



PIANO DELLA PERFORMANCE

AGENZIA INDUSTRIE DIFESA

TRIENNIO 2015-2017

INDICE

Cap.1 PRESENTAZIONE DEL PIANO E INDICE	pag. 1-2
Cap.2 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDERS ESTERNI	pag. 3
2.1 Chi siamo	pag. 3
2.2 Cosa facciamo	pag. 4
2.3 Come operiamo	pag. 10
Cap.3 IDENTITA'	pag. 11
3.1 L'amministrazione "in cifre"	pag. 11
3.2 Mandato istituzionale e Missione	pag. 13
3.3 Albero della performance	pag. 13
Cap.4 Analisi di contesto	pag. 15
4.1 Analisi del contesto esterno	pag. 15
4.2 Analisi del contesto interno	pag. 17
Cap.5 OBIETTIVI STRATEGICI	pag. 19
Cap.6 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI	pag. 19
6.1 Obiettivi strategici assegnati al personale dirigente	pag. 20
Cap.7 IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE	pag. 21
7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano	pag. 21
7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	pag. 21
7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance	pag. 22
7.4 Integrazione tra il Piano della Performance e gli altri documenti allegati	pag. 23

ALLEGATI TECNICI

Allegato 1: Struttura organizzativa AID

*Allegato 2: Estratto del Programma Triennale di attività e bilancio annuale di previsione di AID
(in attesa di approvazione da parte del Ministro)*

Allegato 3: Mission – obiettivi strategici - indicatori

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO

Caro lettore,

l’Agenzia Industrie Difesa (di seguito Agenzia, ovvero A.I.D.) ogni anno predispone e/o aggiorna il Piano della Performance, documento volto a definire i criteri metodologici di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale, in applicazione delle disposizioni contenute negli artt. 7 e 8 del D.Lgs 27 ottobre 2009, n.150.

Nel presente documento A.I.D. riporta gli obiettivi strategici per il triennio 2015-2017 declinandoli in una serie di obiettivi operativi annuali. Il raggiungimento di tali obiettivi operativi potrà essere confrontato a consuntivo con gli indicatori della performance definiti nel Piano; tale processo renderà possibile monitorarsi e migliorare la propria attività lavorativa nel tempo.

Obiettivi strategici e obiettivi operativi sono stati definiti in relazione alla missione istituzionale di A.I.D., cioè quella di portare alcuni stabilimenti dell’area tecnico industriale della Difesa, affidati in gestione, ad una situazione economica di indipendenza dal contributo dello Stato. Infatti, è bene ricordare che, in base al decreto legislativo 28 novembre 1997, n.459 (Art.4, comma 5) le Unità produttive dell’Agenzia Industrie Difesa (stabilimenti/arsenale) sono soggette anche alla valutazione del Ministro vigilante in merito al raggiungimento della “capacità di operare secondo i criteri di economica gestione”.

Il ciclo di programmazione e consuntivazione della performance organizzativa è in relazione con i processi di pianificazione e controllo strategico, nonché con i processi di programmazione e gestione economico-finanziaria.

La finalità ultima del presente Piano della Performance è quella di aumentare la qualità, l’efficienza e l’efficacia del lavoro reso dalle Unità Produttive, in un quadro di trasparenza ed integrità dei processi.

Lo sviluppo evolutivo verso la più completa attuazione del Piano verrà conseguito progressivamente migliorando la qualità e la rilevanza degli indicatori di misurazione e valutazione della performance, sulla base dell’esperienza maturata.

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDERS ESTERNI

2.1 CHI SIAMO

L'Area tecnico-industriale del Ministero della Difesa è preposta al mantenimento dell'efficienza dei mezzi e delle attrezzature delle Forze Armate ed è formata da:

- stabilimenti dell'Esercito;
- arsenali e stabilimenti di munizionamento navale della M.M.;
- reparti manutenzione velivoli, elicotteri e missili dell'Aeronautica;
- centri tecnici interforze e di Forza armata.

La legge finanziaria del 1996 ha delegato al Governo l'incarico di riformare questo settore. Con il decreto legislativo n. 459/1997, viene definita la riorganizzazione dell'area tecnico-industriale del Ministero della Difesa, in attuazione della quale gli stabilimenti di Forza armata cessano la loro dipendenza dalle Direzioni generali tecniche.

Il processo avviato dal decreto ha prodotto la suddivisione dell'area industriale in area industriale di Forza armata e area industriale del Segretariato Generale:

► L'area industriale di Forza armata è formata da:

- n°6 poli di mantenimento per l'Esercito, alle dipendenze del Comando Logistico Esercito;
- n°3 arsenali e n°1 centro interforze di munizionamento avanzato per la Marina, alle dipendenze dell'Ispettorato di Supporto Navale Logistico e dei Fari;
- centri tecnici e reparti manutenzione velivoli ed elicotteri dell'area tecnico Operativa, dipendenti dai rispettivi Ispettorati.

► Gli stabilimenti facenti parte dell'area del Segretariato Generale devono seguire il percorso dettato dal decreto legislativo 459/97 che prevede:

- l'affidamento di una missione che garantisca un sicuro sbocco sia nell'ambito Difesa che sul mercato;
- la ristrutturazione che consenta lo svolgimento efficace della nuova missione ed una gestione economicamente conveniente;
- il conseguimento di una gestione efficiente, operando sia per la Difesa che per altre Pubbliche Amministrazioni, che per privati;
- il provvedimento di chiusura degli Enti che non riescano a raggiungere una gestione economicamente conveniente;
- la possibile trasformazione in società per azioni degli Enti riconvertiti ed economicamente convenienti.

Al fine di assicurare una gestione unitaria di tipo privatistico di alcuni stabilimenti dell'area del Segretariato Generale, è stata istituita, con decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300, art. 22 e successivo D.Lgs 15/03/2010 n.66, l'Agenzia Industrie Difesa che opera secondo i principi del mercato e della libera concorrenza.

Infine, con i decreti ministeriali in data 24 aprile 2001 e 24 ottobre 2001, è stata trasferita all'Agenzia la gestione dei seguenti stabilimenti (unità produttive):

- Stabilimento Militare Ripristini e Recupero di Noceto (PR);
- Stabilimento Militare Munizionamento Terrestre di Baiano (PG);
- Stabilimento Militare Propellenti di Fontana Liri (FR);
- Stabilimento Militare Spolette di Torre Annunziata (NA);
- Stabilimento Militare Chimico Farmaceutico di Firenze (FI);
- Stabilimento Militare Produzione Cordami di Castellammare di Stabia (NA);

Stabilimento Grafico Militare di Gaeta (LT);
 Arsenale Militare di Messina (ME);
 Arsenale Militare di La Maddalena (SS).

In applicazione dell'accordo sottoscritto in data 10 novembre 2006 tra il Ministero della Difesa e la regione autonoma Sardegna, con decreto ministeriale datato 25 settembre 2007, è stata revocata all'Agenzia la gestione dell'Arsenale Militare di La Maddalena che è transitato alle dipendenze del Segretario Generale della Difesa per gli adempimenti connessi con la sua dismissione e la successiva cessione del sito alla suddetta Amministrazione regionale.

L'organo di vertice dell'Agenzia è il Direttore Generale, coadiuvato dal Comitato Direttivo (organo consultivo).

Lo staff della Direzione proviene in gran parte dal mondo industriale per contribuire ad operare il cambiamento della "cultura" in senso "aziendale".

L'Agenzia ha due organi di controllo: il Collegio dei Revisori dei Conti e la Corte dei Conti.

Le unità produttive sono rette da Capi Unità (militari in distacco presso l'AID, ovvero civili con contratto a tempo determinato). Presso di esse è impiegato personale civile, un tempo appartenente all'Amministrazione Difesa, e attualmente trasferito nei ruoli dell'Agenzia Industrie Difesa; nonché personale civile ancora nei ruoli dell'Amministrazione Difesa, e personale militare distaccato in Agenzia.

2.2 COSA FACCIAMO

L'Agenzia Industrie Difesa opera secondo criteri industriali, in autonomia, sotto la vigilanza del Ministro della Difesa, con la missione di portare all'economica gestione gli stabilimenti industriali assegnati, in una logica di creazione di valore sociale ed economico. Pertanto, l'obiettivo primario di AID è quello del pareggio di bilancio delle singole Unità produttive.

Il compito istituzionale dell'Agenzia Industrie Difesa, quindi della Direzione Generale, è quello di gestire in maniera coordinata e unitaria le Unità produttive.

