



PIANO DELLA PERFORMANCE

AGENZIA INDUSTRIE DIFESA

ANNO 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. 14
1.4 Bilancio	pag. 15
1.5 Contesto esterno	pag. 16
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. 22
Cap.4 DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	pag. 24
Cap.5 COLLEGAMENTO DEL PIANO DELLA PERFORMANCE CON ALTRI DOCUMENTI DI INDIRIZZO POLITICO	pag. 25
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. 25
5.2 Collegamento ai servizi erogati dal Dicastero	pag. 26
5.3 Customer satisfaction	pag. 26
Cap.6 IL SISTEMA DI CONTROLLO PER LA VERIFICA DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI	pag. 27
Cap.7 TRASPARENZA E COMUNICAZIONE DEL PIANO	pag. 27
Cap.8 IL POLA	pag. 28

ALLEGATI TECNICI

Allegato 1: Programma di attività e budget d'esercizio dell'Agenzia Industrie Difesa 2021

Allegato 2: Sintesi degli obiettivi annuali organizzativi e individuali di AID - Anno 2021

PRESENTAZIONE DEL PIANO

L'Agenzia Industrie Difesa (di seguito Agenzia, ovvero AID) ogni anno aggiorna il Piano della Performance, documento volto ad individuare gli obiettivi specifici ed annuali di cui all'articolo 5, comma 01, lettera b) del d.lgs. 150/2009, definendo obiettivi, risorse e indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione e del personale dirigente.

Nel presente documento AID riporta gli obiettivi specifici relativi al triennio 2021-2023 (2022 e 2023 in corso di definizione) in relazione alla missione istituzionale, declinandoli in una serie di obiettivi annuali. Il raggiungimento di tali obiettivi annuali potrà essere definito, a consuntivo, anche mediante il confronto dei dati di bilancio con il valore degli indicatori e dei target degli obiettivi di performance definiti nel Piano; tale processo renderà possibile monitorarsi e migliorare la propria attività lavorativa nel tempo.

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, 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 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 di 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 di AID si estende ad iniziative e collaborazioni con realtà industriali e commerciali di natura privata, fino a poter considerare l'eventuale futura 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

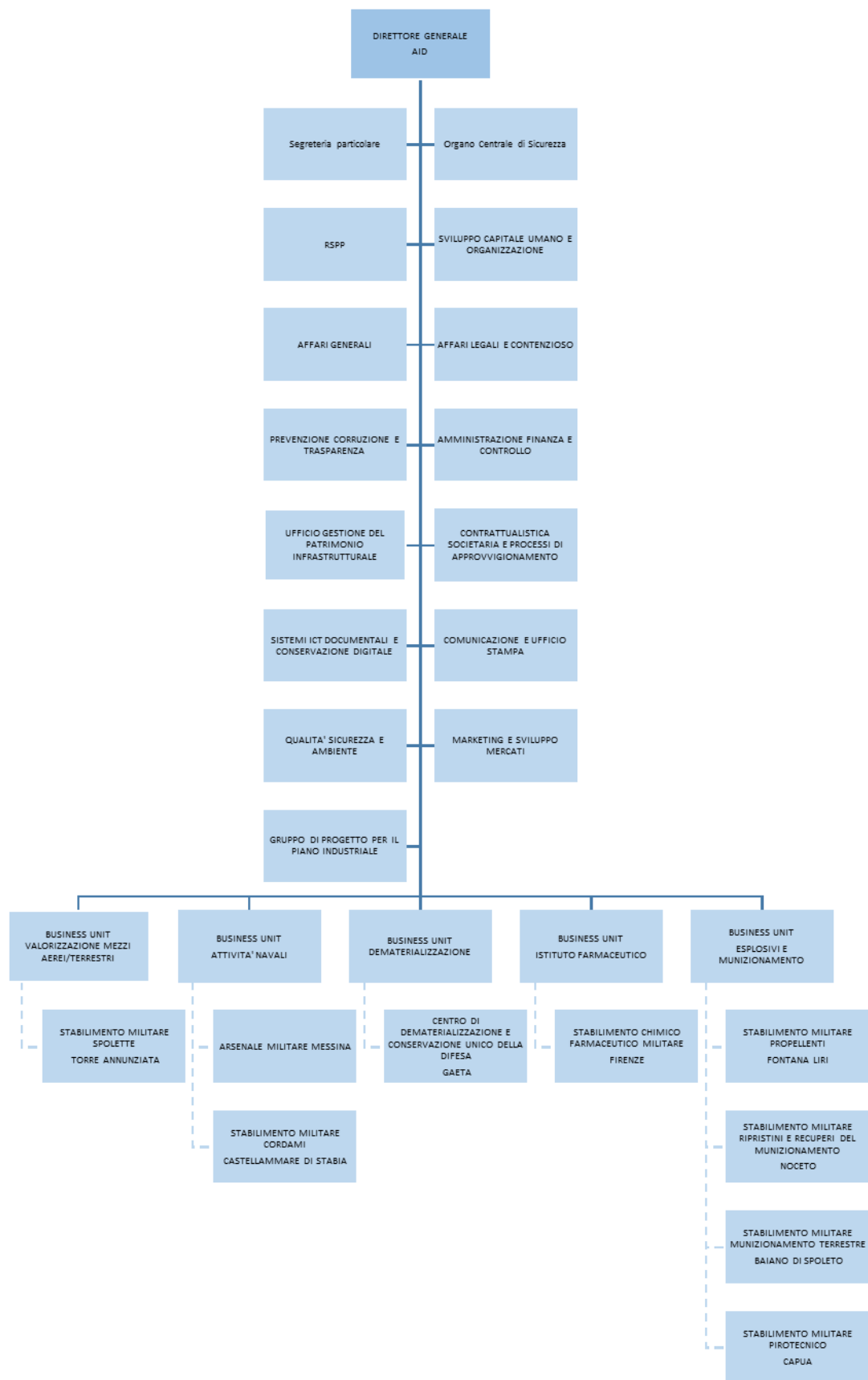


Fig.1 Struttura Organizzativa AID 1 gennaio 2021.

Attualmente l’Agenzia 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. Le Business Unit sotto riportate nascono come centri di risultato per potenziare la penetrazione del mercato interno, esterno e la “*Customer Satisfaction*” della Difesa e a creare sinergie in termini di integrazione dei processi industriali.

Business Unit - "Esplosivi e munizionamento"

Unità Operative interessate:

- “Stabilimento Militare Ripristini e Recupero 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 Operative interessate:

- “Arsenale Militare” di Messina
- “Stabilimento Militare Produzione Cordami” di Castellamare di Stabia

Attività di “Green Ship Recycling” presso la Direzione Generale.

Business Unit – “Dematerializzazione”

Unità Operativa interessata:

- Centro di Dematerializzazione e Conservazione Unico della Difesa di Gaeta

Business Unit – “Istituto farmaceutico”

Unità Operativa interessata:

- “Stabilimento Chimico Farmaceutico Militare” di Firenze

Business Unit – “Valorizzazione mezzi terrestri e aerei”

Unità Operativa interessata:

- “Stabilimento Militare Spolette” di Torre Annunziata

Le Unità Produttive:

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 vario calibro, di colpi di artiglieria, di mine, di *cluster bomb*, di razzi e di missili e relativi componenti sia per l’Amministrazione Difesa (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

- mercato captive in contrazione;
- necessità di alimentare con continuità gli impianti per ammortizzarne gli elevati costi di realizzazione;
- 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;
- rapida riduzione del personale operativo esperto;
- spopolamento dell'ente per raggiungimento dei limiti di età del personale in assenza di *turnover*.

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;

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;
- produzione/integrazione di munizionamento di piccolo e medio e calibro in partnership con aziende nazionali;
- gestione e controlli di efficienza di munizionamento;
- produzione di giubbetti antiproiettile;
- controlli di efficienza sul 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

- rapida riduzione del personale operativo esperto;
- 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.

Opportunità

- ulteriore 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.
- sviluppo delle produzione/trasformazione/integrazione di munizionamento di piccolo, medio e grande calibro su licenza e in *partnership* con aziende nazionali ed estere.

Minacce

- contrazione generalizzata delle risorse finanziarie pubbliche disponibili per la produzione di munizionamento;
- 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;

STABILIMENTO MILITARE PROPELLENTI DI FONTANA LIRI

Lo Stabilimento Militare Propellenti produceva nitrocellulose energetiche e polveri da sparo sferoidali per il mercato privato ed era attivo nella produzione e trasformazione di cariche di lancio per l'AD. Forniva 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).

Attualmente le attività industriali sono ferme a causa di necessarie e pesanti manutenzioni straordinarie che richiedono livelli di investimento non disponibili al momento. Si stanno valutando possibili partnership industriali per poter riprendere le attività, impresa piuttosto complessa considerata l'entità di investimento necessario.

STABILIMENTO MILITARE PIROTECNICO DI CAPUA

Lo Stabilimento Militare "Pirotecnico" produce semilavorati, parti e componenti per munizionamento metallico militare ed è in grado di produrre 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 che necessita della messa a norma del poligono per entrare in produzione; linea di produzione dello stozzato del bossolo metallico 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.
- spopolamento dell'ente per raggiungimento dei limiti di età del personale in assenza di *turnover*;
- perdita di *know-how* per mancato trasferimento inter-generazionale.

Opportunità

- sfruttare la capacità, previ investimenti per adeguamento/ammodernamento della linea di produzione di bossoli metallici, prevedendo la produzione degli stessi per impiego civile per la saturazione della capacità produttiva.

Minacce

- contrazione generalizzata delle risorse finanziarie pubbliche disponibili per la produzione di cartucce.

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 l'Arsenale 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. E' in corso un contratto quinquennale con la Società RFI e si è concretizzato un contratto quadriennale con la Società "Zancle 757" che opera nel settore di grandi yacht. Entrambi i contratti sono rinnovabili per un pari periodo. Per la Marina Militare (MM) l'Arsenale continua a garantire sia l'attività di manutenzione programmata sulle Unità in sosta lavori, sia l'attività di manutenzione straordinaria per avarie sulle Unità Operative.

Punti di forza:

- sito allocato in zona strategicamente favorevole;
- estensione su una area di 55.000 mq.;
- disponibilità di banchine di ormeggio e di due bacini di carenaggio uno in muratura ed uno galleggiante;
- accesso *in house* alle committenze nazionali provenienti dalla P.A.;
- presenza di competenze qualificate nel settore motoristico, nella carpenteria leggera e pesante, nella congegnatoria e nel settore elettrico;
- utilizzo 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, che viene costantemente monitorato;
- attuale stato di "sequestro preventivo" dei due bacini, dove è possibile operare solo sotto il controllo dell'Autorità Giudiziaria che ne determina le prescrizioni;
- età avanzata del personale;
- infrastrutture fatiscenti che necessitano di interventi di adeguamento/miglioramento.

Opportunità:

- sviluppo di nuovi processi di lavorazione in settori di nicchia;
- attività di manutenzione di navi trasporto marino della P.A. e del mercato civile;

Minacce:

- presenza nel mercato di *competitors* locali molto aggressivi.

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. 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 era stata affiancata, in seguito ad un accordo siglato al termine del 2019, la produzione di parti aeronautiche in fibra di carbonio necessarie al completamento di velivoli Sky Arrow della Società Magnaghi Aeronautica, accordo che non si è potuto sviluppare per disimpegno della Società Magnaghi. La linea di produzione si sta chiudendo.

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.

Punti di debolezza:

- età avanzata del personale;
- infrastrutture fatiscenti che necessitano di interventi di adeguamento/miglioramento.

Opportunità:

- intese/partnership con Fincantieri o altri operatori del settore

Minacce:

- presenza nei mercati di competitori esteri caratterizzati da notevole efficienza operativa.

Attività di “GREEN SHIP RECYCLING”

E' stato lanciato e si è concretizzato 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). Il progetto pilota che ha riguardato la ex Nave Carabiniere si è poi esteso alla ex Nave Alpino ed è proseguito non più a La Spezia ma presso la Direzione Generale. Sono state vendute ad oggi, con l’obbligo della demolizione *green*, oltre 20.000 Tonnellate di materiali provenienti dalle ex unità navali, attraverso gare internazionali aperte ai soli operatori abilitati nel settore delle demolizioni navali. Gli ex cacciatorpediniere Audace e Ardito già demolite. L’ex Incrociatore Vittorio Veneto e la ex Fregata Granatiere che dovranno essere trasferite presso il sito di demolizione. Sulla base del *know-how* sviluppato è stato siglato nel 2019 un accordo con la MM che prevede la vendita con la valorizzazione dei materiali pregiati di tutte le ex UU.NN. dismesse. I proventi provenienti dalla vendita delle ex Navi, decurtati degli oneri di Agenzia, vengono trasformati, tramite atti di permuta con la MM, in lavorazioni sulle Unità Navali in sosta lavori o operative nella Unità Produttiva di Messina, attivando un circolo virtuoso.

Punti di forza:

- il *know how* acquisito che recepisce i riferimenti ambientali normativi più restrittivi nella gestione del processo;
- la massima trasparenza nella gestione dell’esecuzione dei contratti di *Green Ship Recycling*;
- la possibilità di reperire lavoro nelle Unità Produttive della BU con atti di permuta.

Punti di debolezza:

- mancanza di siti di *Ship Recycling* in Italia e in Paesi UE nel Mediterraneo.

Opportunità:

- individuazione di un sito nazionale;
- incremento occupazionale per il settore;
- possibilità di rivolgersi solo ad operatori iscritti nell’Elenco Europeo dei siti di demolizione navale che rispettano le più restrittive norme ambientali.

Minacce:

- forte concorrenza in alcuni mercati esteri per basso costo della manodopera;
- poca dimestichezza sull’argomento da parte degli interlocutori istituzionali.

STABILIMENTO CHIMICO FARMACEUTICO MILITARE DI FIRENZE

Lo Stabilimento Chimico Farmaceutico Militare (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 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 Sistema Sanitario Nazionale (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”. Tale capacità è cresciuta, grazie ad ulteriori investimenti di AID a 150 kg/anno nel 2019 mentre nel 2021 si raggiungeranno i 300 kg/anno grazie al finanziamento del Ministero della salute. Nel 2021 sarà completato il Reparto per la produzione di estratti oleosi di cannabis. Recentemente è stato siglato un accordo di collaborazione con Tuscany Life Sciences per la produzione di anticorpi monoclonali, vaccini ed altri farmaci iniettabili che vedrà la rinascita del reparto iniettabili dello Stabilimento. Inoltre sta proseguendo la produzione di soluzioni ad azione disinfettante per l’emergenza Covid che vedrà la realizzazione di un nuovo reparto (Presidi Medico Chirurgici) dedicato stabilmente a questo tipo di produzione e la conseguente registrazione, presso il Ministero della salute, delle relative formulazioni.

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;
- Frazionamento delle produzioni;
- Elevati costi di manutenzione e mantenimento delle autorizzazioni per le varie produzioni (farmaceutica, alimentare etc);
- Età media del personale significativamente elevata (> 59aa);
- 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;
- Sviluppo accordo quadro con *Toscana Life Sciences*.

Minacce

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

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’Agenzia 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 e di altre Pubbliche Amministrazioni;
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 e di altre Pubbliche Amministrazioni; la seconda, la funzione di Conservazione digitale quale Ente accreditato da AgID (Agenzia per l’Italia Digitale) per l’erogazione del servizio.

