



PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE

AGENZIA INDUSTRIE DIFESA

2025 - 2027

Il presente Piano Integrato di Attività e Organizzazione
è adottato ai sensi dell'art. 136 DPR 90/2010 dal Direttore Generale Fiammetta Salmoni



SOMMARIO

PREMESSA.....	5
Sezione 1: SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE.....	7
Sezione 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE.....	8
2.1: Sottosezione di programmazione e Valore pubblico.....	8
2.1.1: Obiettivi programmatici.....	8
2.1.1.1: Obiettivi legati all'efficiamento energetico.....	11
2.1.1.2: Fonti rinnovabili.....	11
2.1.2: Valore Pubblico.....	12
2.1.3: Accessibilità.....	13
2.2: Sottosezione di programmazione <i>performance</i>	13
2.2.1: Obiettivi di semplificazione.....	16
2.2.2: Obiettivi di digitalizzazione.....	17
2.2.3: Obiettivi di efficienza in relazione alla tempistica di completamento delle procedure, il Piano di efficientamento ed il Nucleo concretezza.....	17
2.2.4: Obiettivi e performance finalizzati alla piena accessibilità dell'amministrazione.....	17
2.2.5: Obiettivi e performance per favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere.....	17
2.3: Sottosezione di programmazione Rischi corruttivi e trasparenza.....	18
2.3.1: Valutazione di impatto del contesto esterno.....	18
2.3.2: Valutazione di impatto del contesto interno.....	18
2.3.3: Mappatura dei processi sensibili.....	19
2.3.4: Identificazione e valutazione dei rischi corruttivi potenziali e concreti.....	20
2.3.5: Progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio.....	21
2.3.5.1: Prevenzione e contenimento del rischio – misure generali.....	21
2.3.6: Misure specifiche e Monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle stesse.....	28
2.3.7: Programmazione dell'attuazione della trasparenza e relativo monitoraggio.....	30
2.3.7.1: Processo di attuazione del programma.....	31



Sezione 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	34
3.1: Sottosezione di programmazione Struttura organizzativa	34
3.1.1: Organigramma	34
3.1.2: Livelli di responsabilità organizzativa	34
3.1.3: Ampiezza media delle unità organizzative	34
3.2: Sottosezione di programmazione Organizzazione del lavoro agile	35
3.2.1: Condizionalità e i fattori abilitanti	35
3.2.2: Obiettivi all'interno dell'amministrazione	35
3.2.3: Contributi al miglioramento delle performance	36
3.3: Sottosezione di programmazione Piano triennale dei fabbisogni di personale	36
3.3.1: Rappresentazione della consistenza di personale al 31 dicembre dell'anno precedente	36
3.3.2: Programmazione strategica delle risorse umane	36
3.3.3: Obiettivi di trasformazione dell'allocazione delle risorse	37
3.3.4: Formazione del personale	38
Sezione 4: AZIONI POSITIVE	39
4.1: Comunicazione	40
4.2: Customer satisfaction	40
Sezione 5: MONITORAGGIO	40



Indice degli allegati:

- Allegato A: Organigramma;
- Allegato B: Elenco dei procedimenti comuni;
- Allegato C: Scheda di individuazione dei rischi;
- Allegato D: Scheda di gestione del rischio e trasparenza dello Stabilimento Militare del Munizionamento Terrestre (Baiano di Spoleto);
- Allegato E: Scheda di gestione del rischio e trasparenza dello Stabilimento Militare Ripristino e Recuperi del Munizionamento (Noceto di Parma);
- Allegato F: Scheda di gestione del rischio e trasparenza dello Stabilimento Militare Produzione Cordami (Castellammare di Stabia);
- Allegato G: Scheda di gestione del rischio e trasparenza dello Stabilimento Chimico Farmaceutico Militare (Firenze);
- Allegato H: Scheda di gestione del rischio e trasparenza dello Stabilimento Militare del Munizionamento Terrestre (Baiano di Spoleto);
- Allegato I: Scheda di gestione del rischio e trasparenza del Centro di Dematerializzazione e Conservazione Unico della Difesa - CE.DE.CU. (Gaeta);
- Allegato L: Scheda di gestione del rischio e trasparenza dello Stabilimento Militare Arsenale Militare (Messina);
- Allegato M: Scheda di gestione del rischio e trasparenza dello Stabilimento Militare Spolette (Torre Annunziata);
- Allegato N: Scheda di gestione del rischio e trasparenza dello Stabilimento Militare Pirotecnico (Capua);
- Allegato O: Grafico dei rischi per le aree di rischio;
- Allegato P: Direttiva in materia di approvvigionamenti di beni, servizi e lavori;
- Allegato Q: Procedura in materia di approvvigionamenti di beni, servizi e lavori (Rev. 01 del 28.07.2022);
- Allegato R: Procedura operativa sulla "Gestione dell'anticorruzione e della trasparenza";
- Allegato S: Decreto del Ministro della Difesa che approva la "Tabella dei posti di funzione dirigenziale di livello non generale della direzione generale e delle unità produttive";
- Allegato T: Tabelle del fabbisogno di personale per il triennio 2025-2027;
- Allegato U: Check list delle misure generali;
- Allegato V: Check list delle misure da adottare nel settore della Contrattualistica.



PREMESSA

Il PIAO

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione per il triennio 2025 - 2027 (PIAO) costituisce un aggiornamento del PIAO adottato lo scorso 31.01.2024 da parte del Direttore Generale dell'Agencia Industrie Difesa. Introdotto dall'articolo 6 del D.l. n. 80 del 9 giugno 2021, convertito nella Legge n. 113 del 6 agosto 2021 («Conversione in legge, con modificazioni, del D.l. 9 giugno 2021, n. 80, recante misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia»), il PIAO è un documento unico di programmazione, che deve essere adottato da tutte le Pubbliche Amministrazioni con le esclusioni previste per legge. L'obiettivo del predetto piano è quello di assorbire molti degli atti di pianificazione cui sono tenute le amministrazioni, razionalizzandone la disciplina in un'ottica di massima semplificazione.

Il PIAO ha durata triennale (con aggiornamento annuale) come previsto dall'art. 7 del Decreto del Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica n. 132 del 30.06.2022 e, ai sensi dell'art. 1, c. 1 del citato D.P.R. n. 81/2022 («Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione»), sostituisce:

- a) il «Piano dei fabbisogni» di cui all'art. 6, commi 1, 4 e 6, e il «Piano delle azioni concrete» di cui agli articoli 60-bis e 60-ter, del D.lgs. 30 marzo 2001 n. 165 («Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche»);
- b) il «Piano per razionalizzare l'utilizzo delle dotazioni strumentali, anche informatiche» che corredano le stazioni di lavoro nell'automazione d'ufficio, di cui all'art. 2, comma 594, lettera a), della legge 24 dicembre 2007 n. 244 («Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge finanziaria 2008)»);
- c) il «Piano della performance» di cui all'art. 10, commi 1, lettera a), e 1-ter, del D. lgs. 27 ottobre 2009 n. 150 («Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni»);
- d) il «Piano di prevenzione della corruzione» di cui all'art. 1, commi 5, lettera a) e 60, lettera a), della legge 6 novembre 2012 n. 190 («Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione»);
- e) il «Piano organizzativo del lavoro agile» di cui all'art. 14, c. 1, della legge 7 agosto 2015 n. 124 («Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche»);
- f) il «Piano delle azioni positive» di cui all'art. 48, c. 1, del D.lgs. 11 aprile 2006 n. 198 («Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, a norma dell'articolo 6 della legge 28 novembre 2005, n. 246»).

Con il presente documento l'Agencia illustra le fasi di avanzamento degli obiettivi che si era prefissata di raggiungere nel 2024 nonché i nuovi obiettivi che sono stati affidati alla stessa per il raggiungimento della propria *mission* istituzionale.



L'Agenzia Industrie Difesa

L'Agenzia Industrie Difesa, ente di diritto pubblico vigilato dal Ministro della Difesa, ha il compito di provvedere al coordinamento ed alla gestione degli stabilimenti industriali ad essa assegnati. Istituita nel 1999 allo scopo di gestire unitariamente "le attività delle unità produttive ed industriali della difesa", ha come missione di eseguire una loro razionalizzazione e ammodernamento e portandole all'economica gestione. Con i decreti ministeriali del 24 aprile 2001 e del 24 ottobre 2001, sono stati assegnati all'Agenzia Industrie Difesa le prime 8 unità produttive industriali:

- Stabilimento Militare «Ripristini e Recuperi del Munizionamento» di Noceto;
- Stabilimento Militare «Munizionamento terrestre» di Baiano di Spoleto;
- Stabilimento Militare «Propellenti» di Fontana Liri;
- Stabilimento Militare «Spolette» di Torre Annunziata;
- Stabilimento «Chimico Farmaceutico Militare» di Firenze;
- Stabilimento «Produzione Cordami» di Castellammare di Stabia;
- “Centro di Dematerializzazione e Conservazione Unico della Difesa” di Gaeta;
- Arsenale Militare di Messina.

Lo Stabilimento Militare Pirotecnico di Capua è stato affidato alla gestione dell'Agenzia con DM 29.12.2016 mentre lo Stabilimento Grafico Militare di Gaeta è stato e rideterminato in “Centro di Dematerializzazione e Conservazione Unico della Difesa” con DM. 25.06.2015 prevedendo come Responsabile dell'Unità un Dirigente Civile.



SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

Amministrazione pubblica	Agenzia Industrie Difesa
Indirizzo	Piazza della Marina, 4 - 00196 Roma RM
PEC	aid@postacert.difesa.it
P. IVA	07281771001
C.F.	97254170588
Sito web	www.agenziaindustriedifesa.it

CODICE IPA: K13NJP

SOCIAL NETWORK

TWITTER: https://twitter.com/aid_difesa

LINKEDIN: <https://www.linkedin.com/company/agenzia-industrie-difesa/>

YOUTUBE: <https://www.youtube.com/channel/UCcM2K-ggtirlxqKsKW5M7dA/f>



SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

2.1. Sottosezione di programmazione Valore pubblico

2.1.1. Obiettivi programmatici

La razionalizzazione dell'organizzazione, il miglioramento dei processi e gestione delle Risorse Umane continua ad essere uno degli obiettivi fondamentali dell'Agenzia. Infatti, tra le Priorità Politiche (PP) definite nell'Atto di Indirizzo del Ministro della Difesa del 17.06.2024 anche per il triennio 2025-2027, l'Agenzia Industrie Difesa rientra segnatamente nella PP3 "Revisione della *governance*, razionalizzazione dell'organizzazione, miglioramento dei processi e gestione delle risorse umane".

Nell'Atto di Indirizzo del Ministro, in particolare, sono evidenziati il rafforzamento e la valorizzazione ulteriore del ruolo e dell'azione svolta dall'Agenzia Industrie Difesa, con particolare riferimento alla progressiva razionalizzazione e all'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. Nello specifico, per l'Agenzia Industrie Difesa il Ministro ha posto, tra gli obiettivi principali, l'individuazione e l'implementazione di soluzioni alle problematiche relative al reclutamento e al *turn over* di personale, con particolare riguardo alle Unità Produttive di Capua e Gaeta.

In aderenza a quanto indicato nel prefato Atto, con la Convenzione triennale 2025/2027 è stato individuato il procedimento amministrativo teso a garantire il *turn over* del personale delle due Unità Produttive sopra citate. Tale procedimento si dovrebbe concretizzare entro il termine dell'anno 2025 con il passaggio nei ruoli dell'Agenzia del personale assegnato a Capua e Gaeta, ad oggi nei ruoli del Ministero della Difesa.

Inoltre, sono stati individuati, come già menzionato nel precedente PIAO (2024-2026), i seguenti obiettivi per il triennio 2024-2026:

- 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;
- Proporre iniziative finalizzate a rivedere in modo significativo non solo il rapporto con il mondo esterno, ma anche con il mercato interno della Difesa e delle altre Pubbliche Amministrazioni;
- 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;
- Seguire una sempre più spinta ottimizzazione tecnica, organizzativa e gestionale delle iniziative avviate, per renderle maggiormente vantaggiose e remunerative.

Peraltro, così come menzionato nell'«Atto di indirizzo 2024» del Ministro della Difesa, si prevede di proseguire le azioni intraprese per la progressiva riduzione delle tempistiche di pagamento e la conseguente contrazione della "massa debitoria" complessiva, la semplificazione e l'automazione di processi e procedure, il controllo sul rispetto dei tempi procedurali e la definizione di appropriati indici di andamento gestionale e di continuare a rilevare il grado di soddisfazione degli utenti (interni ed esterni) verso i servizi erogati ("*customer satisfaction*"), stabilendo le aree di applicabilità di un "modello di valutazione partecipativa", secondo gli indirizzi del Dipartimento della Funzione Pubblica, al fine di determinare il grado di performance dell'amministrazione, attraverso il coinvolgimento degli utenti.



Inoltre, è stato prefissato di limitare le consulenze affidate a professionisti esterni alle sole attività per le quali non vi siano adeguate professionalità al proprio interno, al fine di ridurre i costi nel rispetto dei generali principi di economicità, trasparenza, efficacia ed efficienza.

È continuato l'impegno nel valorizzare e sostenere le capacità produttive, anche attraverso l'intensificazione delle sinergie con le eccellenze industriali del Paese.

Sono stati conclusi accordi con primarie aziende del settore della difesa e *partners* industriali per lo sviluppo, la progettazione e la configurazione di materiali e apparecchiature relativi al settore della difesa. Queste attività avranno un impatto industriale positivo per il rilancio delle attività istituzionali di AID, con relative ricadute sul settore istituzionale. Le impiantistiche, il *know-how*, le infrastrutture di AID in piena sinergia con il settore dell'industria, ricerca e innovazione anche a livello universitario sono alla base del Piano industriale che si prevede di sviluppare nel triennio 2025-2027.

