



MINISTERO DELLA DIFESA  
AGENZIA INDUSTRIE DIFESA  
DIREZIONE GENERALE



Piazza della Marina, 4 – 00196 ROMA  
E-mail: [aid@aid.difesa.it](mailto:aid@aid.difesa.it) - PEC: [aid@postacert.difesa.it](mailto:aid@postacert.difesa.it)

# PIANO DELLA PERFORMANCE

*AGENZIA INDUSTRIE DIFESA*

ANNO 2022

SISTEMI DI  
GESTIONE CERTIFICATI

**CQY**  
CERTIQUALITY

UNI EN ISO 9001:2015  
UNI EN ISO 14001:2015  
UNI ISO 45001:2018

Tel: 06 36804457 - Fax: 06 36803921  
P.I. 07281771001 – C. F. 97254170588

**ATTO DI APPROVAZIONE**  
**PIANO DELLA PERFORMANCE – ANNO 2022**  
**AGENZIA INDUSTRIE DIFESA**

Approvo

Agenzia Industrie Difesa  
Il Direttore Generale  
Dott. Nicola LATORRE

## INDICE

<b>PRESENTAZIONE DEL PIANO</b>	pag. 4
<b>Cap.1 PRESENTAZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE</b>	pag. 5
1.1 Missione e principali attività	pag. 5
1.2 Organizzazione	pag. 6
1.3 Personale	pag. 13
1.4 Bilancio	pag. 14
1.5 Contesto esterno	pag. 15
1.6 Contesto interno	pag. 16
1.7 Priorità Politiche dell'Amministrazione	pag. 18
<b>Cap.2 LA PIANIFICAZIONE TRIENNALE</b>	pag. 19
2.1 Il processo di programmazione degli obiettivi specifici	pag. 19
2.2 Gli obiettivi specifici triennali e la coerenza tra programmazione strategica e finanziaria	pag. 20
<b>Cap.3 LA PROGRAMMAZIONE ANNUALE</b>	pag. 20
<b>Cap.4 DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	pag. 23
<b>Cap.5 COLLEGAMENTO DEL PIANO DELLA PERFORMANCE CON ALTRI DOCUMENTI DI INDIRIZZO POLITICO</b>	pag. 24
5.1 Collegamento con il piano triennale di prevenzione della corruzione, con il programma triennale per la trasparenza e l'integrità e con le direttive in materia delle pari opportunità	pag. 24
5.2 Collegamento ai servizi erogati da AID	pag. 25
5.3 <i>Customer satisfaction</i>	pag. 25
<b>Cap.6 IL SISTEMA DI CONTROLLO PER LA VERIFICA DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI</b>	pag. 26
<b>Cap.7 TRASPARENZA E COMUNICAZIONE DEL PIANO</b>	pag. 26
<b>Cap.8 IL POLA</b>	pag. 26

### **ALLEGATI TECNICI**

*Allegato 1: Programma di attività e budget d'esercizio dell'Agenzia Industrie Difesa 2022*

*Allegato 2: Sintesi degli obiettivi annuali organizzativi e individuali di AID - Anno 2022*

## 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 dell'anno in corso, già descritti all'interno del piano triennale 2021-2023 e nel Programma di attività e budget d'esercizio 2022 in relazione alla missione istituzionale, declinandoli quindi 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 monitorare 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.

In termini prospettici, si evidenzia che, in un prossimo futuro, il Piano della performance verrà superato dal "Piano integrato di attività e organizzazione", previsto dall'articolo 6, comma 6, del decreto legge n. 80/2021, convertito dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, con cui le amministrazioni con più di 50 dipendenti racchiuderanno in un solo atto tutta la programmazione relativa alla gestione delle risorse umane, all'organizzazione dei dipendenti nei vari uffici, alla loro formazione e alle modalità di prevenzione della corruzione. AID quindi predisporrà un unico Piano con sezioni specifiche, indicando la programmazione degli obiettivi, gli indicatori di performance, le attese da soddisfare.

