



PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE

AGENZIA INDUSTRIE DIFESA

2026 - 2028

Rettifica Piano Integrato di Attività e Organizzazione
adottato in data 29.01.2026 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.....	10
2.1.1.2: Fonti rinnovabili.....	10
2.1.2: Valore Pubblico.....	10
2.1.3: Accessibilità.....	11
2.2: Sottosezione di programmazione <i>performance</i>	12
2.2.1: Obiettivi di semplificazione.....	15
2.2.2: Obiettivi di digitalizzazione.....	15
2.2.3: Obiettivi di efficienza in relazione alla tempistica di completamento delle procedure.....	15
2.2.4: Obiettivi e <i>performance</i> finalizzati alla piena accessibilità dell'amministrazione.....	15
2.2.5: Obiettivi e <i>performance</i> per favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere.....	15
2.3: Sottosezione di programmazione Rischi corruttivi e trasparenza.....	16
2.3.1: Valutazione di impatto del contesto esterno.....	16
2.3.2: Valutazione di impatto del contesto interno.....	17
2.3.3: Mappatura dei processi sensibili.....	18
2.3.4: Identificazione e valutazione dei rischi corruttivi potenziali e concreti.....	18
2.3.5: Programmazione delle misure generale e del loro monitoraggio.....	19
2.3.5.1: Prevenzione e contenimento del rischio – misure generali.....	20
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.....	29
2.3.7.1: Processo di attuazione del programma.....	30



Sezione 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	32
3.1: Sottosezione di programmazione Struttura organizzativa	32
3.1.1: Organigramma	32
3.1.2: Livelli di responsabilità organizzativa	32
3.1.3: Ampiezza media delle unità organizzative	32
3.1.4: Obiettivi Programmatici – Convenzione Triennale 2025-2027	33
3.2: Sottosezione di programmazione Organizzazione del lavoro agile	33
3.2.1: Condizionalità e i fattori abilitanti	33
3.2.2: Obiettivi all'interno dell'amministrazione	34
3.2.3: Contributi al miglioramento delle <i>performance</i>	34
3.3: Sottosezione di programmazione Piano triennale dei fabbisogni di personale	35
3.3.1: Rappresentazione della consistenza di personale al 31 dicembre dell'anno precedente	35
3.3.2: Programmazione strategica delle risorse umane	35
3.3.3: La strategia di copertura del fabbisogno	37
3.3.4: Formazione del personale	40
Sezione 4: AZIONI POSITIVE	41
4.1: Comunicazione	42
4.2: Customer satisfaction	42
Sezione 5: MONITORAGGIO	43



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 J: Regolamento per l'applicazione del lavoro agile nell'ambito dell'Agenzia Industrie Difesa
- Allegato K: Allegato sulla programmazione della rotazione del personale
- 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 2026-2028;
- Allegato U: Procedura di controllo sugli atti amministrativi
- Allegato V: Check list delle misure da adottare nel settore della Contrattualistica
- Allegato X: Verifica della veridicità delle dichiarazioni inerenti agli incarichi dichiarati.



PREMESSA

A seguito della modifica relativa al numero del personale cessato nell'anno 2025 (da n.56 a n.54 unità) per revoca di n. 2 domande di pensionamento, nonché della previsione nel piano assunzionale di una posizione dirigenziale, si è reso necessario rettificare la Sezione 3 - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO- che costituisce parte integrante del presente PIAO.

II PIAO

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione per il triennio 2026 - 2028 (PIAO) costituisce un aggiornamento del PIAO adottato il 31.01.2025 da parte del Direttore Generale dell'Agenzia 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 funzionali 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 è stato concepito dal legislatore come strumento di pianificazione strategica, con il duplice fine di integrare strumenti, processi e soggetti della programmazione in un'ottica strategica ed unitaria e di orientarli verso la creazione del Valore Pubblico.

Il PIAO ha durata triennale (con aggiornamento annuale) come previsto dall'art. 7 del Decreto del Presidente 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 i seguenti documenti:

- 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'Agenzia illustra le fasi di avanzamento degli obiettivi che si era prefissata di raggiungere nel 2025 nonché i nuovi obiettivi che sono stati affidati alla stessa per il raggiungimento della propria *mission* istituzionale.



L'Agencia Industrie Difesa

L'Agencia 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 al fine di gestire unitariamente «*le attività delle unità produttive ed industriali della difesa*», la sua missione è di razionalizzare e ammodernare le citate unità produttive per conseguire l'economica gestione. Con i decreti ministeriali del 24 aprile 2001 e del 24 ottobre 2001, sono stati assegnati all'Agencia Industrie Difesa le prime 8 unità produttive industriali, rappresentate da:

- 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 Gaeta¹;
- Arsenale Militare di Messina.

Successivamente è stato affidato alla gestione dell'Agencia anche lo Stabilimento Militare Pirotecnico di Capua, con DM 29.12.2016.

¹ L'Unità produttiva in esame ha assunto il nome «Centro di Dematerializzazione e Conservazione Unico della Difesa» con il DM. 25.06.2015 (era precedentemente denominata «Stabilimento Grafico Militare di Gaeta»). La stessa fonte normativa ha inoltre posto a capo 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:

- **FACEBOOK:** <https://www.facebook.com/agenziaindustriedifesa>
- **INSTAGRAM:** <https://www.instagram.com/agenziaindustriedifesa>
- **TWITTER:** https://twitter.com/aid_difesa
- **LINKEDIN:** <https://www.linkedin.com/company/agenzia-industrie-difesa/>
- **YOUTUBE:** <https://www.youtube.com/@agenziaindustriedifesa/>



SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

2.1. Sottosezione di programmazione Valore pubblico

2.1.1. Obiettivi programmatici

Tra gli obiettivi di primaria importanza per l'Agencia è possibile menzionare la razionalizzazione dell'organizzazione, il miglioramento dei processi e infine la gestione delle Risorse Umane.

Infatti, tra le Priorità Politiche (PP) definite nell'Atto di Indirizzo del Ministro della Difesa del 22.09.2025 anche per il triennio 2026-2028², l'Agencia Industrie Difesa rientra segnatamente nella PP3 "Rapporti con gli Enti esterni".

Nel menzionato Atto di Indirizzo, in particolare, si sottolinea che è possibile rinforzare la collaborazione con gli enti esterni passa grazie ad una valorizzazione strategica dell'Agencia Industrie Difesa. Ciò può avvenire operando su due direttrici: per un verso, promuovendo la progressiva razionalizzazione e modernizzazione delle Unità industriali del Ministero della Difesa, e, per altro verso, operando secondo principi di efficienza gestionale e sostenibilità, al fine di creare valore e conseguire l'economica gestione degli stabilimenti industriali assegnati all'AID.

Inoltre, sono stati individuati i seguenti obiettivi per il triennio 2026-2028:

- 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 maggiore ottimizzazione tecnica, organizzativa e gestionale delle iniziative avviate nel corso degli anni precedenti, per renderle più vantaggiose e remunerative.

Peraltro, così come già menzionato nell'«Atto di indirizzo 2025» del Ministro della Difesa, si prevede di ridurre le tempistiche di pagamento sia abbattendo la massa debitoria che semplificando i processi e l'efficienza gestionale. Parallelamente, l'introduzione di un modello di valutazione partecipativa risponde alla duplice esigenza di monitorare la soddisfazione degli utenti e di migliorare la *performance* amministrativa.

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 da sviluppare nel triennio 2026-2028.

Come ampiamente previsto nel citato Piano industriale 2026-2028, sono numerose le iniziative individuate o avviate nell'ambito dell'Agencia. Nell'ambito delle stesse, è possibile segnalare le seguenti:

- Al fine di promuovere e coordinare progetti trasversali di carattere innovativo, tecnologico e istituzionale, saranno realizzate iniziative strategiche di primaria importanza per AID, attore di riferimento per l'attuazione delle politiche nazionali ed europee nel settore della Difesa e della sicurezza. Trattasi, in particolare, di iniziative volte sia a potenziare la capacità di ricerca e innovazione che a rafforzare la competitività industriale dell'Agencia. Pertanto saranno portate avanti le seguenti iniziative di carattere strategico:

² Si veda in proposito l'«Atto di indirizzo per l'avvio del ciclo integrato di programmazione della performance e di formazione del bilancio di previsione per l'e.f. 2026 e la programmazione pluriennale 2027-2028».



