. che, per le loro insufficienti *performance* risultassero compromettere la stabilità del sistema ed il conseguimento dell'economica gestione.

La descritta modifica fa dunque stato della positiva valutazione istituzionale non soltanto dell'effettivo miglioramento delle U.P., ma anche e soprattutto del futuro dell'Agenzia e proprio in vista di questa concreta prospettiva di rilancio industriale è stato differito il precedente termine legislativo che fissava alla fine del 2017 l'avvio delle procedure di liquidazione per le unità ancora non in equilibrio.

Infatti, l'Agenzia, nel precedente periodo 2014-2016, ha avviato più efficaci strategie operative e gestionali che, valorizzando le “ricchezze” esistenti, hanno consentito una netta inversione di tendenza rispetto al precedente triennio 2011-2013, quando solo le Unità di Firenze e Baiano erano in economica gestione e i risultati operativi complessivi dei restanti Stabilimenti erano negativi.

Tali strategie hanno già consentito di ottenere:

- condizioni di economica gestione delle Unità di **Firenze, Baiano, Noceto e Gaeta;**
- un netto miglioramento dei risultati operativi complessivi, con un **recupero di circa 10 M€ sulla perdita di fine 2013;**
- un risultato operativo complessivo (preconsuntivo 2017) sostanzialmente analogo all'anno precedente, al netto dell'effetto derivante della **perdita di circa 10 milioni di euro della U.P. di Capua**, che ha potuto iniziare il suo percorso di risanamento soltanto dal 1° gennaio 2017, allorquando è avvenuto l'affidamento in gestione all'Agenzia.

3. Le linee programmatiche dell’Agenzia

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

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

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

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

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

- assicurare la necessaria continuità del *business*, in ottica di *customer-satisfaction*, anche per soddisfare le esigenze del “cliente” A.D.;
- individuare nuovi settori di sviluppo, anche attraverso la costituzione di P.P.P., ove potenziare e diversificare l’offerta, incrementando i volumi produttivi per altri clienti, nazionali e globali, privati e istituzionali.

2) Ottimizzazione dell’assetto organizzativo dell’Agenzia

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

Ciò dovrà avvenire in particolare:

- mantenendo le imprescindibili competenze “strategiche” (profili tecnici specialistici) ancora disponibili presso i reparti produttivi delle U.P., attraverso un mirato ed equilibrato *turn over*, ai fini dell’indispensabile travaso del *know how*, senza impatti sulla funzionalità e produttività delle stesse U.P. e in chiave di contenimento dei costi complessivi di gestione del personale;
- razionalizzando, per quanto possibile, secondo criteri di efficacia, efficienza ed economicità, alcune funzioni, comprese quelle di *staff* presenti in sede centrale, provvedendo da un lato ad eliminare le duplicazione e dall’altro a potenziare quelle che rivestono maggiore rilevanza strategica per il *business* (progetto di *business improvement* “famiglie professionali”);
- stabilizzando le risorse interne assunte con contratto a tempo determinato destinatarie delle specifiche disposizioni vigenti in materia, tramite le procedure concorsuali recentemente avviate (ex art. 35, comma 3bis, lett. A) del d.lgs. n. 165/2001, restando inteso che saranno studiate idonee soluzioni per inserire in via permanente nella forza effettiva anche le peculiari risorse interne dirigenziali di stampo manageriale il cui contributo risulta indispensabile per lo sviluppo armonico del piano;
- assicurando la copertura degli ulteriori profili critici funzionali alla realizzazione di un efficace modello di *business*, mediante le ulteriori procedure concorsuali *ex lege* da avviare già a partire dal 2018;
- garantendo, senza soluzione di continuità, la copertura di tutte le posizioni organiche del personale militare necessario;
- continuando ad utilizzare la manodopera interinale (grazie all’introduzione di risorse addestrate nel biennio precedente tramite

tirocini formativi) - al momento l'unico strumento che può essere attivato temporaneamente e nel breve termine per fare fronte alle esigenze che non potranno essere soddisfatte con le assunzioni di cui ai punti precedenti - onde assicurare alle U.P. la disponibilità di ulteriore personale, funzionale alla realizzazione delle commesse;

- gestendo e valorizzando, attraverso un apposito progetto di *change management*, le differenze culturali delle risorse umane presenti, nell'ottica di promuovere i mutamenti culturali e di processo indispensabili a fronteggiare con l'efficacia e la competitività necessarie i nuovi e mutati scenari di mercato.

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

Nel corso del 2017, la Direzione Generale dell'Agenzia ha ulteriormente affinato le strategie finanziarie con l'obiettivo di risolvere le criticità di cassa e di ridurre i crediti vantati nei confronti dell'A.D. Uno degli obiettivi raggiunti nel 2017 sotto il profilo finanziario è stato quello di definire, con l'approvazione della revisione alla direttiva SMD-F-011 (edizione 2017), più snelle modalità di ripianamento per gli oneri, ed in particolare, la metodologia di rimborso della quota parte di spese generali necessarie alle U.P. per l'esecuzione delle commesse assegnate dall'A.D. Al fine di contenere gli esborsi di cassa per le Forze armate (di seguito denominate F.A.) e al contempo garantire all'Agenzia il *cash flow* necessario alla operatività, sono state effettuate compensazioni finanziarie, gestite a livello 'centralizzato', tra i debiti che l'Agenzia vanta verso l'A.D. e derivanti dall'acquisizione in permuta dei mezzi e dei beni dimessi, ed il finanziamento delle nuove commesse; tale modalità è stata utilizzata anche per ridurre parte dei crediti pregressi che l'Agenzia vantava nei confronti dell'A.D.

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

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

altri fondi nazionali (da altre P.A. e/o Istituzioni Pubbliche e/o Private) e comunitari, qualora ne sussistano i presupposti.

Il Piano, nell'arco del triennio 2018-2020, in buona sostanza, oltre a preservare e valorizzare le capacità esistenti (personale ed assetti produttivi) persegue il prioritario obiettivo dell'**aumento dei volumi produttivi** e quindi, del valore della produzione, per il conseguimento delle previste capacità complessive di operare in condizioni di economica gestione.

L'aumento del valore della produzione, infatti, costituisce sostanzialmente la leva operativa più efficace per ottenere i risultati prefissati e sulla quale agire per incrementare il margine di contribuzione ed assorbire i costi generali/indiretti, nel quadro del progressivo risanamento delle U.P.

A tal fine, il Piano è finalizzato a:

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

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

produzione e il conseguente aumento del margine di contribuzione di Agenzia.

A tal fine, pertanto, l'Agenzia:

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

In conclusione giova anche ricordare che, il processo di riconfigurazione strategico, organizzativo ed operativo iniziato dall'Agenzia nel 2015 con il Piano di Rilancio e Competitività, è stato condizionato dai vincoli imposti dal vigente assetto normativo che non agevolano il percorso di risanamento dell'Agenzia.

In particolare si ricorda che il collegio dei Revisori dei Conti già nella relazione al bilancio 2016 osservava che:

«Per tutta la durata dell'esercizio si è potuto constatare che permangono difficoltà gestionali a causa soprattutto del limitato organico esistente nella Sede centrale, che ha potuto assicurare le funzioni vitali dell'Agenzia disponendo di personale con contratto a tempo determinato in numero in continua riduzione per effetto della normativa primaria sopravvenuta. »

4. Il triennio 2014-2016

Nel triennio 2014-2016, come anticipato in premessa, in virtù di nuove e più efficaci strategie operative e gestionali, sono stati ottenuti risultati nettamente migliori rispetto al periodo 2011-2013, con una **diminuzione della perdita operativa sul Bilancio 2016 di circa 10M€ rispetto al Bilancio 2013.**

Di seguito viene illustrato il *trend* del valore della produzione nel periodo 2014-2016 rispettivamente a favore dell'A.D. e verso il mercato privato.

Valore della produzione a favore dell'A.D.

Al fine di quantificare il valore istituzionale di consuntivo 2014-2016 è stato cumulato il Valore della Produzione verso il cliente Difesa sviluppato dalle U.P. (esclusa l'U.P. di Capua), prendendo in esame gli ultimi tre Bilanci 2014-2016.

Come riportato nella tabella sottostante, tale valore ammonta a **133,6M€**, compresi i **25,6M€** relativi alle attività di valorizzazione di mezzi dismessi dalle F.A./Arma dei Carabinieri (di seguito denominate F.A./Arma CC) acquisiti in permuta.

In particolare, complessivamente nei tre anni:

- per le commesse di produzione, l'Agenzia ha chiesto alle FA/Arma CC oneri a rimborso per **29,5M€** in ottemperanza alla direttiva SMD 'Modalità e procedure per la gestione delle commesse all'Agenzia da parte degli Enti della Difesa';
- per la valorizzazione dei mezzi - l'Agenzia ha erogato alle FA/Arma CC controprestazioni per **8,9M€** e che saranno completati per altri **12,7M€** nei prossimi mesi.

Valore della Produzione (VP) A.D. vs oneri a rimborso in M€

B.U.	U.P.	VP 2014	VP 2015	VP 2016	Totale VP	oneri a rimborso 2014	oneri a rimborso 2015	oneri a rimborso 2016	Totale oneri
Esplosivi munizionamento	BAIANO	11,00	10,10	9,88	30,98	2,37	1,46	1,68	5,50
	NOCETO	6,52	7,75	9,49	23,76	3,90	3,18	1,18	8,26
	FONTANA	1,40	1,40	1,84	4,64	0,01	0,00	0,34	0,35
Mezzi terr/aerei	TORRE	0,60	6,22	21,09	27,91	0,03	0,01	0,01	0,04
Farmaceutico	FIRENZE	2,29	2,55	3,73	8,57	0,29	0,61	5,18	6,07
Demat	GAETA	5,39	2,24	2,08	9,72	2,15	1,24	0,04	3,43
Attività navali	MESSINA	8,96	8,37	8,22	25,54	1,45	2,53	1,29	5,28
	CASTELLAMMARE	0,72	0,59	1,20	2,50	0,22	0,25	0,12	0,59
Totale		36,89	39,21	57,52	133,62	10,40	9,28	9,84	29,52

In sintesi, in tale triennio, a fronte di un totale di 33,3M€ di fondi resi a favore dell' **Agenzia** e così composti:

- 29,5M€ per pagamenti degli oneri a rimborso relativi alle commesse di produzione eseguite dalle U.P.;
- 1,1M€ di rimborsi spesa per attività di valorizzazione di mezzi dismessi dalle FA/ Arma CC acquisiti in permuta (in totale 1,3M€, ipotizzando il 5% su 25,6M€ di valorizzazione di mezzi dismessi);
- 2,7M€ di contributi che l' **Agenzia** ha ricevuto per l'EF 2014 (ultimo anno dei finanziamenti in base alla Legge di Stabilità 2015) per potenziamento e per spese generali;

l' **Agenzia ha restituito un Valore della Produzione di 133,6M€; ovvero, per ogni euro di fondi ricevuti, l' **Agenzia** ha restituito al cliente Difesa un controvalore pari a 4,01€, tenuto conto anche del valore dei mezzi dismessi.**

In merito alla valorizzazione di mezzi e materiali in *surplus*, si fa osservare che le numerose attività di cessione avviate nel corso del 2016, i cui risultati saranno apprezzabili nel 2017 e negli anni successivi, hanno altresì consolidato il ruolo dell' **Agenzia** quale ente in grado di operare nel settore dell' *import* ed *export* di materiale di armamento in conformità dei dettami della legge 185/90.

Nella tabella sottostante, si riportano le valorizzazioni più significative consuntivate a fine 2016, per la Difesa (già fatturati per **25,6M€**)

OGGETTO CESSIONE	VALORE CONTRATTO (in k€)	DATA CONTRATTO	CLIENTE/SOCIETA'	PAESE
Si. Ar. HAWK e parti di ricambio	4.500	28/05/2014	Sielman	Grecia
N. 60 missili MILAN	300	13/10/2015	MBDA	Francia
Cartucce cal. 12.7 (n. 420.800)	97	28/10/2015	SOFEMA Francia	Guinea
Spare Parts M109L e M113	2.788	13/02/2015	Governo Pakistan	Pakistan
Obici semoventi M109L	2.382	13/02/2015	Cio -Governo Pakistan	Pakistan
N.117 Blindo Centauro	5.581	14/05/2015	Regno di Giordania	Giordania
N.12 Puma 6x6 CC	480	08/08/2016	Cio -Governo Pakistan	Pakistan
N.24 Puma 6x6 EI	690	25/11/2016	Cio -Governo Pakistan	Pakistan
N. 207 veicoli SIDAM	1.500	04/03/2016	FTS Belgio	Belgio
Si.Ar. Skyguard	1.522	13/10/2016	Rehinmetall Italia	Italia
N. 100 Leopard 1A5	4.500	16/06/2016	Ruag	Svizzera
N. 37.023 armi Carabinieri	2.589	20/11/2015	Nuova Jager	Italia
N. 100 VCC2	550	30/11/2016	Marconi	Italia

Totale € 27.479

Valore della produzione per il mercato privato

Come si evince nella tabella sottostante, nell'arco del triennio 2014-2016 le U.P. hanno consuntivato per il mercato privato, un valore della produzione medio di **14,0M€/anno**.

Valore della Produzione (VP) mercato privato 2014-2016 - in M€

B.U.	U.P.	VP 2014	VP 2015	VP 2016	Totale VP
Esplosivi munizionamento	BAIANO	0,67	0,34	0,70	1,71
	NOCETO	5,84	3,08	1,39	10,31
	FONTANA	2,90	2,99	4,04	9,93
Mezzi terr/aerei	TORRE	2,61	-0,11	-0,04	2,46
Farmaceutico	FIRENZE	4,73	3,36	2,57	10,67
Demat	GAETA	0,04	0,01	-	0,05
Attività navali	MESSINA	3,98	1,24	1,22	6,44
	CASTELLAMMARE	0,40	0,05	0,06	0,52
Totale		21,18	10,96	9,95	42,09

Margine Lordo di Contribuzione (MLC) mercato privato 2014-2016 - in M€

B.U.	U.P.	MLC 2014	MLC 2015	MLC 2016	Totale MLC
Esplosivi munizionamento	BAIANO	0,64	0,32	0,52	1,48
	NOCETO	1,26	2,00	0,59	3,85
	FONTANA	0,98	0,47	0,22	1,67
Mezzi terr/aerei	TORRE	0,32	-0,16	-0,05	0,12
Farmaceutico	FIRENZE	3,40	2,50	1,14	7,04
Demat	GAETA	0,04	0,01	-	0,05
Attività navali	MESSINA	1,03	0,27	0,56	1,86
	CASTELLAMMARE	0,21	0,02	0,04	0,27
Totale		7,89	5,43	3,02	16,33

Nella tabella soprariportata, viene illustrato il margine lordo di contribuzione del 'mercato privato' estratto dai bilanci degli EF 2014, 2015 e 2016.

Tale valore, calcolato come valore della produzione 'mercato privato' al netto dei relativi costi esterni variabili (materiali diretti, costi diretti di reparto, lavorazioni esterne, interinali diretti, ed altri costi diretti di commessa), ha rappresentato per il passato triennio, l'unica leva operativa propedeutica alla generazione di flusso di cassa, indispensabile per:

- assorbire i costi generali/indiretti delle U.P. e della Direzione Generale;
- realizzare gli investimenti improcrastinabili, relativi sia agli adeguamenti in materia di sicurezza sul lavoro e di igiene ambientale, sia agli interventi destinati a non interrompere le filiere produttive.

5. Il 2017

Dal punto di vista delle attività operative il 2017 si è caratterizzato per l'entrata in piena operatività delle iniziative del Piano di Rilancio e Competitività, avviate a partire dal 2015, con una previsione di riflessi positivi complessivi per il sistema dell'Agenzia anche nel prossimo triennio 2018-2020.

In particolare si evidenzia:

- sono in via di esecuzione nuove iniziative per il rilancio degli Stabilimenti della Campania, mirate a valorizzare le risorse umane con attività *labour-intensive* e ad accrescere i rapporti con le istituzioni. Tra queste, in particolare, rientra per l'U.P. di Torre Annunziata, la lavorazione di una fase di dematerializzazione di materiale cartaceo a favore dell'Aeronautica Militare in piena sinergia con il Ce.De.C.U. di Gaeta;
- cannabis ad uso terapeutico – terminata la fase di sperimentazione di una nuova varietà di cannabis ad alto contenuto di THC e completate due nuove serre e camere di pre-essiccazione, è stata raggiunta una potenzialità produttiva di 100/kg/anno che, nel 2018, potrebbe essere triplicata previo finanziamento da parte del Ministero della Salute;
- *Green Ship Recycling Process* - nel 2017 sono state messe in atto attività di *ship recycling* che, in piena conformità al processo sviluppato dall'Agenzia, hanno permesso di sperimentare due diversi modelli tecnico-gestionali che consentiranno maggiore flessibilità nell'affrontare le opportunità di *business* previste nel prossimo triennio;
- per l'U.P. di Baiano è stato concluso il processo inerente l'omologazione nazionale delle granate 40x53mm HV (tipo HEDP-SD e TP-TM) necessario alla esecuzione delle produzioni commissionate dalla A.D. E' stato finalizzato un accordo quadro industriale con il consorzio PBI che prevede la produzione, dal 2018, di giubbetti di protezione individuale di livello 4 al cliente Difesa;
- per l'Arsenale di Messina, il 2017 è stato caratterizzato dalla ripresa del mercato privato grazie anche al ripristino dell'operatività del bacino galleggiante GO55 avvenuto con l'impiego di manodopera interna.

Tra i fatti salienti del 2017, accennati in precedenza, e che avranno un importante impatto per gli anni a venire, giova ricordare che:

- la nuova revisione della direttiva SMD - F-011 (edizione 2017) emanata lo scorso mese di luglio, comporterà indubbi vantaggi sia in termini di modalità e tempestività dei pagamenti che per il riconoscimento all'Agenzia della quota parte di spese generali connesse all'espletamento delle commesse assegnate dall'A.D.;

- il 17 novembre 2017 l’Agenzia, per la prima volta dalla sua costituzione, ha bandito un concorso pubblico, per esami con riserva dei posti, ex art. 35, comma 3bis, lett. A) del d.lgs. n. 165/2001 per la copertura di 13 unità con contratto a tempo indeterminato che potrà consentire la stabilizzazione di alcune delle risorse interne con contratto a tempo determinato.

Nel contempo, il 2017 è stato caratterizzato da alcuni profili di criticità di natura operativa emersi presso alcune U.P. (U.P. di Baiano), sia in termini di avanzamento delle attività programmate sia in termini di acquisizione delle commesse da parte del cliente (U.P. di Fontana Liri e Messina).

Nonostante tali criticità, i risultati di preconsuntivo 2017 (ai fini del confronto con l’esercizio precedente è stata esclusa l’U.P. di Capua), comparati con i valori del consuntivo 2016, evidenziano che l’Agenzia è sostanzialmente in linea rispetto allo scorso anno, registrando una perdita operativa di **-10.758k€**, con un aumento del 5% rispetto al 2016 (**-10.242k€**).

Per le U.P. di Baiano, Noceto, Firenze e Gaeta è prevista la conferma dell’economica gestione, mentre per l’U.P. di Torre Annunziata una minor perdita rispetto all’anno precedente. Per l’U.P. di Baiano, i risultati saranno inferiori alle aspettative in quanto ha dovuto far fronte al fermo produttivo di circa 6 mesi delle attività causato da un incidente occorso nel dicembre 2016, che ha reso necessaria una rivisitazione di tutti i processi produttivi.

Per contro, le U.P. di Messina, Fontana Liri e Castellammare di Stabia faranno registrare una maggior perdita rispetto all’anno precedente:

- per l’U.P. di Fontana Liri si è registrato un ritardo nell’assegnazione della commessa per la trasformazione delle cariche di lancio tipo M4A1/A2 in tipo DM42 da parte dell’A.D. (commessa che sarà recuperata nel 2018); inoltre l’eccezionale e perdurante siccità che ha colpito la zona ha causato la sospensione totale delle attività produttive di nitrocellulosa e polveri per mancanza di acqua, a partire dallo scorso mese di agosto;
- per l’Arsenale di Messina, nonostante una rilevante espansione delle attività per il mercato esterno, il risultato è stato inficiato dalla mancata assegnazione delle attività programmate per la Marina Militare, quali, ad esempio, la sosta lavori di pattugliatore classe comandanti (impegnate in importanti missioni nel mar Mediterraneo).

Nella tabella sottostante, si riporta una sintesi previsionale dei principali dati economici relativi al 2017:

CONTO ECONOMICO (valori in migliaia di euro)	Consuntivo 2016	Piano operativo 2017	Precons. 2017	Delta Precons.2017/ Cons. 2016
Valore della produzione	67.071	74.046	64.612	-4%
Costi della produzione	77.314	80.611	75.370	-3%
Risultato operativo	-10.242	-6.565	-10.758	-5%
Proventi/(oneri)finanziari	-7	-	1	-
Proventi/(oneri)straordinari	2.598	-	-	-
Risultato di gestione	-7.651	- 6.565	-10.757	-41%

6. Il triennio 2018 - 2020

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

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

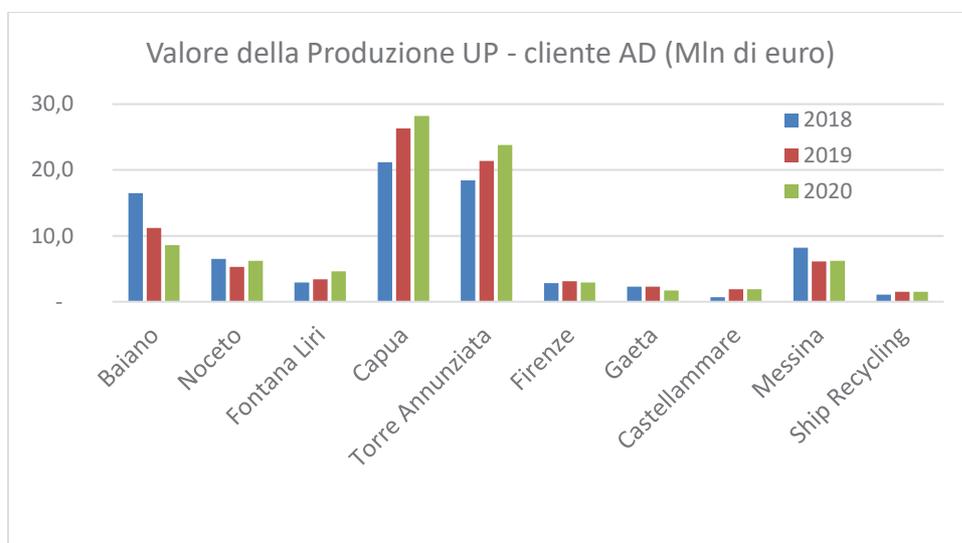
Valore della Produzione

Nell'arco di Piano, il Valore della Produzione in previsto aumento sia per il cliente A.D. che per il mercato privato, si attesterà mediamente sui **113,5M€** (**340,4M€** il valore cumulato sui tre anni di cui **248,7M€** A.D. e **91,7M€** Mercato privato).

Valore della Produzione cliente A.D.

E' stata ipotizzata una crescita del Valore della Produzione di +6%, (da 80,6M€ del 2018 a 85,8M€ del 2020).

Tali volumi includono sia le commesse di produzione che quelle di valorizzazione e prevedono già dal 2018 la piena operatività dell'U.P. di Capua, con la programmazione di importanti commesse *labour-intensive* (accordi con l'Azienda Fiocchi) per la nastratura di cartucce di vario calibro, la produzione di bossoli e l'allestimento di colpi.



L'aumento del valore della produzione per il cliente A.D. avverrà per effetto dei volumi delle commesse di produzione nelle principali linee di *business* (allestimento, demilitarizzazione, farmaceutico, manutenzioni e attrezzature navali) i cui valori si mantengono sostanzialmente in linea nei tre anni - da **62,9M€** del 2018 a **62,3M€** del 2020;

Per quanto riguarda la valorizzazione dei mezzi in *surplus* (mezzi terrestri, aerei e navali) si prevede una crescita delle vendite, con un incremento dai **17,7M€** del 2018 ai **23,5M€** del 2020.

Il valore cumulato *captive* atteso per i tre anni è pari a **248,7M€** di cui **186,4M€** per le commesse di produzione e **62,3M€** per le commesse di valorizzazione.

In sintesi:

- **140,9M€** per la B.U. Esplosivi e Munizionamento;
- **63,6M€** per la B.U. Valorizzazione Mezzi Terrestri e Aerei;
- **29,1M€** per la B.U. Attività Navali;
- **8,8M€** per la B.U. Istituto Chimico - Farmaceutico;
- **6,3M€** per la B.U. Demat.

Valore della Produzione mercato privato

Per il mercato privato è prevista una maggiore espansione del Valore della Produzione (+176%), da **14,4M€** previsti per il piano operativo 2018 a **39,8M€** della previsione 2020.

Nella tabella sottostante sono riportati i volumi del Valore della Produzione per U.P.

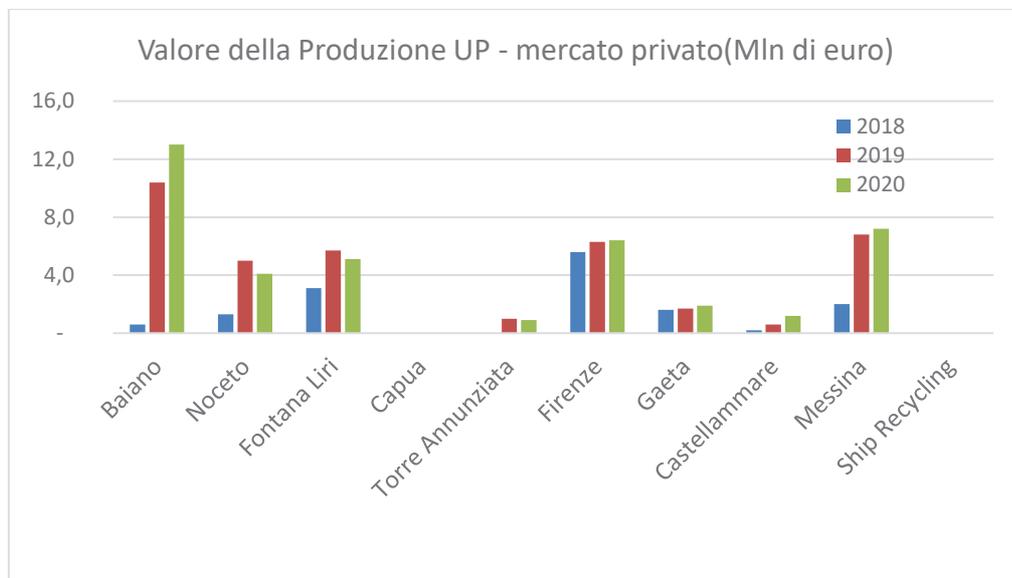
VALORE DELLA PRODUZIONE

importi in M€	2018		2019		2020		TOTALE nel triennio	
	AD	Altri clienti	AD	Altri clienti	AD	Altri clienti	AD	Altri clienti
Baiano	16,5	0,6	11,2	10,4	8,6	13,0	36,3	24,0
Noceto	6,5	1,3	5,3	5,0	6,2	4,1	18,0	10,4
Fontana Liri	2,9	3,1	3,4	5,7	4,6	5,1	10,9	13,9
Capua	21,2	-	26,3	-	28,2	-	75,7	-
Torre Annunziata	18,4	-	21,4	1,0	23,8	0,9	63,6	1,9
Firenze	2,8	5,6	3,1	6,3	2,9	6,4	8,8	18,3
Gaeta	2,3	1,6	2,3	1,7	1,7	1,9	6,3	5,2
Castellammare	0,7	0,2	1,9	0,6	1,9	1,2	4,5	2,0
Messina	8,2	2,0	6,1	6,8	6,2	7,2	20,5	16,0
Ship Recycling	1,1	-	1,5	-	1,5	-	4,1	-
TOTALE	80,6	14,4	82,5	37,5	85,6	39,8	248,7	91,7

Nell'arco temporale 2018-2020, i volumi delle commesse per il mercato privato sono in forte espansione, passando da **14,4M€** del 2018 a **39,8M€** del 2020 (+176%).

