



PIANO DELLA PERFORMANCE

AGENZIA INDUSTRIE DIFESA

TRIENNIO 2013-2015

INDICE

Cap.1 PRESENTAZIONE DEL PIANO E INDICE	pag. 2
Cap.2 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI	pag. 3
2.1 Chi siamo	pag. 3
2.2 Cosa facciamo	pag. 4
2.3 Come operiamo	pag. 4
Cap.3 IDENTITA'	pag. 5
3.1 L'amministrazione "in cifre"	pag. 5
3.2 Mandato istituzionale e Missione	pag. 6
3.3 Albero della performance	pag. 6
Cap.4 Analisi di contesto	pag. 7
4.1 Analisi del contesto esterno	pag. 7
4.2 Analisi del contesto interno	pag. 9
Cap.5 OBIETTIVI STRATEGICI	pag. 11
Cap.6 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI	pag. 18
6.1 Obiettivi strategici assegnati al personale dirigenziale	pag. 22
Cap.7 IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE	pag. 23
7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano	pag. 23
7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	pag. 23
7.3. Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance	pag. 23

ALLEGATI TECNICI

Allegato 1: Decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300, art. 22

Allegato 2: D.Lgs 15/3/2010 n.66

Allegato 3: Struttura organizzativa A.I.D.

Allegato 4: Organigramma Direzione Generale

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO E INDICE

Caro lettore,

l'Agenzia Industrie Difesa (di seguito Agenzia ovvero A.I.D.) ha predisposto un documento volto a definire - in relazione alla missione istituzionale di portare alcuni stabilimenti dell'area tecnico industriale della Difesa, affidati in gestione, ad una situazione economica di indipendenza dal contributo dello Stato (economica gestione) - 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.

L'A.I.D. ha definito in questo Piano gli obiettivi strategici del triennio 2013-2015 declinandoli in una serie di obiettivi operativi annuali. Tali obiettivi operativi sono stati definiti in maniera tale da poter essere valutati con i relativi indicatori della performance; processo attraverso il quale sarà possibile monitorarsi e migliorare nel tempo.

Il Piano potrà in tal modo aumentare la qualità, l'efficienza e l'efficacia del lavoro reso dalle Unità Produttive, in un quadro di trasparenza ed integrità dei processi.

Le specificità organizzative relative alle diverse attività svolte dagli stabilimenti dell'Agenzia hanno reso necessaria l'adozione di differenti meccanismi di valutazione delle performance per le singole Unità produttive.

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.

Inoltre, 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 a valutazione in merito al raggiungimento della "capacità di operare secondo i criteri di economica gestione".

Lo sviluppo evolutivo verso la più completa attuazione del Piano verrà conseguito progressivamente migliorando la qualità e la rilevanza degli indicatori adottati, sulla base dell'esperienza maturata, e ne verrà estesa la comprensione e la diffusione tramite il sito istituzionale e il sito commerciale dell'A.I.D..

Con l'applicazione della normativa sopra richiamata, si confida di fornire un quadro sufficientemente chiaro dell'evoluzione operativa e dell'efficientamento che l'Agenzia Industrie Difesa è chiamata a perseguire.

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER 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 e 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 Segretario 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 destinati.

Al fine di assicurare una gestione unitaria di tipo privatistico di tale area, è stata istituita, con decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300, art. 22 (Allegato 1) e successivo D.Lgs 15/03/2010 n.66 (Allegato 2), 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:

- 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.

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 per lo Stato e la collettività.

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

Il suo organo di vertice 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.

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 ed il Direttore Generale, 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: 13

Le sedi e il personale:

UNITA'/SEDI	AREE			Personale a tempo indeterminato		TOTALE	Personale Militare	Personale a tempo determinato		
	Tot. 1^Area	Tot. 2^Area	Tot. 3^Area	di cui dipendenti A.I.D. a tempo indeterminato	di cui dipendenti Ministero della Difesa			Dirigenti	Livellati	Consulenti Co.co.co
BAIANO DI SPOLETO (PG)	5	185	4	194	0	194	6	0	3	0
NOCETO DI PARMA (PR)	2	63	1	66	0	66	8	1	2	1
TORRE ANNUNZIATA (NA)	5	166	4	175	2	177	3	0	0	0
FONTANA LIRI (FR)	6	127	4	137	0	137	6	2	2	0
FIRENZE (FI)	4	50	3	57	0	57	28	1	1	0
CASTELLAMMARE DI STABIA (NA)	7	60	5	72	16	88	1	0	0	0
GAETA (LT)	(14)	(122)	(4)	0	140	140	12	1	0	0
MESSINA (ME)	9	199	6	214	8	222	0	2	4	0
DIREZIONE GENERALE (RM)	0	0	0	0	0	0	3	7	6	6
TOTALE	52	972	31	915	166	1081	67	14	18	7

Tab. 1 Personale impiegato al 31 dicembre 2012.