Come ampiamente previsto nel Piano industriale 2025-2027, sono numerose le iniziative individuate o avviate tipicamente "di Agenzia", fra le quali si segnalano:

- La costituzione della struttura organizzativa all'interno dell'Agenzia dedicata all'innovazione tecnologica ("*AID Innovation*"). Tale funzione, istituita nel corso del 2024, è già operativa e ha sviluppato uno specifico *Business Plan* triennale ed è volta, tra l'altro, all'incremento della presenza di AID nei consessi nazionali ed internazionali volti ad intercettare le tematiche di sviluppo tecnologico e a proporre AID come *partner*, in sinergia con gli altri enti pubblici nazionali ed internazionali e con il sistema delle imprese private italiane del settore;
- L'implementazione del programma di accelerazione AIDEAS, incubatore diffuso per *start-up* e P.M.I. innovative, appoggiato alle singole UU.PP., che farà da catalizzatore massimizzando l'opportunità unica offerta dalle competenze e dalle specificità di AID. In tal senso, AID ha recentemente aderito al sistema *smart and start* di Invitalia, per la promozione e il sostegno di *open challenge*;
- La produzione di peculiari beni nei settori spaziali e *underwater* per applicazioni *dual-use* e militari: l'Agenzia intende anche aprirsi a questo nuovo contesto di mercato nel panorama nazionale, in linea con le direttive presenti nell'«*Atto di Indirizzo 2024*», riguardanti le future attività sul dominio spaziale in contesti di difesa attiva o passiva. Al riguardo, verranno formulate proposte di progetto per bandi pubblici anche attraverso la partecipazione a partenariati su temi che concorrono all'innovazione di prodotto/processo per produzioni AID presenti e future nonché sia in ambito nazionale che internazionale (i.e. partecipazione a bandi NATO, EDA ed EDF per le attività *dual use* concernenti materie prime critiche, tecnologie quantistiche, tecnologie spaziali, *underwater*, ecc.);
- Lo studio preliminare di fattibilità per la creazione di una S.p.A., con AID quale socio unico, dedicata ai servizi di progettazione, qualità, ingegneria e *program management* potenzialmente a supporto delle attività operative della Difesa;
- La costituzione della «*Strategic Industrial Defence Group*» (*SIDEG*) congiuntamente a SGD/DNA, ossia un Sistema di Difesa sinergico come baluardo credibile di difesa e sicurezza del Paese, che esprima capacità all'avanguardia dello spettro operativo e quindi capace di generare effetti rilevanti nei possibili scenari di impiego, con processi decisionali agili, flessibili e adattivi;
- La verifica di opportunità progettuali in ambito comunitario (progetti EDF, EDA, EISMEA, HORIZON) e in ambito *off-set*; tali attività, già avviate nel corso del 2024, proseguiranno sistematicamente per tutto il triennio del presente Piano;



- AID, inoltre, si pone come stazione appaltante per l'attività di *e-procurement* disciplinata dalle Convenzioni bilaterali tra Stati, a sostegno dei processi di pace e di stabilizzazione, attraverso l'erogazione di contributi a valere sui fondi del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, ai sensi dell'art. 23-ter del D.P.R. n. 18 del 5 gennaio 1967 e s.m.i. Il supporto si estrinseca attraverso programmi di formazione, forniture di equipaggiamenti/mezzi/materiali, attività di assistenza tecnica e logistica nonché di progetti/iniziative per il consolidamento delle istituzioni, delle FF.AA. e di sicurezza locali. Al riguardo, si segnala per l'anno in questione la definizione delle seguenti progettualità: i) fornitura di materiali/Kit da montagna e zaini medicali *first respond* a favore del Libano; ii) Fornitura di sistemi di difesa passiva a favore di Gibuti; iii) fornitura di zaini medicali *first respond* a favore della Libia; iv) finalizzazione dell'attività di fornitura n. 4 elicotteri a favore del Niger;
- In aggiunta a quanto sopra, l'AID a partire dal 2024 agisce quale stazione appaltante qualificata per le Forze Armate di Malta al fine di includere il supporto alle attività di approvvigionamento della difesa per la fornitura di beni, lavori e servizi militari, sul mercato commerciale italiano nell'ambito del processo di elevazione del livello di affiliazione alla NATO. L'esigenza riscontrata viene collocata nella necessità da parte di AFM di acquisire rapidamente la capacità necessaria affinché soddisfi pienamente agli obiettivi previsti dall'*Individually Tailored Partnership Programme* della NATO, accedendo alle capacità e alle competenze disponibili per la difesa italiana. Nello specifico, le attività disciplinate dall'Intesa saranno realizzate nel quadriennio 2025-2028 a beneficio di Malta nell'ambito del suo processo di elevazione del livello di affiliazione alla NATO, contribuendo così al raggiungimento delle finalità di quest'ultima, e più in generale nel quadro dei processi di pace e di stabilizzazione per il mantenimento della sicurezza regionale ed internazionale;
- L'ampliamento del perimetro di AID quale *implement actor* dei finanziamenti *European Peace Facility* (EPF), a vantaggio di Paesi quali Albania, Somalia, Kenya, Niger, Malta, nei confronti dei quali AID si pone come stazione appaltante per l'attività di *e-procurement* disciplinata dalle Convenzioni bilaterali tra Stati. In particolare, lo strumento EPF, istituito dalla decisione del Consiglio dell'Unione Europea PESC 2021/509, è volto al finanziamento da parte degli Stati membri delle azioni dell'Unione nell'ambito della politica estera e di sicurezza comune per preservare la pace, prevenire i conflitti e rafforzare la sicurezza internazionale. Le misure, che vedranno la loro implementazione nel triennio 2025-2027, finanziano principalmente attrezzature non concepite per l'uso letale della forza e riguardano la fornitura di aeromobili tattici senza equipaggio, sistemi per il contrasto dei droni ostili senza equipaggio, sistemi per neutralizzare ordigni esplosivi improvvisati, sistemi di guerra elettronica, veicoli militari tattici, veicoli militari logistici, postazione medica da campo mobile, attrezzature medicali e di attrezzature ed equipaggiamenti per unità navali marittime;
- La sottoscrizione di accordi con omologhe Agenzie europee; al riguardo, alla fine del 2024 è stato siglato un Memorandum con l'Agenzia per gli appalti della difesa del Ministero della Difesa dell'Ucraina (*Ukrainian Defence Procurement Agency*). Tali accordi hanno lo scopo di aumentare il livello della cooperazione bilaterale materiale e tecnica nel settore della difesa e di rafforzare le collaborazioni a livello di *procurement* internazionale.



2.1.1.1. Obiettivi legati all'efficientamento energetico

Nell'ambito dell'analisi dei costi sostenuti da questa Agenzia per la fornitura dei vettori energetici utilizzati per l'alimentazione degli impianti elettrici e termici presenti all'interno degli Stabilimenti Militari in uso, sono state rilevate possibilità di riduzione dei consumi operando mediante un miglioramento dello stato conservativo e tecnologico delle dotazioni impiantistiche ad oggi installate.

Nelle progettazioni relative ai principali manufatti produttivi/direttivi, e nei conseguenti lavori di manutenzione straordinaria, si prevede l'introduzione di interventi utili al miglioramento energetico, previa diagnosi energetica. L'obiettivo è di consentire un significativo risparmio energetico legato a minori consumi per il riscaldamento/condizionamento degli ambienti. Inoltre, è prevista l'attivazione del meccanismo incentivante del Conto Termico, che consente di recuperare dal 40% al 60% circa delle somme investite per interventi di efficientamento energetico.

2.1.1.2 Fonti rinnovabili

Fotovoltaico

È allo studio la possibilità di sviluppare progetti di impianti fotovoltaici nei sedimi delle UP, sfruttando laddove tecnicamente fattibile ed economicamente conveniente i terreni e le coperture degli edifici.

Idroelettrico

L'Ufficio Gestione Patrimonio Infrastrutturale (UGEPI) ha curato la predisposizione dello studio di fattibilità e del Capitolato tecnico posti a base di gara per l'affidamento in concessione della Centrale idroelettrica di Fontana Liri. Il progetto di adeguamento e il riavvio della Centrale, che era ferma da tre anni circa per obsolescenza e vetustà degli impianti, consentirà di assicurare il fabbisogno energetico della produzione di polveri (anche questa da riavviare) e anche di ricavare un flusso di cassa dalla vendita dell'energia in eccesso. La Centrale idroelettrica è attualmente in funzione.

A regime, l'obiettivo è di conseguire una produzione annua di almeno 16,5 MWh, tutti provenienti da fonte rinnovabile, di cui circa 4,5 MWh da destinare al fabbisogno dello Stabilimento e il resto da vendere sul mercato dell'Energia.

Nucleare

AID è recentemente entrata nella *European Alliance on SMRs*, in particolare nel gruppo di lavoro «TWG5 – *Public Engagement*» al fine di valutare la possibilità di utilizzare energia pulita nucleare nel contesto delle produzioni strategiche per la Difesa. In particolare, fra le iniziative in corso di valutazione, si segnala lo studio di fattibilità per l'utilizzo di microreattori nucleari; questa opportunità, oltre ad essere politicamente strategica, va anche nella direzione della sostenibilità ambientale, visto che recentemente la Commissione EU ha incluso il nucleare tra i sistemi di generazione di energia pulita e rinnovabile. Per il raggiungimento di questo obiettivo si instaureranno contatti con i principali attori nazionali ed internazionali nel settore nucleare (ad esempio, ENEA, SOGIN, CISAM, ecc.).



2.1.2. Valore Pubblico

L'Agenda, avendo come obiettivo principale non il profitto ma il raggiungimento dell'economica gestione, si trova sicuramente nella condizione migliore per promuovere le buone pratiche che favoriscono il miglioramento della qualità del lavoro, segnatamente quelle concernenti il benessere organizzativo, la sicurezza sui luoghi di lavoro e l'ambiente.

Fondamentale, quindi il ruolo assegnato alle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza per il conseguimento di tale obiettivo e per contribuire alla sua generazione e protezione mediante la riduzione del rischio di una sua erosione a causa di fenomeni corruttivi. Il contrasto e la prevenzione della corruzione sono funzionali alla qualità delle istituzioni e quindi presupposto per la creazione di valore pubblico anche inteso come valore riconosciuto da parte della collettività all'attività dell'amministrazione in termini di utilità ed efficienza.

Per il raggiungimento del valore pubblico, tutte le articolazioni dell'Agenda collaborano alla realizzazione degli obiettivi istituzionali per il raggiungimento di più alti livelli di benessere della collettività.

A tal proposito, le nove unità produttive, cui è affidata la produzione di beni e servizi di varia natura, dispongono di competenze tecniche e di elevate capacità organizzative, sviluppate in diversi decenni di attività a servizio delle Forze Armate. Ne sono un esempio, fra gli altri:

- L'attività di digitalizzazione degli archivi delle FF.AA. e altre Amministrazioni Pubbliche;
- La produzione di farmaci orfani per la cura delle malattie rare e la produzione di cannabis a scopo terapeutico;
- La produzione di cordame per le Unità navali della Marina Militare e della Guardia di Finanza;
- La demilitarizzazione dei sistemi d'arma obsoleti a favore non solo delle quattro Forze Armate ma anche delle altre organizzazioni preposte alla sicurezza dello Stato (Polizia, Polizia Penitenziaria, Guardia di Finanza, ecc.);
- La produzione di munizionamento di piccolo e medio Calibro strategico per le finalità delle FF.AA.

Infine corre l'obbligo di evidenziare la funzione economico-sociale delle nove unità produttive, che costituiscono un importante fattore di sviluppo dei rispettivi territori, sovente caratterizzati da gravi problemi occupazionali e bassi indici di produzione di reddito. A tal fine, nelle more della revisione della dotazione organica dell'Agenda Industrie Difesa e dei relativi stabilimenti e al fine di garantirne l'efficacia delle capacità tecnico-amministrative connesse alle attività derivanti dal Piano nazionale di ripresa e resilienza, l'Agenda Industrie Difesa è stata autorizzata nell'anno 2022 ad attivare n. 48 contratti di apprendistato da svolgere in particolare presso gli stabilimento di Capua, Torre annunziata e Gaeta. L'Attivazione dei suddetti contratti, oltre a portare lavoro in zone geograficamente depresse, ha consentito un apporto fondamentale per la prosecuzione delle attività affidate agli stabilimenti. Vi è tuttavia da evidenziare che, poiché la predetta attivazione è avvenuta solo nell'anno 2023, più precisamente tra il 6 e il 20 marzo a completamento dei vari adempimenti amministrativi, segnatamente emanazione del Decreto Interministeriale (Ministro per la Pubblica Amministrazione, Ministro della Difesa di concerto con Il Ministro dell'Economia e delle Finanze) e procedura ad evidenza pubblica di selezione degli apprendisti, allo stato attuale, a seguito della rimodulazione dell'impegno di spesa, ai sensi dell'art. 10, comma 1bis del D.L. 215 del 30 dicembre 2023, convertito con modificazioni dalla L. n. 18 del 23 febbraio 2024, sono state allocate sul capitolo 1360 PG2 le risorse finanziarie che hanno consentito la proroga dei contratti di apprendistato professionalizzanti per le n. 48 unità, con scadenza 28 febbraio 2025.



2.1.3. Accessibilità

Nell'ambito delle attività legate all'attuazione del programma infrastrutturale sul patrimonio affidato in gestione, è cura dell'Agenzia inserire, in caso di ristrutturazioni significative degli immobili, anche interventi di rimozione delle barriere architettoniche, in ossequio alla normativa di settore (Legge 13/1989 – «Disposizioni per favorire il superamento e l'eliminazione delle barriere architettoniche negli edifici privati» - e il relativo Regolamento di attuazione, approvato con D.M. 14 giugno 1989, n. 236, e D.P.R. 24 luglio 1996, n. 503 - «Regolamento recante norme per l'eliminazione delle barriere architettoniche negli edifici, spazi e servizi pubblici»), salvo le deroghe e soluzioni alternative previste dall'art. 19 del D.P.R. 24 luglio 1996, n. 503, («Le prescrizioni del presente regolamento, sono derogabili solo per gli edifici o loro parti che, nel rispetto di normative tecniche specifiche, non possono essere realizzati senza dar luogo a barriere architettoniche, ovvero per singoli locali tecnici il cui accesso è riservato ai soli addetti specializzati»).

Per quanto riguarda le politiche di sviluppo e gestione del Sito Istituzionale, l'Agenzia è inserita in un contesto caratterizzato da una forte regia del Ministero della Difesa, il quale gestisce il *framework* del sito "Difesa.it", lasciando la possibilità all'ufficio competente dell'AID di aggiornare i contenuti. Pertanto, le azioni ed i progetti volti ad assicurare l'accessibilità digitale sono intrapresi a livello del Ministero della Difesa e generalmente coinvolgono l'Agenzia nelle fasi esecutive. Trattasi di progetti volti a garantire l'utilizzo di sistemi informatici anche a coloro che, a causa della disabilità, necessitano di tecnologie *assistive* o configurazioni particolari.

Il Sito Commerciale www.agenziaindustriedifesa.it è un sito puramente informativo destinato principalmente al mercato B2B e G2G e non eroga servizi ai cittadini.