Il valore cumulato atteso per i tre anni è pari **91,7M€** di cui:

- **48,3M€** per la B.U. Esplosivi e Munizionamento;
- **18,3M€** per la B.U. Istituto Chimico - Farmaceutico;
- **18,0M€** per la B.U. Attività Navali;
- **5,2M€** per la B.U. Demat;
- **1,9M€** per la B.U. Valorizzazione Mezzi Terrestri e Aerei.



Alla fine del triennio si attende un **Valore della Produzione totale di 125,4M€**, attestandosi la quota in convenzione pari al 68%, essendo l'83% nel Preconsuntivo 2017.

Inoltre, si attende un risultato operativo consolidato di **+394k€**.

Tale risultato potrebbe risultare maggiormente positivo nel caso di acquisizione di alcune importanti commesse internazionali che, pur essendo giunte ad una fase avanzata di elaborazione delle offerte, non sono state cautelativamente recepite nell'ambito del Piano.

Nei paragrafi dedicati alle BU verranno stimati i volumi di tali opportunità.

6.1 Business Unit ESPLOSIVI E MUNIZIONAMENTO

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

Linee programmatiche di business

Nel corso del 2017 è entrata nella fase operativa la produzione di munizionamento avanzato con ST Kinetics (Singapore). E' stata infatti omologata la linea di produzione delle granate 40x53mm HV (tipo HEDP-SD e TP-TM) il cui allestimento è previsto nell'arco di Piano sia per l'A.D. sia per il mercato privato. Inoltre, è stato messo a punto il processo di caricamento a compressione di granate di medio calibro e avviata la fase sperimentale per quelle di grande calibro.

E' stato sottoscritto un accordo quadro industriale con il consorzio PBI (Protezioni Balistiche Industriali) per la produzione nel triennio 2018-2020 di giubbetti di protezione individuale di livello IV.

Nel settore della demilitarizzazione sono stati compiuti i primi passi verso l'acquisizione di materiale da termodistruggere dai Paesi esteri, tra cui spiccano le attività svolte a favore rispettivamente della Repubblica di Singapore e degli Stati Uniti d'America (*Implementation Agreement all'Acquisition and Cross-Servicing Agreement (ACSA) US-IT-02* -accordo che regola la fornitura di mutuo supporto logistico tra Italia e USA). Tale accordo assume notevole rilevanza in relazione all'avvio di una collaborazione che, per il triennio 2018-2020, assicurerà l'afflusso di consistenti quantitativi di materiali dalle basi logistiche USA in Europa.

E' stata inoltre prevista la demilitarizzazione del munizionamento al fosforo bianco (WP), presente in grande numero nei depositi nazionali e di Paesi esteri.

Per quanto concerne l'allestimento di munizionamento di piccolo calibro, il punto di forza dello Stabilimento di Capua è costituito dal solido rapporto di partnership con l'Azienda Fiocchi Munizioni S.p.A. avviato con l'accordo stipulato dal Segretariato Generale della Difesa/Direzione Nazionale degli Armamenti e proseguito con il discendente accordo industriale siglato tra l'Agenzia e la medesima Società nel corso del 2017.

Giova sottolineare che le commesse in esecuzione nell'arco di Piano provengono in parte da contratti già in essere e in parte da nuovi mandati che l'Agenzia finalizzerà con la Direzione Nazionale degli Armamenti Terrestri.

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

Peraltro, in tale ambito, previa analisi di fattibilità, nel corso del triennio 2018-2020, potrebbe essere avviata una sinergia con lo Stabilimento Militare Propellenti di Fontana Liri per la produzione e impiego della polvere di caricamento.

In tale settore si prevede di:

- incrementare la produzione del munizionamento di medio e grande calibro;
- acquisire nuove capacità e aumentare il volume delle attività di demil;
- consolidare la capacità industriale nel settore della protezione individuale avanzata del combattente;
- saturare la capacità produttiva degli impianti di nitrocellulosa e polveri sferiche;
- costituire una P.P.P. per polveri per munizionamento;
- riavviare e saturare le capacità produttive di componenti metalliche per munizionamento di piccolo calibro e di allestimento del calibro 12,7 mm.

Valore produzione Cliente A.D.

Il contributo di tale B.U. nel mercato *captive* è pari al 57% (140,9M€ su 248,7M€).

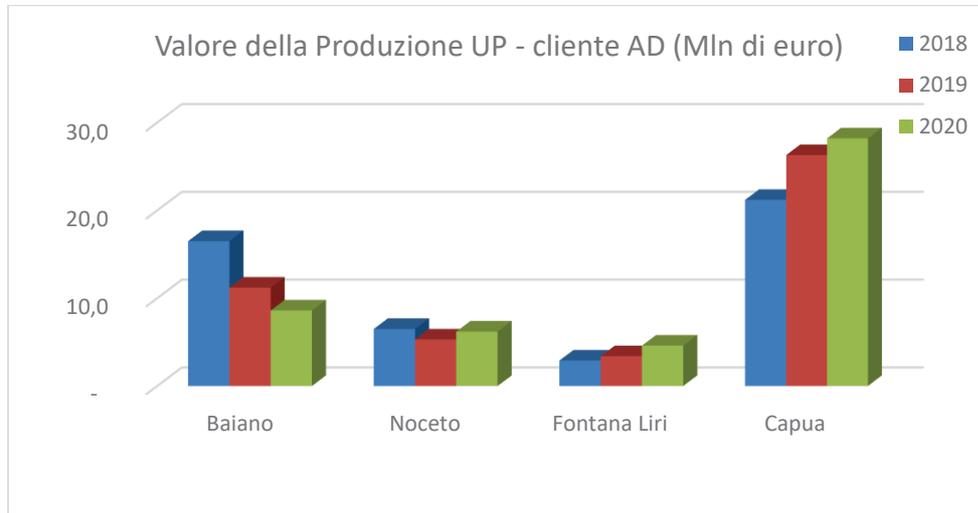
Di seguito vengono riportati i volumi cumulati delle produzioni ipotizzate per le principali linee di *business*:

a) allestimento e trasformazioni presso le U.P. di Baiano, Capua e Fontana Liri

- nastratura di cartucce calibro 5,56, 7,62 e 12,7, bossoli 5,56 (ordinari e a salve) allestimento munizionamento calibro 12,7, stozzati per bossolo 5,56 e copertura pallottola 7,62 (76M€);
- 8.000 giubbetti antiproiettile di livello IV (20,9M€);
- 7.800 cariche di lancio DM42 (7,0M€);
- 26.600 granate 40 x 53 TP-M e di 46.500 40 x 53 HEDP-SD (5,3M€);
- 8.000 granate L15 da trasformare in fumogene (3,6M€);
- 10.500 trasformazione di cariche di lancio M4A1 in DM42 (2,1M€);

b) demilitarizzazione presso le U.P. di Baiano e Noceto

- munizionamento vario (granate 155mm M07, cariche di lancio, granate da 155 W/P, etc.) (8,6M€);
- 180.000 mine anticarro SH55 e altro materiale eterogeneo (4,5M€);
- 40M di cartucce da snastrare e termodistruggere (3,2M€).



Valore produzione mercato privato

Il contributo di tale B.U. nel mercato privato è pari al 53% (46,8M€ su 90,2M€).

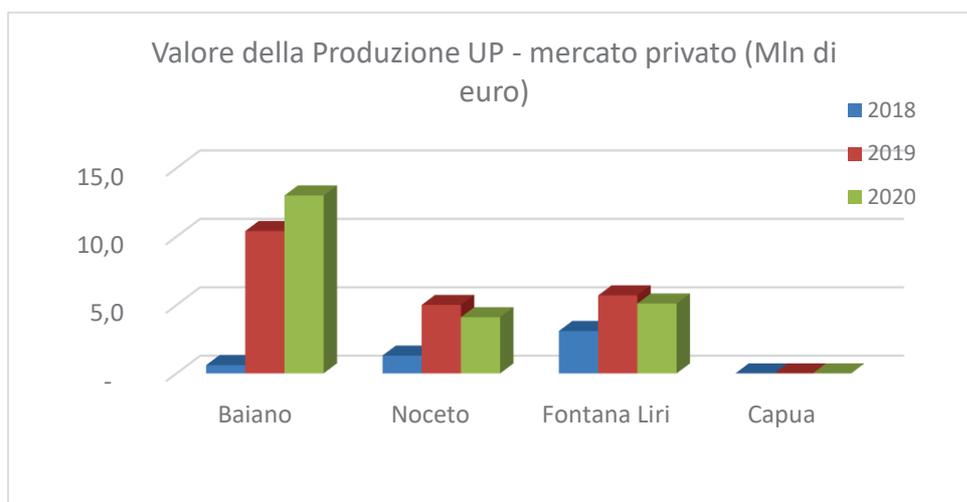
Di seguito vengono riportati i volumi cumulati delle produzioni ipotizzate, per le principali linee di *business*:

a) allestimento presso le U.P. di Baiano e Fontana Liri

- 165.000 granate 40 x 53 TP-M e di 110.000 granate 40 x 53 HEDP-SD (16,0M€);
- 22.400 colpi 40/70 HE e 2.400 colpi 40/70 TP-T (7,2M€);
- 1455t di Nitrocellulosa (7,5M€);
- 480t di Nitrograno (4,2M€);

b) demilitarizzazione presso l'U.P. Noceto

- munizionamento commessa EUCOM logistica /termodistruzione/vendita rottami (4,4M€);
- 4.532 bombe MK20 (4,0M€);



Dalla metà del 2019 si è ipotizzato l'avvio di una società mista (**Partnership Pubblico Privata**) nel settore delle Polveri Sferiche presso l'unità produttiva di Fontana Liri.

La nuova realtà sarà focalizzata sulla produzione industriale, con raddoppio della capacità attuale previa costruzione di una nuova fabbrica di polvere sferica: si prevede che l'Agenzia conferirà l'attuale fabbrica mentre il socio privato apporterà il capitale necessario alla realizzazione di una nuova fabbrica di pari potenzialità che sarà costruita sul sedime dell'U.P. La P.P.P., che si approvvigionerà di nitrocellulosa dall'U.P. di Fontana Liri, venderà la sua produzione al socio privato che, in forza delle sue precipe competenze, curerà tutta l'attività di distribuzione, marketing e commercializzazione. La P.P.P. avrà una struttura snella dedicata alla produzione; per tutte le attività di tipo ausiliarie di produzione e generali di stabilimento si avvarrà dei servizi messi a disposizione dall'U.P. di Fontana Liri che potrà beneficiare di un recupero di costi fissi generali, ma soprattutto di un maggiore sfruttamento della capacità produttiva della fabbrica di nitrocellulosa.

I volumi che si attendono dalla P.P.P. - obiettivo 500t annue di polvere a regime - consentiranno di realizzare utili netti per circa 1800k€/annuo, i cui dividendi, per la quota spettante all'Agenzia, si prevede che possano portare all'economica gestione dell'U.P. di Fontana Liri a fine triennio.

In tale quadro, si reputa opportuno evidenziare che rispetto alla *baseline* definita per tale B.U., cautelativamente, a causa della volatilità del mercato non è stata recepita nell'ambito del Piano la probabile acquisizione dei seguenti ordini per complessivi **24M€**:

- l'allestimento di cariche di lancio (20.000 cdl 155 M3 e 10.000 cdl 155 M4A1 per **13,7M€**) da parte dell'U.P. di Fontana;
- la assiematura di 13.000 colpi 105/51 HE-AT per la MES per **1M€**;
- la assiematura di 20.000 colpi 105/51 HESH per la MES per **1,3 M€**;
- la demil di munizionamento vario per **8M€** (Israele e Singapore).

6.2 Business Unit VALORIZZAZIONE MEZZI TERRESTRI E AEREI

U.P. di Torre Annunziata

Linee programmatiche di business

Nell'ambito delle linee programmatiche rientrano:

- l'accordo strategico tra l'Agenzia e le principali aziende del settore aeronautico per il progetto di ricondizionamento, certificazione, *parting-out* degli elicotteri dismessi dalle F.A./Arma dei Carabinieri e altre P.A.

Tale progetto, che si svilupperà in 5 anni assume una notevole rilevanza, in relazione alla prospettiva di ricavi importanti, nonché di benefici per gli aventi causa, i quali, dismettendo i propri mezzi in *surplus* potranno rinnovare i rispettivi equipaggiamenti e dotazioni;

- l'avvio nel 2018 del progetto di valorizzazione mezzi ruotati e blindati provenienti dal *surplus* (M113 e derivati, LMV Puma, Leopard 1 A2, LMV Lince, Centauro) con il coinvolgimento di primarie aziende, attive nel settore del ricondizionamento, *up grading*, integrazioni di sistemi, bonifica e *parting out*.

L'obiettivo è creare un *cluster* di operatori in grado di fornire un supporto all'Agenzia sia in termini di strategia di penetrazione sul mercato internazionale sia in termini di soddisfacimento delle esigenze delle F.A. nei settori di competenza.

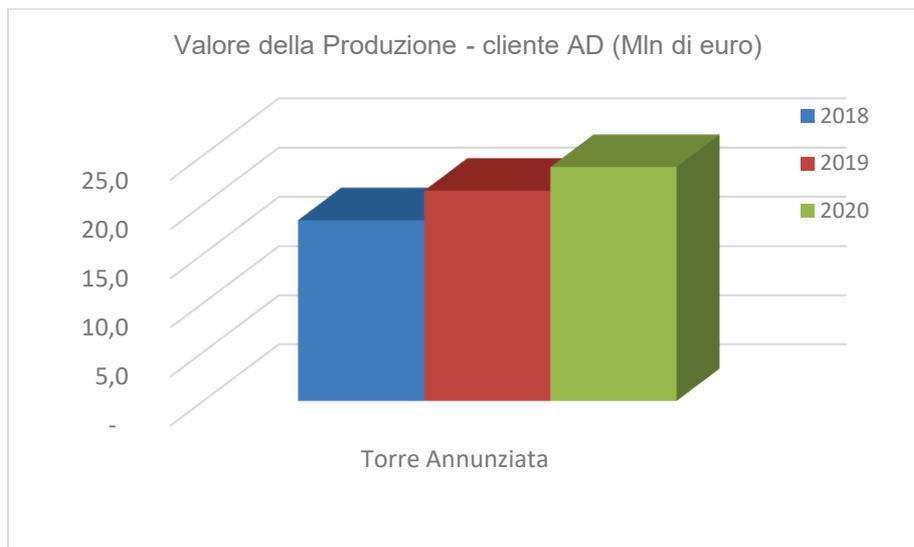
Tale *cluster* di aziende coordinato dall'Agenzia fornirà supporto anche alle attività di cessione a titolo gratuito che si svolgono nell'ambito di accordi bilaterali.

Valore produzione Cliente A.D.

Il contributo di tale B.U. è pari al 26% (63,6M€ su 248,7M€) di cui 58,2M€ provenienti dalle commesse di valorizzazione dei mezzi in *surplus*.

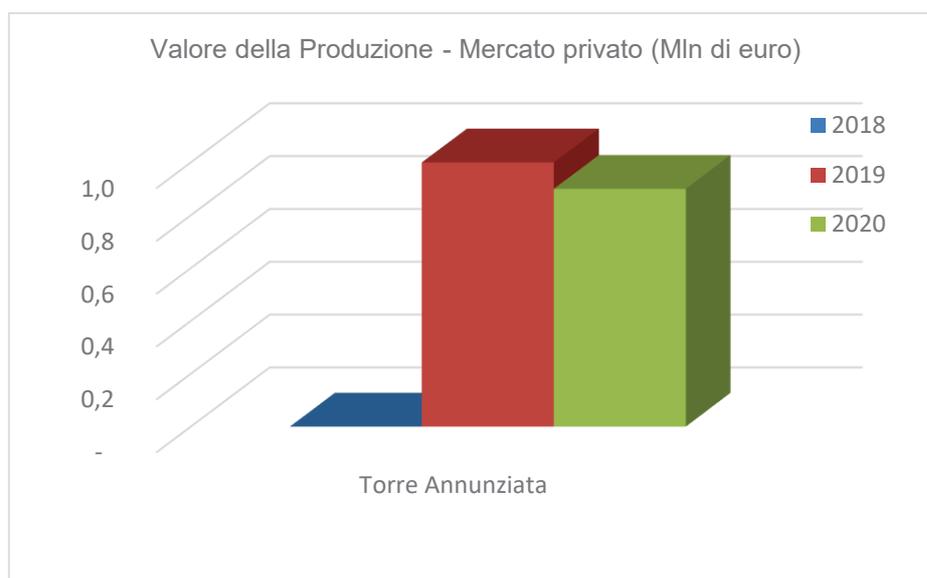
Nella tabella sottostante vengono riportate le tipologie delle probabili commesse di valorizzazione dei mezzi in *surplus* provenienti dall'A.D. o da altre PA, ipotizzati nel triennio 2018-2020.

Prodotto
CESSIONE 50 ELICOTTERI SURPLUS DI ALTRE AMMINISTRAZIONI DELLO STATO
CESSIONE 20 BLINDO CENTAURI AMBITO G2G
CESSIONE 100 VBL PUMA 4X4 E 6X6
CESSIONE 50 VBL LINCE AMBITO G2G
CESSIONE 20 ELICOTTERI SURPLUS ESERCITO HH3F N. 27
ELICOTTERI CARABINIERI AB 412- A109CC NM
VENDITA VELIVOLI E PDR AM 123 M109 EI
CESSIONE 400 M113 E DERIVATI
VENDITA ARMI LEGGERE SURPLUS FF.AA E ALTRE AMMINISTRAZIONI DELLO STATO
ARMI DI PICCOLO CALIBRO N. 120000 POLIZIA NM
CINGOLATI FAMIGLIA LEOPARD
ELICOTTERI POLIZIA AB 212 A 206 NM
462 CARRI ARMATI LEOPARD 1 A 2



Valore produzione mercato privato

Il contributo di tale B.U. sul mercato privato sarà pari al 2% (1,9M€ su 90,2M€). A partire dal secondo semestre del 2018, nell'ambito della consolidata *partnership* tra l'Agenzia e la società italiana MES, saranno avviate le attività di produzione di una parte del processo di confezionamento di corpetti antiproiettile (*level 3 vs. level 4* prodotto a Baiano). Sarà allestita una linea di produzione per la preparazione del "pacco balistico" che impegnerà stabilmente da 5 a 7 risorse dirette.



Baseline Valore della Produzione cliente A.D./Altri clienti 2018 - 2020

BU Valorizzazione Mezzi Terrestri e Aerei

Inoltre, per l'intero arco di Piano l'U.P. di Torre Annunziata verrà coinvolta, mediante l'impiego di 18 risorse dirette, in attività sinergica con l'U.P. di Gaeta per la dematerializzazione di 22M di fascicoli cartacei (5,4M€).

6.3 Business Unit ATTIVITA' NAVALI

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

Linee programmatiche di business

Manutenzioni e costruzioni navali

U.P. Arsenale di Messina

Cliente A.D. - L'Arsenale Militare di Messina, valorizzando le proprie capacità nella cantieristica navale militare, ha già nel passato eseguito il *refitting* di Pattugliatori da assegnare ai compiti OPV (*Offshore Patrol Vessel*). Queste attività consentono altresì di valorizzare mezzi d'altura che, al termine della loro vita operativa, possono, dopo il *refitting*, trovare ulteriore impiego OPV anche nei mercati internazionali (es. conversioni in OPV di 4 ex Corvette classe MINERVA svolte da Fincantieri per conto del BANGLADESH).

A tal proposito stanno emergendo delle rilevanti esigenze relative ai Pattugliatori della Classe Fiorillo della Guardia Costiera, alle quali potrà essere associata la valorizzazione, previa ammodernamento di mezza vita, del Pattugliatore ex Panama, attualmente nella disponibilità dell'Agenzia.

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

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

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

Ciò pertanto, consentirà di consolidare nell'arco di Piano, il positivo trend di crescita registrato nel 2017.

Servizio Efficienza Naviglio

La M.M. nel passato affidava la manutenzione programmata e la manutenzione straordinaria per avarie delle UN operative agli Arsenali Militari Marittimi.

Oggi la prima attività (lavori a programma) è affidata agli Arsenali nella linea di prodotto logistica (COMLOG) mentre la seconda (lavori per avarie delle UN operative) è affidata ai S.E.N. (Servizi Efficienza Naviglio) nella linea di prodotto operativa (CINCNAV).

L'Arsenale Militare di Messina garantisce entrambe le attività al Naviglio locale ed un possibile miglioramento di efficienza ed efficacia potrebbe essere costituito dal ricalcare la succitata organizzazione creando, alle dipendenze della U.P., una specifica S.E.N. di Messina con il compito prioritario di garantire l'efficienza delle UN operative della M.M. dislocate a Messina.

U.P. Castellammare di Stabia

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

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

Inoltre le attività per la fornitura di cordami alla Marina Militare verranno affiancate da:

- un accordo di coproduzione di parti aeronautiche in fibra di carbonio con la società Magnaghi Aeronautica, che prevede l'ultimazione dei Reparti di Lavoro ed il completamento delle attrezzature necessarie alla produzione entro il primo semestre 2018 per giungere a una produzione di parti necessarie al completamento di 35 velivoli Sky Arrow nel 2020;
- la dematerializzazione dei documenti cartacei. Infatti, in analogia a quanto avviene presso l'U.P. di Torre Annunziata, **l'U.P. di Castellammare di Stabia** a partire dal 2019 verrà coinvolta in attività sinergica con l'U.P. di Gaeta per l'attività di dematerializzazione, mediante l'avvio di una linea per l'esecuzione della fase di preparazione (10M di fascicoli) della documentazione cartacea. Nel triennio, tale attività contribuisce ai volumi previsti per la B.U. per 2,4M€.

Green Ship Recycling

Sulla base del *know-how* sviluppato nell'ambito del progetto Green Ship Recycling è stata prevista, nel triennio 2018-2020, la valorizzazione di 27.000 tonnellate di materiale, proveniente da 16 Unità Navali,

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

Valore produzione Cliente A.D.

Per i prossimi tre anni, tale B.U. contribuisce **per il 12% (29,1M€ su 248,7M€)** dei volumi attesi dal mercato *captive*.

Di seguito vengono riportati i volumi cumulati delle produzione, ipotizzate nell'arco del triennio 2018-2020, per le principali linee di *business*:

a) *manutenzioni e costruzioni navali (11,8M€):*

- costruzioni boe e galleggianti (4,9M€);
- manutenzione sosta pattugliatore (3,2M€);
- manutenzione altro naviglio - MTC/MTF, RP126 (3,7M€);

b) *servizi di supporto navale (6,3M€):*

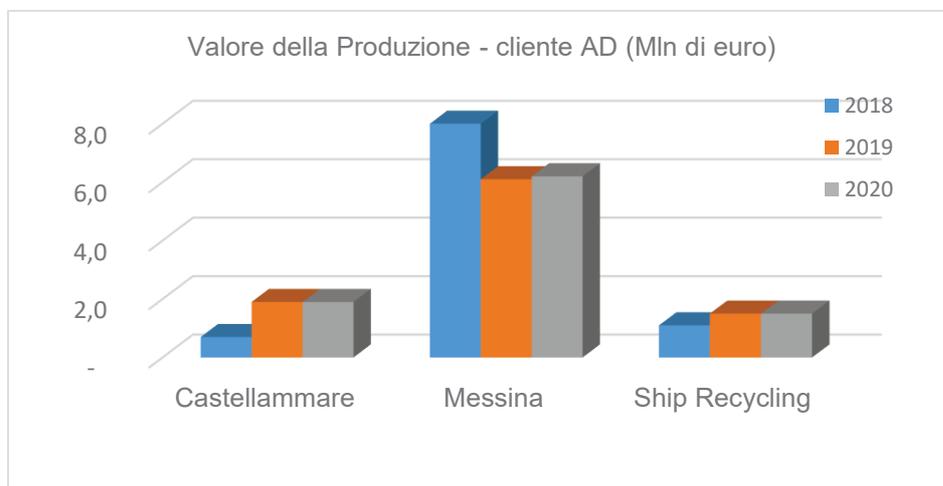
- servizio di gestione della sottostazione elettrica (3,2M€);
- servizio efficientamento naviglio minore (3,1M€);

c) *attrezzature e cordami*

- produzione di attrezzature e cordami (3,1M€);

d) *valorizzazione mezzi navali*

- valorizzazione di mezzi navali in dismissione (3,8M€).



Valore produzione Mercato privato

Per i prossimi tre anni, tale B.U. contribuisce **per il 20% (18M€ su 91,7M€)** ai volumi attesi dal mercato privato. Di seguito le principali produzione ipotizzate per linee di business:

a) *manutenzioni navali*

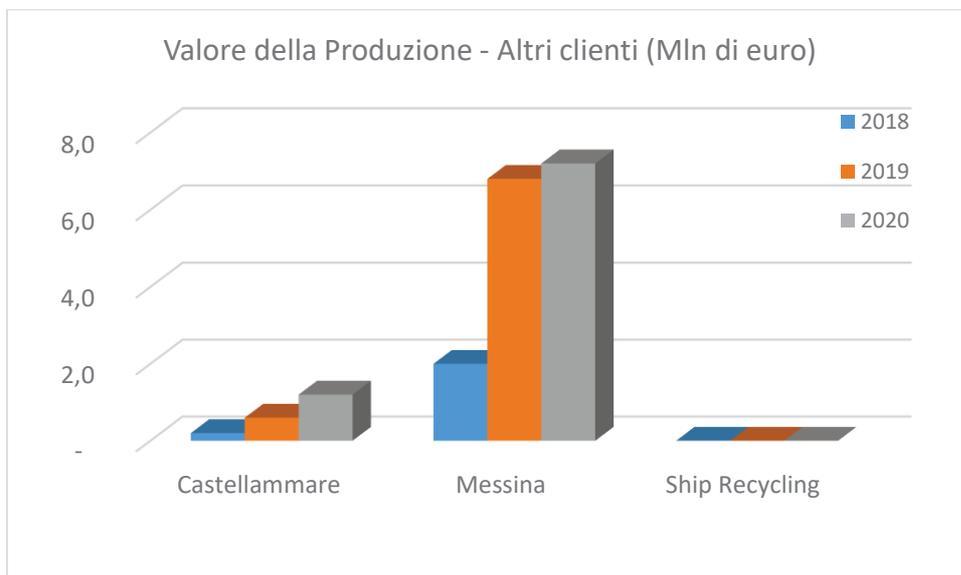
- manutenzione navi RFI, BlueFerries, Guardia Costiera, Caronte **(5,4M€)**;
- pattugliatore EX CP 903 - PANAMA **(5,3M€)**;
- *refitting* PTG FIORILLO **(5,2M€)**;

b) *attrezzature e cordami*

- produzione di attrezzature e cordami per il mercato privato **(1,1M€)**;

c) *produzione di componenti in fibra di carbonio*

- componenti per il velivolo *SkyArrow* **(1,1M€)**.



In tale quadro occorre rimarcare che rispetto alla **baseline definita per tale B.U.** non è stata recepita all'interno del Piano l'esecuzione di un accordo quadro quinquennale 2018-2023 del valore di **14M€**, di prevista finalizzazione a breve termine, relativo alla manutenzione dell'intera flotta di Rete Ferroviaria Italiana (RFI).

L'esecuzione di tale accordo migliorerà ulteriormente il risultato operativo della BU, dell'ordine di 800k€/anno e attutirà il rischio connesso all'acquisizione della commessa di *refitting* PTG FIORILLO (5,2M€) da parte della Capitaneria di Porto.