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;
- Erogazione di servizio di conservazione digitale certificato AGID;
- Valorizzazione del processo certificato di dematerializzazione on-site;

Punti di debolezza

- Necessità di adeguare la struttura organica alle sempre maggiori esigenze di trasformazione digitale della documentazione archivistica degli Enti della Difesa e di altre P.A., in particolare:
 - preordinare/pianificare almeno il ripianamento delle 56 posizioni di personale civile già interessato al collocamento in pensione (oltre il 65% dell’attuale forza lavoro) e di quello previsto nel triennio 2021 – 2023 (stimate al momento in ulteriori 15 unità);
 - procedere, con urgenza e nelle more del predetto ripianamento, all’implementazione di un provvedimento “tampone” di costituzione di tabelle ordinarie organiche, “temporanee” e “a cadenza quinquennale”, di personale militare di truppa, nella misura di 40 unità complessive, volte a compensare il depauperamento del personale civile ai fini del mantenimento delle commesse già pervenute e/o “in fieri”, da reiterare o meno nel tempo a seconda delle esigenze;
 - consolidare rapporto di lavoro con personale qualificato attualmente in tirocinio o assunto con contratto di somministrazione.

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, Notartel ed Archivio Centrale dello Stato, del “Polo di Conservazione Nazionale”;
- Costituzione di società a capitale pubblico privato.

Minacce

- Ingresso nel mercato di soggetti privati caratterizzati da notevole efficienza operativa nel settore della dematerializzazione di documentazione cartacea;
- Presenza crescente di competitori strutturati per operare in regime di continua riduzione dei costi e dei prezzi di vendita dei servizi/prodotti.

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 è stata rivolta anche ad altre Amministrazioni dello stato quali 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 è stata 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.

Lo Stabilimento ha intrapreso, nel corso del secondo trimestre 2020, la produzione di mascherine chirurgiche del tipo 1 in risposta all'emergenza COVID-19. Con l'installazione di una linea per la produzione di mascherine del tipo ffp2 è stata prevista la produzione e la distribuzione alle FF.AA e al mercato, sia istituzionale (altre Amministrazioni dello Stato, Regioni, Enti Locali, ...) sia privato, prioritariamente per l'impiego quale DPI (Dispositivo di Protezione Individuale) nelle attività industriali, artigianali e commerciali.

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.

Per tutti gli stabilimenti che operano nel settore esplosivistico e del munizionamento e con riferimento all'attività di valorizzazione dei mezzi terrestri e aerei, una minaccia è il rischio di non poter essere iscritti al Registro Nazionale delle Imprese in deroga all'art.28 del TULPS.

1.3 IL PERSONALE

Il personale impiegato presso l'Agenzia Industrie Difesa è costituito, in misura prevalente, da personale civile inquadrato nei ruoli AID, tranne per le Unità Produttive di Gaeta e Capua presso le quali è impiegato esclusivamente personale civile inquadrato nei ruoli dell'Amministrazione Difesa (A.D.).

In tutte le sedi di Agenzia opera, in misura ridotta, una percentuale di personale militare e di personale civile inquadrato nei ruoli A.D., come evidenziato in tabella 1.

Il personale dirigente di livello non generale è costituito in maggior misura da personale militare e da n.1 dirigente civile dipendente dell'Amministrazione Difesa con contratto conferito ai sensi dell'art.19, comma 6, del d.lgs.165/2001 e n.5 dirigenti civili con contratto a tempo indeterminato nei ruoli dell'Agenzia Industrie Difesa.

Il Direttore Generale dell'Agenzia Industrie Difesa, unico dirigente di livello generale non gestito dall'AID, è stato recentemente nominato con DPR del 7 ottobre 2020.

Si riporta di seguito la tabella riassuntiva del personale dell'Agenzia al 01/01/2021.

Unità Produttive	n° dipendenti a tempo indeterminato nei ruoli AID	n° dipendenti a tempo indeterminato nei ruoli AD	n° dipendenti AD in "distacco" presso AID (o di AD comunque operanti presso AID per "comando in", ass.temporanea, art.19 c.6 d.lgs 165/2001)	n° dipendenti di altre Pubbliche Amministrazioni in "comando in" presso AID	n° dipendenti AID in "comando out" presso AD o presso altre Pubbliche Amministrazioni	n° personale militare (*)	TOTALE
Baiano di Spoleto (PG)	121	0	0	0	0	11	132
Noceto di Parma (PR)	47	0	2	0	0	13	62
Torre Annunziata (NA)	58	1	12	0	1	7	79
Fontana Liri (FR)	45	0	6	0	0	18	69
Firenze (FI)	37	0	4	1	2	32	76
Castellammare di Stabia (NA)	46	14	8	0	0	3	71
Gaeta (LT)	1	66	8	0	0	53	128
Messina (ME)	166	0	5	0	2	2	175
Capua (NA)	0	153	7	0	3	32	195
Direzione Generale (RM)	22	0	1	0	1	16	40
TOTALE	543	234	53	1	9	187	1027
<i>Personale AID al 1 gennaio 2021</i>							
<i>(*) non include personale militare temporaneo</i>							

Tab.1

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 o altre Pubbliche Amministrazioni su specifici progetti quali, ad esempio, quelli del Piano Nazionale di Ricerca Militare e quelli del Ministero della Salute per la produzione di sostanza ad uso medico a base di cannabis;
- 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	82,4	93,9	-13,6
2019	109,3	115,9	-6,6
2020(*)	139,8	138,4	+ 1,5

Tab. 2 Ricavi – Costi – Risultato Operativo.

Distribuzione 2020 del valore della produzione(*)

- Amministrazione Difesa 90%
- Altri clienti 10%

Investimenti previsti nel periodo 2021 (Milioni di Euro): 2,9 M€

(*) Preconsuntivo elaborato a settembre 2020.

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 essenzialmente da competitori e da clienti attuali e potenziali, nazionali od esteri.

In merito ai primi trattasi di operatori economici molto agguerriti ed efficienti, le cui 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. In taluni settori essi operano principalmente in regime di globalizzazione dei mercati, ad esempio nel settore della produzione di munizionamento e nel farmaceutico.

In merito ai clienti, giova ricordare che l’AID ha accesso *in house* alle committenze nazionali provenienti dall’Amministrazione Difesa/altre PP.AA, che costituiscono la maggior parte del volume d’affari; in generale ciò esclude l’AID dalla competizione con gli altri operatori economici. Al contempo, l’assegnazione all’AID di commesse di lavorazione risente direttamente della difficoltà, da parte dell’AD e delle altre PPAA, di reperire delle necessarie risorse finanziarie.

Negli ultimi anni le forze armate hanno ovviato alla carenza di fondi da destinare alle commesse tramite convenzioni in permuta.

La ricerca di clienti diversi dall’AD/altre PP.AA., ove l’AID si confronta - direttamente o in partnership con altri operatori - sul libero mercato, è gravata da alcune limitazioni quali ad esempio la rigidità delle norme amministrative a cui è soggetta, le strutture produttive e gestionali interne ancora lontane dagli standard industriali e la struttura di commerciale/*marketing* non ancora sufficiente per assicurare adeguati ordini da clienti esteri, soprattutto extraeuropei.

	ASPETTATIVE/ESIGENZE
Clienti non istituzionale	<ul style="list-style-type: none">• Qualità del prodotto/servizio;• Prezzo competitivo;• Supporto durante l’erogazione del servizio;
Cliente Istituzionale	<ul style="list-style-type: none">• Soddisfazione delle richieste di Forza Armata/PA• Esiti favorevoli circa le permuta

Si riportano di seguito alcuni accenni inerenti il contesto esterno relativo ai settori di attività delle Business Unit.

Per la valorizzazione dei mezzi e materiali si segnala la 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, in particolare internazionale, previ opportuni trattamenti tecnico-produttivi.

Il settore farmaceutico è caratterizzato da un ampio e articolato sistema regolatorio in ambito nazionale/EU che ha un forte impatto sia in termini di autorizzazioni alla produzione che all’immissione in commercio; alcuni dei principali fattori critici risiedono, quindi, sia nella efficace gestione delle attività regolatorie alle quali l’UP è sottoposta come una normale azienda, sia nello sviluppo di relazioni di alto livello con gli enti regolatori (AIFA Ministero della Salute), in particolare per AID vista la natura e la peculiarità delle sue attività.

Nel settore navale sono presenti in Italia (anche a Malta) competitori con notevole efficienza operativa nella manutenzione delle unità navali; nella produzione Cordami vi sono sia operatori locali con filiera integrata a monte che competitori globali, caratterizzati da notevole efficienza operativa e con lavorazioni delocalizzate in mercati a basso costo; nello *ship recycling*, settore in espansione sia in ambito militare che civile, nonostante le norme internazionali e in particolare le europee (Elenco dei siti di demolizione navale) abbiano definito processi industriali eco-sostenibili, vi è una forte concorrenza in alcuni mercati esteri a basso costo della manodopera.

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".

La disponibilità di un assetto organizzativo quantitativamente e, soprattutto, qualitativamente adeguato alle strategie ed ai programmi industriali, rappresenta evidentemente la *conditio sine qua non* per raggiungere il livello minimo di competitività e produttività, ovvero di quei fattori indispensabili non soltanto per conseguire l'obiettivo prefissato dell'economica gestione, ma anche per preservare costantemente la stabilità dell'Agenzia.

Inoltre, la costante attenzione al mantenimento delle competenze critiche e, particolarmente, allo sviluppo e valorizzazione delle attuali e delle nuove risorse – da allocare nelle UP sulla base delle prospettive industriali – costituisce il fondamento per il futuro dell'Agenzia.

Obiettivo strategico per il 2021 è quindi il completamento delle procedure assunzionali nel rispetto del Piano Triennale del Fabbisogno del Personale (P.T.F.P.) 2019-2021, del DPCM del 20/06/2019 e la rimodulazione del citato P.T.F.P. - propedeutico a tutte le procedure di attivazione dei concorsi pubblici - in aderenza alle esigenze prospettate dal **Piano Industriale Triennale (PIT) 2021-2023**. Ciò sta a significare anzitutto che l'attività di programmazione dovrà perseguire il giusto equilibrio nell'immissione di nuove risorse, in un'ottica di utilità e sostenibilità della spesa, condizione imprescindibile per consolidare e stabilizzare le attività e i risultati economico finanziari dell'AID. Meritano, poi, un approfondimento le UP di Gaeta e Capua, il cui personale civile al momento del conferimento delle UP alla gestione dell'Agenzia non è transitato nei ruoli AID. La Direzione Generale per il personale civile della Difesa (PERSOCIV), a cui è rimasto attestato il personale, non ha previsto, al momento, alcuna azione di ripianamento delle risorse per uscite in quiescenza.

L'attività industriale di entrambe le UP, già dal 2021, non può sostenere ulteriormente un'uscita consistente di personale diretto, senza gravi ripercussioni sulla capacità operativa e di raggiungimento degli obiettivi prefissati. Pertanto, ulteriore obiettivo dell'AID per il 2021 è assicurare, in collaborazione con PERSOCIV, la risoluzione della problematica legata alle esigenze di ricambio generazionale del personale. Nelle more dell'introduzione del personale diretto, con profilo professionale idoneo all'inserimento nei cicli produttivi, è previsto l'utilizzo di risorse in somministrazione, nei limiti disposti dalle norme vigenti.

Infine, relativamente al personale militare, è necessario garantire la copertura senza soluzione di continuità di tutte le posizioni organiche indispensabili alle effettive esigenze gestionali e produttive dell'Agenzia, attivando gli organi della AD competenti in materia.

Verranno intraprese azioni tese all'ampliamento della pianta organica del Personale Militare, di cui non si può comunque prevederne l'esito.

Riassetto organizzativo

La riorganizzazione interna è un obiettivo permanente e 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 e preservare costantemente nel futuro la raggiunta stabilità finanziaria.

L’Agenzia intende agire secondo le seguenti linee programmatiche:

- **riorganizzando** la Direzione Generale con superamento delle Business Unit e razionalizzando le articolazioni alle dirette dipendenze del Direttore Generale (Ob. Org.1);
- **assicurando** la ricostituzione ove assenti o il ricambio delle competenze “strategiche” (profili tecnici specialistici) ove ancora disponibili, presso i reparti produttivi delle UP, attraverso un mirato ed equilibrato *turn over*, ai fini dell’indispensabile travaso del *know how*, senza impatti sulla funzionalità e produttività delle stesse UP e in chiave di contenimento dei costi complessivi di gestione del personale (Ob.Org.2);
- **proseguendo** il percorso di ricambio generazionale del personale, principalmente diretto (personale impiegato nei reparti di produzione) e indiretto (personale impiegato in settori amministrativi o tecnici non di produzione) ove indispensabile (Ob. Org.2);
- **attivando** la competente Direzione del Personale Civile ai fini dell’alimentazione, con le modalità previste dalla legge, delle risorse dirette indispensabili alle UP di Gaeta e Capua, per compensare le progressive e diffuse fuoriuscite di personale per quiescenza, attraverso un piano di reclutamento concordato dei profili preventivamente indicati dall’Agenzia e necessari ad assicurare principalmente la continuità delle attività operative e la crescita dei volumi, anche attraverso concorsi assunzionali AID come avviene per le altre UP;
- **attivando** gli organi competenti in materia (Segretariato Generale della Difesa, lo Stato Maggiore della Difesa, gli Stati Maggiori delle Forze Armate ed il Comando Generale dei Carabinieri), per garantire l’evoluzione sostenibile dell’organico complessivo del personale militare e la copertura senza soluzione di continuità di tutte le posizioni organiche del personale militare indispensabile alle effettive esigenze gestionali e produttive dell’Agenzia, anche attraverso le necessarie modifiche della pianta organica prevista;
- **utilizzando** la manodopera in somministrazione nei limiti disposti dalle norme vigenti, per fare fronte alle esigenze che non potranno essere soddisfatte con le assunzioni di personale a tempo indeterminato, onde assicurare alle UP la disponibilità di tutte le unità di personale funzionali alla gestione e esecuzione delle commesse, proseguendo altresì nell’obiettivo di contribuire a creare occasioni di lavoro, seppur temporaneo, per le nuove generazioni;
- **incrementando** gli sforzi per creare un clima interno di favorevole apertura al *change management*, che, armonizzando i diversi status e le differenze culturali delle risorse umane presenti, civili e militari, possa promuovere i mutamenti culturali e di processo indispensabili a fronteggiare con l’efficacia e la competitività necessarie i nuovi e mutati scenari di mercato.

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.

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

Il Regolamento interno di Organizzazione e Funzionamento (nell'anno 2021 da revisionare come previsto da Ob. Ind. 1) 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 dell'AID

- 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.
- 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.
- Ente "in house" all'Amministrazione Difesa che opera in regime di convenzione con la stessa.
- Iscrizione di AID al database ANAC degli enti "in-house", che permette all'Agenzia di stipulare accordi e convenzioni a trattativa diretta con le altre P.A.; di particolare menzione è l'attività rivolta alle altre P.A. nel settore farmaceutico, della dematerializzazione e conservazione sostitutiva e della valorizzazione di mezzi e le attività navali.