Il Portale dei Farmaci dello Stabilimento Chimico Farmaceutico Militare è stato sviluppato pensando alla semplicità di utilizzo e alla massima riduzione dei dati da inserire a carico del cittadino; l'interoperabilità con il sistema SPID e l'APP IO consente il raggiungimento di tali obiettivi e saranno ancora migliorati con le prossime spirali di sviluppo.

Va considerato comunque che la gestione delle pratiche con modalità digitali se, da un lato, può favorire alcune categorie di utenti fragili, dall'altro può penalizzare quei soggetti che hanno minori competenze informatiche e in particolare i soggetti anziani. Riguardo a questo tema è stata data l'opportunità che una persona terza o il medico possano inoltrare una richiesta di farmaci per conto di un familiare e di un assistito.

2.2. Sottosezione di programmazione Performance

Per l'anno 2025 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.

Si riportano di seguito **gli obiettivi organizzativi annuali** per l'anno 2025 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 organizzativo 1	Sviluppare nuove iniziative commerciali o partnership al fine di potenziare ed ampliare i settori produttivi e i servizi erogati, e di ottimizzare l'utilizzo delle risorse disponibili.
Indicatori e Target	Indicatore 1: Stipula di nuovi accordi commerciali di partnership con realtà industriali di primaria importanza nel mercato di riferimento. Valore target: ≥ 3 (Baseline: 0)



Obiettivo organizzativo 2	Conseguimento dell'Economica Gestione (Mission)
Indicatori e Target	<p>Indicatore 1: Livello di raggiungimento dell'economica gestione delle 9 Unità Produttive.</p> <p>Valore target: > 1% del valore del risultato operativo raggiunto con riguardo al 2024. (Baseline: dati di Bilancio anno 2024)</p> <p>Indicatore 2: Tabella sinottica dei principali dati economici e finanziari a livello consolidato e di ogni singola Unità Produttiva, con comparazione rispetto ai corrispondenti valori registrati nel 2024</p> <p>Valore target: > valore registrato per ciascuna voce di conto economico/finanziario 2024 (Baseline: qualora non disponibili i dati al 31 dicembre 2024, inserire i valori previsionali del Margine Operativo Lordo, del Risultato Operativo, del Risultato netto e delle Disponibilità liquide 2024)</p>

Obiettivo organizzativo 3	Nel settore delle Risorse Umane, fronteggiare le problematiche relative al personale – turn over e mantenimento delle competenze critiche – attraverso il reclutamento di nuove unità
Indicatori e Target	<p>Indicatore 1: Contratti di lavoro a tempo indeterminato sottoscritti per personale area assistenti (autorizzazione DPCM 14.05.2024 e 17.12.2024).</p> <p>Valore target: n. 100 Assistenti. (Baseline: 69 Assistenti)</p> <p>Indicatore 2: Contratti di lavoro a tempo indeterminato sottoscritti per personale area funzionari (autorizzazione DPCM 14.05.2024 e 17.12.2024).</p> <p>Valore target: n.16 Funzionari. (Baseline: 12 Funzionari)</p> <p>Indicatore 3: Trasferimento nei ruoli, come previsto dalla Convenzione Triennale 25-27, attraverso la mobilità volontaria (art.30, comma 2bis, D.Lgs. 165/2001) delle unità di personale civile delle UU. PP. di Capua e Gaeta (n. unità di personale dell'A.D. transitate in AID/n. unità di personale dell'A.D. che hanno presentato domanda di transito in AID).</p> <p>Valore target: 100 % (Baseline: 0)</p> <p>Indicatore 4: Contratti di apprendistato attualmente in essere da prorogare per la durata di 12 mesi/stabilizzare a favore dell'UU.PP. interessate dell'Agenzia.</p> <p>Valore target n. 44 unità (Baseline: 48 unità)</p> <p>Indicatore 5: Riduzione percentuale 25% dei contratti di somministrazione in essere a fronte delle assunzioni conseguite nel 2025.</p> <p>Valore target: 25% (Baseline: 19)</p>



Obiettivo organizzativo 4	Proseguire il modello di valutazione partecipativa che favorisca la partecipazione di cittadini e utenti di cui alla performance dell’Agenzia
Indicatori e Target	Indicatore 1: valutazione efficacia del modello di valutazione partecipativa (1=sì, 0=no). Valore target: 1 (Baseline: anno 2024) Indicatore 2: utilizzo di piattaforme dedicate (1=sì, 0=no). Valore target: 1 (Baseline: anno 2024)

Obiettivo organizzativo 5	Assicurare il completo adempimento degli obblighi in materia di “trasparenza” riferiti alla struttura di competenza
Indicatori e Target	Indicatore 1: livello di adempimento degli obblighi in relazione a quelli indicati dalla Sezione “Rischi corruttivi e trasparenza” del PIAO. Valore target: 100%; (Baseline: anno 2024)

Si riportano di seguito gli **obiettivi annuali individuali** per l’anno 2025 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	Proseguire la razionalizzazione degli uffici della Direzione Generale dell’AID in funzione della nuova <i>governance</i>
Indicatori e Target	Indicatore 1: riorganizzazione delle posizioni organiche del personale militare (1=sì,0=no) Valore target: 1 (Baseline: anno 2024) Indicatore 2: ulteriore accorpamento di settori di attività tra loro complementari (nr.) Valore target: ≥ 1 (Baseline: anno 2024) Indicatore 3: sviluppare l’attività posta in essere dall’unità organizzativa preposta alla promozione e al mantenimento delle relazioni con gli organi competente dell’U.E. e con le istituzioni internazionali UE/NATO (nr. Accordi/relazioni internazionali con organi/istituzioni della UE/NATO) Valore target: ≥ 2 (Baseline: anno 2024)

Obiettivo individuale 2	Partecipare a iniziative di formazione negli ambiti di sviluppo individuati dalla direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28.11.2023 ivi incluse quelle per il miglioramento delle competenze digitali
Indicatori e Target	Indicatore 1: ore dedicate alla formazione (nr.) Valore target: ≥ 24 ore annue positivamente certificate (Baseline: anno 2024) Indicatore 2: direttive impartite al personale di livello dirigenziale dipendente in merito agli argomenti appresi (nr.) Valore target: ≥ 1 (Baseline: anno 2024)



Obiettivo individuale 3	Proseguire la partecipazione del personale assegnato a iniziative di formazione negli ambiti di sviluppo, anche relativamente alle competenze digitali (rilevate mediante la piattaforma Syllabus) individuati dalla direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28.11.2023
Indicatori e Target	Indicatore 1: ore assicurate alla formazione (nr.) Valore target: ≥ 24 ore annue da parte del personale avviato alla attività di formazione positivamente certificate (Baseline: anno 2024) Indicatore 2: rilevazione del rendimento medio conseguito dal personale sulle competenze digitali (0=no, 1=sì) Valore target: 1 rilevazione con esito emerso (Baseline: anno 2024)

Obiettivo individuale 4	Assicurare il rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali ad eccezione di quelle legate alle emissioni di note di addebito (come da previsione della direttiva SMD-F-011)
Indicatori e Target	Indicatore 1: tempo medio di ritardo (nn. gg.) Valore target: 0 (zero) gg. di ritardo (Baseline: anno 2024) Indicatore 2: fatture pagate/fatture ricevute ed esigibili (%) Valore target: 100% (Baseline: anno 2024) Indicatore 3: Tempo medio di pagamento (nn. gg.) rilevato da Area RGS (ex PCC) Valore target: 30 (trenta) gg. Indicatore 4: Importo complessivo del debito scaduto e non pagato (Contabilità ordinaria e contabilità speciale) presente su Area RGS (ex PCC) Valore target: = 0 Baseline (15,4 M€ alla data dell'ultima rilevazione - 31 agosto 2024) Indicatore 5: Numero complessivo di fatture (in contabilità Ordinaria e contabilità Speciale) non pagate presenti su Area RGS (ex PCC). Valore target: = 0 Baseline (n. 2.306 alla data dell'ultima rilevazione - 31 agosto 2024)

2.2.1. Obiettivi di semplificazione

Nel corso dell'anno 2025 continua l'aggiornamento dell'infrastruttura di Alyante e questo consentirà risposte più rapide del sistema e una ottimizzazione dei processi al fine di rendere congruenti e fruibili i dati immagazzinati nel sistema con l'implementazione nel 2025 di una *dashboard* per il Gruppo Industriale AID per la fusione di tutti i dati gli stabilimenti.

Il processo è in continuo perfezionamento, in quanto è spesso necessario richiedere l'intervento della ditta fornitrice dell'ERP Alyante per apportare modifiche sulle impostazioni del gestionale necessarie per adattarlo alla particolarità dell'Agenzia: tale attività proseguirà nel corso del 2026, in parallelo al processo formativo di tutto il personale.



2.2.2. Obiettivi di digitalizzazione

Uno degli obiettivi che l'Agencia si prefigge di raggiungere nel triennio è quello di dotarsi ai vari livelli aziendali di idonei strumenti di controllo che permettano una gestione puntuale delle commesse e dei processi produttivi; inoltre, tramite il supporto e la collaborazione di società a ciò deputate, si sta individuando un software allo stato dell'arte che possa permettere la digitalizzazione del fascicolo personale dei dipendenti, con conseguente dematerializzazione tale da costituire la banca dati del fascicolo elettronico.

Al riguardo si considerano due fattori: da un lato, gli Stabilimenti hanno riscontrate criticità, derivanti sia dalla complessità del sistema gestionale che dalla necessità di adeguare la formazione del personale individuato per l'utilizzo della piattaforma; dall'altro, l'introduzione dei nuovi moduli del sistema richiederà ulteriori sessioni formative, in modalità non solo frontale ma anche digitale (*e-learning*). Pertanto nel corso degli anni 2025 e 2026 saranno predisposti percorsi di formazione del personale allo scopo di colmare tali carenze.

2.2.3. Obiettivi di efficienza in relazione alla tempistica di completamento delle procedure

In merito alle tempistiche di lavorazione dei procedimenti amministrativi, l'AID fa riferimento al D.P.R. 90/2010 - Libro sesto, Procedimenti amministrativi e trattamento dei dati personali - Titolo I, Procedimenti amministrativi di competenza del ministero della difesa.

Al riguardo, all'interno di AID viene favorita la circolazione delle informazioni, delle procedure e delle buone pratiche mediante due modalità:

- l'uso massivo della posta elettronica;
- la sistematica pubblicazione delle informazioni di interesse del personale (comunicazioni di servizio, ordini di servizio e atti dispositivi del Direttore Generale) nella Sezione "Amministrazione Trasparente" del sito internet e nel sistema di Gestione Documentale, privilegiando l'utilizzo del documento in formato elettronico a quello cartaceo.

2.2.4. Obiettivi e performance finalizzati alla piena accessibilità dell'amministrazione

L'argomento è trattato nei paragrafi 2.1.3, 2.2.3 e 2.3.7.

2.2.5. Obiettivi e performance per favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere

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 ai seguenti fattori:

- 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 (CUG).

Per quanto concerne il rispetto della quota riservata alle donne quali componenti delle commissioni di concorso ex art. 57 comma 1 lettera a), in fase di adozione degli atti di nomina delle commissioni decretate dal Direttore Generale, si tiene di conto del dettato normativo vigente in materia, compatibilmente con il



personale disponibile e le relative competenze specifiche. Al fine di dare evidenza di tale attività, vengono inseriti i riferimenti normativi nei succitati atti di nomina. A tal fine, viene fornita apposita informazione a tutti i responsabili delle proposte di commissione circa il rispetto del richiamato dettato normativo e le relative implicazioni gestionali. L'Ufficio incaricato al monitoraggio (vds. Sezione 4) provvede regolarmente alla verifica del rispetto della normativa sopra citata.

2.3. Sottosezione di programmazione Rischi corruttivi e trasparenza

Il rispetto degli obblighi della trasparenza costituisce strumento necessario e misura di contenimento e prevenzione dei fenomeni corruttivi.

In ossequio alle disposizioni normative di settore, l'Agenzia Industrie Difesa si è dotata di un Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT), nominato con Ordine di Servizio n.202 del 25.10.2024 del Direttore Generale. Il RPCT dell'AID è il Col. Massimiliano Carella¹.

2.3.1. Valutazione di impatto del contesto esterno

La valutazione del rischio corruttivo comporta innanzitutto una ben accurata analisi del contesto esterno, ovvero acquisire le informazioni tese a comprendere le dinamiche sociali ed economiche che ruotano attorno all'Agenzia Industrie Difesa. Da questo deriva, quindi, la determinazione di alcune misure di prevenzione che possano neutralizzare le specificità ambientali che concorrono ad incrementare il rischio corruttivo. La suddetta analisi è condotta da AID attraverso la realizzazione di modelli organizzativi concreti, seguendo la metodologia indicata dall'ANAC con il Piano Nazionale Anticorruzione 2022 (PNA).

In questo scenario un ruolo di rilievo è assunto dall'attività negoziale di AID che, dato il suo assetto organizzativo, si estrinseca attraverso attività contrattuali eseguite "centralmente" dalla Direzione Generale per le attività il cui importo a base di gara è superiore a € 100.000,00, e mediante acquisizioni eseguite dalle Unità Produttive (UU.PP.). Infatti, il decentramento amministrativo garantisce ai Capi delle UU.PP. autonomia amministrativa per l'impiego delle risorse finanziarie disponibili, esercitata attraverso il proprio organo di gestione.

La suddetta attività negoziale si esplica nel rispetto del Codice dei contratti pubblici di cui al D.lgs. 36/2023. Con riferimento ai suddetti contratti, l'AID svolge attività di coordinamento a cura della Direzione Generale allo scopo non solo di prevenire e contrastare qualsiasi tentativo corruttivo e tutelare gli interessi dell'Amministrazione stessa, ma anche di assicurare univocità di indirizzo e trasparenza alle procedure.

2.3.2. Valutazione di impatto del contesto interno

L'ANAC, con l'aggiornamento 2023 del PNA 2022 emanato con Delibera n. 605 del 19 dicembre 2023, ha focalizzato l'attività di analisi, in primo luogo, sulle "aree di rischio" connesse alla materia degli appalti pubblici.