- Sviluppo istituzionale e cooperazione internazionale: al fine di consolidare il ruolo di AID quale soggetto di riferimento per l'attuazione delle politiche di cooperazione tecnico-industriale e di *peace-building*, saranno promossi accordi di cooperazione con istituzioni estere e organismi internazionali (es. *partnership* internazionali, *European Peace Facility* - EPF);
 - Attività di *e-procurement* e ruolo di AID quale stazione appaltante per programmi di cooperazione internazionale nel settore della Difesa: tale funzione si esplica attraverso l'esecuzione di procedure di *procurement*, la fornitura di beni, servizi e lavori, programmi di formazione e assistenza tecnica, nonché attività di *capacity building* a favore di Paesi partner strategici;
 - Ricerca, sviluppo, innovazione e trasformazione industriale: AID proseguirà l'avvio di iniziative di carattere innovativo e tecnologico finalizzate alla trasformazione industriale, alla crescita competitiva e al rafforzamento del proprio ruolo di centro di competenza per la ricerca, lo sviluppo, l'innovazione e il trasferimento tecnologico nel settore della Difesa, operando in collaborazione con enti militari, università, centri di ricerca e partner industriali. È possibile citare, a titolo esemplificativo, l'adesione a programmi europei di rafforzamento industriale (es. progetti europei e partenariati tecnologici, lo *European Defence Industry Program* - EDIP);
- La produzione e la revisione di munizionamento di medio e grosso calibro sarà implementata mediante la digitalizzazione dei processi e l'introduzione di sistemi di monitoraggio della sicurezza industriale;
 - Saranno realizzati investimenti nel comparto missilistico al fine di adeguare le aree produttive, a riqualificare le infrastrutture e a sviluppare nuove capacità tecnologiche e industriali;
 - Nel settore dei materiali energetici e dei propellenti, saranno svolte attività dirette al ripristino e al potenziamento delle capacità produttive di nitrocellulosa e nitroglicerina, nonché alla valorizzazione di collaborazioni pubblico-private per lo sviluppo industriale del settore;
 - Continueranno le attività avviate nel comparto delle munizioni di piccolo calibro e nella demilitarizzazione, nonché nello sviluppo di progetti di rilancio e potenziamento produttivo, in linea con le esigenze del comparto e con le strategie di autonomia nazionale;
 - Per quanto concerne il settore della produzione di medicinali e di presidi sanitari di interesse strategico, proseguirà la produzione delle linee di farmaci orfani, antitossici e dispositivi medici a uso militare e civile. Contestualmente proseguiranno le iniziative di cooperazione internazionale con l'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS);
 - Il polo archivistico digitale dell'Agenzia Industrie Difesa continuerà a operare garantendo la conservazione, digitalizzazione e valorizzazione del patrimonio documentale della Pubblica Amministrazione;
 - Nel triennio 2026–2028 si mira a consolidare il ruolo dell'AID nel settore della produzione di componenti meccanici e sistemi e ad effettuare la diversificazione industriale verso la filiera *unmanned* e dei sistemi a pilotaggio remoto;
 - Si conferma la vocazione marittima dell'AID, con il ruolo di riferimento tecnico-logistico per la manutenzione dei mezzi navali, sia istituzionali che commerciali. Le linee strategiche prevedono il rafforzamento delle competenze nonché l'individuazione di nuove opportunità per valorizzare la posizione geografica e il *know-how* dello stabilimento;
 - Continueranno le attività volte all'individuazione di nuove traiettorie di rilancio legate, oltre che alla manifattura additiva, anche a iniziative di economia circolare applicate al comparto difesa (es. il recupero di materie prime da rifiuti elettronici militari).



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

A seguito di gara per l'affidamento in concessione della Centrale idroelettrica di Fontana Liri, che era ferma da tre anni circa per obsolescenza e vetustà degli impianti, è stato implementato un progetto di adeguamento e di riavvio della Centrale. Attualmente la centrale è in funzione ed è in grado di assicurare il fabbisogno energetico della produzione di polveri (anche questa da riavviare) e di ricavare un flusso di cassa dalla vendita dell'energia in eccesso.

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, una volta definiti i termini di legge a livello Europeo e Nazionale (presumibilmente a partire dal 2028), 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'Agenzia si pone come obiettivo principale non il profitto bensì il raggiungimento dell'economica gestione, pertanto promuove le buone pratiche volte a favorire non solo il miglioramento della qualità del lavoro (trattasi delle buone pratiche relative al benessere organizzativo), ma anche la sicurezza sui luoghi di lavoro e la tutela ambientale.

In questa cornice assume un ruolo fondamentale il ruolo svolto dalle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza. Difatti, le citate misure incidono significativamente sul conseguimento dell'economica gestione e dell'economica gestione e sulla riduzione del rischio di una sua erosione, provocato da varie cause, tra cui i fenomeni corruttivi. Di conseguenza, è possibile affermare che il contrasto e la prevenzione della corruzione sono funzionali alla qualità delle istituzioni e quindi presupposto per la creazione di valore pubblico, inteso come valore che la collettività attribuisce alle attività dell'amministrazione in termini di utilità ed efficienza.



Per il raggiungimento del valore pubblico, tutte le articolazioni dell’Agenzia 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. È possibile citare, a titolo esemplificativo:

- L’attività di digitalizzazione degli archivi delle Forze Armate e delle 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’Agenzia 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’Agenzia Industrie Difesa aveva attivato nell’anno 2023 n. 48 contratti di apprendistato professionalizzante presso gli stabilimenti di Capua, Torre Annunziata e Gaeta. La predetta forma di reclutamento, oltre a portare lavoro in zone geograficamente depresse, ha consentito un apporto fondamentale per la prosecuzione delle attività affidate agli stabilimenti. Tali contratti sono stati rinnovati in ultimo fino al 28.02.2026, in virtù del disposto normativo di cui all’art.2 comma 1 della L. 9 maggio 2025, n. 69, che ha convertito con modificazioni il D.l. 14 marzo 2025, n. 25 recante “Disposizioni urgenti in materia di reclutamento e funzionalità delle pubbliche amministrazioni”. Lo stesso disposto normativo all’art.2 comma 1 ha stabilito anche che «*Le modalità e i termini delle procedure di cui all’articolo 50, comma 17, del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41, si applicano, nei limiti delle dotazioni organiche e delle facoltà assunzionali autorizzate a legislazione vigente, anche alle assunzioni a tempo determinato di assistenti specializzati effettuate dall’Agenzia industrie difesa attraverso i concorsi banditi ai sensi ((dell’articolo 2-bis del) decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113)*».

I contratti attualmente in essere sono 26.

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'Agencia 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 nel rispetto della normativa vigente. Pertanto, le azioni ed i progetti volti ad assicurare l'accessibilità digitale, intrapresi a livello del Ministero della Difesa, generalmente coinvolgono l'Agencia nelle fasi esecutive. Trattasi, in particolare, di progetti finalizzati 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 in uso presso lo Stabilimento Chimico Farmaceutico Militare è stato progettato con il duplice obiettivo di garantire un utilizzo semplice e, al contempo, di ridurre al minimo i dati da inserire da parte del cittadino. L'interoperabilità con il sistema SPID e l'applicazione IO permette il conseguimento di tali finalità, con ulteriori miglioramenti previsti nelle future fasi di sviluppo.

Nondimeno, è opportuno considerare che, sebbene la gestione digitale delle pratiche possa agevolare determinate categorie di utenti fragili, potrebbe allo stesso tempo risultare svantaggiosa per coloro che possiedono competenze informatiche limitate, in particolare per la fascia di popolazione anziana. A tal proposito, è stata prevista la possibilità che un terzo soggetto, o il medico, possa inviare una richiesta di farmaci per conto di un familiare o di un assistito.

2.2. Sottosezione di programmazione Performance

Per l'anno 2026 sono stati stabiliti una serie di Obiettivi Annuali, sia a livello organizzativo che individuale. Questi obiettivi delineano le "prestazioni" e "risultati" che devono essere garantiti e raggiunti nel corso dell'esercizio finanziario, con un focus sulle risorse previste nel programma di bilancio.

Pertanto, sono riportati di seguito **gli obiettivi organizzativi annuali** per l'anno 2026 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 (<i>Mission</i>)
Indicatori e Target	Indicatore 1: Livello di raggiungimento dell'economica gestione dell'AID. Valore target: > 1% del valore del risultato operativo raggiunto con riguardo al 2025. (Baseline: dati di Bilancio anno 2025)



	Indicatore 2: Tabella sinottica dei principali dati economici a livello consolidato e di ogni singola Unità Produttiva, con comparazione rispetto ai corrispondenti valori registrati nel 2025 Valore target: > valore registrato per ciascuna voce di conto economico 2025 (Baseline valori previsionali del Margine Operativo Lordo del Risultato Operativo 2025)
--	---

Obiettivo organizzativo 3	Nel settore delle Risorse Umane, fronteggiare le problematiche relative al personale – <i>turn over</i> e mantenimento delle competenze critiche – attraverso il reclutamento di nuove unità
Indicatori e Target	Indicatore 1: Finalizzazione della procedura indetta con Bando del 26/11/2025, relativa alla stabilizzazione di unità di personale in regime di apprendistato attraverso la sottoscrizione dei relativi contratti individuali di lavoro a tempo indeterminato (autorizzazione DPCM 07/08/2025 e rimodulazione del 10/12/2025) Valore target: n.26 contratti a tempo indeterminato/ n.26 contratti di apprendistato (Baseline: 0) Indicatore 2: Sottoscrizione dei contratti di lavoro a tempo indeterminato per personale “Area Funzionari” e “Area Assistenti” (autorizzazione DPCM 07/08/2025 e rimodulazione del 10/12/2025). Valore target: n. 9 Funzionari e 2 Assistenti (Baseline: assunzioni 2025)

Obiettivo organizzativo 4	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 2025)

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 2025) Indicatore 2: sviluppare l’attività posta in essere dall’unità organizzativa preposta alla promozione e al mantenimento delle relazioni con gli organi competenti 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 2025)