Punti di debolezza dell'AID

- 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.
- Difficoltà turn over (che costringe a ricorrere a contratti di lavoro interinale);
- Contratto di lavoro e forma giuridica dell'AID inadeguati ad una gestione di realtà industriali costrette a misurarsi anche con competitori esterni all'area pubblica.
- Alto rapporto personale indiretto/totale personale, cui si sta facendo fronte con assunzioni massive di personale diretto.
- Condizioni delle infrastrutture AID, assegnate in comodato d'uso gratuito, che necessitano di importanti interventi per il pieno adeguamento alle norme di sicurezza, cui si sta facendo fronte con la riorganizzazione della gestione infrastrutturale (costituzione dell'Ufficio Gestione del Patrimonio);
- Vincoli normativi, intrinseci al settore pubblico, di difficile compatibilità con i problemi della competizione industriale.

1.7 PRIORITA' POLITICHE DELL'AMMINISTRAZIONE

Tra le Priorità Politiche (PP) definite nell'Atto di Indirizzo del Ministro della Difesa del 31 marzo 2020, per il triennio 2021-2023, l'Agenzia Industrie Difesa rientra soprattutto nella PP3 "Revisione della *governance*, razionalizzazione dell'organizzazione, miglioramento dei processi e gestione delle risorse umane".

Nello specifico, sono state indicate tra le linee di indirizzo, concepite in modo da orientarne l'attività di programmazione strategico-finanziaria e amministrativa-gestionale di AID, il rafforzamento e la valorizzazione ulteriore del ruolo e dell'azione svolta dall'Agenzia Industrie Difesa, con particolare riferimento alla progressiva razionalizzazione e ammodernamento delle Unità industriali del Ministero della Difesa, operando secondo criteri imprenditoriali e nell'ottica di creazione di valore e di economica gestione degli stabilimenti industriali assegnati (Ob.Org.1, Ob.Org.3, Ob.Org.4, Ob.Ind.1) (*Mission*).

Sono stati individuati, invece, a fattori comune tra gli enti vigilati dalla Difesa, i seguenti obiettivi per il triennio 2021-2023:

- continuare a perseguire recuperi di efficienza ed efficacia, mostrando particolare attenzione alle innovazioni, sul piano della gestione e dell'organizzazione, come suggerito dalla Corte dei conti, sezione del controllo sugli enti, con la delibera n. 8 del 4 febbraio 2015 (Ob.Org.1, Ob.Org.3, Ob.Ind.1).
- proporre iniziative finalizzate a rivedere in modo significativo il rapporto con il mondo esterno, ma anche con il mercato interno della Difesa e delle altre Pubbliche Amministrazioni (Ob. Org.4, Ob. Ind. 2);
- porre nuova enfasi sui profili gestionali e di quelli afferenti alla programmazione dell'attività istituzionale, alla *governance*, all'adeguatezza del livello e del numero dei dipendenti, nonché alla dinamica dei relativi costi, con particolare sensibilità alla correttezza e legalità delle gestioni, l'efficienza, l'economicità e l'efficacia dell'azione operativa svolta dall'ente (Ob.Org.1, Ob.Org.5, Ob. Ind.1, Ob. Ind.3);
- perseguire una sempre più spinta ottimizzazione tecnica, organizzativa e gestionale delle iniziative avviate, per renderle maggiormente vantaggiose e remunerative;
- limitare le consulenze affidate a professionisti esterni alle sole attività per le quali non vi siano le adeguate professionalità al proprio interno. Ciò, al fine di ridurre i costi nel rispetto dei generali principi di economicità, trasparenza, efficacia ed efficienza (Ob. Ind.3.);
- opportunità occupazionale – presso gli stabilimenti e gli opifici ricadenti sotto il controllo dell'Agenzia Industrie Difesa – anche per il personale già volontario nelle Forze Armate che non abbia trovato possibilità di transitare in servizio permanente, al fine di favorirne la stabilizzazione; dovranno essere definiti e strutturati percorsi innovativi per il reinserimento nel mondo del lavoro di quel personale in ferma prefissata che non abbia avuto la possibilità di transitare in servizio permanente, al fine di facilitarne la stabilizzazione, anche superando eventuali vincoli normativi e ricorrendo alle potenzialità offerte dall'Agenzia Industrie Difesa (formazione) (Ob.Org.2).

2 LA PIANIFICAZIONE TRIENNALE

2.1 IL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE DEGLI OBIETTIVI SPECIFICI

Nel rispetto delle attività previste per AID nella Priorità Politica 3 assegnataci dal Ministro (vd precedente paragrafo 1.7), gli **obiettivi specifici** 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 specifici 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.

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.
La Direzione Generale, su proposta dei capi UP, predispone il PIT che descrive le strategie e gli obiettivi che AID intende perseguire e illustra le caratteristiche di ciascun programma e li traduce nel bilancio di previsione annuale e triennale;
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 PIT 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 PIT è approvato con decreto del Ministro della Difesa di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze. 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 PIT si concretizza, **entro il 31 gennaio** di ogni anno, anche 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, dei Capi Unità, dei capi di *Business Unit*, e soprattutto del Responsabile Amministrazione, Finanza e Controllo che elabora il PIT) con il supporto metodologico dell'OIV, e stabilisce gli "*obiettivi organizzativi*" di AID, nonché gli "*obiettivi individuali*" del personale di livello dirigenziale.

Le priorità politiche, coniugate con le strategie industriali e le previsioni di cui all'art.2190 del D.lgs 15 marzo 2010 n.66 - Codice di Ordinamento Militare, orientano l'Agenzia nel definire i contenuti del Piano industriale triennale. Il PIT 2021-2023 al momento è in fase di revisione (Ob. Org.4). Il PIT definirà le linee programmatiche triennali che traslano gli obiettivi di Agenzia dal piano politico-istituzionale al piano amministrativo-gestionale, riprenderà e completerà quanto esposto nel "**Programma di attività e budget d'esercizio 2021 di AID**", definendo le opportunità ed i vincoli di mercato, le strategie evolutive, gli obiettivi industriali e commerciali, le collaborazioni ed eventuali *Partnership* Pubblico Privato, le risorse finanziarie, tecniche, umane ed organizzative necessarie.

Tuttavia, ad oggi, è possibile ipotizzare che i punti sotto riportati saranno comunque presenti tra gli obiettivi specifici del triennio 2021-2023 e riportati nel PIT in fase di revisione:

- Nel settore Infrastrutture, definizione di un nuovo modello di organizzazione per la gestione diretta con GENIODIFE in qualità di organi esecutivi dei lavori (Ob. Org.3);

- Consolidamento dell'economica gestione (Ob. Org.4);
- Promuovere il completo adempimento degli obblighi in materia di “trasparenza” riferiti alla struttura di competenza (Ob. Org.5);
- Contenimento delle spese correnti di AID Direzione Generale, con riduzione delle spese accessorie (straordinari /missioni) e delle spese per collaborazioni esterne (Ob.Ind.3).

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

Vd. paragrafo precedente 2.1.

3 LA PROGRAMMAZIONE ANNUALE

Per l'anno 2021, su autorizzazione del Gabinetto del Ministro della difesa del 2 dicembre 2020, nelle more della finalizzazione del PIT 2021-2023, è stata accolta la richiesta di AID di predisporre il **'Programma di attività e budget d'esercizio dell'Agenzia Industrie Difesa 2021'** (documento inviato al Ministro il 22 dicembre 2020 e in fase di approvazione, in Allegato 1).

Per l'anno 2021 sono stati definiti una serie di Obiettivi Annuali (organizzativi ed individuali) che rappresentano il complesso delle “prestazioni” e dei “risultati” da assicurare e realizzare entro il ciclo di un esercizio finanziario, focalizzandosi sulle risorse previste nel programma di bilancio. Per ciascun obiettivo è previsto il risultato annuale da conseguire, quindi la performance organizzativa che l'AID deve conseguire entro l'anno di competenza.

Tutti gli obiettivi annuali relativi all'esercizio finanziario interessato sono consultabili sul “Sistema Informativo Finanziario Amministrazione Difesa” (SIFAD) e sono allegati al presente Piano (**Allegato 2**).

Si riportano di seguito gli obiettivi annuali organizzativi per l'anno 2021 con i relativi indicatori e *target*.

Obiettivo organizzativo 1	Nel settore Organizzazione/Gestione Risorse Umane, riorganizzazione della DG con superamento delle Business Unit e la razionalizzazione delle articolazioni alle dirette dipendenze del Direttore Generale.
Indicatori e Target	<p>Indicatore1: Riduzione delle articolazioni direttamente dipendenti Valore target >0 = 20% dato 2020</p> <p>Indicatore2: provvedimenti di soppressione/accorpamento di articolazioni interne alle BU adottati rispetto alle esigenze di riorganizzazione/razionalizzazione da soddisfare Valore target n.1: 100%</p>

Obiettivo organizzativo 2	Nel settore Organizzazione/Gestione Risorse Umane, bando e reclutamento ai sensi della L. 56/2019 art.3 c.4 lettere a) e b) che consente di procedere con assunzioni limitatamente al 80% del budget disponibile a seguito delle cessazioni anno 2019.
Indicatori e Target	Indicatore1: reclutamento 2021

	Valore target: = 80% budget 2019
--	---

Obiettivo organizzativo 3	Nel settore Infrastrutture, definizione di un nuovo modello di organizzazione per la gestione diretta con GENIODIFE in qualità di organi esecutivi dei lavori.
Indicatori e Target	<p>Indicatore1: istituzione del nuovo modello/procedura Valore target: n.1 (si=1/no=0)</p> <p>Indicatore2: affidamento di nuovi lavori/servizi Valore target: ≥ 3</p>

Obiettivo organizzativo 4	Revisione del Piano Industriale Triennale con il consolidamento dell'economica gestione conseguita nel 2020.
Indicatori e Target	<p>Indicatore1: rivalutazione/risoluzione degli accordi privi di reale fattibilità per le UP che presentano maggiore criticità Valore target: ≥ 3</p> <p>Indicatore2: consolidamento economica gestione Valore target: > dato 2020</p> <p>Indicatore3: conversione delle produzioni nate dall'emergenza nel 2020 in produzioni strutturali per il futuro Valore target: ≥ 2</p> <p>Indicatore4: aumento delle produzioni/proventi dalla coltivazione di cannabis Valore target: > dato 2020</p>

Obiettivo organizzativo 5	Promuovere il completo adempimento degli obblighi in materia di "trasparenza" riferiti alla struttura di competenza
Indicatori e Target	<p>Indicatore1: livello di adempimento degli obblighi in relazione a quelli indicati dal Programma triennale della trasparenza Valore target: 100%</p> <p>Indicatore2: garantire livello di servizio >0 = a quello della rilevazione finale dell'anno precedente Valore target: > 0 = dato 2020</p>

In particolare, in relazione all'Obiettivo Organizzativo 1, si evidenzia che AID ritiene opportuno superare l'attuale assetto organizzativo:

- 1) se si esclude la BU "Esplosivi e Munizionamento", tutte le altre coincidono o con una singola unità operativa o, solo nel caso di quelle navali, con due unità produttive (Castellammare e Messina);
- 2) pur nelle specifiche articolazioni, si rende necessaria una omogenea e unitaria attività di coordinamento industriale.

4 DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Le attività di dettaglio strumentali alla realizzazione degli Obiettivi Annuali, quindi al raggiungimento della performance organizzativa, si esplicita in una serie di obiettivi individuali e, per ciascuno di essi, sono definiti: il responsabile, la struttura organizzativa, i livelli qualitativi e/o quantitativi dell'*output* da conseguire, indicatori e target attraverso i quali è possibile misurare, a conclusione dell'anno di competenza, la performance individuale conseguita.

Nello specifico, nel Piano per l'anno 2021, sono stati evidenziati n.5 Obiettivi organizzativi e n.3 obiettivi individuali (in **Allegato 2**).

Gli **Obiettivi Individuali** 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 Programma di attività e budget d'esercizio 2021.

La misurazione e la valutazione del raggiungimento degli obiettivi avviene attraverso l'utilizzo dei seguenti strumenti:

- **“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.

I Sistemi di Misurazione sopra elencati, approvati dal Ministro della Difesa per l'Amministrazione Difesa e adottati da questa Amministrazione, sono in fase di revisione in ottemperanza alle indicazioni previste dalle Linee guida n.2/2017 e n.5/2019 della Funzione Pubblica e dalle Linee guida n.4/2019, quest'ultima in un'ottica di rafforzamento del concetto di **valutazione partecipativa** della performance organizzativa, in previsione di un maggior coinvolgimento degli *stakeholders* al fine di ridurre l'autoreferenzialità delle valutazioni, rafforzare i sistemi di gestione della performance e soddisfare i requisiti minimi normativamente previsti per le valutazioni.

La valutazione della performance annuale è rilevata, semestralmente e annualmente, dalle competenti funzioni centrali di AID, confrontandola anche con gli obiettivi prestabiliti dal Programma. 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.

I criteri di distribuzione dei premi conseguenti ai risultati di performance, sono oggetto di contrattazione integrativa a livello nazionale e mirano ad incentivare la partecipazione attiva di tutte le professionalità coinvolte nel raggiungimento degli obiettivi di Agenzia.

Si riportano di seguito gli **obiettivi annuali** per l'anno 2021 generalmente attestati al Direttore Generale e ai Capi unità, o comunque in capo ai rispettivi Titolari dirigenti in relazione alle competenze/responsabilità nella specifica materia.

Obiettivo individuale 1	Revisione ed aggiornamento del Regolamento interno di organizzazione e funzionamento ai sensi del DL 300/99 art 8 comma 4 lettera l).
Indicatori e Target	Indicatore1: revisione del regolamento entro il 1° semestre 2021 Valore target: 1 (si=1/no=0)
Obiettivo individuale 2	Soluzione delle problematiche dell'iscrizione all'albo del Registro Nazionale delle Imprese in seguito alla cancellazione dallo stesso ad opera della Commissione competente.
Indicatori e Target	Indicatore1: conseguimento della reiscrizione entro il 2021 Valore target: 1 (si=1/no=0)
Obiettivo individuale 3	Contenimento delle spese correnti di AID Direzione Generale.
Indicatori e Target	Indicatore1: riduzione delle spese accessorie (straordinari/missioni) Valore target: riduzione del 10% dato 2020 Indicatore1: riduzione delle spese per collaborazioni esterne Valore target: riduzione del 10% dato 2020

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'INTEGRITA'

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 e prevenzione dei fenomeni corruttivi, attraverso la valorizzazione di idonei indicatori presenti nell'Ob. Org. 5.

Nel Piano nazionale anticorruzione (PNA) hanno rilevanza strategica le predisposizioni per la prevenzione ed il contrasto della corruzione che comportano l'inserimento di idonee 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 (Ob. Org. 5.) per la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi fissati in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza.

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 Programma triennale per la trasparenza e l’integrità 2021-2023, parte integrante del Piano Triennale Anticorruzione 2021-2023, si ispira a quanto contenuto nel citato decreto legislativo n. 33/2013 e successive disposizioni relativo al “Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni” che 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).

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

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 specifici e annuali 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 presso l’Amministrazione Difesa una piattaforma informatica SIFAD (*Sistema Informativo Finanziario Amministrazione Difesa*) attraverso la quale l’OIV può monitorare le attività previste nel presente Piano. Inoltre, il DPR 105/2016 (art.3 c.1), ha attribuito al Dipartimento della Funzione Pubblica le funzioni di indirizzo, coordinamento e monitoraggio in materia di ciclo della performance.

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 collegata al 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 predisposto 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 redatto dall’AID possibilmente entro il 30 giugno di ogni anno (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 all’AID, al Ministero dell’Economia e delle Finanze ed al Dipartimento della Funzione Pubblica, entro il 15 settembre.