## 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

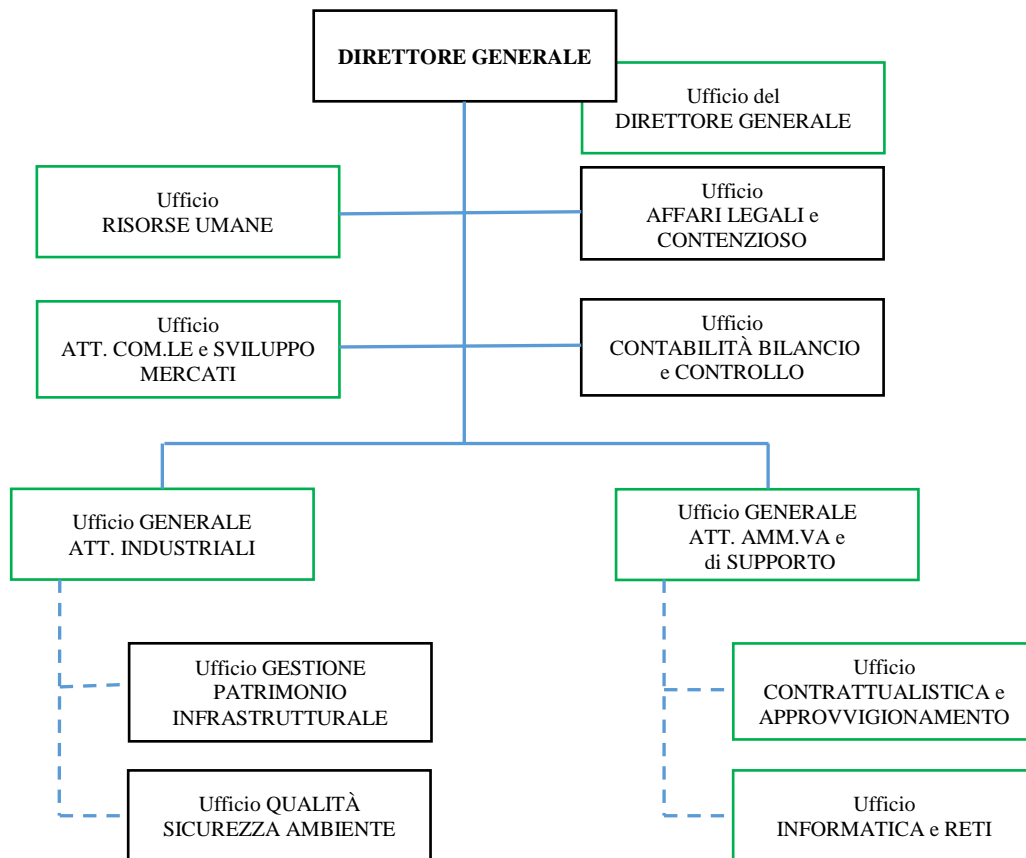


Fig.1 Struttura Organizzativa AID 1 gennaio 2022 (in corso di aggiornamento).

Uno degli obiettivi organizzativi di cui al Piano della Performance 2021 prevedeva la riorganizzazione della Direzione Generale con superamento delle Business Unit (BU) e la razionalizzazione delle articolazioni alle dirette dipendenze del Direttore Generale, prevedendo soppressioni o accorpamenti di articolazioni interne.

La struttura organizzativa della DG è stata quindi modificata: si è proceduto alla soppressione delle cinque Business Unit e all'istituzione dell'“Ufficio Generale attività industriali” (per il coordinamento delle attività delle Unità Produttive dell'Ufficio infrastrutture e dell'Ufficio qualità-sicurezza-ambiente) e dell'“Ufficio Generale attività amministrativa e di supporto” (per il coordinamento delle attività dell'Ufficio contrattualistica-approvvigionamento e informatica).

### 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. Recentemente, grazie alla professionalità del personale, l'attività dello stabilimento si è espansa anche all'assemblaggio/integrazione del missile SPIKE.

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:

- 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;
- lentezza del processo di ammodernamento delle infrastrutture;
- 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;
- potenziamento della capacità di integrazione/supporto 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/comprese 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.

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;
- lentezza del processo di ammodernamento delle infrastrutture;
- ridotta capacità di trovare sul mercato le professionalità richieste;
- ridotta capacità di attrarre professionalità di livello elevato per il basso livello stipendiale di ingresso proponibile.

