



# **RELAZIONE SULLA PERFORMANCE (ANNO 2018)**

*AGENZIA INDUSTRIE DIFESA*

## INDICE

<b>INDICE</b>	pag. 1
<b>1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE NEL QUADRO NORMATIVO E OPERATIVO DELL'AID</b>	pag. 2
<b>2. I PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI</b>	pag. 4
2.1 Grado di raggiungimento complessivo degli obiettivi	pag. 4
2.2 Principali indicatori di impatto	pag. 7
2.3 Progetti particolarmente rilevanti	pag. 9
<b>3. ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE</b>	pag. 10
3.1 Mutamento del contesto di riferimento	pag. 10
3.2 Risorse umane, strumentali e finanziarie e incidenza sui risultati raggiunti	pag. 11
<b>4. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	pag. 13
4.1 Obiettivi annuali	pag. 13
4.2 Obiettivi specifici triennali	pag. 17
4.3 Performance organizzativa complessiva	pag. 18
<b>5. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI</b>	pag. 19
<b>6. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE</b>	pag. 22
6.1 Modalità di misurazione e valutazione degli obiettivi	pag. 22
6.2 Variazioni di obiettivi durante l'esercizio e criticità	pag. 24
<b>7. ACRONIMI E SIGLE UTILIZZATI NELLA RELAZIONE</b>	pag. 25

### **ALLEGATI**

*Allegato 1: Evoluzione dell'AID nel tempo*

*Allegato 2: Impatto sui ricavi AID anno 2018*

*Allegato 3: Tabelle descrittive del livello di conseguimento degli obiettivi di AID*

## 1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE NEL QUADRO NORMATIVO E OPERATIVO DELL'AGENZIA INDUSTRIE DIFESA

La Relazione sulla Performance dell'Agazia Industrie Difesa relativa all'anno 2018 è stata predisposta sulla base delle "Linee guida per la Relazione annuale sulla *performance*" n. 3/2018, emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, Ufficio per la valutazione della performance della Presidenza del Consiglio dei Ministri. Le Linee Guida n. 3/2018 recepiscono le modifiche apportate dal D.lgs. 74/2017 al D.lgs. n.150/2009 e costituiscono il nuovo quadro di indirizzi relativamente ai contenuti e alle modalità di redazione e approvazione della Relazione.

La presente relazione è stata improntata nell'ottica di armonizzare la rappresentazione del quadro della performance dell'Agazia, derivante dalle tecniche e dai parametri di monitoraggio, misurazione e valutazione già in uso presso l'AID e finalizzati alla *mission* specifica, con il contesto e gli indirizzi delineati dal Dipartimento della Funzione Pubblica. In questo senso appare necessaria, in ogni caso, una premessa che delinei le specificità del quadro normativo e del settore di attività in cui l'Agazia opera.

L'Agazia Industrie Difesa, Ente pubblico non economico sottoposto alla vigilanza del Ministro della Difesa, persegue una sua precisa *mission* istituzionale nell'area tecnico-industriale della Difesa, in un quadro normativo di piena autonomia organizzativa e di bilancio, ai sensi dell'art.8 del D.Lgs. 300/99, che istituisce l'Agazia stessa, del Codice dell'Ordinamento Militare (D.Lgs. 66/2010) e nell'art. 132 del relativo regolamento, DPR 15 marzo 2010, n. 90, ove è contenuto il suo Statuto (autonomia amministrativa, finanziaria e contabile).

L'AID redige un proprio bilancio in conformità agli articoli 2423 e seguenti del codice civile. Il collegio dei revisori dei conti svolge il controllo sull'attività dell'AID a norma degli articoli 2397 e seguenti del codice civile e del Regolamento interno di amministrazione e contabilità.

Il personale di cui si avvale l'AID è, per la componente civile, personale che rientra nel campo di applicazione del D.Lgs. 165/2001 e del CCNL del Comparto Funzioni Centrali, per la componente militare, personale in regime di diritto pubblico ai sensi dell'art. 3 dello stesso D.Lgs. 165/2001. In parte residuale l'Agazia si avvale di manodopera somministrata.