7. TRASPARENZA E COMUNICAZIONE DEL PIANO

Ai fini della conoscibilità esterna, in stretta coerenza con le previsioni della Delibera n.1064 ANAC (PNA 2019) - 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 nell'ottica di consentire una maggiore trasparenza sia esterna che interna, nel corso delle "Giornate della Trasparenza" previste nel PTPC, il Piano della Performance è presentato al personale interno di AID e agli *stakeholder*.

8. IL POLA

A causa dell'emergenza sanitaria, già dall'anno 2020 si è reso necessario nel lavoro pubblico, un massiccio ricorso a modalità di svolgimento della prestazione lavorativa non in presenza.

Il lavoro agile rappresenta un nuovo approccio all'organizzazione del lavoro basato sulla maggiore autonomia del lavoratore che, sfruttando appieno le opportunità della tecnologia, ridefinisce orari, luoghi e in parte strumenti della propria professione. È un concetto articolato, che si basa su un pensiero critico che restituisce al lavoratore l'autonomia in cambio di una responsabilizzazione sui risultati.

L'attuale orientamento prevede quindi il passaggio della modalità di lavoro agile dalla fase emergenziale a quella ordinaria, in linea con quanto richiesto dall'articolo 14, comma 1, della legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'art. 263, comma 4-bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34 (c.d. "decreto rilancio"), convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77, focalizzando l'attenzione sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e sugli indicatori di performance, funzionali a un'adeguata attuazione e a un progressivo sviluppo del lavoro agile nel prossimo triennio.

Alle amministrazioni pubbliche si richiede infatti che il POLA debba essere inserito già nel Piano della performance 2021-2023, da adottare e pubblicare entro il 31 gennaio 2021, quale strumento di programmazione del lavoro agile, ovvero delle sue modalità di attuazione e sviluppo, e non di programmazione degli obiettivi delle strutture e degli individui in lavoro agile (i quali andranno inseriti nelle schede individuali come indicato nelle Linee guida 1/2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica).

Alla luce dell'esperienza maturata nel 2020, l'Agenzia ha potuto constatare quanto tale modalità organizzativa di lavoro presenti punti di debolezza derivanti soprattutto dal particolare contesto industriale che caratterizza le prestazioni lavorative tipiche che si svolgono presso le Unità produttive. Questa amministrazione ha verificato che la maggior parte delle attività lavorative non sono svolgibili in modalità agile. Il lavoro agile non si attaglia al contesto prettamente industriale dell'Agenzia Industrie Difesa che, tra le pubbliche amministrazioni, rappresenta una reale tipicità, in quanto prevede lo svolgimento di attività lavorative su linee di produzione per le quali è inevitabile, se non del tutto necessario, lo svolgimento di lavoro in presenza.

Per tale motivo, e solo per le attività svolgibili in modalità agile, AID osserverà quanto previsto dall'art.263, comma 4-bis, lettera a), D.L. 34/2020, che recita "... *In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano...*" procedendo alla stipula di accordi individuali con i lavoratori richiedenti, in applicazione di quanto previsto all'art.19 della Legge n.81/2017.



***Programma di attività e budget
d'esercizio
dell'Agenzia Industrie Difesa
2021***

Roma, dicembre 2020

Indice

1. INTRODUZIONE

2. PROGRAMMA DI ATTIVITÀ E BUDGET D'ESERCIZIO 2021

2.1 LINEE PROGRAMMATICHE DI AGENZIA E DI BUSINESS

2.2 PREVISIONI ECONOMICHE E FINANZIARIE

Conto economico aggregato di AID
Dinamiche dei principali dati economici
Piano degli investimenti
Previsione finanziaria

2.3 PERSONALE

2.4 CONCLUSIONI

2.5 TABELLE DI DETTAGLIO DELLE UNITÀ PRODUTTIVE

ALLEGATO

Parametro di attribuzione delle spese generali sulle commesse AD
per l'anno 2021

1. INTRODUZIONE

Per l'anno 2021, su autorizzazione del Gabinetto del Ministro della difesa del 2 dicembre u.s., nelle more della finalizzazione del piano industriale triennale (PIT) 2021-2023¹, è stata accolta la richiesta di AID di predisporre il 'Programma di attività e budget d'esercizio dell'Agenzia Industrie Difesa 2021', anche in relazione all'esigenza di un opportuno adeguamento delle strategie industriali per il triennio in questione.

Nel successivo documento, che riprenderà e completerà quanto qui esposto, 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.

Il presente documento recepisce, pertanto, la programmazione delle attività delle Unità Produttive (UP) e della Direzione Generale (DG) e presenta i dati del budget dell'esercizio, delle singole UP e aggregato, esclusivamente per l'EF 2021.

Rispetto a quanto indicato nel PIT 2021-2023 presentato al Gabinetto del Ministro il 21 settembre u.s., sono stati espunti dal documento i programmi di collaborazione con operatori privati riguardanti la cannabis ad uso medico e il *Project Financing* relativo alla Sicurezza fisica e efficientamento energetico.

Relativamente a tale ultimo progetto, la ratio era stata individuata nella opportunità e necessità di interventi di riqualificazione tecnologica a servizio della sicurezza e della riqualificazione energetica delle Unità Produttive (UP) afferenti alle Business Unit (BU) Esplosivi e Munizionamento e Demat, e all'unita impossibilità da parte di AID di sostenere in proprio massicci e rapidi interventi finanziari a ciò deputati, e verosimilmente, difficilmente sostenibili, sia per i tempi di intervento previsti sia per l'ammontare dell'investimento globale dalla Amministrazione Difesa. Tale esigenza è allo stato attuale in via di superamento. Infatti, la costituzione dell'Ufficio gestione del patrimonio infrastrutturale (U.Ge.P.I.) della Direzione Generale, unitamente al riconoscimento, in corso di perfezionamento con la nuova convenzione triennale, a decorrere dal 1 gennaio 2021, delle funzioni di "Organo esecutivo del Genio" di tale Ufficio^[1], e soprattutto gli ultimi accadimenti, legati alla rapida definizione di snelle modalità operative e di interfaccia del citato U.Ge.Pi. con le competenti articolazioni della Difesa e all'assegnazione, all'epoca non prevedibile, dei fondi necessari per la riqualificazione tecnologica ed energetica, in termini di sicurezza dei succitati siti assegnati a questa Agenzia, hanno reso

¹ art. 2190 comma 1-bis del d.lgs 15 marzo 2010, n. 66 "Codice dell'Ordinamento Militare",

tale operazione di *Project Financing*, economicamente e finanziariamente, non più necessaria e conveniente.

Inoltre, per quanto sopra indicato, sono stati espunti dal piano degli investimenti 2021 quegli interventi urgenti di natura infrastrutturale, la cui realizzazione era stata ipotizzata con fondi AID. Conseguentemente è stata rivista la previsione finanziaria 2021. Infine è stato aggiornato il preconsuntivo 2020.

Gli obiettivi ed i programmi di attività 2021, proposti nel presente documento, confermano le previsioni di economica gestione per le Unità Produttive dell'AID; fa eccezione l'UP di Castellammare, per la quale sarà valutata l'opportunità di riconvertire lo stabilimento verso diverse prospettive di sviluppo, e l'UP di Fontana Liri, la cui sostenibilità economico-finanziaria è subordinata alla sussistenza di condizioni industriali attuabili esclusivamente mediante la realizzazione di una *Partnership* Pubblico Privato (PPP) che ne valorizzi gli assetti produttivi. Tali condizioni al momento non vedono alcuna concretizzazione nell'orizzonte di budget.

Nel 2021 si attende un risultato operativo positivo di 0,474M€, come illustrato in Tabella, a partire dal risultato previsionale del 2020 di 1,5M€.

CONTO ECONOMICO in milioni di €	Consuntivo 2019	Precons. 2020 Aggiornato a settembre	Piano operativo 2021
Valore della produzione	109,3	139,8	145,3
Costi della produzione	115,9	138,4	144,8
Risultato operativo	(6,6)	1,5	0,5
Proventi finanziari	(0,1)	(0,0)	0,0
Imposte dell'esercizio	2,7	1,9	1,9
Risultato prima del contributo	(9,3)	(0,5)	(1,4)
Contributi in conto esercizio	10,6	10,3	5,1
Risultato dell'esercizio	1,2	9,8	3,7

2. PROGRAMMA DI ATTIVITÀ E BUDGET D'ESERCIZIO 2021

2.1. LINEE PROGRAMMATICHE DI AGENZIA E DI BUSINESS

Linee programmatiche di Agenzia

Si confermano gli obiettivi di Agenzia delineati nel PIT 2021-2023 – sviluppo delle commesse industriali, ottimizzazione dell'assetto organizzativo, assicurazione della sostenibilità finanziaria – significando che l'articolazione degli stessi in obiettivi strategici e operativi potrà essere aggiornata in relazione all'esigenza di un opportuno adeguamento delle strategie organizzative e industriali per il triennio in questione.

L'agenzia riafferma l'impegno a implementare tutte le misure necessarie a far fronte a scongiurabili nuove emergenze pandemiche da COVID-19, al fine di garantire un contesto lavorativo sicuro per i propri dipendenti. In particolare, oltre alla distribuzione dei dispositivi di protezione individuale specifici e di prodotti disinfettanti per la persona e per le cose, continuerà ad essere esercitata la massima cura, assicurando le giuste risorse, nella sanificazione generale periodica dei luoghi di lavoro e nell'igienizzazione quotidiana dei locali a maggior frequentazione quali, ma non solo, spogliatoi e mense. Permarranno, in tutti i luoghi di lavoro e, in particolare, nei reparti di lavorazione, misure organizzative speciali assunte per assicurare il distanziamento, costantemente rivalutate e aggiornate in funzione dell'evoluzione del rischio specifico. Per quanto attiene lo "smart working", proseguirà per il lavoro d'ufficio laddove possibile e necessario secondo le previsioni normative in vigore, essendosi rivelato, se opportunamente organizzato, strumento efficace per le attività che non richiedano una presenza assidua e costante nella sede di lavoro.

Inoltre, tenuto anche conto della rilevanza delle attività di Ricerca e Sviluppo Tecnologico, in particolare per i programmi di interesse strategico nazionale che prevedano finalità duali, un ulteriore obiettivo da perseguire sin dal 2021 è quello della ricerca di specifici finanziamenti, sia tra quelli previsti dall'AD nel 2022 (es. Piano Nazionale di Ricerca Militare come già avvenuto negli anni precedenti) che tra quelli erogabili da altri fondi nazionali e comunitari, qualora ne sussistano i presupposti.

Infine, l'AID conferma che la sua azione sarà orientata alla piena rispondenza agli obiettivi del Piano di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza 2021.

Linee programmatiche di business

Nei seguenti paragrafi sono indicati i principali business nei quali hanno operato le BU e le attività maggiormente significative previste a budget; gli importi, in milioni di euro, indicano il valore della produzione a budget.

1. BU Esplosivi e Munizionamento

Allestimento munizionamento (UP di Baiano e Capua) e integrazione missili (UP Noceto) – 87M€

Nel corso del 2020, presso lo Stabilimento Militare di Baiano, è stato ultimato lo studio e la sperimentazione per poter procedere al ripristino dei colpi da 25mm nella configurazione TP-T prodotti dalla società ATK, attualmente non impiegabili. È stata assegnata all'Agenzia una commessa per il ripristino di circa 190.000 colpi. (1,6M€ nel 2021).

Proseguirà ad operare anche la linea di produzione relativa alla commessa DAT granate 40x53 - HEDP-SD e TP-M. (1,6M€ nel 2021).

È poi pienamente operativa la linea per il ripristino dei vuoti granata da 155mm (M107 e L15). Sono già state acquisite commesse commerciali ed istituzionali per il biennio 2021 – 2022. (3,2M€ nel 2021).

Continuerà ad operare anche la linea di assiematura dei colpi da 76/62 e VULCANO in cooperazione con la società LEONARDO, nell'ambito di commesse commerciali e istituzionali. (0,3M€ nel 2021).

Sulla base dell'accordo quadro industriale sottoscritto con il consorzio PBI (Protezioni Balistiche Industriali), sempre presso lo Stabilimento di Baiano continuerà la produzione per le FF.AA. di giubbetti di protezione individuale di livello IV nelle differenti specifiche configurazioni richieste da ogni F.A. (13,4M€ nel 2021).

In virtù del consolidato rapporto di partnership con l'Azienda Fiocchi Munizioni S.p.A., proseguirà l'allestimento di munizionamento di piccolo calibro a favore delle FF.AA presso lo Stabilimento Militare Pirotecnico di Capua che continuerà a mantenere 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. Sono stati programmati lavori per 37M€ su commesse già acquisite e 29M€ su commessa in itinere; in particolare, con Lettera di Mandato 154/2020 lo SME ha conferito mandato alla DAT di assegnare all'AID nuove produzioni l'EF 2021 e 2022, che AID chiederà di anticipare all'EF 2021. È necessario sottolineare che le attività a budget potranno subire variazioni riconducibili alla perdita di personale diretto che verrà a mancare sin dal 2021. Si rimanda al paragrafo 2.3

PERSONALE, anticipando in questa sede che è obiettivo prioritario dell'AID trovare una soluzione definitiva alla problematica, che per il 2021 sarà tamponata con il ricorso a personale in somministrazione.

Infine, l'Unità Produttiva di Noceto ha acquisito l'ordinativo da parte della società israeliana RAFAEL per l'integrazione del missile controcarro SPIKE nella versione LR2. L'attività operativa avrà inizio nel secondo trimestre del 2021 per essere completata nel 2023. (0,75M€ nel 2021).

Demilitarizzazione munizionamento (UP di Noceto) – 7,7M€

L'attività di demil è svolta quasi esclusivamente nello Stabilimento Miliare di Noceto. Per quanto concerne l'attività a favore della AD, si prevede il completamento dei residui commesse assegnate negli anni precedenti (6,4M€ nel 2021).

Sono ormai consolidati i rapporti commerciali con gli Stati Uniti per la distruzione di munizionamento, sulla base dell'accordo che regola la fornitura di mutuo supporto logistico tra Italia e USA (Implementation Agreement all'Acquisition and Cross-Servicing Agreement (ACSA) US-IT-02) (0,8M€ nel 2021).

È stato inoltre stipulato un accordo con la società MBDA Francia per la demilitarizzazione di missili ASTER di Francia, Italia e Regno Unito che avrà inizio presumibilmente entro la fine del 2021 e si protrarrà negli anni successivi. Il citato accordo prevede anche la distruzione, nel 2021, di munizionamento di varia tipologia appartenente alle FF.AA. del Qatar, qualora MBDA acquisisca la commessa (0,5M€ nel 2021).

Nel corso del 2020, il Segretariato Generale della Difesa/DNA ha approvato, nell'ambito del Piano Nazionale della Ricerca Militare, il progetto presentato da AID insieme a due partner industriali, per lo sviluppo di un "Sistema complesso per studio/validazione processi tecnologici per munizionamento". Il Progetto, del valore complessivo di circa 5,4M€, cofinanziato al 50% dall'A.D. e denominato "DETONPROOF" è finalizzato a sviluppare presso l'UP di Noceto, un dimostratore tecnologico complesso, costituito da infrastrutture, stazioni di analisi, controllo e comando per la gestione remota di un sistema operativo per studio, sviluppo, verifica e validazione di processi relativi a manufatti e materiali energetici.