Struttura Organizzativa (Allegato 3) e **Organigramma della Direzione Generale** aggiornato al 5 settembre 2012 (Allegato 4).

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:

- la legge di stabilità;
- 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).

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

Tab. 2 Ricavi – Costi – Risultato Operativo.

Distribuzione 2011 del valore della produzione

- Ricavi Amministrazione Difesa 76 %
- Ricavi altri clienti 22 %
- Variazione dei lavori in corso 2%

Autorizzazione Investimenti 2011 (Milioni di Euro): 8,2 M€

Investimenti previsti nel periodo 2013-2015 (Milioni di Euro): 25,8 M€

3.2 MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE

L'Agencia 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 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").

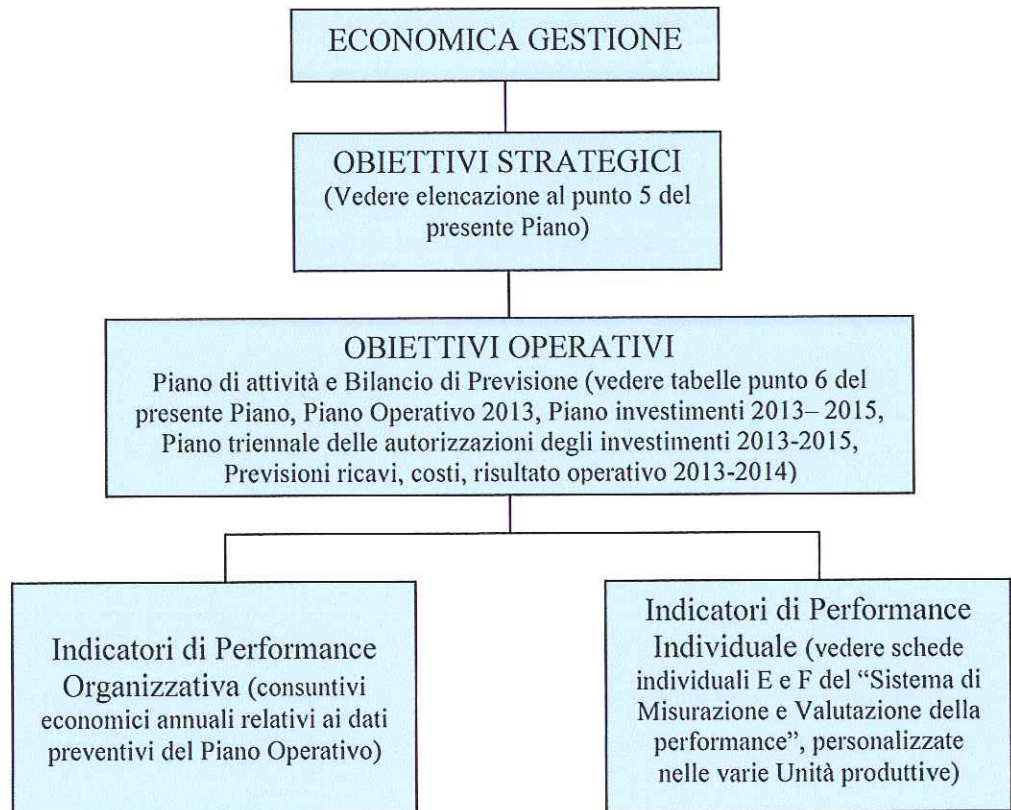
Il compito istituzionale dell'Agencia Industrie Difesa è quello di gestire in maniera coordinata e unitaria le Unità produttive ad essa conferite con uno o più decreti dal Ministro della Difesa.

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 sopracitato, 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.Lgv 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 decreto Difesa – Tesoro, novembre 2001).

3.3 ALBERO DELLA PERFORMANCE

Si espone di seguito l'albero della performance in relazione alla mission di A.I.D.: obiettivi strategici, obiettivi operativi, indicatori di performance organizzativa ed individuale.



Gli impieghi di risorse umane, tecniche e finanziarie, i costi e i ricavi previsti, nonché il risultato economico complessivo dell’A.I.D. e delle singole Unità produttive, sono ogni anno dettagliatamente esposti nel “Piano di attività e Bilancio di Previsione” (Piano Operativo 2013, Piano investimenti 2013– 2015, Piano triennale delle autorizzazioni degli investimenti 2013-2015, Previsioni ricavi, costi, risultato operativo 2013-2014) che l’A.I.D. deve redigere e presentare per l’approvazione da parte del Ministro vigilante.

La pubblicazione sul sito di Agenzia di tale documentazione sarà effettuata quando ricevuta l’approvazione da parte del Ministro della Difesa.