L'organizzazione AID è strutturata in cinque aree di Business (Business Unit o Aree strategiche di mercato) che hanno lo scopo di mettere in sinergia omogenee opportunità di mercato e capacità di AID di soddisfarle attraverso una più stretta e migliore gestione degli stabilimenti.

Le Business Unit sono le seguenti:

Business Unit - "Esplosivi e munizionamento"

Unità Operative interessate:

- “Stabilimento Militare Ripristini e Recuperi del Munizionamento” di Noceto di Parma
- “Stabilimento Militare del Munizionamento Terrestre” di Baiano di Spoleto
- “Stabilimento Militare Propellenti” di Fontana Liri

Business Unit – "Attività navali"

Unità Operativa interessate:

- "Arsenale Militare" di Messina
- "Stabilimento Militare Produzione Cordami" di Castellamare di Stabia
- Progetto D3 presso l'Arsenale di La Spezia

Business Unit – "Istituto farmaceutico"

Unità Operativa interessata:

- "Stabilimento Chimico Farmaceutico Militare" di Firenze

Business Unit – "Dematerializzazione"

Unità Operativa interessata:

- "Ce.De.C.U." (ex "Stabilimento Grafico Militare") di Gaeta

Business Unit – "Valorizzazione mezzi terrestri e aerei"

Unità Operativa interessata:

- "Stabilimento Militare Spolette" di Torre Annunziata

**BUSINESS UNIT ESPLOSIVI E MUNIZIONAMENTO - POLO DEL
MUNIZIONAMENTO E DELLA DEMILITARIZZAZIONE**

STABILIMENTO MILITARE MUNIZIONAMENTO TERRESTRE DI BAIANO DI SPOLETO

Lo Stabilimento Militare del Munizionamento Terrestre è attivo nel settore del munizionamento nelle aree seguenti:

- studi e realizzazioni di prototipi;
- allestimenti bombe a mano mod. MF 2000, SRCM, nelle versioni da guerra ed esercitazione con produzione interna di innescanti/componenti (innescanti, detonatori, formelle di esplosivo..);
- demilitarizzazioni di razzi, colpi di artiglieria, detonatori, spolette, tubi esplosivi, ecc.;
- ripristini munizionamento con sostituzioni di componenti;
- gestione e controlli di efficienza di munizionamento;
- esecuzione controlli efficienza su bombe a mano, colpi 155/39 HE, Panzerfaust, materiali del Genio, ecc.

Punti di forza

- Accesso in house alle committenze nazionali provenienti da Amministrazione Difesa.
- Disponibilità di personale qualificato per lo svolgimento di attività ad elevato contenuto tecnologico.

Punti di debolezza

- Difficoltà di penetrazione nel mercato estero.
- Mercato captive in contrazione.

Opportunità

- Richiesta di demilitarizzazione di munizionamento convenzionale prevista in forte aumento nei prossimi anni (mercati esteri in espansione).

Minacce

- Nuovi competitori interessati a entrare nel mercato. Necessità di intervenire con sufficiente rapidità.

STABILIMENTO MILITARE RIPRISTINI E RECUPERI DEL MUNIZIONAMENTO DI NOCETO DI PARMA

Lo Stabilimento Militare Ripristini e Recupero del Munizionamento è attivo nel settore della demilitarizzazione di munizionamento di artiglieria di vario calibro, di mine, di *cluster bomb* e di razzi, sia per l'AD che, tramite collaborazioni, per altre istituzioni internazionali. E' anche attivo nella demil dei missili Hawk e nella revisione e manutenzione programmata e demil dei missili Stinger. Dal 2011 lo Stabilimento ha avviato lavorazioni specifiche per l'integrazione di componenti esplosivi e parti piriche di missili Spike destinati all'Esercito Italiano che presumibilmente terminerà nell'anno corrente.

Punti di forza

- Accesso in house alle committenze nazionali provenienti da Amministrazione Difesa.
- Disponibilità di personale qualificato per lo svolgimento di attività ad elevato contenuto tecnologico.

Punti di debolezza

- Difficoltà di penetrazione nel mercato estero.
- Mercato captive in contrazione.

Opportunità

- Richiesta di demilitarizzazione di munizionamento convenzionale prevista in forte aumento nei prossimi anni (mercati esteri in espansione).

Minacce

- Nuovi competitori interessati a entrare nel mercato. Necessità di intervenire con sufficiente rapidità.

STABILIMENTO MILITARE PROPELLENTI DI FONTANA LIRI

Lo Stabilimento Militare Propellenti produce nitrocellulose, nitroglicerina e polvere sferica per il mercato privato ed è attivo nella produzione e trasformazione di cariche di lancio per l'AD. Fornisce inoltre servizi per l'effettuazione di test di prova chimico-fisico e balistici sui propellenti e sulle materie prime e, da fine 2004, è stato autorizzato a classificare i fuochi pirotecnici, ai fini del trasporto su strada (normativa ADR).

Punti di forza

- Unico produttore nazionale
- Autoproduzione di energia elettrica.
- Accordi di commercializzazione delle produzioni in ambito nazionale con operatori del settore privato.
- Accesso in house alle committenze nazionali provenienti da Amministrazione Difesa.

Punti di debolezza

- Attività a basso valore aggiunto.

Opportunità

- Presenza di consistenti importazioni in Italia di nitro industriale (impiegabile per la produzione di vernici, smalti, inchiostri, cellulose, ecc.) provenienti prevalentemente da Germania, Francia, e Regno Unito.
- Utilizzo delle infrastrutture esistenti per lo sviluppo di nuove attività.

Minacce

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

BUSINESS UNIT ISTITUTO CHIMICO FARMACEUTICO MILITARE

STABILIMENTO CHIMICO FARMACEUTICO MILITARE DI FIRENZE

Lo SCFM è specializzato nel fornire prodotti e servizi nel settore chimico-farmaceutico e sanitario a favore di Enti della P. A., in particolare delle FF.AA. e del Ministero della Salute.

Produce e commercializza medicinali, presidi medico-chirurgici, allestisce kit individuali e di reparto, e generi di conforto (cosmetici e alimentari) anche per il libero mercato. I medicinali etici e strategici (tra cui anche i farmaci orfani), sono forniti anche al Ministero della Salute e al SSN. Lo stabilimento è inoltre attivo nella produzione e/o accantonamento di antidoti contro il bioterrorismo e gli incidenti chimici/nucleari; rientra, in tal caso, nel più ampio progetto della Scorta Nazionale Antidoti (SNA) e del Piano di Difesa Nazionale, coordinato dal Ministero della Salute.

Punti di forza

- Collegamento con Istituzioni sanitarie pubbliche.
- Ubicazione territoriale strategica dello Stabilimento.
- Unica struttura industriale farmaceutica dello Stato.
- Disponibilità di molteplici linee di produzione autorizzate.
- Competenze in ambito dei rischi specifici NBCR

Punti di debolezza

- Dimensioni limitate per l'effettuazione di attività consistenti di ricerca e sviluppo.
- Commercializzazione non inserita nei grandi network.
- Frazionamento delle produzioni.
- Età media del personale significativamente elevata (> 50 aa) e turn-over al momento in fase di stallo

Opportunità

- In relazione alle competenze in ambito dei rischi specifici NBCR, scarso interesse delle aziende farmaceutiche a presidiare questi mercati.

Minacce

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

BUSINESS UNIT ATTIVITA' NAVALI

ARSENALE MILITARE DI MESSINA

L'arsenale militare di Messina è uno stabilimento strutturato e qualificato per svolgere attività di manutenzione, riparazione e modifiche sul naviglio militare e mercantile. Si occupa delle riparazioni di navi in acciaio ed ha in corso attività commerciali per entrare nel mercato delle costruzioni navali. L'arsenale è esteso su un'area di 55.000 mq, dispone di banchine di ormeggio, di un bacino in muratura e di un bacino galleggiante.

Punti di forza

- Localizzazione del sito in zona strategicamente favorevole
- Estensione su una area di 55.000 mq.
- Disponibilità di banchine di ormeggio e di due bacini per carenamento uno in muratura ed uno galleggiante;
- Accesso in house alle committenze nazionali provenienti da Amministrazione Difesa.
- Presenza di competenze qualificate nel settore motoristico;
- Utilizzabilità delle infrastrutture esistenti per lo sviluppo di nuove attività;
- Sviluppo di nuove attività relative alle costruzioni navali sia per l'Amministrazione Difesa, sia per i clienti privati.

Punti di debolezza

- Carezza di alcune tipologie di profili professionali presso l'Arsenale.
- Criticità inerenti la tenuta del bacino in muratura

Opportunità

- Innovazione di processo e prodotto in settori di nicchia

Minacce

- Presenza nei mercati di competitori caratterizzati da notevole efficienza operativa.