2. Business Unit VALORIZZAZIONE MEZZI TERRESTRI E AEREI

Valorizzazione mezzi terrestri, aerei, armi leggere e rottami metallici vari – 13,5M€ nel 2021

Accordo strategico tra l’Agenzia e le principali aziende del settore aeronautico per il progetto di ricondizionamento, certificazione, *parting-out* degli elicotteri dismessi dalle Forze Armate/Arma dei Carabinieri e altre P.A. Ricavi programmati 5M€, di cui derivanti da ordini già acquisiti 3,1M€.

Tale progetto, che si svilupperà in un *frame* temporale di 5 anni assume una notevole rilevanza, in considerazione della prospettiva di ricavi importanti, nonché di benefici per tutti gli aventi causa. In particolare, le amministrazioni alienando i propri mezzi in surplus potranno contare su risorse extra budget per rinnovare equipaggiamenti e dotazioni.

Avvio già nel 2020 del progetto di valorizzazione di mezzi ruotati e blindati provenienti dal surplus (M113 e derivati, LMV Puma, Leopard 1 A2, LMV Lince, Centauro) con il coinvolgimento di primarie aziende, attive nel settore del ricondizionamento, *upgrading*, integrazione di sistemi, bonifica e *parting out*. Ricavi programmati 5M€, di cui provenienti da ordini già acquisiti 2,1M€.

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 FF.AA. 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.

Per rendere quindi più efficaci e rapide le procedure relative delle permutate, l’AID approfondirà le possibilità di adeguare le discipline della cessione di mezzi e materiali per le successive valorizzazioni.

Mascherine monouso di tipo 1 “chirurgico” e facciali filtranti ffp2 – 6,5M€ nel 2021

Lo Stabilimento Militare Spolete, sulla base dei nuovi assetti produttivi realizzati nel 2020 (due linee produttive per le mascherine chirurgiche e una linea per le ffp2) e l’ottenimento delle necessarie certificazioni e autorizzazioni², ha programmato la produzione di 6 milioni di facciali filtranti ffp2 e 12 milioni di mascherine chirurgiche di tipo 1, di cui 3 milioni coperti da ordinativi già emessi dagli Enti della Amministrazione Difesa, 5 milioni sulla

² A) Certificazione del sistema di qualità aziendale ISO 9001:2015 della Unità Produttiva di Torre Annunziata relativamente alla nuova attività di produzione di mascherine monouso chirurgiche

B) Rilascio da parte dell’Istituto Superiore di Sanità del parere favorevole per la produzione, la commercializzazione e utilizzo delle mascherine chirurgiche, sulla base della procedura in deroga dell’art. 15 del DL 17/03/2020 n.18, necessaria per la commercializzazione in fase emergenziale

C) Rilascio del marchio di qualità CE per le mascherine del tipo ffp2 per la commercializzazione delle mascherine KN95 anche dopo il termine dello stato emergenziale

base di possibili ordinativi basati su una stima dei consumi da parte della AD e 4 milioni da produrre a magazzino quale eventuale scorta strategica. Al fine di dare un seguito a questa produzione anche dopo l'auspicata fine della pandemia di COVID, si programmerà l'acquisto di un impianto di sterilizzazione per fornire di mascherine chirurgiche le strutture sanitarie, in primis quelle militari.

3. Business Unit ISTITUTO CHIMICO FARMACEUTICO

Anche nel 2021 le opportunità di sviluppo della BU saranno rivolte alla valorizzazione del ruolo strategico dello Stabilimento Militare di Firenze (SCFM) nel settore delle emergenze sanitarie, sia in ambito militare che civile. Saranno pertanto condivise con le FF.AA. e con il Ministero della Salute nuove iniziative di collaborazione, in particolare per l'emergenza pandemica in atto nell'ambito della logistica dei programmi vaccinali COVID-19.

Attività per il Ministero della Difesa

Lo SCFM, istituito per produrre e rifornire le F.A. di tutti i medicinali e presidi sanitari, assolve oggi un ruolo importante nell'allestimento/ ricondizionamento di dotazioni sanitarie di pronto soccorso e nella difesa NBCR (Nucleare-Biologico-Chimico-Radiologico) in particolare nel *procurement*, controllo di qualità e mantenimento in efficienza delle dotazioni individuali NBCR.

Per il 2021 sono stati acquisiti ordini per:

- Allestimento materiale sanitario, integratori e kit 0,8M€
- Produzione di Disinfettanti 1,2M€

Attività per AIFA (Agenzia Italiana del Farmaco)

- Produzione di farmaci carenti/orfani (3,3 M€)

L'attività viene svolta in virtù di una apposita convenzione triennale con AIFA (in itinere il suo rinnovo), 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 3.000 pazienti con un ricavo annuale in continua crescita. Importante sottolineare che il prezzo di vendita di detti farmaci, peraltro sostenuto dal Servizio Sanitario Nazionale, risulta estremamente più basso di quello dei prodotti che si possono eventualmente reperire sul mercato internazionale, a

dimostrazione che oltre al ruolo etico-sociale, questa produzione rappresenta un sensibile risparmio per lo Stato.

- Attività ispettiva nelle officine farmaceutiche (0,1M€)

Viene svolta in virtù di apposita convenzione annuale con AIFA; il team di ispettori che si è formato presso lo SCFM permette di mantenere aggiornata l'esperienza necessaria per la corretta gestione di un'officina farmaceutica.

Attività per il Ministero della Salute

In stretto coordinamento con il Ministero della Difesa, lo SCFM intende consolidare la propria collaborazione con il Ministero della Salute, in particolare per la produzione della cannabis per uso medico e dei farmaci per le emergenze.

- Cannabis per uso medico (3,0M€)

Entro il 2020 saranno completati i lavori finanziati con i fondi del Ministero della Salute, che porteranno la capacità produttiva di infiorescenze di cannabis a 300 kg/anno, e il reparto per la produzione dell'estratto in olio di cannabis. È stata sviluppata la capacità di produrre autonomamente le talee e le relative piante madri, necessarie per la produzione.

Nell'esercizio 2021 è programmata l'importazione di 220kg e la produzione di 210kg di infiorescenze di cannabis. Infatti l'utilizzo delle nuove serre non potrà partire da gennaio 2021 in quanto subordinato al completamento delle pratiche per il conseguimento del CPI e all'ottenimento dell'autorizzazione ministeriale alla coltivazione.

Nel 2021 è previsto lo sviluppo del processo industriale e la registrazione degli estratti in olio, preparato di importanza strategica vista la sua economicità di produzione (rispetto alle infiorescenze) e l'apprezzamento da parte dei medici e dei pazienti.

Sarà poi operativo l'accordo con la Regione Toscana che prevede il finanziamento di una attività di ricerca e sviluppo e di produzione di estratti in olio a base di Cannabis per l'esecuzione di *trials* clinici e per le esigenze dei pazienti toscani.

- Scorta Nazionale Antidoti (0,16M€)

In virtù di una apposita convenzione annuale lo SCFM garantisce il proprio supporto svolgendo attività di tutoraggio a favore del personale coinvolto su scala nazionale, di verifica ispettiva dei magazzini di stoccaggio, di supporto logistico con l'immagazzinamento ed il trasporto a destinazione degli antidoti (acquistati annualmente dal Ministero della Salute per il mantenimento in efficienza della rete di magazzini periferici).

- Farmaci nelle emergenze: produzione di compresse del radioprotettore Ioduro di Potassio, in sostituzione di lotti in scadenza. (0,3M€).

4. Business Unit ATTIVITÀ NAVALI

Manutenzione programmata unità navali e costruzioni natanti – 3,1M€ Cliente AD

L'Arsenale di Messina effettua i lavori a programma al Naviglio locale e di transito (0,9M€ ordini acquisiti e 1,0M€ lavori da sviluppare, oggetto di trattative in corso); inoltre garantisce la costruzione di natanti (1,1M€ ordini acquisiti).

Servizio Efficienza Naviglio – 2,8M€ Cliente AD

L'Arsenale Militare di Messina esegue la manutenzione straordinaria per avarie delle U.N. operative dislocate a Messina e per quelle in transito.

Mercato privato: Manutenzioni navali – 1,4M€

Le manutenzioni su unità navali di armatori locali messe a budget nel 2021 riguardano ordini acquisiti per 1,2M€ e 0,2M€ da acquisire. Appare purtroppo improbabile ottenere l'assegnazione di lavori di *refitting* e *refining* su Grandi Yacht per 50k€, previsti nell'accordo siglato all'inizio del 2020 con la Società Zancle 757, alla luce delle conseguenze determinate dalla crisi economica innescata dalla pandemia da COVID-19. È necessario menzionare eventuali criticità che potrebbero insorgere e impattare sull'operatività dell'arsenale, derivanti dal sequestro dei due bacini da parte dell'autorità giudiziaria, per presunti danni ambientali. In particolare dal mese di novembre u.s., per ogni commessa in lavorazione nel bacino in muratura l'UP deve richiedere l'autorizzazione al GUP che a tal fine si avvale anche delle ispezioni dell'ARPA; allo stato attuale non sono note le tempistiche di tale procedura autorizzativa. Si ricorda che sono in corso interventi di adeguamento ambientale sia sul bacino galleggiante, di previsto completamento a febbraio 2021, che su quello in muratura.

Cavi, cordami e attrezzatura navali – 1,8M€ Cliente AD

L'attività presso l'UP di Castellammare di Stabia prevede l'esecuzione di lavori già assegnati per l'E.F. 2021 (navi Palinuro, Vespucci e Brigantino), una aliquota di residui degli anni precedenti, per un totale ordini già acquisiti pari a 0,9M€, e cavi e attrezzature per altre unità navali della MM (lettera di affidamento in via di finalizzazione per 0,9M€). Nel corso 2021, la MM intende continuare ad affidare commesse sperimentali, che prevedano l'utilizzo di materiali innovativi o destinazioni particolari.

Mercato privato: Produzione parti aeronautiche in fibra di carbonio / cavi e cordami - 0,1M€

La disponibilità, presso la stessa l'UP, del reparto di lavorazione dei materiali in fibra di carbonio ma che non potrà essere saturata dalla produzione di cui agli accordi con la Società Magnaghi, impone di valutare l'opportunità di riconvertire lo stabilimento verso diverse prospettive di sviluppo.

Progetto "Green Ship Recycling" – 1 M€

Sulla base del *know-how* sviluppato nell'ambito del progetto "Green Ship Recycling" sono stati programmate le attività su ex nave Bersagliere e Maestrale (lettera di affidamento in via di finalizzazione).

5. Business Unit DEMATERIALIZZAZIONE E CONSERVAZIONE SOSTITUTIVA

Attività per il cliente AD

Sebbene tutte le commesse programmate nel 2021 siano già acquisite, è necessario sottolineare che le attività potrebbero subire slittamenti dovute alla perdita di personale diretto che verrà a mancare sin dal 2021. Si rimanda al paragrafo 2.3 PERSONALE, anticipando in questa sede che è obiettivo prioritario dell'AID trovare una soluzione definitiva alla detta problematica, che per il 2021 sarà tamponata in parte con il personale militare messo a disposizione, per specifiche commesse, direttamente dal committente e in parte con il tempestivo ricorso al personale in somministrazione.

Nell'anno di budget è stato programmato il consolidamento delle attività di dematerializzazione presso gli stabilimenti di Torre Annunziata e di Castellammare di Stabia e l'avvio delle attività di dematerializzazione – finalizzate alla sola fase di preparazione della documentazione da digitalizzare – presso gli stabilimenti di Capua e di Fontana Liri, per un totale di circa 29.000h uomo (19 unità a tempo pieno).

La delocalizzazione del processo produttivo, basata sul rationale di utilizzare il personale indiretto disponibile negli stabilimenti dell'Agenzia, per le UP di Torre Annunziata e Castellammare sconta un graduale rallentamento dei volumi, già dal 2021, in considerazione delle uscite in quiescenza, anche del personale indiretto.

2.2 PREVISIONI ECONOMICHE E FINANZIARIE

Conto economico aggregato di AID

AID - AGGREGATO

VOCI	CONTO ECONOMICO (in migliaia di euro)	Consuntivo 2019	Preconsuntivo 2020 a settembre	Piano operativo 2021
A)	Valore della produzione:			
1)	Valore della produzione di beni servizi per il Ministero della Difesa	82.796	101.242	115.022
1)	Subforniture interne	927	20	0
1)	Ricavi delle vendite e delle prestazioni a terzi	12.373	13.556	15.472
2)	Variazioni rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	(995)	1.257	778
3)	Variazione dei lavori in corso su ordinazione	99	0	0
4)	Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	645	196	0
5)	Altri ricavi e proventi:	0	0	0
	- utilizzo fondi per rischi e oneri	1.059	0	0
	- altri	13.276	23.561	14.000
	Totale valore della produzione (A)	110.178	139.834	145.272
B)	Costi della produzione:			
6)	Materie prime, sussidiarie di consumo e di merci	52.437	79.352	91.488
7)	Subforniture interne	927	45	0
7)	Servizi	15.244	18.675	17.009
8)	Godimento beni di terzi	161	0	0
9)	Personale	42.232	35.499	31.385
10)	Ammortamenti e svalutazioni	5.205	4.802	4.917
11)	Variazioni rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	(629)	0	0
12)	Accantonamenti per rischi	12	0	0
13)	Altri accantonamenti	698	0	0
14)	Oneri diversi di gestione	493	19	0
	Totale costi della produzione (B)	116.778	138.373	144.798
	Differenza tra valore e costi della produzione (A-B)	(6.600)	1.460	474
C)	Proventi e oneri finanziari:			
16)	Altri proventi finanziari da altri	45	0	0
17)	Interessi e altri oneri finanziari da altri	97	6	0
	Totale proventi e oneri finanziari (C)	(52)	(6)	0
	Risultato prima delle imposte (A-B+C)	(6.652)	1.454	474
20)	Imposte dell'esercizio	2.686	1.946	1.892
	Contributi in conto esercizio	10.588	10.279	5.142
21)	Risultato dell'esercizio	1.250	9.787	3.724

VALORE DELLA PRODUZIONE (in migliaia di €)

BU	UP	Consuntivo 2019	Precons. 2020 Aggiornato a settembre	Piano operativo 2021
Esplosivi munizionamento	Baiano	24.285	17.725	20.291
	Noceto	11.177	10.585	8.546
	Fontana Liri	1.194	1.113	1.434
	Capua	34.301	55.711	67.846
	totale	70.956	85.134	98.117
Mezzi terrestri/aerei	Torre Annunziata	13.805	28.814	21.440
Farmaceutico	Firenze	9.725	10.709	10.138
Demat	Gaeta	2.234	1.780	2.143
Attività navali	Castellammare	2.640	3.857	2.534
	Messina	10.635	9.539	9.900
	Ship Recycling	0	0	1.000
	totale	13.274	13.395	13.434
Totale BU	TOTALE	109.996	139.832	145.272
Sede	Sede	182	1	0
Subforniture interne	Subforniture attive	(927)	0	0
Totale AID	TOTALE AGGREGATO	109.251	139.834	145.272

COSTI DELLA PRODUZIONE

BU	UP	Consuntivo 2019	Precons. 2020 Aggiornato a settembre	Piano operativo 2021
Esplosivi munizionamento	Baiano	20.588	17.083	19.583
	Noceto	9.729	10.003	8.423
	Fontana Liri	3.976	3.565	3.041
	Capua	38.371	55.655	67.667
	totale	72.664	86.307	98.715
Mezzi terrestri/aerei	Torre Annunziata	15.264	25.433	18.672
Farmaceutico	Firenze	7.847	8.802	9.622
Demat	Gaeta	1.991	1.547	1.726
Attività navali	Castellammare	3.883	3.505	3.126
	Messina	12.113	9.486	8.419
	Ship Recycling	239	164	1.114
	totale	16.235	13.155	12.659
Totale BU	TOTALE	114.001	135.243	141.394
Sede	Sede	2.777	3.130	3.404
Subforniture interne	Subforniture passive	(927)	0	0
Totale AID	TOTALE AGGREGATO	115.852	138.373	144.798

RISULTATO OPERATIVO E DELL'ESERCIZIO

BU	UP	Consuntivo 2019	Precons. 2020 Aggiornato a settembre	Piano operativo 2021
Esplosivi munizionamento	Baiano	3.697	642	707
	Noceto	1.448	581	122
	Fontana Liri	(2.782)	(2.452)	(1.607)
	Capua	(4.070)	56	179
	totale	(1.708)	(1.173)	(598)
Mezzi terrestri/aerei	Torre Annunziata	(1.458)	3.381	2.768
Farmaceutico	Firenze	1.878	1.907	516
Demat	Gaeta	243	233	417
Attività navali	Castellammare	(1.244)	352	(592)
	Messina	(1.478)	52	1.481
	Ship Recycling	(239)	(164)	(114)
	totale	(2.961)	240	775
Totale BU	Risultato operativo UP	(4.006)	4.589	3.877
Sede	Sede	(2.595)	(3.129)	(3.404)
Totale AID	Risultato operativo	(6.601)	1.460	474
	Proventi finanziari	(52)	(6)	0
	Imposte dell'esercizio	2.686	1.946	1.892
	Risultato prima del contributo	(9.339)	(492)	(1.418)
	Contributi in conto esercizio	10.588	10.279	5.142
	Risultato dell'esercizio	1.250	9.787	3.724

Dinamiche dei principali dati economici

I dati illustrati nella tabella, per l'esercizio di budget, mostrano il risultato operativo complessivo dell'Agenzia attestarsi a 474k€ (Differenza tra valore e costi della produzione) con il conseguimento dell'economica gestione globale.