Opportunità:

- ulteriore sviluppo della 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 della 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 le FF.AA. e 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 di piccolo calibro (5.56, 9 e 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;
- 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:



- personale civile non transitato nei ruoli dell’Agenzia, motivo per il quale gli esodi per pensionamento non concorrono alla formazione del budget assunzionale;
- necessità di elevati investimenti infrastrutturali e impiantistici;
- impiantistica industriale di costruzione non recente;
- infrastrutture che necessitano di investimenti ingenti.
- drastica riduzione del personale dell’ente, soprattutto diretto, per raggiungimento dei limiti di età 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 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 “Zancla 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;
- criticità inerenti alla 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 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 ma la linea di produzione si sta chiudendo e si stanno ricercando ulteriori opportunità, coinvolgendo anche altri partner industriali, per lo sfruttamento delle relative aree/impianti.

Punti di forza:

- accesso *in house* alle committenze nazionali provenienti da Amministrazione Difesa e da 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 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 costi di produzione inferiori.

### **Attività di "GREEN SHIP RECYCLING"**

In seguito al successo del progetto pilota presso l'Arsenale di La Spezia, che ha riguardato le ex Navi Carabinieri e Alpino e la vendita, attraverso gare internazionali, di ulteriori ex Unità Navali della MM dismesse, la MM ha siglato con AID una convenzione per l'alienazione con obbligo di demolizione del naviglio dismesso. I proventi derivanti 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 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.

Minacce:

- forte concorrenza in alcuni mercati esteri per basso costo della manodopera;
- poca dimestichezza sull'argomento da parte degli altri 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 (farmaci orfani), 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, 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 per la produzione di medicinali a base di cannabis, lo SCFM ha avviato la coltivazione 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 2022 si raggiungeranno i 300 kg/anno grazie al finanziamento del Ministero della Salute. Nel 2022 sarà completato il Reparto per la produzione di estratti oleosi di cannabis. E' stato inoltre siglato un accordo di collaborazione con Tuscany Life Sciences per l'infialamento 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:

- limitate risorse dedicate esclusivamente all'attività 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 aderenti alle necessità di acquisto di materie prime specifiche per il settore farmaceutico ed alla gestione del rischio d'impresa connesso con la vendita di medicinali orfani sul libero mercato.

#### Opportunità:

- in relazione alle competenze in ambito dei rischi specifici NBCR, scarso interesse delle aziende farmaceutiche a presidiare questi mercati;
- produzione di materie prime a base di cannabis (infiorescenze essiccate ed estratti);
- attività di importazione e controllo su lotti di infiorescenze di cannabis prodotta da terzi;
- sviluppo di *partnership* pubblico-private allo scopo di richiamare investimenti e consolidare le attività produttive già in essere e di nuova istituzione.

#### Minacce:

- competitori di grandi dimensioni, con produzioni diversificate su una molteplicità di mercati;
- contrazione commesse AD per tagli di bilancio.

### **CENTRO DI DEMATERIALIZZAZIONE E CONSERVAZIONE UNICO DELLA DIFESA DI GAETA**

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 servizi 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.;
- personale civile non transitato nei ruoli dell'Agenzia, motivo per il quale gli esodi per pensionamento non concorrono alla formazione del budget assunzionale;

#### 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 capacità di penetrazione 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; ad oggi l'attività è circoscritta 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 per la 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 alle regioni Lazio, Umbria e Abruzzo.

Lo Stabilimento ha intrapreso, nel corso del secondo trimestre 2020, la produzione di mascherine chirurgiche e del tipo ffp2 in risposta all'emergenza COVID-19 ed è stata prevista la distribuzione alle FF.AA. e al mercato, sia istituzionale (altre Amministrazioni dello Stato, Regioni, Enti Locali, ...) sia privato.

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 riqualificazione del personale.

Opportunità:

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

Minacce:

- difficoltà nell'operare su mercati esteri.

## **1.3 IL PERSONALE**

Il personale impiegato presso l'Agenzia Industrie Difesa è costituito, in misura prevalente, da personale civile inquadrato nei ruoli AID, ad eccezione delle 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 anche 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 da n.5 dirigenti civili con contratto a tempo indeterminato nei ruoli dell'Agenzia Industrie Difesa, n.1 dirigente civile dipendente dell'Amministrazione

Difesa e n.1 dirigente civile dipendente dell'Amministrazione Difesa (incarico conferito ai sensi dell'art.19, comma 6, d.lgs.165/2001), oltre che da personale militare.

Unico dirigente di livello generale è il Direttore Generale dell'Agenzia Industrie Difesa (personale non gestito da AID).

Si riporta di seguito la tabella riassuntiva del personale dell'Agenzia al 01/01/2022.