6.4 Business Unit Dematerializzazione

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

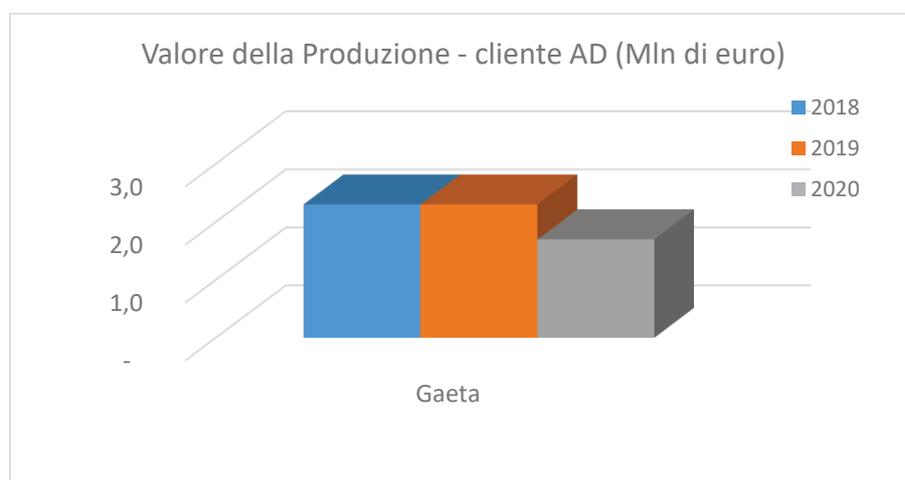
Linee programmatiche di business

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

- consolidamento attività per A.D.;
- sperimentazione processo di digitalizzazione "on-site" (web service);
- integrazione processo con soluzioni tecnologiche "cognitive computing" (particolarmente adatte alla digitalizzazione e gestione di documentazione sanitaria, cartelle cliniche etc);
- sperimentazione di un processo per la digitalizzazione dei documenti classificati;
- implementazione dell'offerta dei servizi e ricerca di partner commerciali;
- consolidamento struttura per servizi orientati verso altri enti della P.A.;
- polo di Conservazione Nazionale;
- coinvolgimento degli stabilimenti di Torre Annunziata e di Castellammare di Stabia per talune attività preparatorie.

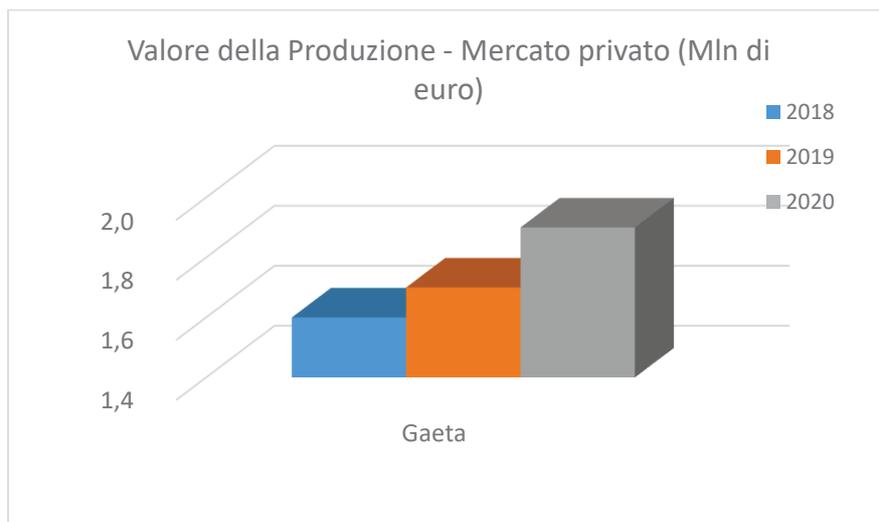
Valore Produzione Cliente A.D.

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



Valore produzione mercato privato

Il contributo di tale B.U. sul **mercato privato** è pari al **6%** (**5,2M€ su 91,7M€**) per effetto dei servizi di dematerializzazione e conservazione erogati a favore delle altre PA (MIPAAF, Polizia di Stato, Corte dei Conti, Regione Calabria, Agenzia delle Entrate).



6.4 Business Unit ISTITUTO CHIMICO-FARMACEUTICO

U.P. di Firenze

Linee programmatiche di business

Attività per le F.A.

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

Nuove possibili opportunità per lo SCFM

Sfruttando l'esperienza maturata, durante l'arco di piano sarà sviluppato un *Business Plan* per l'allestimento di un reparto di riempimento in asepsi delle tubofiale interne degli autoiniettori, prevedendo la conversione dell'esistente reparto iniettabili, al fine di soddisfare le esigenze strategiche della FA in questo delicato settore.

Il vantaggio principale sarebbe quello di poter acquistare e detenere, come scorta strategica, le materie prime indispensabili per procedere, ove necessario, alla specifica produzione in modo svincolato dalle pericolose variabili ed incertezze del mercato. Peraltro, attualmente, sono all'esame eventuali partnership e collaborazioni con i produttori internazionali che potrebbero fornire il *know-how* (auto iniettore ricaricabile) nello specifico settore.

SCFM, altresì, per l'esperienza maturata nel *procurement* internazionale di farmaci e medicinali difficilmente reperibili, potrebbe essere impiegato per la gestione di scorte di vaccini, materie prime e farmaci di interesse strategico (es. vaccino antitetanico, obidossima etc.). Ciò risulterebbe facilitato anche per la disponibilità di un reparto per il Controllo della Qualità in ambito farmaceutico impiegabili per Studi di stabilità su prodotti di interesse strategico per la Difesa.

Attività per AIFA

Le principali attività svolte a favore dell'AIFA sono:

1. La produzione di farmaci carenti/orfani

L'attività ha sempre accompagnato la storia dello SCFM che - già dagli anni '60 - inizia la produzione di farmaci importanti ed irreperibili. Nel 2007, con il ketoconazolo per la cura del morbo di Cushing, la produzione di farmaci orfani assume invece una dimensione più industriale, basata sulle esigenze segnalate dalle associazioni dei malati oppure dall'apposito ufficio dell'AIFA. Alla luce di tali esigenze, viene pertanto eseguito uno studio di fattibilità che prevede la ricerca delle materie prime, degli investimenti eventuali in nuove attrezzature nonché la messa a punto del processo di fabbricazione e delle analisi per i controlli di qualità e di stabilità. Quindi, in forza dell'autorizzazione che l'AIFA ha concesso in via esclusiva allo SCFM per l'assoluta trasparenza e garanzia della qualità, la vendita alle aziende ospedaliere avviene in virtù dell'art. 5 del Decreto n. 219/2006.

In particolare, oggi sono prodotti dallo SCFM cinque farmaci orfani (D-Penicillamina, Tiopronina, Niaprazina, Colestiramina, Mexiletina) impiegati con consolidato successo nella cura di patologie croniche fortemente invalidanti a beneficio di circa 2000 pazienti con un ricavo annuale in continua crescita (nel 2017 già vendute 2.420.000 dosi con un ricavo di circa 1.600.000 euro). Detta produzione, tuttavia, richiede continui investimenti per la manutenzione dei reparti dello Stabilimento, a favore del quale l'AIFA ha assicurato il proprio sostegno finanziario a partire dal 2018.

2. L'attività ispettiva nelle officine farmaceutiche.

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

Attività per il Ministero della Salute

Lo SCFM ha da sempre svolto un ruolo di collaborazione con il Ministero della salute a favore del quale questa B.U. intende consolidare la propria collaborazione per la produzione di farmaci carenti (chinino di stato, antivirale per pandemia, cannabis per uso medico, antidoti vari). In tale ottica, verrà perseguito l'obiettivo di avviare un tavolo tecnico che annualmente valuti le esigenze ed individui le risorse necessarie per proseguire in tale attività. Tra l'altro, l'approvvigionamento di vaccini difficilmente reperibili sarebbe di interesse comune con la Difesa.

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

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

Cannabis per uso medico: la fase di ricerca e sviluppo del Progetto Cannabis si è conclusa favorevolmente nel settembre 2016 e pertanto, a partire dal dicembre dello stesso anno, è iniziata la distribuzione della "cannabis FM2 infiorescenze essiccate". Tutta la cannabis finora prodotta (circa 60 kg) è stata completamente venduta e, visto il repentino aumento delle richieste, gli assetti inizialmente previsti e realizzati (produzione annuale di 100 kg/anno dal 2018) non sono più sufficienti.

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

1. messa a punto di un modello sicuro per la produzione di cannabis e del suo impiego in ambito di patologie fortemente invalidanti;
2. realizzazione per la prima volta in Europa di una materia prima di grado farmaceutico (*Active Pharmaceutical Ingredient "API"*), registrata presso AIFA. L'elevato grado di controllo e di standardizzazione permettono l'impiego ai fini della sperimentazione clinica con protocolli formalmente corretti;
3. effetto calmiera sul prezzo di vendita della cannabis importata dall'estero con immediata riduzione delle spese da parte dei pazienti (è un obiettivo del Progetto Cannabis). Quando è stato comunicato il prezzo di vendita della FM2 a euro 5,93 per grammo vi è stato un allineamento a tale valore (prezzo medio di vendita della cannabis importata 9 euro/grammo).

Dal momento che il fabbisogno nazionale è fortemente aumentato (consumo per l'anno in corso pari a circa 380 kg che diventeranno 500 kg nel 2018 con il

continuo aumento dei medici prescrittori e dei pazienti), per fare fronte alle nuove esigenze sono state poste in atto le seguenti iniziative:

1. ottenimento di un primo finanziamento da parte del Ministero della Salute di euro 300.000, per portare la produzione a 140-150 kg/anno;
2. ottenimento di un ulteriore finanziamento governativo di euro 1.600.000 per portare la produzione a 300 kg/anno;
3. coltivazione e completamento dell'iter autorizzativo di una varietà di cannabis ad elevato contenuto di THC (circa 14-19%).

Inoltre, in considerazione che l'estratto in olio di cannabis sta diventando il mezzo di somministrazione preferito, sia dai farmacisti, sia dai pazienti, sono in corso di sviluppo le attività sperimentali per la sua produzione presso lo Stabilimento. Lo scopo è quello di ottenere un estratto in olio titolato che sarà distribuito alle farmacie.

Le prove già eseguite sono alquanto promettenti, per cui nel 2018 sarà sviluppato un *Business Plan* per allestimento di tale reparto farmaceutico (max 200 k€, ammortizzabili nell'arco di piano).

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

1. stipula di un accordo quadro con l'ENEA nel settore della ricerca e perfezionamento delle tecniche di coltivazione industriale;
2. valutazione di un possibile accordo pubblico/privato con produttori di varietà di cannabis per uso medico ai quali lo Stabilimento potrebbe fornire il servizio di coltivazione, fabbricazione e/o controllo qualità ai fini del rilascio dei lotti. L'aumento della produzione sarebbe altresì finalizzato all'esportazione verso altri paesi.

Valori della Produzione previsti per la B.U.

Cliente A.D.

Per i prossimi tre anni, la B.U. contribuisce **per il 4% (8,8M€ su 248,7M€)** dei volumi attesi per il *mercato captive* (corredi complementari NBCR e prodotti tradizionali.)

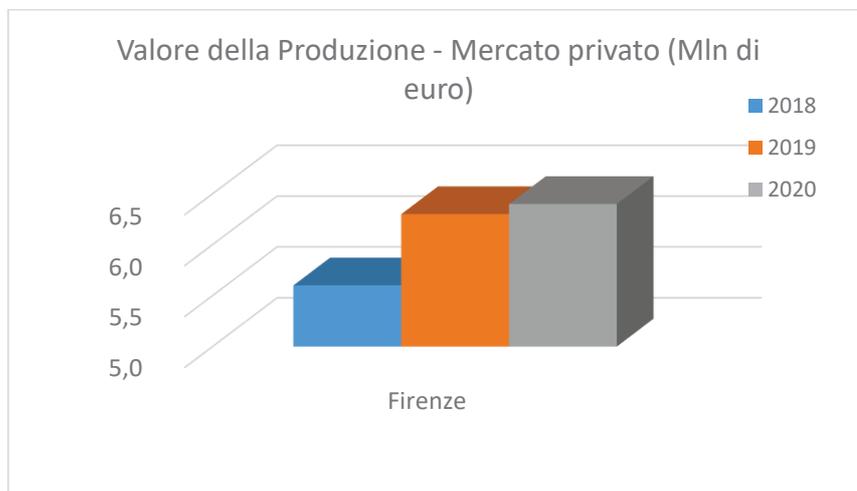
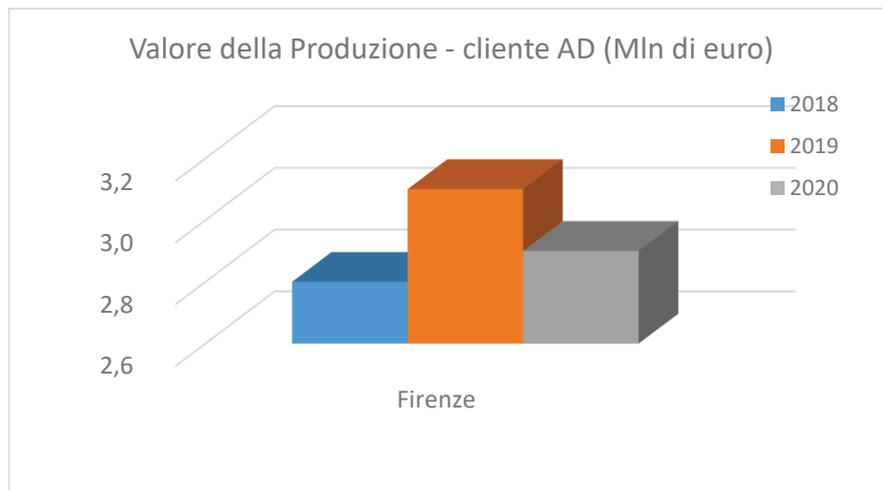
Altri clienti

Per i prossimi tre anni, la B.U. contribuisce **per il 20% (18,3M€ su 91,7M€)** ai volumi attesi dal mercato privato. Di seguito i volumi cumulati della produzione, ipotizzate nell'arco del triennio 2018-2020, per le principali linee di business:

- prodotti a base di cannabinoidi (8,1M€);
- farmaci orfani (7,4M€);
- prodotti tradizionali (1,2M€).

Baseline Valore della Produzione Cliente A.D./Mercato privato 2018 - 2020

B.U. Istituto Chimico - Farmaceutico



7. Le Risorse Umane

Nell'arco dei prossimi tre anni, come si evince dalla tabella sottostante l'organico del personale civile (incluso quello delle U.P. di Gaeta e di Capua), subirà una significativa riduzione, passando da n. 1.039 unità del 01/01/2018, a n. 657 unità del 01/01/2021, (-382 unità).

Personale civile in quiescenza 2018-2020

U.P.	Personale in servizio al 1/1/2018	Personale in servizio al 1/1/2019	Personale in servizio al 1/1/2020	Personale in servizio al 1/1/2021
Baiano	139	118	99	58
Capua	237	215	199	140
Castellammare	60	56	56	52
Firenze	37	32	29	25
Fontana	89	65	54	35
Gaeta	125	114	99	82
Messina	190	185	179	172
Noceto	48	43	41	38
Torre Annunziata	114	100	82	55
Totale	1039	928	838	657 (*)

(*) di cui il 30% diretti

La previsione delle fuoriuscite per quiescenza si attesta mediamente a circa 125 unità/anno, con un picco massimo di 180 unità nel 2020.

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

Una così netta riduzione del personale richiede un'attenta valutazione delle competenze critiche tecnico/industriali ed amministrative, che, da un punto di vista della salvaguardia dei processi industriali, è necessario ripianare in tempo utile per permettere un sicuro trasferimento della conoscenza, specialmente in settori molto specifici, nei quali opera l'Agenzia.

Già attualmente la carenza di responsabili tecnici di produzione, qualità, capireparto, artificieri, etc., in tutti gli stabilimenti, in particolare nelle U.P.

della B.U. del Munizionamento e Esplosivi, sta impattando negativamente sui processi produttivi e commerciali.

Al fine di assicurare l'esecuzione delle commesse e la continuità gestionale dell'Agenzia si prevede di assumere personale civile tramite concorso con contratti a tempo indeterminato - almeno 44 unità entro il 1° gennaio 2021. Pertanto, a tale data, è previsto che l'organico si attesti a circa n. 700 unità.

Le restanti esigenze continueranno ad essere soddisfatte con il ricorso a personale interinale (circa 174 unità), di cui più del 90% da destinare a mansioni dirette.

Il personale somministrato verrà utilizzato principalmente per supplire alla progressiva carenza dei profili professionali tecnici diretti a causa del collocamento in quiescenza del personale di ruolo e a causa del trend di crescita della produzione prevista nelle singole U.P.

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

Il personale somministrato sarà utilizzato solo in piccola parte per supplire alle carenze di profili strettamente necessari per garantire il funzionamento dell'Agenzia.

Nel periodo di Piano, si registrerà il naturale ridimensionamento della forza lavoro in esito alle progressive e diffuse fuoriuscite di personale civile per pensionamento, che consentirà da un lato recuperi di efficienza e dall'altro il contenimento dei costi, grazie alla riduzione del numero complessivo degli addetti in misura superiore rispetto all'entità del personale strettamente necessario alle esigenze aziendali.

Si tratta di figure di elevato profilo specialistico (capi reparto, capi squadra, Responsabili Sicurezza Prevenzione e Protezione etc.), la cui perdita, senza prevedere il necessario *turn over*, non consente di eseguire l'attività produttiva, essendo funzioni non attribuibili a risorse interinali.

8. Le previsioni economiche e finanziarie 2018-2020

Nelle tabelle di seguito riportate si presentano:

- la previsione economica per il triennio 2018-2020, in confronto con i valori di bilancio del 2016 e del preconsuntivo del 2017;
- il piano degli investimenti;
- i principali dati economici per B.U. ed U.P.;
- il conto economico riclassificato, suddiviso tra attività per A.D. ed attività per mercato privato (attività commerciale), con i principali indicatori economico-produttivi;
- la previsione finanziaria;
- per ogni U.P., il conto economico riclassificato, suddiviso tra attività per A.D. ed attività per mercato privato (attività commerciale), con i principali indicatori economico-produttivi.

A fine triennio, è ragionevole prevedere che l’Agenzia perverrà a complessive capacità di operare in condizioni di economica gestione.

Nel periodo di Piano il risultato operativo complessivo dell’Agenzia risulta in costante e graduale miglioramento, passando da una perdita prevista di 12,4M€ del primo anno ad un risultato positivo di 0,4M€ del 2020. Si evidenzia inoltre che, con i proventi finanziari derivanti dalla distribuzione dei dividendi della P.P.P. da realizzare nell’U.P. di Fontana Liri (0,8M€), è previsto che il risultato di gestione raggiunga il valore di 1,2M€.

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

Sebbene le U.P. di Capua e di Castellammare di Stabia a fine piano non risultino in pareggio di bilancio (rispettivamente -1.615k€ e -685k€), tale perdita si prevede sia compensata dai risultati positivi previsti per le altre sette U.P.

Previsioni economiche 2018-2020

CONTO ECONOMICO (valori in migliaia di euro)	Cons. 2016*	Precons. 2017	Piano Operativo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
Valore della produzione	67.071,3	65.583,1	95.039,1	120.055,1	125.430,6
Costi esterni variabili e costi diretti per il personale programmato sulle commesse	43.551,4	41.255,3	67.725,3	89.159,9	92.708,8
Margine di Contribuzione	23.519,9	24.327,9	27.313,8	30.895,2	32.721,8
Costi fissi	33.762,4	44.480,0	39.728,7	36.652,4	32.327,7
Risultato operativo	-10.242,4	-20.152,2	-12.414,9	-5.757,2	394,1
Proventi/(oneri) finanziari	-7,2	0,3	-	400,0	800,0
Proventi/(oneri) straordinari	2.598,3	-	-	-	-
Risultato di gestione	-7.651,3	-20.151,8	-12.414,9	-5.357,2	1.194,1

*Il consuntivo 2016 non include i risultati dell'U.P. di Capua, affidata in gestione all'Agenzia solo dal 1° gennaio 2017.

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

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

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

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

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

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

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

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

RISULTATO (valori in migliaia di euro)	Precons 2017(*)	Piano operativo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
Risultato di gestione	-20.152	-12.415	-5.357	1.194
Costi non necessari all'attività industriale – personale indiretto	9.693	7.814	6.352	4.275
Costi non necessari all'attività industriale – funzionamento	459,2	407	409	294
Risultato Economica Gestione Industriale	-10.000	- 4.193	1.404	5.763

Conto economico riclassificato ai fini gestionali

CONTO ECONOMICO CONSOLIDATO (in migliaia di euro)	Preconsuntivo 2017	PIANO OPERATIVO 2018			Previsione 2019	Previsione 2020
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	65.040,7	76.686,9	14.223,3	90.910,2	116.724,4	122.645,2
<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>	<i>45.061,6</i>	<i>61.062,4</i>	<i>14.223,3</i>	<i>75.285,7</i>	<i>98.456,4</i>	<i>102.177,2</i>
<i>Altri ricavi e proventi (non di produzione)</i>	<i>19.973,4</i>	<i>15.624,5</i>	<i>0,0</i>	<i>15.624,5</i>	<i>18.268,0</i>	<i>20.468,0</i>
Variazioni dei lavori in corso e prodotti finiti	-4.483,2	-285,5	692,4	406,9	0,0	0,0
Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	1.412,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Recupero costi vigilanza + attività di gestione a carico A.D.	3.613,1	3.722,0	0,0	3.722,0	3.330,7	2.785,4
Cessioni prodotti finiti tra attività (+)	0,0	450,6	0,0	450,6	0,0	0,0
Ricevimenti prodotti finiti tra attività (-)	0,0	0,0	-450,6	-450,6	0,0	0,0
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	65.583,1	80.574,0	14.465,1	95.039,1	120.055,1	125.430,6
Costi per materiali diretti	21.775,9	25.875,5	3.277,0	29.152,5	39.937,7	43.159,7
Costi diretti diversi (con interinali)	7.222,0	20.470,0	4.334,8	24.804,8	34.291,3	36.755,2
Costi per lavorazioni esterne	2.803,8	1.485,0	1.035,8	2.520,9	2.782,7	1.709,7
Totale costi esterni variabili	31.801,7	47.830,5	8.647,6	56.478,2	77.011,8	81.624,6
MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	33.781,5	32.743,5	5.817,5	38.561,0	43.043,4	43.806,1
Costi del personale diretto programmato sulle commesse	9.453,6	9.630,7	1.616,5	11.247,1	12.148,1	11.084,3
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	24.327,9	23.112,8	4.201,0	27.313,8	30.895,2	32.721,8
Costi del personale diretto in vuoto lavoro	7.007,9	2.828,3	678,9	3.507,1	1.560,1	950,5
Costi del personale indiretto (al netto dei costi non essenziali all'attività)	13.591,3	12.720,6	2.551,5	15.272,1	15.411,1	14.647,8
Spese generali di funzionamento	6.937,7	5.790,3	1.739,1	7.529,4	7.665,1	7.538,2
<i>Materiali indiretti</i>	<i>947,7</i>	<i>907,2</i>	<i>114,0</i>	<i>1.021,2</i>	<i>963,5</i>	<i>879,5</i>
<i>Servizi (al netto dei costi non essenziali all'attività industriale)</i>	<i>5.970,5</i>	<i>4.868,3</i>	<i>1.625,0</i>	<i>6.493,4</i>	<i>6.693,6</i>	<i>6.650,7</i>
Ammortamenti	5.408,1	4.062,0	1.142,4	5.204,4	5.225,1	4.592,2
<i>Ammort. delle Imm. Mat. acq.</i>	<i>3.281,0</i>	<i>2.425,6</i>	<i>941,6</i>	<i>3.367,2</i>	<i>3.513,2</i>	<i>3.579,9</i>
<i>Ammort. delle Imm. Immateriali</i>	<i>2.127,1</i>	<i>1.636,4</i>	<i>200,7</i>	<i>1.837,2</i>	<i>1.711,9</i>	<i>1.012,3</i>
Svalutazione crediti compresi nell'attivo circolante	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Accantonamenti per rischi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Altri accantonamenti/utilizzi	1.383,0	-6,0	0,0	-6,0	30,0	30,0
Totale costi fissi	34.328,0	25.395,2	6.111,8	31.507,0	29.891,4	27.758,6
RISULTATO OPERATIVO (AL NETTO DEI COSTI NON ESSENZIALI ALL'ATTIVITA' INDUSTRIALE)	-10.000,1	-2.282,4	-1.910,8	-4.193,2	1.003,9	4.963,2
Costi del personale indiretto non essenziali all'attività industriale	9.692,9	7.814,1	0,0	7.814,1	6.351,6	4.275,4
Spese generali di funzionamento non essenziali all'attività industriale	459,2	407,5	0,0	407,5	409,4	293,6
RISULTATO OPERATIVO	-20.152,2	-10.504,1	-1.910,8	-12.414,9	-5.757,2	394,1
ALTRI PROVENTI / (ONERI) FINANZIARI	0,3	0,0	0,0	0,0	400,0	800,0
RISULTATO DI GESTIONE	-20.151,8	-10.504,1	-1.910,8	-12.414,9	-5.357,2	1.194,1

PERSONALE	Preconsuntivo 2017	PIANO OPERATIVO 2018			Previsione 2019	Previsione 2020
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Personale diretto programmato sulle commesse (N.ro)	145,3	184,9	42,7	227,5	259,9	237,1
Personale diretto in dispersione o vuoto lavoro (N.ro)	238,5	101,2		101,2	49,7	30,9
Personale indiretto (N.ro)	700,2	687,3		687,3	626,8	534,8
Totale Personale	1.084,1	1.016,0	1.016,0	1.016,0	936,5	802,8

Totale Interinali	62,9	103,7	103,7	155,0	174,0
Ore dirette/ore totali (%) - con interinali	36%	38%	38%	42%	44%
Ore programmate/ore potenziali (%) - con interin	54%	59%	59%	91%	92%

PIANO AUTORIZZAZIONE INVESTIMENTI (€)	Preconsuntivo 2017	PIANO OPERATIVO 2018		Previsione 2019	Previsione 2020
		AD	ALTRI CLIENTI		
A. NUOVE INIZIATIVE PRODUTTIVE O POTENZIAMENTO - realizzazione di un Programma, di una nuova iniziativa produttiva o potenziamento di una linea di produzione;	160.900		880.000	2.645.000	735.000
D. MANTENIMENTO CAPACITA' - necessità di sostituzione (obsolescenza) o di ripristino di macchine ed impianti;	248.540		1.425.000	1.650.000	750.000
E. ADEGUAMENTI A NORME DI LEGGE, SOCIALI, SICUREZZA - sicurezza e tutela dell'ambiente originati da obblighi di Legge o da accordi sindacali;	516.204		1.605.000	100.000	100.000
TOTALE	925.644		3.910.000	4.395.000	1.585.000

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

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

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

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

Valore della produzione

In merito al trend di crescita del valore della produzione si rimanda a quanto riportato nei precedenti paragrafi, volendo evidenziare in questa sede che, dal 2018 in poi si attende in netto aumento l'indice di saturazione della manodopera diretta (interinali inclusi), che passerà dal 59% al 92% nell'arco di piano.

Costi della Produzione

L'incidenza dei costi esterni variabili sul valore della produzione è in aumento principalmente a seguito dell'incremento dei ricavi derivanti dalla valorizzazione dei mezzi e materiali dismessi e dalle nuove commesse del munizionamento di piccolo calibro e dei giubbetti anti proiettili.

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 imputare al ricorso al personale interinale indiretto, necessario a supplire alle vacanze organiche determinate dalle citate fuoriuscite per quiescenza.

I costi del personale (incluso quello non essenziale all'attività industriale), nell'arco del triennio subiscono un significativo decremento netto (-6,9M€ per una riduzione di n. 213 unità, tra il 2018 al 2010) in parte compensato dal ricorso a personale interinale (da n. 104 unità nel primo anno di Piano a n. 174 unità nell'ultimo), quale unica possibilità al momento percorribile.

Risultato operativo e di gestione

Come anticipato al precedente paragrafo, a cui si rimanda, a fine triennio si attende che l'Agenzia consegua complessivamente la capacità di operare secondo criteri di economica gestione, conformemente al nuovo dettato normativo.

Accantonamento al fondo svalutazione crediti

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

Per il triennio 2018-2020, sulla base dei rapporti commerciali pregressi con i clienti consolidati del mercato privato, si ritiene che il rischio sia di modesta entità e comunque fisiologico per l'attività d'impresa esercitata.