Si noti:

- La previsione in crescita del valore della produzione rispetto al preconsuntivo 2020 (+5,5M€) che dovrebbe raggiungere 145,2M€ nel 2021, così distribuito:
 - 68% per la BU Esplosivi e Munizionamento;
 - 15% per la BU Valorizzazione Mezzi Terrestri e Aerei;
 - 9% per la BU Attività Navali;
 - 7% per la BU Istituto Chimico – Farmaceutico;
 - 1% per la BU Demat³;
- La riduzione dei costi del personale (-4,1M€) che dovrebbero attestarsi a 31,4M€ nel 2021 a seguito della previsione delle uscite in quiescenza del personale civile, solo parzialmente ripianate dalla nuove assunzioni, e la conseguente riduzione del contributo in conto esercizio.

Come accennato, si attendono in economica gestione tutte le UP dell'AID - ad eccezione di Castellammare e Fontana Liri - sia quelle che già nei precedenti esercizi sono state avviate su un percorso di risanamento (Baiano, Noceto e Firenze) che per le nuove entranti quali Torre Annunziata, Messina e Capua, che hanno dimostrato, già dal preconsuntivo 2020, grande impegno, responsabilità e determinazione nel perseguimento degli obiettivi economico finanziari, e anche nella creazione di valore per lo Stato e la collettività.

³ Nel 2015 è stato costituito il Centro di Dematerializzazione e Conservazione Unico della Difesa (CeDeCU), caratterizzato da una filosofia operativa differente rispetto a quella del preesistente Stabilimento Grafico Militare, declinata in un'ottica di servizio e non di produzione; in particolare essa consiste nella messa a disposizione della capacità operativa di dematerializzazione e conservazione sostitutiva per tutti gli Enti della Difesa interessati. Pertanto dallo stesso anno è stato attivato un nuovo modello contabile nel quale i costi del lavoro finanziati dallo Stato non sono più registrati nella contabilità della UP, e conseguentemente, a differenza delle altre UP dell'Agenzia, il valore della produzione del CeDeCu è posto uguale ai soli costi esterni della produzione (cioè al netto dei costi interni di lavoro).

Piano degli investimenti

L’Agenzia nel periodo di interesse, 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, continuando a ricercare opportunità per portare 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 81%) (Cat. A), tra cui gli interventi principali riguardano:
 - **1,2 M€** per l’UP di Firenze (granulatore a umido e bassina per la produzione di farmaci);
 - **0,7M€** per l’UP di Noceto (realizzazione della linea per la demilitarizzazione di missili ASTER);
- 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 13% del totale, di cui merita menzione, per l’Arsenale di Messina, l’attività di Ripristino dell’efficienza della banca porta GP 29 per 300 k€;
- Adeguare gli impianti alle normative vigenti in materia di sicurezza, tutela ambientale ed igiene del lavoro (Cat. E), che rappresentano il 6%.

Il piano di autorizzazione prevede per l’anno di budget un totale di 2,8M€ così suddivisi:

PIANO TRIENNALE INVESTIMENTI in k€ (Autorizzazioni)	Preconsuntivo 2020	Piano Operativo 2021
A. NUOVE INIZIATIVE PRODUTTIVE O POTENZIAMENTO - realizzazione di un Programma, di una nuova iniziativa produttiva o potenziamento di una linea di produzione	3.205	2.301
D. MANTENIMENTO CAPACITA' - necessità di sostituzione (obsolescenza) o di ripristino di attrezzature, macchine ed impianti	416	367
E. ADEGUAMENTI A NORME DI LEGGE, SOCIALI, SICUREZZA - sicurezza e tutela dell'ambiente originati da obblighi di Legge o da accordi sindacali	1.664	180
TOTALE	5.285	2.848

In merito al 2020 sono state realizzate e sono in via di finalizzazione nuove iniziative produttive con un importante impatto anche nel 2021 e anni seguenti. In particolare:

- Il reparto per la produzione di mascherine, finanziato da fondi messi a disposizione dal Governo italiano per l'emergenza COVID-19 su capitoli della Difesa dell'U.P. di Torre Annunziata,
- L'allestimento della linea per il ripristino del 25mm per la commessa pluriennale assegnata dall'AD della UP di Baiano;
- La realizzazione del nuovo reparto di produzione di disinfettanti PMC – in parte finanziato con fondi AD – presso l'UP di Firenze, che consentirà di continuare la produzione realizzata in situazione emergenziale, in maniera ordinaria nel pieno rispetto delle normative vigenti;
- L'adeguamento del reparto per l'integrazione missili Spike per l'esecuzione dell'ordine pluriennale assegnato dalla società Rafael presso l'UP di Noceto.

Previsione finanziaria

La Tabella che segue rappresenta l'evoluzione delle esigenze e delle disponibilità finanziarie per il periodo di budget.⁴

Pianificazione finanziaria - budget 2021

	2021
A- Disponibilità nette iniziali	38.314.403
B- Flusso di cassa dell'attività operativa	
Costi di lavoro personale civile e militare a carico del bilancio dello stato	-29.947.956
Pagamenti costi materiali diretti, cdd e lavorazioni esterne AD	-68.964.261
Pagamenti costi materiali diretti, cdd e lavorazioni esterne altri clienti	-5.453.416
Pagamenti costi controprestazioni AD per commesse non di produzione	-13.202.913
Pagamenti debiti materiali diretti, cdd e lavorazioni esterne (AD e altri clienti)	-14.888.829
Pagamenti costi di gestione	-7.977.290
Incassi crediti oneri a rimborso da Amministrazione Difesa	2.162.718
Incassi crediti altri clienti e diversi pregressi	5.109.900
Incassi oneri a rimborso da AD	82.577.268
Incassi ricavi altri clienti e diversi	10.365.978
Incassi ricavi per commesse non di produzione	14.000.000
Totale B	-26.218.801
C - Flusso di cassa da attività d'investimento in immobilizzazioni materiali e immateriali	
Pagamenti costi investimenti	-1.891.935
Pagamenti costi investimenti autorizzazioni residue AAPP	-1.963.817
Pagamenti debiti investimenti	-1.013.825
Totale C	-4.869.577
D - Flusso di cassa da attività di finanziamento	
per costi di lavoro personale militare e civile	29.947.956
Totale D	29.947.956
E - Flusso monetario del periodo (B+C+D)	-1.140.422
F - Disponibilità monetarie nette finali (A+E)	37.173.981

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

- 3,0M€ da commesse di lavoro (AD e altri clienti);
- 0,8M€ da valorizzazione mezzi e materiali ceduti in permuta, in relazione al pagamento dei debiti pregressi verso l'A.D. per controprestazioni.

⁴ La pianificazione finanziaria è stata elaborata sulla base delle seguenti ipotesi:

- la disponibilità di cassa a fine 2020 (38,3M€) include gli incassi di oneri a rimborso dall'A.D. previsti entro dicembre (43,0M€), e che parte dei relativi pagamenti a fornitore (Capua e in parte Baiano) slittino di 5,7M€ all'anno successivo;
- gli oneri a rimborso dall'A.D., che includono anche gli oneri di funzionamento, siano incassati per il 90% nell'anno in cui si manifestano, (con una probabilità di incasso del 100%);
- i crediti vantati verso altri clienti siano incassati a 4 mesi (al netto delle compensazioni finanziarie);
- i debiti a fornitori siano pagati a 1 mese, ed ove possibile a 2; invece per l'U.P. di Capua e in parte per l'U.P. di Baiano, il pagamento delle materie prime al fornitore sia realizzato solo al momento in cui l'A.D. effettuerà all'Agenzia il pagamento degli oneri a rimborso;
- l'erogazione delle controprestazioni derivanti da permuta avvengano a 11 mesi dalla disponibilità dei mezzi da valorizzare e i relativi pagamenti a fornitori siano pagati a 1 mese (totale 12 mesi); gli incassi delle valorizzazioni mezzi e materiali avvengano contestualmente ai relativi ricavi;
- il "costo investimenti autorizzazioni residue AAPP" rappresenta tutte quelle autorizzazioni rilasciate dalla Direzione Generale i cui investimenti saranno completati nell'esercizio successivo.
- non sono stati considerati eventuali incassi derivanti dalla smobilizzazione dei magazzini materiali.

Considerato il cash-flow da attività di investimento (-4,9 M€), il flusso di cassa dell'AID è atteso a -1,1M€.

2.3. PERSONALE

La disponibilità di un assetto organizzativo quantitativamente e, soprattutto, qualitativamente adeguato alle strategie ed ai programmi industriali, rappresenta evidentemente la *conditio sine qua non* per raggiungere il livello minimo di competitività e produttività, ovvero di quei fattori indispensabili non soltanto per conseguire l'obiettivo prefissato dell'economica gestione, ma anche per preservare costantemente la stabilità dell'Agenzia.

Inoltre, la costante attenzione al mantenimento delle competenze critiche e, particolarmente, allo sviluppo e valorizzazione delle attuali e delle nuove risorse – da allocare nelle UP sulla base delle prospettive industriali – costituisce il fondamento per il futuro dell'Agenzia.

Obiettivo strategico per il 2021 è quindi il completamento delle procedure assunzionali nel rispetto del Piano Triennale del Fabbisogno del Personale (P.T.F.P.) 2019-2021, del DPCM del 20/06/2019 e la rimodulazione del citato P.T.F.P. - propedeutico a tutte le procedure di attivazione dei concorsi pubblici - in aderenza alle esigenze prospettate dal PIT 2021-2023. Ciò sta a significare anzitutto che l'attività di programmazione dovrà perseguire il giusto equilibrio nell'immissione di nuove risorse, in un'ottica di utilità e sostenibilità della spesa, condizione imprescindibile per consolidare e stabilizzare le attività e i risultati economico finanziari dell'AID. Ulteriore obiettivo strategico è la riattivazione di politiche di incentivazione del personale civile, maggiormente attagliate al contesto industriale nel quale opera l'AID⁵, da corrispondere "una tantum", a fronte dei risultati conseguiti effettivamente in termini di economica gestione.

Meritano, poi, un approfondimento le UP di Gaeta e Capua, il cui personale civile al momento del conferimento delle UP alla gestione dell'Agenzia non è transitato nei ruoli AID. PERSOCIV, a cui è rimasto attestato il personale, non ha previsto, al momento, alcuna azione di ripianamento delle risorse per uscite in quiescenza.

L'attività industriale di entrambe le UP, già dal 2021, non può sostenere ulteriormente un'uscita consistente di personale diretto, senza gravi ripercussioni sulla capacità operativa e di raggiungimento degli obiettivi prefissati. Pertanto, ulteriore obiettivo dell'AID per il 2021 è assicurare, in collaborazione con PERSOCIV, la risoluzione della

⁵ La previsione origina dall'art.136 punto 1 lettera l) del D.P.R. 15 marzo 2010, n. 90 che attribuisce al Direttore Generale la facoltà di "definire le politiche di incentivazione del personale per il conseguimento degli obiettivi dell'Agenzia".

problematica legata alle esigenze di ricambio generazionale del personale. Nelle more dell'introduzione del personale diretto, con profilo professionale idoneo all'inserimento nei cicli produttivi, è previsto l'utilizzo di risorse in somministrazione, nei limiti disposti dalle norme vigenti.

Infine, relativamente al personale militare, è necessario garantire la copertura senza soluzione di continuità di tutte le posizioni organiche indispensabili alle effettive esigenze gestionali e produttive dell'Agenzia, attivando gli organi della AD competenti in materia.

2.4. CONCLUSIONI

L'analisi delle volumi ipotizzati a giugno nel budget 2021, alla luce degli accadimenti alla data della stesura del presente Programma di attività e budget d'esercizio, evidenziano che alcune UP presentano possibili criticità di natura commerciale in relazione:

- Alla mancanza di attuali mercati di sbocco, nel mercato privato, per i particolari in fibra di carbonio e cavi e cordami, per l'UP di Castellammare di Stabia;
- Alla necessità di finalizzare le trattative per acquisire ulteriori ordinativi per l'Unità di Messina e per le mascherine chirurgiche/ffp2 per l'UP di Torre Annunziata e negoziare l'anticipo al 2021 della quota 2022 del Mandato 154/2020 assegnato all'UP di Capua;
- Alla prospettiva, forse non più attuabile, della demat delocalizzata su più UP, che necessitano da una parte di personale indiretto da formare, disponibile, affidabile e di un maggior controllo della logistica relativa alla documentazione da dislocare nei diversi siti produttivi.

Dovranno, poi, essere affrontate possibili criticità di natura esecutiva per talune UP in relazione a:

- Indisponibilità, nei tempi necessari, di personale diretto (in particolare per Capua e Gaeta) e/o di quadri intermedi e/o di *know-how* dei nuovi quadri intermedi, a seguito di ristrettezze del tempo di affiancamento necessario al trasferimento delle conoscenze;
- Rotazione frequente del personale militare, in particolare nelle posizioni di capi unità, che potrebbero portare a tempi non congrui di adattamento alla gestione di processi industriali e aziendali peculiari dell'AID, rispetto a quanto riscontrato nella Amministrazione Difesa;
- Obsolescenze infrastrutturali che dovranno essere affrontate con un'attenta analisi delle priorità – onde evitare problematiche di continuità della produzione e rischi legati alla sicurezza sui luoghi di lavoro e all'ambiente – e con la tempestiva implementazione dei progetti prioritari da parte dell'ufficio di Gestione del Patrimonio Infrastrutturale di AID, con fattiva collaborazione degli Uffici di Geniodife;
- Rallentamento della messa in disponibilità/consegna da parte di AD di materiali su cui operare per i business della valorizzazione dei mezzi e materiali, della demil e della demat.

