



PIANO DELLA PERFORMANCE

AGENZIA INDUSTRIE DIFESA

TRIENNIO 2019-2021

SOMMARIO

| | |
|---|----------|
| PRESENTAZIONE DEL PIANO | pag. . 2 |
| Cap.1 PRESENTAZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE | pag. 3 |
| 1.1 Missione e principali attività | pag. 3 |
| 1.2 Organizzazione | pag. 4 |
| 1.3 Personale | pag. 13 |
| 1.4 Bilancio | pag. 14 |
| 1.5 Contesto esterno | pag. 15 |
| 1.6 Contesto interno | pag. 17 |
| 1.7 Priorità Politiche dell'Amministrazione | pag. 19 |
| | |
| Cap.2 LA PIANIFICAZIONE TRIENNALE | pag. 20 |
| 2.1 Il processo di programmazione degli obiettivi specifici | pag. 20 |
| 2.2 Gli obiettivi specifici triennali e la coerenza tra programmazione strategica e finanziaria | pag. 22 |
| | |
| Cap.3 LA PROGRAMMAZIONE ANNUALE | pag. 23 |
| | |
| Cap.4 DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE | pag. 23 |
| | |
| Cap.5 COLLEGAMENTO DEL PIANO DELLA PERFORMANCE CON ALTRI DOCUMENTI DI INDIRIZZO POLITICO | pag. 24 |
| 5.1 Collegamento con il piano triennale di prevenzione della corruzione, con il programma triennale per la trasparenza e l'integrità e con le direttive in materia delle pari opportunità | pag. 24 |
| 5.2 Collegamento ai servizi erogati dal Dicastero | pag. 25 |
| 5.3 Customer satisfaction | pag. 25 |
| | |
| Cap.6 IL SISTEMA DI CONTROLLO PER LA VERIFICA DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI | pag. 25 |
| | |
| Cap.7 TRASPARENZA E COMUNICAZIONE DEL PIANO | pag. 26 |

ALLEGATI TECNICI

Allegato 1: Elenco degli obiettivi annuali assegnati al dirigente civile con incarico di livello generale
Allegato 2: Albero della Performance (Mission – obiettivi strategici – obiettivi operativi)
Allegato 3: Programma triennale di attività e bilancio annuale di previsione dell'AID 2019 – 2021

PRESENTAZIONE DEL PIANO

L'Agenzia Industrie Difesa (di seguito Agenzia, ovvero AID) 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 di cui al D.Lgs 27 ottobre 2009, n.150.

Nel presente documento AID riporta gli obiettivi strategici per il triennio 2019-2021, definiti in relazione alla missione istituzionale, 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.

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, la comprensibilità e l'attendibilità dei documenti di rappresentazione della *Performance* di AID, oltre quella di aumentare l'efficienza e l'efficacia del lavoro reso dalle Unità Produttive, in un quadro di trasparenza ed integrità dei processi.

1. PRESENTAZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE

1.1 MISSIONE E PRINCIPALI ATTIVITA'

L'Agenzia Industrie Difesa è un ente con personalità giuridica di diritto pubblico, istituita con decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300, art. 22 (e successivo D.Lgs 15/03/2010 n.66), come strumento di razionalizzazione e ammodernamento delle Unità industriali del Ministero della Difesa. AID ha il compito di gestire, in maniera coordinata e unitaria, alcuni stabilimenti dell'area tecnico-industriale del Segretariato Generale.

Con i decreti ministeriali del 24 aprile 2001, 24 ottobre 2001 e 29 dicembre 2016 è stata trasferita all'Agenzia la gestione dei seguenti Stabilimenti (Unità Produttive/Operative o U.P.):

Stabilimento Militare Ripristini e Recuperi di Noceto (PR);
Stabilimento Militare Munizionamento Terrestre di Baiano (PG);
Stabilimento Militare Propellenti di Fontana Liri (FR);
Stabilimento Militare Spolette di Torre Annunziata (NA);
Stabilimento Militare Chimico Farmaceutico di Firenze (FI);
Stabilimento Militare Produzione Cordami di Castellammare di Stabia (NA);
Stabilimento Grafico Militare di Gaeta (LT) (con D.M. 25/6/2015 istituito Ce.De.C.U.);
Arsenale Militare di Messina (ME);
Stabilimento Militare Pirotecnico di Capua (CE).

AID opera secondo criteri industriali, in autonomia, sotto la vigilanza del Ministro della Difesa, con la missione di conseguire la complessiva capacità dell'Agenzia di operare secondo criteri di economica gestione, attraverso un processo di risanamento del sistema, in una logica di creazione di valore sociale, istituzionale ed economico per lo Stato e la collettività.

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 lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi.

Gli elementi chiave della strategia di AID 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.

Secondo la Convenzione Triennale stipulata tra il Ministro della Difesa ed il Direttore Generale dell'Agenzia, la Difesa, per soddisfare le proprie 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 delle unità produttive in società per azioni di tipo misto pubblico - privato (Art. 22 del decreto leg.vo N° 300/1999, modificato dal decreto leg.vo N° 66/2010 concernente il "Codice dell'Ordinamento Militare").