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

Piano degli investimenti

Nel triennio 2018-2020 l' Agenzia, oltre a prevedere la realizzazione degli *asset* necessari alle nuove iniziative ed al potenziamento delle linee produttive esistenti, continuerà a investire negli adeguamenti in materia di sicurezza sul lavoro e di igiene ambientale, nonché negli interventi destinati a non interrompere le filiere produttive interessate dal Piano.

L'agenzia intende, tuttavia, contenere coerentemente il *budget* degli investimenti portando in saturazione la capacità produttiva oggi disponibile.

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

- potenziare le linee produttive esistenti e/o sviluppare nuove iniziative produttive (circa 43%) (Cat. A) di cui:
 - **1,5M€** per Noceto (impianto per la *demil* delle bombe al fosforo e MK20);
 - **250k€** per il raddoppio della linea di produzione granate 40x53 mm;
 - **500k€** per il caricamento a compressione con esplosivi *insensitive* per munizioni fino al calibro di 76mm;
- 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 39% del totale. In particolare **950k€** sono previsti per l'U.P. di Capua in riferimento al riavvio e ammodernamento della linea di produzione delle munizioni da 5,56 mm;
- adeguare gli impianti alle normative vigenti in materia di sicurezza, tutela ambientale ed igiene del lavoro (Cat. E), che rappresentano il 18%.

Il piano di autorizzazione prevede per il triennio investimenti per un totale di 9.890,0k€ così suddivisi:

PIANO TRIENNALE INVESTIMENTI in € (autorizzazioni)	PREC. 2017	PIANO OPERATIVO 2018	PREVISIO NE 2019	PREVISIO NE 2020
A.NUOVE INIZIATIVE PRODUTTIVE O POTENZIAMENTO - realizzazione di un Programma, di una nuova iniziativa produttiva o potenziamento di una linea di produzione;	160.900	880.000	2.645.000	735.000
D. MANTENIMENTO CAPACITA' - necessità di sostituzione (obsolescenza) o di ripristino di attrezzature, macchine ed impianti;	248.540	1.425.000	1.650.000	750.000
E. ADEGUAMENTI A NORME DI LEGGE, SOCIALI, SICUREZZA - sicurezza e tutela dell'ambiente originati da obblighi di Legge o da accordi sindacali	516.204	1.605.000	100.000	100.000
TOTALE	925.644	3.910.000	4.395.000	1.585.000

In particolare, per le U.P. di Firenze e di Fontana Liri si prevedono investimenti supplementari rispetto a quanto riportato nella precedente tabella, che saranno finanziati rispettivamente da:

- Ministero della Salute (in itinere apposito strumento normativo) per il potenziamento (1,6M€) della produzione di prodotti e sostanze a base di cannabis ad uso medico fino a 300 kg/anno;
- Capitale privato (*equity*) apportato dall'eventuale socio privato della P.P.P., per la realizzazione di una nuova fabbrica di polvere sferica (5M€) sul sedime dell'U.P. di Fontana Liri, di potenzialità analoga a quella attualmente esistente.

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

VALORE DELLA PRODUZIONE (importi in k€)				TRIENNALE		
BU	UP	Consuntivo 2016	Prec.vo 2017	Piano operativo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
Esplosivi munizionamento	Baiano	10.581	10.298	17.110	21.601	21.608
	Noceto	10.880	9.137	7.733	10.327	10.279
	Fontana Liri	5.879	2.736	6.003	9.029	9.662
	Capua		971	21.199	26.309	28.249
Mezzi terr/aerei	Torre Annunziata	21.051	20.837	18.400	22.418	24.679
Farmeceutico	Firenze	6.307	8.996	8.466	9.399	9.326
Demat	Gaeta	2.078	2.216	3.954	4.068	3.599
Attività navali	Castellammare	1.259	617	905	2.518	3.105
	Messina	9.439	7.811	10.187	12.861	13.384
	Ship Recycling		1.964	1.082	1.525	1.540
Totale BU	Valore della produzione	67.472	65.583	95.039	120.055	125.431
Consolidato AID	Sede	14	0	0	0	0
	Subforniture interne	-415	0	0	0	0
	Valore della produzione	67.071	65.583	95.039	120.055	125.431

COSTI DELLA PRODUZIONE (importi in k€)				TRIENNALE		
BU	UP	Consuntivo 2016	Prec.vo 2017	Piano operativo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
Esplosivi munizionamento	Baiano	9.440	10.282	16.590	20.945	19.747
	Noceto	9.017	6.612	7.329	9.216	9.252
	Fontana Liri	9.847	7.593	7.871	10.565	10.030
	Capua		10.365	26.211	29.810	29.864
Mezzi terr/aerei	Torre Annunziata	24.468	22.883	19.986	21.871	23.347
Farmeceutico	Firenze	6.182	8.466	8.439	8.620	8.540
Demat	Gaeta	2.078	2.186	3.059	3.408	2.842
Attività navali	Castellammare	3.543	3.059	3.323	3.635	3.791
	Messina	10.816	9.930	10.716	13.218	13.235
	Ship Recycling		2.096	1.044	1.490	1.502
Totale BU	Costi della produzione	75.390	83.473	104.569	122.778	122.152
Consolidato AID	Sede	2.338	2.263	2.885	3.035	2.885
	Subforniture interne	-415	0	0	0	0
	Costi della produzione	77.314	85.735	107.454	125.812	125.036

RISULTATO OPERATIVO (importi in k€)				TRIENNALE		
BU	UP	Consuntivo 2016	Prec.vo 2017	Piano operativo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
Esplosivi munizionamento	Baiano	1.141	16	520	656	1.861
	Noceto	1.863	2.525	404	1.111	1.026
	Fontana Liri	-3.968	-4.857	-1.868	-1.536	-369
	Capua		-9.395	-5.012	-3.501	-1.615
Mezzi terr/aerei	Torre Annunziata	-3.417	-2.046	-1.587	546	1.332
Farmeceutico	Firenze	125	529	27	779	786
Demat	Gaeta	0	30	895	661	756
Attività navali	Castellammare	-2.285	-2.442	-2.418	-1.117	-685
	Messina	-1.378	-2.119	-529	-357	149
	Ship Recycling	0	-132	38	35	38
Totale BU	Risultato operativo	-7.918	-17.889	-9.530	-2.722	3.279
Consolidato AID	Sede	-2.324	-2.263	-2.885	-3.035	-2.885
	Risultato operativo	-10.242	-20.152	-12.415	-5.757	394
	Proventi/Oneri finanziari	-7	0	0	400	800
	Proventi/Oneri straordinari	2.598	0			
	Risultato di gestione	-7.651	-20.152	-12.415	-5.357	1.194

La previsione finanziaria

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

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

- gli oneri a rimborso dall'A.D. siano incassati per il 70% nell'anno in cui si manifestano, (con una probabilità di incasso del 95%);
- i crediti vantati verso altri clienti, con una probabilità di incasso valutata diversamente a seconda delle U.P. (Fontana Liri, Messina, Castellammare e Firenze all'80%, Baiano Noceto e Torre Annunziata al 100%) (al netto delle compensazioni finanziarie), siano incassati a 4 mesi;
- i debiti a fornitori siano pagati a 1 mese, ed ove possibile a 2; invece per l'U.P. di Capua, sulla base di accordi in via di definizione, si ipotizza che il pagamento dei materiali al fornitore sia effettuato solo al momento in cui l'A.D. effettuerà all'Agenzia il pagamento degli oneri a rimborso;
- l'erogazione delle controprestazioni derivanti da permuta avvengano a 15 mesi dalla disponibilità dei mezzi e materiali da valorizzare e i relativi pagamenti a fornitori delle controprestazioni siano pagati a 1 mese (totale 16 mesi), come è risultato dall'analisi dei dati storici;
- il "costo investimenti autorizzazioni residue AAPP" rappresenta tutte quelle autorizzazioni rilasciate dalla Direzione Generale che verranno completate nell'esercizio successivo;
- non sono stati considerati eventuali incassi derivanti dalla smobilitazione dei magazzini materiali e contestualmente non sono previsti incrementi di attivo circolante per aumento volumi produttivi; nonostante nell'arco di piano il livello di consumi di materiali aumenti in maniera significativa, tale incremento è da ricondurre ad acquisto di materiali a commessa il cui pagamento a fornitore avverrà solo al momento del ristoro dei relativi oneri da parte della A.D. committente;
- non sono stati tenuti in conto eventuali anticipi che l'Agenzia potrebbe essere tenuta ad esborsare per urgenti e non procrastinabili interventi infrastrutturali e di sicurezza che la convenzione triennale tra Ministro della Difesa e Direttore Generale dell'Agenzia prevede a carico della A.D.;
- non è stato tenuto in conto dell'eventuale erogazione di 540k€ per la copertura dei contratti a tempo determinato con i fondi del Ministero della Difesa, prevista nell'emendamento al disegno di legge di bilancio 2018 approvato da un ramo del Parlamento.

Pianificazione finanziaria - preconsuntivo 2017- piano triennale 2018-2010

	2017	2018	2019	2020
A- Disponibilità nette iniziali	13.598.727	12.975.202	6.305.404	9.126.593
B- Flusso di cassa dell'attività operativa				
Costo di lavoro Personale civile e militare a carico del bilancio dello stato	-29.379.369	-34.927.062	-33.682.576	-29.169.576
Pagamenti Costi lavoro personale a carico del bilancio di AID	-1.101.360	-1.008.737	-1.061.542	-1.061.542
Pagamenti Costi Materiali diretti cdd e lavorazioni esterne AD	0	-25.269.403	-27.118.788	-31.084.579
Pagamenti Costi Materiali diretti cdd e lavorazioni esterne altri clienti	-8.935.525	-7.177.547	-20.429.489	-21.743.763
Pagamenti Costi controprestazioni AD per commesse non di produzione	-9.326.050	-11.436.940	-19.542.352	-21.201.963
Pagamento debiti materiali diretti e lavorazioni esterne	0	-3.867.750	-8.318.402	-8.401.109
Pagamenti Oneri di gestione	-8.860.513	-8.784.316	-8.931.291	-8.688.589
Altri costi per c/ Amministrazione Difesa	0	0	0	0
Incassi crediti di produzione da Amministrazione Difesa	0	1.442.168	6.369.692	11.745.629
Incassi crediti altri clienti pregressi	3.219.809	5.285.311	10.258.333	11.616.718
Incassi oneri a rimborso da AD	8.405.568	26.237.267	27.406.467	28.198.362
piano di recupero crediti AD pregressi	0	0	0	0
Incassi ricavi da clienti e diversi	6.744.484	9.442.829	23.134.547	24.597.152
Incassi ricavi per commesse non di produzione	10.151.885	11.384.696	24.406.890	21.460.860
IVA	-13.585	0	0	0
Totale B	-29.094.656	-38.679.485	-27.508.512	-23.732.402
C - Flusso di cassa da attività d'investimento in immobilizzazioni materiali e immateriali				
pagamento Costo investimenti	-908.238	-2.417.375	-2.429.825	-1.315.550
pagamento Costo investimenti autorizz. residue AAPP	0	-500.000	-827.925	-1.218.025
Pagamento debiti investimenti	0	0	-495.125	-667.250
Totale C	-908.238	-2.917.375	-3.752.875	-3.200.825
D - Flusso di cassa da attività di finanziamento				
Incasso dividendi da PPP	0	0	400.000	800.000
Contributi per costi di lavoro personale militare e civile	29.379.369	34.927.062	33.682.576	29.169.576
Totale D	29.379.369	34.927.062	34.082.576	29.969.576
E - Flusso monetario del periodo (B+C+D)	-623.525	-6.669.798	2.821.190	3.036.349
F - Disponibilità monetarie nette finali (A+E)	12.975.202	6.305.404	9.126.593	12.162.943

Il flusso di cassa nel triennio derivante da incassi e pagamenti per le commesse è previsto pari a:

- +18M€ da privati, (inclusa la quota di oneri di gestione spettanti)
- -12,1M€ da A.D. (inclusa delle quota di oneri di gestione spettanti)
- +5,1M€, da valorizzazione mezzi e materiali, in relazione allo stock di debiti pregressi verso l'A.D. per controprestazioni.

In considerazione che il flusso di cassa relativo ai costi del personale registra un fabbisogno netto triennale di 3,1M€ - che corrisponde ai costi relativi ai contratti a tempo determinato e ai costi del personale distaccato/comandato a titolo oneroso per l'Agenzia - il flusso atteso dell'attività operativa si prevede pari a 7,9M€.

LO STABILIMENTO MILITARE DI BAIANO DI SPOLETO

UNITA' S.M.M.T. DI BAIANO DI SPOLETO

CONTO ECONOMICO (in migliaia di euro)	Preconsuntivo 2017	PIANO OPERATIVO 2018			Previsione 2019	Previsione 2020
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	8.435,4	15.787,5	584,0	16.371,5	20.893,6	21.195,6
<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>	<i>6.529,1</i>	<i>15.787,5</i>	<i>584,0</i>	<i>16.371,5</i>	<i>20.875,6</i>	<i>21.177,6</i>
<i>Altri ricavi e proventi (non di produzione)</i>	<i>1.906,3</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>18,0</i>	<i>18,0</i>
Variazioni dei lavori in corso e prodotti finiti	163,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	959,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Recupero costi vigilanza + attività di gestione a carico A.D.	740,1	738,9	0,0	738,9	707,0	412,6
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	10.298,3	16.526,4	584,0	17.110,4	21.600,6	21.608,2
Costi per materiali diretti	220,6	7.963,9	60,0	8.023,9	13.160,4	12.571,0
Costi diretti diversi (con interinali)	995,7	1.368,8	91,8	1.460,6	2.386,6	2.977,5
Costi per lavorazioni esterne	310,0	465,0	120,0	585,0	54,0	90,0
Totale costi esterni variabili	1.526,3	9.797,8	271,8	10.069,6	15.601,0	15.638,5
MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	8.772,1	6.728,7	312,2	7.040,9	5.999,5	5.969,7
Costi del personale diretto programmato sulle commesse	2.231,7	1.819,7	0,0	1.819,7	1.336,6	505,4
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	6.540,3	4.909,0	312,2	5.221,2	4.662,9	5.464,3
Costi del personale diretto in dispersione	518,1	233,6	0,0	233,6	39,1	137,8
Costi del personale indiretto (al netto dei costi non essenziali all'attività industriale)	1.540,8	2.142,3	75,7	2.218,0	2.218,0	2.197,0
Spese generali di funzionamento (al netto dei costi non essenziali all'attività industriale)	802,1	930,1	36,4	966,5	966,7	1.074,1
<i>Materiali indiretti</i>	<i>110,7</i>	<i>168,1</i>	<i>5,9</i>	<i>174,0</i>	<i>181,0</i>	<i>181,0</i>
<i>Servizi</i>	<i>684,4</i>	<i>755,2</i>	<i>30,5</i>	<i>785,7</i>	<i>785,7</i>	<i>893,1</i>
<i>SUBFORNITURE INTERNE INDIRETTE</i>	<i>7,0</i>	<i>6,8</i>	<i>0,0</i>	<i>6,8</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>
Ammortamenti	304,2	203,5	7,2	210,7	202,9	194,4
<i>Ammort. delle Imm.Mat.acq.</i>	<i>165,1</i>	<i>95,8</i>	<i>3,4</i>	<i>99,1</i>	<i>122,5</i>	<i>123,0</i>
<i>Ammort. delle Imm.Immateriali</i>	<i>139,1</i>	<i>107,7</i>	<i>3,8</i>	<i>111,6</i>	<i>80,4</i>	<i>71,4</i>
Svalutazione crediti compresi nell'attivo circolante	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Accantonamenti per rischi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Altri accantonamenti/utilizzi	1.791,9	-36,0	0,0	-36,0	0,0	0,0
Totale costi fissi	4.957,0	3.473,5	119,3	3.592,8	3.426,7	3.603,3
RISULTATO OPERATIVO (AL NETTO DEI COSTI NON ESSENZIALI ALL'ATTIVITA' INDUSTRIALE)	1.583,3	1.435,5	192,9	1.628,4	1.236,2	1.861,0
Costi del personale indiretto non essenziali all'attività industriale	1.477,9	1.000,8		1.000,8	472,8	0,0
Spese generali di funzionamento non essenziali all'attività industriale	89,1	107,4		107,4	107,4	0,0
RISULTATO OPERATIVO	16,3	327,3	192,9	520,1	656,0	1.861,0
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	16,3	327,3	192,9	520,1	656,0	1.861,0

PERSONALE	Preconsuntivo 2017	PIANO OPERATIVO 2018			Previsione 2019	Previsione 2020
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Personale diretto programmato sulle commesse (N.ro)	40,7	29,0	0,0	29,0	16,63	2,4
Personale diretto in dispersione (N.ro)	15,1		6,2	6,2	1,0	3,6
Personale indiretto (N.ro)	99,9		101,2	101,2	88,2	66,3
Totale Personale	155,7	136,3	107,2	136,3	105,8	72,3

Totale Interinali	4,6	17,0	17,0	25,5	45,0
Ore dirette/ore totali (%) - con interinali	38%	33%	33%	31%	42%
Ore programmate/ore potenziali (%) - con interinali	89%	87%	87%	99%	93%

PIANO AUTORIZZAZIONE INVESTIMENTI (€)	Preconsuntivo 2017	PIANO OPERATIVO 2018			Previsione 2019	Previsione 2020
		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;	-		160.000		250.000	500.000
D. MANTENIMENTO CAPACITA' - necessità di sostituzione (obsolescenza) o di ripristino di macchine ed impianti;	-		-		-	-
E. ADEGUAMENTI A NORME DI LEGGE, SOCIALI, SICUREZZA - sicurezza e tutela dell'ambiente originati da obblighi di Legge o da accordi sindacali	164.700		-		-	-
TOTALE	164.700		160.000		250.000	500.000

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

LO STABILIMENTO MILITARE DI NOCETO

UNITA' S.M.R.R.M. DI NOCETO

CONTO ECONOMICO (in migliaia di euro)	Preconsuntivo 2017	PIANO OPERATIVO 2018			Previsione 2019	Previsione 2020
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	9.458,8	5.556,6	1.732,3	7.288,9	10.066,5	10.055,2
<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>	9.457,5	5.556,6	1.732,3	7.288,9	10.066,5	10.055,2
<i>Altri ricavi e proventi (non di produzione)</i>	1,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Variazioni dei lavori in corso e prodotti finiti	-830,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Recupero costi vigilanza + attività di gestione a carico A.D.	508,5	444,1	0,0	444,1	260,3	223,5
Cessioni prodotti finiti tra attività (+)		450,6	0,0	450,6		
Ricevimenti prodotti finiti tra attività (-)		0,0	-450,6	-450,6		
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	9.137,2	6.451,3	1.281,7	7.733,1	10.326,8	10.278,7
Costi per materiali diretti	84,3	31,0	0,0	31,0	19,1	28,7
Costi diretti diversi (con interinali)	2.376,1	2.190,1	824,4	3.014,5	5.178,4	5.218,8
Costi per lavorazioni esterne	294,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale costi esterni variabili	2.754,7	2.221,1	824,4	3.045,6	5.197,5	5.247,5
MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	6.382,6	4.230,2	457,3	4.687,5	5.129,4	5.031,2
Costi del personale diretto programmato sulle commesse	457,9	623,4	0,0	623,4	550,9	496,8
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	5.924,7	3.606,8	457,3	4.064,1	4.578,5	4.534,4
Costi del personale diretto in dispersione	300,2	90,8	0,0	90,8	14,5	32,0
Costi del personale indiretto (al netto dei costi non essenziali all'attività industriale)	1.357,1	1.061,6	210,9	1.272,6	1.355,1	1.354,8
Spese generali di funzionamento (al netto dei costi non essenziali all'attività industriale)	670,1	675,7	134,3	810,0	810,0	810,0
<i>Materiali indiretti</i>	25,7	28,6	5,7	34,3	34,3	34,3
<i>Servizi</i>	641,2	647,2	128,6	775,8	775,8	775,8
Ammortamenti	1.481,2	1.240,6	246,5	1.487,1	1.287,6	1.311,2
<i>Ammort. delle Imm.Mat.acq.</i>	1.398,0	1.180,3	234,5	1.414,8	1.234,7	1.271,1
<i>Ammort. delle Imm.Immateriali</i>	83,2	60,3	12,0	72,3	52,9	40,1
Svalutazione crediti compresi nell'attivo circolante	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Accantonamenti per rischi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Altri accantonamenti/utilizzi	-408,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale costi fissi	3.399,7	3.068,8	591,6	3.660,5	3.467,2	3.508,0
RISULTATO OPERATIVO (AL NETTO DEI COSTI NON ESSENZIALI ALL'ATTIVITA' INDUSTRIALE)	2.525,0	537,9	-134,3	403,6	1.111,3	1.026,4
Costi del personale indiretto non essenziali all'attività industriale	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0
Spese generali di funzionamento non essenziali all'attività industriale	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0
RISULTATO OPERATIVO	2.525,0	537,9	-134,3	403,6	1.111,3	1.026,4
ALTRI PROVENTI / (ONERI) FINANZIARI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PROVENTI / (ONERI) STRAORDINARI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
RISULTATO DI GESTIONE	2.525,0	537,9	-134,3	403,6	1.111,3	1.026,4

PERSONALE	Preconsuntivo 2017	PIANO OPERATIVO 2018			Previsione 2019	Previsione 2020
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Personale diretto programmato sulle commesse (N.ro)	8,7	8,7		8,7	11,6	11,2
Personale diretto in dispersione (N.ro)	3,0		2,4	2,4	1,2	0,4
Personale indiretto (N.ro)	45,6	46,2		46,2	36,5	37,3
Totale Personale	57,3	57,3		57,3	49,3	48,8
Totale Interinali	13,7		22,0	22,0	37,0	34,5
Ore dirette/ore totali (%) - con interinali	36%		43%	43%	56%	54%
Ore programmate/ore potenziali (%) - con interinali	83%		97%	97%	99%	99%

PIANO AUTORIZZAZIONE INVESTIMENTI (€)	Preconsuntivo 2017	PIANO OPERATIVO 2018			Previsione 2019	Previsione 2020
		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;	-		360.000		1.500.000	-
D. MANTENIMENTO CAPACITA' - necessità di sostituzione (obsolescenza) o di ripristino di macchine ed impianti;	-		240.000		-	-
E. ADEGUAMENTI A NORME DI LEGGE, SOCIALI, SICUREZZA - sicurezza e tutela dell'ambiente originati da obblighi di Legge o da accordi sindacali	-		-		-	-
TOTALE	-		600.000		1.500.000	-

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

LO STABILIMENTO MILITARE DI FONTANA LIRI

UNITA' S.M.P. DI FONTANA LIRI

CONTO ECONOMICO (in migliaia di euro)	Preconsuntivo 2017	PIANO OPERATIVO 2018			Previsione 2019	Previsione 2020
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	2.591,7	2.043,9	3.146,6	5.190,5	8.217,0	8.849,2
<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>	<i>2.577,8</i>	<i>2.043,9</i>	<i>3.146,6</i>	<i>5.190,5</i>	<i>8.217,0</i>	<i>8.849,2</i>
<i>Altri ricavi e proventi (non di produzione)</i>	<i>13,9</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	-677,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Recupero costi vigilanza + attività di gestione a carico A.D.	821,0	812,3	0,0	812,3	812,3	812,3
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	2.735,7	2.856,2	3.146,6	6.002,8	9.029,3	9.661,6
Costi per materiali diretti	764,2	678,9	1.014,2	1.693,0	2.769,5	3.191,2
Costi diretti diversi (con interinali)	1.456,9	5,3	1.137,2	1.142,6	2.725,5	2.456,8
Costi per lavorazioni esterne	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale costi esterni variabili	2.221,1	684,2	2.151,4	2.835,6	5.495,0	5.648,0
MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	514,6	2.172,0	995,2	3.167,2	3.534,3	4.013,5
Costi del personale diretto programmato sulle commesse	1.129,2	1.302,6	544,9	1.847,5	2.054,4	1.896,5
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	-614,5	869,4	450,3	1.319,7	1.479,9	2.117,0
Costi del personale diretto in dispersione	1.536,9	175,7	195,2	370,9	52,3	29,1
Costi del personale indiretto (al netto dei costi non essenziali all'attività industriale)	1.280,9	609,5	671,4	1.280,9	1.462,3	1.024,6
Spese generali di funzionamento (al netto dei costi non essenziali all'attività industriale)	536,2	451,4	497,3	948,8	781,4	772,7
<i>Materiali indiretti</i>	<i>93,2</i>	<i>43,7</i>	<i>48,7</i>	<i>91,8</i>	<i>91,8</i>	<i>91,8</i>
<i>Servizi</i>	<i>443,0</i>	<i>407,8</i>	<i>449,2</i>	<i>857,0</i>	<i>689,6</i>	<i>680,9</i>
Ammortamenti	623,2	279,5	307,9	587,3	720,0	659,4
<i>Ammort. delle Imm.Mat.acq.</i>	<i>574,5</i>	<i>259,2</i>	<i>285,5</i>	<i>544,7</i>	<i>686,8</i>	<i>627,1</i>
<i>Ammort. delle Imm.Immateriali</i>	<i>48,6</i>	<i>20,3</i>	<i>22,4</i>	<i>42,7</i>	<i>33,2</i>	<i>32,3</i>
Svalutazione crediti compresi nell'attivo circolante	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Accantonamenti per rischi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Altri accantonamenti/utilizzi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale costi fissi	3.977,1	1.516,0	1.671,9	3.187,9	3.016,1	2.485,8
RISULTATO OPERATIVO (AL NETTO DEI COSTI NON ESSENZIALI ALL'ATTIVITA' INDUSTRIALE)	-4.591,7	-646,6	-1.221,6	-1.868,2	-1.536,1	-368,9
Costi del personale indiretto non essenziali all'attività industriale	206,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Spese generali di funzionamento non essenziali all'attività industriale	59,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
RISULTATO OPERATIVO	-4.857,3	-646,6	-1.221,6	-1.868,2	-1.536,1	-368,9
ALTRI PROVENTI / (ONERI) FINANZIARI	0,0	0,0	0,0	0,0	400,0	800,0
PROVENTI / (ONERI) STRAORDINARI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
RISULTATO DI GESTIONE	-4.857,3	-646,6	-1.221,6	-1.868,2	-1.136,1	431,1

PERSONALE	Preconsuntivo 2017	PIANO OPERATIVO 2018			Previsione 2019	Previsione 2020
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Personale diretto programmato sulle commesse (N.ro)	8,8	13,8	15,4	29,2	35,5	30,7
Personale diretto in vuoto lavoro (N.ro)	41,2	11,9		11,9	1,4	1,4
Personale indiretto (N.ro)	60,2	52,0		52,0	58,1	45,9
Totale Personale	110,2	93,1		93,1	95,0	78,0
Totale Interinali	25,0	22,7		22,7	24,0	26,0
Ore dirette/ore totali (%) - con interinali	56%	47%		47%	49%	53%
Ore programmate/ore potenziali (%) - con interinali	20%	79%		79%	98%	98%

PIANO AUTORIZZAZIONE INVESTIMENTI (€)	Preconsuntivo 2017	PIANO OPERATIVO 2018			Previsione 2019	Previsione 2020
		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;	-		60.000		500.000	-
D. MANTENIMENTO CAPACITA' - necessità di sostituzione (obsolescenza) o di ripristino di macchine ed impianti;	45.000		200.000		-	-
E. ADEGUAMENTI A NORME DI LEGGE, SOCIALI, SICUREZZA - sicurezza e tutela dell'ambiente originati da obblighi di Legge o da accordi sindacali	63.000		1.210.000		-	-
TOTALE	108.000		1.470.000		500.000	-