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 a consuntivo con i corrispondenti elementi e dati quantitativi provenienti dal Controllo di Gestione, consentono di effettuare le misurazioni necessarie all’effettuazione delle valutazioni di tipo organizzativo e gestionale.

I responsabili delle Unità (stabilimenti/arsenale) sono valutati sulla base del conseguimento a consuntivo degli obiettivi economici riportati nelle schede allegate al “**Sistema di Misurazione e Valutazione della performance**”.

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:

- Demilitarizzazione
- Munizionamento

- Cantieristica navale
- Manifatturiero
- Meccanico
- Revamping e/o dismantling veicoli

Tale mondo è costituito da competitori molto agguerriti ed efficienti, operanti in regime di globalizzazione dei mercati.

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

La legislazione europea è favorevole ad operazioni di demilitarizzazione.

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 alle attività delle varie Unità operative:

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
- Nuovi competitori interessati a entrare nel mercato

Stabilimento Chimico Farmaceutico Militare di Firenze:

- Competitori di grandi dimensioni, con produzioni diversificate su una molteplicità di mercati.

Stabilimento Grafico Militare di Gaeta:

- Attività grafica in declino. Competitività esasperata. Ricavi insufficienti a coprire i costi. Numerosi competitori cessano le attività.

Stabilimento Militare Propellenti di Fontana Liri:

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

Arsenale Militare di Messina, Stabilimento Militare Spolette di Torre Annunziata e Stabilimento Militare Produzione Cordami di Castellammare di Stabia:

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

Punti di debolezza

Le analisi organizzative e di posizionamento competitivo appositamente effettuate dalla Direzione Generale A.I.D. hanno evidenziato che i problemi dell'Agenzia non sono risolvibili perseguendo prevalentemente recuperi di efficienza. Il gap con i competitori si è rivelato, per molteplici ragioni, incolmabile. E poiché il complesso delle Unità dell'Agenzia si presenta come un conglomerato, e non come un sistema integrato, le soluzioni devono essere cercate attraverso specifiche azioni di riposizionamento strategico delle singole Unità.

Nel corso degli anni l'A.I.D. ha messo in campo una serie di iniziative finalizzate a rivedere in modo significativo il suo rapporto con il mondo esterno allo scopo di ristrutturare sostanzialmente il proprio assetto industriale in vista di successive riconfigurazioni delle proprie

Unità produttive anche in forma di entità a partecipazione mista pubblico – privato, ovvero di cessione delle stesse a qualificate entità imprenditoriali private.

Quanto sopra per perseguire l'obiettivo dell'economica gestione, riducendo in maniera significativa la dipendenza dal mercato captive, peraltro in forte contrazione, e sviluppando corrispondentemente un assai maggiore confronto diretto con il mercato esterno e con i competitori, anche attraverso opportune alleanze. Ciò non esclude di dovere continuare a migliorare il rapporto con il mercato captive e la gestione delle procedure connesse, con particolare riferimento a quelle inerenti le anticipazioni e gli incassi.

Opportunità

Apertura in atto di mercati esteri con vincoli di legge nel settore della demilitarizzazione.

4.2 ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

Le aree di business dell'AID

Le attività degli Stabilimenti Militari (S.M.) si sviluppano principalmente in tre aree di business:

Munizionamento

S.M. Munizionamento Terrestre Baiano

S.M. Ripristini e Recuperi del Munizionamento Noceto

S.M. Spolette Torre Annunziata

Cantieristica Navale

Arsenale Militare di Messina

Manifatturiero

S.M. Chimico Farmaceutico di Firenze

S.M. Propellenti Fontana Liri

S.M. Produzione Cordami Castellammare di Stabia

S.M. Grafico di Gaeta

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.

Ciò consentirà una più adeguata corrispondenza dei profili professionali da inserire con le esigenze produttive e gestionali in mutamento a seguito dei processi di riconversione industriale avviati nelle varie Unità.

Punti di forza

- Disponibilità di ingenti quantità di materiali riutilizzabili previsti in alienazione da parte dell'Amministrazione Difesa.
- Mantenimento di un mercato captive (in contrazione) presso l'Amministrazione Difesa.
- L'A.I.D. è "in house" all'Amministrazione Difesa.

Punti di debolezza

- Impiantistica in parte obsoleta e sottodimensionata.
- Contratto di lavoro e struttura del personale inadeguati ad una gestione di realtà industriali costrette a misurarsi anche con competitori esterni all'area pubblica.
- Vincoli normativi, intrinseci al settore pubblico, di difficile compatibilità con i problemi della competizione industriale.