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

1.2 ORGANIZZAZIONE

ORGANIZZAZIONE DELL'AGENZIA INDUSTRIE DIFESA

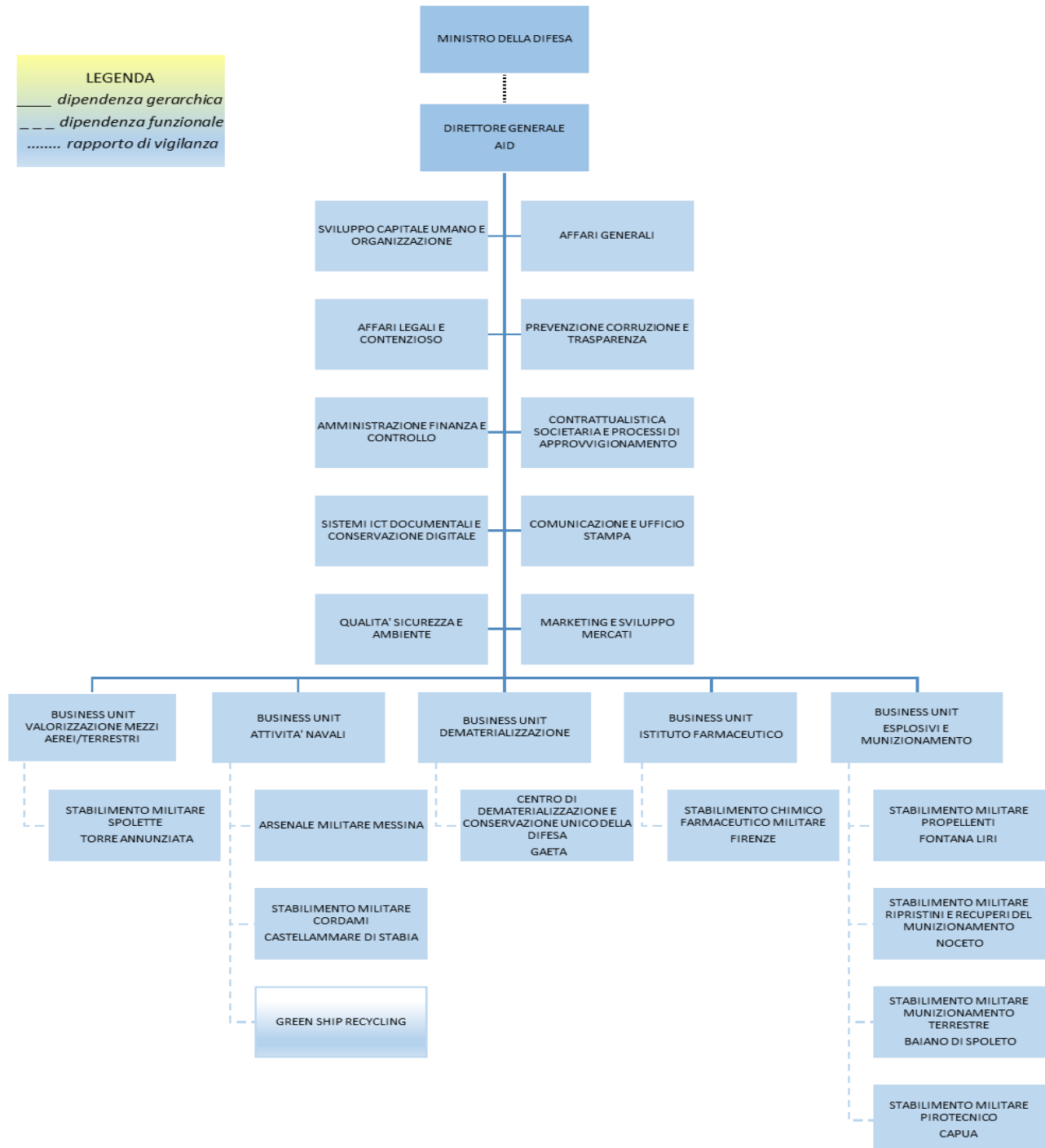


Fig.1 Struttura Organizzativa AID

L'Agencia è strutturata in una Direzione Generale e in cinque aree di Business (Business Unit, BU o Aree strategiche di mercato) che hanno lo scopo di mettere in sinergia omogenee opportunità di mercato e migliorare la gestione dei 9 stabilimenti produttivi affidati in gestione.

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

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;
- produzione di giubbetti antiproiettile.

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 Recupero 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
- Spopolamento dell'ente per raggiungimento dei limiti di età del personale in assenza di *turnover*.

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;
- Carenze infrastrutturali;
- Necessità di bonifiche ambientali;
- 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 nastrare e confezionare il munizionamento dal calibro 5,56 al calibro 12,7 mm.

Punti di forza

- Accesso in house alle committenze nazionali provenienti da Amministrazione Difesa e dalle altre Amministrazioni dello Stato;
- Partnership/Convenzione con industria privata (Soc. FIOCCHI)
- 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
- Linea per serigrafia cassette metalliche per munizioni piccolo calibro
- Linea produzione corpi palla semi-automatizzata

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 – "Attività navali"

Unità Operativa interessate:

- "Arsenale Militare" di Messina
- "Stabilimento Militare Produzione Cordami" di Castellamare di Stabia
- "Green Ship Recycling" presso l'Arsenale di La Spezia

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.
- Età avanzata del personale

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.
- Consolidare la completa disponibilità dei due bacini

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 verrà affiancata, da un accordo già definito nel PNRM, la creazione di parti aeronautiche in fibra di carbonio necessarie al completamento di 35 velivoli Sky Arrow, con l'avvio di una linea di produzione in cooperazione con la Ditta Magnaghi.

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

- Età avanzata del personale.

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: recupero reti, cavi, attrezzature in fibra sintetica, plastica e nylon .