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

LO STABILIMENTO MILITARE DI CAPUA

UNITA' PIROMILES DI CAPUA

CONTO ECONOMICO (in migliaia di euro)	Preconsuntivo 2017	PIANO OPERATIVO 2018			Previsione 2019	Previsione 2020
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	293,4	20.521,9	0,0	20.521,9	25.652,6	27.811,7
<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>	293,4	20.521,9	0,0	20.521,9	25.652,6	27.811,7
<i>Altri ricavi e proventi (non di produzione)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Variazioni dei lavori in corso e prodotti finiti	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Recupero costi vigilanza + attività di gestione a carico A.D.	677,3	677,3	0,0	677,3	656,5	437,7
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	970,8	21.199,2	0,0	21.199,2	26.309,1	28.249,4
Costi per materiali diretti	4,1	677,8	0,0	677,8	861,2	846,3
Costi diretti diversi (con interinali)	0,0	15.925,2	0,0	15.925,2	19.875,4	21.869,7
Costi per lavorazioni esterne	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale costi esterni variabili	4,1	16.603,0	0,0	16.603,0	20.736,6	22.716,0
MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	966,7	4.596,2	0,0	4.596,2	5.572,5	5.533,4
Costi del personale diretto programmato sulle commesse	96,3	1.275,5	0,0	1.275,5	1.590,0	1.383,2
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	870,4	3.320,8	0,0	3.320,8	3.982,5	4.150,2
Costi del personale diretto in dispersione	2.018,6	848,6	0,0	848,6	376,3	14,8
Costi del personale indiretto (al netto dei costi non essenziali all'attività industriale)	3.083,6	3.644,2	0,0	3.644,2	3.623,3	3.404,5
Spese generali di funzionamento (al netto dei costi non essenziali all'attività industriale)	1.185,1	1.185,1	0,0	1.185,1	1.117,8	1.042,2
<i>Materiali indiretti</i>	513,7	513,7	0,0	513,7	439,0	355,0
<i>Servizi</i>	671,4	671,4	0,0	671,4	678,9	687,3
Ammortamenti	21,9	21,9	0,0	21,9	62,5	96,9
<i>Ammort. delle Imm.Mat.acq.</i>	21,9	21,9	0,0	21,9	62,5	96,9
<i>Ammort. delle Imm.Immateriali</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Svalutazione crediti compresi nell'attivo circolante	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Accantonamenti per rischi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Altri accantonamenti/utilizzi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale costi fissi	6.309,1	5.699,7	0,0	5.699,7	5.180,0	4.558,4
RISULTATO OPERATIVO (AL NETTO DEI COSTI NON ESSENZIALI ALL'ATTIVITA' INDUSTRIALE)	-5.438,7	-2.378,9	0,0	-2.378,9	-1.197,5	-408,3
Costi del personale indiretto non essenziali all'attività industriale	3.824,3	2.501,0	0,0	2.501,0	2.179,4	1.090,7
Spese generali di funzionamento non essenziali all'attività industriale	131,7	131,7	0,0	131,7	124,2	115,8
RISULTATO OPERATIVO	-9.394,7	-5.011,6	0,0	-5.011,6	-3.501,1	-1.614,8
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	-9.394,7	-5.011,6	0,0	-5.011,6	-3.501,1	-1.614,8

PERSONALE	Preconsuntivo 2017	PIANO OPERATIVO 2018			Previsione 2019	Previsione 2020
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Personale diretto programmato sulle commesse (N.ro)	3,0	39,0	0,0	39,0	48,5	41,6
Personale diretto in dispersione (N.ro)	62,0	26,0	0,0	26,0	11,5	0,4
Personale indiretto (N.ro)	211,0	186,8	0,0	186,8	175,8	133,8
Totale Personale	276,0	251,8	0,0	251,8	235,8	175,8

Totale Interinali					
Ore dirette/ore totali (%) - con interinali	24%	26%	26%	25%	24%
Ore programmate/ore potenziali (%) - con interinali		60%	60%	81%	99%

PIANO AUTORIZZAZIONE INVESTIMENTI (€)	Preconsuntivo 2017	PIANO OPERATIVO 2018			Previsione 2019	Previsione 2020
		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;	-					
D. MANTENIMENTO CAPACITA' - necessità di sostituzione (obsolescenza) o di ripristino di macchine ed impianti;	-	400.000		400.000	300.000	250.000
E. ADEGUAMENTI A NORME DI LEGGE, SOCIALI, SICUREZZA - sicurezza e tutela dell'ambiente originati da obblighi di Legge o da accordi sindacali	-					
TOTALE	-	400.000	0,0	400.000	300.000	250.000

LO STABILIMENTO MILITARE DI TORRE ANNUNZIATA

UNITA' : S.M.S. DI TORRE ANNUNZIATA

CONTO ECONOMICO (in migliaia di euro)	Preconsuntivo 2017	PIANO OPERATIVO 2018			Previsione 2019	Previsione 2020
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	20.925,1	18.395,6	129,5	18.525,1	22.417,6	24.678,6
<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>	<i>2.915,3</i>	<i>2.771,1</i>	<i>129,5</i>	<i>2.900,6</i>	<i>4.267,6</i>	<i>4.328,6</i>
<i>Altri ricavi e proventi (non di produzione)</i>	<i>18.009,8</i>	<i>15.624,5</i>	<i>0,0</i>	<i>15.624,5</i>	<i>18.150,0</i>	<i>20.350,0</i>
Variazioni dei lavori in corso e prodotti finiti	-88,5	0,0	-125,5	-125,5	0,0	0,0
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	20.836,6	18.395,6	4,0	18.399,6	22.417,6	24.678,6
Costi per materiali diretti	17.121,4	14.827,9	24,0	14.851,9	17.274,3	19.364,3
Costi diretti diversi (con interinali)	3,5	46,9	2,0	48,9	48,9	48,9
Costi per lavorazioni esterne	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale costi esterni variabili	17.124,9	14.874,8	26,0	14.900,8	17.323,2	19.413,2
MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	3.711,7	3.520,8	-22,0	3.498,8	5.094,4	5.265,4
Costi del personale diretto programmato sulle commesse	599,8	655,0	31,3	686,3	1.158,5	1.097,6
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	3.111,9	2.865,8	-53,3	2.812,5	3.935,9	4.167,8
Costi del personale diretto in dispersione	1.409,2	978,5	7,4	986,0	232,0	1,5
Costi del personale indiretto (al netto dei costi non essenziali all'attività industriale)	1.271,1	910,3	0,2	910,5	969,8	969,8
Spese generali di funzionamento (al netto dei costi non essenziali all'attività industriale)	579,9	579,8	0,1	579,9	579,9	579,9
<i>Materiali indiretti</i>	<i>31,0</i>	<i>31,0</i>	<i>0,0</i>	<i>31,0</i>	<i>31,0</i>	<i>31,0</i>
<i>Servizi</i>	<i>548,9</i>	<i>548,8</i>	<i>0,1</i>	<i>548,9</i>	<i>548,9</i>	<i>548,9</i>
Ammortamenti	170,0	144,1	0,0	144,1	138,9	106,1
<i>Ammort. delle Imm.Mat.acq.</i>	<i>100,7</i>	<i>83,2</i>	<i>0,0</i>	<i>83,2</i>	<i>78,9</i>	<i>50,1</i>
<i>Ammort. delle Imm.Immateriali</i>	<i>69,2</i>	<i>60,9</i>	<i>0,0</i>	<i>60,9</i>	<i>59,6</i>	<i>56,0</i>
Svalutazione crediti compresi nell'attivo circolante	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Accantonamenti per rischi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Altri accantonamenti/utilizzi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale costi fissi	3.430,2	2.612,6	7,8	2.620,5	1.920,2	1.657,3
RISULTATO OPERATIVO (AL NETTO DEI COSTI NON ESSENZIALI ALL'ATTIVITA' INDUSTRIALE)	-318,3	253,2	-61,1	192,1	2.015,7	2.510,5
Costi del personale indiretto non essenziali all'attività industriale	1.663,4	1.714,4		1.714,4	1.404,8	1.114,5
Spese generali di funzionamento non essenziali all'attività industriale	64,4	64,4		64,4	64,4	64,4
RISULTATO OPERATIVO	-2.046,1	-1.525,6	-61,1	-1.586,7	546,4	1.331,6
ALTRI PROVENTI / (ONERI) FINANZIARI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PROVENTI / (ONERI) STRAORDINARI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
RISULTATO DI GESTIONE	-2.046,1	-1.525,6	-61,1	-1.586,7	546,4	1.331,6

PERSONALE	Preconsuntivo 2017	PIANO OPERATIVO 2018			Previsione 2019	Previsione 2020
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Personale diretto programmato sulle commesse (N.ro)	8,2	17,9	0,1	18,1	31,7	30,0
Personale diretto in vuoto lavoro (N.ro)	43,5	27,7		27,7	6,3	0,0
Personale indiretto (N.ro)	74,8	70,9		70,9	64,0	56,0
Totale Personale	126,5	116,7		116,7	102,0	86,0

Totale Interinali	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ore dirette/ore totali (%) - con interinali	41%	39%	39%	39%	37%	35%
Ore programmate/ore potenziali (%) - con interinali	29%	39%	39%	39%	83%	100%

PIANO AUTORIZZAZIONE INVESTIMENTI (€)	Preconsuntivo 2017	PIANO OPERATIVO 2018			Previsione 2019	Previsione 2020
		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;	7.500		25.000		-	-
D. MANTENIMENTO CAPACITA' - necessità di sostituzione (obsolescenza) o di ripristino di macchine ed impianti;	-		-		-	-
E. ADEGUAMENTI A NORME DI LEGGE, SOCIALI, SICUREZZA - sicurezza e tutela dell'ambiente originati da obblighi di Legge o da accordi sindacali	-		-		-	-
TOTALE	7.500		25.000		-	-

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

LO STABILIMENTO MILITARE DI CASTELLAMMARE DI STABIA

CONTO ECONOMICO (in migliaia di euro)	Preconsuntivo 2017	PIANO OPERATIVO 2018			Previsione 2019	Previsione 2020
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	538,6	702,3	202,8	905,1	2.518,0	3.105,3
<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>	538,6	702,3	202,8	905,1	2.518,0	3.105,3
<i>Altri ricavi e proventi (non di produzione)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Variazioni dei lavori in corso e prodotti finiti	78,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	617,2	702,3	202,8	905,1	2.518,0	3.105,3
Costi per materiali diretti	244,0	345,4	58,8	404,2	580,5	698,1
Costi diretti diversi (con interinali)	27,1	35,5	54,8	90,3	247,8	319,8
Costi per lavorazioni esterne	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale costi esterni variabili	271,1	380,9	113,6	494,5	828,3	1.017,9
MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	346,1	321,4	89,2	410,6	1.689,7	2.087,4
Costi del personale diretto programmato sulle commesse	118,0	122,8	143,8	266,6	778,2	1.051,0
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	228,1	198,6	-54,6	144,0	911,4	1.036,4
Costi del personale diretto in dispersione	1.021,0	375,1	439,2	814,3	533,4	373,9
Costi del personale indiretto (al netto dei costi non essenziali all'attività industriale)	492,9	382,5	110,4	492,9	492,9	492,9
Spese generali di funzionamento (al netto dei costi non essenziali all'attività industriale)	374,4	281,2	93,2	374,4	405,9	405,9
<i>Materiali indiretti</i>	20,5	15,9	4,6	20,5	20,5	20,5
<i>Servizi</i>	353,9	265,3	88,6	353,9	385,4	385,4
Ammortamenti	117,3	108,6	31,3	139,9	150,4	152,3
<i>Ammort. delle Imm. Mat. acq.</i>	87,8	87,3	25,2	112,6	125,9	133,8
<i>Ammort. delle Imm. Immateriali</i>	29,5	21,2	6,1	27,3	24,5	18,5
Svalutazione crediti compresi nell'attivo circolante	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Accantonamenti per rischi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Altri accantonamenti/utlizi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale costi fissi	2.005,6	1.147,3	674,2	1.821,5	1.582,6	1.425,1
RISULTATO OPERATIVO (AL NETTO DEI COSTI NON ESSENZIALI ALL'ATTIVITA' INDUSTRIALE)	-1.777,6	-948,7	-728,8	-1.677,5	-671,2	-388,7
Costi del personale indiretto non essenziali all'attività industriale	622,5	699,1		699,1	400,9	251,5
Spese generali di funzionamento non essenziali all'attività industriale	41,6	41,6		41,6	45,1	45,1
RISULTATO OPERATIVO	-2.441,6	-1.689,4	-728,8	-2.418,3	-1.117,1	-685,2
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	-2.441,6	-1.689,4	-728,8	-2.418,3	-1.117,1	-685,2

PERSONALE	Preconsuntivo 2017	PIANO OPERATIVO 2018			Previsione 2019	Previsione 2020
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Personale diretto programmato sulle commesse (N.ro)	3,4	3,4	4,0	7,4	21,4	28,9
Personale diretto in vuoto lavoro (N.ro)	27,6	22,0		22,0	13,6	9,1
Personale indiretto (N.ro)	30,1	32,2		32,2	23,6	19,6
Totale Personale	61,1	61,6		61,6	58,6	57,6

Totale Interinali		0,5		0,5	1,0	1,0
Ore dirette/ore totali (%) - con interinali	51%	48%		48%	60%	67%
Ore programmate/ore potenziali (%) - con interinali	17%	27%		27%	62%	77%

PIANO AUTORIZZAZIONE INVESTIMENTI (€)	Preconsuntivo 2017	PIANO OPERATIVO 2018		Previsione 2019	Previsione 2020
A. NUOVE INIZIATIVE PRODUTTIVE O POTENZIAMENTO - realizzazione di un Programma, di una nuova iniziativa produttiva o potenziamento di una linea di produzione;	140.000	140.000		40.000	120.000
D. MANTENIMENTO CAPACITA' - necessità di sostituzione (obsolescenza) o di ripristino di macchine ed impianti;	8.500	-		-	-
E. ADEGUAMENTI A NORME DI LEGGE, SOCIALI, SICUREZZA - sicurezza e tutela dell'ambiente originati da obblighi di Legge o da accordi sindacali	34.000	-		-	-
TOTALE	182.500	140.000		40.000	120.000

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

L'ARSENALE MILITARE DI MESSINA

UNITA' : A.M. ARSENALE DI MESSINA

CONTO ECONOMICO (in migliaia di euro)	Preconsuntivo 2017	PIANO OPERATIVO 2018			Previsione 2019	Previsione 2020
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	8.588,5	7.595,0	1.960,0	9.555,0	12.212,1	12.734,6
<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>	8.588,9	7.595,0	1.960,0	9.555,0	12.112,1	12.634,6
<i>Altri ricavi e proventi (non di produzione)</i>	29,6	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
Variazioni dei lavori in corso e prodotti finiti	-1.833,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	453,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Recupero costi vigilanza + attività di gestione a carico A.D.	603,3	631,7	0,0	631,7	649,1	649,1
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	7.811,4	8.226,7	1.960,0	10.186,7	12.861,2	13.383,7
Costi per materiali diretti	573,3	500,0	125,0	625,0	2.246,5	3.417,0
Costi diretti diversi (con interinali)	205,8	105,0	60,0	165,0	155,5	147,5
Costi per lavorazioni esterne	1.066,0	1.020,0	670,0	1.690,0	2.462,8	1.394,7
Totale costi esterni variabili	1.845,1	1.625,0	855,0	2.480,0	4.864,8	4.959,2
MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	5.966,3	6.601,7	1.105,0	7.706,7	7.996,4	8.424,5
Costi del personale diretto programmato sulle commesse	3.898,1	3.361,9	436,1	3.798,0	3.734,5	3.685,9
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	2.068,2	3.239,8	668,9	3.908,7	4.261,9	4.738,5
Costi del personale diretto in dispersione	7,1	115,8	18,5	134,3	312,5	361,2
Costi del personale indiretto (al netto dei costi non essenziali all'attività industriale)	1.102,9	993,2	230,4	1.223,6	1.206,1	1.206,1
Spese generali di funzionamento (al netto dei costi non essenziali all'attività industriale)	654,7	441,7	120,1	561,9	566,1	566,1
<i>Materiali indiretti</i>	56,3	54,9	13,7	68,0	78,0	78,0
<i>Servizi</i>	598,4	386,8	107,0	493,9	488,1	488,1
Ammortamenti	450,5	449,7	107,1	556,8	572,1	569,5
<i>Ammort. delle Imm.Mat.acq.</i>	294,0	405,2	96,5	501,7	519,1	517,7
<i>Ammort. delle Imm.Immateriali</i>	156,5	44,5	10,6	55,1	52,9	51,8
Svalutazione crediti compresi nell'attivo circolante	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Accantonamenti per rischi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Altri accantonamenti/utilizzi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale costi fissi	2.215,2	2.000,4	476,2	2.476,6	2.656,7	2.702,9
RISULTATO OPERATIVO (AL NETTO DEI COSTI NON ESSENZIALI ALL'ATTIVITA' INDUSTRIALE)	-147,0	1.239,4	192,7	1.432,1	1.605,2	2.035,6
Costi del personale indiretto non essenziali all'attività industriale	1.898,8	1.898,8		1.898,8	1.893,8	1.818,8
Spese generali di funzionamento non essenziali all'attività industriale	72,7	62,4		62,4	68,2	68,2
RISULTATO OPERATIVO	-2.118,5	-721,8	192,7	-529,1	-356,8	148,6
ALTRI PROVENTI / (ONERI) FINANZIARI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PROVENTI / (ONERI) STRAORDINARI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
RISULTATO DI GESTIONE	-2.118,5	-721,8	192,7	-529,1	-356,8	148,6

PERSONALE	Preconsuntivo 2017	PIANO OPERATIVO 2018			Previsione 2019	Previsione 2020
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Personale diretto programmato sulle commesse (N.ro)	50,6	66,1	10,6	76,7	75,6	74,4
Personale diretto in vuoto lavoro (N.ro)	37,1		4,2	4,2	14,8	15,9
Personale indiretto (N.ro)	109,4		110,7	110,7	98,3	96,3
Totale Personale	197,1	191,6	191,6	191,6	188,6	186,6

Totale Interinali	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
Ore dirette/ore totali (%) - con interinali	44%	45%	45%	51%	51%
Ore programmate/ore potenziali (%) - con interinali	61%	95%	95%	94%	95%

PIANO AUTORIZZAZIONE INVESTIMENTI (€)	Preconsuntivo 2017	PIANO OPERATIVO 2018		Previsione 2019	Previsione 2020
A. NUOVE INIZIATIVE PRODUTTIVE O POTENZIAMENTO - realizzazione di un Programma, di una nuova iniziativa produttiva o potenziamento di una linea di produzione;	-		-	-	-
D. MANTENIMENTO CAPACITA' - necessità di sostituzione (obsolescenza) o di ripristino di macchine ed impianti;	-		175.000	150.000	100.000
E. ADEGUAMENTI A NORME DI LEGGE, SOCIALI, SICUREZZA - sicurezza e tutela dell'ambiente originati da obblighi di Legge o da accordi sindacali	213.104		315.000	100.000	100.000
TOTALE	213.104		490.000	250.000	200.000

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

IL PROGETTO SHIP RECYCLING

PROGETTO : SHIP RECYCLING

CONTO ECONOMICO (in migliaia di euro)	Preconsuntivo 2017	PIANO OPERATIVO 2018			Previsione 2019	Previsione 2020
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.678,5	1.367,6	0,0	1.367,6	1.525,0	1.540,0
<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>	1.678,5	1.367,6	0,0	1.367,6	1.525,0	1.540,0
<i>Altri ricavi e proventi (non di produzione)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Variazioni dei lavori in corso e prodotti finiti	285,5	-285,5	0,0	-285,5	0,0	0,0
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	1.964,1	1.082,1	0,0	1.082,1	1.525,0	1.540,0
Costi per materiali diretti	857,0	539,0	0,0	539,0	1.284,3	1.296,9
Costi diretti diversi (con interinali)	66,4	300,0	0,0	300,0	0,0	0,0
Costi per lavorazioni esterne	967,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale costi esterni variabili	1.890,5	839,0	0,0	839,0	1.284,3	1.296,9
MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	73,6	243,1	0,0	243,1	240,7	243,1
Costi del personale diretto programmato sulle commesse	76,8	76,8	0,0	76,8	76,8	76,8
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	-3,2	166,3	0,0	166,3	164,0	166,3
Costi del personale diretto in dispersione	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Costi del personale indiretto (al netto dei costi non essenziali all'attività industriale)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Spese generali di funzionamento (al netto dei costi non essenziali all'attività industriale)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ammortamenti	128,7	128,7	0,0	128,7	128,7	128,7
Svalutazione crediti compresi nell'attivo circolante	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Accantonamenti per rischi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Altri accantonamenti/utlizzi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale costi fissi	128,7	128,7	0,0	128,7	128,7	128,7
RISULTATO OPERATIVO (AL NETTO DEI COSTI NON ESSENZIALI ALL'ATTIVITA' INDUSTRIALE)	-131,9	37,6	0,0	37,6	35,2	37,6
Costi del personale indiretto non essenziali all'attività industriale						
Spese generali di funzionamento non essenziali all'attività industriale						
RISULTATO OPERATIVO	-131,9	37,6	0,0	37,6	35,2	37,6
ALTRI PROVENTI / (ONERI) FINANZIARI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PROVENTI / (ONERI) STRAORDINARI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
RISULTATO DI GESTIONE	-131,9	37,6	0,0	37,6	35,2	37,6

LO STABILIMENTO MILITARE DI GAETA

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

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

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

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

LO STABILIMENTO MILITARE DI FIRENZE

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

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

PERSONALE	Preconsuntivo 2017	PIANO OPERATIVO 2018			Previsione 2019	Previsione 2020
		AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE		
Personale diretto programmato sulle commesse (N.ro)	22,0	6,9	12,6	19,5	18,9	18,1
Personale diretto in dispersione (N.ro)	9,0	0,9		0,9	0,0	0,0
Personale indiretto (N.ro)	49,7	53,5		53,5	48,5	45,7
Totale Personale	80,8	73,8		73,8	67,4	63,8

Totale Interinali	5,0	11,0	11,0	26,0	26,0
Ore dirette/ore totali (%) - con interinali	38%	43%	43%	49%	50%
Ore programmate/ore potenziali (%) - con interinali	82%	97%	97%	100%	100%

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

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



***Programma di attività e budget
d'esercizio
dell'Agenzia Industrie Difesa
2018***

Roma, ottobre 2017

Indice

INTRODUZIONE

1. IL PROGRAMMA DI ATTIVITA' 2018 E BUDGET D'ESERCIZIO

1.1 IL CONTENUTO

1.2 LO STABILIMENTO DI BAIANO DI SPOLETO

1.3 LO STABILIMENTO DI NOCETO

1.4 LO STABILIMENTO DI FONTANA LIRI

1.5 LO STABILIMENTO DI TORRE ANNUNZIATA

1.6 LO STABILIMENTO DI FIRENZE

1.7 LO STABILIMENTO DI GAETA

1.8 LO STABILIMENTO DI CASTELLAMMARE DI STABIA

1.9 L'ARSENALE DI MESSINA

1.10 IL PROGETTO SHIP RECYCLING

INTRODUZIONE

Per l'anno 2018, su autorizzazione del gabinetto del Ministro della difesa, all'Agenzia è stata accordata la possibilità di presentare il 'Programma di attività e budget d'esercizio dell'Agenzia Industrie Difesa' entro i termini previsti dal Regolamento interno in materia di Amministrazione e Contabilità dell'AID del 17 giugno del 2011, rimandando al 31 dicembre 2017 la predisposizione del piano industriale triennale 2018-2020, come previsto dal decreto legge n° 91 del 20 giugno 2017, convertito nella legge n°123 del 3 agosto 2017.

Il presente documento recepisce, pertanto, la programmazione delle attività delle Unità Produttive (UP) e della Direzione Generale, e presenta i dati di budget, delle singole UP e consolidati, esclusivamente per l'EF 2018.

Nel successivo documento, che riprenderà e completerà quanto qui esposto, saranno espresse le considerazioni per i successivi due esercizi; in particolare saranno definite le opportunità ed i vincoli di mercato, le strategie evolutive, gli obiettivi industriali e commerciali, le collaborazioni ed eventuali Partnership Pubblico Privato, e le risorse finanziarie, tecniche, umane ed organizzative necessarie.

In considerazione che il 1/1/2017 è avvenuto il passaggio dell'UP di Capua in AID e che l'elaborazione del programma di attività per il 2018 non può prescindere da una impostazione generale delle strategie di business di medio periodo, si è preferito posporre la predisposizione del piano operativo di dettaglio, direttamente con il programma industriale triennale 2018-2020. Tuttavia, nell'allegato al presente documento si è voluto dare una stima delle attività che si intendono programmare per il 2018, il cui Valore della Produzione previsto contribuirebbe, in parte, a compensare i costi fissi dell'UP.

Gli obiettivi ed i programmi proposti nel presente piano 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 miglioramento delle altre, grazie anche alle strategie di business definite nel precedente piano e dei riallineamenti necessari per poter anticipare e gestire, per quanto possibile, le mutevoli condizioni esterne e soddisfare le esigenze dei clienti.

Il 2017 si è caratterizzato per l'entrata in piena operatività delle iniziative del Piano di Rilancio e Competitività, avviate a partire dal 2015, con una conseguente ricaduta positiva globale per il sistema AID nel 2018. Nello specifico:

- Sviluppo piano industriale 'AID Campania' - sono in via di esecuzione nuove iniziative per il rilancio degli stabilimenti della Campania, mirate a valorizzare le risorse umane con attività *labour-intensive* e ad accrescere i rapporti con le istituzioni; tra queste iniziative rientrano, per l'UP di Torre Annunziata, la lavorazione di una fase di dematerializzazione dei fascicoli dell'AM, in una ottica di sistema con il CeDeCu di Gaeta.
- Cannabis ad uso terapeutico – terminata la fase di sperimentazione di una nuova varietà di cannabis ad alto contenuto di THC e completate due nuove serre e camere di pre-essiccazione, è stata raggiunta una potenzialità produttiva di 100/kg/anno che, nel 2018, si prevede possa essere triplicata a fronte degli attesi finanziamenti da parte del Ministero della Salute. Si prevede anche la sperimentazione ed un rateo di produzione di olio a base di *Cannabis* FM2. Il metodo che si intenderebbe utilizzare per l'estrazione in olio si basa su una metodologia brevettata e per la quale sono in sviluppo accordi di tipo tecnico-commerciali con la società proprietaria.
- Green Ship Recycling Process - Nel 2017 sono state messe in atto attività di *ship recycling* che, in piena conformità al processo sviluppato dall'AID, hanno permesso di sperimentare due diversi modelli tecnico-gestionali; per il 2018 sono previste ulteriori commesse su galleggianti della MM il cui modello tecnico-gestionale sarà scelto in relazione all'analisi dello stato di provenienza dei Galleggianti, includendo gli aspetti fisico/legislativi connessi alla loro trasportabilità.
- per l'UP di Baiano verrà concluso, entro l'anno, il processo inerente l'omologazione nazionale delle granate 40x53mm HV (tipo HEDP-SD e TP-TM); per il 2018 è prevista la fornitura al cliente Difesa, di 26.600 granate tipo HEDP-SD e di 46.500 tipo TP-TM. E' stato finalizzato un accordo quadro industriale con il consorzio PBI (Protezioni Balistiche Industriali) che prevede la produzione, dal 2018, di giubbetti di protezione individuale di livello 4 al cliente Difesa.

Per l'UP di Noceto è in programma la commessa di demil appena acquisita dalla U. S. Army di stanza in Europa (Germania).

- In merito all'Arsenale di Messina, il 2017 è stato caratterizzato dalla ripresa del mercato privato grazie anche al ripristino dell'operatività del bacino galleggiante GO55 avvenuto con l'impiego di manodopera interna. Per il 2018 si prevede il consolidamento del mercato commerciale e si auspica acquisizione di un'importante commessa da parte della Capitaneria di Porto, seppur cautelativamente non valorizzata nel conto economico previsionale dell'Arsenale.