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 ecc)	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)	109					11	120
Noceto di Parma (PR)	45		2			12	59
Torre Annunziata (NA)	49	1	13		-1	7	69
Fontana Liri (FR)	43		7			18	68
Firenze (FI)	40		5	1	-3	32	75
Castellammare di Stabia (NA)	43	8	8			3	62
Gaeta (LT)	1	50	11			26	88
Messina (ME)	149			5	-1	2	155
Capua (NA)		117	9			27	153
Direzione Generale (RM)	20		2		-1	18	39
<b>TOTALE</b>	<b>499</b>	<b>176</b>	<b>57</b>	<b>6</b>	<b>-6</b>	<b>156</b>	<b>888</b>

Tab.1 Personale impiegato presso AID al 1 gennaio 2022.

## 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, quelli del Ministero della Salute per la produzione di sostanze ad uso medico a base di cannabis, quelli provenienti dal D.L. 25 maggio 2021 n.73 (sostegni bis) misure per lo sviluppo della Sanità militare e quelli finalizzati alla realizzazione di interventi di ammodernamento, manutenzione straordinaria e messa in sicurezza degli impianti - 11.300.000 euro per l'anno 2022 e di 7.100.000 euro per l'anno 2023 (conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 6 novembre 2021, n.152, recante disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza);
- 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

<b>2009</b>	33	67	- 34
<b>2010</b>	32	62,5	- 30,5
<b>2011</b>	32,7	62,2	-29,5
<b>2012</b>	34,3	66,5	-32,2
<b>2013</b>	49,0	69,6	- 20,6
<b>2014</b>	58,0	77,4	-19,4
<b>2015</b>	49,8	67,9	-18,1
<b>2016</b>	70,8	81,0	-10,2
<b>2017</b>	62,7	83,6	-20,9
<b>2018</b>	82,4	93,9	-13,6
<b>2019</b>	109,3	115,9	-6,6
<b>2020</b>	133,8	144,08	-10,23
<b>2021 (*)</b>	107,5	114,2	-6,8

Tab. 2 Ricavi – Costi – Risultato Operativo.

Distribuzione 2021 del valore della produzione(\*)

- Amministrazione Difesa 84,3%
- Altri clienti 15,7%

Investimenti previsti nel periodo 2022 (Milioni di Euro): 10,6 M€

(\*) Preconsuntivo elaborato a settembre 2021.

## 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 può risentire direttamente della difficoltà, da parte dell’AD e delle altre PP.AA., di reperire le 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; inoltre le strutture produttive e gestionali interne sono ancora lontane dagli standard industriali e la struttura di commerciale/*marketing* non è ancora sufficiente per assicurare adeguati ordini da clienti esteri, soprattutto extraeuropei.

	ASPETTATIVE/ESIGENZE
Clienti non istituzionali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualità del prodotto/servizio</li> <li>• Prezzo competitivo</li> <li>• Supporto durante l'erogazione del servizio</li> </ul>



Cliente Istituzionale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soddisfazione delle richieste di Forza Armata/PA</li> <li>• Esiti favorevoli circa le permutate</li> </ul>
-----------------------	---

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

### Strategie industriali

Le strategie competitive per il rilancio delle UP dell'Agenzia sono implementate attraverso la realizzazione di sistemi industriali, già operativi o in via di completamento.

In tale quadro, si deve evidenziare che le attività di tutte le realtà industriali gestite dall'Agenzia assumono notevole rilevanza strategica, in relazione al contributo fornito per lo sviluppo del "Sistema Paese", in virtù dell'ampio coinvolgimento di importanti operatori economici nazionali (Leonardo, Fincantieri, MBDA, Baschieri e Pellagri, Fiocchi, MES, Simmel, Esplosivi Sabino, Rheinmetall Italia, TLS...) in un'ottica di reciproco progresso tecnologico e di sostegno all'industria nazionale.

Le strategie industriali sono anche volte ad affrontare le difficoltà temporanee nei business di Torre Annunziata, Castellammare, Capua e Fontana Liri, con il fine ultimo di confermare la fiducia nei punti di forza che le contraddistinguono.

### 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 e 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.

Continua il percorso intrapreso nel 2021 riguardante 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.