Minacce

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

PROGETTO “GREEN SHIP RECYCLING”

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), che desse un interessante incremento dell’occupazione anche su altri siti navali che si rendessero disponibili. Il progetto pilota che ha riguardato la ex Nave Carabiniere si è poi esteso alla ex Nave Alpino sulla quale sono state attuate tutte le *lessons learned* ed è proseguito su due ex cacciatorpediniere Audace e Ardito, vendute con una Gara Internazionale. 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 è possibile effettuare lavorazioni di Green Ship Recycling con la garanzia delle massime misure di prevenzione ambientale conformi ai regolamenti europei. Sulla base del *know-how* sviluppato nell’ambito del progetto di Green Ship Recycling è prevista, nel triennio 2019-2021, una convenzione con la MM per la valorizzazione di oltre 30.000 tonnellate di materiale, proveniente da 16 Unità Navali. E’ in corso uno studio di fattibilità di un sito per GSR 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;
- La massima trasparenza.
- Opportunità di incremento occupazionale locale;
- Mancanza di siti di Ship Recycling in Paesi UE nel Mediterraneo

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 – “Istituto farmaceutico”

Unità Operativa interessata:

- “Stabilimento Chimico Farmaceutico Militare” di Firenze

STABILIMENTO CHIMICO FARMACEUTICO MILITARE DI FIRENZE

Lo Stabilimento Chimico Farmaceutico Militare 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 il pronto soccorso (individuali e di reparto) e per la difesa NBCR, con particolare riferimento agli antidoti ed agli autoiniettori; produce e distribuisce generi di conforto (cosmetici e alimentari) anche per il libero mercato. I medicinali etici e strategici (tra cui anche i farmaci carenti e quelli per le malattie rare) ed alcuni antidoti (es potassio ioduro) sono forniti anche al Ministero della Salute ed 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 la produzione e la distribuzione di due varietà di cannabis per uso medico (“FM1” ed “FM2”). La produzione 2018 ha raggiunto i 100 kg/anno previsti dal “progetto cannabis iniziale”. E’ in itinere il potenziamento della produzione (150 kg/anno nel 2019, 300/kg anno nel 2020), inoltre è in corso la messa a punto del processo industriale per la produzione di un estratto di cannabis in olio.

Punti di forza

- Collegamento con Istituzioni sanitarie pubbliche.
- Ubicazione territoriale strategica dello Stabilimento.
- Unica officina 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 (> 59aa) 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.

CENTRO DI DEMATERIALIZZAZIONE E CONSERVAZIONE UNICO DELLA DIFESA DI GAETA

Il Centro di Dematerializzazione e Conservazione Unico della Difesa (Ce.De.C.u.), con sede a Gaeta (LT), è stato istituito con Decreto del Ministro della Difesa del 25 giugno 2015, quindi assegnato alla gestione dell'Agenda Industrie Difesa secondo gli accordi definiti nella «Convenzione triennale tra il Ministro della Difesa e il Direttore Generale AID».

Il Ce.De.C.u. cura tutte le attività connesse alle seguenti funzioni produttive:

1. Dematerializzazione di documentazione cartacea;
2. Raccolta, immagazzinamento, digitalizzazione, archiviazione, conservazione digitale della documentazione degli archivi dell'Amministrazione della difesa;
3. Gestione informatizzata delle procedure di accesso ai documenti degli archivi digitali e per il trattamento dei relativi dati.

Nell'ambito delle proprie funzioni istituzionali, previa stipula di specifici accordi o convenzioni il Ce.De.C.U. può svolgere le attività di cui sopra anche a favore di altri soggetti, pubblici o privati. E' inserito nell'albo dell'Anac quale "ente *in House* orizzontale" per le P.A.

Nell'ambito delle funzioni elencate, due sono le più rilevanti: la prima, la gestione del processo di dematerializzazione della documentazione cartacea del Ministero della Difesa; la seconda, la funzione di Conservazione digitale.

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 Convenzioni tra pubbliche amministrazioni

Punti di debolezza

- Necessità di adeguare la struttura organica al fine di soddisfare le sempre maggiori richieste di attività manifestate dall'A.D. e dalle altre P.A. interessate. In tale contesto si ravvisa l'opportunità di procedere, quanto meno, al ripianamento delle posizioni del personale civile interessato al collocamento in pensione (circa il 40% dell'attuale forza lavoro) già dal 2018 e per il triennio 2019 – 2021.

Opportunità

- Mercato in espansione: sempre maggiore esigenza, sia nel mercato captive che in quello esterno, di servizi conservazione digitale che di dematerializzazione;

- 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”

Unità Operativa interessata:

- “Stabilimento Militare Spolette” di Torre Annunziata

STABILIMENTO MILITARE SPOLETTE DI TORRE ANNUNZIATA

A partire dal 2011 si è avviato un processo di riconversione industriale necessario a bilanciare la mancanza di commesse nel settore del munizionamento (bombe a mano SCRM35). Fino al 2016 lo stabilimento ha svolto attività di *revamping* di mezzi leggeri ruotati e motociclette dismessi dalle FF.AA e Carabinieri, ad oggi l'attività è limitata ad un numero limitato di mezzi. Contestualmente l'Unità Produttiva ha iniziato a fornire supporto tecnico amministrativo alla gestione delle permutate con le FF.AA e CC per valorizzazione dei mezzi terrestri ed aerei dismessi dall'AD.

L'attività di valorizzazione dei materiali alienati, a partire dal 2018 anche ad altre Amministrazioni dello stato quali la Polizia, Guardia di Finanza, Dipartimento della Penitenziaria e VV.FF..