Obiettivo individuale 2	Razionalizzazione delle Unità Produttive in funzione della convenienza economica ed efficienza organizzativa.
Indicatori e Target	Indicatore 1: Accorpamento di settori di attività tra loro complementari (1=si,0=no) Valore target: 1 (Baseline: 0)
Obiettivo individuale 3	Implementazione dell'attività tesa alla promozione e al mantenimento delle relazioni con gli organi competenti dell'Unione Europea e con le istituzioni internazionali, UE e NATO.
Indicatori e Target	Indicatore 1: acquisizione di una nuova misura EPF Valore target: ≥1 (Baseline: anno 2025) Indicatore 2: nr. accordi-relazioni sottoscritti con omologhe agenzie internazionali Valore target: ≥ 1 (Baseline: anno 2025)
Obiettivo individuale 4	Conformemente a quanto previsto dalla direttiva 14 gennaio 2025 del Ministro per la pubblica amministrazione (e successive indicazioni), proseguire nel percorso di formazione continua per la durata annua prevista e assicurare, per la medesima durata, la partecipazione attiva a iniziative formative a tutto il personale assegnato.
Indicatori e Target	Indicatore 1: ore di formazione individuali seguite dal personale AID Valore target: ≥ 40 h (Baseline: nr. ore di formazione effettuate nel 2025 – 40 ore)
Obiettivo individuale 5	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.) dei pagamenti rilevato da Area RGS (ex PCC) Valore target: 0 (zero) gg. di ritardo (Baseline: dato 2025) Indicatore 2: fatture pagate/fatture ricevute ed esigibili (%). Valore target: 100% (Baseline: dato 2025) 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 (3,6 M€ alla data dell'ultima rilevazione - 31 agosto 2025) 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. 2.857 alla data dell'ultima rilevazione - 31 agosto 2025)



2.2.1. Obiettivi di semplificazione

Nel corso dell'anno 2025 è stato creato, il sito di DR e BC dell'infrastruttura di *Alyante*, presso la *Server Farm* di Gaeta, e questo ha consentito risposte più rapide del sistema e una ottimizzazione dei processi al fine di rendere congruenti e fruibili i dati immagazzinati nel sistema. Nel 2026 verrà aggiornata l'infrastruttura Hardware della *Server Farm* di Via Marsala a ROMA per avere i sistemi speculari e allineati.

Inoltre è in corso l'analisi per avviare nel 2026 l'automatizzazione del Controllo di Gestione della Direzione Generale.

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

2.2.2. Obiettivi di digitalizzazione

Uno degli obiettivi che l'Agenzia 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 2026 e 2027 continueranno i percorsi di formazione del personale allo scopo di formare il personale neoassunto.

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 volte a rimuovere gli ostacoli in grado di impedirne la concreta realizzazione, presso AID non sono state rilevate, nel corso del tempo, discriminazioni (sia dirette che 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.

Allo scopo di favorire un miglioramento della situazione afferente 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 considera il dettato normativo vigente in materia, compatibilmente con il personale disponibile e le relative competenze specifiche necessarie. Al fine di dare evidenza di tale attività, i succitati atti di nomina devono riportare i relativi riferimenti normativi. A tale scopo, viene fornita apposita informazione a tutti i responsabili delle proposte di commissione circa il rispetto del richiamato dettato normativo e le relative implicazioni gestionali.

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. Attualmente l'incarico di RPCT dell'AID è svolto dal Col. Massimiliano Carella³.

È opportuno sottolineare che la prevenzione della corruzione costituisce un impegno condiviso tra la Struttura RPCT e l'intero personale operante presso l'AID, comprendendo sia la Direzione Generale che gli opifici. In sintesi, il RPCT non può essere lasciato a svolgere autonomamente il suo complesso incarico, ma deve poter contare sulla collaborazione e sul necessario supporto dell'intera amministrazione, in conformità agli obblighi previsti dalla normativa vigente.

2.3.1. Valutazione di impatto del contesto esterno

La valutazione del rischio corruttivo comporta innanzitutto un'accurata analisi del contesto esterno, la cui analisi restituisce all'Amministrazione le informazioni necessarie a identificare il rischio corruttivo in relazione alle caratteristiche dell'ambiente in cui opera.

La presente sottosezione individua e descrive le caratteristiche, sia strutturali che congiunturali, relative agli aspetti culturali, sociali ed economici del territorio in cui l'Amministrazione esercita le proprie funzioni, ovvero del settore specifico di intervento. Viene altresì analizzato l'impatto di tali caratteristiche, unitamente alle relazioni con gli stakeholder, in quanto potenzialmente idonee a condizionare, anche in via impropria, l'attività dell'Amministrazione, pregiudicandone l'efficacia e la conformità alle finalità istituzionali.

A tal fine, si rende pertanto necessario determinare le misure di prevenzione in grado di neutralizzare le specificità ambientali che concorrono ad incrementare il rischio corruttivo. In tale contesto, assume un ruolo fondamentale l'attività negoziale dell'AID, la quale, in virtù della sua struttura organizzativa, si articola in due

³ In caso di assenza del RPCT le funzioni sono delegate su apposita piattaforma Adhoc all'Assistente RPCT.



ambiti distinti: da un lato, le attività contrattuali gestite “centralmente” dalla Direzione Generale per gli interventi con importo a base di gara superiore a € 100.000,00; dall’altro, le acquisizioni effettuate dalle Unità Produttive (UU.PP.). In particolare, il decentramento amministrativo conferisce ai responsabili delle UU.PP. un’autonomia gestionale nell’impiego delle risorse finanziarie disponibili, autonomia che viene esercitata attraverso i rispettivi organi 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 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;
- 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 pubblici⁴, 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. La raccolta dei dati permette di identificare la distribuzione del rischio esistente nell’ambito di AID (vedasi **Allegato O**).

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.

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 di massima le seguenti fasi:

- Identificazione del rischio;
- Analisi del rischio;
- Misurazione del rischio;
- Trattamento del rischio;
- Monitoraggio del rischio.

La prima fase relativa all’identificazione del rischio include eventi rischiosi in relazione ai singoli processi e/o attività, al fine 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 sia del contesto esterno che dello specifico contesto organizzativo di AID.

La seconda fase, afferente all’analisi del rischio, permette di analizzare i fattori abilitanti della corruzione e di comprendere i fattori di contesto in grado di agevolare gli eventi rischiosi, allo scopo di calibrare su di essi le misure più idonee a prevenirli. Tale analisi consente di valutare l’eventualità che l’evento rischioso si realizzi e delle conseguenze che lo stesso produce sull’organizzazione, in termini di probabilità e impatto.

In particolare, tale analisi riveste un’importanza cruciale per due obiettivi principali: da un lato, per comprendere le cause che determinano il verificarsi di fenomeni corruttivi e, conseguentemente, individuare le modalità più efficaci per prevenirli; dall’altro, per identificare gli eventi a maggiore rischio e determinare il livello di esposizione al rischio dei processi coinvolti.

Di conseguenza, la fase oggetto di analisi consente di determinare il livello di rischio associato a ciascun evento, attraverso l’attribuzione di un valore numerico. In tale contesto, per ogni evento a rischio identificato, vengono stimati il valore della probabilità e l’entità dell’impatto. L’impatto viene valutato sotto diversi profili: economico, organizzativo e reputazionale. Il prodotto risultante tra il valore della probabilità e l’entità dell’impatto così calcolato rappresenta il livello di rischio ad esso correlato.

Nella terza fase, relativa alla misurazione del rischio, si effettua la valutazione sistematica dell’esposizione al rischio di eventi corruttivi all’interno dei processi e delle attività dell’organizzazione. Questa fase implica

⁴ Laddove necessario, l’Agenzia sottopone a monitoraggio altre aree operative potenzialmente oggetto di rischi.



l'adozione di criteri specifici che consentano di quantificare il rischio associato a ciascun evento, con l'obiettivo di identificare e analizzare le aree più vulnerabili. In particolare, vengono utilizzati indicatori di rischio (*key risk indicators*), che forniscono misurazioni concrete del livello di esposizione al rischio. I citati indicatori sono strumenti che permettono di monitorare con precisione i fattori critici che possono incrementare la probabilità di fenomeni corruttivi. Tali indicatori possono riguardare aspetti economici, organizzativi o procedurali e servono per raccogliere dati utili alla valutazione e al controllo dei rischi. L'attività di misurazione in questa fase non si limita quindi alla semplice identificazione del rischio, ma mira a comprenderne la portata e la probabilità di accadimento, al fine di consentire la definizione di azioni preventive o correttive adeguate.

La quarta fase, relativa al trattamento del rischio, consente di individuare i correttivi e le modalità più idonee a prevenire i rischi, sulla base delle priorità emerse in sede di valutazione degli eventi rischiosi. Pertanto si individuano e progettano misure per la prevenzione della corruzione, generali e specifiche.