STABILIMENTO MILITARE PRODUZIONE CORDAMI DI CASTELLAMMARE DI STABIA

Lo Stabilimento Produzione Cordami, che opera dal 1796, è la Corderia più antica d'Italia; è in grado di fornire tutti i tipi di cordami e attrezzature navali quali biscagline, reti ponte di volo etc.. La Corderia è attiva anche nel settore dei collaudi, sia delle materie prime (filati) che dei prodotti finiti (cavi). Unico in Italia è il reparto dedicato alle attrezzature navali, che sono ancora realizzate interamente a mano.

Punti di forza

- Accesso in house alle committenze nazionali provenienti da Amministrazione Difesa.
- Utilizzabilità delle infrastrutture esistenti per lo sviluppo di nuove attività.
- Personale specializzato nella realizzazione di attrezzature navali di qualità interamente realizzate a mano.
- Conoscenze e competenze in attività di tessitura, e relativa impiantistica.

Punti di debolezza

- Attività a basso valore aggiunto.
- Riduzione dei lavori commissionati dalla Amministrazione Difesa.

Opportunità

- Apertura di un mercato, altamente innovativo, di materiali/tessuti ad elevato livello di tecnologia per applicazioni spaziali e/o aeronautiche (Carbon-Carbon).
- Apertura di nuovi mercati d'interesse per l'unità produttiva: reti antisismiche e smaltimento cordami in materiale polimerico.

Minacce

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

PROGETTO PILOTA D3 LA SPEZIA

E' in fase di lancio il progetto pilota D3 (*"Demilitarization, Dismantling, Disposal"*) nell'arsenale di La Spezia, con l'obiettivo di sviluppare in Italia un processo di *"disposal"* da applicare ad un gran numero di navi militari (e potenzialmente civili), con un interessante incremento dell'occupazione locale, anche su altri siti navali che si renderanno disponibili.

BUSINESS UNIT DEMATERIALIZZAZIONE

CENTRO DI DEMATERIALIZZAZIONE E CONSERVAZIONE UNICO DELLA DIFESA DI GAETA

Lo Stabilimento Grafico Militare nel 2011 ha iniziato l'attività di riconversione industriale relativa alla dematerializzazione e conservazione sostitutiva degli archivi della Difesa. Tale attività è stata autorizzata con apposito decreto di struttura del Ministro della Difesa ed è diventata l'attività fondamentale e prevalente dello stabilimento.

Punti di forza

- Accesso in house alle committenze nazionali provenienti da Amministrazione Difesa.
- Utilizzo delle infrastrutture esistenti per il potenziamento dell'attività di dematerializzazione.

Punti di debolezza

- Necessità di aumentare l'efficienza della forza lavoro.

Opportunità

- Mercato in espansione: sempre maggiore esigenza, sia nel mercato captive che in quello esterno, di servizi di demat

Minacce

- Ingresso nei mercati di competitori esteri caratterizzati da notevole efficienza operativa nel settore della dematerializzazione di documentazione cartacea.

BUSINESS UNIT VALORIZZAZIONE MEZZI TERRESTRI E AEREI

STABILIMENTO MILITARE SPOLETTE DI TORRE ANNUNZIATA

Lo stabilimento Militare Spolette di Torre Annunziata fino al 2011 si occupava essenzialmente della produzione di bombe a mano SRCM mod.35, da esercitazione, ad effetto ridotto e da guerra. Nel 2011 è iniziata l'attività di riconversione industriale relativa al *revamping* di mezzi leggeri, nonché riduzione dei carri dismessi dall'AD e remunerati tramite la fornitura, da parte di AID, di beni e/o di servizi in permuta per la successiva vendita nel mercato civile.

L'attività di valorizzazione dei materiali previsti in alienazione da parte della Difesa si sta ampliando ad altri mezzi radiati o in soprannumero quali elicotteri, sistemi d'arma, mezzi corazzati e blindati etc.

Punti di forza

- Accesso in house alle committenze nazionali provenienti da Amministrazione Difesa.
- Utilizzabilità delle infrastrutture esistenti per lo sviluppo di nuove attività.

Punti di debolezza

- Necessità di aumentare l'efficienza della forza lavoro.
- Necessità di riprofessionalizzazione del personale

Opportunità

- Disponibilità di ingenti quantitativi di materiali previsti in alienazione da parte della Amministrazione Difesa.

Minacce

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

E', infine, da sottolineare, quale punto di debolezza per l'intera Agenzia, il contratto di lavoro applicato ai dipendenti civili dell'Agenzia, che, essendo quello del Comparto Ministeri, risulta inadeguato ad una gestione di realtà industriali costrette a misurarsi con competitori esterni all'area pubblica.

2.3 COME OPERIAMO

La ricerca dell'economica gestione passa attraverso il recupero del pieno impiego di risorse, impianti ed infrastrutture; la riduzione dei costi gestionali; il ripristino di condizioni di efficienza operativa, ma, soprattutto, attraverso la valorizzazione del personale e delle sue competenze e lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi.

Gli elementi chiave della strategia di A.I.D. sono:

- rafforzare il ruolo di fornitore privilegiato del Ministero della Difesa;
- creare sbocchi sul mercato concorrenziale con la produzione attuale o anche di nuova concezione, avvalendosi degli alti standard di qualità, frutto dello stretto rapporto con la Difesa.

L'A.I.D. opera con logiche di mercato anche verso la Difesa, suo cliente tradizionale.

Secondo la convenzione triennale stipulata tra il Ministro della Difesa ed il Direttore Generale dell'Agenzia, la Difesa, per soddisfare le sue esigenze di forniture, interpella con priorità l'Agenzia che risponde con preventivi e fattibilità conformati a valori economici congrui con quelli di mercato, e con l'impegno a fornire prodotti/servizi di qualità certificata, rispondenti alle specifiche tecniche concordate.

Innovando le logiche della pubblica amministrazione tradizionale, il campo di azione si estende ad iniziative e collaborazioni con realtà industriali e commerciali di natura privata, fino a poter considerare l'eventuale trasformazione di unità produttive in società per azioni di tipo misto pubblico - privato.

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

3. IDENTITA'

3.1 L'AMMINISTRAZIONE "IN CIFRE"

*Anni di vita:*15

Struttura organizzativa dell'Agenzia Industrie Difesa (Allegato 1).

Clienti serviti

- Amministrazione Difesa, nei cui riguardi l'Agenzia opera "in house"
- Altre Amministrazioni Pubbliche
- Clienti privati nazionali e internazionali

Risorse finanziarie complessivamente assegnate

Le risorse finanziarie assegnate all'A.I.D. provengono da varie fonti, quali:

- i fondi accumulati negli anni precedenti e provenienti prevalentemente dai recuperi di costi conseguiti tramite l'attività commerciale dell'A.I.D.;
- i rimborsi, da parte dell'Amministrazione Difesa, dei costi sostenuti per l'acquisto di materie prime (e altri costi diretti esterni) necessarie per l'espletamento delle commesse assegnate all'A.I.D. dalla stessa;
- i fondi messi a disposizione dall'Amministrazione Difesa su specifici progetti, ad esempio quello della dematerializzazione degli archivi cartacei;
- i finanziamenti erogati da eventuali partner interessati a entrare in partecipazione nelle specifiche attività da avviare.

Sono infine inclusi, tra le fonti di finanziamento, i fondi necessari per le retribuzioni del personale civile e militare trasferito dai ruoli dell'Amministrazione Difesa a quelli dell'Agenzia (Art. 9 del Decreto leg.vo N° 300 del 30 luglio 1999).

Situazioni gestionali

RICAVI – COSTI – RISULTATO OPERATIVO			
ANNO	RICAVI M€	COSTI M€	RISULTATO OPERATIVO M€
2001	22	93	- 71
2009	33	67	- 34
2010	32	62,5	- 30,5
2011	32,7	62,2	-29,5
2012	34,3	66,5	-32,2
2013	49,0	69,6	- 20,6

Tab. 1 Ricavi – Costi – Risultato Operativo.