La principale *mission* istituzionale dell'AID, così come prevista dal Codice dell'Ordinamento Militare (D.Lgs. 66/2010, artt. 48 e 2190) ed esplicitata nello statuto e nella Convenzione triennale, consiste nel condurre, nel medio periodo, corrispondente al triennio del Piano Industriale, all'economica gestione alcuni Stabilimenti dell'area tecnico-industriale della Difesa (9 in tutto), e la valorizzazione, in termini generali, degli *assets* della Difesa affidati alla sua gestione. A questo scopo, essa ha adottato un modello organizzativo di vertice (direzione generale) di stampo privatistico/industriale che, nel previsto riassetto organizzativo, sarà esteso progressivamente agli enti affidati in gestione. Essa si avvale, inoltre, dell'Ufficio di controllo di gestione che controlla e verifica i risultati economici e finanziari di AID.

Da quanto sopra si evince la strettissima e necessaria connessione tra la chiusura e approvazione del bilancio di esercizio e la chiusura del ciclo della performance ai sensi della vigente normativa (D.Lgs.150/2009 e ss.mm.), sia in ottica annuale che in ottica di medio termine.

Il termine conclusivo dei due momenti di valutazione può non essere coincidente, in quanto il termine di conclusione del procedimento di valutazione della Performance è stabilito (ai sensi del novellato art. 10 del d.lgs. 150/2009) al 30 giugno successivo all'anno di riferimento, con la pubblicazione entro

quel termine della Relazione sul sito istituzionale, e il bilancio di esercizio è inviato all'approvazione del Ministro della Difesa entro il 30 aprile di ogni anno.

La valutazione di chiusura del ciclo della performance contenuta nel presente documento si basa sui Sistemi di Misurazione e valutazione delle performance e sui dati di consuntivazione del sistema di controllo di gestione e del bilancio, quest'ultimo oggetto di relazione di revisione indipendente (art.14 D.lgs 39/2010) e sull'attività di vigilanza del Collegio dei Revisori dei conti (art.2429 c.2 del Codice civile) rilasciata, per l'anno 2018, in data 3 giugno 2019, e propedeutica all'invio al Ministro per l'approvazione. L'eventuale sfasatura temporale fra la chiusura dei due sistemi di misurazione e valutazione (Bilancio-Performance) ha, naturalmente, un impatto anche sulla valutazione della performance individuale, sia del personale inquadrato nelle fasce che del personale dirigente, entrambi, in parte, sottoposti a chiusura delle relative valutazioni, in base alle risultanze dei dati di consuntivazione di bilancio e controllo di gestione, per quanto concerne gli obiettivi specifici ad essi assegnati.

In sintesi, il ciclo della performance è fondato su solidi parametri di valutazione, interna ed esterna, consistenti nello stesso bilancio di esercizio, nel sistema di controllo di gestione e infine nei parametri di certificazione degli standard di qualità (*Certiquality*) che si stanno implementando in tutti gli ambiti dei principali processi industriali che si svolgono presso l'AID.

Per quanto riguarda altri obiettivi, che assumono il carattere di specificità, strettamente connessi alla *mission* dell'Agenzia, quali, ad esempio, gli obiettivi di riassetto organizzativo e di reclutamento del personale che hanno impatto diretto sulla gestione, sono monitorati, con più efficacia, nel quadro dei sistemi di valutazione della performance del Ministero della Difesa, adottati anche da AID.

In conclusione, anche in una situazione di non perfetta coincidenza fra la tempistica di approvazione e conclusione formale dei sistemi di valutazione e misurazione della performance complessiva di AID, i risultati attestati nel presente documento non sono, per questo, meno consistenti ed attendibili, essendo vero, eventualmente, il contrario.

Per una adeguata comprensione dell'ambito di operativo di Agenzia Industrie Difesa si fa rinvio alla struttura organizzativa dell'Agenzia, pubblicata anche sul sito istituzionale, che evidenzia, tra l'altro, l'eterogeneità dei settori in cui essa svolge attività tecnico-industriali.

Infine, per completezza del quadro di riferimento di Agenzia Industrie Difesa in funzione della valutazione, anche in dettaglio, degli esiti del ciclo della performance 2018, si fa rinvio ai seguenti documenti, pubblicati sul sito dell'Agenzia:

- Convenzione tra il Ministro della Difesa e il Direttore Generale di Agenzia Industrie Difesa (2018-2020);
- Piano Industriale Triennale dell'Agenzia Industrie Difesa 2018-2020;
- Bilancio consuntivo (*pubblicazione successiva all'avvenuta approvazione da parte del Ministro della Difesa*);
- Piano Triennale dei Fabbisogni del Personale.