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 corrente può essere utilizzato esclusivamente per attività da svolgere inerenti tale 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 amministrativa e patrimoniale

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

Tale sistema, nel 2013, sarà oggetto di manutenzione evolutiva, finalizzata a migliorarne ulteriormente le prestazioni.

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.

Stakeholder esterni

Aziende di munizionamento convenzionale e missilistico.

Aziende di ricambistica per autoveicoli.

Aziende di produzione e commercializzazione polveri da sparo.

Aziende di cantieristica navale.

Stakeholder interni

Amministrazione Difesa.

Ministero della Salute.

Istituto Superiore di Sanità.

5. OBIETTIVI STRATEGICI

Sono stati individuati vari **Obiettivi Strategici** triennali, di seguito esposti, ritenuti idonei a reindirizzare le attività dell’Agenzia.

A tali Obiettivi poi sono stati assegnati i conseguenti Obiettivi Operativi per il primo anno del triennio.

OBIETTIVI STRATEGICI SUDDIVISI PER AREE DI ATTIVITA’

AREA DI DEMILITARIZZAZIONE 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.

Attività svolte

- distruzione di munizionamento convenzionale e non
- manutenzione e/o ricondizionamento missili
- produzione bombe a mano per la Difesa
- effettuazione Controlli di sicurezza
- produzioni e/o integrazioni di parti di munizionamento e complessivi di sistemi d’arma

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

- Ricavi insufficienti.
- Impianti degli Stabilimenti sottodimensionati rispetto al livello minimo necessario per il recupero dei costi.
- Insufficiente 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).
- Possibilità di pervenire all’economica gestione tramite un adeguato incremento dei ricavi.

Minacce

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

Obiettivo Strategico

- Istituzione di un Organismo finalizzato all’effettuazione, per l’Amministrazione Difesa, della programmazione a lungo termine delle attività di demilitarizzazione, della

definizione dei relativi impianti necessari, e individuazione di eventuali soluzioni innovative, nonché del governo della loro realizzazione e gestione, anche avvalendosi del supporto di qualificate entità private con le quali stipulare accordi di collaborazione e eventualmente costituire in seguito delle newco.

Tale Organismo dovrà essere in grado di valutare anche la dimensione del mercato estero della Demil e la sua contendibilità da parte dell'Agenzia.

Industrialmente sarà costituito dal Polo della Demilitarizzazione e del Munizionamento formato dagli Stabilimenti di Noceto e di Baiano di Spoleto, raggruppati sotto un'unica struttura di governo.

Obiettivo operativo

- Incremento delle attività produttive di demilitarizzazione dei due stabilimenti (“Stabilimento Militare Ripristini e Recupero del Munizionamento” di Noceto di Parma e “Stabilimento Militare del Munizionamento Terrestre” di Baiano di Spoleto). Tali stabilimenti saranno dotati di nuovi impianti produttivi (nuovo forno convenzionale e/o nuovo forno al plasma, e potenziamento degli impianti esistenti: i lavori di potenziamento su Noceto sono stati avviati) dimensionati in relazione alle esigenze di medio/lungo termine del mercato nazionale della Difesa e di quello estero considerato contendibile.
- Avvio della realizzazione degli investimenti.
- Incremento dei ricavi.
- Avvio lavori nuovo forno statico.
- Avvio lavori nuovo forno rotativo.
- Valutazione della dimensione del mercato estero della Demil e la sua contendibilità da parte dell'AID.
- Incremento dell'efficienza tramite incremento della performance individuale.

AREA FARMACEUTICA

Unità Operativa interessata:

- “Stabilimento Chimico Farmaceutico Militare” di Firenze

Attività svolte

- Fornitura di una risposta pronta alle esigenze delle Forze Armate e del Paese, tramite servizi di interesse strategico e di carattere etico nel settore sanitario.
- Produzione di medicinali e presidi sanitari, allestimento di kit individuali e di reparto, e generi di conforto – prodotti di cosmesi e alimentari.

Punti di forza

- Collegamento con Istituzioni sanitarie pubbliche.
- Ubicazione territoriale strategica dello Stabilimento.
- Unica struttura industriale farmaceutica dello Stato.
- Attività di nicchia.
- Previsioni sul medio periodo di mantenimento del trend positivo di mercato.
- Disponibilità di molteplici linee di produzione autorizzate.

Punti di debolezza

- Dimensioni limitate per l'effettuazione di attività consistenti di ricerca e sviluppo.
- Commercializzazione non inserita nei grandi network.

- Frazionamento delle produzioni.

Opportunità

- Margini di ricavo buoni su prodotti di nicchia.
- Attenzione verso rischi specifici NBCR e 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.