Distribuzione 2014 del valore della produzione

- Ricavi Amministrazione Difesa 59 %
- Ricavi altri clienti 32 %
- Variazione dei lavori in corso 9%

Autorizzazione Investimenti 2014 (Milioni di Euro): 2.99 M€

Investimenti previsti nel periodo 2015-2017 (Milioni di Euro): 5,59 M€

Le sedi e il personale:

Unità Produttiva	n° dipendenti a tempo indeterminato AID	n° dipendenti a tempo determinato AID	n° personale militare	n° dipendenti a tempo determinato		n° consulenti
				dirigenti	livellati	
Balano di Spoleto (PG)	182	0	5	0	3	0
Moceto di Parma (PR)	65	0	8	1	2	0
Torre Annunziata (NA)	167	2	3	0	0	0
Fontana Liri (FR)	128	0	5	1	1	0
Firenze (FI)	51	0	30	1	3	0
Castellammare di Stabia (NA)	68	16	1	0	0	0
Giulianova (TE)	0	138	15	1	0	0
Messina (ME)	213	0	3	1	3	1
Direzione Generale (RM)	0	0	4	2	10	9
TOTALE	874	156	74	7	22	10

Tab. 2 Personale impiegato al 1 gennaio 2015.

Lo sviluppo dell'ambito delle pari opportunità

Il personale civile dell'A.I.D., allo stato attuale, presenta una distribuzione uomo/donna come di seguito riportato:

A.I.D.	Personale a tempo determinato		Personale a tempo indeterminato	
	n. uomini	n. donne	n. uomini	n. donne
Dirigenti di II fascia	1	1	-	-
Personale livellato	11	6	-	-
Personale Area 3[^]	-	-	16	12
Personale Area 2[^]	-	-	726	220
Personale Area 1[^]	-	-	45	7
N° di Responsabili di Funzione in A.I.D.				
Responsabili di Funzione	6	2	18	10

Tab. 3 La tabella riporta i dati al 1° gennaio 2015 del personale civile di AID e di AD operante presso AID.

In Agenzia, la percentuale di presenza delle donne sulla forza lavoro totale (23,5%) è molto inferiore rispetto alla percentuale relativa alla presenza degli uomini in AID (76,5%).

Tuttavia, il 50% delle donne occupa posizioni dirigenziali; solo il 33,3% delle donne è responsabile di funzione.

La normativa europea definisce il principio delle pari opportunità come “l’assenza di ostacoli alla partecipazione economica, politica e sociale di un qualsiasi individuo per ragioni connesse al genere, religione e convinzioni personali, razza e origine etnica, disabilità, età, orientamento sessuale”.

Fermo restando che l’attuazione delle pari opportunità deve passare attraverso azioni tese a rimuovere gli ostacoli che possono impedirne la concreta realizzazione, presso A.I.D. non sono

state rilevate, nel tempo, discriminazioni (dirette o indirette, delle tipologie sopra riportate) relativamente a:

- condizioni di accesso al lavoro, criteri di selezione, di impiego e di progressione di carriera;
- accesso a tutti i tipi e livelli di formazione, perfezionamento e riqualificazione professionale;
- condizioni di lavoro e retribuzione.

Per rispondere all'obiettivo di conseguire un miglioramento della situazione inerente le pari opportunità è stato elaborato uno specifico programma operativo (OBS5-OBO2-PO011) finalizzato a promuovere e diffondere, presso tutte le funzioni centrali e periferiche di Agenzia, la conoscenza delle attività del Comitato Unico di Garanzia per favorire le pari opportunità, nonché la valorizzazione del benessere dei lavoratori e il contrasto alle discriminazioni.

3.2 MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE

L'Agenzia Industrie Difesa è un ente con personalità giuridica di diritto pubblico istituito come strumento di razionalizzazione e ammodernamento delle Unità industriali del Ministero della Difesa. Nel panorama della Pubblica Amministrazione, AID opera secondo criteri industriali, in autonomia, sotto la vigilanza del Ministro della Difesa, con la missione di portare all'economica gestione gli stabilimenti industriali assegnati, in una logica di creazione di valore sociale ed economico per lo Stato e la collettività, con l'obiettivo ultimo della trasformazione di A.I.D. in Società per Azioni (Art. 22 del decreto leg.vo N° 300/1999, modificato dal decreto leg.vo N° 66/2010 concernente il "Codice dell'Ordinamento Militare").

Il compito istituzionale dell'Agenzia Industrie Difesa è quello di gestire in maniera coordinata e unitaria le Unità produttive ad essa conferite con uno o più decreti dal Ministro della Difesa.

L'A.I.D. si avvale di uno statuto, sancito dal D.P.R. N° 424/2000, recante il Regolamento di Organizzazione e Funzionamento, a norma dell'Art.22 sopraccitato, ora sostituito dal D.P.R. N° 90/2010 "Testo unico delle disposizioni regolamentari in materia di Ordinamento Militare".

Inoltre, in applicazione della legge istitutiva delle agenzie (art.8 del D.Lgs sopra richiamato) l'A.I.D. si è data due regolamenti interni, uno di "Organizzazione e Funzionamento" (approvato con D.M. 8 giugno 2001), l'altro di "Amministrazione e Contabilità" (approvato con D.M. 17 giugno 2011).

3.3 ALBERO DELLA PERFORMANCE

L'albero della *performance* rappresenta graficamente il legame tra il mandato istituzionale (o Missione di Agenzia), che consiste nel conseguimento dell'economica gestione, e i discendenti obiettivi strategici di primo livello (OBS), programmati su base triennale.

Gli obiettivi strategici triennali con i discendenti obiettivi operativi annuali (OBO) e piani operativi (PO) realizzano, in concreto, le attività volte all'assolvimento del mandato istituzionale.

L'*albero della performance* è stato strutturato come rappresentato nella Figura 1.

ALBERO DELLA PERFORMANCE

COMPITO ISTITUZIONALE DI AID: "Conseguimento dell'economica gestione"

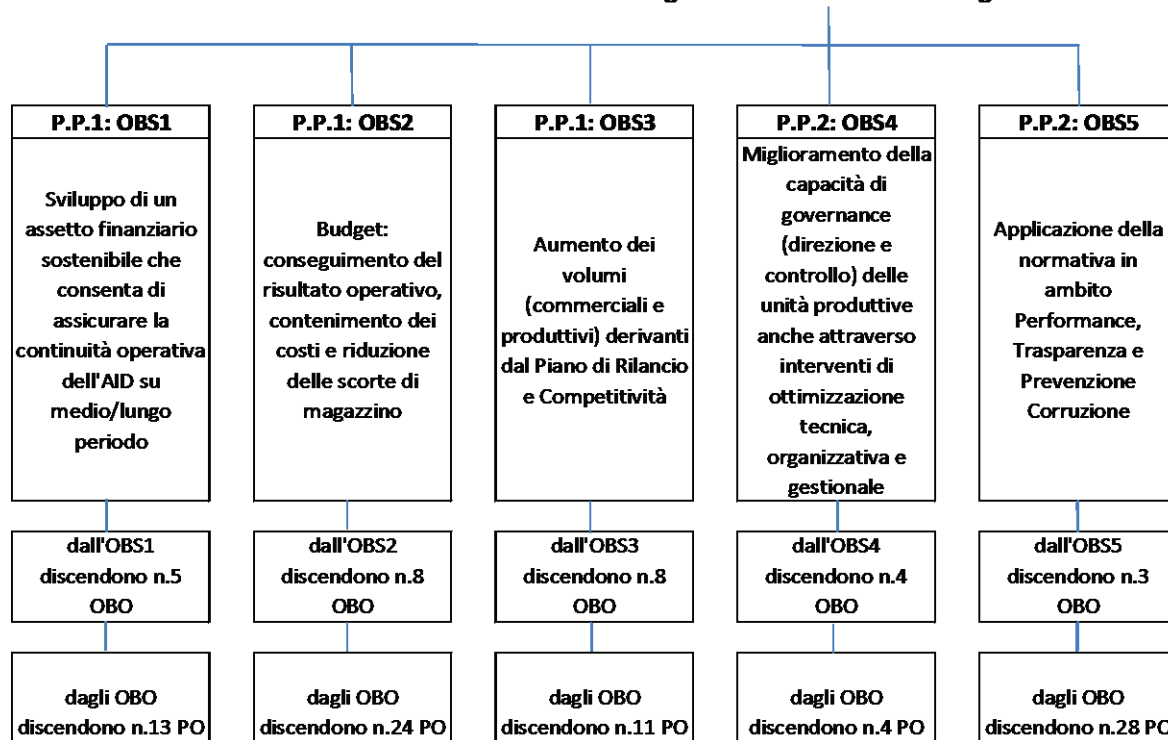


Fig. 1

Allo scopo di realizzare la propria Missione del "Conseguimento dell'economica gestione" (con il conseguente pareggio di bilancio delle Unità Produttive), l'Agenzia organizza conseguentemente per obiettivi tutte le attività; attività con Priorità Politiche diverse (P.P.) per l'Agenzia.