Infine, la quinta e ultima fase riguarda il monitoraggio del rischio, che deve essere programmato con riguardo alle misure generali e specifiche, stabilendo i seguenti elementi: il responsabile del monitoraggio, i processi e le attività oggetto del monitoraggio; infine, la periodicità delle verifiche e le modalità di svolgimento della verifica. La verifica riguarda non solo l'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione, ma anche la loro adeguatezza. Dagli esiti del monitoraggio delle misure attuate possono emergere criticità o problematiche che rendono necessaria una migliore programmazione dell'annualità successiva o la revisione della strategia di prevenzione.

2.3.5. Programmazione delle misure generale e del loro monitoraggio

La menzionata fase di trattamento del rischio è volta ad 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 questa fase, l'Amministrazione non deve limitarsi a formulare genericamente delle misure, ma è tenuta a pianificarle in modo dettagliato, stabilendo tempistiche precise in base alle priorità individuate e alle risorse disponibili.

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'attività di 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 RPCT⁵, 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.

⁵ 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.



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'Agencia 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;
- 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 2026 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 applica il Codice di comportamento dei dipendenti del Ministero della Difesa aggiornato alla luce del D.P.R. 13.06.2023 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»"), approvato dal Sig. Ministro, con Decreto datato 10.07.2024.

Nell'Agencia, 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 applicazioni, mentre, per il secondo (ricompreso tra le categorie di personale in regime di diritto pubblico), gli obblighi previsti dal citato Decreto costituiscono principi di comportamento in virtù di quanto disposto dall'art. 2 del medesimo.

Il menzionato Codice individua obblighi specifici di comportamento nei confronti dei dipendenti che operano nelle aree dove è maggiore l'esposizione al rischio di corruzione. Tra questi obblighi, è possibile menzionare



a titolo esemplificativo sia quello di conoscere il presente Piano⁶, con particolare riferimento all'area di rischio nella quale opera il dipendente, che quello 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 rischio⁷

La rotazione del personale è una delle misure idonee a prevenire fenomeni corruttivi, individuate dalla legge n. 190 del 2012 (art. 1, comma 4, lettera e); comma 5, lettera b); comma 10, lettera b). Si tratta di una misura organizzativa preventiva, finalizzata a limitare il consolidarsi di relazioni che possano alimentare dinamiche improprie nella gestione amministrativa, conseguenti alla permanenza nel tempo di determinati dipendenti nel medesimo ruolo o funzione.

Pertanto per l'attuazione della misura è necessario che l'amministrazione tenga conto di alcuni passaggi. In primo luogo, sono state identificate le aree e gli uffici esposti a maggiore rischio corruttivo nei settori della gestione del personale nonché della contrattualistica (in via prioritaria ma non esclusiva). Tuttavia, non si esclude l'applicazione della misura in oggetto anche a settori non particolarmente a rischio, secondo un criterio di gradualità che preveda tempi diversi, non simultanei. Ciò anche al fine di mitigare l'eventuale rallentamento dell'attività ordinaria dell'AID.

Al fine di rendere trasparente il processo e di stabilirne i nessi con le altre misure di prevenzione della corruzione, la rotazione del personale, laddove necessario, sarà pianificata attraverso una mappatura (da svolgersi nel corso del monitoraggio interno) dei singoli uffici/ UU.PP.⁸, identificando il personale che potrà (o meno) essere sottoposto a rotazione. La menzionata mappatura sarà svolta effettuando un preliminare esame della organizzazione, delle competenze attribuite e delle attività svolte dalle diverse articolazioni interne. Ciò avverrà nel rispetto di quanto disposto dall'**Allegato K**.

Tuttavia, laddove sussistano difficoltà oggettive e motivate all'applicazione della misura di rotazione, saranno applicate misure alternative che sortiscano un effetto di contenimento di eventuali fenomeni corruttivi analogo a quello della rotazione. Tra le altre misure alternative, a titolo esemplificativo, è possibile menzionare l'adozione di meccanismi di condivisione delle fasi procedurali nelle aree a più elevato rischio corruttivo e alle istruttorie più delicate.

Un ulteriore criterio che può essere adottato, in luogo della rotazione, è quello di attuare una corretta articolazione dei compiti e delle competenze (al riguardo deve essere effettuata una verifica a cura dell'Ufficio Acquisti e Contrattualistica e dell'Ufficio Gestione del Personale per la Direzione Generale per quanto di rispettiva/ possibile competenza). Ciò allo scopo di affidare a più persone le varie fasi procedurali, avendo cura in particolare che la responsabilità del procedimento sia sempre assegnata a un soggetto diverso dal dirigente, cui compete l'adozione del provvedimento finale.

Per quanto concerne la concreta attuazione della misura, già programmata da AID è, dunque, opportuno che l'amministrazione proceda, in autonomia, a un'attenta valutazione della scelta da intraprendere in base all'organizzazione dei propri uffici.

Resta fermo l'onere motivazionale sulle ragioni che non consentono di realizzare la rotazione in conformità alle indicazioni fornite nella legge 190 del 2012 e nel PNA 2019. In tal caso, si raccomanda di precisare quali misure alternative, che producano un effetto di prevenzione analogo a quello della rotazione, si intendono

⁶ Nel corso del 2026, la struttura RPCT effettuerà riunioni informative finalizzate a illustrare al personale AID i contenuti delle misure riportate nel presente PIAO. Per quanto concerne le UU.PP., l'attività informativa sarà eseguita a cura dei rispettivi Capi Unità/ Direttori.

⁷ Il presente paragrafo contiene il contributo fornito dall'ANAC nell'ambito del protocollo di vigilanza collaborativa.

⁸ L'attività sarà posta a cura dell'Ufficio Gestione del Personale e Organizzazione.



adottare. Tra queste si raccomanda di prevedere il rafforzamento di misure di trasparenza o la corretta articolazione dei compiti e delle competenze, c.d. “segregazione delle funzioni”, di cui sopra si è detto. Resta inoltre dovere dell’Ufficio Gestione del Personale (con il contributo delle altre articolazioni di AID) e delle figure dirigenziali delle diverse UU.PP., segnalare le eventuali esigenze di avvicendamento di quel personale impiegato, di norma da oltre cinque anni, in incarichi maggiormente esposti al rischio di corruzione, dando comunicazione formale all’organo di vertice di rispettiva competenza. A tal proposito, gli uffici esposti al rischio corruttivo saranno oggetto di monitoraggio interno⁹ sull’effettiva rotazione del personale.

Obbligo di astensione in caso di conflitto di interesse¹⁰

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.

Laddove il dipendente si trovi in una situazione di conflitto di interessi, deve comunicarlo in forma scritta e tempestivamente, entro il termine di 10 giorni dalla conoscenza della sussistenza di situazioni che lo obbligano ad astenersi, al dirigente sovraordinato. Tale soggetto è obbligato ad esaminare la questione non limitandosi esclusivamente alle attività svolte dall’ufficio in cui opera il dipendente, ma anche alle mansioni direttamente attribuite allo stesso nel caso in esame. Al termine di tale esame, il dirigente dovrà accertare se le circostanze esposte dal dipendente giustificano l’obbligo di astensione dello stesso. In seguito a tale verifica, il Responsabile adotterà un provvedimento motivato, sollevando l’interessato dall’incarico o consentendogli di proseguirlo.

Per quanto concerne le UU.PP., ciascuna di esse è tenuta ad informare 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.

Pertanto è obbligatorio sottoscrivere una dichiarazione sostitutiva di certificazione ai sensi del D.P.R. 445/2001, in cui si dichiara l’assenza di cause di incompatibilità e di astensione di cui all’articolo 35-bis del D. Lgs. 165 del 2001 e secondo la normativa codice degli appalti (D. Lgs 36/2023) (dirigenti, dipendenti, collaboratore, RUP) all’atto del conferimento dell’incarico. La responsabilità nell’acquisizione delle dichiarazioni sopra richiamate è rimessa al dirigente/ufficio competente per materia.

⁹ L’attività di monitoraggio interno potrà essere estesa su decretazione del Direttore Generale anche alle UU.PP. a campione.

¹⁰ Il presente paragrafo contiene il contributo fornito dall’ANAC nell’ambito del protocollo di vigilanza collaborativa.



La segnalazione del conflitto di interessi, con riguardo sia ai casi previsti all'art. 6-bis della l. 241 del 1990 sia a quelli disciplinati dal codice di comportamento, deve essere tempestiva e presentata in forma scritta al dirigente o al superiore gerarchico o, in assenza di quest'ultimo, all'organo di indirizzo, che, esaminate le circostanze, valuta se la situazione rilevata realizza un conflitto di interessi idoneo a ledere l'imparzialità dell'agire amministrativo. Anche la relativa decisione sulla valutazione nel merito deve essere comunicata in forma scritta al dipendente.

Laddove possibile, la struttura competente predisporrà una modulistica ad *hoc* per il rilascio delle dichiarazioni in cui siano predeterminate le fattispecie di conflitto più rilevanti che devono essere contrastate. Inoltre, potranno essere effettuati controlli a campione sulle dichiarazioni citate nell'ambito del monitoraggio interno avvalendosi delle modalità descritte nell'**Allegato X**.

Conferimento ed autorizzazione incarichi

La misura in esame 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.

Inoltre, potranno essere effettuati controlli a campione sulle dichiarazioni citate nell'ambito del monitoraggio interno mediante le modalità descritte nell'**Allegato X**.