Obiettivo Strategico

- Consolidamento e potenziamento delle attività dello Stabilimento di Firenze riconfigurandolo in Istituto, quale unica Unità industriale dello Stato operante nel campo farmaceutico, con ruolo istituzionale di interlocutore privilegiato verso il Ministero della Salute e la Protezione Civile per servizi e medicinali strategici, nonché del Servizio Sanitario Nazionale e dell'Agencia Italiana del Farmaco per farmaci orfani.

Obiettivi operativi

- potenziamento delle produzioni in atto;
- realizzazione di un nuovo reparto per produzioni biotech;
- produzione di prodotti a basso valore aggiunto attualmente non disponibili in commercio;
- Ottenimento Autorizzazione all'Immissione in Commercio per medicinali orfani o strategici e per Presidi Medico-chirurgici anche per uso veterinario.
- Implementazione di una nuova linea produttiva iniettabili per raggiungere l'autonomia nel settore strategico NBC, completando le capacità tecnologiche attuali, per FF.AA. italiane e altri Paesi NATO;
- procurement e stockpiling di medicinali e presidi strategici;
- attività di lotta alla contraffazione dei medicinali, in collaborazione con AIFA, e conseguente adeguamento dei laboratori di controllo della qualità;
- istituzione all'interno dello Stabilimento della "Farmacia Centrale del Servizio Sanitario Nazionale" tramite l'emanazione di apposito decreto interministeriale del Ministero della salute e del Ministero della Difesa.
- Sviluppo del Progetto Stopshock per interventi immediati su persone colpite da shock emorragico.
- Consolidamento valore della produzione a pareggio di risultato di gestione.
- Incremento dell'efficienza tramite incremento della performance individuale.

AREA DI GRAFICA E DI DEMATERIALIZZAZIONE DI DOCUMENTAZIONE CARTACEA

Unità Operativa interessata:

- "Stabilimento Grafico Militare" di Gaeta

Attività svolte

- Attività grafiche di fotocomposizione, stampa e legatoria di libri, calendari, manifesti, opuscoli e documentazione e modulistica varie.

- Svuotamento di 18 Km lineari di faldoni stoccati presso la Caserma Manara e la Caserma Zignani di Roma

Punti di forza

- Accesso in house alle committenze nazionali provenienti da Amministrazione Difesa.

Punti di debolezza

- Attività grafica in declino. Competitività esasperata. Ricavi insufficienti a coprire i costi. Numerosi competitori cessano le attività.
- Necessità di effettuare consistenti operazioni di riconversione della forza lavoro e degli impianti.

Opportunità

- Utilizzo delle infrastrutture esistenti per lo sviluppo di nuove attività.

Minacce

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

Obiettivo Strategico

- Riconfigurazione delle attività dello Stabilimento di Gaeta finalizzandolo alla fornitura di servizi di dematerializzazione di documentazione cartacea, e alla gestione di archivi.

Obiettivi operativi

- Ristrutturazione organizzativa e impiantistica dello Stabilimento di Gaeta e costituzione di una Unità di archiviazione digitale di documenti, in partecipazione con operatori privati specializzati nel settore informatico logistico - gestionale.
- Proseguimento nel periodo 2012-2015 dell'avviato progetto sperimentale di dematerializzazione di documentazione cartacea custodita nei Centri Documentali dell'Amministrazione Difesa.
- Incremento del valore della produzione.
- Incremento dell'efficienza tramite incremento della performance individuale.

AREA DI PRODUZIONI DI PROPELLENTI E NITROCELLULOSE

Unità Operativa interessata:

- “Stabilimento Militare Propellenti” di Fontana Liri

Attività svolte

- Produzione di propellenti per munizionamento.
- Produzione di nitrocellulosa energetica, impiegabile per uso esplosivistico quale componente di propellenti per munizionamento.
- Produzione di nitro cellulosa industriale (per vernici, inchiostri, smalti, ecc.)
- Controlli di stabilità e vigilanza permanente dei propellenti.
- Controlli di efficienza munizionamenti di piccolo calibro.
- Allestimento e/o ripristino cariche di lancio per artiglieria.

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. Ricavi insufficienti a coprire i costi.

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 (fra cui polveri laminate) .

Minacce

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

Obiettivo Strategico

- Incremento dei ricavi.
- Ingresso nel mercato internazionale delle polveri da sparo.
- Sostituzione di parte delle importazioni dall'estero di nitrocellulosa industriale con produzioni nazionali presso lo Stabilimento di Fontana Liri, eventualmente in partecipazione con qualificati operatori di livello internazionale.

Obiettivo operativo

- Potenziamento delle attuali produzioni.
- Proseguimento delle attività di realizzazione investimenti per la costituzione, presso lo stabilimento, di un settore dedicato alla produzione di nitrocellulosa industriale per vernici.
- Completamento della realizzazione degli investimenti necessari.
- Eventuale ricerca di un partner.
- Incremento dell'efficienza tramite incremento della performance individuale.