Più nello specifico, l'ANAC ha individuato la probabilità di eventi rischiosi in rapporto alle diverse fasi della contrattazione pubblica. In particolare, con riferimento alla fase di affidamento, ha evidenziato che:

- possono essere messi in atto comportamenti finalizzati ad ottenere affidamenti diretti di contratti pubblici, inclusi gli incarichi di progettazione, in elusione delle norme che legittimano il ricorso a tali tipologie di affidamenti;

¹ In caso di assenza del RPCT le funzioni sono delegate su apposita piattaforma Adhoc all'Assistente RPCT.



- è possibile il rischio di frazionamento o alterazione del calcolo del valore stimato dell'appalto in modo tale da non superare i valori economici che consentono gli affidamenti diretti;
- è possibile il rischio di frazionamento o alterazione del calcolo del valore stimato dell'appalto in modo tale da eludere le soglie economiche fissate per la qualificazione delle stazioni appaltanti;
- può non essere data attuazione alla rotazione dei soggetti affidatari, al di fuori dei casi di cui all'art. 49, comma 5, del Codice degli appalti (D.lgs.36/2023), disattendendo la regola generale dei "due successivi affidamenti";
- per quanto riguarda il c.d. "appalto integrato", consentito per tutte le opere ad eccezione della manutenzione ordinaria, si potrebbero avere proposte progettuali elaborate più per il conseguimento degli esclusivi benefici e/o guadagni dell'impresa piuttosto che per il soddisfacimento dei bisogni collettivi, tali da poter determinare modifiche/varianti, sia in sede di redazione del progetto esecutivo sia nella successiva fase realizzativa, con conseguenti maggiori costi e tempi di realizzazione;
- è possibile il rischio di situazioni di conflitto di interessi con particolare riferimento alla figura del RUP e del personale di supporto;
- si potrebbe avere un aumento del rischio di possibili accordi collusivi tra le imprese partecipanti a una gara volti a manipolarne gli esiti, utilizzando il meccanismo del subappalto, anche a "cascata", come modalità per distribuire i vantaggi dell'accordo ad altri partecipanti alla stessa gara.

Con riferimento alla fase di esecuzione l'ANAC ha inoltre evidenziato che:

- si potrebbero osservare comportamenti corruttivi ricorrendo alle modifiche e alle varianti di contratti per conseguire maggiori guadagni, a danno anche della qualità della prestazione resa, in assenza dei controlli previsti dal nuovo codice e dei vincoli imposti dalla disciplina di settore;
- è possibile il rischio connesso all'omissione di controlli in sede esecutiva da parte del RUP, del DL o del DEC sul corretto svolgimento delle prestazioni contrattuali per favorire l'impresa esecutrice.

Tenendo presente le potenzialità di rischi connesse alle due fasi fondamentali della contrattazione pubblica, in considerazione dell'assetto organizzativo (**Allegato A**), della *mission* istituzionale di AID e dei relativi procedimenti (**Allegato B**), l'analisi del contesto interno si è concentrata principalmente sull'area di rischio concernente i contratti pubblici.

2.3.3. Mappatura dei processi sensibili

Avuto riguardo alla struttura organizzativa dell'Agenzia, in aderenza alle indicazioni contenute nell'aggiornamento 2023 al PNA 2022, con il presente documento, confermando che le aree di rischio sono sostanzialmente quelle afferenti ai contratti e ai concorsi pubblici², l'Agenzia provvede ad individuare e ad elaborare procedure tese ad uniformare l'attività contrattuale e concorsuale. L'Agenzia effettua la mappatura dei procedimenti, afferente all'area dei "Contratti pubblici", comuni alle articolazioni dell'Agenzia (DG e UU.PP.) e dei concorsi pubblici. Tale ricognizione trova la sua naturale rappresentazione negli allegati da C a N a premessa dell'analisi del rischio.

In particolare sono stati interessati, con azioni mirate, i responsabili dei settori "Contratti pubblici" della sede della Direzione Generale e i Capi UU.PP., invitandoli ad una sempre più accurata classificazione non solo dei processi ad alto rischio, ma anche degli incarichi a maggior rischio. Tale scopo può essere raggiunto individuando le relative azioni adeguate, sia preventive che correttive.

² Laddove necessario, l'Agenzia sottopone a monitoraggio altre aree operative potenzialmente oggetto di rischi.



La mappatura così compiuta evidenzia processi/procedimenti riferiti soprattutto alle aree di rischio afferenti principalmente al settore dei “Contratti pubblici”.

2.3.4. Identificazione e valutazione dei rischi corruttivi potenziali e concreti

In virtù della sopraindicata mappatura viene condotta la valutazione del rischio per ciascun processo o fase di processo mappato attraverso le fasi di:

- Identificazione del rischio;
- Analisi del rischio;
- Ponderazione del rischio.

L’attività di identificazione del rischio, o meglio degli eventi rischiosi, ha l’obiettivo di individuare gli eventi di natura corruttiva che possono verificarsi in relazione ai processi o alle fasi dei processi mappati. Tale attività viene condotta dalle singole UU.PP. con il coordinamento dei referenti, tenuto conto del contesto esterno e dello specifico contesto organizzativo di AID.

L’attività di analisi del rischio è mirata alla valutazione dell’eventualità che l’evento rischioso si realizzi e delle conseguenze che lo stesso produce sull’organizzazione (probabilità e impatto). In particolare, tale analisi è essenziale al fine di:

- Comprendere le cause del verificarsi di eventi corruttivi e, conseguentemente, individuare le migliori modalità per prevenirli;
- Definire quali siano gli eventi rischiosi più rilevanti e il livello di esposizione al rischio dei processi.

Tale analisi, quindi, determina il livello di rischio di ciascun evento, rappresentato da un valore numerico. In tale ottica, per ciascun evento rischioso catalogato, viene stimato il valore della probabilità ed il valore dell’impatto secondo i criteri dettati dal PNA 2022, dall’aggiornamento 2023 e dai chiarimenti successivamente forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP). L’impatto viene misurato in termini di impatto economico, organizzativo e reputazionale. Il prodotto tra il valore della probabilità ed il valore dell’impatto così determinati esprime il livello di rischio connesso all’evento.

La ponderazione del rischio, svolta sotto il coordinamento del RPCT, consiste nel definire le priorità e l’urgenza di trattamento dei potenziali eventi rischiosi, in rapporto tra di loro ed alla luce delle risultanze della sopramenzionata analisi al fine di «agevolare, sulla base degli esiti dell’analisi del rischio i processi decisionali riguardo a quali i rischi necessitano di un trattamento e le relative priorità di attuazione. Tenuto conto dell’obiettivo strategico dettato dal PNA 2022 e dall’aggiornamento 2023 di suddetto documento di ridurre le opportunità di corruzione, la classificazione degli eventi rischiosi nell’area contrattualistica della Direzione Generale e delle UU.PP. (da **Allegato C** ad **Allegato N**) si basa prioritariamente sulla valutazione della probabilità che i medesimi si verifichino. Tale metodologia, il cui risultato è illustrato graficamente in **Allegato O**, comporta che a parità di valore di rischio dato dal prodotto probabilità per impatto, l’evento rischioso possa essere soggetto a differente classificazione di trattamento. A seguito dell’analisi condotta da ciascuna UU.PP./ Direzione Generale nell’area di rischio in esame ovvero quella dei “contratti pubblici”, vengono censiti nell’ambito dei processi/fasi di processo esaminati n. 100 potenziali eventi rischiosi. L’indice della probabilità e l’indice di impatto risultano compresi tra un valore minimo di 1,00 e quello massimo di 4,00. I valori dell’impatto (asse X) ed i valori della probabilità (asse Y) sono stati riportati in una rappresentazione cartesiana (citato **Allegato O**). Tali valori evidenziano che, in rapporto alla scala indicata nel PNA (valore massimo del prodotto tra impatto e probabilità pari a 16³) il rischio associato in analogia all’anno 2024, relativo ai vari processi esaminati, si attesta per la maggior parte su valori bassi.

³ Valore dato dal prodotto di 4 (il valore massimo dell’impatto) per 4 (il valore massimo della probabilità).



2.3.5. Progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio

La fase di trattamento del rischio è la fase tesa a individuare i correttivi e le modalità più idonee a prevenire i rischi, sulla base delle priorità emerse in sede di valutazione degli eventi rischiosi. In tale fase, l'amministrazione non deve limitarsi a proporre astrattamente delle misure, ma deve opportunamente progettarle e scadenzarle a seconda delle priorità rilevate e delle risorse a disposizione. La fase di individuazione delle misure deve essere impostata avendo cura di contemperare la sostenibilità anche della fase di controllo e di monitoraggio delle stesse, onde evitare la pianificazione di misure astratte e non realizzabili. Pertanto, nell'ambito, della presente sottosezione di programmazione Rischi corruttivi e trasparenza sono state indicate, per l'area di rischio esaminata, le misure di prevenzione da implementare per ridurre la probabilità che il rischio si verifichi. In tale contesto, sono state operate differenziazioni in merito a:

- Misure generali, in grado di incidere sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione, intervenendo in materia trasversale sull'intera amministrazione;
- Misure specifiche, capaci di influire su specifici problemi, che vengono individuati mediante l'analisi del rischio.

L'individuazione e la valutazione delle misure viene compiuta di concerto con le UU.PP., con il coinvolgimento dei dirigenti per le aree di competenza e con il coordinamento generale del RPCT⁴, tenendo conto anche degli esiti del monitoraggio sulla trasparenza ed integrità e dei controlli interni (art. 14, co. 4, lett. a) del D.lgs. n. 150 del 2009). Inoltre, per ciascuna misura vengono individuate le modalità di implementazione attraverso la progettazione, che ne ha definito le fasi, i soggetti responsabili ed i termini di attuazione.

2.3.5.1. Prevenzione E Contenimento del Rischio – Misure Generali

Direttiva AID per approvvigionamenti beni, servizi e lavori

L'Agenzia è dotata di una specifica procedura tesa a disciplinare gli approvvigionamenti delle Unità produttive dipendenti (**Allegato P**). Detta Procedura è sostanzialmente informata ai principi sanciti dal D.lgs. n. 36/2023 che, fatta salva la facoltà delle stazioni appaltanti di ricorrere, nell'esercizio della propria discrezionalità, alle procedure ordinarie, per gli affidamenti sotto soglia individua procedure semplificate per la selezione del contraente, in relazione all'importo. Dette procedure, per l'affidamento e l'esecuzione di lavori, servizi e forniture postulano, comunque, il rispetto dei principi di seguito indicati ovvero:

- Economicità: uso ottimale delle risorse da impiegare nello svolgimento della selezione ovvero nell'esecuzione del contratto
- Efficacia: congruità dei propri atti rispetto al conseguimento dello scopo cui sono preordinati;
- Tempestività: esigenza di non dilatare la durata del procedimento di selezione del contraente in assenza di obiettive ragioni;
- Correttezza: avere una condotta leale ed improntata a buona fede, sia nella fase di affidamento sia in quella di esecuzione;

⁴ Fermo restando che il monitoraggio/verifica sarà condotto in linea con quanto previsto dal paragrafo 2.3.6, si richiama quanto previsto dal PNA e successivi aggiornamenti, ossia che i Dirigenti devono assumersi la responsabilità dell'attuazione delle misure di propria competenza programmate nella sezione Trasparenza ed Anticorruzione del PIAO e operare in maniera tale da creare le condizioni che consentano l'efficace attuazione delle stesse da parte del personale.



- Libera concorrenza: effettiva contendibilità degli affidamenti da parte dei soggetti potenzialmente interessati;
- Non discriminazione e parità di trattamento: valutazione equa ed imparziale dei concorrenti e eliminazione di ostacoli o restrizioni nella predisposizione delle offerte e nella loro valutazione;
- Trasparenza e pubblicità: rendere conoscibili le procedure di gara, nonché l'uso di strumenti che consentono un accesso rapido ed agevole alle informazioni relative alle procedure;
- Proporzionalità: adeguatezza ed idoneità dell'azione rispetto alle finalità e all'importo dell'affidamento;
- Rotazione: non consolidare rapporti solo con alcune imprese.

Tali principi saranno oggetto di costante sensibilizzazione da parte dell'Ufficio Acquisti e Contrattualistica/UU.PP. verso il personale dipendente. Inoltre la Direzione Generale ha adottato la Procedura operativa P SGI 7.1 – AID.DG.27 (**Allegato Q**), attualmente in vigore.

Nel corso del 2025 entrambe le procedure (cit. Allegati P e Q) saranno adeguate alle disposizioni normative di cui al D.lgs. 36/2023.

Codice di comportamento

L'AID ha adottato lo stesso codice di comportamento del Ministero della Difesa, dicastero vigilante, approvato e recepito con provvedimento del direttore Generale *pro tempore*, datato 12 dicembre 2019.

Con il D.P.R. 13 giugno 2023, n. 81 («Regolamento concernente modifiche al decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62, recante: «Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165»), pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 150 del 29 giugno 2023, è stato emanato il «Regolamento concernente modifiche al decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62, recante il «Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165». Tali modifiche sono state acquisite dall'Agenzia con l'entrata in vigore del suddetto Regolamento, avvenuta in data 14 luglio 2023.

Nell'Agenzia, come è noto, opera sia personale civile che personale militare. Per il primo le disposizioni di cui al D.P.R. n. 62/2013 trovano integrale applicazione, mentre, per il secondo (ricompreso tra le categorie di personale in regime di diritto pubblico), gli obblighi previsti dal citato Decreto n. 62 costituiscono principi di comportamento secondo quanto previsto dall'art. 2 del medesimo.

In linea con le indicazioni contenute nel PNA 2022, il Codice individua obblighi specifici di comportamento nei confronti dei dipendenti che operano nelle aree dove è maggiore l'esposizione al rischio di corruzione, quali l'obbligo di conoscere il presente Piano⁵, con particolare riferimento all'area di rischio nella quale opera il dipendente, e di orientare il proprio operato in modo da porre il massimo grado di diligenza quanto più elevata è la qualifica di valutazione del rischio.

Rotazione del personale addetto alle aree di rischio

Come opportunamente suggerito dall'ANAC nel PNA 2022, poi ribadito nel relativo aggiornamento 2023, in sostituzione della misura della rotazione ordinaria, attesa la peculiarità dell'attività svolta dall'Agenzia, è stata attuata una corretta articolazione dei compiti e delle competenze al fine di evitare che l'attribuzione di

⁵ Saranno effettuate da parte della struttura RPCT nel 2025 riunioni informative per illustrare al personale AID i contenuti delle misure riportate nel presente PIAO. Per le UU.PP., l'attività informativa sarà a cura dei rispettivi Capi Unità/ Direttori.



più mansioni e più responsabilità in capo ad un unico soggetto non finisca per esporre l'amministrazione a rischi di errori o comportamenti scorretti. Pertanto, nelle aree a rischio, dovranno essere affidate le varie fasi procedurali a più persone (verifica a cura dell'Ufficio Acquisti e Contrattualistica e dell'Ufficio Gestione del Personale per la Direzione Generale per quanto di rispettiva/ possibile competenza), dando attuazione alla previsione normativa in tema di procedimento amministrativo con l'individuazione del responsabile del procedimento e del responsabile del provvedimento finale.