E' auspicabile che i due concorsi per 2 Funzionari e 10 Assistenti, già previsti, e per i quali è stato già assolto l'obbligo dello scorrimento delle graduatorie in corso di validità, siano avviati e portati a conclusione dal Dipartimento della Funzione Pubblica entro il corrente anno.

Inoltre è in corso di emissione il decreto interministeriale (Funzione Pubblica, MEF, Ministero Difesa) per la sottoscrizione di n. 48 contratti da destinare agli stabilimenti produttivi dell'Agenzia per la durata di 24 mesi. La maggior parte degli apprendisti sarà destinata agli stabilimenti di Capua e Gaeta atteso che il relativo personale è ancora nei ruoli dell'Amministrazione Difesa e l'AID non può provvedere al momento con una propria programmazione.

Le ulteriori procedure concorsuali programmate per l'anno 2022 contenute nel P.T.F.P. 2022-2024 sono subordinate all'approvazione del DPCM per l'autorizzazione delle nuove procedure concorsuali.

### **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:

- aggiornamento, per l'approvazione da parte del Ministro, del nuovo "Regolamento di organizzazione e funzionamento di AID" anche alla luce delle osservazioni elevate dall'organo vigilante;
- riconfigurazione della struttura della Direzione Generale in linea con il citato Regolamento;
- ricostituzione/ricambio delle competenze "strategiche" (profili tecnici specialistici) ove ancora non 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;
- proseguire 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;
- attivare 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;
- utilizzare la manodopera in somministrazione nei limiti disposti dalle norme vigenti, per fare fronte alle esigenze eccezionali e temporanee che non possono essere soddisfatte nel breve e medio periodo con le assunzioni di personale a tempo indeterminato, onde assicurare alle UP la disponibilità di tutte le unità di personale funzionali alla gestione ed esecuzione delle commesse, proseguendo altresì nell'obiettivo di contribuire a creare occasioni di lavoro, seppur temporaneo, per le nuove generazioni;
- incrementare 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 ai 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 (revisionato nell'anno 2021 e attualmente in fase di approvazione dal Ministro) prevede la presenza del Controllo di Gestione, che è stato attuato per tutta l'AID (Sede e Unità Produttive).

L'attività dell'AID è controllata anche dal Collegio dei Revisori dei Conti oltre che dalla Corte dei Conti ai sensi dell'art.4, comma 3, Legge n.20/1994.

### **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* 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, nonché della valorizzazione dei mezzi dismessi.

### **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 flessibile);
- Vincoli normativi e forma giuridica dell'AID talvolta inappropriati ad una gestione delle attività produttive che si devono confrontare 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 il neo costituito Ufficio Gestione Patrimonio Infrastrutturale e con i fondi messi a disposizione dell'AID attraverso la Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 6 novembre 2021, n. 152, recante disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza.

## **1.7 PRIORITA' POLITICHE DELL'AMMINISTRAZIONE**

Tra le Priorità Politiche (PP) definite nell'Atto di Indirizzo del Ministro della Difesa del 31 marzo 2021, per il triennio 2022-2024, 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, Ob.Org.6) (*Mission*).

Sono stati individuati, invece, a fattor comune tra gli enti vigilati dalla Difesa, i seguenti obiettivi per il triennio 2022-2024:

- 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, Ob.Org.6);
- 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.3, Ob. Ind.1);
- 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.2, Ob.Org.4, Ob. Ind.1, Ob.Org.7);
  - perseguire una sempre più spinta ottimizzazione tecnica, organizzativa e gestionale delle iniziative avviate, per renderle maggiormente vantaggiose e remunerative (Ob.Org.3, Ob. Ind.1);
  - 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.
  - continuare a valorizzare la qualità dei servizi resi attraverso la semplificazione e l'automazione dei processi e delle procedure interne, l'adeguamento e il controllo del rispetto dei tempi procedurali, la definizione di appropriati indici di andamento gestionale, al fine di consentire un rapido espletamento delle pratiche relative ai procedimenti amministrativi, proseguendo le azioni intraprese per il progressivo miglioramento nella riduzione dei tempi medi di pagamento e la conseguente contrazione della "massa debitoria" complessiva (Ob.Ind.1, Ob.Org. 6, Ob.Org. 7).

Inoltre, riguardo all'AID, l'Atto di Indirizzo 2022 del Ministro prevede l'impegno nel continuare a valorizzare e sostenere le capacità produttive, di cui la Difesa già dispone, anche attraverso l'intensificazione delle sinergie con gli Istituti di Ricerca e con le eccellenze industriali del Paese.