In merito, si sottolinea che la gestione del cambiamento culturale, quanto mai necessaria in relazione ai massicci inserimenti di giovani nelle UP, costituisce la principale misura per attenuare criticità di natura esecutiva, legate a comportamenti obsoleti talvolta ancora presenti nelle UP, orientati all'adempimento e non ai processi, scarsamente focalizzati

sulle priorità aziendali e sul perseguimento degli obiettivi; dovranno essere messe in atto iniziative specifiche in tal senso, che partano dalla creazione di un clima interno di favorevole apertura al *change management*, a tutti i livelli gerarchici e che, armonizzando i diversi status e le differenze culturali delle risorse umane, civili e militari, possa promuovere i mutamenti culturali e di processo indispensabili a fronteggiare, con l'efficacia e la competitività necessarie, i nuovi e mutati scenari di mercato.

Si ricorda poi che per l'UP di Fontana Liri, a causa del rallentamento del percorso di costituzione della PPP nel campo delle polveri, nell'anno di budget non si prevede alcuna ripresa di attività, fatta salva la demat.

Non ultima, la necessità di assicurare fondi adeguati per finanziare nuovi investimenti produttivi e il rinnovamento degli esistenti - assicurata dal 2015 attraverso la generazione di cassa derivante dalle attività sviluppate nel mercato privato - impone di valutare da subito il ricorso, per quanto possibile, a fonti di finanziamento nazionali e comunitarie.

In conclusione, il quadro complessivo attuale potrebbe portare per l'esercizio 2021 a un risultato operativo globale positivo, ma 'di misura', situazione che obbliga, per alcune UP, a rivedere le strategie e gli obiettivi nell'ambito del Piano Industriale Triennale 2021-2023.

2.5. TABELLE DI DETTAGLIO DELLE UNITÀ PRODUTTIVE

UNITÀ S.M.M.T. DI BAIANO DI SPOLETO

VOCI	CONTO ECONOMICO	Consuntivo 2019	Preconsuntivo 2020 a settembre	Piano operativo 2021
A)	Valore della produzione:			
1)	Valore della produzione di beni servizi per il Ministero della Difesa	22.626	14.317	17.296
1)	Subforniture interne	264	0	0
1)	Ricavi delle vendite e delle prestazioni a terzi	1.660	3.202	2.995
2)	Variazioni rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	(574)	205	0
3)	Variazione dei lavori in corso su ordinazione	(144)		0
4)	Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0	0	0
5)	Altri ricavi e proventi:			0
	- utilizzo fondi per rischi e oneri	442		0
	- altri	11	0	0
	Totale valore della produzione (A)	24.285	17.725	20.291
B)	Costi della produzione:			
6)	Materie prime, sussidiarie di consumo e di merci	11.188	7.665	11.802
7)	Subforniture interne	537	7	0
7)	Servizi	1.685	4.126	1.972
8)	Godimento beni di terzi	14		0
9)	Personale	6.526	5.026	5.405
10)	Ammortamenti e svalutazioni	426	260	404
11)	Variazioni rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	(440)	0	0
12)	Accantonamenti per rischi	0	0	0
13)	Altri accantonamenti	602	0	0
14)	Oneri diversi di gestione	51	0	0
	Totale costi della produzione (B)	20.588	17.083	19.583
	Differenza tra valore e costi della produzione (A-B)	3.697	642	707
C)	Proventi e oneri finanziari:			0
16)	Altri proventi finanziari da altri	33	0	0
17)	Interessi e altri oneri finanziari da altri	85	0	0
	Totale proventi e oneri finanziari (C)	(52)	0	0
	Risultato prima delle imposte (A-B+C)	3.645	642	707
20)	Imposte dell'esercizio	402	244	334
	Contributi in conto esercizio	50	1.379	2.038
21)	Risultato dell'esercizio	3.293	1.776	2.411

UNITÀ S.M.R.R.M. DI NOCETO DI PARMA

VOCI	CONTO ECONOMICO	Consuntivo 2019	Preconsuntivo 2020 a settembre	Piano operativo 2021
A)	Valore della produzione:			
1)	Valore della produzione di beni servizi per il Ministero della Difesa	7.038	8.196	5.666
1)	Subforniture interne	520	0	0
1)	Ricavi delle vendite e delle prestazioni a terzi	3.098	2.422	3.209
2)	Variazioni rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati	511	(34)	(329)
3)	Variazione dei lavori in corso su ordinazione	0		0
4)	Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0	0	0
5)	Altri ricavi e proventi:			0
	- utilizzo fondi per rischi e oneri	0		0
	- altri	10	0	0
	Totale valore della produzione (A)	11.177	10.585	8.546
B)	Costi della produzione:			
6)	Materie prime, sussidiarie di consumo e di merci	173	34	37
7)	Subforniture interne	280		0
7)	Servizi	4.967	6.486	4.809
8)	Godimento beni di terzi	33		0
9)	Personale	2.932	2.187	2.342
10)	Ammortamenti e svalutazioni	1.164	1.296	1.236
11)	Variazioni rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e di	35	0	0
12)	Accantonamenti per rischi	0	0	0
13)	Altri accantonamenti	95	0	0
14)	Oneri diversi di gestione	50	0	0
	Totale costi della produzione (B)	9.729	10.003	8.423
	Differenza tra valore e costi della produzione (A-B)	1.448	581	122
C)	Proventi e oneri finanziari:			0
16)	Altri proventi finanziari da altri	0	0	0
17)	Interessi e altri oneri finanziari da altri	2	0	0
	Totale proventi e oneri finanziari (C)	(2)	0	0
	Risultato prima delle imposte (A-B+C)	1.446	581	122
20)	Imposte dell'esercizio	179	118	139
	Contributi in conto esercizio	232	(616)	608
21)	Risultato dell'esercizio	1.499	(153)	591

UNITÀ S.M.P. DI FONTANA LIRI

VOCI	CONTO ECONOMICO	Consuntivo 2019	Preconsuntivo 2020 a settembre	Piano operativo 2021
A)	Valore della produzione:			
1)	Valore della produzione di beni servizi per il Ministero della Difesa	930	1.038	926
1)	Subforniture interne	121	0	0
1)	Ricavi delle vendite e delle prestazioni a terzi	124	75	508
2)	Variazioni rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati	14	0	0
3)	Variazione dei lavori in corso su ordinazione	0	0	0
4)	Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0	0	0
5)	Altri ricavi e proventi:			0
	- utilizzo fondi per rischi e oneri	0		0
	- altri	4	0	0
	Totale valore della produzione (A)	1.194	1.113	1.434
B)	Costi della produzione:			
6)	Materie prime, sussidiarie di consumo e di merci	35	40	61
7)	Subforniture interne	0	0	0
7)	Servizi	458	814	785
8)	Godimento beni di terzi	3		0
9)	Personale	3.386	2.699	2.120
10)	Ammortamenti e svalutazioni	0	13	75
11)	Variazioni rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e di	25	0	0
12)	Accantonamenti per rischi	12	0	0
13)	Altri accantonamenti	0	0	0
14)	Oneri diversi di gestione	57	0	0
	Totale costi della produzione (B)	3.976	3.565	3.041
	Differenza tra valore e costi della produzione (A-B)	(2.782)	(2.452)	(1.607)
C)	Proventi e oneri finanziari:			0
16)	Altri proventi finanziari da altri	0	0	0
17)	Interessi e altri oneri finanziari da altri	1	0	0
	Totale proventi e oneri finanziari (C)	(0)	0	0
	Risultato prima delle imposte (A-B+C)	(2.782)	(2.452)	(1.607)
20)	Imposte dell'esercizio	213	171	129
	Contributi in conto esercizio	0	1.720	0
21)	Risultato dell'esercizio	(2.996)	(904)	(1.736)

UNITÀ S.M.P. DI CAPUA

VOCI	CONTO ECONOMICO	Consuntivo 2019	Preconsuntivo 2020 a settembre	Piano operativo 2021
A)	Valore della produzione:			
1)	Valore della produzione di beni servizi per il Ministero della Difesa	33.099	55.064	67.846
1)	Subforniture interne	1	0	0
1)	Ricavi delle vendite e delle prestazioni a terzi	92	0	0
2)	Variazioni rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	(1.212)	0	0
3)	Variazione dei lavori in corso su ordinazione	0		0
4)	Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	591	0	0
5)	Altri ricavi e proventi:			0
	- utilizzo fondi per rischi e oneri	491		0
	- altri	1.239	647	0
	Totale valore della produzione (A)	34.301	55.711	67.846
B)	Costi della produzione:			0
6)	Materie prime, sussidiarie di consumo e di merci	26.559	46.304	59.556
7)	Subforniture interne	15	24	0
7)	Servizi	1.990	368	1.679
8)	Godimento beni di terzi	4		0
9)	Personale	8.577	8.085	5.577
10)	Ammortamenti e svalutazioni	1.063	874	856
11)	Variazioni rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	99	0	0
12)	Accantonamenti per rischi	0	0	0
13)	Altri accantonamenti	0	0	0
14)	Oneri diversi di gestione	63	0	0
	Totale costi della produzione (B)	38.371	55.655	67.667
	Differenza tra valore e costi della produzione (A-B)	(4.070)	56	179
C)	Proventi e oneri finanziari:			0
16)	Altri proventi finanziari da altri	0	0	0
17)	Interessi e altri oneri finanziari da altri	1	0	0
	Totale proventi e oneri finanziari (C)	(1)	0	0
	Risultato prima delle imposte (A-B+C)	(4.071)	56	179
20)	Imposte dell'esercizio	545	435	352
	Contributi in conto esercizio	0	1.965	1.077
21)	Risultato dell'esercizio	(4.616)	1.586	904

UNITÀ S.M.S. DI TORRE ANNUNZIATA

VOCI	CONTO ECONOMICO	Consuntivo 2019	Preconsuntivo 2020 a settembre	Piano operativo 2021
A)	Valore della produzione:			
1)	Valore della produzione di beni servizi per il Ministero della Difesa	2.124	5.909	7.333
1)	Subforniture interne	0	0	0
1)	Ricavi delle vendite e delle prestazioni a terzi	16	19	0
2)	Variazioni rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati	0	0	1.107
3)	Variazione dei lavori in corso su ordinazione	0		
4)	Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0	0	0
5)	Altri ricavi e proventi:			
	- utilizzo fondi per rischi e oneri	0		
	- altri	11.665	22.887	13.000
	Totale valore della produzione (A)	13.805	28.814	21.440
B)	Costi della produzione:			
6)	Materie prime, sussidiarie di consumo e di merci	10.189	21.195	14.778
7)	Subforniture interne	15	0	
7)	Servizi	1.109	656	1.247
8)	Godimento beni di terzi	15		0
9)	Personale	4.080	3.450	2.570
10)	Ammortamenti e svalutazioni	95	131	77
11)	Variazioni rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e di	(310)	0	0
12)	Accantonamenti per rischi	0	0	0
13)	Altri accantonamenti	0	0	0
14)	Oneri diversi di gestione	70	0	0
	Totale costi della produzione (B)	15.264	25.433	18.672
	Differenza tra valore e costi della produzione (A-B)	(1.458)	3.381	2.768
C)	Proventi e oneri finanziari:			
16)	Altri proventi finanziari da altri	0	0	0
17)	Interessi e altri oneri finanziari da altri	3	0	
	Totale proventi e oneri finanziari (C)	(3)	0	0
	Risultato prima delle imposte (A-B+C)	(1.461)	3.381	2.768
20)	Imposte dell'esercizio	258	177	156
	Contributi in conto esercizio	63	1.981	728
21)	Risultato dell'esercizio	(1.655)	5.186	3.339

UNITÀ S.C.F.M. DI FIRENZE

VOCI	CONTO ECONOMICO	Consuntivo 2019	Preconsuntivo 2020 a settembre	Piano operativo 2021
A)	Valore della produzione:			
1)	Valore della produzione di beni servizi per il Ministero della Difesa	4.729	3.643	3.454
1)	Subforniture interne	7	20	0
1)	Ricavi delle vendite e delle prestazioni a terzi	4.606	5.771	6.684
2)	Variazioni rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati	257	1.248	0
3)	Variazione dei lavori in corso su ordinazione	0		0
4)	Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	54	0	0
5)	Altri ricavi e proventi:			0
	- utilizzo fondi per rischi e oneri	0		0
	- altri	72	26	0
	Totale valore della produzione (A)	9.725	10.709	10.138
B)	Costi della produzione:			
6)	Materie prime, sussidiarie di consumo e di merci	2.963	2.592	2.773
7)	Subforniture interne	15	0	0
7)	Servizi	1.119	2.642	2.887
8)	Godimento beni di terzi	8		0
9)	Personale	3.293	2.635	2.920
10)	Ammortamenti e svalutazioni	561	933	1.043
11)	Variazioni rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e di	(209)	0	0
12)	Accantonamenti per rischi	0	0	0
13)	Altri accantonamenti	0	0	0
14)	Oneri diversi di gestione	97	0	0
	Totale costi della produzione (B)	7.847	8.802	9.622
	Differenza tra valore e costi della produzione (A-B)	1.878	1.907	516
C)	Proventi e oneri finanziari:			0
16)	Altri proventi finanziari da altri	11	0	0
17)	Interessi e altri oneri finanziari da altri	3	0	0
	Totale proventi e oneri finanziari (C)	8	0	0
	Risultato prima delle imposte (A-B+C)	1.886	1.907	516
20)	Imposte dell'esercizio	206	163	178
	Contributi in conto esercizio	526	1.406	1.093
21)	Risultato dell'esercizio	2.206	3.151	1.430

UNITÀ CE.DE.CU. DI GAETA

VOCI	CONTO ECONOMICO	Consuntivo 2019	Preconsuntivo 2020 a settembre	Piano operativo 2021
A)	Valore della produzione:			
1)	Valore della produzione di beni servizi per il Ministero della Difesa	1.808	1.348	1.602
1)	Subforniture interne	0	0	0
1)	Ricavi delle vendite e delle prestazioni a terzi	400	432	541
2)	Variazioni rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati	0	0	0
3)	Variazione dei lavori in corso su ordinazione	0	0	0
4)	Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0	0	0
5)	Altri ricavi e proventi:			0
	- utilizzo fondi per rischi e oneri	15		0
	- altri	11	0	0
	Totale valore della produzione (A)	2.234	1.780	2.143
B)	Costi della produzione:			
6)	Materie prime, sussidiarie di consumo e di merci	78	54	79
7)	Subforniture interne	15	15	0
7)	Servizi	349	685	990
8)	Godimento beni di terzi	56		0
9)	Personale	276	155	122
10)	Ammortamenti e svalutazioni	1.221	638	535
11)	Variazioni rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e di	(9)	0	0
12)	Accantonamenti per rischi	0	0	0
13)	Altri accantonamenti	0	0	0
14)	Oneri diversi di gestione	6	0	0
	Totale costi della produzione (B)	1.991	1.547	1.726
	Differenza tra valore e costi della produzione (A-B)	243	233	417
C)	Proventi e oneri finanziari:			0
16)	Altri proventi finanziari da altri	0	0	0
17)	Interessi e altri oneri finanziari da altri	0	0	0
	Totale proventi e oneri finanziari (C)	(0)	0	0
	Risultato prima delle imposte (A-B+C)	243	233	417
20)	Imposte dell'esercizio	13	0	0
	Contributi in conto esercizio	14	0	0
21)	Risultato dell'esercizio	244	233	417