Dal 2017 è stata avviata un'attività di “distruzione” delle armi di lascito spontaneo a favore della Questura di Roma. A partire dal 2019 tale attività sarà estesa a tutta la regione Lazio, Umbria e Abruzzo. Altra attività che viene svolta presso lo stabilimento è l'attività di dematerializzazione cartacea degli archivi della Difesa, dal 2018 è stata implementata una linea di produzione che svolge attività a favore dello Ce.De.Cu di Gaeta che vede impegnate circa 20 risorse.

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.

1.3 IL PERSONALE

Il personale impiegato è costituito in misura prevalente da personale civile inquadrato nei ruoli AID, nelle Unità Produttive di Gaeta Ce.De.Cu. e Capua da personale civile inquadrato nei ruoli dell'Amministrazione Difesa (A.D.) e da personale militare. Alcune unità di personale civile sono presenti presso le Unità Produttive e la Direzione Generale in posizione di distacco/comando dall'A.D. o da altre Amministrazioni.

Il personale dirigente di livello non generale operante presso AID, è costituito da: n.14 militari (Capi Unità produttive, Responsabili di BU e Responsabili della Direzione Generale); n. 2 dirigenti civili in posizione di comando dall'A.D.

Si riporta di seguito la tabella riassuntiva del personale operante presso l'Agenzia al 1/01/2019 (nel computo non è compreso il personale A.D. "distaccato" o in "comando").

| Unità Produttive | n° dipendenti a tempo indeterminato AID | n° dipendenti a tempo indeterminato AD | n° personale militare | n° dipendenti a tempo determinato | |
|------------------------------|---|--|-----------------------|-----------------------------------|-----------|
| | | | | dirigenti | livellati |
| Baiano di Spoleto (PG) | 122 | 0 | 9 | 0 | 0 |
| Noceto di Parma (PR) | 35 | 0 | 13 | 0 | 0 |
| Torre Annunziata (NA) | 95 | 2 | 7 | 0 | 0 |
| Fontana Liri (FR) | 67 | 0 | 15 | 0 | 0 |
| Firenze (FI) | 36 | 4 | 32 | 0 | 0 |
| Castellammare di Stabia (NA) | 56 | 13 | 3 | 0 | 0 |
| Gaeta (LT) | 0 | 126 | 29 | 0 | 0 |
| Messina (ME) | 193 | 1 | 3 | 0 | 0 |
| Capua (NA) | 0 | 204 | 26 | 0 | 0 |
| Direzione Generale (RM) | 11 | 0 | 12 | 0 | 0 |
| TOTALE | 615 | 350 | 149 | 0 | 0 |

Tab.1 Personale operante presso AID al 1 gennaio 2019.

1.4 IL BILANCIO

Risorse finanziarie

Le risorse finanziarie assegnate all'AID provengono da varie fonti, quali:

- i fondi provenienti dai margini conseguiti tramite l'attività commerciale dell'AID;
- 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'AID dalla stessa;
- i fondi messi a disposizione dall'Amministrazione Difesa su specifici progetti, ad esempio quello della dematerializzazione degli archivi cartacei, e quelli del Piano Nazionale di Ricerca Militare;
- i finanziamenti erogati da eventuali partner interessati a entrare in partecipazione nelle specifiche attività da avviare.

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

Situazioni gestionali

| |
|---|
| RICAVI – COSTI – RISULTATO OPERATIVO |
|---|

| ANNO | RICAVI M€ | COSTI M€ | RISULTATO OPERATIVO M€ |
|---------|-----------|----------|------------------------|
| 2001 | 22 | 93 | - 71 |
| 2009 | 33 | 67 | - 34 |
| 2010 | 32 | 62,5 | - 30,5 |
| 2011 | 32,7 | 62,2 | -29,5 |
| 2012 | 34,3 | 66,5 | -32,2 |
| 2013 | 49,0 | 69,6 | - 20,6 |
| 2014 | 58,0 | 77,4 | -19,4 |
| 2015 | 49,8 | 67,9 | -18,1 |
| 2016 | 70,8 | 81,0 | -10,2 |
| 2017 | 62,7 | 83,6 | -20,9 |
| 2018(*) | 82,7 | 97,7 | -15,0 |

Tab. 2 Ricavi – Costi – Risultato Operativo.
(*) Preconsuntivo

Distribuzione 2019 del valore della produzione

- Amministrazione Difesa 85%
- Altri clienti 15%

Investimenti previsti nel periodo 2019-2021 (Miloni di Euro): 8,4 M€

1.5 IL CONTESTO ESTERNO

Il contesto esterno di interesse per l’Agenzia è essenzialmente quello del mondo industriale dei settori di attività sotto elencati.

E’ 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 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.

Lo Stabilimento Militare di Capua ha ripreso appieno la produzione del munizionamento militare di piccolo calibro, grazie anche agli accordi di collaborazione con società nazionali leader per munizionamento di piccolo calibro militare; è auspicabile l'avvio dei lavori infrastrutturali necessari per la linea di produzione di munizioni da 12,7 mm di nuova acquisizione.

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.

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.
- Costituzioni di accordi di collaborazione con la Regione Toscana ed altri Enti di Ricerca (ENEA) per lo sviluppo di attività connesse all'ambito farmaceutico.

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 all'importazione, al controllo ed al ricondizionamento di autoiniettori specifici per la difesa NBCR, ormai sempre più difficili da reperire sul mercato internazionale.

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.