Inoltre, al fine di monitorare lo stato di avanzamento lavori per il conseguimento dei citati obiettivi, l'Agenzia effettua sistematicamente un dettagliato controllo gestionale inerentemente all'impiego di risorse umane, tecniche e finanziarie, all'andamento dei costi e dei ricavi previsti, nonché al risultato economico complessivo e delle singole Unità produttive. Pertanto, annualmente l'AID redige a preventivo i propri programmi e budget di attività, che sono dettagliatamente esposti nel Programma triennale di attività e bilancio annuale di previsione dell'AID 2015-2017 (Piano Operativo 2015 e programma triennale 2015-2017, Piano investimenti 2015, Piano triennale delle autorizzazioni degli investimenti 2015-2017, Previsioni ricavi, costi, risultato operativo 2015-2017) che l'A.I.D. presenta per l'approvazione da parte del Ministro vigilante.

Semestralmente l'AID redige i consuntivi inerenti le sopracitate attività, espone i risultati, e trasmette il tutto alle valutazioni del Ministro vigilante.

Pertanto, gli elementi e i dati quantitativi preventivi contenuti in tale documentazione, opportunamente parametrati secondo le attività e gli obiettivi assegnati ai Responsabili ai vari livelli, comparati con i corrispondenti elementi e dati quantitativi consuntivati, consentono di effettuare le misurazioni necessarie per le valutazioni della performance, di tipo organizzativo e gestionale.

4. ANALISI DEL CONTESTO

4.1 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

Il contesto esterno di interesse per l’Agenzia è essenzialmente quello del mondo industriale dei settori di attività di seguito elencati (vedi anche Par. 2.2):

Il contesto esterno è costituito da competitori molto agguerriti ed efficienti, operanti principalmente in regime di globalizzazione dei mercati.

Le attività operative e in particolare le produzioni vengono talvolta esternalizzate all’estero laddove è possibile fruire di condizioni favorevoli di basso costo e notevole flessibilità della forza lavoro.

L’AID ha accesso in house alle committenze nazionali provenienti dall’Amministrazione Difesa.

Si riportano di seguito, sinteticamente, le caratteristiche maggiormente significative inerenti il contesto esterno relativo ai settori di attività delle Business Unit:

BUSINESS UNIT - “ESPLOSIVI E MUNIZIONAMENTO”: POLO DEL MUNIZIONAMENTO E DELLA DEMILITARIZZAZIONE.

Considerato che la richiesta di demilitarizzazione (in seguito “demil”) di munizionamento convenzionale è prevista in forte aumento nei prossimi anni, e nuovi competitori sono interessati a entrare nel mercato, si evidenzia la necessità di una struttura di Polo più integrata, rapida ed efficiente di quella attuale, sotto il profilo commerciale, operativo e gestionale.

In riferimento alle singole Unità produttive si evidenzia:

Stabilimento Militare del Munizionamento Terrestre” di Baiano di Spoleto e Stabilimento Militare Ripristini e Recuperi del Munizionamento di Noceto di Parma:

- Mercato captive in contrazione a seguito della riduzione dei fondi finanziari dell’Amministrazione Difesa;
- Nuovi competitori interessati a entrare nel mercato della demilitarizzazione.

Stabilimento Militare Propellenti di Fontana Liri:

- Presenza di consistenti importazioni in Italia di nitro energetica ed industriale (impiegabile per la produzione di vernici, ecc.) provenienti prevalentemente da Germania, Francia e Regno Unito.

BUSINESS UNIT – “ATTIVITA’ NAVALI”

L’obiettivo per il piano triennale consiste quindi nel continuare a perseguire gli importanti risultati in termini di penetrazione del mercato, sia dalla Marina Militare, che da privati committenti, tenendo in conto le ristrettezze dei fondi M.M. disponibili e della crisi in atto nel settore della cantieristica.

In riferimento alle singole Unità produttive si evidenzia:

Arsenale Militare di Messina,

- Settore industriale in forte crisi;
- Presenza nei mercati di competitori caratterizzati da notevole efficienza operativa.

Stabilimento Militare Produzione Cordami di Castellammare di Stabia:

- Settore industriale dei cordami “povero”;

- Presenza nei mercati di competitori caratterizzati da notevole efficienza operativa e con lavorazioni delocalizzate in mercati a basso costo.

Come già specificato, presso l'arsenale di La Spezia è in fase di lancio il **progetto pilota D3** (“*Demilitarization, Dismantling, Disposal*”) con l’obiettivo di sviluppare in Italia un processo di “*disposal*” da applicare ad un gran numero di navi militari (e potenzialmente civili).

BUSINESS UNIT – “ISTITUTO CHIMICO FARMACEUTICO MILITARE”

A beneficio del Servizio Sanitario Nazionale e dei pazienti affetti da gravi patologie, in stretta collaborazione con l’Agenzia Italiana del Farmaco con la quale l’Agenzia Industrie Difesa ha stipulato un accordo quadro (31 marzo 2012), lo Stabilimento di Firenze avrà l’obiettivo di continuare a soddisfare nuove e consolidate esigenze relative a medicinali non altrimenti disponibili.

In particolare, per lo Stabilimento Chimico Farmaceutico Militare di Firenze si evidenzia:

- Settore industriale dei farmaci caratterizzato da operatori globali contraddistinti da importanti investimenti in ricerca e sviluppo;
- Produzione/distribuzione di medicinali a base di cannabis sulla base del protocollo firmato il 18/09/2014 tra il Ministro della Salute e il Ministro della Difesa;
- Presenza nei mercati di competitori esteri caratterizzati da notevole efficienza operativa.

BUSINESS UNIT DEMATERIALIZZAZIONE

Nel triennio 2015-2017 lo Stabilimento di Gaeta si troverà a dover gestire una situazione di transizione e una di regime. Durante la situazione di transizione (fine 2014 - giugno 2015) proseguirà la dematerializzazione sperimentale della documentazione del CeDoc di Roma. Successivamente, lo Stabilimento evolverà gradualmente verso la situazione di regime con la costituzione del Centro di Dematerializzazione e Conservazione Unico (CeDeCU) della Difesa, caratterizzata da una filosofia operativa differente rispetto a quella del passato, declinata in un’ottica di servizio e non di produzione; la nuova configurazione consisterà nella messa a disposizione e nell’erogazione delle attività di dematerializzazione, senza costi, per tutti gli Enti della Difesa che utilizzeranno i suoi servizi.

In particolare, per lo Stabilimento Grafico Militare di Gaeta si evidenzia :

- Ottimizzazione dei processi gestionali attualmente svolti prevalentemente attraverso procedure supportate parzialmente da documentazione cartacea, tramite interventi di sviluppo tecnologico e di integrazione organizzativa, da attuare secondo i principi e le norme indicati dall’Agenda Digitale;
- Presenza crescente di competitori strutturati per operare in regime di continua riduzione dei costi e dei prezzi di vendita dei servizi/prodotti.

BUSINESS UNIT VALORIZZAZIONE MEZZI TERRESTRI E AEREI

E’ proseguita l’attività di valorizzazione presso lo Stabilimento di Torre Annunziata, dei materiali previsti in alienazione da parte della Difesa, con la remunerazione delle Unità della Difesa cedenti i materiali tramite la fornitura, da parte di AID, di beni e/o di servizi in permuta.

In particolare, per lo Stabilimento Militare Spolette di Torre Annunziata si evidenzia:

- Crollo della richiesta di spolette da parte del mercato, sia captive che esterno;

- Disponibilità nell'ambito della A.D. di grandi quantitativi di materiali diversi in corso di dismissione che possono essere recuperati, valorizzati, e successivamente venduti sul mercato esterno, previ opportuni trattamenti tecnico-produttivi.

Nel complesso, relativamente al contesto esterno, per AID si evidenziano i seguenti punti:

Minacce

Diffuso e perdurante stato di crisi registrato in Italia e nell'Unione Europea nei comparti dell'economia e della finanza.

Opportunità

Innovazione di processo e prodotto in settori di nicchia.

4.2 ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

Le aree di business dell'AID

Le attività degli Stabilimenti Militari si sviluppano principalmente nelle cinque aree di business riportate nel Par. 4.1.

Evoluzione della forza lavoro

Stante l'età media elevata della forza lavoro, la sua evoluzione nel medio-lungo periodo evidenzia una naturale tendenza ad una significativa contrazione.

Tale contrazione dovrà essere in parte compensata da reinserimenti per assicurare la continuità delle attività operative.