## 2. I PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI

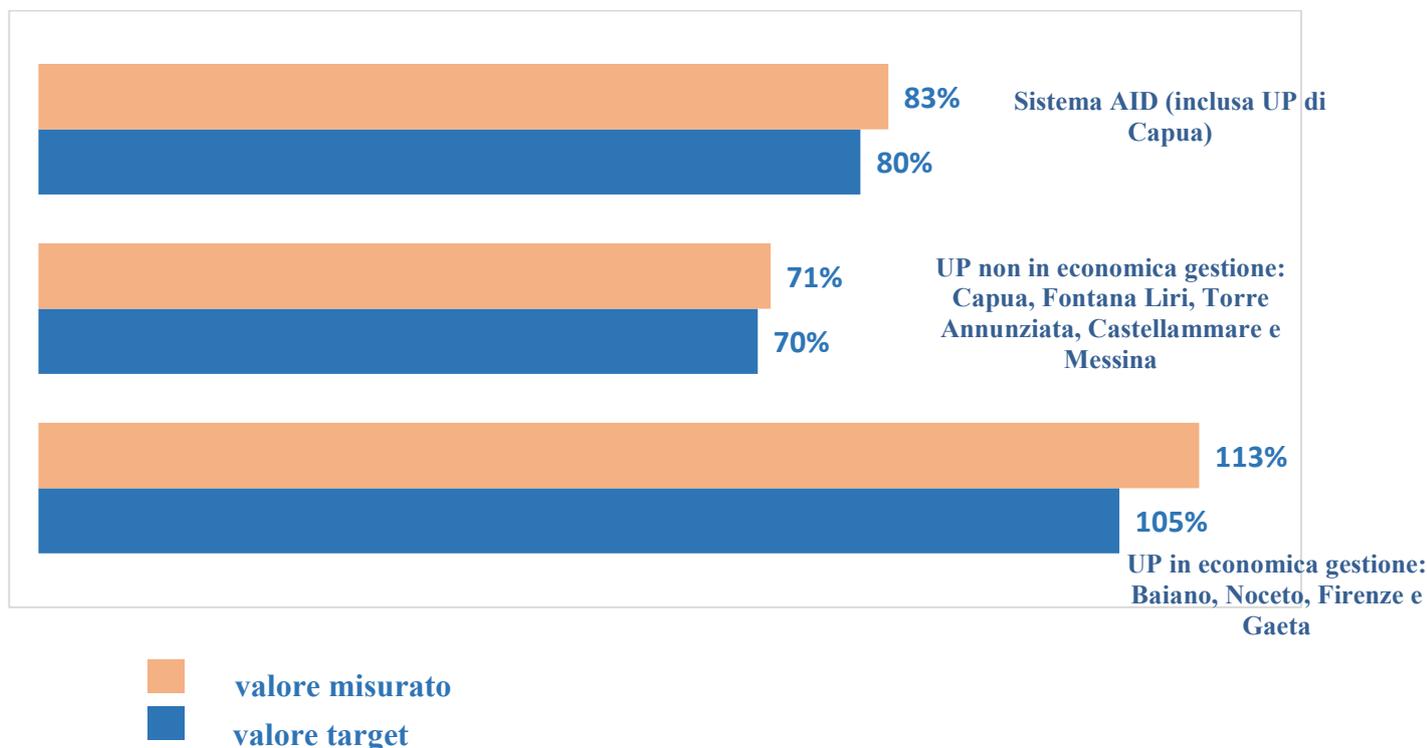
### 2.1 Grado di raggiungimento complessivo degli obiettivi

Gli obiettivi strategici (OBS indicati nel Piano della Performance 2018-2020), ora ridefiniti come obiettivi specifici ai sensi delle linee guida n.3/2018 dell’Agenzia Industrie Difesa, sono connessi strettamente alla *mission* istituzionale del raggiungimento dell’economica gestione nel medio termine di un triennio (2018-2020).

L’economica gestione è data, nello specifico, dalla differenza tra valore della produzione e costi della produzione (risultato operativo), e l’obiettivo è raggiunto quando il risultato operativo è maggiore o uguale a zero. Il risultato è peraltro da valutarsi, con la modifica da ultimo apportata al D.Lgs. 66/2010, sia in relazione alle singole unità che in relazione agli esiti di gestione di tutta l’AID nel suo complesso, in base ad un parametro di sostenibilità, per cui può considerarsi raggiunta l’economica gestione anche nel caso in cui non tutti gli stabilimenti dell’AID siano in economica gestione, purché coperti in modo sostenibile da surplus di valore di produzione degli altri al netto dei costi.