1.6 IL CONTESTO INTERNO

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, lasciando scoperte posizioni di importanza strategica presso le Unità Produttive, individuate come "competenze critiche".

L'attività di reclutamento posta in essere sulla base della "Programmazione triennale del fabbisogno del personale 2016-2018" è stata mirata fin da subito a soddisfare le esigenze prioritarie di sostituzione delle competenze critiche, al fine di assicurare la continuità delle attività operative.

Nel corso del 2017 e del 2018 l'Agenzia ha finalizzato le assunzioni di personale non dirigenziale, così come autorizzate dai DPCM 4/4/2017 e 10/10/2017 per un totale di 28 assunzioni.

Nel corso del 2019 si prevede di concludere anche le procedure di assunzione autorizzate con DPCM 15 novembre 2018 per un ulteriore numero di 13 unità.

Alla fine dell'anno 2018 l'Agenzia ha presentato per l'approvazione all'On. Sig. Ministro della Difesa il Piano triennale del fabbisogno del personale relativo al periodo 2019-2021, in coerenza a quanto previsto dall'articolo 6 comma 2 del D.lgs. 30 marzo 2001, n.165, così come modificato dal D.lgs 25 maggio 2017, n.75, che prevede in totale, nel triennio, n. 222 nuove assunzioni. Il Piano è stato frutto di una attenta analisi dei processi industriali e produttivi di ciascuna Unità Produttiva e dell'individuazione di conseguente assetto di personale e di competenze coerente e dimensionato alle esigenze produttive, in base alle commesse previste in bilancio e nel piano industriale e al loro trend di sviluppo.

Riassetto organizzativo

E' previsto, nel corso del triennio 2019-2021, un progressivo riassetto organizzativo, con l'attuazione, da un lato, del piano assunzionale e, dall'altro, in conseguenza delle uscite per collocamento in quiescenza. Pur essendo previsti dei momenti di criticità, dovuti alla difficoltà di un ripianamento contestuale delle uscite, agli stessi si farà fronte sia con il supporto del personale militare, sia con l'impiego di manodopera interinale per i picchi di commessa. A piena implementazione dei nuovi assetti della produzione e della finalizzazione delle procedure assunzionali è previsto un assetto più armonioso e proporzionato sia della componente militare, che del personale somministrato e la definizione di un nucleo stabile di personale a tempo indeterminato sia a livello di dirigenza che di quadri presso la Direzione Generale e presso le Unità Produttive che sia in grado di far fronte in maniera stabile e in un quadro di programmazione a regime alle circostanze che in questa fase di transizione si manifesteranno ancora in forma emergenziale. In tutta la fase di transizione AID continuerà comunque a conseguire notevoli incrementi della produttività per addetto, anche attraverso la messa in atto di processi di riqualificazione e di riprofessionalizzazione delle proprie unità lavorative finalizzate alle nuove linee di produzione previste allo scopo di rendere il mix dei profili professionali maggiormente aderenti alle esigenze operative. L'Agenzia prevede inoltre di sviluppare una fruttuosa collaborazione con gli enti di ricerca e attivare un certo numero di tirocini mirati che offrono la possibilità di formazione a giovani leve e contestualmente forniscono un motivo di confronto con competenze nuove ai contesti produttivi e amministrativi dell'AID. E' prevista inoltre l'attivazione di un numero di tirocini con la collaborazione di Segredifesa I Reparto al fine di reimpiego di competenze già maturate in ambito Forze Armate, quindi particolarmente attaggiate al contesto di Agenzia, dei Volontari di truppa in congedo soprattutto in contesti territoriali particolarmente attenzionati quali quello campano.

Sistemi contabili utilizzati e tipo di gestione adottata

L'AID 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'AID 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'AID (Sede e Unità Produttive).

In base a tale Regolamento l'attività dell'AID è controllata anche dal Collegio dei Revisori dei Conti oltre che dalla Corte dei Conti.

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'AID 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 AID 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 il cui contributo risulta indispensabile per lo sviluppo armonico del piano.
- Problematiche operative in via di risoluzione relative ai processi di assunzione di nuovo personale a tempo indeterminato e alla stabilizzazione del personale non dirigenziale con contratto di lavoro a tempo determinato e consentendo l'accesso alla dirigenza, attraverso l'utilizzo delle forme concorsuale che valorizzino le professionalità tecnico-gestionali, di peculiari risorse interne a tempo determinato in possesso di specifici requisiti di stampo aziendale non rintracciabili facilmente nell'ambito della PA.
- 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, riconoscimento dei crediti di funzionamento, 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.

1.7 PRIORITA' POLITICHE DELL'AMMINISTRAZIONE

Le priorità politiche per il triennio 2019-2021, sono state concepite in modo da orientare l'attività di programmazione strategico-finanziaria e amministrativa-gestionale dell'Agenzia Industrie Difesa.

Le priorità politiche (PP) costituiscono le direttrici politico-amministrative di interesse che il Ministro della Difesa pone al vertice della propria azione (**Allegato 1**). Esse consentono la traslazione degli obiettivi dal piano politico-istituzionale al piano amministrativo-gestionale e sono declinate in discendenti obiettivi di primo livello, secondo un principio di “*cascading*” (processo di traduzione/ declinazione di macro obiettivi di lungo periodo, individuati per l'organizzazione nel suo complesso, in discendenti obiettivi di breve periodo e di significato concreto per le dipendenti unità operative).