AREA DI CANTIERISTICA NAVALE E MOTORISTICA

Unità Operativa interessata:

- “Arsenale Militare” di Messina

Attività svolte

- Attività di manutenzione, riparazione e modifiche sul naviglio militare e mercantile.

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.

Punti di debolezza

- Attività a basso valore aggiunto. Ricavi insufficienti a coprire i costi.
- Riduzione dei lavori commissionati dalla Amministrazione Difesa.

Opportunità

- Disponibilità di ingenti quantitativi di materiali previsti in alienazione da parte della Amministrazione Difesa.
- Possibilità di stipulare accordi con cantieri che consentano di entrare nel mercato delle nuove costruzioni navali.

Minacce

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

Obiettivo Strategico

- Recupero di materiali dismessi dall'Amministrazione Difesa e loro ricondizionamento con la creazione di valore aggiunto e la remunerazione delle Unità della Difesa cedenti tramite la fornitura a loro di beni e/o servizi in permuta.
- Diversificazione delle attività, in particolare con le nuove costruzioni navali.
- Incremento dei ricavi.
- Eventuale ricerca di un partner.

Obiettivo operativo

- Proseguimento delle attività di sviluppo dell'avviato progetto di riutilizzo (nel settore della "cogenerazione verde" per la fabbricazione di generatori di energia elettrica alimentati con prodotti organici ecologici), dei motori di carri armati previsti in alienazione da parte della Difesa, previo ricondizionamento presso l'Arsenale.
- Acquisizione di nuove commesse per saturare la forza lavoro, eventualmente anche in settori contigui a quelli delle attività istituzionalmente svolte.
- Incremento del valore della produzione.
- Incremento dell'efficienza tramite incremento della performance individuale.

AREA DI ATTIVITÀ MANIFATTURIERE

Unità Operativa interessata:

- "Stabilimento Militare Produzione Cordami" di Castellamare di Stabia

Attività svolte

- Produzione di cordami e attrezzature navali per la Marina Militare e per il mercato civile

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. Ricavi insufficienti a coprire i costi.
- 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).
- Presenza di un fiorente mercato di prodotti di design per la nautica da diporto.

Minacce

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

Obiettivo Strategico

- Diversificazione delle attività.
- Incremento dei ricavi.
- Sviluppo di una attività di produzione di materiali / tessuti di elevato livello tecnologico, su base carbonio, per applicazioni spaziali e/o aeronautiche.
- Sviluppo di una attività di produzione di complementi d'arredo di elevato design

Obiettivo operativo

- Proseguimento di una attività sperimentale di sviluppo di produzione di materiali / tessuti di elevato livello tecnologico, su base carbonio, per applicazioni spaziali e/o aeronautiche, presso lo Stabilimento Produzione cordami di Castellammare di Stabia.
- Definizione di accordi con operatori (Consorzi / Enti / Istituti / Aziende) qualificati nel campo delle tecnologie del carbonio.
- Completamento del Progetto sperimentale finalizzato a verificare la opportunità e la convenienza di realizzare complementi d'arredo di elevato design, in particolare per la nautica e la cantieristica da diporto, utilizzando i cordami prodotti dallo stabilimento.
- Incremento del valore della produzione.
- Incremento dell'efficienza tramite incremento della performance individuale.

AREA DI MECCANICA DI PRECISIONE E REVAMPING VEICOLI E RICAMBI

Unità Operativa interessata:

- “Stabilimento Militare Spolette” di Torre Annunziata

Attività svolte

- Produzione di parti metalliche per bombe a mano e spolette per l'Amministrazione Difesa.
- Revamping di Land Rover e motociclette.

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 parti meccaniche di precisione.

Punti di debolezza

- Attività in declino. Ricavi insufficienti a coprire i costi.
- Riduzione drastica dei lavori commissionati dalla Amministrazione Difesa.
- Necessità di riconversione / 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.

Obiettivo Strategico

- Riconfigurazione delle attività dello stabilimento per il recupero di materiali dismessi dall' Amministrazione Difesa e loro ricondizionamento con la creazione di valore aggiunto e la remunerazione delle Unità della Difesa cedenti tramite la fornitura a loro di beni e/o servizi in permuta.
- Effettuare operazioni di revamping su veicoli pesanti.

Obiettivo operativo

- Sviluppo della avviata attività di revamping e di ricambistica presso lo stabilimento di Torre Annunziata, riutilizzando i veicoli previsti in alienazione da parte della Difesa.
- Realizzazione impianti di revamping per veicoli pesanti.
- Incremento dell'efficienza tramite incremento della performance individuale.

E', infine, da sottolineare, quale punto di debolezza per tutti gli obiettivi strategici sopra individuati, 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.