In **Allegato 1** si evidenzia l’evoluzione economica dell’AID negli anni.

#### Conseguimento dell’economica gestione OBS2: % (Valore della Produzione / Costi della Produzione) per l’EF 2018



Il 2018 è stato un anno importante per l’Agenzia Industrie Difesa, sia da un punto di vista operativo, per la crescita del valore della produzione, il miglioramento del risultato operativo e la conferma dell’economica gestione delle UP di Firenze, Gaeta, Baiano e Noceto, sia in quanto è iniziato il

recupero delle carenze quali-quantitative accumulate negli ultimi anni in ambito risorse umane. Vi è stata, infatti, la prima introduzione nei ruoli dell'AID, tramite contratti a tempo indeterminato, di nuove risorse e di personale stabilizzato, detentore di competenze critiche necessarie a garantire la continuità e lo sviluppo dell'Agenzia.

Nel 2018 è proseguita l'implementazione delle strategie generali e di business delineate nel 2015 con il Piano di Rilancio e Competitività che, da una parte hanno permesso alle UP di Firenze, Baiano, Gaeta, Capua e Castellammare di migliorare nettamente il risultato operativo rispetto all'esercizio precedente e all'UP Noceto di confermare il budget, e dall'altra hanno consentito di acquisire importanti commesse pluriennali, che assicurano un portafoglio ordini per gli anni a venire.

Seppur in miglioramento rispetto ai risultati conseguiti negli ultimi esercizi, ancora lontani dall'economica gestione risultano essere le UP di Capua, Torre Annunziata e Castellammare. Ai fini del miglioramento del risultato giova evidenziare che la prima ha già importanti commesse pluriennali in portafoglio assegnate dalla Amministrazione Difesa (AD), mentre per l'UP di Castellammare è ripresa l'assegnazione annuale di importanti volumi di forniture dalla MM (Marina Militare); la riduzione della perdita operativa attesa per questi stabilimenti nei prossimi anni, sarà veicolata da un efficientamento dei cicli di lavoro (nastratura di cartucce di vario calibro, preparazione per dematerializzazione cartacea, attrezzature navali, etc.) dalla crescita dei volumi produttivi, oltre che da una progressiva riduzione dei costi anche legati alle uscite in quiescenza del personale indiretto non essenziale all'attività produttiva.

Per quanto riguarda i Clienti istituzionali, sia della Difesa sia di altri dicasteri, un particolare apprezzamento è percepito su diverse attività, prodotti o servizi, quali:

- prodotti e sostanze a base di cannabis ad uso medico e farmaci orfani;
- Munizionamento e giubbetti antiproiettile;
- Valorizzazione mezzi terrestri, aerei e navali, incluso lo "Ship Recycling".
- Dematerializzazione e conservazione digitale;
- Demilitarizzazione di munizionamento e armi.

### ***La matrice del valore***

Nell'ottica di valorizzare le ricchezze interne dell'Agenzia in termini di risorse umane, competenze e capacità industriali, le attività messe in atto nel 2018 relative allo sviluppo dei nuovi mercati, dei nuovi prodotti/processi e di riconversione industriale (e relativi *assets*) hanno consentito alle UP di migliorare il loro posizionamento nella matrice del valore che esprime in estrema sintesi, per mezzo dei colori, gli elementi ad oggi preponderanti della generazione del valore delle unità di AID. In giallo sono mostrati gli elementi che, per fatti contingenti registrati nelle unità di Fontana Liri e Messina, non hanno ancora generato il valore previsto nel 2018.

Unità Produttive AID	valore economico	valore finanziario	valore istituzionale	valore sociale	sviluppo di sistemi competitivi	capacità di attrazione investimenti
Baiano						
Noceto						
Torre Annunziata						
Fontana Liri						
Capua						
Castellammare						
Firenze						
Gaeta						
Messina						

- Il valore economico generato dalle Unità produttive rappresenta il raggiungimento dell'economica gestione in coerenza all'obiettivo OBS2; in una prospettiva al 2020 si prevede il conseguimento dell'economica gestione globale dell'AID nel suo complesso (UP di Messina e Torre Annunziata in pareggio e UP di Capua e Castellammare in netto miglioramento).

- Il valore finanziario, misurato in termini di generazione di cassa, è apportato da iniziative di apertura a mercati non captive e da quelle di valorizzazione di mezzi e materiali ceduti dalla Amministrazione difesa; è correlato essenzialmente all'obiettivo OBS2; complessivamente la cassa generata dal sistema AID è stata positiva per l'anno in esame; per le UP di Capua e Castellammare non si prevede generazione di cassa nel triennio in quanto dette UP sono rivolte essenzialmente a soddisfare le esigenze della AD.