2 LA PIANIFICAZIONE TRIENNALE

2.1 IL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI

Dal punto di vista della **programmazione strategica**, gli obiettivi organizzativi (o strategici o OBS) sono la descrizione sintetica di un traguardo che l'Amministrazione si prefigge di raggiungere in un determinato arco temporale, in un'ottica di programmazione condivisa e partecipata.

Tali obiettivi organizzativi devono rispondere ai requisiti indicati nel D.lgs 150/2009, ovvero devono essere:

- un numero circoscritto, rilevanti e pertinenti rispetto alla missione istituzionale dell'amministrazione e alle priorità politiche;
- specifici e misurabili in termini concreti e riferibili ad un arco temporale determinato.

Considerando la *Mission* di AID - il raggiungimento dell'economica gestione delle Unità Produttive affidate – il processo di programmazione:

- a) prende avvio **entro il 30 giugno** di ogni anno, quando la struttura direzionale centrale dell'Agenzia individua ed emana le linee strategiche.

I Capi delle Unità produttive preparano il Programma Triennale di attività dell'Agenzia che descrive le linee guida strategiche e gli obiettivi che AID intende perseguire e illustra le caratteristiche di ciascun programma proposto dai capi unità, che rappresentano i centri di responsabilità.

Il programma triennale di attività rappresenta anche il programma di attività operativo per il primo esercizio del triennio;

Entro il 15 ottobre di ogni anno, il Direttore Generale di AID propone il Programma Triennale di attività e il relativo bilancio programmatico al Collegio dei Revisori dei Conti;

Entro i successivi 15 giorni, il Collegio dei Revisori dei Conti redige una relazione, contenente anche le valutazioni in ordine all'attendibilità delle entrate e alla congruità delle spese; tale attività condiziona l'invio della documentazione all'Autorità politica (Ministro della Difesa).

- b) il Programma Triennale di attività e il relativo bilancio programmatico è approvato con decreto del Ministro della Difesa. Tale documento illustra, su un arco temporale triennale, i criteri di formulazione delle previsioni delle attività, gli obiettivi strategici da conseguire ed i conseguenti piani delle vendite e della produzione, le risorse necessarie (umane, finanziarie, tecniche) e gli indicatori per misurarne il grado di realizzazione;

- c) tale Programma si concretizza, **entro il 31 gennaio** di ogni anno, con il “*Piano della performance*”, ovvero quel documento programmatico-gestionale di orizzonte triennale, elaborato dalla struttura direzionale centrale dell’Agenzia, con il contributo del Responsabile per la prevenzione della corruzione (*RPC*), dei Capi Unità e dei capi di *Business Unit*, con il supporto metodologico dell’OIV, e stabilisce gli “*obiettivi organizzativi*” di AID, nonché gli “*obiettivi individuali*” del personale di livello dirigenziale.

L’albero della *performance* rappresenta graficamente il legame tra il mandato istituzionale, 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* recante gli obiettivi specifici dell’AID è riepilogato graficamente in **Figura 2**.

Tutti gli obiettivi intermedi (OBO – PO) per ciascun esercizio finanziario, sono consultabili sul “Sistema Informativo Finanziario Amministrazione Difesa” (SIFAD) e sono allegati al presente Piano (**Allegato 2**).