6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

Gli **Obiettivi Operativi 2013** indicati nel capitolo precedente, sono sintetizzati nelle tabelle che seguono, suddivise per unità produttive. Gli aggiornamenti di natura economica saranno pubblicati sul sito di Agenzia non appena approvati dal Ministro della Difesa.

Area demilitarizzazione e munizionamento - Stabilimenti Militari di Baiano di Spoleto e Noceto di Parma

Descrizione obiettivo	Peso obiettivo (%)	Risorse umane FTE	Risorse finanziarie (Keuro)	Indicatori	Peso indicatori (%)	Target
Valutazione della dimensione del mercato estero della Demil e la sua contendibilità da parte dell'Agenzia	5	1	35	relazione tecnica esaustiva ed aggiornamenti	100	redazione della relazione entro luglio 2013
Avvio lavori nuovo forno statico	40	3	6.500	termine lavori	100	collaudo nuovo forno statico entro 31/12/2013
Avvio lavori nuovo forno rotativo	40	3	4.000	termine lavori	100	collaudo nuovo forno rotativo entro 31/12/2013
Valore della produzione del Polo aggiornata al luglio 2013	15	104,2 (diretti)	6.008,3 (costi esterni variabili)	13.038,9 Keuro (preconsuntivo 2012)	100	17.607,0 keuro

Area Farmaceutica - Stabilimento Militare di Firenze

Descrizione obiettivo	Peso obiettivo (%)	Risorse umane FTE	Risorse finanziarie (Keuro)	Indicatori	Peso indicatori (%)	Target (Keuro)
Consolidamento valore della produzione a pareggio di risultato di gestione	100	38	2.532,5	1) valore della produzione 6890,9 keuro (preconsuntivo 2012) 2) risultato di gestione 0,1 K euro (preconsuntivo 2012)	1) 30 2) 70	1) 7.055,3 2) 44,4

Area Grafica e di Dematerializzazione di documentazione cartacea - Stabilimento Militare di Gaeta

Descrizione obiettivo	Peso obiettivo (%)	Risorse umane FTE	Risorse finanziarie (Keuro)	Indicatori	Peso indicatori (%)	Target
Valore della produzione	100	92	1.811,30	5.016,7 Keuro (preconsuntivo 2012)	100	6.633,7 Keuro

Area Produzioni di Polveri da sparo e di Nitro Industriale - Stabilimento Militare di Fontana Liri

Descrizione obiettivo	Peso obiettivo (%)	Risorse umane FTE	Risorse finanziarie (Keuro)	Indicatori	Peso indicatori (%)	Target
Valore della produzione	80	60	3.157,5	4.835,1 Keuro (preconsuntivo 2012)	100	6239,6
Ingresso nel mercato internazionale delle polveri da sparo	20	2	10,0	Nr. Contratti estero	100	1 (superiore a 300 keuro)

Area di attività manifatturiere - Stabilimento Militare di Castellammare di Stabia

Descrizione obiettivo	Peso obiettivo (%)	Risorse umane FTE	Risorse finanziarie (Keuro)	Indicatori	Peso indicatori (%)	Target
Valore della produzione	100	33	1705,2	valore della produzione 725,9 Keuro (preconsuntivo 2012)	100	2338,8 Keuro

Area di meccanica di precisione e revamping veicoli - Stabilimento Militare di Torre Annunziata

Descrizione obiettivo	Peso obiettivo (%)	Risorse umane FTE	Risorse finanziarie (Keuro)	Indicatori	Peso indicatori (%)	Target
Valore della produzione	60	61	2.161,3	2614 Keuro (preconsuntivo 2012)	100	5420,6 Keuro
Diversificazione delle attività: realizzazione impianti di revamping	40	21	275,0	realizzazione impianti	100	100% realizzazione

Area di cantieristica navale e di motoristica - Arsenale Militare di Messina

Descrizione obiettivo	Peso obiettivo (%)	Risorse umane FTE	Risorse finanziarie (Keuro)	Indicatori	Peso indicatori (%)	Target
Valore della produzione	100	115	2.480,0	4395 Keuro (preconsuntivo 2012)	100%	7930,4 Keuro

Le tabelle riepilogano gli obiettivi operativi di ogni Unità produttiva e saranno completate a consuntivo e inserite nella “**Relazione sulla Performance 2013**” al fine di evidenziare se, e in che misura, gli obiettivi operativi sono stati raggiunti a fine anno.

Anche il Budget, evidenzia, fra gli altri, alcuni indicatori fondamentali per la determinazione della **Performance Organizzativa** (Ricavi delle vendite e delle prestazioni, Valore della Produzione, Margine di Contribuzione, Risultato Operativo, Piano di autorizzazione Investimenti). Il Piano Operativo 2013, suddiviso per attività svolte su Committenza di Amministrazione Difesa e di Altri Clienti, è comparato con il corrispondente Piano Operativo 2013.