Come misura preventiva ulteriore AID ha già programmato all'interno delle varie unità organizzative una rotazione "funzionale" mediante la modifica periodica di compiti e responsabilità.

Si procederà, ad ogni modo, alla riduzione del rischio incrementando l'azione di controllo. Resta, ad ogni modo, dovere dell'Ufficio Gestione del Personale (con il contributo delle altre articolazioni di AID) e delle figure dirigenziali delle diverse UU.PP., segnalare, dando comunicazione formale all'organo di vertice, le esigenze di avvicendamento di quel personale impiegato, da oltre cinque anni, in incarichi maggiormente esposti al rischio di corruzione.

Obbligo di astensione in caso di conflitto di interesse

L'entrata in vigore dell'art. 6 bis, della Legge n. 241 del 1990 («Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi»), aggiunto dall'art. 1, comma 41, Legge n. 190/2012, ed integrato dall'art. 7 del D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62 («Codice di comportamento dei dipendenti pubblici»), impone che il responsabile del procedimento ed i titolari degli uffici competenti ad adottare i pareri, le valutazioni tecniche, gli atti endoprocedimentali e il provvedimento finale debbano astenersi in caso di conflitto di interessi, segnalando ogni situazione di conflitto, anche potenziale. Il dipendente si deve astenere dal partecipare all'adozione di decisioni o ad attività che possano coinvolgere interessi propri, ovvero di suoi parenti, affini entro il secondo grado, del coniuge o di conviventi, oppure di persone con le quali abbia rapporti di frequentazione abituale, ovvero, di soggetti od organizzazioni con cui egli o il coniuge abbia causa pendente o grave inimicizia o rapporti di credito o debito significativi, ovvero di soggetti od organizzazioni di cui sia tutore, curatore, procuratore o agente, ovvero di enti, associazioni anche non riconosciute, comitati, società o Stabilimenti di cui sia amministratore o gerente o dirigente. Il dipendente deve astenersi in ogni altro caso in cui esistano gravi ragioni di convenienza.

Ove si verifichino i presupposti previsti dalla normativa sopracitata, il dipendente deve comunicare tempestivamente in forma scritta al proprio superiore gerarchico i motivi per i quali deve astenersi dal partecipare all'adozione di decisioni o ad attività, secondo la procedura di cui all'art. 6 del Codice di comportamento dei dipendenti dell'AID.

Sull'astensione si esprime il responsabile dell'Ufficio di appartenenza, che deciderà con atto motivato sui modi ed i tempi dell'astensione. Per quanto concerne le UU.PP., ciascuna è tenuta a dare conoscenza a tutto il personale dipendente circa l'obbligo di astensione, le conseguenze scaturenti dalla sua violazione e i comportamenti da seguire in caso di conflitto di interesse e riferiranno con immediatezza al Capo Unità le situazioni di conflitto riguardanti il personale ivi operante. Inoltre forniranno informazioni riguardanti:

- Le misure implementate per far emergere ogni situazione di conflitto, anche potenziale;
- Le modalità ed i tempi dell'attività informativa e/o qualunque iniziativa di formazione.



Conferimento ed autorizzazione incarichi

La misura è prevista dall'art. 1, comma 42, della L. n. 190/2012 all'art. 53, D.lgs. n. 165/2001 («Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche»), tendente all'armonizzazione dei divieti da osservare nel conferimento degli incarichi. Nelle more dei regolamenti da emanarsi su proposta del Ministro per la pubblica amministrazione e la semplificazione per individuare gli incarichi vietati ai dipendenti, occorre attenersi ai criteri generali elaborati dal DFP il 24 luglio 2013.

Per quanto riguarda il personale militare, ci si attiene alle disposizioni del Segretariato generale della difesa e delle Direzioni generali per il personale militare (Circolare M_D GMIL 0396572 del 31 luglio 2008 e successive integrazioni). Sulla base di tali criteri generali definiti e tenuto conto delle disposizioni in materia di esercizio di attività extraprofessionale in vigore, il dirigente responsabile segnalerà al RPCT:

- Il numero di conferimenti ed autorizzazioni concesse sia a titolo gratuito sia retribuite;
- I casi di richieste di conferimento non accolte per sussistenza di conflitto di interesse.

Inconferibilità per incarichi dirigenziali

A norma dell'art. 1, commi 49 e 50, della Legge n. 190/2012, è stato emanato il D.lgs. 8 aprile 2013, n. 39 («Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell'articolo 1, commi 49 e 50, della legge 6 novembre 2012, n. 190»), che detta disposizioni in materia di inconferibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico. Viene definita quale inconferibilità la *«preclusione, permanente o temporanea, a conferire gli incarichi a coloro che abbiano riportato condanne penali per i reati previsti dal capo I del titolo II del libro secondo del codice penale, a coloro che abbiano svolto incarichi o ricoperto cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati da pubbliche amministrazioni o svolto attività professionali a favore di questi ultimi, a coloro che siano stati componenti di organi di indirizzo politico»*.

Nel quadro delle misure da adottare per garantire il rispetto della disciplina di cui al citato D.lgs., occorre attuare le seguenti azioni:

- I dirigenti civili, all'atto del conferimento di incarichi dirigenziali di livello generale e non generale devono rendere una dichiarazione sulla insussistenza delle cause di inconferibilità normativamente previste. Tale dichiarazione dovrà essere pubblicata sul sito istituzionale dell'AID nell'area web "Amministrazione trasparente" a cura dell'Organo/Ufficio a ciò deputato;
- Per il personale militare dirigente in attività di servizio, lo Stato Maggiore della Difesa ha disposto che gli organi di impiego delle FF.AA./CC provvedono ad indicare nel preambolo delle determinazioni d'impiego di aver verificato l'insussistenza delle cause di inconferibilità facendo espresso riferimento all'art. 20 del D.lgs. n. 39/2013. Detto personale è soggetto all'obbligo di informare immediatamente l'Amministrazione circa ogni evento che possa avere riflesso sul servizio e, quindi, anche le cause di incompatibilità/inconferibilità;
- Nell'ambito della procedura per il conferimento degli incarichi dirigenziali civili, le condizioni ostative al conferimento devono essere indicate nell'avviso del relativo interpello, unitamente alla richiesta di allegare alla manifestazione di disponibilità degli interessati la dichiarazione sull'insussistenza delle condizioni di cui sopra per gli specifici incarichi per cui si concorre.

Nell'interpello deve essere contenuta una clausola esplicita di esclusione dalla partecipazione ove l'elemento di organizzazione competente dell'Agenzia (Capo Ufficio Gestione del Personale) rilevi in capo al candidato



la sussistenza di una delle predette cause. Il dirigente responsabile delle risorse umane della Direzione Centrale riferirà al RPCT:

- I casi in cui emergano cause di inconferibilità che non risultavano note all'amministrazione, per la contestazione all'interessato;
- Le misure idonee a garantire provvedimenti di assegnazione di incarichi adeguati al quadro normativo, con i relativi tempi di attuazione;
- Sulle verifiche di veridicità delle dichiarazioni rese dagli interessati sull'insussistenza di cause di inconferibilità ed il numero di eventuali violazioni accertate.

Incompatibilità per particolari posizioni dirigenziali

Il D.lgs. n. 39/2013 e ss.mm.ii detta disposizioni in materia di incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico.

Viene definita quale incompatibilità «l'obbligo per il soggetto cui viene conferito l'incarico di scegliere, a pena di decadenza, entro il termine perentorio di quindici giorni, tra la permanenza nell'incarico e l'assunzione e lo svolgimento di incarichi e cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati dalla pubblica amministrazione che conferisce l'incarico, lo svolgimento di attività professionali ovvero l'assunzione della carica di componente di organi di indirizzo politico».

Nel quadro delle misure da adottare per garantire il rispetto della disciplina di cui al citato D.lgs., occorre attuare le seguenti azioni:

- Al Dirigente responsabile del capitale umano, al quale gli interessati dovranno produrre apposita attestazione all'atto di conferimento degli incarichi stessi, spetta la verifica dell'assenza di cause di incompatibilità per il personale civile destinatario di incarichi dirigenziali. Di tale dichiarazione deve essere dato conto nel menzionato provvedimento;
- Le Forze Armate di appartenenza devono verificare l'insussistenza di una delle cause di incompatibilità del personale militare dirigente in servizio attivo.

Il RPCT, nei casi in cui è stata verificata l'esistenza o l'insorgere di situazioni di incompatibilità, procederà con la contestazione all'interessato.

Attività successive alla cessazione dal servizio (divieto di *pantouflage*)

L'art.1, comma 42, della L. n. 190/2012 ha apportato modifiche all'art. 53, D.lgs. n. 165/2001 disciplinando altresì le attività lavorative intraprese successivamente alla cessazione del servizio.

Pertanto, i dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del citato D.lgs. non possono svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di pubblico impiego, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività della pubblica amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri. I contratti conclusi e gli incarichi conferiti in violazione di quanto previsto dal citato comma sono nulli ed è fatto divieto ai soggetti privati che li hanno conclusi o conferiti di contrattare con le pubbliche amministrazioni per i successivi tre anni con obbligo di restituzione dei compensi eventualmente percepiti e accertati ad essi riferiti. Nel quadro delle misure da adottare per garantire il rispetto della disciplina di cui al citato D.lgs., occorre attuare le seguenti azioni (a cura di Ufficio Acquisti e Contrattualistica/ Ufficio Gestione del Personale per i settori di propria competenza):



- Inserire nei bandi di concorso, tra le condizioni di partecipazione, la prescrizione circa la non ammissibilità alla partecipazione alla gara di concorrenti per i quali sussistano le condizioni di cui all'art.53, comma 16-ter del D.lgs. n. 165/2001 o che siano incorsi, ai sensi della normativa vigente, in ulteriori divieti a contrattare con la pubblica Amministrazione;
- Chiedere a tutte le imprese concorrenti di fornire, tra la documentazione di ammissione alla gara, anche un'autodichiarazione cosiddetta *pantouflage* attestante che l'impresa, consapevole del divieto posto dall'art. 53, comma 16-ter del D.lgs. 165/2001, dichiara di non avere concluso e si impegna a non concludere, contratti di lavoro subordinato o autonomo e di non aver attribuito e si impegna a non attribuire incarichi ad ex dipendenti che hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto della amministrazione nei loro confronti per il triennio successivo alla cessazione del rapporto;
- Inserire nei contratti di assunzione del personale civile specifica clausola di richiamo agli obblighi del citato art. 53;
- Notificare al dipendente che cessa dal servizio il divieto posto dal citato art. 53.

Formazione di commissioni, assegnazione agli uffici, conferimento di incarichi in caso di condanna per delitti contro la PA

L'art. 1, comma 46, della L. n. 190/2012 ha aggiunto l'art. 35-bis al D.lgs. n. 165/2001, in materia di prevenzione del fenomeno della corruzione nella formazione di commissioni e nelle assegnazioni agli uffici, e dispone che coloro che siano stati condannati, anche con sentenza non passata in giudicato, per i reati previsti nel capo I del titolo II del libro secondo del codice penale non possano:

- Fare parte, anche con compiti di segreteria, di commissioni per l'accesso a pubblici impieghi;
- Essere assegnati, anche con funzioni direttive, agli uffici preposti alla gestione delle risorse finanziarie, all'acquisizione di beni, servizi e forniture, nonché alla concessione o all'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, attribuzioni di vantaggi economici a soggetti pubblici e privati;
- Fare parte delle commissioni per la scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, per la concessione o l'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché per l'attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere.

Tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito

L'art. 1, comma 51, della Legge n. 190/2012 ha introdotto, nell'ambito del D.lgs. n. 165/2001 e successive modificazioni, una disposizione (art. 54-bis, abrogato dal D.lgs. 10 marzo 2023, n.24, che costituisce attualmente la norma di riferimento) a tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti (il c.d. *whistleblower*). Fuori dei casi di responsabilità a titolo di calunnia o diffamazione, il pubblico dipendente che denuncia all'autorità giudiziaria o alla Corte dei Conti, ovvero riferisce al proprio superiore gerarchico condotte illecite di cui sia venuto a conoscenza in ragione del rapporto di lavoro, non può essere sanzionato, licenziato o sottoposto ad una misura discriminatoria, diretta o indiretta, avente effetti sulle condizioni di lavoro per motivi collegati direttamente o indirettamente alla denuncia.

Nell'ambito del procedimento, l'identità del segnalante non può essere rivelata, senza il suo consenso, sempre che la contestazione dell'addebito disciplinare sia fondata su accertamenti distinti e ulteriori rispetto alla segnalazione. Qualora la contestazione sia fondata, in tutto o in parte, sulla segnalazione, l'identità può essere rivelata ove la sua conoscenza sia assolutamente indispensabile per la Difesa dell'incolpato.



L'adozione di misure discriminatorie è segnalata all'ANAC, per i provvedimenti di competenza, dall'interessato o dalle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative nell'amministrazione nella quale le stesse sono state attuate. La denuncia è sottratta alla disciplina di accesso agli atti di cui alla Legge n. 241 del 1990 e successive modificazioni.

Le comunicazioni e i dati dovranno essere trattati con la massima riservatezza sia per la tutela del denunciante che del soggetto segnalato.

In aderenza a quanto stabilito nella Determinazione ANAC n. 6/2015, le segnalazioni potranno essere inviate direttamente all'Autorità all'indirizzo whistleblowing@anticorruzione.it.

La tutela dei denunciati dovrà essere supportata anche da un'efficace attività di sensibilizzazione, comunicazione e formazione sui diritti e gli obblighi relativi alla divulgazione delle azioni illecite. A tal fine ciascuna U.P., con la modalità che ritiene più opportuna, dovrà informare i propri dipendenti sull'importanza dello strumento e sul loro diritto ad essere tutelati nel caso di segnalazione di azioni illecite, nonché sugli eventuali risultati dell'azione cui la procedura di tutela del *whistleblower* ha condotto.