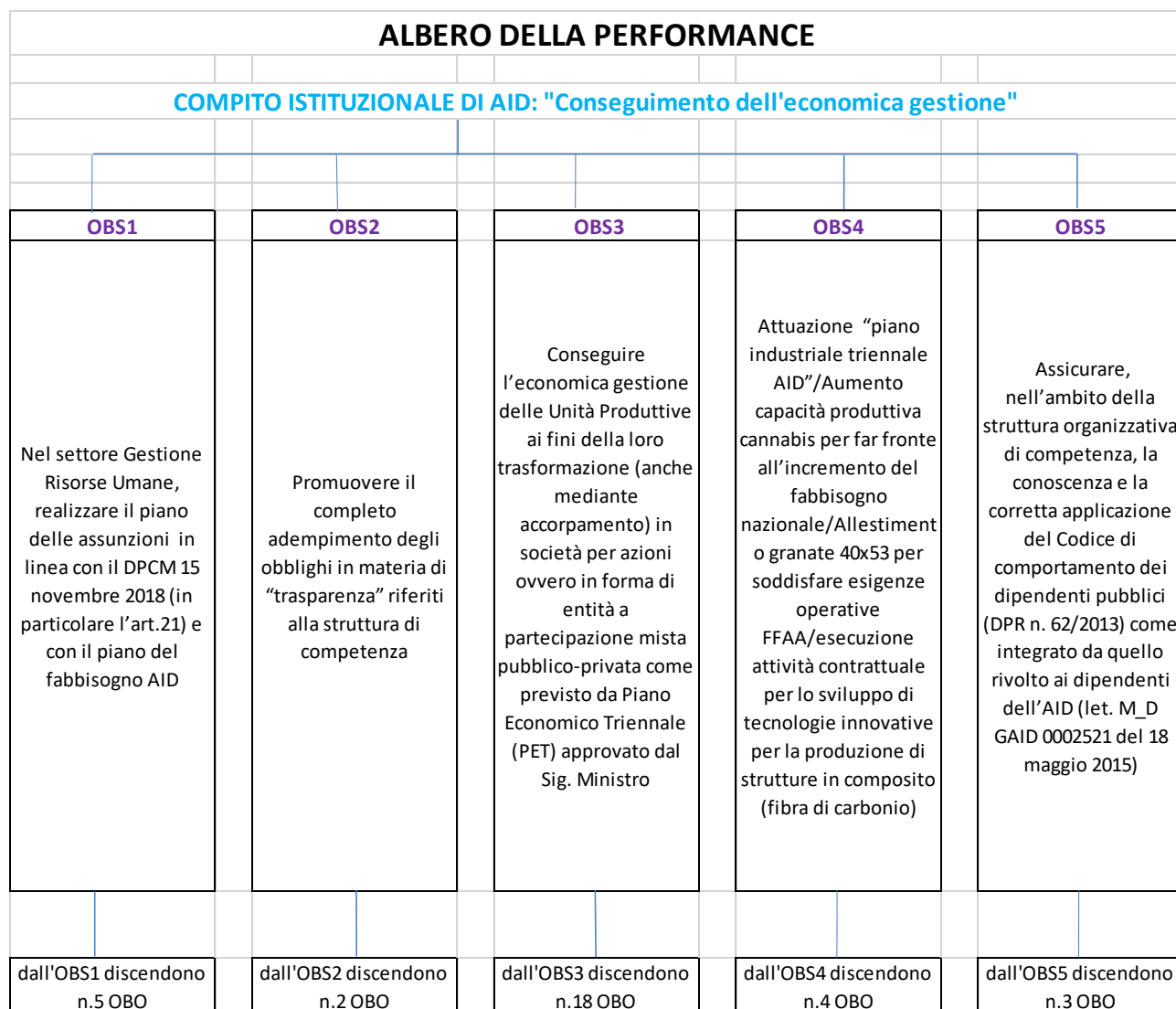


Fig. 2 Albero della Performance 2019

2.2 GLI OBIETTIVI SPECIFICI TRIENNALI E LA COERENZA TRA PROGRAMMAZIONE STRATEGICA E FINANZIARIA

Il processo di programmazione strategica si raccorda con il ciclo di programmazione economico-finanziaria, presentato al Ministro della Difesa ed in via di approvazione, della quale si espone una sintesi:

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

Tab.3 Piano operativo 2019 e previsioni 2020-2021

Il quadro complessivo degli obiettivi specifici è sviluppato prendendo a riferimento l'associazione "missione-programma-azioni-obiettivi" ed è focalizzato sulle risorse previste nel programma di bilancio (**Allegato 3**).

Nel rispetto del mandato istituzionale di Agenzia il ciclo di programmazione strategica ed economico-finanziaria per l'esercizio finanziario 2019-2021 si basa su **Obiettivi strategici (OBS)**.

MISSIONE: Conseguimento dell'economica gestione (Missione Istituzionale)

- "Nel settore Gestione Risorse Umane, realizzare il piano delle assunzioni in linea con il DPCM 15 novembre 2018 (in particolare l'art.21) e con il piano del fabbisogno AID"
- "Promuovere il completo adempimento degli obblighi in materia di "trasparenza" riferiti alla struttura di competenza"
- "Conseguire l'economica gestione delle Unità Produttive ai fini della loro trasformazione (anche mediante accorpamento) in società per azioni ovvero in forma di entità a partecipazione mista pubblico-privata come previsto da Piano Economico Triennale (PET) approvato dal Sig. Ministro"

- “Attuazione “piano industriale triennale AID”/Aumento capacità produttiva cannabis per far fronte all’incremento del fabbisogno nazionale/Allestimento granate 40x53 per soddisfare esigenze operative FFAA/esecuzione attività contrattuale per lo sviluppo di tecnologie innovative per la produzione di strutture in composito (fibra di carbonio)”
- “Assicurare, nell’ambito della struttura organizzativa di competenza, la conoscenza e la corretta applicazione del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici (DPR n. 62/2013) come integrato da quello rivolto ai dipendenti dell’AID (let. M_D GAID 0002521 del 18 maggio 2015)”

I programmi specifici di ogni unità produttiva sono riportati nel “Programma Triennale di attività e bilancio annuale di previsione 2019-2021 dell’AID” approvato dal Ministro (**Allegato 3**).

3 LA PROGRAMMAZIONE ANNUALE

Gli Obiettivi Operativi (OBO) discendenti dai predetti obiettivi specifici, o obiettivi di secondo livello, rappresentano il complesso delle “prestazioni” e dei “risultati” da assicurare per il conseguimento del superiore obiettivo strategico/strutturale. Sono realizzati entro il ciclo di un esercizio finanziario. Per ciascun OBO è previsto il risultato annuale da conseguire. Tutti gli obiettivi indicati nel Piano della *performance* 2019 – 2021, inclusi i Programmi Operativi discendenti, sono disponibili *online* nel “*Sistema Informativo Finanziario Amministrazione Difesa*” (**SIFAD**).

Gli **obiettivi operativi** sono attestati ai Capi unità, o in capo ai rispettivi Titolari in relazione alle competenze/responsabilità nella specifica materia.

4 DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

I **Programmi operativi (PO)**, o obiettivi di terzo livello, rappresentano le attività di dettaglio strumentali alla realizzazione del superiore obiettivo operativo.

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. I *PO* costituiscono il punto di raccordo tra la vista “strategica”, quella “economico-gestionale” e quella finanziaria.

A valle dei Programmi Operativi si concretizzano 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.

La misurazione e la valutazione del raggiungimento degli obiettivi avviene attraverso l’utilizzo di:

- “*Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa*” approvato con DM del 12 ottobre 2017 – per gli obiettivi organizzativi.
- “*Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale dirigenziale*” del 29 settembre 2016 – per gli obiettivi individuali dei dirigenti.
- “*Sistema di misurazione e valutazione della performance del personale civile delle aree funzionali*” del 10 novembre 2015 – per gli obiettivi individuali del personale non dirigente.