Inconferibilità per incarichi dirigenziali¹¹

In virtù di quanto disposto dall'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

¹¹ Il paragrafo in oggetto recepisce le misure di prevenzione della corruzione indicate dall'ANAC, che sono state recepite nell'ambito del protocollo di vigilanza collaborativa.



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 eventuali/ possibili verifiche di veridicità delle dichiarazioni rese dagli interessati sull'insussistenza di cause di inconferibilità ed il numero di eventuali violazioni accertate.

Con riferimento alle misure di inconferibilità per le posizioni dirigenziali, i soggetti interessati devono rilasciare dichiarazioni, prima del conferimento dell'incarico. Inoltre, devono essere monitorate le dichiarazioni rese dai soggetti interessati da condanne penali.

Nell'ambito del monitoraggio interno, potranno essere effettuati controlli a campione sulle dichiarazioni citate nell'ambito del monitoraggio interno mediante le modalità descritte nell'**Allegato X**.

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.



Con particolare riferimento alle misure di inconfiribilità per le posizioni dirigenziali, i soggetti interessati devono rilasciare apposite dichiarazioni, prima del conferimento dell'incarico, che saranno oggetto di possibile monitoraggio interno. I controlli sulle menzionate dichiarazioni saranno svolti secondo apposite procedure (ad es. avvalendosi di banche dati utilizzabili per riscontrare la veridicità delle dichiarazioni).

Attività successive alla cessazione dal servizio (divieto di *pantouflage/ revolving doors*)¹²

Il divieto di *pantouflage* costituisce una misura di prevenzione della corruzione che agisce nella fase successiva alla cessazione del rapporto di lavoro/consulenza con una pubblica amministrazione. La disciplina del *pantouflage* è contenuta agli artt. 53, co. 16-ter del d.lgs. n. 165/2001 e 21 del d.lgs. n. 39/2013.

Si tratta di un'ipotesi di incompatibilità successiva che si affianca e si aggiunge ai meccanismi di "inconfiribilità", ossia i divieti temporanei di accesso ad una carica o ad un incarico, e di "incompatibilità", ossia il divieto di cumulo di più cariche o incarichi, previsti dal d.lgs. 8 aprile 2013, n. 39 (recante le "Disposizioni in materia di inconfiribilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico"). Tali misure hanno il comune fine di neutralizzare possibili conflitti di interesse nello svolgimento delle funzioni e di incarichi attribuiti a un dipendente pubblico al fine di salvaguardare l'imparzialità dell'azione amministrativa.

Di seguito si riportano gli adempimenti individuati già nel PIAO che l'AID, in relazione alle rispettive competenze, attua, nel rispetto delle tempistiche, al fine di garantire l'osservanza di quanto previsto dal citato art. 53, comma 16 ter, del D.Lgs. 165/2001:

- Inserimento di apposite clausole negli atti di assunzione del personale, sia di livello dirigenziale che non dirigenziale, che prevedono specificamente il divieto di *pantouflage*;
- Previsione di una dichiarazione da sottoscrivere entro un determinato termine ritenuto idoneo dall'amministrazione (ad es. nei tre anni precedenti alla cessazione dal servizio o dall'incarico), con cui il dipendente si impegna al rispetto del divieto di *pantouflage*, allo scopo di evitare eventuali contestazioni in ordine alla conoscibilità della norma;
- Previsione della misura della comunicazione obbligatoria, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto, dell'eventuale instaurazione di un nuovo rapporto di lavoro;
- In caso di soggetti esterni con i quali l'amministrazione stabilisce un rapporto di lavoro subordinato a tempo a tempo determinato o uno degli incarichi di cui all'art. 21 del d.lgs.39/2013 previsione di una dichiarazione da rendere una tantum o all'inizio dell'incarico, con cui l'interessato si impegna al rispetto del divieto di *pantouflage*;
- Inserimento di apposite clausole nel patto di integrità sottoscritto dai partecipanti alle gare (art. 1, comma 17, legge 190/2012);
- Promozione da parte del RPCT di specifiche attività di approfondimento, formazione e sensibilizzazione sul tema;
- Previsione di specifica consulenza e/o supporto, da parte del RPCT o di altro soggetto incaricato dall'amministrazione, agli ex dipendenti che prima di assumere un nuovo incarico richiedano assistenza per valutare l'eventuale esistenza di un divieto;
- Previsione di specifici percorsi formativi in materia di *pantouflage* per i dipendenti in servizio o per i soggetti esterni nel corso dell'espletamento dell'incarico;
- Attivazione di verifiche da parte del RPCT mediante possibile consultazione delle banche dati disponibili a similitudine di quanto disposto dall'**Allegato X**.

¹² Il paragrafo è stato redatto in conformità alle "Linee Guida n.1 in tema di c.d. divieto di *pantouflage* - art. 53, comma 16-ter, d.lgs. 165/2001, adottate dall'Autorità con delibera n.493 del 25 settembre 2024 e in linea con il contributo recepito nell'ambito del protocollo di vigilanza collaborativa stipulato con l'ANAC.



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.

A tal proposito, gli uffici esposti al rischio corruttivo saranno oggetto di monitoraggio interno sull'effettiva rotazione del personale, nel rispetto di quanto previsto dall'**Allegato K** (contenente apposita mappatura valida sia per la Direzione Generale che per gli opifici; è elencato in dettaglio le modalità con cui effettuare la rotazione ed eventuali modalità alternative, qualora la stessa non sia possibile).

Il whistleblowing¹³

L'istituto, disciplinato dal D.lgs. 10 marzo 2023, n.24 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.

¹³ Per maggiori approfondimenti sul tema, si rinvia alle "Linee Guida whistleblowing sui canali interni adottate da questa Autorità con delibera n. 478 del 26 novembre 2025".



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 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 2025 si sono verificate n.2 segnalazioni di illecito, trattati così come previsto dalla normativa vigente. La procedura di gestione della segnalazione del *whistleblowing* è stata anche menzionata nell'apposita direttiva interna (**Allegato R**).

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 ha individuato per l'anno 2026, 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

In attuazione dell'articolo 2 della legge 7 agosto 1990, n. 241, recante "Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi", come modificato dall'articolo 7 della legge 18 giugno 2009, n. 69 - in forza del quale le amministrazioni sono tenute a stabilire, per ciascun procedimento, il termine entro il quale deve concludersi, nonché ad individuare l'unità organizzativa responsabile dell'istruttoria e dell'adozione del provvedimento finale – l'Agenzia ha provveduto ad attuare incisive misure di monitoraggio e mappatura di processi e rischi riguardo i procedimenti assoggettati alla disciplina della L. 241/1990¹⁴.

¹⁴ L'ufficio competente nel 2025 ha predisposto la bozza di regolamento sui termini dei procedimenti amministrativi sottoposta all'attenzione del Direttore Generale.



La determinazione e il rispetto dei termini di conclusione dei procedimenti amministrativi rappresentano, infatti, un livello essenziale delle prestazioni concernenti i diritti civili e sociali, di cui deve essere garantita l'uniforme applicazione sull'intero territorio nazionale, ai sensi dell'articolo 117, secondo comma, lettera m), della Costituzione.

Tale adempimento trova ulteriore fondamento nei principi di legalità, celerità, economicità, efficacia, imparzialità, pubblicità e trasparenza sanciti dalla legge 241/1990, nonché nelle norme generali di semplificazione e digitalizzazione dell'azione amministrativa contenute, tra le altre, nel decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82 (Codice dell'amministrazione digitale), nella legge 6 novembre 2012, n. 190 in materia di prevenzione della corruzione, nel decreto legislativo 2 luglio 2010, n. 104 (Codice del processo amministrativo) e nel decreto-legge 16 luglio 2020, n. 77 sulla *governance* del PNRR.

La ricognizione dei procedimenti amministrativi di competenza costituisce, dunque, un adempimento indispensabile per garantire certezza dei tempi, trasparenza ed efficienza dell'azione amministrativa, nonché per assicurare uniformità di trattamento nei confronti dell'utenza.

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 processo¹⁵ e che AID è chiamata ad adoperare nel triennio 2026-2028.

L'esecuzione di operazioni di particolare criticità deve, quindi, essere svolta attraverso la cooperazione di più utenti o amministratori di sistema con responsabilità formalmente ripartite.

In senso verticale, tale principio si risolve nell'esigenza di assicurare la necessaria separatezza tra le funzioni operative e quelle di controllo, al fine di evitare conflitti di interessi.

Come già accennato, la "segregazione" attiene tanto ai compiti quanto alle responsabilità che ne conseguono ed è attuata in relazione alla natura delle attività, nonché al grado e alla tipologia di rischio associato all'attività medesima, al fine di evitare inefficienze organizzative.

L'applicazione pratica di tale principio dipende, inoltre, anche dalle risorse, umane e materiali, di cui si dispone. In tale ottica, in assenza di risorse idonee a garantire un'adeguata ripartizione dei compiti nell'ambito delle diverse linee di controllo, potranno essere definiti ed attuati idonei controlli compensativi, anche esterni, volti a ridurre il rischio generato dalla mancata segregazione.

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.