In aggiunta, l'Agenzia Industrie Difesa ha aderito al progetto *whistleblowingPA*, registrandosi sull'apposito sito. Completata la registrazione, l'ente ha accesso alla propria piattaforma personale che sarà resa disponibile in *cloud* e accessibile su internet ad un indirizzo specifico per ciascuna PA.

La piattaforma, basata sul software *GlobalLeaks*, permette al Responsabile per la Prevenzione della Corruzione di ricevere le segnalazioni di illeciti da parte dei dipendenti dell'ente e di dialogare con i segnalanti, anche in modo anonimo.

Al link <https://agenziaindustriedifesa.whistleblowing.it/> dipendenti e collaboratori dell'ente, nonché dipendenti e collaboratori delle aziende che prestano opere o servizi per la PA, potranno fare segnalazioni, utilizzando un questionario.

Nel 2024 non si sono verificate segnalazioni di illecito.

Patti di integrità e protocolli di legalità

Il Patto di integrità, previsto dall'art. 1, comma 17 della Legge n. 190/2012 e dalle disposizioni di cui al PNA, emanato dall'ANAC ed approvato con Delibera n. 72/2013, costituisce lo strumento pattizio con il quale le amministrazioni pubbliche tendono ad elevare le misure anticorruzione in materia di appalti pubblici. Esso, infatti, stabilisce la reciproca e formale obbligazione tra le stazioni appaltanti e gli operatori economici che partecipano alle procedure indette per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, di improntare i propri comportamenti ai principi di lealtà, trasparenza e correttezza. In definitiva tale documento richiama specifiche regole comportamentali tese alla prevenzione del fenomeno corruttivo e volte a valorizzare comportamenti eticamente adeguati a tutti i concorrenti. Le stazioni appaltanti dell'AID, pertanto, nell'ambito delle procedure indette per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, dovranno:

- Predisporre ed utilizzare specifici patti di integrità;
- Inserire negli avvisi, nei bandi di gara e nelle lettere di invito, specifica clausola di salvaguardia che prescriba l'esclusione della ditta dalla gara ovvero la risoluzione del contratto nel caso di mancato rispetto del patto di integrità.



Formazione su anticorruzione e trasparenza

Il RPCT, in linea con Piano Antinazionale Anticorruzione⁶, ha individuato per l'anno 2025, unitamente al personale che opera nell'ambito della struttura RPCT, principalmente i settori contratti e concorsi quali primari (ma non esclusivi) per implementare e/o continuare l'attività di formazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza.

Per quanto concerne le UU.PP., i Capi delle stesse dovranno individuare e destinare alla formazione il personale che opera nei settori particolarmente a rischio.

Altre Misure Generali

Al fine di attuare efficaci strategie di prevenzione e contrasto della corruzione e, più in generale, dell'illegalità all'interno dell'AID, sarà implementato il monitoraggio sul rispetto dei termini procedurali attraverso i quali è possibile far emergere eventuali omissioni o ritardi che possono essere sintomo di fenomeni corruttivi. In tale ottica, a seguito delle modifiche apportate alla L. 241/1990, il rispetto del termine di conclusione del procedimento amministrativo è di grande rilevanza. È per questo motivo che, nell'ambito di AID, ciascun Responsabile di U.P. e di Unità Organizzative, attuerà incisive misure di monitoraggio e mappatura di processi e rischi riguardo i procedimenti assoggettati alla disciplina della L. 241/1990.

A tal proposito, una delle fattispecie che espone le organizzazioni a maggior rischio consiste nella concentrazione di più mansioni e più responsabilità in capo ad un unico soggetto. Per rimediare a tale rischio, criterio cardine del *risk management* è la c.d. *segregation of duties*, che consta della segregazione dei compiti tra unità/posizioni organizzative diverse nell'ambito di un medesimo processo e che AID è chiamata ad adoperare nel triennio 2025-2027.

2.3.6. Misure specifiche e Monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle stesse

Come misure specifiche sono state individuate le seguenti:

- Effettiva rotazione delle commissioni di collaudo;
- Verifiche relative ai singoli affidamenti eseguite a cura di ciascun responsabile dell'esecuzione identificato nell'ambito della specifica DAC;
- La verifica sulla rotazione degli operatori economici a cadenza trimestrale mediante compilazione di prospetti analitici contenenti inoltre valori e modalità di affidamento;
- La nomina, ai sensi dell'art. 15 comma 4 del D.lgs. 36/2023, delle figure previste per le fasi di programmazione, progettazione ed esecuzione e un responsabile di procedimento per la fase di affidamento che per le unità Produttive coincide con il Capo Servizio Amministrativo.

Tenuto conto della progettazione delle misure per il contrasto degli eventi corruttivi definita nell'ambito del presente Piano, il responsabile PCT provvede alla verifica dell'efficacia del sistema di prevenzione adottato valutandone eventuali correzioni in termini di analisi, ponderazione e trattamento del rischio. Tale attività sarà implementata nel corso dell'anno 2025 tramite monitoraggio specifico.

Come già esaminato in precedenza, è stato suggerito ai responsabili delle Unità Produttive di elaborare per il triennio 2025-2027, come ulteriore misura di prevenzione specifica, un «Piano preventivo di analisi del rischio», valido per ogni singolo servizio fornito (**Allegato O**). Il citato piano risponde, da un lato, all'esigenza

⁶ Si veda in proposito l'Allegato 3 del PNA 2022.



di valutare le possibili criticità nelle aree di rischio mediante il controllo delle risultanze (derivanti dal prodotto di probabilità ed impatto), e, dall'altro, a quella di prevenire eventuali fenomeni corruttivi nonché a conseguire la certificazione prevista nell'ambito del *framework* UNI ISO 37001⁷.

Per ciò che concerne l'Ufficio Acquisti e Contrattualistica, è stata inoltre applicata la procedura secondo la quale tutte le Determine a Contrarre (le c.d. D.A.C.) per le attività sopra la soglia dell'affidamento diretto sono inoltrate all'Ufficio Acquisti e Contrattualistica della Direzione Generale per la verifica della procedura amministrativa applicata e per l'individuazione delle figure incaricate delle fasi procedurali.

Costante è l'impegno volto a sensibilizzare i Capi Servizi Amministrativi delle UU.PP. circa la corretta applicazione dei principi di concorrenza, rotazione degli inviti agli operatori economici l'utilizzo di procedure aperte e pubbliche attraverso il portale Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione.

E' fondamentale evidenziare che l'implementazione del piano è inoltre correlata alle attività di controllo sull'idoneità della gestione del rischio posta in essere e rientra nelle competenze del RPCT, il quale ha stabilito che il monitoraggio si concentri sulle seguenti aree:

- L'attuazione e la sostenibilità delle misure previste dal Piano;
- Le difficoltà applicative e le criticità;
- Le iniziative di pubblicazione di dati e documenti in aggiunta a quelli previsti dalla normativa;
- Le proposte di ulteriori misure da sviluppare per presidiare i processi;
- Le modifiche all'assetto organizzativo delle unità produttive e la relativa composizione numerica;
- La mappatura degli incarichi per cui effettuare la rotazione nell'anno in corso o in quello successivo;
- Il personale a cui è stata rilasciata o negata l'autorizzazione allo svolgimento di incarichi extra-istituzionali, distinguendo tra gli incarichi retribuiti e quelli gratuiti;
- Le violazioni del codice di comportamento.

Come stabilito dalla procedura operativa interna "P SGI 6.1 – AID. DG. 23 – Gestione dell'anticorruzione e trasparenza" (**Allegato R**)⁸ il monitoraggio relativo all'attuazione della presente sottosezione di programmazione Rischi corruttivi e trasparenza e delle misure specifiche anti corruttive continuerà nel corso del 2025 con scadenza periodica ed, ove necessario, sarà effettuato tempestivamente. In particolare il monitoraggio, in linea con il Piano Nazionale Anticorruzione (2022) sarà articolato nel corso dell'anno 2025 mediante un controllo che si svolge su due livelli:

- Il controllo di primo livello, da eseguirsi in autovalutazione da parte dei responsabili degli uffici/UU.PP. ovvero mediante verifica interna. A tal riguardo è possibile avvalersi di possibili/eventuali check list⁹ ai fini del monitoraggio. Gli esiti del citato monitoraggio/autovalutazione dovranno essere condivisi con il RPCT per verificare lo stato di attuazione del PIAO o il mancato adempimento dello stesso;
- Il controllo di secondo livello, da attuarsi mediante l'Auditor ad hoc della legalità, di prevista costituzione, per le esigenze dell'Agenzia.

⁷ Trattasi della certificazione vigente in materia di anticorruzione

⁸ È previsto l'aggiornamento della procedura in oggetto nel 2025.

⁹ Gli Allegati U e V del presente documento recepiscono le misure generali contenute nel presente PIAO nonché, per la parte della contrattualistica, le indicazioni fornite dall'ANAC nell'Aggiornamento 2023 al PNA, approvato con delibera n. 605 del 19 dicembre 2023.



2.3.7. Programmazione dell'attuazione della trasparenza e relativo monitoraggio

Il D.lgs. 33/2013 («Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni») definisce la trasparenza come l'«*accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni*», attribuendo alla stessa lo «*scopo di favorire forme diffuse di controllo*» su due fondamentali ambiti dell'intervento della Pubblica Amministrazione, costituiti rispettivamente dal «*perseguimento delle funzioni istituzionali*» e dall'«*utilizzo delle risorse pubbliche*» (art. 1, comma 1).

Inoltre, la citata norma, con un'importante innovazione rispetto alle previsioni del D.lgs. 150 del 2009, afferma che la trasparenza concorre «*ad attuare il principio democratico e i principi costituzionali di eguaglianza, di imparzialità, buon andamento, responsabilità, efficacia ed efficienza nell'utilizzo di risorse pubbliche, integrità e lealtà nel servizio alla nazione*», precisando che «*essa è condizione di garanzia delle libertà individuali e collettive, nonché dei diritti civili, politici e sociali*», la configura come integrante «*il diritto ad una buona amministrazione*» e la individua come principio caratterizzante di un nuovo modello più evoluto di amministrazione, «*aperta*» e «*al servizio del cittadino*» (art. 1, comma 2).

Inoltre, l'Autorità, richiamando l'attenzione delle amministrazioni sulla necessità di introdurre, a partire dalla redazione del presente documento, un maggior numero di misure di prevenzione concrete ed efficaci precisando, in materia di trasparenza, come questa debba intendersi perseguita non solo attraverso gli obblighi di pubblicazione definiti con il D.lgs. 33/2013 ma, eventualmente, anche con ulteriori misure di pubblicazione nella sezione «Amministrazione Trasparente» dei rispettivi siti istituzionali, in ragione delle proprie caratteristiche strutturali e funzionali, può individuare in coerenza con le finalità della L. n. 190/2012. In particolare l'ANAC, con delibera n. 495 del 25 settembre 2024, ha approvato tre schemi di pubblicazione riguardanti rispettivamente:

- L'utilizzo delle risorse pubbliche di cui all'art.4-bis D.lgs.33/2013 (Allegato 1 della citata delibera);
- L'organizzazione delle pubbliche amministrazioni di cui all'art.13 D.lgs.33/2013 (Allegato 2 della delibera menzionata);
- I controlli sull'organizzazione e sull'attività dell'amministrazione ex art. 31 D.lgs.33/2013 (Allegato 3 della delibera in oggetto).

Tali schemi saranno implementati nel corso del 2025, entro i termini stabili dall'ANAC.

In tale ottica, in considerazione della specificità istituzionale dell'AID quale Agenzia *in house* del Ministero della Difesa, con il presente Programma si è proceduto all'aggiornamento dei precedenti piani ferme restando, tuttavia, quelle limitazioni previste dal succitato D.lgs. n. 33/2013 rivolte a garantire l'interesse costituzionalmente protetto della tutela della riservatezza. In particolare, l'art. 4 al comma 6 del suddetto D.lgs., riconosce i limiti alla diffusione e all'accesso delle informazioni di cui all'art. 24, commi 1 e 6, della Legge n. 241/1990, in materia di esclusione dal diritto di accesso per i documenti coperti da segreto di Stato (comma 1, lett. a) e per quelli dalla cui divulgazione possa derivare una lesione alla sicurezza e alla difesa nazionale (comma 6, lett. a).

Al riguardo, questa specificità funzionale della difesa, ex Legge n. 183/2010 («Deleghe al Governo in materia di lavori usuranti, di riorganizzazione di enti, di congedi, aspettative e permessi, di ammortizzatori sociali, di servizi per l'impiego, di incentivi all'occupazione, di apprendistato, di occupazione femminile, nonché misure contro il lavoro sommerso e disposizioni in tema di lavoro pubblico e di controversie di lavoro»), impone di escludere dalla conoscibilità esterna alcune attività relative sia all'area tecnico operativa, sia all'area tecnico industriale, che presentano connotati di riservatezza a garanzia della sicurezza nazionale.



Ciò detto, tenuto conto dei principi generali di pubblicità e conoscibilità, ex art. 3 del D.lgs. n. 33/2013, l'ambito oggettivo del presente Programma è rappresentato, di norma, dai soggetti, dall'organizzazione e dai procedimenti dell'AID che, peraltro, è interessata da un forte processo di trasformazione che richiederà un costante adeguamento delle attività relative alla trasparenza amministrativa.

In tale contesto, viene, altresì, salvaguardato l'obiettivo primario del Programma per la trasparenza, volto a garantire:

- Un efficace controllo del rispetto dei termini di procedura e dell'assolvimento dei doveri di ufficio da parte di chi svolge funzioni dirigenziali e direttive, sia esso militare o civile;
- Un monitoraggio continuo dell'attività dell'Agenzia e dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi stabiliti dal Piano della Performance del Dicastero.

2.3.7.1 Processo di attuazione del programma

Individuazione dei dirigenti responsabili della comunicazione, pubblicazione dell'aggiornamento dei dati e Misure organizzative volte ad assicurare la regolarità e la tempestività dei flussi informativi

Atteso che, come detto nelle premesse, la trasparenza costituisce oltre che un obbligo di legge per consentire una funzione partecipata dell'agere amministrativo, anche uno strumento di prevenzione della corruzione, l'Agenzia con la stessa struttura che opera nell'ambito della prevenzione della corruzione seguendo gli standard di pubblicazione adottati dall'ANAC ex art. 48 del D.lgs. 33/2013 e con lo scopo di innalzare la qualità e la semplicità di consultazione dei dati, documenti ed informazioni pubblicate nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale, procede alla pubblicazione attraverso le sottoelencate linee operative:

- Esposizione in tabelle dei dati oggetto di pubblicazione: l'utilizzo ove possibile, delle tabelle per l'esposizione sintetica dei dati, documenti ed informazioni aumenta, infatti, il livello di comprensibilità e di semplicità di consultazione dei dati, assicurando agli utenti della sezione "Amministrazione trasparente" la possibilità di reperire informazioni chiare e immediatamente fruibili;
- Indicazione della data di aggiornamento del dato, documento ed informazione: si ribadisce la necessità, quale regola generale, di esporre, in corrispondenza di ciascun contenuto della sezione "Amministrazione trasparente", la data di aggiornamento, distinguendo quella di "iniziale" pubblicazione da quella del successivo aggiornamento.