Inoltre, la valutazione della performance organizzativa è rilevata semestralmente e annualmente dalle competenti funzioni centrali e periferiche di AID, confrontandola con gli obiettivi prestabiliti dal piano 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.

5 COLLEGAMENTO DEL PIANO DELLA PERFORMANCE CON ALTRI DOCUMENTI DI INDIRIZZO POLITICO

5.1 COLLEGAMENTO CON IL PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE, CON IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ

Il "Piano della *performance*", in qualità di documento di programmazione strategica, si raccorda al "Piano triennale per la prevenzione della corruzione" (PTPC) che comprende le azioni da eseguire in materia di trasparenza, attraverso la valorizzazione di idonei indicatori nell'*OBS2*.

Nel Piano nazionale anticorruzione (PNA) hanno rilevanza strategica le predisposizioni per la prevenzione ed il contrasto della corruzione che comportano l'inserimento di attività, in attuazione della legge n. 190/2012, nella programmazione strategica e operativa del Piano della *performance*.

Infatti nel Piano, è contenuto uno specifico obiettivo strategico (*OBS2*) per la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi fissati in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza.

La filiera strategica discendente è stata strutturata in maniera da includere le attività in capo al Responsabile della prevenzione della corruzione e trasparenza 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.

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).

Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2019-2021 è parte integrante del Piano Triennale Anticorruzione 2019-2021 e si ispira, 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.

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 AID 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.

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.

5.2 COLLEGAMENTO AI SERVIZI EROGATI DA AID

E’ bene ricordare che gli stabilimenti militari affidati alla gestione dell’Agenzia Industrie Difesa non erogano servizi rivolti al pubblico e non rientrano, perciò, nella fattispecie prevista 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).

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

5.3 CUSTOMER SATISFACTION

L’Agenzia può verificare il grado di soddisfazione per le attività svolte, dei cittadini e degli utenti interni all’Amministrazione (che prendono parte al processo di misurazione della *performance* organizzativa), tramite le informazioni raccolte attraverso l’utilizzo di questionari presenti nell’area “Customer Satisfaction” (www.difesa.it/AID/trasparenza/Pagine/customer_satisfaction.aspx), come previsto all’art.19 bis, comma 1, D.lgs. 150/2009.

6 IL SISTEMA DI CONTROLLO PER LA VERIFICA DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

Con D.M. del 9 settembre 2013, ai sensi del decreto legislativo n. 286/1999 e del decreto legislativo n. 150/2009, all’Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) è stata assegnata la funzione, assieme ad altre funzioni, del controllo strategico sugli obiettivi di cui al presente Piano. A tale

scopo, è stata implementata una piattaforma informatica SIFAD (*Sistema Informativo Finanziario Amministrazione Difesa*).

L'Agenzia è tenuta ad inviare, entro il 30 luglio di ogni anno, una informativa al Ministro ed al Collegio dei Revisori dei conti contenente il consuntivo economico dell'attività al 30 giugno, e solo successivamente aggiorna i dati presenti sul SIFAD.

Per tale ragione, poiché corredata dal confronto col budget semestrale e con l'analisi degli scostamenti rispetto agli obiettivi previsti ad inizio anno, il **monitoraggio intermedio** dell'OIV è effettuato a decorrere dal mese di agosto dell'anno di riferimento.

Il bilancio consuntivo annuale è redatto dall'AID in conformità degli art. 2423 e seguenti del c.c.; è tenuta a predisporlo entro il 15 aprile dell'anno successivo per esame del Collegio dei revisori dei conti e, entro il 30 aprile, è trasmesso al Ministro per la successiva approvazione. Il **monitoraggio finale** dell'OIV può essere effettuato a partire dal mese di maggio dell'anno successivo, onde consentire di formulare le valutazioni di competenza anche sulla base delle risultanze contabili e sugli altri elementi di informazione desumibili dal documento di Bilancio di Agenzia. Gli esiti del monitoraggio strategico forniscono, indicazioni ed elementi per la valutazione della dirigenza.

Sulla base delle informazioni derivanti dal monitoraggio dell'esercizio precedente, vengono redatti:

- la “*Relazione sulla performance*”, di cui all'art. 10, comma 1, del D.lgs 150/2009, documento elaborato dall'Amministrazione entro il 30 giugno di ogni anno (documento redatto da AID e integrato dall'attestazione di attendibilità dei dati e delle informazioni da Segredifesa - V Reparto) ed inviato all'OIV per la validazione.
- il “*Documento di validazione della Relazione sulla performance*” redatto dall'OIV, nonché trasmesso, entro il 15 settembre, all'AID, al Ministero dell'Economia e delle Finanze ed al Dipartimento della Funzione Pubblica.

7. TRASPARENZA E COMUNICAZIONE DEL PIANO

Ai fini della conoscibilità esterna, in stretta coerenza con le previsioni del “*Programma triennale per la trasparenza e l'integrità*” di AID – che costituisce una apposita sezione del Piano triennale di prevenzione della corruzione - il presente “*Piano della performance*” è reso pubblico anche attraverso il sito internet istituzionale www.aid.difesa.it, sezione “Amministrazione trasparente” ed il “Portale della performance” del Dipartimento della funzione pubblica.

Inoltre, sempre in ottica di trasparenza, sia esterna che interna, nel corso delle “Giornate della Trasparenza” previste nel citato Programma, nonché in ogni utile circostanza, il “*Piano*” potrà essere presentato agli *stakeholder*.