1. IL PROGRAMMA DI ATTIVITA' 2018 E BUDGET D'ESERCIZIO DELL'AID

1.1. IL CONTENUTO

Sono di seguito sono presentate:

- le previsioni economiche per il 2018;
- il conto economico riclassificato, suddiviso tra attività per AD ed attività per Altri Clienti (attività commerciale);
- i principali indicatori economico-produttivi;

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

Piano Operativo 2018

CONTO ECONOMICO (valori in migliaia di euro)	AD	Altri clienti	Totale
Valore della produzione	59.375	14.465	73.840
Costi esterni variabili e costi diretti per il personale programmato sulle commesse	39.583	10.264	49.847
Margine di Contribuzione	19.792	4.201	23.993
Costi fissi	25.285	6.112	31.396
Risultato operativo	-5.493	-1.911	-7.403
Proventi/(oneri) finanziari	-	-	-
Proventi/(oneri) straordinari	-	-	-
Risultato di gestione	-5.493	-1.911	-7.403

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, a livello di Agenzia, e nella sua globalità, 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 sono relativi al personale civile indiretto a tempo indeterminato ed assommano allo stesso valore stimato nel budget 2017 in quanto, nelle UP coinvolte, le unità indirette non sono previste in diminuzione; sono altresì stimati costanti e pari a circa il 10% dei valori previsti a piano 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 dell'AID.

RISULTATO (valori in migliaia di euro)	Previsione 2018
Risultato di gestione	-7.403
Costi non necessari all'attività industriale – personale indiretto	4.927
Costi non necessari all'attività industriale – funzionamento	662
Risultato Economica Gestione Industriale	-1.814

In confronto con la programmazione 2018 del precedente piano triennale si osservano scostamenti nel valore della produzione (-5,6M€) e nella perdita operativa (4,6 M€).

In sintesi le principali differenze sono ascrivibili alle seguenti unità produttive:

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 paramento orario attrezzato ed a confrontarlo con un del benchmark di riferimento.

L'UP di Noceto si attesterà su un valore della produzione inferiore di 2,1M€ che comporta un risultato operativo minore per 1,4M€ in ragione del mercato privato della demil (l'accordo di collaborazione già perfezionato con GD non è ancora entrato in esecuzione in quanto non sono state prese decisioni in merito alla demil degli MLRS americani di stanza in Corea).

Per l'UP di Baiano si attende un valore della produzione inferiore di 1,4M€ ma con un risultato allineato al precedente 2018: la produzione, che è stata riprogrammata quasi interamente sul mercato captive, sarà concentrata su commesse di allestimento (già assegnate od in via di assegnazione) derivanti da iniziative previste da PRC come già delineato nell'introduzione (avvio della produzione di colpi 40x53 a seguito di partnership con AME STK, e di giubbetti antiproiettile di livello IV con il consorzio PBI - per un valore totale di 12,5 M€).

L'UP di Fontana Liri, a seguito delle problematiche presentate nel secondo semestre del 2017 – carenza di acqua di processo a seguito del prosciugamento della falda - vedrà una produzione di Nitrocellulosa a partire dal secondo semestre, subordinata alla realizzazione nel 1° semestre 2018 degli investimenti necessari alla risoluzione di detta problematica. Viene confermato l'incremento delle produzioni verso prodotti a maggiore redditività (polveri sferiche). Globalmente il valore della produzione previsto sarà inferiore di 2M€ ma con un risultato allineato con il precedente 2018.

L'UP di Gaeta vedrà una ridotta espansione nel mercato delle altre PPAA rispetto alla precedente programmazione 2018, in quanto il trend di crescita, già nel 2017, non ha mantenuto i ritmi allora prospettati; ciò a seguito di rallentamento da parte dei committenti della definizione dei requisiti del servizio di demat e conservazione sostitutiva (risultato operativo inferiore di 1,3M€).

Infine a livello delle spese per il personale sono previsti maggiori costi rispetto alla precedente programmazione 2018 per 0,7M€, di cui 1M€ per un aumento degli organici della DG, in parte compensati dalle uscite in quiescenza attese nelle UP.

Al fine di agevolare la lettura del piano operativo 2018 si riportano i conti economici previsionali elaborati per ogni singola unità produttiva.

AGENZIA INDUSTRIE DIFESA

Conto economico riclassificato ai fini gestionali

CONTO ECONOMICO CONSOLIDATO (in migliaia di euro)	PIANO OPERATIVO 2018		
	AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	56.165,1	14.223,3	70.388,3
<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>	40.540,6	14.223,3	54.763,8
<i>Altri ricavi e proventi (non di produzione)</i>	15.624,5	0,0	15.624,5
Variazioni dei lavori in corso e prodotti finiti	-285,5	692,4	406,9
Recupero costi vigilanza + attività di gestione a carico A.D.	3.044,7	0,0	3.044,7
Cessioni prodotti finiti tra attività (+)	450,6	0,0	450,6
Ricevimenti prodotti finiti tra attività (-)	0,0	-450,6	-450,6
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	59.374,8	14.465,1	73.839,9
Costi per materiali diretti	25.197,7	3.277,0	28.474,7
Costi diretti diversi (con interinali)	4.544,8	4.334,8	8.879,6
Costi per lavorazioni esterne	1.485,0	1.035,8	2.520,9
Totale costi esterni variabili	31.227,5	8.647,6	39.875,2
MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	28.147,2	5.817,5	33.964,7
Costi del personale diretto programmato sulle commesse	8.355,2	1.616,5	9.971,7
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	19.792,0	4.201,0	23.993,0
Costi del personale diretto in vuoto lavoro	1.979,7	678,9	2.658,6
Costi del personale indiretto	14.389,6	2.551,5	16.941,1
Spese generali di funzionamento	4.881,1	1.739,1	6.620,1
<i>Materiali indiretti</i>	393,5	114,0	507,5
<i>Servizi</i>	4.472,8	1.625,0	6.097,8
Ammortamenti	4.040,2	1.142,4	5.182,6
<i>Ammort. delle Imm.Mat.acq.</i>	2.403,8	941,6	3.345,4
<i>Ammort. delle Imm.Immateriali</i>	1.636,5	200,7	1.837,2
Altri accantonamenti/utlilizi	-6,0	0,0	-6,0
Totale costi fissi	25.284,6	6.111,8	31.396,4
RISULTATO OPERATIVO	-5.492,5	-1.910,8	-7.403,4
ALTRI PROVENTI / (ONERI) FINANZIARI	0,0	0,0	0,0
PROVENTI / (ONERI) STRAORDINARI	0,0	0,0	0,0
RISULTATO DI GESTIONE	-5.492,5	-1.910,8	-7.403,4

PERSONALE	PIANO OPERATIVO 2018		
	AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE
Personale diretto programmato sulle commesse (N.ro)	145,8	42,7	188,5
Personale diretto in dispersione o vuoto lavoro (N.ro)	75,2		75,2
Personale indiretto (N.ro)	500,6		500,6
Totale Personale	764,3		764,3
N.ro diretti/totale (%)	35%		35%

Totale Interinali	121,7	121,7
Ore programmate/ore potenziali (%) - con interinali	59%	59%

PIANO AUTORIZZAZIONE INVESTIMENTI (€)	PIANO OPERATIVO 2018	
	AD	TOTALE
A. NUOVE INIZIATIVE PRODUTTIVE O POTENZIAMENTO - realizzazione di un Programma, di una nuova iniziativa produttiva o potenziamento di una linea di produzione;	1.040.000	
D. MANTENIMENTO CAPACITA' - necessità di sostituzione (obsolescenza) o di ripristino di macchine ed impianti;	1.025.000	
E. ADEGUAMENTI A NORME DI LEGGE, SOCIALI, SICUREZZA - sicurezza e tutela dell'ambiente originali da obblighi di Legge o da accordi sindacali;	1.605.000	
TOTALE	3.670.000	

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.

PRINCIPALI DATI ECONOMICI DELLE BUSINESS UNIT

VALORE DELLA PRODUZIONE

(importi in k€)

BU	UP	Piano operativo 2018
Esplosivi munizionamento	Baiano	17.110
	Noceto	7.733
	Fontana Liri	6.003
Mezzi terr/aerei	Torre Annunziata	18.400
Farmeceutico	Firenze	8.466
Demat	Gaeta	3.954
Attività navali	Castellammare	905
	Messina	10.187
	Ship Recycling	1.082
Totale BU	Valore della produzione	73.840
Consolidato AID	Sede	0
	Subforniture interne	0
	Valore della produzione	73.840

COSTI DELLA PRODUZIONE

(importi in k€)

BU	UP	Piano operativo 2018
Esplosivi munizionamento	Baiano	16.590
	Noceto	7.329
	Fontana Liri	7.871
Mezzi terr/aerei	Torre Annunziata	19.986
Farmeceutico	Firenze	8.439
Demat	Gaeta	3.059
Attività navali	Castellammare	3.323
	Messina	10.716
	Ship Recycling	1.045
Totale BU	Costi della produzione	78.359
Consolidato AID	Sede	2.885
	Subforniture interne	0
	Costi della produzione	81.243

RISULTATO OPERATIVO (importi in k€)

BU	UP	Piano operativo 2018
Esplosivi munizionamento	Baiano	520
	Noceto	404
	Fontana Liri	-1.868
Mezzi terr/aerei	Torre Annunziata	-1.587
Farmeceutico	Firenze	27
Demat	Gaeta	895
Attività navali	Castellammare	-2.418
	Messina	-529
	Ship Recycling	38
Totale BU	Risultato operativo	-4.519
Consolidato AID	Sede	-2.885
	Risultato operativo	-7.403
	Proventi/Oneri finanziari	0
	Risultato di gestione	-7.403

La tabella che segue rappresenta sinteticamente l'evoluzione delle esigenze e delle disponibilità finanziarie per l' EF 2018.

A luglio del 2017, la Direttiva SMD F-011 è stata revisionata in accordo a quanto già recepito nella Convenzione 2015-2017; pertanto, per il 2018, la previsione degli incassi sugli oneri a rimborso AD è stata fatta nell'ipotesi in cui l'AD impegni i fondi come da preventivo AID, includendo la quota parte degli oneri di funzionamento necessari all'espletamento delle commesse.

In merito ai crediti AD la previsione 2018 è stata formulata:

- per i **crediti per spese generali** degli EF 2015, 2016 e di previsione 2017 che ammontano a circa 15M€ supponendo, al momento, nessuna previsione di incasso.
- per i **crediti di produzione al 31/12/2016** si suppone di incassare circa 1,4M€; tali crediti al netto di quanto incassato e ripianato con permutate nel corso del 2017 e dei crediti non riconosciuti dalle FFAA, ammontano a 2,9M€;
- per i **crediti per anticipazioni e per i crediti non riconosciuti dalle FFAA**, si suppone al momento, nessuna previsione di incasso.

Pianificazione finanziaria - preconsuntivo 2017- piano operativo 2018

	2.017	2.018
A- Disponibilità nette iniziali	13.598.727	12.975.202
B- Flusso di cassa dell'attività operativa		
Costo di lavoro Personale civile e militare	-29.379.369	-26.700.901
Pagamenti Costi lavoro personale CT	-1.101.360	-1.008.737
Pagamenti Costi Materiali diretti cdd e lavorazioni esterne AD	0	-14.223.579
Pagamenti Costi Materiali diretti cdd e lavorazioni esterne altri clienti	-8.935.525	-7.177.547
Pagamenti Costi controprestazioni AD per commesse non di produzione	-9.326.050	-11.436.940
Pagamento debiti materiali diretti e lavorazioni esterne	0	-3.867.750
Oneri di gestione	-8.860.513	-7.424.528
Incassi crediti di produzione da Amministrazione Difesa	0	1.442.168
Incassi crediti altri clienti pregressi	3.219.809	5.285.311
Incassi oneri a rimborso da AD	8.405.568	13.831.654
Incassi ricavi da clienti e diversi	6.744.484	9.442.829
Incassi ricavi per commesse non di produzione	10.151.885	11.384.696
IVA	-13.585	0
Totale B	-29.094.656	-30.453.324
C - Flusso di cassa da attività d'investimento in immobilizzazioni materiali e immateriali		
Costo investimenti altri	-908.238	-2.085.375
Costo investimenti autorizz. residue AAPP	0	-500.000
Totale C	-908.238	-2.585.375
D - Flusso di cassa da attività di finanziamento		
Contributi per costi di lavoro personale militare e civile	29.379.369	26.700.901
Totale D	29.379.369	26.700.901
E - Flusso monetario del periodo (B+C+D)	-623.525	-6.337.798
F - Disponibilità monetarie nette finali (A+E)	12.975.202	6.637.404

Note:

Non sono stati considerati eventuali incassi derivanti dalla smobilizzazione dei magazzini materiali (ad esclusione di Torre Annunziata la cui vendita è prevista nei ricavi) 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, ed i tempo di incasso ricavi da altri clienti a 4 mesi

1.2 LO STABILIMENTO DI BAIANO DI SPOLETO

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

- allestimenti di munizionamento di artiglieria di medio calibro e bombe a mano;
- 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.

UNITA' S.M.M.T. DI BAIANO DI SPOLETO

CONTO ECONOMICO (in migliaia di euro)	PIANO OPERATIVO 2018		
	AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	15.787,5	584,0	16.371,5
<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>	<i>15.787,5</i>	<i>584,0</i>	<i>16.371,5</i>
<i>Altri ricavi e proventi (non di produzione)</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>
Variazioni dei lavori in corso e prodotti finiti	0,0	0,0	0,0
Recupero costi vigilanza + attività di gestione a carico A.D.	738,9	0,0	738,9
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	16.526,4	584,0	17.110,4
Costi per materiali diretti	7.963,9	60,0	8.023,9
Costi diretti diversi (con interinali)	1.368,8	91,8	1.460,6
Costi per lavorazioni esterne	465,0	120,0	585,0
Totale costi esterni variabili	9.797,8	271,8	10.069,6
MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	6.728,7	312,2	7.040,9
Costi del personale diretto programmato sulle commesse	1.819,7	0,0	1.819,7
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	4.909,0	312,2	5.221,2
Costi del personale diretto in vuoto lavoro	233,6	0,0	233,6
Costi del personale indiretto	3.143,2	75,7	3.218,9
Spese generali di funzionamento	1.037,4	36,4	1.073,9
<i>Materiali indiretti</i>	<i>168,1</i>	<i>5,9</i>	<i>174,0</i>
<i>Servizi</i>	<i>862,6</i>	<i>30,5</i>	<i>893,1</i>
Ammortamenti	203,5	7,2	210,7
<i>Ammort. delle Imm.Mat.acq.</i>	<i>95,8</i>	<i>3,4</i>	<i>99,1</i>
<i>Ammort. delle Imm.Immateriali</i>	<i>107,7</i>	<i>3,8</i>	<i>111,6</i>
Altri accantonamenti/utilizzi	-36,0	0,0	-36,0
Totale costi fissi	4.581,7	119,3	4.701,0
RISULTATO OPERATIVO	327,3	192,9	520,1
ALTRI PROVENTI / (ONERI) FINANZIARI	0,0	0,0	0,0
PROVENTI / (ONERI) STRAORDINARI	0,0	0,0	0,0
RISULTATO DI GESTIONE	327,3	192,9	520,1

PERSONALE	PIANO OPERATIVO 2018		
	AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE
Personale diretto programmato sulle commesse (N.ro)	29,0	0,0	29,0
Personale diretto in dispersione (N.ro)	6,2		6,2
Personale indiretto (N.ro)	101,2		101,2
Totale Personale	136,3		136,3
N.ro diretti/totale (%)	26%		26%
Totale Interinali	17,0		17,0
Ore programmate/ore potenziali (%) - con interinali	87%		87%

PIANO AUTORIZZAZIONE INVESTIMENTI (€)	PIANO OPERATIVO 2018		
	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;		160.000	
D. MANTENIMENTO CAPACITA' - necessità di sostituzione (obsolescenza) o di ripristino di macchine ed impianti;		-	
E. ADEGUAMENTI A NORME DI LEGGE, SOCIALI, SICUREZZA - sicurezza e tutela dell'ambiente originati da obblighi di Legge o da accordi sindacali		-	
TOTALE		160.000	

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

1.3 LO STABILIMENTO DI NOCETO

Lo stabilimento Militare Ripristini e Recupero 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

UNITA' S.M.R.R.M. DI NOCETO

CONTO ECONOMICO (in migliaia di euro)	PIANO OPERATIVO 2018		
	AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	5.556,6	1.732,3	7.288,9
<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>	5.556,6	1.732,3	7.288,9
<i>Altri ricavi e proventi (non di produzione)</i>	0,0	0,0	0,0
Variazioni dei lavori in corso e prodotti finiti	0,0	0,0	0,0
Recupero costi vigilanza + attività di gestione a carico A.D.	444,1	0,0	444,1
Cessioni prodotti finiti tra attività (+)	450,6	0,0	450,6
Ricevimenti prodotti finiti tra attività (-)	0,0	-450,6	-450,6
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	6.451,3	1.281,7	7.733,1
Costi per materiali diretti	31,0	0,0	31,0
Costi diretti diversi (con interinali)	2.190,1	824,4	3.014,5
Costi per lavorazioni esterne	0,0	0,0	0,0
Totale costi esterni variabili	2.221,1	824,4	3.045,6
MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	4.230,2	457,3	4.687,5
Costi del personale diretto programmato sulle commesse	623,4	0,0	623,4
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	3.606,8	457,3	4.064,1
Costi del personale diretto in vuoto lavoro	90,8	0,0	90,8
Costi del personale indiretto	1.061,6	210,9	1.272,6
Spese generali di funzionamento	675,7	134,3	810,0
<i>Materiali indiretti</i>	28,6	5,7	34,3
<i>Servizi</i>	647,2	128,6	775,8
Ammortamenti	1.240,6	246,5	1.487,1
<i>Ammort. delle Imm.Mat.acq.</i>	1.180,3	234,5	1.414,8
<i>Ammort. delle Imm.Immateriali</i>	60,3	12,0	72,3
Totale costi fissi	3.068,8	591,6	3.660,5
RISULTATO OPERATIVO	537,9	-134,3	403,6
ALTRI PROVENTI / (ONERI) FINANZIARI	0,0	0,0	0,0
PROVENTI / (ONERI) STRAORDINARI	0,0	0,0	0,0
RISULTATO DI GESTIONE	537,9	-134,3	403,6

PERSONALE	PIANO OPERATIVO 2018		
	AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE
Personale diretto programmato sulle commesse (N.ro)	8,7	0,0	8,7
Personale diretto in dispersione (N.ro)	2,4		2,4
Personale indiretto (N.ro)	46,2		46,2
Totale Personale	57,3		57,3
N.ro diretti/totale (%)	19%		19%
Totale Interinali	22,0		22,0
Ore programmate/ore potenziali (%) - con interinali	97%		97%

PIANO AUTORIZZAZIONE INVESTIMENTI (€)	PIANO OPERATIVO 2018	
	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;		360.000
D. MANTENIMENTO CAPACITA' - necessità di sostituzione (obsolescenza) o di ripristino di macchine ed impianti;		240.000
E. ADEGUAMENTI A NORME DI LEGGE, SOCIALI, SICUREZZA - sicurezza e tutela dell'ambiente originati da obblighi di Legge o da accordi sindacali		-
TOTALE		600.000

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

1.4 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.

UNITA' S.M.P. DI FONTANA LIRI

CONTO ECONOMICO (in migliaia di euro)	PIANO OPERATIVO 2018		
	AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	2.043,9	3.146,6	5.190,5
<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>	2.043,9	3.146,6	5.190,5
<i>Altri ricavi e proventi (non di produzione)</i>	0,0	0,0	0,0
Variazioni dei lavori in corso e prodotti finiti	0,0	0,0	0,0
Recupero costi vigilanza + attività di gestione a carico A.D.	812,3	0,0	812,3
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	2.856,2	3.146,6	6.002,8
Costi per materiali diretti	678,9	1.014,2	1.693,0
Costi diretti diversi (con interinali)	5,3	1.137,2	1.142,6
Costi per lavorazioni esterne	0,0	0,0	0,0
Totale costi esterni variabili	684,2	2.151,4	2.835,6
MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	2.172,0	995,2	3.167,2
Costi del personale diretto programmato sulle commesse	1.302,6	544,9	1.847,5
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	869,4	450,3	1.319,7
Costi del personale diretto in vuoto lavoro	175,7	195,2	370,9
Costi del personale indiretto	609,5	671,4	1.280,9
Spese generali di funzionamento	451,4	497,3	948,8
<i>Materiali indiretti</i>	43,7	48,1	91,8
<i>Servizi</i>	407,8	449,2	857,0
Ammortamenti	279,5	307,9	587,3
<i>Ammort. delle Imm. Mat. acq.</i>	259,2	285,5	544,7
<i>Ammort. delle Imm. Immateriali</i>	20,3	22,4	42,7
Totale costi fissi	1.516,0	1.671,9	3.187,9
RISULTATO OPERATIVO	-646,6	-1.221,6	-1.868,2
ALTRI PROVENTI / (ONERI) FINANZIARI	0,0	0,0	0,0
PROVENTI / (ONERI) STRAORDINARI	0,0	0,0	0,0
RISULTATO DI GESTIONE	-646,6	-1.221,6	-1.868,2

PERSONALE	PIANO OPERATIVO 2018		
	AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE
Personale diretto programmato sulle commesse (N.ro)	13,8	15,4	29,2
Personale diretto in vuoto lavoro (N.ro)	11,9		11,9
Personale indiretto (N.ro)	52,0		52,0
Totale Personale	93,1		93,1
N.ro diretti/totale (%)	44%		44%
Totale Interinali	22,7		22,7
Ore programmate/ore potenziali (%) - con interinali	79%		79%

PIANO AUTORIZZAZIONE INVESTIMENTI (€)	PIANO OPERATIVO 2018	
	AD	TOTALE
A. NUOVE INIZIATIVE PRODUTTIVE O POTENZIAMENTO - realizzazione di un Programma, di una nuova iniziativa produttiva o potenziamento di una linea di produzione;	60.000	
B. RIDUZIONE COSTI PER INNOVAZIONI/AUTOMAZIONE - innovazione di processi nell'ottica della riduzione dei costi;		
D. MANTENIMENTO CAPACITA' - necessità di sostituzione (obsolescenza) o di ripristino di macchine ed impianti;	200.000	
E. ADEGUAMENTI A NORME DI LEGGE, SOCIALI, SICUREZZA - sicurezza e tutela dell'ambiente originati da obblighi di Legge o da accordi sindacali	1.210.000	
TOTALE	1.470.000	

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

1.5 LO STABILIMENTO MILITARE DI TORRE ANNUNZIATA

Lo stabilimento Militare Spollette 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 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 e dal 2017 l'attività di demat in collaborazione col Cedecu di Gaeta.

UNITA' : S.M.S. DI TORRE ANNUNZIATA

CONTO ECONOMICO (in migliaia di euro)	PIANO OPERATIVO 2018		
	AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	18.395,6	129,5	18.525,1
<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>	<i>2.771,1</i>	<i>129,5</i>	<i>2.900,6</i>
<i>Altri ricavi e proventi (non di produzione)</i>	<i>15.624,5</i>	<i>0,0</i>	<i>15.624,5</i>
Variazioni dei lavori in corso e prodotti finiti	0,0	-125,5	-125,5
Recupero costi vigilanza + attività di gestione a carico A.D.	0,0	0,0	0,0
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	18.395,6	4,0	18.399,6
Costi per materiali diretti	14.827,9	24,0	14.851,9
Costi diretti diversi (con interinali)	46,9	2,0	48,9
Costi per lavorazioni esterne	0,0	0,0	0,0
Totale costi esterni variabili	14.874,8	26,0	14.900,8
MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	3.520,8	-22,0	3.498,8
Costi del personale diretto programmato sulle commesse	655,0	31,3	686,3
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	2.865,8	-53,3	2.812,5
Costi del personale diretto in vuoto lavoro	978,5	7,4	986,0
Costi del personale indiretto	2.624,6	0,2	2.624,8
Spese generali di funzionamento	644,2	0,1	644,4
<i>Materiali indiretti</i>	<i>31,0</i>	<i>0,0</i>	<i>31,0</i>
<i>Servizi</i>	<i>613,2</i>	<i>0,1</i>	<i>613,4</i>
Ammortamenti	144,1	0,0	144,1
<i>Ammort. delle Imm.Mat.acq.</i>	<i>83,2</i>	<i>0,0</i>	<i>83,2</i>
<i>Ammort. delle Imm.Immateriali</i>	<i>60,9</i>	<i>0,0</i>	<i>60,9</i>
Totale costi fissi	4.391,4	7,8	4.399,3
RISULTATO OPERATIVO	-1.525,6	-61,1	-1.586,7
ALTRI PROVENTI / (ONERI) FINANZIARI	0,0	0,0	0,0
PROVENTI / (ONERI) STRAORDINARI	0,0	0,0	0,0
RISULTATO DI GESTIONE	-1.525,6	-61,1	-1.586,7

PERSONALE	PIANO OPERATIVO 2018		
	AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE
Personale diretto programmato sulle commesse (N.ro)	17,9	0,1	18,1
Personale diretto in vuoto lavoro (N.ro)	27,7		27,7
Personale indiretto (N.ro)	70,9		70,9
Totale Personale	116,7		116,7
N.ro diretti/totale (%)	39%		39%

Totale Interinali	0,0	0,0
Ore programmate/ore potenziali (%) - con interinali	39%	39%

PIANO AUTORIZZAZIONE INVESTIMENTI (€)	PIANO OPERATIVO 2018
A. NUOVE INIZIATIVE PRODUTTIVE O POTENZIAMENTO - realizzazione di un Programma, di una nuova iniziativa produttiva o potenziamento di una linea di produzione;	25.000
D. MANTENIMENTO CAPACITA' - necessità di sostituzione (obsolescenza) o di ripristino di macchine ed impianti;	-
E. ADEGUAMENTI A NORME DI LEGGE, SOCIALI, SICUREZZA - sicurezza e tutela dell'ambiente originali da obblighi di Legge o da accordi sindacali	-
TOTALE	25.000

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

1.6 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 e preparati a base di cannabis per uso medico), sono forniti anche al Ministero della Salute, al SSN, alle farmacie territoriali. Lo stabilimento è inoltre attivo nella produzione e/o accantonamento di antidoti contro il bioterrorismo e gli incidenti chimici/nucleari.

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

CONTO ECONOMICO (in migliaia di euro)	PIANO OPERATIVO 2018		
	AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	2.412,4	4.818,3	7.230,7
<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>	2.412,4	4.818,3	7.230,7
<i>Altri ricavi e proventi (non di produzione)</i>	0,0	0,0	0,0
Variazioni dei lavori in corso e prodotti finiti	0,0	817,9	817,9
Recupero costi vigilanza + attività di gestione a carico A.D.	417,6	0,0	417,6
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	2.830,0	5.636,2	8.466,3
Costi per materiali diretti	311,6	1.995,0	2.306,6
Costi diretti diversi (con interinali)	179,1	1.409,8	1.588,9
Costi per lavorazioni esterne	0,0	245,8	245,8
Totale costi esterni variabili	490,7	3.650,6	4.141,3
MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	2.339,3	1.985,6	4.324,9
Costi del personale diretto programmato sulle commesse	393,0	460,3	853,3
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	1.946,3	1.525,3	3.471,6
Costi del personale diretto in vuoto lavoro	10,1	18,5	28,6
Costi del personale indiretto	628,9	1.252,4	1.881,2
Spese generali di funzionamento	290,8	579,1	869,9
<i>Materiali indiretti</i>	18,4	36,6	55,0
<i>Servizi</i>	272,4	542,5	814,9
Ammortamenti	222,1	442,3	664,4
<i>Ammort. delle Imm. Mat. acq.</i>	148,9	296,5	445,3
<i>Ammort. delle Imm. Immateriali</i>	73,2	145,8	219,1
Totale costi fissi	1.151,8	2.292,3	3.444,2
RISULTATO OPERATIVO	794,5	-767,0	27,4
ALTRI PROVENTI / (ONERI) FINANZIARI	0,0	0,0	0,0
PROVENTI / (ONERI) STRAORDINARI	0,0	0,0	0,0
RISULTATO DI GESTIONE	794,5	-767,0	27,4

PERSONALE	PIANO OPERATIVO 2018		
	AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE
Personale diretto programmato sulle commesse (N.ro)	6,9	12,6	19,5
Personale diretto in dispersione (N.ro)	0,9		0,9
Personale indiretto (N.ro)	53,5		53,5
Totale Personale	73,8		73,8
N.ro diretti/totale (%)	28%		28%
Totale Interinali	11,0		11,0
Ore programmate/ore potenziali (%) - con interinali	97%		97%

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

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

1.7 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.