I dirigenti degli Uffici della Direzione Generale/UU.PP. di Agenzia inviano, per quanto di competenza, i dati da pubblicare all'Ufficio Trasparenza (via email qualora urgente o preferibilmente mediante protocollo informatico Adhoc al fine di avere una maggiore tracciabilità). Ciò permette di garantire il tempestivo e regolare flusso informativo al RPCT, che provvede alla mera pubblicazione.

In ogni caso sarà effettuato dalla struttura del RPCT un riepilogo settimanale, trasmesso mediante il protocollo informatico agli uffici/ UU.PP. competenti della documentazione pubblicata sul portale nella sezione "Amministrazione Trasparente" della settimana in esame.

Ciò al fine di rendere edotti i dirigenti responsabili in ambito AID e UU.PP. delle attività pubblicate sul portale e consentire ai medesimi di controllare/ verificare la completezza dei documenti e delle informazioni pubblicate.



Responsabilità ed azioni delle altre unità organizzative e produttive

Di seguito sono riportate le linee guida suddivise per seguito di competenza tra tutte le unità organizzative. I documenti, devono pervenire in PDF/A o formato EDITABILE, all'Ufficio Prevenzione Corruzione e Trasparenza, nello specifico al personale del suddetto Ufficio e al RPCT dell'AID.

Ufficio Acquisti e Contrattualistica (Parte speciale degli obblighi di trasparenza in materia di contratti)

- D.A.C., da fornire entro la fine di ogni mese;
- Bandi di gara, atti discendenti ed esiti di procedura, da fornire tempestivamente;
- Affidamenti della DG e delle UU.PP. in formato Excel (come da Allegato 2 Mod. 6.1 23 01_01 - Affidamenti AID) con dati aggiornati, da fornire trimestralmente, quindi entro il 30 marzo, 30 giugno, 31 ottobre e 31 dicembre;
- Documenti che attestano la composizione delle commissioni di gara con relativi componenti, da fornire tempestivamente;
- CV dei componenti della commissione di gara aggiornati, da fornire semestralmente;
- CV, contratto, tipologia di compenso di eventuali consulenti e collaboratori, da fornire tempestivamente;
- Attività e procedimenti della Direzione Generale + UP, da fornire annualmente;
- Contratti/Accordi con enti pubblici, soggetti privati o Pubbliche amministrazioni o NATO, da fornire semestralmente;
- Avvisi di preinformazione, da fornire tempestivamente;
- Avvisi relativi all'esito delle procedure, verbali commissioni di gara, fase esecutiva, interventi straordinari di emergenza, avvisi sistema di qualificazioni e informazioni ulteriori, da fornire tempestivamente;
- Dati attività ispettiva, da fornire annualmente.

Ufficio Gestione del Personale

- Organigramma aggiornato in PDF/A annualmente o entro e non oltre 15 giorni dalla modifica ed attuazione dello stesso;
- CV, contratto, tipologia di compenso di eventuali consulenti e collaboratori, da fornire tempestivamente;
- Partecipazioni societarie, CV aggiornato e D.M. di rinnovo incarico del Direttore Generale, da fornire annualmente (entro il 31 dicembre di ogni anno);
- CV, atto di nomina, compenso, nominativo, tipo di incarico, dichiarazioni artt. 46 e 47 dei Dirigenti civili e militari di AID, da fornire tempestivamente;
- Comunicare tempestivamente i Dirigenti cessati;
- Comunicare + inviare annessi CV tempestivamente delle posizioni organizzative di AID;
- Ruolo dirigenti, Costo annuale del personale, Costo personale a Tempo Indeterminato, Personale non a Tempo Indeterminato (anche se non più presente dal 2 trimestre del 2020) e costi contratti integrativi, da fornire annualmente;
- Tassi di assenza del personale civile e personale militare, da fornire trimestralmente, entro il 30 marzo, 30 giugno, 30 settembre e 31 dicembre;
- Costo personale non a tempo indeterminato, da fornire trimestralmente, entro il 30 marzo, 30 giugno, 30 settembre e 31 dicembre;
- Posti di funzione disponibili, da fornire tempestivamente;
- Posizioni organizzative – nominativi e CV, da fornire tempestivamente;
- Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti, da fornire tempestivamente;
- Contrattazione integrativa e Contrattazione collettiva, da fornire tempestivamente Bandi di concorso, dati procedure selettive e procedure di interpello, fornire tempestivamente;
- Performance – Relazione, Piano, Sistema, da fornire tempestivamente;



- Ammontare complessivo dei premi, dati relativi ai premi (criteri, entità, gradi di differenziazione), da fornire annualmente;
- Attività e procedimenti della Direzione Generale + UU.PP., da fornire annualmente;
- Formazione e dati sulla disciplina, da fornire annualmente.

Ufficio Amministrazione, Finanza e Controllo

- Provvedimenti organi indirizzo politico – decreti ministeriali relativi a programmazione triennale/bilanci, da fornire tempestivamente;
- Bilanci preventivo/consuntivo/indicatori tempestività, da fornire appena disponibili, tempestivamente
Controlli e rilievi sull'amministrazione – Corte dei conti (relazione annuale revisori + verbale), da fornire tempestivamente;
- Pagamenti dell'amministrazione – IBAN + indicatori tempestività pagamenti, da fornire annualmente.

Altri uffici

- Dichiarazioni dei redditi, partecipazioni societarie, CV aggiornato e D.M. di rinnovo incarico del Direttore Generale, da fornire annualmente (Segreteria Particolare del DG);
- Comunicazioni organizzative, atti dispositivi, circolari ufficiali, atti di nomina, cambio incarico, nomina di servizio in PDF/A, da fornire tempestivamente (Segreteria Particolare del DG);
- Informazioni ambientali, quali eventuali certificazioni di DG + UU.PP., da fornire tempestivamente e/o annualmente (Ufficio Qualità, Sicurezza e Ambiente e UU.PP.);
- Corruzione – RPCT + Relazione annuale, da fornire annualmente (RPCT);
- Accesso Civico – dati relativi agli accessi civici generalizzati pervenuti all'ente, da fornire tempestivamente per aggiornamento registro annuale degli accessi civici (Ufficio Affari Legali e Contenzioso e Attività Normativa);
- Atti per programmazione, tabella triennale programmazione, da fornire annualmente (Ufficio Gestione del Patrimonio Infrastrutturale).

Sistema di monitoraggio

Per il triennio 2025 – 2027, sarà adottato un “sistema a rete”, costituito dal Responsabile con funzioni di indirizzo, coordinamento e controllo, e dai Referenti e dirigenti responsabili come sopra individuati all'interno dell'AID.

Il Responsabile, periodicamente, provvede alla verifica della corretta attuazione degli obblighi di trasparenza nonché della regolarità e della tempestività dei flussi informativi mediante periodiche attività di sensibilizzazione con ciascuna U.O./ articolazione di AID.

Sanzioni per il mancato rispetto del Piano

Il PIAO 2025-2027 di AID è vincolante per tutti i suoi destinatari dal momento della sua pubblicazione. Tutte le funzioni istituzionali coinvolte ed i diversi soggetti chiamati all'attuazione di quanto previsto in questo documento, nonché dalla normativa di riferimento, sono tenuti a porre in essere quanto richiesto e necessario ai fini del corretto svolgimento delle attività previste dal Piano.

Il mancato rispetto delle disposizioni contenute nel piano, la mancata collaborazione con il Responsabile, o con altre figure preposte alla gestione di specifici adempimenti del Piano, così come la produzione di documenti o dichiarazioni mendaci, ovvero, l'omissione di atti, possono comportare la denuncia alle Autorità preposte, nonché l'applicazione delle sanzioni previste dalla normativa vigente in materia e dal contratto di lavoro applicabile.



AUSA e RASA

Sulla scorta delle indicazioni di cui all'articolo 33-ter del D.l. del 18 ottobre 2012 n. 179, presso l'ANAC è stata istituita l'AUSA (Anagrafe unica stazioni appaltanti), un servizio aperto all'iscrizione di ogni amministrazione stazione appaltante. A tale servizio, l'Agenzia Industrie Difesa, risulta iscritta con stato "attivo".

Il soggetto nominato con atto prot. n. M_D AF47957 REG2022 0001239 del 07 Febbraio 2022 dall'Agenzia Industrie Difesa quale Responsabile per l'Anagrafe Unica (RASA) è il Funz. Amm. vo, la Dott.ssa Marika Grieco.

SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1. Sottosezione di programmazione Struttura organizzativa

3.1.1. Organigramma

L'organigramma (formalizzato con prot. n. 1156 del 29-10-2024) è esplicitato nell'**Allegato A**.

3.1.2. Livelli di responsabilità organizzativa

Le n. 12 posizioni dirigenziali sono distribuite come segue:

- n. 3 posizioni dirigenziali da 3^a fascia retributiva;
- n. 4 posizioni dirigenziali da 4^a fascia retributiva;
- n. 5 posizioni dirigenziali da 5^a fascia retributiva.

Delle n. 12 citate posizioni, al momento ne sono ricoperte n. 7.

Si precisa che delle suddette posizioni, n. 4 sono ricoperte da dirigenti di ruolo AID, n.1 da dirigente di altra pubblica amministrazione ai sensi del D.lgs. 165/2001 art 19, comma 5 bis, n. 2 posizioni dirigenziali sono attribuite ai sensi del D.lgs. 165/2001 art. 19, comma 6.

La pianta organica dei dirigenti civili dell'Agenzia Industrie Difesa è stata recentemente ridefinita, ad invarianza sia del numero che delle fasce retributive, con decreto del Sig. Ministro della Difesa datato 7 novembre 2024 (**Allegato S**).

3.1.3. Ampiezza media delle unità organizzative

La sottototata tabella riporta la situazione numerica del personale in servizio presso le unità produttive e la Direzione Generale al 1 gennaio 2025 (la tabella sotto riportata è di presumibile aggiornamento nel corso dell'anno 2025):

Unità Produttiva	Forza del personale AID assunto a tempo indeterminato e Personale Civile con incarichi conferiti ex art. 19 comma 6 e comma 5bis					Personale civile in distacco da Amministrazione Difesa					Tot. pers.
	Dirig.	Area 3	Area 2	Area 1	Sub.	Dirig.	Area 3	Area 2	Area 1	Sub.	
Roma	6	11	11	0	28	0	0	0	0	0	28
Baiano	0	11	112	2	125	0	0	0	0	0	125
Noceto	0	5	44	0	49	0	1	0	0	1	50
T. Annunziata	0	3	18	0	21	0	1	10	0	11	32
Fontana Liri	0	4	30	4	38	0	1	6	0	7	45
C. Stabia	0	4	36	0	40	0	3	9	0	12	52
Firenze	0	9	44	0	53	0	2	0	0	2	55
Messina	1	7	119	0	127	0	0	0	0	0	127
Totale	7	54	414	6	481	0	8	25	0	33	514



3.2. Sottosezione di programmazione Organizzazione del lavoro agile

3.2.1. Condizionalità e i fattori abilitanti

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.

Il CCNL 2019-2021 - Funzioni Centrali sottoscritto il 9 maggio 2022, in particolare il Titolo V, definisce il lavoro agile di cui alla L. n. 81/2017 come una delle possibili modalità di effettuazione della prestazione lavorativa per processi e attività di lavoro, previamente individuati dalle amministrazioni, per i quali sussistano i necessari requisiti organizzativi e tecnologici per operare con tale modalità, finalizzato a conseguire il miglioramento dei servizi pubblici e l'innovazione organizzativa garantendo, al contempo, l'equilibrio tra tempi di vita e di lavoro.

Pertanto, nella considerazione che il lavoro agile non si attaglia al contesto prettamente industriale dell'Agenzia Industrie Difesa che, tra le pubbliche amministrazioni, rappresenta una reale atipicità, 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, solo per le attività eseguibili in modalità agile, e quindi, per le attività di natura prettamente amministrativa, l'Agenzia stipula accordi individuali con i lavoratori richiedenti, in applicazione di quanto previsto nel CCNL 2019-2021.

In coerenza con gli obiettivi generali fissati dalla legislazione nazionale, le finalità perseguite dall'Agenzia con l'utilizzo del lavoro agile sono:

- Diffondere modalità di lavoro e stili manageriali orientati ad una maggiore autonomia e responsabilità delle persone in una cultura orientata ai risultati;
- Rafforzare la cultura della misurazione e della valutazione della performance;
- Valorizzare le competenze delle persone e migliorare il loro benessere organizzativo, anche attraverso la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- Favorire l'inclusione lavorativa di persone in situazione di fragilità permanente o temporanea; promuovere e diffondere le tecnologie digitali.

Il ricorso al lavoro agile è inoltre consentito presupponendo l'esistenza delle seguenti condizioni:

- Possibilità di utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- Possibilità di monitorare la prestazione e valutare i risultati conseguiti.

3.2.2. Obiettivi all'interno dell'amministrazione

Ai responsabili delle unità organizzative (uffici e unità produttive) è stato affidato, tra l'altro, il compito di verificare che il lavoro agile non impatti negativamente sull'operatività degli uffici, ma assicuri l'evasione dei procedimenti amministrativi nei tempi previsti.



3.2.3. Contributi al miglioramento delle performance

Il lavoro agile come modalità ordinaria di espletamento della prestazione lavorativa delle attività amministrative, consente alle amministrazioni di sviluppare nuovi percorsi sia sotto il profilo organizzativo sia sotto il profilo della formazione professionale, del potenziamento dei supporti tecnologici e della digitalizzazione dei processi di lavoro, pervenendo ad elevare i livelli di produttività e la qualità dei servizi nell'ambito di una concreta promozione della conciliazione vita-lavoro, favorendo i dipendenti che si trovano in particolari situazioni di "fragilità" e di svantaggio familiare, e aumentando la fidelizzazione del dipendente nei confronti dell'amministrazione.