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

VOCI	CONTO ECONOMICO	Consuntivo 2019	Preconsuntivo 2020 a settembre	Piano operativo 2021
A)	Valore della produzione:			
1)	Valore della produzione di beni servizi per il Ministero della Difesa	2.453	3.791	2.402
1)	Subforniture interne	14	0	0
1)	Ricavi delle vendite e delle prestazioni a terzi	42	45	132
2)	Variazioni rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	8	0	0
3)	Variazione dei lavori in corso su ordinazione	0		0
4)	Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0	20	0
5)	Altri ricavi e proventi:			0
	- utilizzo fondi per rischi e oneri	0		0
	- altri	122	0	0
	Totale valore della produzione (A)	2.640	3.857	2.534
B)	Costi della produzione:			
6)	Materie prime, sussidiarie di consumo e di merci	737	975	734
7)	Subforniture interne	15		0
7)	Servizi	387	388	344
8)	Godimento beni di terzi	1		0
9)	Personale	2.694	2.070	1.908
10)	Ammortamenti e svalutazioni	33	71	140
11)	Variazioni rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	(11)	0	0
12)	Accantonamenti per rischi	0	0	0
13)	Altri accantonamenti	0	0	0
14)	Oneri diversi di gestione	27	0	0
	Totale costi della produzione (B)	3.883	3.505	3.126
	Differenza tra valore e costi della produzione (A-B)	(1.244)	352	(592)
C)	Proventi e oneri finanziari:			0
16)	Altri proventi finanziari da altri	0	0	0
17)	Interessi e altri oneri finanziari da altri	1	0	0
	Totale proventi e oneri finanziari (C)	(1)	0	0
	Risultato prima delle imposte (A-B-C)	(1.244)	352	(592)
20)	Imposte dell'esercizio	169	129	128
	Contributi in conto esercizio	4	(226)	665
21)	Risultato dell'esercizio	(1.409)	(3)	(55)

UNITÀ A.M. ARSENALE DI MESSINA

VOCI	CONTO ECONOMICO	Consuntivo 2019	Preconsuntivo 2020 a settembre	Piano operativo 2021
A)	Valore della produzione:			
1)	Valore della produzione di beni servizi per il Ministero della Difesa	7.987	7.935	8.498
1)	Subforniture interne	0	0	0
1)	Ricavi delle vendite e delle prestazioni a terzi	2.334	1.590	1.402
2)	Variazioni rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati	0	(163)	0
3)	Variazione dei lavori in corso su ordinazione	243		0
4)	Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0	176	0
5)	Altri ricavi e proventi:			0
	- utilizzo fondi per rischi e oneri	31		0
	- altri	39	0	0
	Totale valore della produzione (A)	10.635	9.539	9.900
B)	Costi della produzione:			
6)	Materie prime, sussidiarie di consumo e di merci	494	473	696
7)	Subforniture interne	29		0
7)	Servizi	2.771	2.012	1.856
8)	Godimento beni di terzi	15		0
9)	Personale	8.161	6.580	5.480
10)	Ammortamenti e svalutazioni	424	422	387
11)	rimanenze di	190	0	0
12)	Accantonamenti per rischi	0	0	0
13)	Altri accantonamenti	0	0	0
14)	Oneri diversi di gestione	30	0	0
	Totale costi della produzione (B)	12.113	9.486	8.419
	Differenza tra valore e costi della produzione (A-B)	(1.478)	52	1.481
C)	Proventi e oneri finanziari:			0
16)	Altri proventi finanziari da altri	0	0	0
17)	Interessi e altri oneri finanziari da altri	1	0	0
	Totale proventi e oneri finanziari (C)	(1)	0	0
	Risultato prima delle imposte (A-B+C)	(1.479)	52	1.481
20)	Imposte dell'esercizio	528	381	347
	Contributi in conto esercizio	57	239	(842)
21)	Risultato dell'esercizio	(1.950)	(90)	293

PROGETTO SHIP RECYCLING

VOCI	CONTO ECONOMICO	Consuntivo 2019	Preconsuntivo 2020 a settembre	Piano operativo 2021
A)	Valore della produzione:			
1)	Valore della produzione di beni servizi per il Ministero della Difesa	0	0	0
1)	Subforniture interne	0	0	0
1)	Ricavi delle vendite e delle prestazioni a terzi	0	0	0
2)	Variazioni rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati	0	0	0
3)	Variazione dei lavori in corso su ordinazione	0		0
4)	Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0	0	0
5)	Altri ricavi e proventi:			0
	- utilizzo fondi per rischi e oneri	0		0
	- altri	0	0	1.000
	Totale valore della produzione (A)	0	0	1.000
B)	Costi della produzione:			
6)	Materie prime, sussidiarie di consumo e di merci	0	0	950
7)	Subforniture interne	0	0	0
7)	Servizi	39	0	0
8)	Godimento beni di terzi	0		0
9)	Personale	36	0	0
10)	Ammortamenti e svalutazioni	164	164	164
11)	Variazioni rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e di	0	0	0
12)	Accantonamenti per rischi	0	0	0
13)	Altri accantonamenti	0	0	0
14)	Oneri diversi di gestione	0	0	0
	Totale costi della produzione (B)	239	164	1.114
	Differenza tra valore e costi della produzione (A-B)	(239)	(164)	(114)
C)	Proventi e oneri finanziari:			0
16)	Altri proventi finanziari da altri	0	0	0
17)	Interessi e altri oneri finanziari da altri	0	0	0
	Totale proventi e oneri finanziari (C)	0	0	0
	Risultato prima delle imposte (A-B+C)	(239)	(164)	(114)
20)	Imposte dell'esercizio	2	0	0
	Contributi in conto esercizio	0	0	0
21)	Risultato dell'esercizio	(241)	(164)	(114)

ALLEGATO

Parametro di attribuzione delle spese generali sulle commesse AD per l'anno 2021

Al fine di ottemperare a quanto previsto dalla Direttiva SMD-F011 – edizione luglio 2017 concernente le “Modalità e procedure per la gestione delle forniture e servizi affidati all’Agenzia Industrie Difesa da parte degli Organismi della Difesa”, pagina 3, nota 4, l’AID rende noto il parametro orario di riferimento per il calcolo, in fase di offerta all’A.D. e di rendicontazione, della quota parte di spese generali da attribuire all’esecuzione delle commesse.

Nello specifico:

Parametro orario 2021: per ogni ora di manodopera prevista nel ciclo di lavorazione della commessa sarà attribuito un costo per spese generali pari a 17,93 €.

SINTESI OBIETTIVI ORGANIZZATIVI ED INDIVIDUALI - AGENZIA INDUSTRIE DIFESA - ANNO 2021

OB SPECIFICO (triennale)	OB. ORG. ANN	OB. IND. ANN.	Descrizione	Inizio	Fine	Ente resp.	Ref. resp.	Peso	Indicatori					
									Descrizione	Tipo	U.M.	Val. iniz.	Val. obj	
	ORG.1		Nel settore Organizzazione/Gestione Risorse Umane, riorganizzazione della DG con superamento delle Business Unit e la razionalizzazione delle articolazioni alle dirette dipendenze del Direttore Generale.	01/01/2021	31/12/2021	Direzione Generale	Direttore Generale	100		Risultato (output)				
			Riduzione delle articolazioni direttamente dipendenti >= 20% del 2020	01/01/2021	31/12/2021	Direzione Generale	Responsabile Risorse Umane	50	Stato di avanzamento dell'attività	Risultato (output)	n.	20		16
			Provvedimenti di soppressione/accorpamento di articolazioni interne alle BU adottati rispetto alle esigenze di riorganizzazione/razionalizzazione da soddisfare	01/01/2021	31/12/2021	Direzione Generale	Responsabile Risorse Umane	50	Stato di avanzamento dell'attività	Risultato (output)	%	0		100
	ORG. 2		Nel settore Organizzazione/Gestione Risorse Umane, bando e reclutamento ai sensi della L. 56/2019 art.3 c.4 lettere a) e b) che consente di procedere con assunzioni limitatamente al 80% del budget disponibile a seguito delle cessazioni anno 2019.	01/01/2021	31/12/2021	Direzione Generale	Direttore Generale	100		Risultato (output)				
			Emissione del Bando	01/01/2021	31/12/2021	Direzione Generale	Responsabile Risorse Umane	50	Stato di avanzamento dell'attività	Risultato (output)	si/no	no		si
			Reclutamento di personale utilizzando 80% budget 2019	01/01/2021	31/12/2021	Direzione Generale	Responsabile Risorse Umane	50	Stato di avanzamento dell'attività	Risultato (output)	si/no	no		si
X	ORG. 3		Nel settore Infrastrutture, definizione di un nuovo modello di organizzazione per la gestione diretta con GENIODIFE in qualità di organi esecutivi dei lavori.	01/01/2021	31/12/2021	Direzione Generale	Direttore Generale	100		Risultato (output)				
			Istituzione del nuovo modello/procedura	01/01/2021	31/12/2021	Direzione Generale	Responsabile Infrastrutture	50	Stato di avanzamento dell'attività	Risultato (output)	si/no	no		si
			Affidamento di nuovi lavori/servizi	01/01/2021	31/12/2021	Direzione Generale	Responsabile Infrastrutture	50	Stato di avanzamento dell'attività	Risultato (output)	0-n	0		3
X	ORG. 4		Revisione piano industriale con consolidamento dell'economica gestione conseguita nel 2020	01/01/2021	31/12/2021	Unità produttive	Direttore Generale	100	Risultato di economica gestione conseguito nell'anno	Risultato (output)	M€	4,75		3,99
			Revisione piano industriale	01/01/2021	31/12/2021	Direzione Generale	Direttore Generale	8	rivalutazione / risoluzione degli accordi privi di reale fattibilità per le UP che presentano maggiori criticità	Risultato (output)	0-n	0		3

			Revisione piano industriale	01/01/2021	31/12/2021	Direzione Generale	Direttore Generale	8	emissione e approvazione del PIT	Risultato (output)	si/no	no	si
			Conseguire l'economica gestione dell'Unità Produttiva nel 2021	01/01/2021	31/12/2021	UP Baiano	Capo UP BAIANO	10	Risultato di economica gestione conseguito nell'anno	Risultato (output)	M€	0,6	0,7
			Conseguire l'economica gestione dell'Unità Produttiva nel 2021	01/01/2021	31/12/2021	UP Noceto	Capo UP NOCETO	10	Risultato di economica gestione conseguito nell'anno	Risultato (output)	M€	0,6	0,1
			Conseguire l'economica gestione dell'Unità Produttiva nel 2021	01/01/2021	31/12/2021	UP Fontana Liri	Capo UP FONTANA	2	Perdita operativa	Risultato (output)	M€	-2,5	-1,6
			Conseguire l'economica gestione dell'Unità Produttiva nel 2021	01/01/2021	31/12/2021	UP Capua	Capo UP CAPUA	5	Risultato di economica gestione conseguito nell'anno	Risultato (output)	M€	0,1	0,2
			Conseguire l'economica gestione dell'Unità Produttiva nel 2021	01/01/2021	31/12/2021	UP Torre Annunziata	Capo UP TORRE	6	Risultato di economica gestione conseguito nell'anno	Risultato (output)	M€	3,4	2,8
			Conseguire l'economica gestione dell'Unità Produttiva nel 2021	01/01/2021	31/12/2021	UP Firenze	Capo UP FIRENZE	9	Risultato di economica gestione conseguito nell'anno	Risultato (output)	M€	1,9	0,5
			Conseguire l'economica gestione dell'Unità Produttiva nel 2021	01/01/2021	31/12/2021	UP Gaeta	Capo UP GAETA	13	Risultato di economica gestione conseguito nell'anno	Risultato (output)	M€	0,2	0,4
			Conseguire l'economica gestione dell'Unità Produttiva nel 2021	01/01/2021	31/12/2021	UP Castellammare	Capo UP CASTELLAMMARE	2	Risultato di economica gestione conseguito nell'anno	Risultato (output)	M€	0,4	-0,6
			Conseguire l'economica gestione dell'Unità Produttiva nel 2021	01/01/2021	31/12/2021	UP Messina	Capo UP MESSINA	5	Risultato di economica gestione conseguito nell'anno	Risultato (output)	M€	0,1	1,5
			conversione delle produzioni nate dall'emergenza nel 2020 in produzioni strutturali per il futuro	01/01/2021	31/12/2021			9		Risultato (output)	0-n	0,0	2,0

				01/01/2021	31/12/2021	UP Firenze	Capo UP Firenze		produzione disinfettanti: realizzazione reparto produttivo;	Risultato (output)	0-n	0,0	1,0
				01/01/2021	31/12/2021	Up Torre	Capo Up Torre		realizzazione reparto sterilizzazione per ampliamento del mercato di riferimento mascherine	Risultato (output)	0-n	0,0	1,0
			aumento delle produzioni/ricavi dalla coltivazione di cannabis	01/01/2021	31/12/2021	UP Firenze	Capo UP Firenze	13	Kg prodotti maggiore o uguale dei valori 2020	Risultato (output)	Kg	58,960	>= 58,960
X	ORG. 5		Promuovere il completo adempimento degli obblighi in materia di "trasparenza" riferiti alla struttura di competenza	01/01/2021	31/12/2021	Direzione Generale	Direttore Generale	100					
			Livello di adempimento degli obblighi in relazione a quelli indicati dal Programma triennale della Trasparenza	01/01/2021	31/12/2021	Direzione Generale	Responsabile Prevenzione Corruzione eTrasparenza	50		Risultato (output)	%	0%	100%
			Garantire livello di servizio >0 = a quello della rilevazione finale dell'anno precedente	01/01/2021	31/12/2021	Direzione Generale	Responsabile Prevenzione Corruzione eTrasparenza	50		Risultato (output)	n.	0	>=0
X		OB. IND. 1	Revisione ed aggiornamento del Regolamento interno di organizzazione e funzionamento ai sensi del DL 300/99 art 8 comma 4 lettera l).	01/01/2021	30/06/2021	Direzione Generale	Direttore Generale	100		Realizzazione			
			Revisione del regolamento	01/01/2021	30/06/2021	Direzione Generale	Direttore Generale	100		Risultato (output)	si/no	no	si
		OB. IND. 2	Soluzione delle problematiche dell'iscrizione all'albo del Registro Nazionale delle Imprese in seguito alla cancellazione dallo stesso ad opera della Commissione competente.	01/01/2021	31/12/2021	Direzione Generale	Direttore Generale	100		Realizzazione			
			Conseguimento della reinscrizione	01/01/2021	31/12/2021	Direzione Generale	Direttore Generale	100		Risultato (output)	si/no	no	si
X		OB. IND. 3	Contenimento delle spese correnti di AID Direzione Generale	01/01/2021	31/12/2021	Direzione Generale	Direttore Generale	100		Realizzazione	si/no	no	si

			Riduzione delle spese accessorie (straordinari /missioni)	01/01/2021	31/12/2021	Direzione Generale	Direttore Generale	50	Riduzione del 10% delle spese accessorie (straordinari /missioni)	Realizzazione	euro	273.013	245.711
			Riduzione delle spese per collaborazioni esterne	01/01/2021	31/12/2021	Direzione Generale	Direttore Generale	50	Riduzione del 10% delle spese per collaborazioni esterne	Realizzazione	euro	183.926	165.534