## 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 dell'AID:

- 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) il PIT si raccorda anche con il "*Piano della performance*", approvato **entro il 31 gennaio** di ogni anno, 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 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.

Obiettivo strategico per il 2022 è il proseguimento delle linee guida tracciate dal piano industriale triennale (PIT) 2021-2023, in cui sono state definite le opportunità e 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 e organizzative necessarie.

Gli obiettivi ed i programmi di attività 2022, delineati nel Programma di attività e budget d'esercizio 2022 (in Allegato 1), confermano le previsioni di economica gestione per la maggior parte delle Unità Produttive di AID. Sono in corso di attuazione le misure per garantire lo sviluppo industriale delle UP con maggiori difficoltà, che al termine del Piano Triennale, dovrebbero garantire le prefissate condizioni di stabilità finanziaria imposte dalla legge.

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

In merito alla programmazione triennale delle attività di AID si precisa che il Piano Industriale Triennale 2021-2023 è in fase di approvazione dagli organi competenti (Ministero della Difesa e MEF). Pertanto, la programmazione è limitata al 2022 e ancora non approvata per il 2023.

## 3 LA PROGRAMMAZIONE ANNUALE

Per l'anno 2022 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.

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 organizzativi annuali** per l'anno 2022 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.

<b>Obiettivo organizzativo 1</b>	Nel settore Gestione Risorse Umane, fronteggiare e ridurre le problematiche relative al personale (turn over e mantenimento delle competenze critiche) attraverso il reclutamento di nuove risorse.
<b>Indicatori e Target</b>	<p><b>Indicatore n.1:</b> assunzioni di nuove unità di personale a seguito della conclusione delle attività di reclutamento di cui alla programmazione 2019-2020-2021 aggiornata con D.M. del 23/02/2021, avviate nel 2021 presso la Funzione Pubblica (budget 2019).  <b>Valore target:</b> n.17 assunzioni (ex lege 56/2019) e n.10 assunzioni (previo DPCM di autorizzazione ad assumere)</p> <p><b>Indicatore n.2:</b> relativamente al Piano 2021-2023, acquisite le autorizzazioni a bandire e assumere da parte della Funzione Pubblica, bandire concorso per assumere almeno l'80% dei posti programmati per l'anno 2021 (almeno n. 80 posti)  <b>Valore target:</b> n.1 (indicatore binario 1=si, 0=no)</p> <p><b>Indicatore n.3:</b> redazione ed approvazione del Piano 2022–2024 sul consuntivo cessazioni anno 2021 e previsioni anni successivi.  <b>Valore target:</b> n.1 (indicatore binario 1=si, 0=no)</p>

<b>Obiettivo organizzativo 2</b>	In ambito Prevenzione della Corruzione e Trasparenza, rafforzare l'impegno dell'Amministrazione predisponendo ulteriori misure specifiche di prevenzione dei fenomeni corruttivi attraverso l'analisi del rischio e facilitando le segnalazioni di eventuali illeciti in ambiti maggiormente esposti a fenomeni corruttivi
<b>Indicatori e Target</b>	<p><b>Indicatore n. 1:</b> Sottoscrizione di accordo con ditta fornitrice del servizio relativo al progetto whistleblowingPA per favorire le segnalazioni di probabili fenomeni corruttivi.  <b>Valore target:</b> n.1 (indicatore binario 1=si, 0=no)</p> <p><b>Indicatore n. 2:</b> Incremento di misure specifiche connesse ad eventi rischiosi riportate nel PTPC aggiornato al 2022 rispetto a quelle risultanti dal PTPC 2021.  <b>Valore target:</b> &gt;= 3 (n. misure riportate nel PTPC 2022-2024 rispetto a quelle risultanti dal PTPC 2021-2023)</p> <p><b>Indicatore n. 3:</b> Livello di adempimento degli obblighi in materia di trasparenza maggiore a quello della rilevazione dell'anno precedente.  <b>Valore target:</b> &gt; dato 2021</p>