3.3 . Sottosezione di programmazione Piano triennale dei fabbisogni di personale¹⁰

3.3.1. Rappresentazione della consistenza di personale al 31 dicembre dell'anno precedente

Si riporta di seguito la tabella delle consistenze di personale al 31 dicembre 2024. Le stesse sono suddivise per sede e per area e complete dai dati del personale civile distaccato.

Unità Produttiva	Forza del personale AID assunto a tempo indeterminato e Personale Civile con incarichi conferiti ex art. 19 comma 6 e comma 5bis					Personale civile in distacco da Amministrazione Difesa					Tot. pers.
	Dirig.	Area 3	Area 2	Area 1	Sub.	Dirig.	Area 3	Area 2	Area 1	Sub.	
Roma	6	11	11	0	28	0	0	0	0	0	28
Baiano	0	11	112	2	125	0	0	0	0	0	125
Noceto	0	5	44	0	49	0	1	0	0	1	50
T. Annunziata	0	3	18	0	21	0	1	10	0	11	32
Fontana Liri	0	4	30	4	38	0	1	6	0	7	45
C. Stabia	0	4	36	0	40	0	3	9	0	12	52
Firenze	0	9	44	0	53	0	2	0	0	2	55
Messina	1	7	119	0	127	0	0	0	0	0	127
Totale	7	54	414	6	481	0	8	25	0	33	514

3.3.2. Programmazione strategica delle risorse umane

Il piano triennale del fabbisogno si inserisce a valle dell'attività di programmazione complessivamente intesa e, coerentemente ad essa, è finalizzato ad ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili. La capacità assunzionale è stata calcolata sulla base dei vigenti vincoli di spesa ed in funzione delle cessazioni.

CESSAZIONI TRIENNIO 2024-2026

Di seguito sono riportati i dati delle cessazioni di personale avvenute nel 2024 e le previsioni di uscita per gli anni 2025 e 2026 con le relative economie. Le previsioni si basano, nei casi in cui non sono disponibili informazioni puntuali sull'anzianità contributiva, sul criterio del raggiungimento del requisito ordinamentale dell'età anagrafica. Si tratta, pertanto, di previsioni che potrebbero subire lievi variazioni nella collocazione temporale delle cessazioni.

¹⁰ Paragrafo di presumibile aggiornamento nel 2025.



CESSAZIONI 2024			
AREA	Nr.	Importo lordo annuo	Totale costo annuale
Dirigenti	1	€ 67.564,91	€ 67.564,91
III	4	€ 36.588,17	€ 146.352,68
II	46	€ 30.127,28	€ 1.385.854,88
I	1	€ 28.631,03	€ 28.631,03
TOTALE	52	€ 132.784,11	€ 1.628.403,50

PREVISIONI 2025			PREVISIONI 2026	
AREA	Nr.	Totale costo annuale	Nr.	Totale costo annuale
III	1	€ 36.588,17	0	€ 0
II	53	€ 1.596.745,84	25	€ 753.182,00
I	1	€ 28.631,03	1	€ 28.631,03
TOTALE	55	€ 1.661.965,04	26	€ 781.813,03

3.3.3. Obiettivi di trasformazione dell'allocazione delle risorse

Relativamente al budget 2023 (su cessazioni 2022) con il DPCM del 14 maggio 2024, l'Agenzia è stata autorizzata a bandire e assumere 14 unità appartenenti alla III Area e 58 unità appartenenti alla II Area.

In data 17 dicembre 2024 è intervenuto il DPCM con il quale sono state autorizzate le capacità assunzionali relativamente al budget 2024 (su cessazioni 2023), che consentirà di bandire e assumere nel corso dell'anno 2025, 6 unità appartenenti alla III Area e 43 unità appartenenti alla II Area.

Nel corso dell'anno 2024, l'AID ha proceduto ad utilizzare le graduatorie degli idonei dei precedenti concorsi a seguito della autorizzazione dei competenti uffici della Funzione Pubblica alla rimodulazione del DPCM del 14 maggio 2024 ad invarianza di spesa e relativamente alla sola modalità assunzionale.

AID ha considerato le esigenze rappresentate dai capi delle Unità Produttive e delle Unità Organizzative della Direzione Generale al fine di procedere ad un celere reclutamento del personale autorizzato dai DPCM di cui sopra.

A tale fine ha provveduto a chiedere l'autorizzazione all'accorpamento del DPCM del 14 maggio 2024 con il DPCM del 17 dicembre 2024, ai fini di armonizzare i costi di gestione delle procedure concorsuali.

Per quanto sopra nel corso dell'anno 2025 l'Agenzia procederà a bandire ed assumere procedure concorsuali per un numero di 116 unità suddivise come di seguito nella tabella riassuntiva.

	2025		2026	2027	Totale Triennio 2025-2027
	Concorso pubblico (o idonei di concorso) da budget assunzionale 2022 e 2023 ¹¹	Concorso pubblico (o idonei di concorso) da budget assunzionale 2024	Concorso pubblico (o idonei di concorso)	Concorso pubblico (o idonei di concorso)	
Dirigenti	0	0	0	0	0
Terza Area	16	10	15	5	46
Seconda Area	100	28	36	19	183
Fabbisogno per Annualità	116	38	51	24	229

Tabella riassuntiva delle unità di previsto reclutamento nel triennio di interesse, calcolate in base alle economie derivanti dalle cessazioni 2022 e 2023 (DPCM 14 maggio 2024 e DPCM 17 dicembre 2025) e di cui al paragrafo 3.3.2.

¹¹ DPCM 14 maggio 2024 e DPCM 17 dicembre 2024



A tal fine si è tenuto conto della novella normativa introdotta dalla Legge Finanziaria per l'anno 2025, n. 207 del 30 dicembre 2024, recante "Bilancio di previsione dello stato per l'anno finanziario 2025 e bilancio pluriennale per il triennio 2025-2027", secondo cui le amministrazioni pubbliche possono procedere nel corso dell'anno 2025 ad assunzioni a tempo indeterminato di personale in misura non superiore ad un contingente di personale complessivamente corrispondente ad una spesa pari al 75% (in luogo del 100% già previsto) di quella relativa al personale di ruolo cessato nell'anno precedente.

Oltre alle progressioni verticali già autorizzate dal DPCM 11/05/2023 (16 unità dalla I alla II Area e 3 unità dalla II alla terza Area) l'AID si è avvalsa delle risorse ex art. 18 CCNL 2019-2021 (0,55% del Monte Salari 2018) al fine di effettuare nell'anno 2024 progressioni verticali per il transito in III Area di ulteriori 10 unità di personale di II Area, per un totale di 16 progressioni in II Area e di 13 in III Area.

Allo stato dei fatti, hanno partecipato alle predette progressioni verticali, n. 12 unità sulle 16 posizioni disponibili per il transito dalla I alla II Area e n. 25 unità sulle 13 posizioni disponibili per il transito dalla II alla III Area.

Sono stati dichiarati vincitori per il passaggio dall'Area I all'Area II n. 12 unità, e dall'Area II all'Area III n. 13 unità.

Per il dettaglio delle posizioni tabellari, dei presenti in servizio al 31/12/24, del consuntivo cessazioni 2024 e previsioni cessazioni anni successivi, nonché delle esigenze di fabbisogno, si rimanda alle tabelle in **Allegato T**. In considerazione dell'attività di reclutamento di personale andata a regime nel corso dell'anno 2024, il ricorso alla manodopera interinale è stato limitato a casi eccezionali, riferiti essenzialmente a figure professionali non reperibili attraverso le ordinarie procedure di reclutamento e mette i numeri.

3.3.4. Formazione del personale

La formazione è ritenuta una leva imprescindibile per il perseguimento delle finalità previste dall'art. 1, comma 1, del D.lgs. 165/2001: accrescere l'efficienza delle Amministrazioni, razionalizzare il costo del lavoro pubblico e realizzare la migliore utilizzazione delle risorse umane.

La formazione permanente del personale è considerata, nella policy strategica dell'Agenzia, vero motore dei processi di cambiamento e innovazione, strumento essenziale per garantire la gestione del cambiamento e un'elevata qualità dei prodotti e servizi.

La formazione inoltre migliora il "benessere organizzativo" e rafforza l'integrazione con l'organizzazione del lavoro. È necessario pertanto sviluppare percorsi formativi anche in considerazione di quelli che saranno i fabbisogni professionali dei prossimi anni, rendere trasparenti i processi di qualificazione e progressione dei dipendenti.

La formazione svolge, quindi, un ruolo centrale sia per mantenere le competenze esistenti, riqualificando le figure professionali, sia per sviluppare e innovare ulteriori competenze.

La profonda riforma della Pubblica Amministrazione ha posto l'esigenza di passare da un sistema formativo che non fosse una somma di corsi, che incidono principalmente sulle risorse finanziarie, ad un sistema d'interventi coordinati ed organici di sviluppo e potenziamento delle competenze del personale che incidano sui contesti organizzativi e siano funzionali al raggiungimento degli obiettivi.

Il programma di formazione è orientato pertanto a:

- Preparare il personale a ricoprire adeguatamente le posizioni e promuovere in tutti i dipendenti la consapevolezza del proprio ruolo in una P.A che cambia;
- Aggiornare le capacità operative e gestionali e adeguare le competenze esistenti alle competenze necessarie a conseguire gli obiettivi organizzativi;
- Favorire lo sviluppo organizzativo;



- Garantire un adeguato utilizzo delle potenzialità offerte dalle nuove tecnologie in una logica di razionalizzazione dei processi;
- Migliorare le capacità del management nel raggiungimento degli obiettivi;
- Garantire al personale l'aggiornamento in ambito normativo essendo in continuo divenire;
- Adempiere agli obblighi formativi normativamente previsti.

Gli interventi formativi vengono prevalentemente realizzati "a costo zero o minimo" in quanto la fruizione dei corsi avviene nella maggior parte dei casi per il tramite di scuole della pubblica amministrazione: l'Ufficio Formazione Specialistica e Didattica della difesa (DIFEFORM), la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) ed infine la Scuola Telecomunicazioni Forze Armate di Chiavari (STELMIT Chiavari).

I corsi sulla sicurezza sul lavoro (corso per lavoratori, corso per preposti e corso per dirigenti) e i corsi sulla privacy sono corsi tenuti anche da docenti interni all'organizzazione.

Nel caso di formazione specifica per la quale non vi è una proposta formativa valida da parte delle scuole citate, o nei casi di formazione obbligatoria in scadenza, si farà fronte con risorse economiche derivanti dai proventi delle attività produttive.

I servizi formativi possono essere erogati secondo una molteplicità di tipologie didattiche:

- Formazione in aula: Interventi formativi strutturati che prevedono trasferimento di conoscenze con momenti d'interattività fra il docente e i discenti (corso di formazione e/o aggiornamento, seminario).
- Addestramento: Riguarda attività che prevedono un trasferimento di abilità tecniche tra uno o più operatori. Nell'addestramento sono prevalenti gli aspetti operativi rispetto a quelli formativi.
- Formazione a distanza: Riguarda i processi di aggiornamento e/o formazione con metodologie didattiche strutturate e interattive (corsi multimediali, *webinar*, *e-learning*, corsi fruiti individualmente in rete, con verifica dell'apprendimento).

Gli strumenti utilizzati dal sistema di monitoraggio e valutazione potranno essere:

- Prove strutturate di verifica di fine corso per la rilevazione del livello di apprendimento;
- Questionari di gradimento;
- Colloqui con il personale formato al termine dei corsi;
- Valutazione dell'operatività del personale formato dopo l'erogazione della formazione.

PROGRAMMA DI FORMAZIONE 2025

È attualmente in corso la definizione delle esigenze formative delle Unità produttive e della Direzione Generale per l'anno 2025, in particolare presso DIFEFORM, SNA, PerForma P.A. (Formez) e Stelmilit. Non appena disponibili, le esigenze formative saranno inviate alle rispettive Scuole per l'erogazione.

SEZIONE 4. AZIONI POSITIVE

Il presente Piano ha inglobato anche il Piano delle Azioni Positive che l'Amministrazione intende perseguire nel triennio 2025-2027.

Per quanto attiene al benessere organizzativo già a partire dal 2023, AID conduce delle indagini interne predisponendo dei questionari anonimi da somministrare a tutto il personale civile, compreso il personale dirigente.

L'Agenzia, atteso che le numerose cessazioni dal servizio del personale per pensionamento riguarda tutte le Unità Organizzative dell'Ente, sta portando avanti il processo di assunzioni del personale al fine di dotarsi del personale, diretto ed indiretto, necessario per il perseguimento delle attività e della *mission* affidatele.



4.1. Comunicazione

Nel corso del 2025 l'Agencia Industrie Difesa si adopererà per attivare un'efficiente e mirata campagna di comunicazione e di informazione finalizzata a valorizzare e promuovere le attività e i prodotti delle sue UU.PP.

In tale contesto saranno utilizzate tutte le piattaforme social utili allo scopo (Twitter, LinkedIn e Youtube) cui si aggiungeranno le newsletter di approfondimento.

Quanto sopra al fine di agevolare la conoscenza dell'eccezionale lavoro svolto dalle Forze Armate, in particolare, dall'Agencia e dai Suoi Stabilimenti.

4.2. Customer Satisfaction

Nel corso del 2025 saranno predisposti questionari indirizzati ai principali clienti di AID, che conterranno KPI, metriche, ecc., allo scopo di ottemperare alla normativa di qualità di settore nell'ottica del miglioramento continuo.

SEZIONE 5. MONITORAGGIO

Il monitoraggio delle sottosezioni "Valore pubblico" e "Performance", avviene secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b) del D.lgs. n. 150/2009. Il Responsabile è il Capo Ufficio Gestione del Personale.

Il monitoraggio della sezione "Rischi corruttivi e trasparenza", avviene secondo le indicazioni di ANAC. La Responsabilità è del Responsabile della Trasparenza e della Prevenzione alla Corruzione.

In relazione alla Sezione "Organizzazione e capitale umano" il monitoraggio della coerenza con gli obiettivi di performance è effettuato su base triennale da OIV/Nucleo di valutazione.

Le rimanenti sezioni saranno monitorate attraverso l'inserimento nel piano di audit interno delle attività programmate. Tali audit sono inviati al Direttore Generale e valutate durante il processo di "Riesame della Direzione" per individuare gli ambiti di miglioramento. Responsabile di tale monitoraggio è il Capo Ufficio Qualità, Sicurezza e Ambiente.

IL DIRETTORE GENERALE
Prof.ssa Fiammetta SALMONI