Al fine di consentire tali reinserimenti, è necessario che vengano approvate le piante organiche del personale delle Unità Produttive e della Direzione Generale, a fronte della definizione, avvenuta con D.P.C.M. 13 gennaio 2014, della pianta organica complessiva dell'Agencia. Solo a seguito di tali operazioni, sarà possibile predisporre una "Programmazione triennale del fabbisogno di personale" per poter poi procedere, a seguito di ulteriori autorizzazioni, con l'emanazione di bandi di assunzione di personale a tempo indeterminato.

Sistemi contabili utilizzati e tipo di gestione adottata

L'A.I.D. è obbligata a redigere un bilancio di tipo "economico di competenza annuale"; pertanto il budget assegnato per un determinato anno può essere utilizzato esclusivamente per attività da svolgere inerenti lo stesso anno.

La gestione adottata prevede che l'A.I.D. operi in Convenzione con l'Amministrazione Difesa ("in house") e in esercizio d'impresa con gli altri operatori pubblici e privati.

Livello di informatizzazione della gestione aziendale

L'Agencia è dotata di un sistema informativo/informatico integrato, nel quale i dati della contabilità economico-patrimoniale, dei magazzini e della produzione e dei loro costi, quelli degli acquisti e delle vendite, nonché quelli inerenti i costi del personale, sono fra loro interconnessi, e confluiscono nella contabilità generale e bilancio, riconciliati con quelli provenienti dal controllo di gestione.

Tale sistema, già stato oggetto di manutenzione evolutiva negli scorsi anni, verrà completato entro il 2015 (OBS4 – OBO1 e OBS4 – OBO2 per sistema integrato aziendale qualità, sicurezza e ambiente).

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

Il Regolamento governativo di Organizzazione e Funzionamento prevede la presenza del Controllo Gestione, che è stato attuato per tutta l'A.I.D. (Sede e Unità Produttive).

In base a tale Regolamento l'attività dell'A.I.D. è controllata anche dal Collegio dei Revisori dei Conti oltre che dalla Corte dei Conti, come già indicato in precedenza.

Stakeholders esterni

Fornitori

Clienti istituzionali (Ministero della Salute, Istituto Superiore di Sanità, ecc) e clienti privati

Competitors: aziende di munizionamento convenzionale e missilistico, aziende di ricambistica per autoveicoli, aziende di produzione e commercializzazione polveri da sparo, aziende di cantieristica navale, ecc.

Stakeholders interni

Amministrazione Difesa

Personale A.I.D.

Punti di forza

- Mantenimento di un mercato captive (in contrazione) presso l'Amministrazione Difesa.
- Capacità di proporre nuovi prodotti e servizi all'Amministrazione Difesa con l'introduzione di forniture mirate alle specifiche esigenze della committenza sia nei settori tradizionali che in quelli di recente sviluppo.
- L'A.I.D. è "in house" all'Amministrazione Difesa.
- Possibilità da parte dell'Amministrazione Difesa di effettuazione di pagamenti per le commesse A.I.D. tramite la cessione di materiali in permuta.
- Disponibilità di ingenti quantità di materiali riutilizzabili previsti in alienazione da parte dell'Amministrazione Difesa.

Punti di debolezza

- Ritardo nell'adozione di una pianta organica di Agenzia che possa permettere di procedere ad assunzioni/stabilizzazioni di personale qualificato in grado di compensare le carenze di profili professionali del personale in quiescenza di assicurare continuità operativa alle strutture organizzative centrali dotate di personale con contratti di lavoro a tempo determinato.
- Contratto di lavoro e struttura del personale inadeguati ad una gestione di realtà industriali costrette a misurarsi anche con competitori esterni all'area pubblica.
- Criticità di natura finanziaria: tempi di pagamento da parte di AD molto lunghi, impossibilità di ricorso al credito in concomitanza dell'annullarsi dei finanziamenti della legge di stabilità.
- Impiantistica in parte obsoleta e sottodimensionata.
- Vincoli normativi, intrinseci al settore pubblico, di difficile compatibilità con i problemi della competizione industriale.

5. OBIETTIVI STRATEGICI

Nel rispetto del mandato istituzionale di Agenzia, cioè quello di condurre le unità produttive al pareggio di bilancio conseguendo la capacità di operare secondo criteri di economica gestione, il ciclo di programmazione strategica ed economico-finanziaria per l'esercizio finanziario 2015-2017 si basa su sei **Obiettivi strategici triennali (OBS)** con Priorità Politiche di ordine 1 e 2 (P.P.).

MISSIONE: Conseguimento dell'economica gestione (Missione Istituzionale)

Obiettivi strategici con priorità politica 1:

- OBS1** Sviluppo di un assetto finanziario sostenibile che consenta di assicurare la continuità operativa dell'AID su medio/lungo periodo
- OBS2** Budget: conseguimento del risultato operativo, contenimento dei costi e riduzione delle scorte di magazzino
- OBS3** Aumento dei volumi (commerciali e produttivi) derivanti dal Piano di Rilancio e Competitività (PRC)

Obiettivi strategici con priorità politica 2:

- OBS4** Miglioramento della capacità di governance (direzione e controllo) delle unità produttive anche attraverso interventi di ottimizzazione tecnica, organizzativa e gestionale
- OBS5** Applicazione della normativa in ambito Performance, Trasparenza e Prevenzione della Corruzione

I su citati obiettivi strategici sono trasversali alle attività lavorative svolte presso le unità produttive. I programmi specifici di ogni unità produttiva sono riportati nel "Programma Triennale di attività e bilancio annuale di previsione dell'AID" di cui si allega un estratto (Allegato 2). Tale Programma tuttavia è in attesa di approvazione da parte del Ministro.

6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

Ogni **Obiettivo strategico (OBS)** è declinato per ogni unità produttiva, in base al proprio Programma, in una serie di **Obiettivi operativi annuali (OBO)**, costituenti il 2° livello della filiera degli obiettivi. Per ciascun obiettivo operativo è previsto il risultato annuale da conseguire (valore *target*), misurabile con idonei indicatori.

I **Programmi operativi (PO)**, 3° livello della filiera, sono formati dall'insieme coordinato delle attività strumentali alla realizzazione del superiore obiettivo operativo (OBO). Per ciascun PO sono inoltre esplicitati: il responsabile, la struttura organizzativa, i livelli qualitativi e/o quantitativi dell'*output* da conseguire, le metriche ed i relativi indicatori, le principali fasi ed i tempi di realizzazione.

Per la declinazione degli OBS in OB e PO di Agenzia, si rimanda all'Allegato 3.

L'Allegato 2 sarà, a consuntivo, inserito nella “**Relazione sulla Performance 2015**” al fine di evidenziare se, e in che misura, gli obiettivi operativi sono stati raggiunti a fine anno. Quindi, la maggiore o minore aderenza, a consuntivo, dei risultati conseguiti a fine 2015, comparati con le indicazioni preventive, qualitative e quantitative, esposte nei Budget e negli obiettivi operativi, consentirà di misurare la **Performance Organizzativa** delle singole Unità e dell'Agenzia nel suo complesso.

Di norma, tutti gli obiettivi prefissati dall'AID si uniformano all'aggiornamento normativo disposto dall'art. 5 del **Decreto legge n. 95/2012**, convertito, con modificazioni, con **Legge n. 135/2012** riguardante la riduzione spesa pubblica. Inoltre, a seguito dell'approvazione in data 23 dicembre 2014 della Legge n.190/2014 (c.d. Legge di Stabilità 2015) l'Agenzia ha ridotto, come indicato al comma 379, le proprie spese relativamente ai contratti a tempo determinato.

A valle dei Programmi Operativi (OP) si concretizzano poi, a loro volta, gli **Obiettivi Individuali**. Tali obiettivi sono assegnati annualmente alle singole figure professionali, che partecipano, per quanto di competenza, ai vari livelli e in forma diretta e/o indiretta, alla realizzazione del Piano Operativo e del Piano degli Investimenti annuale.

Per la misurazione e la valutazione del personale l'Agenzia ha predisposto il “**Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale civile a tempo indeterminato dell'Agenzia Industrie Difesa**”.

In tale documento sono forniti, oltre agli obiettivi individuali, anche i criteri per la misurazione della maggiore o minore aderenza dei risultati conseguiti dai singoli dipendenti a fine anno; nonché i criteri per l'effettuazione della conseguente valutazione della **Performance individuale**. Tale performance individuale è misurabile tramite l'utilizzo delle **Schede E ed F** allegate al su citato “Sistema di misurazione e valutazione”. Le schede vengono compilate e consegnate individualmente a tutto il personale civile dell'Agenzia con contratto di lavoro a tempo indeterminato. Gli originali firmati, completi dell'indicazione degli obiettivi, vengono archiviati e resi disponibili presso le Unità produttive.