La maggiore o minore aderenza, a consuntivo, dei risultati conseguiti a fine 2013, comparati con le indicazioni preventive, qualitative e quantitative, espone nei Budget e negli obiettivi, consentirà di misurare la Performance Organizzativa delle singole Unità e dell’Agenzia nel suo complesso.

Le variazioni comportanti, durante l'anno, significativi risvolti economici inerenti l'organizzazione delle Unità, l'evoluzione dei mercati e delle richieste della Committenza, nonché le produzioni, saranno esposte nei previsti documenti di informativa sull'andamento economico dell'Agenzia (Consuntivazione Semestrale).

I dati forniti, inerenti i Budget 2013 dell'Agenzia, sono soggetti a riserva, essendo anticipatori della documentazione da trasferire annualmente al Ministro per autorizzazione, come previsto dalle norme in vigore.

A valle della definizione degli Obiettivi Operativi, e in diretta conseguenza degli stessi, diviene possibile definire gli **Obiettivi Individuali**.

Tali Obiettivi Individuali sono assegnati annualmente alle singole figure professionali, che partecipano, per quanto di competenza, ai vari livelli e in forma diretta e/o indiretta, alla realizzazione del Piano Operativo e del Piano degli Investimenti annuale.

Pertanto, ai singoli dipendenti dell'Agenzia sono stati assegnati gli Obiettivi Individuali.

Unitamente agli obiettivi sono forniti i criteri per la misurazione della maggiore o minore aderenza, a consuntivo, dei risultati conseguiti dai singoli dipendenti a fine anno (2013), comparati con i sopra citati obiettivi; nonché i criteri per l'effettuazione della conseguente valutazione della **performance individuale**. Tale **performance individuale** è misurabile tramite il **"Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale civile a tempo indeterminato dell'Agenzia Industrie Difesa"** al quale sono allegate le schede E ed F da compilare e consegnare individualmente a tutto il personale civile dell'Agenzia con contratto a tempo indeterminato. Gli originali firmati, completi dell'indicazione degli obiettivi, vengono archiviati e resi disponibili presso le Unità.

All'occorrenza, è possibile averne copia per eventuali necessarie verifiche.

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 le verifiche a consuntivo 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 Piano della Performance Individuale dell'A.I.D. riguarda il personale civile non dirigente, non essendovi in Agenzia personale dirigente a tempo indeterminato.

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.

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 effettuato dalla Direzione Generale;
- 2) individuazione delle risorse da impiegare per la stesura del Piano;
- 3) divulgazione del Piano alle Unità produttive

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

<i>FASE DEL PROCESSO</i>	<i>SOGGETTI COINVOLTI</i>	<i>ORE UOMO DEDICATE ALLE FASI</i>	<i>ARCO TEMPORALE</i>
<i>Definizione dell'identità dell'organizzazione</i>	<i>1</i>	<i>15</i>	<i>15 giorni</i>
<i>Analisi del contesto interno ed esterno</i>	<i>2</i>	<i>10</i>	<i>1 mese</i>
<i>Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie</i>	<i>24</i>	<i>200</i>	<i>3 mesi</i>
<i>Definizione degli obiettivi e dei piani operativi</i>	<i>24</i>	<i>50</i>	<i>1 mese</i>
<i>Comunicazione del Piano all'interno e all'esterno</i>	<i>20</i>	<i>50</i>	<i>2 mesi</i>

Tab. 3: Sintesi del processo e soggetti coinvolti nella redazione del Piano della Performance.

7.2 COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO

I dati a consuntivo del Piano Operativo e degli Investimenti vengono verificati gestionalmente durante l'anno e riconciliati amministrativamente a fine anno con quelli della contabilità generale e bilancio.

7.3 AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

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

Carenze: il sistema informativo/informatico è carente 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: il "Piano Operativo e degli Investimenti" viene sottoposto a verifica e a consuntivazione mensile, nonché a possibile revisione semestrale. Sono in corso lavori di 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**", l'Agenzia provvederà alla pubblicazione, sul sito istituzionale, di tutte le informazioni utili al personale interno e agli stakeholders, programmando due **Giornate della Trasparenza** per l'anno 2013; un ulteriore miglioramento della performance potrebbe essere favorito, in termini di riduzione dei tempi di invio/ricezione/archiviazione della corrispondenza, oltre che dai relativi risparmi derivanti, dalla conclusione della procedura di attivazione della **Posta Certificata e del Protocollo Informatico**. Anche tali attività sono state previste nell'aggiornamento del Programma Triennale della Trasparenza e l'Integrità 2013-2015.