¹⁵ Sul concetto di "segregazione dei compiti" e sulla sua rilevanza come misura generale di prevenzione della corruzione si richiama quanto contenuto nella circolare Banca d'Italia n. 285 del 17 dicembre 2013 e nella circolare Agenzia delle Entrate n. 38 del 16 settembre 2016.



Come già esaminato in precedenza, è stato suggerito ai responsabili delle Unità Produttive di elaborare per il triennio 2026-2028, 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 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 37001¹⁶.

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.

Come stabilito dalla procedura operativa interna "P SGI 6.1 – AID. DG. 23 – Gestione dell'anticorruzione e trasparenza" (**Allegato R**), il monitoraggio relativo all'attuazione della presente sottosezione di programmazione Rischi corruttivi e trasparenza e delle misure specifiche anti corruttive continuerà nel corso del 2026 con scadenza periodica e sarà effettuato tempestivamente, ove necessario. In particolare il monitoraggio sarà articolato nel corso dell'anno 2026 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 list 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 monitoraggio attraverso di norma la nomina di un referente¹⁷, coadiuvato dalla struttura RPCT nello svolgimento dell'attività in oggetto (con cadenza di norma semestrale). Le modalità del monitoraggio in oggetto saranno attuate in linea con quanto previsto nella procedura di cui all'**Allegato U**.

Dagli esiti del monitoraggio delle misure attuate possono emergere criticità o problematiche che rendono necessaria una migliore programmazione dell'annualità successiva o la revisione della strategia di prevenzione.

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*

¹⁶ Trattasi della certificazione vigente in materia di anticorruzione.

¹⁷ In caso di verifica di possibili segnalazioni di *whistleblowing*, sarà nominato un referente/ gruppo di lavoro che effettuerà i dovuti approfondimenti in analogia di quanto avviene con il monitoraggio. Ciò avverrà solo qualora necessario, a seguito della valutazione preliminare del RPCT.



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 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.

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 strutture 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 RPCT (di regola mediante protocollo informatico Adhoc, in caso di urgenza tramite email istituzionale). 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.

Gli obblighi di pubblicazione e il flusso informativo sono previsti dalla vigente Procedura operativa sulla “Gestione dell’anticorruzione e della trasparenza” (**Allegato R**).

Sistema di monitoraggio

Per il triennio 2026 – 2028, 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.

Il controllo, inteso come monitoraggio sulla pubblicazione dei dati, consente di verificare la corretta attuazione degli obblighi di trasparenza al fine di intraprendere le adeguate iniziative e porre in atto i necessari rimedi in caso di inadempimento.

Il controllo è pianificato nella sottosezione dedicata alla trasparenza, all’interno della sezione “Rischi corruttivi e Trasparenza” del PIAO. Il controllo è impostato come atto fondamentale, con il quale sono organizzati i flussi informativi necessari a garantire l’individuazione, l’elaborazione, la trasmissione e la pubblicazione dei dati nonché il sistema di monitoraggio sull’attuazione degli stessi.

In particolare, il monitoraggio in ambito AID è programmato nell’ambito della vigente Procedura operativa sulla “Gestione dell’anticorruzione e della trasparenza” (**Allegato R**).

Sanzioni per il mancato rispetto del Piano

Il PIAO 2026-2028 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 (Responsabile per l'Anagrafe Unica - RASA) sarà nominato dall'articolazione competente.

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

- 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 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

Per consentire il corretto svolgimento della *mission* affidatale, l'Agenzia si avvale del personale di ruolo, del personale in distacco e, limitatamente agli stabilimenti di Capua e Gaeta, del personale in forza alla Difesa ma che, concorre per il raggiungimento degli obiettivi strategici legati a suddetti Stabilimenti, gestiti dalla scrivente. In Agenzia, inoltre, una buona parte del personale, appartiene alla Forza Armata. Considerato che il personale in forza al Ministero della Difesa e il personale Militare restano amministrati dai propri Enti di appartenenza, si riporta nella tabella sottostante la situazione numerica del personale di ruolo e quello in posizione di distacco, in servizio presso le unità produttive e la Direzione Generale al 1° gennaio 2026:



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.				Totale complessivo Personale
Unità	Dirigenti	Area 3	Area 2	Area 1	Sub. Totale	Area 3	Area 2	Area 1	Sub. Totale	
Roma	6	15	12	0	33	0	0	0	0	33
Baiano	0	10	121	0	131	0	0	0	0	131
Noceto	0	7	49	0	56	1	0	0	1	57
Torre Annunziata	0	3	8	0	11	1	9	0	10	21
Fontana Liri	0	8	36	1	45	1	5	0	6	51
Castellammare	0	6	42	0	48	3	5	0	8	56
Firenze	0	13	45	0	58	1	0	0	1	59
Messina	1	10	123	1	135	1	3	0	4	139
Totale	7	72	436	2	517	8	22	0	30	547

Nota. Nella tabella sono stati già conteggiati i passaggi di Area avvenuti a seguito delle procedure economiche verticali indette e concluse nel 2025.

3.1.4. Obiettivi Programmatici – Convenzione Triennale 2025-2027

L'obiettivo previsto nella Convenzione Triennale 2025-2027 e relativo alla finalizzazione del transito nei ruoli dell'Agenzia del personale civile in forza presso gli Stabilimento di Capua e Gaeta ed attualmente facente parte dell'organico del Ministero della Difesa, è stato, con atto aggiuntivo D.M. 28/10/2025 alla Convenzione triennale 2025/2027, posticipato al 31/12/2027.

3.2. Sottosezione di programmazione Organizzazione del lavoro agile

3.2.1. Condizionalità e i fattori abilitanti

Il CCNL Funzioni Centrali 2022–2024 approvato il 27 gennaio 2025 consolida lo smart working già disciplinato nel precedente Contratto, introducendo anche alcune novità:



- **Estensione dei giorni di lavoro in modalità agile:** è consentito ai lavoratori con particolari esigenze di salute o che assistano **familiari con disabilità** (legge 104/1992) o che fruiscano degli istituti per la **genitorialità** (D.lgs. 151/2001), ovvero in altre ipotesi da concordare in sede di contrattazione integrativa, di estendere il numero di giorni di attività resa in modalità agile rispetto a quelle previste per il restante personale;
- **Buoni pasto in modalità agile:** ai fini del riconoscimento del buono pasto, le ore di lavoro rese in modalità agile sono equiparate a quelle “in presenza”, così uniformando il trattamento nell’intero comparto.

Nella considerazione che il lavoro agile non si attaglia al contesto prettamente industriale dell’Agenzia Industrie Difesa che, tra le pubbliche amministrazioni, rappresenta una realtà atipica, in quanto prevede lo svolgimento di attività lavorative su linee di produzione per le quali è inevitabile, se non del tutto necessario, lo svolgimento del lavoro in presenza, solo per le attività eseguibili in modalità agile, e quindi, per le attività di natura prettamente amministrativa, e per le quali AID ha previsto specifica mappatura (Allegato al PIAO Regolamento M_D AF47957 REG2025 0011247 01-10-2025), l’Amministrazione stipula accordi individuali con i lavoratori richiedenti, in applicazione di quanto previsto dal succitato CCNL 2022-2024 e dal CCNI in materia di “Lavoro agile” (attualmente ancora ipotesi di CCNI, sottoscritto il 1 ottobre 2025 (integrativo parte giuridica del CCNI 2025-2027)).

Dal punto di vista organizzativo, il lavoro agile può rappresentare sicuramente una leva di attrattività per i giovani, migliorare la conciliazione vita-lavoro, ridurre tempi della burocrazia e dei processi amministrativi, accelerare la digitalizzazione (paperless, identità digitale, collaborazione cloud) e può incidere su qualità del servizio e sulla produttività, creando minore dipendenza dalla sede fisica. Può, inoltre, essere uno strumento utile per ridurre l’assenteismo e migliorare la gestione dei picchi di lavoro.

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. Per tale motivo e, al fine di consentire un monitoraggio dell’andamento delle attività assegnate nelle giornate di “smart working”, in via sperimentale gli Uffici raccolgono, ciascuno per le Unità Organizzative di appartenenza, i dati che consentono una rilevazione quantitativa del personale civile impiegato in attività di lavoro agile.

Di seguito la consistenza del personale civile di Agenzia (Direzione Generale e Unità Produttive) che ha utilizzato nel corso del 2024 e del 2025 lo smart working:

Categoria Smart working (anno 2024)

Uomini donne

Funzionari	12	10
Assistenti	62	18
Operatori		
Totale	74	28



Categoria Smart working (anno 2025)

Uomini donne

Funzionari	13	13
Assistenti	56	26
Operatori		
Totale	69	39

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 personale

Il Piano Triennale del Fabbisogno di Personale (PTFP) è lo strumento strategico utilizzato dalle Pubbliche Amministrazioni per programmare le assunzioni e gestire le risorse umane in base agli obiettivi di performance.

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 2025. Le stesse sono suddivise per sede e per area e complete dai dati del personale civile distaccato.