L'A.I.D. ha mantenuto inalterate le Sezioni I e II delle schede di valutazione rispetto ai modelli presentati dal Ministero Difesa (allegati E e F del documento ministeriale); la sezione III viene personalizzata, come previsto, in maniera differente per le varie Unità Produttive e per le varie famiglie di profili professionali, secondo le rispettive caratteristiche e esigenze operative.

Al fine di facilitare a consuntivo le verifiche dei risultati, le Unità mettono eventualmente in atto – per le attività produttive - sistemi strutturati di controllo individuale dell'impiego della manodopera e dei relativi consuntivi giornalieri delle produzioni effettuate.

Le Rappresentanze sindacali territoriali sono preventivamente informate dell'attuazione della legge da parte delle varie Unità dell'Agenzia.

6.1 OBIETTIVI ASSEGNATI AL PERSONALE DIRIGENTE

Il “Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale civile a tempo indeterminato dell'Agenzia Industrie Difesa” si applica solo al personale civile non dirigente, non essendovi in Agenzia personale dirigente a tempo indeterminato. I dirigenti infatti sono assunti presso l'Agenzia mediante contratti di lavoro a tempo determinato di tipo privatistico, rinnovabili e rispondono al Direttore Generale di Agenzia.

In ogni caso, i Capi Unità degli Stabilimenti/Arsenale sono tenuti al raggiungimento degli obiettivi quantitativi e qualitativi (ricavi, costi, realizzazione progetti assegnati) rappresentati nel Piano Operativo e degli Investimenti, nonché nei rispettivi budget, rispondendone al Direttore Generale dell’Agenzia, il quale valuta i risultati sulla base del conseguimento a consuntivo degli obiettivi economici.

7. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

7.1 FASI, SOGGETTI E TEMPI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO

Il processo di redazione del Piano della Performance ha seguito le fasi come di seguito riportato:

- 1) individuazione dei contenuti del Piano configurato dalla Direzione Generale, e confronto con i responsabili delle Business Unit e i Capi Unità relativamente agli obiettivi da raggiungere;
- 2) individuazione delle risorse da impiegare per la stesura del Piano;
- 3) divulgazione del Piano.

Si riporta nella tabella seguente la sintesi relativa alle risorse coinvolte e ai tempi impiegati per l’attuazione delle fasi sopra indicate:

FASE DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	ORE UOMO DEDICATE ALLE FASI	ARCO TEMPORALE
<i>Definizione dell’identità dell’organizzazione</i>	2	6	2 giorni
<i>Analisi del contesto interno ed esterno</i>	3	9	5 giorni
<i>Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie</i>	18	40	2 mesi
<i>Definizione degli obiettivi e dei piani operativi</i>	18	70	2 mesi
<i>Comunicazione del Piano all’interno e all’esterno</i>	20	15	3 giorni

Tab. 4: Sintesi del processo e soggetti coinvolti nella redazione del Piano della Performance.

7.2 COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO

6.1 Coerenza con la programmazione economico – finanziaria e di bilancio

Il ciclo di programmazione e consuntivazione della *performance* organizzativa è inquadrato, in modo integrato, nei processi di programmazione e controllo strategico, nonché nei processi di programmazione e gestione economico-finanziaria (nel rispetto dello Statuto e del Regolamento interno di Amministrazione e Contabilità).

L'attività di programmazione, gestione, controllo e rendicontazione, configura in maniera formale l'orientamento strategico e le conseguenti scelte operative che, seguendo un percorso "circolare" ed "iterativo", consentono di definire:

- gli obiettivi da raggiungere e le risorse necessarie;
- le azioni da attuare, sulla base dell'analisi delle rilevanti condizioni interne ed esterne;
- le unità organizzative coinvolte nell'implementazione di tali azioni e le relative connessioni;
- le modalità di allocazione delle risorse all'interno del sistema per la realizzazione delle azioni operative.

Il processo è:

- circolare, in quanto le fasi non procedono secondo una sequenza lineare (anche se per ragioni di chiarezza espositiva sono normalmente descritte in questo modo), ma attraverso numerosi meccanismi di retroazione;
- iterativo ed integrato, nel senso che le decisioni sono progressivamente affinate, anche in funzione dell'effettivo percorso evolutivo dell'organizzazione e gestite in forma integrata.

Sul piano applicativo, tale processo, a seconda del livello della struttura organizzativa, è articolato su:

- a) livello di vertice strategico dell'AID, cui compete la formulazione degli indirizzi e delle direttive di pianificazione a lungo termine, che generano, in cascata, quelli di programmazione strategica ed economico finanziaria e di bilancio;
- b) livelli "direzionali" ed "operativi" dell'organizzazione, responsabili per la Programmazione e controllo gestionale (ciclo gestionale).

In particolare, i dati del controllo di gestione vengono verificati durante l'anno e riconciliati amministrativamente a fine anno con quelli a consuntivo della contabilità generale e di bilancio.

I livelli sinteticamente descritti (vertice, direzionale, operativo) si influenzano reciprocamente, sia in senso ascendente che discendente, secondo criteri e procedure che riflettono la logica dei "vasi comunicanti".

7.3 AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Si elencano le carenze, le criticità e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance.

Carenze: il sistema informativo/informatico è ancora insoddisfacente nella cattura dei dati di produzione inerente le ore di lavorazione prestate dalle singole persone sulle singole commesse.

Criticità: le carenze su esposte determinano criticità sull'oggettività di valutazione dell'impegno profuso dalle singole persone in relazione al carico di lavoro assegnato. Determinano inoltre delle imprecisioni sui consuntivi parziali di tempo e di costi (inerenti le singole commesse), pur in presenza di dati corretti inerenti la loro somma.

Azioni per il miglioramento:

► Continuano le attività per il miglioramento del sistema informativo/informatico dell'Agenzia e delle singole Unità, perfezionando, fra l'altro, le tecniche di cattura dati della produzione, consentendo una più precisa e rapida consuntivazione dei risultati mensili di gestione e conseguentemente la possibilità di intervenire con azioni correttive e di rimodulazione degli obiettivi.

► Per migliorare l'accessibilità e assicurare la divulgazione del Piano della Performance, quindi incrementare la trasparenza delle attività di Agenzia, come previsto nel “**Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità**”, dal 2015 parte integrante del Piano Triennale Anticorruzione, l'Agenzia pubblicherà, sul sito istituzionale, le informazioni utili al personale interno e agli stakeholders, programmando inoltre delle **Giornate della Trasparenza** per l'anno in corso.

► **Pari opportunità:** E' necessario implementare un percorso per lo sviluppo dell'ambito delle pari opportunità che, dall'attuale stadio possa, in uno successivo di maggiore maturità, portare alla formazione di una vera e propria cultura organizzativa consolidata ed orientata verso le pari opportunità. Gli obiettivi individuati, dovranno essere sempre più affinati per agevolare la misurazione degli *outcome* legati alle pari opportunità.

Ciò presuppone un'azione di miglioramento continuo del metodo di lavoro per la programmazione e gestione della *performance* che si concretizzi principalmente in:

- individuazione delle priorità;
- individuazione dei portatori di interesse;
- previsione delle ricadute delle azioni adottate;
- definizione di indicatori sempre più rispondenti alle esigenze;
- valutazione dei risultati in relazione all'effettivo raggiungimento degli obiettivi programmati in termini di valorizzazione del “genere” sottorappresentato.

► **Spending Review:** Nel rispetto del quadro dei provvedimenti normativi riconducibili al nuovo approccio alla *spending review*, l'AID proseguirà nell'attuazione del processo di riduzione dell'entità della forza lavoro, pur incrementando le produzioni, e conseguendo, come avvenuto negli anni precedenti, notevoli incrementi della produttività per addetto (anche attraverso la messa in atto di processi di riqualificazione e di riprofessionalizzazione delle proprie unità lavorative, per rendere il mix dei profili professionali più aderenti alle esigenze operative).

7.4 INTEGRAZIONE TRA IL PIANO DELLA PERFORMANCE E GLI ALTRI DOCUMENTI COLLEGATI

Collegamento fra Piano della Performance e Sistema di misurazione e valutazione della performance. Sistema di controllo per la verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi.

L'A.I.D. ha adottato il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale civile non dirigente con contratto di lavoro a tempo indeterminato, in ottemperanza di quanto previsto nel D.lgs 150/2009.