UNITA' : S.G.M. DI GAETA

CONTO ECONOMICO (in migliaia di euro)	PIANO OPERATIVO 2018		
	AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	2.304,0	1.649,8	3.953,8
<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>	2.304,0	1.649,8	3.953,8
<i>Altri ricavi e proventi (non di produzione)</i>	0,0	0,0	0,0
Variazioni dei lavori in corso e prodotti finiti	0,0	0,0	0,0
Recupero costi vigilanza + attività di gestione a carico A.D.	0,0	0,0	0,0
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	2.304,0	1.649,8	3.953,8
Costi per materiali diretti	0,0	0,0	0,0
Costi diretti diversi (con interinali)	314,0	754,8	1.068,8
Costi per lavorazioni esterne	0,0	0,0	0,0
Totale costi esterni variabili	314,0	754,8	1.068,8
MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	1.990,0	894,9	2.885,0
Costi del personale diretto programmato sulle commesse	0,0	0,0	0,0
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	1.990,0	894,9	2.885,0
Costi del personale diretto in vuoto lavoro			
Costi del personale indiretto	144,0	0,0	144,0
Spese generali di funzionamento	304,1	278,5	582,5
<i>Materiali indiretti</i>	13,0	0,0	13,0
<i>Servizi</i>	291,1	278,5	569,5
Ammortamenti	1.263,5	0,0	1.263,5
<i>Ammort. delle Imm.Mat.acq.</i>	144,0	0,0	144,0
<i>Ammort. delle Imm.Immateriali</i>	1.119,5	0,0	1.119,5
Totale costi fissi	1.711,6	278,5	1.990,0
RISULTATO OPERATIVO	278,5	616,5	894,9
ALTRI PROVENTI / (ONERI) FINANZIARI	0,0	0,0	0,0
PROVENTI / (ONERI) STRAORDINARI	0,0	0,0	0,0
RISULTATO DI GESTIONE	278,5	616,5	894,9

Totale Interinali	16,5	16,5
--------------------------	-------------	-------------

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

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

1.8 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.

UNITA S.M.P.C. DI CASTELLAMMARE DI STABIA

CONTO ECONOMICO (in migliaia di euro)	PIANO OPERATIVO 2018		
	AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	702,3	202,8	905,1
<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>	702,3	202,8	905,1
<i>Altri ricavi e proventi (non di produzione)</i>	0,0	0,0	0,0
Variazioni dei lavori in corso e prodotti finiti	0,0	0,0	0,0
Recupero costi vigilanza + attività di gestione a carico A.D.	0,0	0,0	0,0
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	702,3	202,8	905,1
Costi per materiali diretti	345,4	58,8	404,2
Costi diretti diversi (con interinali)	35,5	54,8	90,3
Costi per lavorazioni esterne	0,0	0,0	0,0
Totale costi esterni variabili	380,9	113,6	494,5
MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	321,4	89,2	410,6
Costi del personale diretto programmato sulle commesse	122,8	143,8	266,6
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	198,6	-54,6	144,0
Costi del personale diretto in vuoto lavoro	375,1	439,2	814,3
Costi del personale indiretto	1.081,6	110,4	1.192,0
Spese generali di funzionamento	322,8	93,2	416,0
<i>Materiali indiretti</i>	15,9	4,6	20,5
<i>Servizi</i>	306,9	88,6	395,5
Ammortamenti	108,6	31,3	139,9
<i>Ammort. delle Imm.Mat.acq.</i>	87,3	25,2	112,6
<i>Ammort. delle Imm.Immateriali</i>	21,2	6,1	27,3
Totale costi fissi	1.888,0	674,2	2.562,3
RISULTATO OPERATIVO	-1.689,4	-728,8	-2.418,3
ALTRI PROVENTI / (ONERI) FINANZIARI	0,0	0,0	0,0
PROVENTI / (ONERI) STRAORDINARI	0,0	0,0	0,0
RISULTATO DI GESTIONE	-1.689,4	-728,8	-2.418,3

PERSONALE	PIANO OPERATIVO 2018		
	AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE
Personale diretto programmato sulle commesse (N.ro)	3,4	4,0	7,4
Personale diretto in vuoto lavoro (N.ro)	22,0		22,0
Personale indiretto (N.ro)	32,2		32,2
Totale Personale	61,6		61,6
N.ro diretti/totale (%)	48%		48%

Totale Interinali	0,5	0,5
Ore programmate/ore potenziali (%) - con interinali	27%	27%

PIANO AUTORIZZAZIONE INVESTIMENTI (€)	PIANO OPERATIVO 2018	
A. NUOVE INIZIATIVE PRODUTTIVE O POTENZIAMENTO - realizzazione di un Programma, di una nuova iniziativa produttiva o potenziamento di una linea di produzione;	140.000	
D. MANTENIMENTO CAPACITA' - necessità di sostituzione (obsolescenza) o di ripristino di macchine ed impianti;	-	
E. ADEGUAMENTI A NORME DI LEGGE, SOCIALI, SICUREZZA - sicurezza e tutela dell'ambiente originati da obblighi di Legge o da accordi sindacali	-	
TOTALE	140.000	

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

1.9 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 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.

UNITA' : A.M. ARSENALE DI MESSINA

CONTO ECONOMICO (in migliaia di euro)	PIANO OPERATIVO 2018		
	AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	7.595,0	1.960,0	9.555,0
<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>	7.595,0	1.960,0	9.555,0
<i>Altri ricavi e proventi (non di produzione)</i>	0,0	0,0	0,0
Variazioni dei lavori in corso e prodotti finiti	0,0	0,0	0,0
Recupero costi vigilanza + attività di gestione a carico A.D.	631,7	0,0	631,7
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	8.226,7	1.960,0	10.186,7
Costi per materiali diretti	500,0	125,0	625,0
Costi diretti diversi (con interinali)	105,0	60,0	165,0
Costi per lavorazioni esterne	1.020,0	670,0	1.690,0
Totale costi esterni variabili	1.625,0	855,0	2.480,0
MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	6.601,7	1.105,0	7.706,7
Costi del personale diretto programmato sulle commesse	3.361,9	436,1	3.798,0
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	3.239,8	668,9	3.908,7
Costi del personale diretto in vuoto lavoro	115,8	18,5	134,3
Costi del personale indiretto	2.892,0	230,4	3.122,4
Spese generali di funzionamento	504,2	120,1	624,3
<i>Materiali indiretti</i>	54,9	13,1	68,0
<i>Servizi</i>	449,3	107,0	556,3
Ammortamenti	449,7	107,1	556,8
<i>Ammort. delle Imm.Mat.acq.</i>	405,2	96,5	501,7
<i>Ammort. delle Imm.Immateriali</i>	44,5	10,6	55,1
Totale costi fissi	3.961,7	476,2	4.437,8
RISULTATO OPERATIVO	-721,8	192,7	-529,1
ALTRI PROVENTI / (ONERI) FINANZIARI	0,0	0,0	0,0
PROVENTI / (ONERI) STRAORDINARI	0,0	0,0	0,0
RISULTATO DI GESTIONE	-721,8	192,7	-529,1

PERSONALE	PIANO OPERATIVO 2018		
	AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE
Personale diretto programmato sulle commesse (N.ro)	66,1	10,6	76,7
Personale diretto in vuoto lavoro (N.ro)	4,2		4,2
Personale indiretto (N.ro)	110,7		110,7
Totale Personale	191,6		191,6
N.ro diretti/totale (%)	42%		42%

Totale Interinali	10,0	10,0
Ore programmate/ore potenziali (%) - con interinali	95%	95%

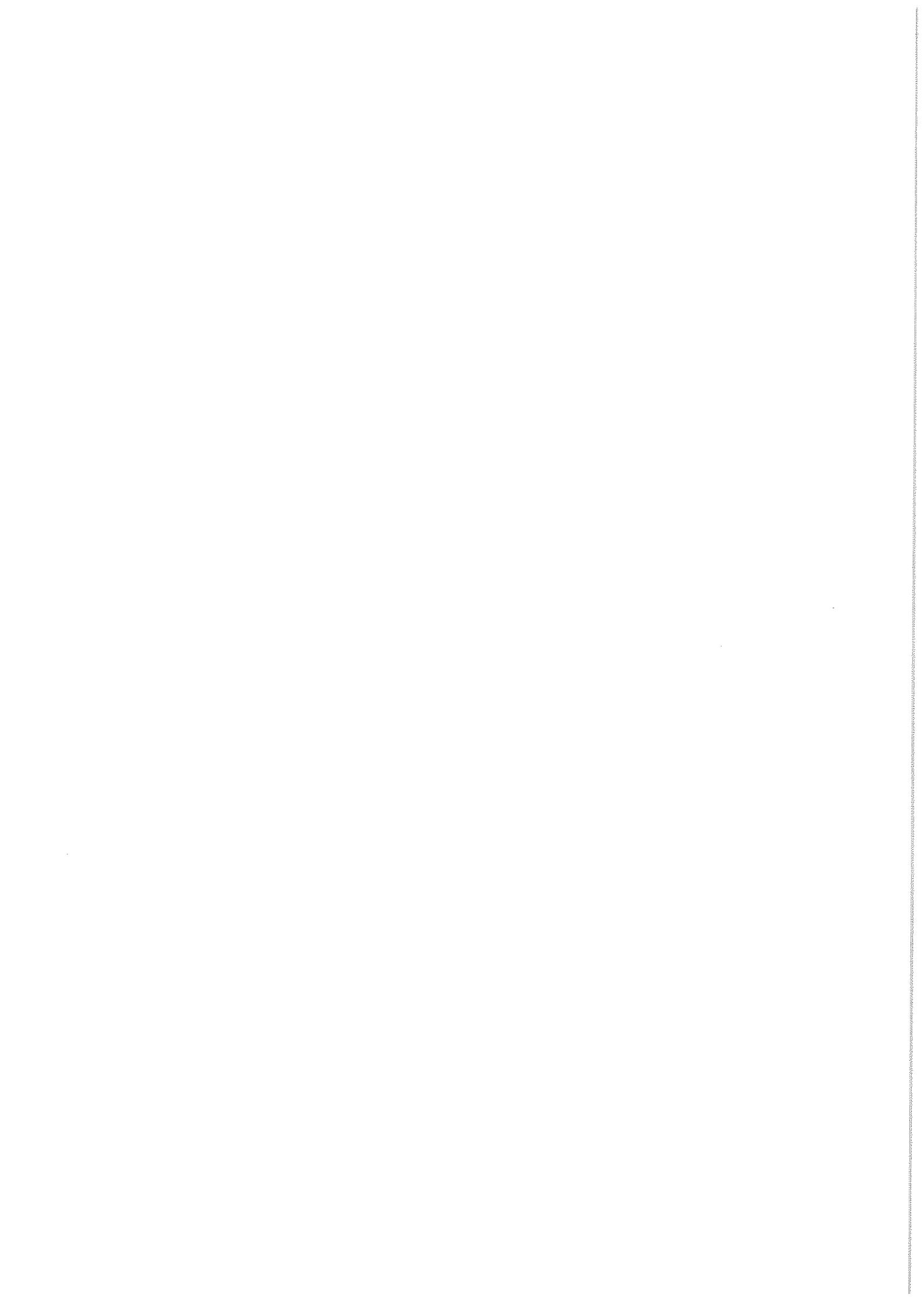
PIANO AUTORIZZAZIONE INVESTIMENTI (€)	PIANO OPERATIVO 2018	
A. NUOVE INIZIATIVE PRODUTTIVE O POTENZIAMENTO - realizzazione di un Programma, di una nuova iniziativa produttiva o potenziamento di una linea di produzione;		-
D. MANTENIMENTO CAPACITA' - necessità di sostituzione (obsolescenza) o di ripristino di macchine ed impianti;	175.000	
E. ADEGUAMENTI A NORME DI LEGGE, SOCIALI, SICUREZZA - sicurezza e tutela dell'ambiente originati da obblighi di Legge o da accordi sindacali	315.000	
TOTALE	490.000	

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

1.10 IL PROGETTO SHIP RECYCLING

PROGETTO : SHIP RECYCLING

CONTO ECONOMICO (in migliaia di euro)	PIANO OPERATIVO 2018		
	AD	ALTRI CLIENTI	TOTALE
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.367,6	0,0	1.367,6
<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>	1.367,6	0,0	1.367,6
<i>Altri ricavi e proventi (non di produzione)</i>	0,0	0,0	0,0
Variazioni dei lavori in corso e prodotti finiti	-285,5	0,0	-285,5
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	1.082,1	0,0	1.082,1
Costi per materiali diretti	539,0	0,0	539,0
Costi diretti diversi (con interinali)	300,0	0,0	300,0
Costi per lavorazioni esterne	0,0	0,0	0,0
Totale costi esterni variabili	839,0	0,0	839,0
MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	243,1	0,0	243,1
Costi del personale diretto programmato sulle commesse	76,8	0,0	76,8
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	166,3	0,0	166,3
Costi del personale diretto in vuoto lavoro	0,0	0,0	0,0
Costi del personale indiretto	0,0	0,0	0,0
Spese generali di funzionamento	0,0	0,0	0,0
Ammortamenti	128,8	0,0	128,8
<i>Ammort. delle Imm.Mat.acq.</i>	0,0	0,0	0,0
<i>Ammort. delle Imm.Immateriali</i>	128,8	0,0	128,8
Totale costi fissi	128,8	0,0	128,8
RISULTATO OPERATIVO	37,5	0,0	37,5
ALTRI PROVENTI / (ONERI) FINANZIARI	0,0	0,0	0,0
PROVENTI / (ONERI) STRAORDINARI	0,0	0,0	0,0
RISULTATO DI GESTIONE	37,5	0,0	37,5



ALLEGATO

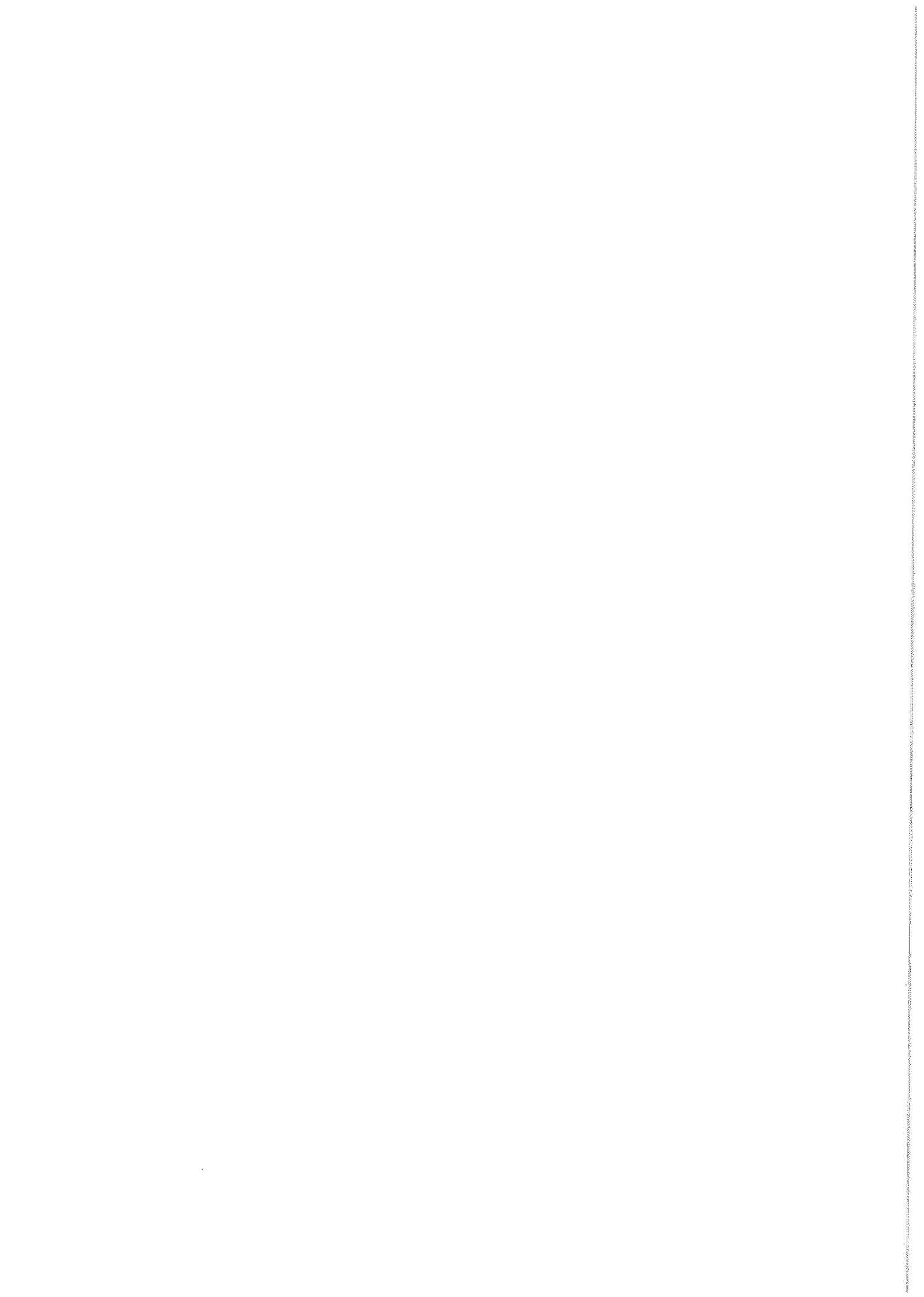
L'UP di Capua è transitata in AID a fine 2016 (D.M. 29 dicembre 2016, registrato alla Corte dei Conti in data 1 febbraio 2017); pertanto, con il Bilancio 2017 verrà rilevata la perdita operativa dell'UP, formulata secondo i principi della contabilità economica, come per le altre UP di AID, e che dovrebbe attestarsi a circa 10M€. Il 2017 è stato principalmente focalizzato sull'analisi e sulla gestione delle criticità esistenti, derivanti da necessari e inderogabili adeguamenti infrastrutturali inerenti la sicurezza.

Per il 2018, si prevede la programmazione di commesse *labour-intensive* provenienti sia dai contratti in essere con la Fiocchi per esigenze della Direzione Nazionale Armamenti Terrestri, sia dalla nuova offerta che l'AID finalizzerà entro l'anno con Fiocchi per nuove esigenze della FA. L'esecuzione di tali commesse in programmazione svilupperebbe un Valore della Produzione dell'UP dell'ordine di 4,2M€, con un impiego medio di 38 unità dirette.

Di seguito le principali attività previste in programmazione:

- nastratura di 35M di cartucce (circa 2M€), calibro 5,56, 7,62 e 12,7, prevedendo il ricorso al doppio turno;
- produzione di 8M di bossoli 5,56 (circa 900k€), ordinario e a salve;
- produzione di 43M di stozzati per bossolo 5,56 e per copertura pallottola 7,62 (circa 700k€);
- produzione di 445.000 colpi 12,7 (circa 137k€) per il 2° semestre;

Considerando una previsione dei Costi della Produzione dell'ordine di 10M€ - includendo l'uscita per quiescenza di 25 unità di personale nell'anno - la perdita operativa di Capua per il 2018 dovrebbe attestarsi a -5,8M€.



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 organizzativo ed istituzionale di AID, che consenta di assicurare la continuità operativa del sistema industriale dell'Agenzia sul medio/lungo periodo	01/01/2018	31/12/2020	AID	Direttore Generale	100	ridistribuzione dotazione organiche e funzioni di staff	Realizzazione	0-n	no	1
1	OBS1	OBO1			Ridistribuzione dotazioni organiche per la governance delle risorse umane e dare impulso ai processi di innovazione organizzativa	01/01/2018	31/12/2018	AID	Direttore Generale	30	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione	0-n	0	1
1	OBS1	OBO1	PO001		Ridistribuzione dotazioni organiche per la governance delle risorse umane e dare impulso ai processi di innovazione organizzativa	01/01/2018	31/12/2018	AID	Direttore Generale	100	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione	0-n	0	1
1	OBS1	OBO1	PO001	FA 01	Ridistribuzione dotazioni organiche per la governance delle risorse umane e dare impulso ai processi di innovazione organizzativa	01/01/2018	31/12/2018	AID	Direttore Generale			Realizzazione	0-n	0	1
1	OBS1	OBO2			Razionalizzazione delle funzioni di staff centralizzando il controllo per recuperare efficacia ed efficienza, eliminando ogni duplicazione e sovrapposizione	01/01/2018	31/12/2018	AID	Direttore Generale	25	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione	si/no	no	si
1	OBS1	OBO2	PO001		Razionalizzazione delle funzioni di staff centralizzando il controllo per recuperare efficacia ed efficienza, eliminando ogni duplicazione e sovrapposizione	01/01/2018	31/12/2018	AID	Direttore Generale	100	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione	si/no	no	si
1	OBS1	OBO2	PO001	FA 01	Razionalizzazione delle funzioni di staff centralizzando il controllo per recuperare efficacia ed efficienza, eliminando ogni duplicazione e sovrapposizione	01/01/2018	31/12/2018	AID	Direttore Generale			Realizzazione	si/no	no	si
1	OBS1	OBO3			Individuazione e predisposizione unità organizzativa idonea a svolgere, secondo le modalità richieste dall'Amministrazione Difesa, l'attività di supporto per la cessione di mezzi, aerei, terrestri e navali, non più in uso o in eccedenza, a PAESI STRANIERI	01/01/2018	31/12/2018	AID	Direttore Generale	25	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione	si/no	no	si
1	OBS1	OBO3	PO001		Individuazione e predisposizione unità organizzativa idonea a svolgere, secondo le modalità richieste dall'Amministrazione Difesa, l'attività di supporto per la cessione di mezzi, aerei, terrestri e navali, non più in uso o in eccedenza, a PAESI STRANIERI	01/01/2018	31/12/2018	AID	Direttore Generale	100	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione	si/no	no	si
1	OBS1	OBO3	PO001	FA 01	Individuazione e predisposizione unità organizzativa idonea a svolgere, secondo le modalità richieste dall'Amministrazione Difesa, l'attività di supporto per la cessione di mezzi, aerei, terrestri e navali, non più in uso o in eccedenza, a PAESI STRANIERI	01/01/2018	31/12/2018	AID	Direttore Generale			Realizzazione	si/no	no	si
1	OBS1	OBO4			Attuazione del piano di affiancamento per il trasferimento delle competenze strategiche per poter far fronte alle uscite di risorse esperte che ricoprono ruoli essenziali nella gestione delle attività industriali	01/01/2018	31/12/2018	AID	Resp.Gestione Risorse Umane	20	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione	si/no	no	si
1	OBS1	OBO4	PO001		Emissione di un documento di progetto e del piano di affiancamento nuove risorse	01/01/2018	31/12/2018	AID	Resp.Gestione Risorse Umane	100	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione	si/no	no	si
1	OBS1	OBO4	PO001	FA 01	Emissione di un documento di progetto e del piano di affiancamento nuove risorse	01/01/2018	31/12/2018	AID	Resp.Gestione Risorse Umane	50		Realizzazione	si/no	no	si
1	OBS1	OBO4	PO001	FA 02	Attivazione delle misure di competenza per l'attuazione del piano di affiancamento	01/01/2018	31/12/2018	AID	Reap.Gestione Risorse Umane	50		Realizzazione	si/no	no	si
1	OBS2				BUDGET 2018 COME DA PIANO INDUSTRIALE 2018 - 2020 - Conseguire l'economica gestione ed il miglioramento della perdita operativa delle singole UP per il raggiungimento della complessiva capacità dell'Agenzia di operare secondo criteri di economica gestione, in vista della verifica di sostenibilità del sistema industriale dell'Agenzia	01/01/2018	31/12/2018	AID	Direttore Generale	100	Valore della produzione/costi della produzione (per stabilimenti in economica gestione)	Risultato (output)	%	115%	105%
											Valore della produzione/costi della produzione (per stabilimenti non ancora in economica gestione)	Risultato (output)	%	65%	70%
											Valore della produzione AID/costi della produzione AID	Risultato (output)	%	76%	80%
1	OBS2	OBO1			BUDGET - Conseguimento del pareggio di bilancio, miglioramento perdita operativa	01/01/2018	31/12/2018	UP Baiano	Capo UP BAIANO	10	Valore della produzione/costi della produzione	Risultato (output)	%	100%	103%
1	OBS2	OBO1	PO001		Conseguimento del pareggio di bilancio	01/01/2018	31/12/2018	UP Baiano	Capo UP	100	Valore della produzione/costi della produzione	Risultato (output)	%	100%	103%
1	OBS2	OBO1	PO001	FA 01	Conseguimento del pareggio di bilancio	01/01/2018	31/12/2018	UP Baiano	Capo UP	100					100
1	OBS2	OBO2			BUDGET - Conseguimento del pareggio di bilancio, miglioramento perdita operativa	01/01/2018	31/12/2018	UP Noceto	Capo UP NOCETO	10	Valore della produzione/costi della produzione	Risultato (output)	%	138%	106%
1	OBS2	OBO2	PO001		Conseguimento del pareggio di bilancio	01/01/2018	31/12/2018	UP Noceto	Capo UP	100	Valore della produzione/costi della produzione	Risultato (output)	%	138%	106%
1	OBS2	OBO2	PO001	FA 01	Conseguimento del pareggio di bilancio	01/01/2018	31/12/2018	UP Noceto	Capo UP	100				0	100
1	OBS2	OBO3			BUDGET - Conseguimento del pareggio di bilancio, miglioramento perdita operativa	01/01/2018	31/12/2018	UP Capua	Capo UP CAPUA	12	Valore della produzione/costi della produzione	Risultato (output)	%	9%	48%
1	OBS2	OBO3	PO001		Miglioramento della perdita operativa rispetto all'AP (in % rispetto al Valore della Produzione)	01/01/2018	31/12/2018	UP Capua	Capo UP	100	Valore della produzione/costi della produzione	Risultato (output)	%	9%	48%
1	OBS2	OBO3	PO001	FA 01	Miglioramento della perdita operativa rispetto all'AP (in % rispetto al Valore della Produzione)	01/01/2018	31/12/2018	UP Capua	Capo UP	100				0	100
1	OBS2	OBO4			BUDGET - Conseguimento del pareggio di bilancio, miglioramento perdita operativa	01/01/2018	31/12/2018	UP Fontana Liri	Capo UP FONTANA	12	Valore della produzione/costi della produzione	Risultato (output)	%	36%	40%
1	OBS2	OBO4	PO001		Miglioramento della perdita operativa rispetto all'AP (in % rispetto al Valore della Produzione)	01/01/2018	01/01/2018	UP Fontana Liri	Capo UP	100	Valore della produzione/costi della produzione	Risultato (output)	%	36%	40%
1	OBS2	OBO4	PO001	FA 01	Miglioramento della perdita operativa rispetto all'AP (in % rispetto al Valore della Produzione)	01/01/2018	31/12/2018	UP Fontana Liri	Capo UP	100				0	100
1	OBS2	OBO5			BUDGET - Conseguimento del pareggio di bilancio, miglioramento perdita operativa	01/01/2018	31/12/2018	UP Torre Annunziata	Capo UP TORRE	12	Valore della produzione/costi della produzione	Risultato (output)	%	91%	92%
1	OBS2	OBO5	PO001		Miglioramento della perdita operativa rispetto all'AP (in % rispetto al Valore della Produzione)	01/01/2018	31/12/2018	UP Torre Annunziata	Capo UP	100	Valore della produzione/costi della produzione	Risultato (output)	%	91%	92%
1	OBS2	OBO5	PO001	FA 01	Miglioramento della perdita operativa rispetto all'AP (in % rispetto al Valore della Produzione)	01/01/2018	31/12/2018	UP Torre Annunziata	Capo UP	100				0	100
1	OBS2	OBO6			BUDGET - Conseguimento del pareggio di bilancio, miglioramento perdita operativa	01/01/2018	31/12/2018	UP Firenze	Capo UP FIRENZE	10	Valore della produzione/costi della produzione	Risultato (output)	%	106%	100%
1	OBS2	OBO6	PO001		Conseguimento del pareggio di bilancio	01/01/2018	31/12/2018	UP Firenze	Capo UP	100	Valore della produzione/costi della produzione	Risultato (output)	%	106%	100%
1	OBS2	OBO6	PO001	FA 01	Conseguimento del pareggio di bilancio	01/01/2018	31/12/2018	UP Firenze	Capo UP	100				0	100
1	OBS2	OBO7			BUDGET - Conseguimento del pareggio di bilancio, miglioramento perdita operativa	01/01/2018	31/12/2018	UP Gaeta	Capo UP GAETA	10	Valore della produzione/costi della produzione	Risultato (output)	%	101%	129%