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				Totale complessivo Personale
Unità	Dirigenti	Area 3	Area 2	Area 1	Sub. Totale	Area 3	Area 2	Area 1	Sub. Totale	
Roma	6	15	12	0	33	0	0	0	0	33



Baiano	0	10	121	0	131	0	0	0	0	131
Noceto	0	7	50	0	57	1	0	0	1	58
Torre Annunziata	0	3	14	0	17	1	9	0	10	27
Fontana Liri	0	8	37	1	46	1	5	0	6	52
Castellammare	0	6	41	0	47	3	5	0	8	55
Firenze	0	12	47	0	59	1	0	0	1	60
Messina	1	10	123	1	135	1	3	0	4	139
Totale	7	71	445	2	525	8	22	0	30	555

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. Con l'entrata in vigore del d.lgs. 25 Maggio 2017, n.75, il concetto tradizionale di dotazione organica inteso quale "contenitore rigido" è stato superato e integrato con quello finanziario ovvero di spesa massima sostenibile nell'ambito di strategia di copertura del fabbisogno del personale. Fermo restando il vincolo finanziario della spesa massima sostenibile, al suo interno la dotazione organica può essere rimodulata, per assicurare il corretto svolgimento delle funzioni assegnate. La dotazione organica dell'Agenzia Industrie Difesa determinata con DM 05 maggio 2015, a seguito del disposto normativo di cui all'art.1 c.833 della Legge 207/24 è stata finanziariamente adeguata come di seguito:

Valore finanziario della spesa potenziale massima – Dotazione di diritto

(ex art. 1, c. 833, L. 207/24)

Valore finanziario della dotazione organica	30.354.912,22 €
Riduzione del 25% ex art. 1, c. 833, L. 207/24	410.801,66 €
Nuovo valore finanziario della dotazione organica	29.944.110,56 €

All'adeguamento della dotazione organica in termini finanziari è corrisposta la soppressione di un numero di posti il cui valore finanziario non è inferiore alla riduzione operata del 25% del *turnover*. Tale riduzione, riportata nella tabella sottostante, è stata asseverata dal Collegio dei Revisori in data 28 marzo 2025 con l'acquisizione del relativo verbale n.33 con prot. In entrata M_D AF47957 REG2025 0004032 02.04.2025.



CESSAZIONI TRIENNIO 2025-2027

Di seguito sono riportati i dati delle cessazioni di personale avvenute nel 2025 e le previsioni di uscita per gli anni 2026 e 2027 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.

	CESSAZIONI 2025		
AREA	Nr.	Importo lordo annuo	Totale costo annuale
III	1	€ 38.402,58	€ 38.402,58
II	52	€ 31.621,12	€ 1.644.298,24
I	1	€ 30.051,47	€ 30.051,47
TOTALE	54	€ 100.075,17	€ 1.712.752,29

	PREVISIONI 2026		PREVISIONI 2027	
AREA	Nr.	Totale costo annuale	Nr.	Totale costo annuale
Dirigenti	1	€ 69.890,04	0	
III	1	€ 38.402,58	1	€ 38.402,58
II	26	€ 822.149,12	18	€ 569.180,1600
I	0	0	0	0
TOTALE	28	€ 930.441,74	19	€ 607.582,74

3.3.3. La strategia di copertura del fabbisogno

In coerenza con quanto riportato nel PIAO 2025-2027 l'Agenda, con lo scorrimento delle graduatorie vigenti e con bando di Concorso pubblicato il 30.05.2025, ha finalizzato nell'anno 2025 (budget assunzionali autorizzati con DPCM 14 maggio 2024 e DPCM 17 dicembre 2024 relativi alle cessazioni intervenute rispettivamente nell'anno 2022 e nell'anno 2023) le assunzioni di personale che erano state programmate. Con la citata procedura di reclutamento di cui al bando del 30 maggio 2025, la scrivente ha comunque assolto all'obbligo della copertura di cui alla legge 68/99, assumendo n. 5 assistenti destinatari dell'articolo 3 della citata Legge.



Al 01.01.2026, dunque, sono entrati nei ruoli della scrivente Amministrazione n. 85 assistenti e n. 13 Funzionari.

Il personale assunto è stato inserito nella dotazione organica di Agenzia e distribuito come riportato in tabella:

FAMIGLIE PROFESSIONALI	Numero personale assunto
Funzionario amministrativo, contabile, linguistico, giudiziario e storico-culturale	4
Funzionario tecnico, scientifico, informatico, servizi di supporto e della logistica, sicurezza/ambientale	9
Assistente amministrativo, contabile, linguistico, giudiziario e storico-culturale	29
Assistente tecnico, scientifico, informatico, servizi di supporto e della logistica, sicurezza/ambiente	53
Assistente sanitario	3

Nell'anno 2025 si sono svolte anche le progressioni verticali per n.6 unità avvalendosi delle risorse ex art 18 CCNL 2019/21 (0,55% monte salario 2018) che hanno riguardato la formalizzazione di n. 6 contratti per il passaggio dall'Area degli Assistenti all'area dei Funzionari.

Inoltre nel corso dell'anno 2025, l'Agenzia ha anche assolto all'obbligo della copertura della quota ex art 18 Legge 68/99 per chiamata diretta.

Per quanto attiene alle assunzioni che erano state programmate per il 2025 (a valere sulle cessazioni 2024), considerato il limite di spesa imposto dall'art. 1 comma 823, della legge di bilancio 2025, l'Agenzia con DPCM 07.08.2025 è stata autorizzata a procedere alle assunzioni di personale come riportato nella tabella 40 del menzionato DPCM.



Tabella 40
Agenzia Industrie Difesa

ASSUNZIONI A TEMPO INDETERMINATO							
Amministrazione	Risparmi da cessazione 75% del personale dirigenziale non generale e non dirigenziale cont. 2024 - budget 2025	Qualifiche	Assunzioni totali programmate per il 2025	Tipologia di reclutamento	Onere unitario per trattamento economico fondamentale (o differenziale per progressioni tra le aree)	Totale oneri a regime assunzioni autorizzate	Disponibilità residua
Agenzia Industrie Difesa	€ 1.232.404,99	Area Funzionari	9	concorso pubblico	€ 38.402,58	€ 345.623,22	€ 1.390,41
		Area Funzionari	6	Progressioni tra le aree (ai sensi dell'art. 28 CCNL 2019-2021 a valere su 0,55% del monte salari, a titolo ricognitivo)			
		Area Assistenti	28	concorso pubblico	€ 31.621,12	€ 885.391,26	
		Totale unità* a cui aggiungere a. 1 a progressioni tra le aree a titolo ricognitivo	37		Totale oneri	€ 1.231.014,58	

Attesa la vigenza di graduatorie di concorsi precedentemente espletati e, considerata l'esigenza di dover procedere alla stabilizzazione del personale già in servizio con contratto di apprendistato professionalizzante presso le Unità produttive di Capua, Gaeta e Torre Annunziata, giusto disposto di cui all'art.2 comma 1 della L. 9 maggio 2025, n. 69, che ha convertito con modificazioni il decreto legge 14 marzo 2025, n. 25, la scrivente ottenuta l'autorizzazione alla rimodulazione relativamente alle modalità assunzionali (nota MEF RGS Prot 245070 del 19/11/25 – e DFP-0087901-P-10/12/2025) procederà nel corso del 2026 all'assunzione, mediante scorrimento delle graduatorie vigenti di n. 9 funzionari e n. 2 assistenti e, avendo già espletata la procedura di stabilizzazione del personale già in servizio con contratto di apprendistato professionalizzante, alla relativa contrattualizzazione di n. 26 assistenti.

Considerato che alla luce dell'attuale quadro normativo le amministrazioni ai sensi dell'art. 1, comma 823, della legge n. 207/2024 hanno nuovamente a disposizione per l'anno 2026, il 100% dei risparmi da cessazione avvenute nel 2025, l'Agenzia ritiene di riconsiderare le esigenze di personale indispensabile per il raggiungimento della missione affidatale, mediante una rimodulazione, qualitativa e quantitativa della propria consistenza di personale in base ai fabbisogni programmati garantendo la neutralità finanziaria. A tal proposito, come noto, il CCNL Funzioni centrali 2019-2021, ha previsto, all'interno del nuovo ordinamento professionale, la creazione di una nuova Area caratterizzata da elevata autonomia e responsabilità, che possa, da un lato, attrarre le migliori professionalità presenti sul mercato del lavoro, dall'altro, creare un possibile sbocco professionale per i funzionari già presenti nell'amministrazione valorizzandone le competenze. L'Agenzia, nelle more della puntuale ridefinizione dei propri assetti organizzativi interni, ha provveduto ad individuare, in considerazione dei processi di lavoro un numero di posizioni di Elevata Professionalità (E.P.) a cui affidare la responsabilità e il grado di autonomia gestionale. Al fine di prevedere le unità dell'Area EP all'interno di AID, rispettando il valore di spesa potenziale massima, si è proceduto ad intervenire sull'Area degli Assistenti in termini compensativi ossia come da tabella sottostante:

**DOTAZIONE ORGANICA DI DIRITTO VIGENTE AL 31.12.2025**

Qualifica	Dotazione Organica di Diritto (DOD)	Valore Unitario	Valore totale Dotazione Organica di diritto	Variazione Unitaria
Dirigenti 1 fascia				
Dirigenti II fascia	12	69.890,04	838.680,48	
Totale personale Dirigenziale	12		838.680,48	
Elevate Professionalità	0	84.969,36		
Area Funzionari	87	38.402,58	3.341.024,46	
Area Assistenti	798	31.621,12	25.233.653,76	-54
Area Operatori	18	30.051,47	540.926,46	
Totale personale non Dirigenziale	903		29.115.604,68	
Totale Complessivo	915		29.954.285,16	

VALORE FINANZIARIO DELLA SPESA POTENZIALE MASSIMA – DOTAZIONE RIMODULATA

Qualifica	Dotazione Organica di Diritto (DOD)	Valore Unitario	Valore totale Dotazione Organica di diritto	Variazione Unitaria
Dirigenti 1 fascia				0
Dirigenti II fascia	12	69.890,04	838.680,48	0
Totale personale Dirigenziale	12		838.680,48	
Elevate Professionalità	4	84.969,36	339.877,44	4
Area Funzionari	87	38.402,58	3.341.024,46	
Area Assistenti	787	31.621,12	24.885.821,44	43
Area Operatori	18	30.051,47	540.926,46	
Totale personale non Dirigenziale	896		29.107.649,8	
Totale Complessivo	908		29.946.330,28	
Valore Finanziario Spesa Massima Potenziale			29.954.285,16	

Per quanto attiene alla disposizione contenuta nel comma 2 bis dell'articolo 30 del D.lgs. 165/2001, così come introdotto dall'art.3, comma 1, lettera c) del D.L. 14 marzo 2025, n.25 secondo cui le amministrazioni, a decorrere dall'anno 2026, – ad eccezione della Presidenza del Consiglio dei ministri, degli enti locali con un



numero di dipendenti a tempo indeterminato non superiore a cinquanta, dell’Agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni (ARAN) e delle aziende ed enti del Servizio sanitario nazionale – destinano alle procedure di mobilità una percentuale non inferiore al 15 per cento delle facoltà assunzionali, qualora il piano assunzionale preveda un numero di assunzioni pari o superiore a dieci unità di personale, si riporta di seguito nella tabella sottostante la strategia che l’Agenzia intende adottare nel prossimo triennio per far fronte al fabbisogno di personale.

	2026		2027	2028	Totale Triennio 2026-2028
	Scorrimento graduatoria idonei precedenti concorsi e stabilizzazione apprendisti (budget assunzionale 2024 ¹⁸)	Concorso pubblico (o idonei di concorso) da budget assunzionale 2026 (cessazioni 2025)	Concorso pubblico (o idonei di concorso) da budget 2027 (presunte cessazioni 26)	Concorso pubblico (o idonei di concorso) budget 2028 (cessazioni 2027)	
Dirigenti	0	1	0	0	0
Elevata Professionalità		4	0		4
Terza Area	9	1	2	1	13
Seconda Area	28	39	26	18	111
Fabbisogno per Annualità	37	45	28	19	129

Relativamente all’assunzione di n. 1 Dirigente, si rappresenta che l’Agenzia intende procedere ai sensi dell’articolo 28, comma 1-ter, del D.Lgs. n. 165/2001 mediante procedura comparativa per l’immissione in ruolo di una figura dirigenziale di seconda fascia attualmente ricoperta ai sensi dell’articolo 19, comma 6, del citato Decreto Legislativo.

Per quanto attiene all’assolvimento dell’obbligo occupazionale previsto dalla Legge 68/99 per il triennio 2026/2028 l’Agenzia provvederà all’assunzione, prevedendo la riserva di legge nell’ambito del reclutamento ordinario.

Nel corso del 2025, l’Agenzia ha provveduto, come già sopra riportato, alla copertura di 5 posizioni utilizzando per la contrattualizzazione i risparmi di spesa dovuti alle cessazioni avvenute nel 2024.

Per il dettaglio delle posizioni tabellari, dei presenti in servizio al 31/12/25, del consuntivo cessazioni 2025 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 2025, il ricorso alla manodopera interinale è stato limitato a casi eccezionali, riferiti essenzialmente a figure professionali non reperibili attraverso le ordinarie procedure di reclutamento.

¹⁸ DPCM 07/08/2025.



3.3.4. Formazione del personale

La profonda riforma della pubblica Amministrazione in corso, ha posto l'esigenza di passare da un sistema formativo che non sia più solo una somma di corsi, ma piuttosto possa declinarsi in 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.

Le indicazioni fornite dal Ministro indirizzano le PP.AA. (nel 2025, probabilmente confermate per il 2026) mirano a porre maggiore attenzione sui processi di transizione (digitale, ecologica, amministrativa di cui al Piano Nazionale di ripresa e Resilienza) prevedendo l'obiettivo comune di predisporre, per ciascun dipendente pubblico, un piano formativo individuale di minimo 40 ore di formazione. Nel rispetto del Programma della formazione di AID in redazione per l'anno in corso, ciascun dirigente/responsabile definirà, per ciascun dipendente, un piano formativo individuale afferente alla propria area organizzativa.

Il programma di formazione 2026 di AID si propone di:

- 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 sfruttamento 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 apprendimenti acquisiti con la formazione saranno tesi ad arricchire il patrimonio di competenze delle risorse umane, migliorando le *performance* lavorative, aumentando l'efficienza e l'efficacia del lavoro svolto. La formazione sarà adeguatamente pianificata e programmata, in modo da garantire la massima diffusione e partecipazione da parte dei dipendenti inquadrati in tutte le categorie e i profili professionali.

PROGRAMMA DI FORMAZIONE 2026

È attualmente in corso la definizione delle esigenze formative delle Unità produttive e della Direzione Generale per l'anno 2026 da inserire nel Piano della Formazione 2026, parte integrante del presente PIAO che, pertanto, sotto tale aspetto sarà oggetto di aggiornamento.

SEZIONE 4. AZIONI POSITIVE

Il presente PIAO ha inglobato, tra gli altri, anche il «Piano delle Azioni Positive» delle Pubbliche Amministrazioni.

Per quanto attiene al benessere organizzativo, alla fine dell'anno 2025, AID ha provveduto a definire il Regolamento e relativo CCNI per il lavoro agile al fine di conciliare le esigenze di benessere e flessibilità dei lavoratori e agevolare i lavoratori che si trovano in condizioni di particolare necessità, non coperte da altre misure. Ciò al fine di tutelare le seguenti categorie di lavoratori:

- coloro che documentano particolari esigenze di salute o che assistono familiari con disabilità in situazione di gravità ai sensi della legge n. 104/1992;



- coloro che godono dei benefici previsti dal d.lgs. n. 151/2001 a sostegno della genitorialità;
- ulteriori casistiche esplicitate nel suddetto regolamento.

Nel solco delle azioni positive rientra l'attività di reclutamento prevista anche per l'anno 2026, attività che l'Agenzia conduce attraverso procedure che garantiscono l'accesso dall'esterno, la parità di genere e l'inserimento nel mondo del lavoro delle categorie protette.

4.1. Comunicazione

Nel corso del 2026 l'Agenzia 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.

Si continuerà nello sviluppo dell'ufficio stampa, delle relazioni con le testate giornalistiche, con particolare attenzione a quelle che si occupano di difesa e cooperazione internazionale, altresì con le testate specializzate del settore e con le agenzie di stampa. La comunicazione agirà non solo nella diffusione delle proprie attività, ma anche e soprattutto lavorerà per la rassegna stampa e monitoraggio delle uscite giornalistiche per quanto concerne gli interessi dell'Agenzia stessa.

In tale contesto saranno utilizzate tutte le piattaforme social utili allo scopo a 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'Agenzia e dai Suoi Stabilimenti.

4.2. Customer Satisfaction

AID, nell'ambito della certificazione multisito, monitora sistematicamente la soddisfazione dei propri clienti attraverso un questionario strutturato e il relativo foglio di calcolo per la valutazione numerica della soddisfazione dei clienti. Le unità produttive inoltrano un questionario standard per la rilevazione della soddisfazione del cliente in relazione ai servizi erogati e ai prodotti forniti. I risultati della indagine di CS sono sottoposti a valutazione per il miglioramento della soddisfazione del cliente e pertanto a Riesame sia da parte della UP che da parte della Direzione Generale di AID. La valutazione della CS avviene secondo una metodologia di calcolo numerico e le considerazioni pertanto si basano su specifici dati di fatto oggettivi. I risultati delle valutazioni e gli obiettivi per l'anno successivo costituiscono uno degli output contenuti nel Verbale del Riesame della Direzione.

Clients istituzionali

Per i clienti istituzionali, ciascuna UP provvede all'invio del questionario, che viene inviato con cadenza annuale, preferibilmente nel primo trimestre dell'anno, per raccogliere il feedback sull'anno precedente.

Clients non istituzionali

Per i clienti non istituzionali, ciascuna UP effettua un campionamento rappresentativo rispettando il criterio che garantisca almeno il 70% del valore del bene/servizio realizzato nell'anno. Il campione complessivo deve comunque garantire un numero statisticamente significativo in base al portafoglio clienti.

“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”



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 dall’Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), in particolare dal Nucleo di valutazione.

IL DIRETTORE GENERALE
Prof.ssa Fiammetta SALMONI