Inoltre, la valutazione della performance organizzativa di Agenzia è rilevata semestralmente e annualmente dalle competenti funzioni centrali e periferiche della stessa, confrontandola con gli obiettivi prestabiliti di piano operativo. Lo strumento di riferimento è il risultato operativo unitamente al risultato di gestione. Tali risultati, dettagliati per singola unità produttiva, e consolidati per l'intera Agenzia, sono sottoposti all'alta vigilanza del Ministro.

I sistemi di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale sono collegati ed integrati su una comune architettura programmatica (piani triennali, programmi operativi e budget annuali, consuntivi) in linea con l'evoluzione normativa in materia, oltre che sotto il profilo dei processi operativi (ivi compresi quelli produttivi) e dei relativi sistemi informativi.

Infine, l'AID redige anche un Piano Triennale, rolling, che ogni anno viene aggiornato in relazione all'evoluzione del contesto interno ed esterno, nonché dei risultati conseguiti a consuntivo e di quelli previsionali con orizzonte triennale.

Con DM del 9 settembre 2013, ai sensi del decreto legislativo n. 286/1999 e del decreto

legislativo n. 150/2009, all'OIV è stata assegnata la funzione, assieme ad altre funzioni, di controllo strategico sugli obiettivi di cui al presente Piano. A tale scopo, a partire dall'anno 2014, l'AID ha cercato di implementare, come definito dall'OIV e in via sperimentale, una piattaforma informatica dedicata al monitoraggio dei suddetti obiettivi da parte dall'Organismo indipendente di valutazione, così come è in corso di realizzazione per l'Amministrazione Difesa. Il monitoraggio è articolato su una rilevazione intermedia al 30 giugno ed una rilevazione finale al termine dell'esercizio finanziario.

Nell'ambito di ogni monitoraggio, gli Organi programmatori intestatari di obiettivi operativi, oltre a coordinare e validare l'attendibilità delle informazioni immesse sui sistemi informativi dai responsabili dei programmi operativi sottostanti ciascun OBO, elaborano un "rapporto sui risultati". Sulla base di tali rapporti, A.I.D. elabora un Rapporto complessivo da consegnare all'OIV.

Nei rapporti saranno evidenziati:

- **al monitoraggio intermedio:**

- eventuali modifiche apportate nella filiera degli obiettivi, anche in termini di metriche e indicatori;
- stato di avanzamento ed andamenti dei programmi operativi in relazione ai dati di spesa;
- eventuali proiezioni in termini di criticità di completamento di programmi, sia per promuovere l'adozione dei necessari ed opportuni interventi correttivi, sia per tenerne conto nella fase di predisposizione della programmazione strategica per l'anno successivo;

- **al monitoraggio finale:**

- la situazione finanziaria consolidata al 31 dicembre (fermo restando che quella definitiva sarà valorizzata successivamente, in sede di bilancio consuntivo e di risultati operativi e di gestione);
- i risultati complessivi di OBS, OBO e PO, apprezzati in relazione ai valori conseguiti dai rispettivi indicatori e parametri di spesa;
- effetti degli eventuali correttivi apportati in corso d'anno, e la situazione dei programmi operativi non conseguiti, ovvero parzialmente realizzati ed eventualmente da trasportare al successivo esercizio finanziario.

Collegamento con il Piano triennale di prevenzione della corruzione

Per espressa previsione del Piano nazionale anticorruzione (PNA), la rilevanza strategica delle predisposizioni per la prevenzione ed il contrasto della corruzione comporta l'inserimento delle attività poste in essere per l'attuazione della legge n. 190/2012, nella programmazione strategica e operativa, definita, per ciascuna pubblica amministrazione, nel Piano della *performance*.

Nel presente Piano, è contenuto uno specifico obiettivo strategico (OBS5-OBO1) per la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi fissati in materia di prevenzione della corruzione.

La filiera strategica discendente è stata strutturata in maniera da includere le attività in capo al Responsabile della prevenzione della corruzione e le disposizioni riferite ai due principali "pilastri" del complessivo impianto dettato dal PNA ovvero l'impiego amministrativo delle risorse finanziarie dell'AID e la formazione e l'impiego del personale destinato/occupato in attività più esposte al rischio di corruzione. Nel Piano Triennale Anticorruzione 2015-2017 di AID sono presenti gli obiettivi da raggiungere a vari livelli, per i quali sono previsti, nel presente Piano, specifici indicatori di misurazione del loro grado di raggiungimento a consuntivo.

Dell'esito del raggiungimento degli specifici obiettivi in tema di prevenzione e contrasto del fenomeno della corruzione, verrà dato specifico conto nell'ambito della Relazione sulla *performance* dell'esercizio finanziario 2015, nei rapporti periodici di monitoraggio strategico elaborati dall'OIV in attuazione delle previsioni di cui all'articolo 6 del decreto legislativo n. 286/1999, nonché nella prevista Relazione annuale elaborata dal Responsabile della prevenzione della corruzione.

Collegamento fra Piano e Programma triennale per la trasparenza e l'integrità

La legge n.190/2012 “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione”, ha stabilito che la trasparenza dell’attività amministrativa, costituisce livello essenziale delle prestazioni concernenti i diritti sociali e civili ai sensi dell’articolo 117, secondo comma, lettera m) della Costituzione e deve essere assicurata mediante la pubblicazione, nei siti *web* istituzionali delle pubbliche amministrazioni, di una serie di dati secondo criteri di facile accessibilità, completezza e semplicità di consultazione.

Il decreto legislativo n.33/2013 “Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni” ha, tra l’altro, individuato gli obblighi di trasparenza concernenti l’organizzazione e l’attività delle pubbliche amministrazioni e le modalità per la sua realizzazione (salvo i limiti espressamente disciplinati).

L’AID ha predisposto l’aggiornamento del Programma triennale per la trasparenza e l’integrità 2015-2017, che a partire da quest’anno è parte integrante del Piano Triennale Anticorruzione 2015-2017, ispirandosi, nell’articolazione e nei contenuti, alle disposizioni contenute nel citato decreto legislativo n. 33/2013 nonché alla delibera n. 50/2013 dell’A.N.Ac.

L’Agenzia, al fine di ottemperare a quanto richiesto dal succitato decreto, per l’anno 2015 provvederà a pubblicare e aggiornare le informazioni previste dal decreto nella sezione “Amministrazione Trasparente”, implementata nel 2014 sul sito istituzionale www.difesa.it/AID/.

Il collegamento tra il Piano della *performance* ed il Programma in argomento è assicurato anche attraverso l’attribuzione dell’obiettivo strategico (OBS5) che è in diretta connessione con i processi finalizzati alla diffusione della trasparenza ed integrità dell’operato di AID e alla prevenzione della corruzione.

In tema di trasparenza, si dovrà:

- procedere all’aggiornamento del Programma triennale per la trasparenza e l’integrità ai fini del miglioramento dell’efficienza; tale Programma, a partire dal 2015, è parte integrante del Piano Triennale Anticorruzione;
- migliorare l’implementazione della sezione “Amministrazione Trasparente” sul sito istituzionale di Agenzia;
- pubblicare e aggiornare le informazioni nella sezione “Amministrazione Trasparente”.

Particolare attenzione verrà posta sul concetto di “fruibilità” del dato ovvero l’insieme di tre caratteristiche fondamentali: la completezza, l’aggiornamento e la pubblicazione in formato aperto delle informazioni.

Ai fini della conoscibilità esterna, in stretta coerenza con le previsioni del “programma triennale per la trasparenza e l’integrità”, il presente Piano della *performance* sarà reso pubblico, anche attraverso il sito internet istituzionale, limitatamente agli obiettivi di primo livello (obiettivi strategici) nonché ai rispettivi indicatori di misurazione, e nel rispetto di eventuali vincoli alla pubblicizzazione.

Infine, sempre in ottica di trasparenza, sia esterna che interna, nel corso delle Giornate della Trasparenza disciplinate dal Programma triennale per la trasparenza e l’integrità, ed in ogni utile circostanza, il Piano (o un suo estratto individuato e definito nel rispetto degli eventuali vincoli alla pubblicizzazione) potrà essere presentato agli *stakeholders*.

Collegamento fra Piano e Definizione degli Standard di qualità dei servizi.

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

dall'art.11 del D.lgs 286/1999 e dall'art.13 c.6 l.f del D.lgs 150/2009 (per maggiori dettagli si rimanda alla lettera Prot. AID/RUO/1277/02 del 26/04/2012 e al documento “Definizione degli standard di qualità dei servizi” pubblicati sul sito di Agenzia).

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