<b>Obiettivo organizzativo 3</b>	Nel settore Infrastrutture, in relazione al D.L. 152/2001 art.7, comma 4 bis, convertito in Legge 233/2021, con il quale sono state assegnate risorse direttamente all'AID per gli anni 2022 e 2023, assicurare l'attuazione degli interventi infrastrutturali progettati nel 2021 e sviluppare prospettive industriali per gli anni 2022 (8 interventi) e 2023 (14 interventi) e, per le unità industriali meno produttive, riavvianne le attività.
<b>Indicatori e Target</b>	<p><b>Indicatore n. 1:</b> indizione di bandi di gara per lavori di manutenzione straordinaria per le Unità Produttive.  n.8 bandi di gara /n.8 progetti infrastrutturali programmati  <b>Valore target:</b> 100%</p> <p><b>Indicatore n. 2:</b> grado di realizzazione degli interventi programmati in funzione delle priorità individuate nell'anno 2022  <b>Valore target:</b> 30% (percentuale delle risorse assegnate impegnate per l'anno di competenza)</p> <p><b>Indicatore n. 3:</b> riapertura della centrale idroelettrica presso lo stabilimento di Fontana Liri: aggiudicazione della gara per affidamento in concessione della centrale idroelettrica entro il mese di agosto 2022  <b>Valore target:</b> n.1 (indicatore binario 1=si, 0=no)</p>

<b>Obiettivo organizzativo 4</b>	Consolidamento dell'economica gestione (E.G.)
<b>Indicatori e Target</b>	<p><b>Indicatore n. 1:</b> Risultato operativo per UP a E.G. consolidata (Baiano, Noceto, Torre Annunziata, Firenze e Gaeta)  <b>Valore target:</b> &gt;= 3,3 M€ (-34% rispetto al 2021)</p> <p><b>Indicatore n. 2:</b> Risultato operativo per UP avviate verso il risanamento (Messina e Castellammare)  <b>Valore target:</b> &gt;= 0 M€ (raggiungimento del pareggio di bilancio)</p> <p><b>Indicatore n. 3:</b> Riduzione Perdita operativa per UP da avviare verso nuovi modelli di business (Capua e Fontana Liri)  <b>Valore target:</b> &gt;=45% (rispetto al 2021)</p> <p><b>Indicatore n. 4:</b> Miglioramento della perdita operativa delle Unità Produttive di Agenzia  <b>Valore target:</b> &gt;=88% (rispetto al 2021)</p> <p><b>Indicatore n.5:</b> affidamento lavori di manutenzione straordinaria pattugliatore Classe CASSIOPEA  <b>Valore target:</b> n.1 (indicatore binario 1=si, 0=no)</p> <p><b>Indicatore n.6:</b> quantitativi infiorescenze di cannabis ad uso medico prodotte dalla UP di Firenze  <b>Valore target:</b> &gt;250kg</p>

<b>Obiettivo organizzativo 5</b>	Rivitalizzare l'impegno di AID rispetto ai temi presidiati dal "Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni", a beneficio del personale dipendente.
<b>Indicatori e Target</b>	<p><b>Indicatore n. 1:</b> indagine sul benessere organizzativo di tutto il personale civile in servizio presso gli Stabilimenti dipendenti, in collaborazione con il Presidente del CUG. Somministrazione entro il mese di luglio 2022 di un questionario (in forma anonima) che rilevi, tra l'altro, l'indice di soddisfazione complessiva relativamente al benessere percepito.  <b>Valore target:</b> n.1 (indicatore binario 1=si, 0=no)</p> <p><b>Indicatore n. 2:</b> azioni intraprese sulla base dei risultati della rilevazione condotta.  <b>Valore target:</b> &gt;= 1</p>

<b>Obiettivo organizzativo 6</b>	Revisione della procedura Piani Economici adeguandola alla norma ISO 9001 e ai cambiamenti organizzativi introdotti in AID, adottando nuovi prospetti aderenti al modulo "Progetti" dell'ERP Alyante.
<b>Indicatori e Target</b>	<p><b>Indicatore n. 1:</b> Definizione ed emanazione della nuova procedura.  <b>Valore target:</b> n.1 (indicatore binario 1=si, 0=no)</p> <p><b>Indicatore n. 2:</b> Definizione del nuovo modello di PE  <b>Valore target:</b> n.1 (indicatore binario 1=si, 0=no)</p>

<b>Obiettivo organizzativo 7</b>	Redazione, per la Direzione Generale, del documento contenente i compiti e la fisionomia ordinativa dei vari elementi di organizzazione, discendenti dal Regolamento interno di organizzazione e funzionamento, nel rispetto dei vincoli normativi e di dotazione organica.
<b>Indicatori e Target</b>	<p><b>Indicatore n. 1:</b> Redazione del documento  <b>Valore target:</b> n.1 (indicatore binario 1=si, 0=no)</p>