- Il valore istituzionale è generato sia nella fornitura di beni/servizi all'AD e alle altre PPAA in un'ottica di *customer satisfaction* - con l'obiettivo di trasferire un risparmio di costi derivante dall'utilizzo di infrastrutture e manodopera già nel bilancio dello Stato - sia attraverso commesse assegnate all'Agenzia come controprestazioni di convenzioni in permuta per la valorizzazione di mezzi e materiali; è correlato all'obiettivo OBS3. Per l'arsenale di Messina si attende una ripresa dell'assegnazione di commesse da parte della Marina Militare

- Il valore sociale è stato identificato nella capacità delle UP di espandere le produzioni oltre l'attuale capacità, promuovendo l'occupazione giovanile e agevolando il ricambio del personale e, per gli stabilimenti del sud Italia, di attivare lavorazioni *labour-intensive*, con l'obiettivo, per quanto possibile, di mantenere in vita le strutture industriali con il relativo indotto. Si ricorda l'UP di Torre Annunziata nella quale è stata avviata una nuova linea per la dematerializzazione di documentazione della Difesa, in collaborazione con il CEDECU di Gaeta. Il valore sociale è correlato all'obiettivo OBS6 (numero di unità assunte e di interinali somministrati) e all'incremento del personale diretto consuntivato sulle commesse che, per l'AID nel suo complesso, è passato da 171 unità del 2017 a 202 unità del 2018 da ricondursi principalmente alle UP di Castellammare di Stabia e Capua.

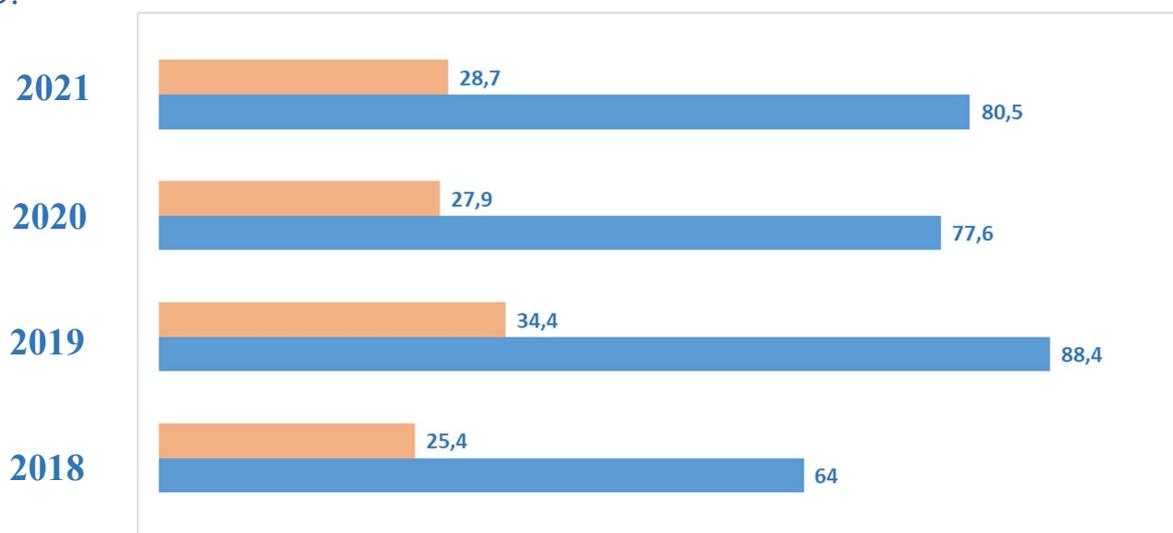
- Lo sviluppo di sistemi competitivi, correlato all'OBS3, misura il valore apportato in termini di accrescimento della competenza tecnica, della capacità di innovazione - anche attraverso il trasferimento di soluzioni in ambito civile - e della penetrazione commerciale in particolare nei mercati internazionali, sviluppata anche tramite accordi e partnership industriali e commerciali; nel 2018 ha raggiunto un buon grado di realizzazione nelle UP interessate (si rimanda al paragrafo 2.3); in prospettiva si prevede il consolidamento delle attività avviate, in particolare per l'UP di Castellammare.