1	OBS2	O807	PO001		Conseguimento del pareggio di bilancio	01/01/2018	31/12/2018	UP Gaeta	Capo UP	100	Valore della produzione/costi della produzione	Risultato (output)	%	101%	129%
1	OBS2	O807	PO001	FA 01	Conseguimento del pareggio di bilancio	01/01/2018	31/12/2018	UP Gaeta	Capo UP	100				0	100
1	OBS2	O808			BUDGET - Conseguimento del pareggio di bilancio, miglioramento perdita operativa	01/01/2018	31/12/2018	UP Castellammare	Capo UP	12	Valore della produzione/costi della produzione	Risultato (output)	%	20%	27%
1	OBS2	O808	PO001		Miglioramento della perdita operativa rispetto all'AP (in % rispetto al Valore della Produzione)	01/01/2018	31/12/2018	UP Castellammare	Capo UP	100	Valore della produzione/costi della produzione	Risultato (output)	%	20%	27%
1	OBS2	O808	PO001	FA 01	Miglioramento della perdita operativa rispetto all'AP (in % rispetto al Valore della Produzione)	01/01/2018	31/12/2018	UP Castellammare	Capo UP	100				0	100
1	OBS2	O809			BUDGET - Conseguimento del pareggio di bilancio, miglioramento perdita operativa	01/01/2018	31/12/2018	UP Messina	Capo UP MESSINA	12	Valore della produzione/costi della produzione	Risultato (output)	%	79%	82%
1	OBS2	O809	PO001		Miglioramento della perdita operativa rispetto all'AP (in % rispetto al Valore della Produzione)	01/01/2018	31/12/2018	UP Messina	Capo UP	100	Valore della produzione/costi della produzione	Risultato (output)	%	79%	82%
1	OBS2	O809	PO001	FA 01	Miglioramento della perdita operativa rispetto all'AP (in % rispetto al Valore della Produzione)	01/01/2018	31/12/2018	UP Messina	Capo UP	100				0	100
	OBS3				Revisione del rapporto AID verso AD/Altre PPAA/mercato privato, anche attraverso una campagna di informazione, promuovendo convenzioni a vantaggio di Altre PPAA per la Demat e la Valorizzazione di Mezzi e Materiali Dismessi e la realizzazione di partnership PP per il mercato privato	01/01/2018	31/12/2018	AID	Direttore Generale	100	esecuzione commesse prioritarie inserite nel piano operativo 2018	Realizzazione	si/no	no	si
	OBS3										PP	Realizzazione	si/no	no	si
1	OBS3	O801			Aumento dei volumi da commesse di ALLESTIMENTO AD	01/01/2018	31/12/2018	AID	Capo BU Munizionamento	10	quantità prodotte	Realizzazione	si/no	no	si
1	OBS3	O801	PO001		produzione granate 40 x 53 (TP-M e HEDP-SD)	01/01/2018	31/12/2018	AID	Capo BU Munizionamento	25	quantità prodotte	Realizzazione	0-n	0	58.480
1	OBS3	O801	PO001	FA 01	produzione granate 40 x 53 (TP-M e HEDP-SD)	01/01/2018	31/12/2018	AID	Capo BU Munizionamento	25				0	100
1	OBS3	O801	PO002		allestimento giubbetti antiproiettile di livello IV	01/01/2018	31/12/2018	AID	Capo BU Munizionamento	25	quantità prodotte	Risultato (output)	0-n	0	2.214
1	OBS3	O801	PO002	FA 01	allestimento giubbetti antiproiettile di livello IV	01/01/2018	31/12/2018	AID	Capo BU Munizionamento	25				0	100
1	OBS3	O801	PO003		nastratura di cartucce calibro 5,56, 7,62 e 12,7, bossoli 5,56 (ordinari e a save) allestimento munizionamento calibro 12,7, stozzati per bossolo 5,56 e copertura pallottola 7,62	01/01/2018	31/12/2018	AID	Capo BU Munizionamento	25	valore della produzione	Risultato (output)	0-n	1M€	12M€
1	OBS3	O801	PO003	FA 01	nastratura di cartucce calibro 5,56, 7,62 e 12,7, bossoli 5,56 (ordinari e a save) allestimento munizionamento calibro 12,7, stozzati per bossolo 5,56 e copertura pallottola 7,62	01/01/2018	31/12/2018	AID	Capo BU Munizionamento	25				0	100
1	OBS3	O801	PO004		Trasformazione c.d.l. M4A1 in DM42	01/01/2018	31/12/2018	AID	Capo BU Munizionamento	25	quantità prodotte	Risultato (output)	0-n	0	2.000
1	OBS3	O801	PO004	FA 01	Trasformazione c.d.l. M4A1 in DM42	01/01/2018	31/12/2018	AID	Capo BU Munizionamento	25				0	100
1	OBS3	O802			Aumento dei volumi da commesse DEMIL MERCATO PRIVATO	01/01/2018	31/12/2018	AID	Capo BU Munizionamento	10	fatturato	Risultato (output)	0-n	-	1M€
1	OBS3	O802	PO001		produzione da commessa demil EUCOM (logistica /termodistruzione/ vendita rottami)	01/01/2018	31/12/2018	AID	Capo BU Munizionamento	100	fatturato	Risultato (output)	0-n	-	1M€
1	OBS3	O802	PO001	FA 01	produzione da commessa demil EUCOM (logistica /termodistruzione/ vendita rottami)	01/01/2018	31/12/2018	AID	Capo BU Munizionamento	100				0	100
1	OBS3	O803			Partneship PP presso Fontana Liri	01/01/2018	31/12/2018	AID	Capo BU Munizionamento	5	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione	si/no	no	si
1	OBS3	O803	PO001		selezione tramite bando pubblico di società privata per costituzione società mista PP	01/01/2018	31/12/2018	AID	Capo BU Munizionamento	100	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione	si/no	no	si
1	OBS3	O803	PO001	FA 01	selezione tramite bando pubblico di società privata per costituzione società mista PP	01/01/2018	31/12/2018	AID	Capo BU Munizionamento	100				0	100
1	OBS3	O804			piano di comunicazione UP di AID	01/01/2018	01/01/2020	AID	Direttore Generale	10	emissione piano comunicazione	Realizzazione	si/no	no	si
1	OBS3	O805	PO001		emissione piano comunicazione	01/01/2018	31/12/2018	AID	Direttore Generale	100	emissione piano comunicazione	Realizzazione	si/no	no	si
1	OBS3	O805	PO001	FA 01	emissione piano comunicazione	01/01/2018	31/12/2018	AID	Direttore Generale	100				no	si
1	OBS3	O805			aumento volumi prodotti a base cannabinoidi	01/01/2018	31/12/2018	AID	Capo BU ICFM	10	quantità prodotte (kg)	Realizzazione	0-n	60	120
1	OBS3	O805	PO001		aumento volumi prodotti a base cannabinoidi	01/01/2018	31/12/2018	AID	Capo BU ICFM	100	quantità prodotte (kg)	Risultato (output)	0-n	60	100
1	OBS3	O805	PO001	FA 01	aumento volumi prodotti a base cannabinoidi	01/01/2018	31/12/2018	AID	Capo BU ICFM	100				0	100
1	OBS3	O806			Aumento volumi commesse di valorizzazione di mezzi demessi da Altre PPAA (Elicotteri e Armi Piccolo Calibro Polizia di Stato)	01/01/2018	31/12/2018	AID	Capo BU Mezzi Terrestri	20	Fatturato	Realizzazione	0-n	0	2,7M€
1	OBS3	O806	PO001		Aumento volumi commesse di valorizzazione di mezzi demessi da Altre PPAA (Elicotteri e Armi Piccolo Calibro Polizia di Stato)	01/01/2018	31/12/2018	AID	Capo BU Mezzi Terrestri	100	Fatturato	Realizzazione	0-n	0	2,7M€
1	OBS3	O806	PO001	FA 01	Aumento volumi commesse di valorizzazione di mezzi demessi da Altre PPAA (Elicotteri e Armi Piccolo Calibro Polizia di Stato)	01/01/2018	31/12/2018	AID	Capo BU Mezzi Terrestri	100				0	100
1	OBS3	O807			Aumento dei volumi da commesse di dematerializzazione cartacea, provenienti da altre PPAA (UP di Gaeta e Torre)	01/01/2018	31/12/2018	AID	Capo BU demat e Capo BU Mezzi Terrestri	15	km dematerializzati	Risultato (output)	km	0	4,4
1	OBS3	O807	PO001		Aumento dei volumi da commesse di dematerializzazione cartacea, provenienti da altre PPAA (UP di Gaeta e Torre)	01/01/2018	31/12/2018	AID	Capo BU demat e Capo BU Mezzi Terrestri	100	km dematerializzati	Risultato (output)	km	0	4,4
1	OBS3	O807	PO001	FA 01	Aumento dei volumi da commesse di dematerializzazione cartacea, provenienti da altre PPAA (UP di Gaeta e Torre)	01/01/2018	31/12/2018	AID	Capo BU demat e Capo BU Mezzi Terrestri	100				0	100
1	OBS3	O808			Conclusione attività "Green Ship Recycling" per nave ex-Alpino.	01/01/2018	31/12/2018	AID	Capo BU attività navali	10	certificato di buona esecuzione	Realizzazione	si/no	no	si
1	OBS3	O808	PO001		attività di rimozione dei materiali pericolosi e successiva demolizione della ex Nave Alpino	01/01/2018	31/12/2018	AID	Capo BU attività navali	100	certificato di buona esecuzione	Realizzazione	si/no	no	si

1	OBS3	OBS	PO001	FA 01	attività di rimozione dei materiali pericolosi e successiva demolizione della ex Nave Alpino	01/01/2018	31/12/2018	AID	Capo BU attività navali	100				0	100
1	OBS3	OBS09			Avvio Produzione materiali in fibra di carbonio per mercato naereonautico con utilizzo di parte dell'infrastruttura C-C	01/01/2018	31/12/2018	AID	Capo BU attività navali	10	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione	si/no	no	si
1	OBS3	OBS09	PO001		Avvio Produzione materiali in fibra di carbonio per mercato naereonautico con utilizzo di parte dell'infrastruttura C-C	01/01/2018	31/12/2018	AID	Capo BU attività navali	100	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione	si/no	no	si
1	OBS3	OBS09	PO001	FA 01	Avvio Produzione materiali in fibra di carbonio per mercato naereonautico con utilizzo di parte dell'infrastruttura C-C	01/01/2018	31/12/2018	AID	Capo BU attività navali	100					
2	OBS4				Miglioramento della capacità di governance delle unità produttive anche attraverso interventi di ottimizzazione tecnica, organizzativa e gestionale, centralizzando il controllo	01/01/2018	31/12/2020	AID	Direttore Generale	100	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione fisica	%	0%	100%
						01/01/2018	31/12/2020	AID	Direttore Generale	100	Stato di avanzamento dell'attività	Risultato (output)	%	0%	100%
2	OBS4	OBS01			Razionalizzazione delle funzioni di staff, sviluppo processi collaborativi basati su famiglie professionali	01/01/2018	31/12/2018	AID	Resp.Gestione Risorse Umane	70	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione fisica	si/no	no	si
2	OBS4	OBS01	PO001		Razionalizzazione delle funzioni di staff, sviluppo processi collaborativi basati su famiglie professionali	01/01/2018	31/12/2018	AID	Resp.Risorse Umane	100	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione fisica	si/no	no	si
2	OBS4	OBS01	PO001	FA 01	Predisporre circolare organizzativa di istituzione delle famiglie professionali e le procedure per la revisione e l'aggiornamento continuo	01/01/2018	31/12/2018	AID	Resp.Risorse Umane	50				no	si
2	OBS4	OBS01	PO001	FA 02	Definizione di un progetto di miglioramento processi organizzativi per la famiglia professionale risorse umane	01/01/2018	31/12/2018	AID	Resp.Risorse Umane	50				no	si
2	OBS4	OBS02			Completamento della infrastruttura IT e del Sistema informativo aziendale (ERP) con l'UP di CAPUA	01/01/2018	31/12/2018	AID	Capo BU Demat	30	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione fisica	%	0	100%
2	OBS4	OBS02	PO001		Completamento della infrastruttura IT e del Sistema informativo aziendale (ERP) con l'UP di CAPUA	01/01/2018	31/12/2018	AID	Capo BU demat	100	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione fisica	%	0	100%
2	OBS4	OBS02	PO001	FA 01	Completamento della infrastruttura IT e del Sistema informativo aziendale (ERP) con l'UP di CAPUA	01/01/2018	31/12/2018	AID	Capo BU demat	100				0	100
2	OBS5				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	01/01/2018	31/12/2020	AID	Direttore Generale	100	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione	%	0	100
2	OBS5	OBS01			Applicazione della normativa nell'ambito della Prevenzione della Corruzione	01/01/2018	31/12/2018	AID	Direttore Generale	34	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione fisica	%	0	100
2	OBS5	OBS01	PO001		Applicazione della normativa nell'ambito della Prevenzione della Corruzione	01/01/2018	31/12/2018	AID	Direttore Generale	25	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione	%	0	100
3	OBS5	OBS01	PO001	FA 01	Rafforzare le strutture centrali di acquisto allo scopo di incrementare la capacità di contrasto a fenomeni corruttivi	01/01/2018	31/12/2018	AID	Direttore Generale	50	predisposizione procedura operativa			0	100
2	OBS5	OBS01	PO001	FA 02	Applicazione della normativa nell'ambito della Prevenzione della Corruzione	01/01/2018	31/12/2018	AID	Resp. della prevenzione della corruzione	25				0	100
2	OBS5	OBS01	PO001	FA 03	Il Responsabile della prevenzione della corruzione aggiorna il Piano Triennale Prevenzione Corruzione	01/01/2018	31/12/2018	AID	Resp. della prevenzione della corruzione	25				0	1
2	OBS5	OBS01	PO002		Il Responsabile della prevenzione della corruzione verifica il rispetto da parte degli uffici della direzione generale e delle unità produttive delle disposizioni contenute nel Piano Triennale Anticorruzione	01/01/2018	31/12/2018	AID	Resp. della prevenzione della corruzione	25	Verifica rispetto delle disposizioni del PTA	Realizzazione	si/no	0	1
2	OBS5	OBS01	PO002	FA 01	Il Responsabile della prevenzione della corruzione verifica il rispetto da parte degli uffici della direzione generale e delle unità produttive delle disposizioni contenute nel Piano Triennale Anticorruzione	01/01/2018	31/12/2018	AID	Resp. della prevenzione della corruzione	100				0	100
2	OBS5	OBS01	PO003		Controlli ispettivi per l'applicazione del Piano Triennale Anticorruzione	01/01/2018	31/12/2018	AID	Resp. della prevenzione della corruzione	25	Effettuazione controlli ispettivi	Realizzazione	si/no	0	1
2	OBS5	OBS01	PO003	FA 01	Controlli ispettivi per l'applicazione del Piano Triennale Anticorruzione	01/01/2018	31/12/2018	AID	Resp. della prevenzione della corruzione	100				0	100
2	OBS5	OBS01	PO004		Il Responsabile della prevenzione della corruzione elabora la "Relazione recante i risultati dell'attività svolta"	01/01/2018	31/12/2018	AID	Resp. della prevenzione della corruzione	25	Elaborazione Relazione	Realizzazione	si/no	0	1
2	OBS5	OBS01	PO004	FA 01	Il Responsabile della prevenzione della corruzione elabora la "Relazione recante i risultati dell'attività svolta"	01/01/2018	31/12/2018	AID	Resp. della prevenzione della corruzione	100				0	100
2	OBS5	OBS02			Applicazione della normativa in ambito Performance individuale personale civile dirigente e non dirigente	01/01/2018	31/12/2018	AID	Resp. Gestione Risorse Umane	33	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione fisica	%	0	100
2	OBS5	OBS02	PO001		Applicazione della normativa in ambito Performance individuale personale civile dirigente e non dirigente	01/01/2018	31/12/2018	AID	Resp. Gestione Risorse Umane	13	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione	%	0	100
2	OBS5	OBS02	PO001	FA 01	Applicazione della normativa in ambito Performance individuale personale civile dirigente e non dirigente	01/01/2018	31/12/2018	AID	Resp. Gestione Risorse Umane	100				0	100
2	OBS5	OBS02	PO002		Applicazione della normativa in ambito Performance individuale personale civile dirigente e non dirigente	01/01/2018	31/12/2018	DG Roma	Resp. Gestione Risorse Umane	2	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione	%	0	100
2	OBS5	OBS02	PO002	FA 01	Applicazione della normativa in ambito Performance individuale personale civile dirigente e non dirigente	01/01/2018	31/12/2018	DG Roma	Resp. Gestione Risorse Umane	100				0	100
2	OBS5	OBS02	PO002		Attuazione sistema di misurazione e valutazione della performance individuale personale civile non dirigente	01/01/2018	31/12/2018	UP Baiano	Capo UP	2	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione	%	0	100
2	OBS5	OBS02	PO002	FA 01	Attuazione sistema di misurazione e valutazione della performance individuale personale civile non dirigente	01/01/2018	31/12/2018	UP Baiano	Capo UP	100				0	100
2	OBS5	OBS02	PO003		Attuazione sistema di misurazione e valutazione della performance individuale personale civile non dirigente	01/01/2018	31/12/2018	UP Noceto	Capo UP	2	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione	%	0	100
2	OBS5	OBS02	PO003	FA 01	Attuazione sistema di misurazione e valutazione della performance individuale personale civile non dirigente	01/01/2018	31/12/2018	UP Noceto	Capo UP	100				0	100
2	OBS5	OBS02	PO004		Attuazione sistema di misurazione e valutazione della performance individuale personale civile non dirigente	01/01/2018	31/12/2018	UP Torre Annunziata	Capo UP	2	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione	%	0	100
2	OBS5	OBS02	PO004	FA 01	Attuazione sistema di misurazione e valutazione della performance individuale personale civile non dirigente	01/01/2018	31/12/2018	UP Torre Annunziata	Capo UP	100				0	100
2	OBS5	OBS02	PO005		Attuazione sistema di misurazione e valutazione della performance individuale personale civile non dirigente	01/01/2018	31/12/2018	UP Fontana Liri	Capo UP	2	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione	%	0	100
2	OBS5	OBS02	PO005	FA 01	Attuazione sistema di misurazione e valutazione della performance individuale personale civile non dirigente	01/01/2018	31/12/2018	UP Fontana Liri	Capo UP	100				0	100
2	OBS5	OBS02	PO006		Attuazione sistema di misurazione e valutazione della performance	01/01/2018	31/12/2018	UP Castellammare	Capo UP	2	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione	%	0	100

2	OB55	OB02	PO006	FA 01	Attuazione sistema di misurazione e valutazione della performance individuale personale civile non dirigente	01/01/2018	31/12/2018	UP Castellammare	Capo UP	100					0	100
2	OB55	OB02	PO007		Attuazione sistema di misurazione e valutazione della performance individuale personale civile non dirigente	01/01/2018	31/12/2018	UP Firenze	Capo UP	2	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione	%		0	100
2	OB55	OB02	PO007	FA 01	Attuazione sistema di misurazione e valutazione della performance individuale personale civile non dirigente	01/01/2018	31/12/2018	UP Firenze	Capo UP	100					0	100
2	OB55	OB02	PO008		Attuazione sistema di misurazione e valutazione della performance	01/01/2018	31/12/2018	UP Gaeta	Capo UP	2	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione	%		0	100
2	OB55	OB02	PO008	FA 01	Attuazione sistema di misurazione e valutazione della performance individuale personale civile non dirigente	01/01/2018	31/12/2018	UP Gaeta	Capo UP	100					0	100
2	OB55	OB02	PO009		Attuazione sistema di misurazione e valutazione della performance	01/01/2018	31/12/2018	UP Messina	Capo UP	2	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione	%		0	100
2	OB55	OB02	PO009	FA 01	Attuazione sistema di misurazione e valutazione della performance individuale personale civile non dirigente	01/01/2018	31/12/2018	UP Messina	Capo UP	100					0	100
2	OB55	OB02	PO010		Attuazione sistema di misurazione e valutazione della performance individuale personale civile non dirigente	01/01/2018	31/12/2018	UP Capua	Capo UP	2	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione	%		0	100
2	OB55	OB02	PO010	FA 01	Attuazione sistema di misurazione e valutazione della performance individuale personale civile non dirigente	01/01/2018	31/12/2018	UP Capua	Capo UP	100					0	100
2	OB55	OB03			Applicazione della normativa in ambito Trasparenza e Integrità	01/01/2018	31/12/2018	AID	Resp.della Trasparenza	33	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione	%		0	100
2	OB55	OB03	PO001		Applicazione della normativa in ambito Trasparenza e Integrità	01/01/2018	31/12/2018	AID	Resp.della Trasparenza	40	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione	%		0	100
2	OB55	OB03	PO 001	FA 01	Il Responsabile della Trasparenza aggiorna il Programma della Trasparenza e dell'Integrità di AID	01/01/2018	31/12/2018	AID	Resp.della Trasparenza	50					0	100
2	OB55	OB03	PO 001	FA 02	Il Responsabile della Trasparenza monitora l'applicazione del Programma della Trasparenza e dell'Integrità di AID	01/01/2018	31/12/2018	AID	Resp.della Trasparenza	50					0	100
2	OB55	OB03	PO002		Applicazione D.lgs 33/2013 riguardo sezione "Amministrazione Trasparente"	01/01/2018	31/12/2018	AID	Direttore Generale	15	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione	%		0	100
2	OB55	OB03	PO002	FA 01	Applicazione D.lgs 33/2013 riguardo sezione "Amministrazione Trasparente"	#RIFI	31/12/2018	AID	Direttore Generale	100					0	100
2	OB55	OB03	PO003		Miglioramento leggibilità e reperibilità informazioni sul sito e accesso civico ai dati	01/01/2018	31/12/2018	AID	Direttore Generale	5	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione	%		0	100
2	OB55	OB03	PO003	FA 01	Miglioramento leggibilità e reperibilità informazioni sul sito e accesso civico ai dati	#RIFI	31/12/2018	AID	Direttore Generale	100					0	100
2	OB55	OB03	PO004		Organizzazione di Giornate della Trasparenza rivolte a stakeholders interni ed esterni	01/01/2018	31/12/2018	AID	Resp.della Trasparenza	20	Organizzazione delle Giornate della Trasparenza	Realizzazione	si/no		0	1
2	OB55	OB03	PO004	FA 01	Organizzazione di Giornate della Trasparenza rivolte a stakeholders interni ed esterni	01/01/2018	31/12/2018	AID	Resp.della Trasparenza	100					0	1
2	OB55	OB03	PO005		Organizzazione di Giornate della Trasparenza rivolte a stakeholders interni ed esterni	01/01/2018	31/12/2018	UP Baiano	Capo UP	2,5	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione	si/no		0	1
2	OB55	OB03	PO005	FA 01	Organizzazione di Giornate della Trasparenza rivolte a stakeholders interni ed esterni	01/01/2018	31/12/2018	UP Baiano	Capo UP	100					0	1
2	OB55	OB03	PO006		Organizzazione di Giornate della Trasparenza rivolte a stakeholders interni ed esterni	01/01/2018	31/12/2018	UP Noceto	Capo UP	2,5	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione	si/no		0	1
2	OB55	OB03	PO006	FA 01	Organizzazione di Giornate della Trasparenza rivolte a stakeholders interni ed esterni	01/01/2018	31/12/2018	UP Noceto	Capo UP	100					0	1
2	OB55	OB03	PO007		Organizzazione di Giornate della Trasparenza rivolte a stakeholders interni ed esterni	01/01/2018	31/12/2018	UP Torre Annunziata	Capo UP	2,5	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione	si/no		0	1
2	OB55	OB03	PO007	FA 01	Organizzazione di Giornate della Trasparenza rivolte a stakeholders interni ed esterni	01/01/2018	31/12/2018	UP Torre Annunziata	Capo UP	100					0	1
2	OB55	OB03	PO008		Organizzazione di Giornate della Trasparenza rivolte a stakeholders interni ed esterni	01/01/2018	31/12/2018	UP Fontana Liri	Capo UP	2,5	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione	si/no		0	1
2	OB55	OB03	PO008	FA 01	Organizzazione di Giornate della Trasparenza rivolte a stakeholders interni ed esterni	01/01/2018	31/12/2018	UP Fontana Liri	Capo UP	100					0	1
2	OB55	OB03	PO009		Organizzazione di Giornate della Trasparenza rivolte a stakeholders interni ed esterni	01/01/2018	31/12/2018	UP Castellammare	Capo UP	2,5	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione	si/no		0	1
2	OB55	OB03	PO009	FA 01	Organizzazione di Giornate della Trasparenza rivolte a stakeholders interni ed esterni	01/01/2018	31/12/2018	UP Castellammare	Capo UP	100					0	1
2	OB55	OB03	PO010		Organizzazione di Giornate della Trasparenza rivolte a stakeholders interni ed esterni	01/01/2018	31/12/2018	UP Firenze	Capo UP	2,5	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione	si/no		0	1
2	OB55	OB03	PO010	FA 01	Organizzazione di Giornate della Trasparenza rivolte a stakeholders interni ed esterni	01/01/2018	31/12/2018	UP Firenze	Capo UP	100					0	1
2	OB55	OB03	PO011		Organizzazione di Giornate della Trasparenza rivolte a stakeholders interni ed esterni	01/01/2018	31/12/2018	UP Gaeta	Capo UP	2,5	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione	si/no		0	1
2	OB55	OB03	PO011	FA 01	Organizzazione di Giornate della Trasparenza rivolte a stakeholders interni ed esterni	01/01/2018	31/12/2018	UP Gaeta	Capo UP	100					0	1
2	OB55	OB03	PO012		Organizzazione di Giornate della Trasparenza rivolte a stakeholders interni ed esterni	01/01/2018	31/12/2018	UP Messina	Capo UP	2,5	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione	si/no		0	1
2	OB55	OB03	PO012	FA 01	Organizzazione di Giornate della Trasparenza rivolte a stakeholders interni ed esterni	01/01/2018	31/12/2018	UP Messina	Capo UP	100					0	1
2	OB56				Finalizzare procedure di assunzione autorizzate dalla Funzione Pubblica con DPCM 4.4.2017 e DPCM 10.10.2017	01/01/2018	31/12/2020	AID	Direttore Generale	100	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione fisica	si/no		no	si
2	OB56	OB01			Espletamento delle procedure concorsuali autorizzate e finalizzazione delle procedure assunzionali programmate	01/01/2018	31/12/2018	AID	Resp. Gestione Risorse Umane	100	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione fisica	si/no		no	si
2	OB56	OB01	PO001		Espletamento delle procedure concorsuali autorizzate e finalizzazione delle procedure assunzionali programmate	01/01/2018	31/12/2018	AID	Resp. Gestione Risorse Umane	100	Stato di avanzamento dell'attività	Realizzazione fisica	si/no		no	si
2	OB56	OB01	PO001	FA 01	Espletamento delle procedure concorsuali autorizzate e finalizzazione delle procedure assunzionali programmate	01/01/2018	31/12/2018	AID	Resp. Gestione Risorse Umane	100					no	si