In particolare, in relazione all'Obiettivo Organizzativo 1, si evidenzia che AID si impegnerà nell'anno 2022 ad individuare delle procedure che consentano di scongiurare la sospensione delle linee di produzione per il blocco del turn over e mancanza di competenze critiche, in particolare negli stabilimenti di **Capua e Gaeta**. Ad oggi, una soluzione tampone individuata per fronteggiare tali criticità per il personale dei due stabilimenti citati, è stata individuata nello strumento del:

- Attivazione dei contratti di apprendistato in riferimento a quanto previsto dalla Legge n.234/2021, art 1, comma 696.
- Adesione alle convenzioni Consip per l'acquisizione di professionalità mancanti (per Gaeta).

AID si impegnerà tuttavia nell'individuare una soluzione definitiva per far fronte alle fuoriuscite di personale per quiescenza nel prossimo futuro.

Inoltre, nel 2022, saranno acquisiti dalle UU.PP. i primi elementi informativi nella prospettiva della redazione del **bilancio di responsabilità sociale** che tenga conto, non solo dei risultati conseguiti dagli stabilimenti dal punto di vista dell'efficienza, dell'efficacia e dell'economicità della gestione, ma anche delle ricadute positive a favore del territorio per quelle attività svolte che non sono strettamente correlate alle rispettive missioni istituzionali degli stessi.

E' intenzione di questa Amministrazione procedere, in via preliminare, con la ricerca di professionalità interne/società che possano avviare una **indagine econometrica** su determinate attività di Agenzia.

#### 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 2022, sono stati evidenziati per AID n.7 Obiettivi organizzativi e n.1 Obiettivo individuale (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 2022 (Allegato 1).

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 individuali** per l'anno 2022 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.

<b>Obiettivo individuale 1</b>	Mediante il "Portale per la valorizzazione delle produzioni delle Unità Produttive e del materiale in surplus delle Forze Armate", appositamente pubblicizzato, rafforzare il matching domanda-offerta nell'ambito del mercato esterno all'A.D.
<b>Indicatori e Target</b>	<p><b>Indicatore n. 1:</b> Sviluppo ed implementazione di un Portale per la valorizzazione delle produzioni delle Unità Produttive e del materiale in surplus delle Forze Armate. <b>Valore target:</b> n.1 (indicatore binario 1=si, 0=no)</p> <p><b>Indicatore n. 2:</b> Organizzazione di un evento utile a pubblicizzare il Portale e a consentirne una maggiore visibilità al mercato esterno all'A.D.. <b>Valore target:</b> n.1 (indicatore binario 1=si, 0=no)</p> <p><b>Indicatore n. 3:</b> Aumento delle manifestazioni di interesse all'acquisto dei prodotti pubblicizzati sul Portale. <b>Valore target:</b> &gt;= 50 (numero di manifestazioni di interesse per ogni trimestre dell'anno) (baseline 2021 =0)</p>

## 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' E CON LE DIRETTIVE DELLE PARI OPPORTUNITA'

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.2.

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 della Performance, è contenuto uno specifico obiettivo strategico (Ob.Org. 2) 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 Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza 2022-2024, si ispira a quanto contenuto nel citato decreto legislativo n. 33/2013 e successive modificazioni 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 favorire un miglioramento della situazione inerente le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e la lotta alle discriminazioni, l'AID promuove e diffonde, presso tutte le funzioni centrali e periferiche, la conoscenza delle attività del Comitato Unico di Garanzia.

Nell'anno 2022, AID si impegnerà a condurre un'indagine interna sul benessere organizzativo al fine di intraprendere azioni sulla base delle relative risultanze (nell'Ob.Org. 5).

## **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](http://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](http://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 a decorrere 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 previsto 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 nel Piano della performance 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 e nel 2021, 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 possono essere eseguite 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 eseguibili in modalità agile, e in ogni caso superata la situazione emergenziale in corso, AID osserverà quanto previsto dall'art.263, comma 4-bis, lettera a), D.L. 34/2020, procedendo alla stipula di accordi individuali con i lavoratori richiedenti, in applicazione di quanto previsto all'art.19 della Legge n.81/2017.