- Anche la capacità di attrarre investimenti privati è volta allo sviluppo di sistemi competitivi integrati con l'industria ed è correlata all'OBS3; per l'unità di Fontana Liri, la cui operatività è stata sospesa per l'esigenza di messa in sicurezza dei reparti di lavorazione, il percorso di risanamento

previsto dal piano industriale dovrà necessariamente avvenire mediante l'individuazione di partner industriali, nazionali o esteri, disponibili ad investire direttamente sugli impianti produttivi, apportando il *know how* necessario a garantire, operando secondo regole di mercato, la competitività in ambito internazionale.

## 2.2 Principali indicatori di impatto

M€ di Oneri a rimborso vs M€ Valore della Produzione (2018 - 2021) per il cliente A.D.

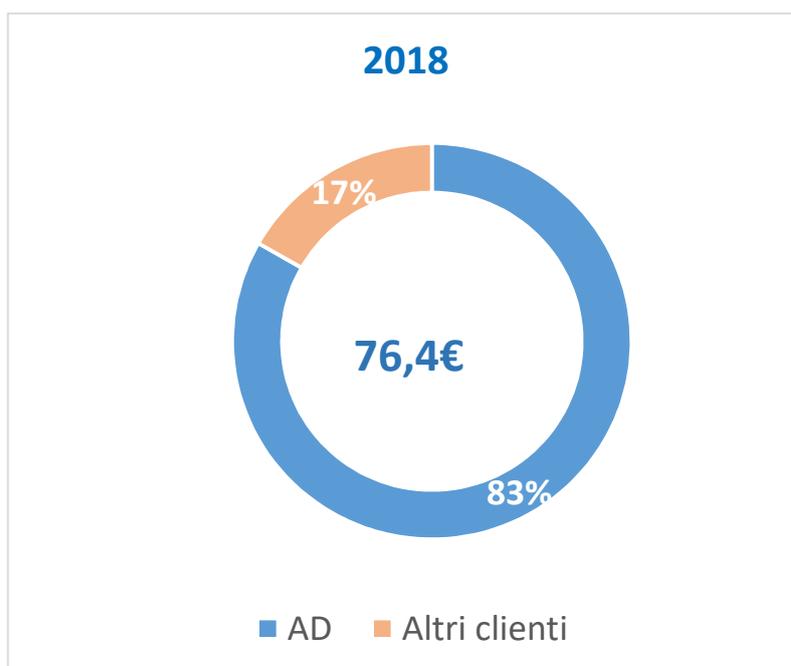
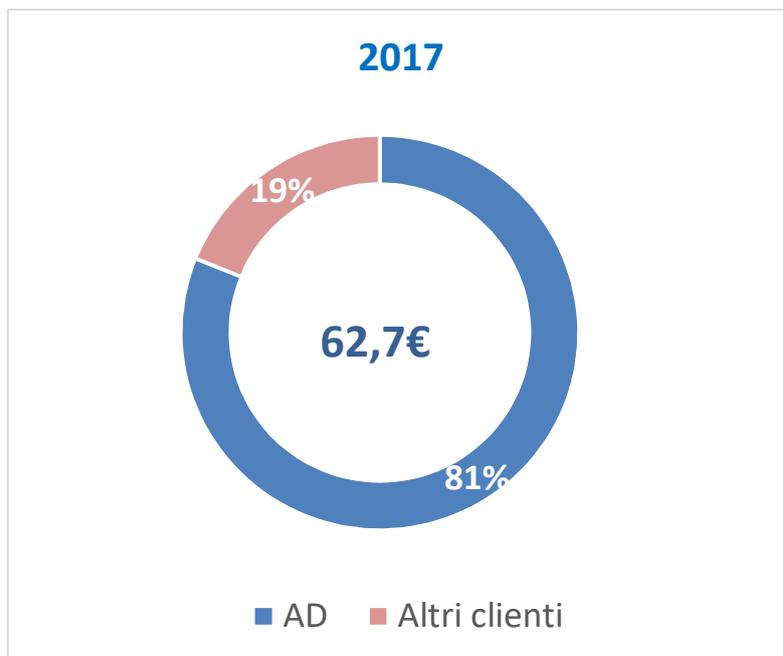


■ Oneri a rimborso

■ Valore della Produzione

I dati 2018-2021 estrapolati dal **Bilancio 2018** in via di approvazione e dal **Programma triennale delle attività dell'AID 2019 – 2021** approvato dal Ministro della Difesa, mostrano che, per **ogni euro** di costi sostenuti dall'AD, l'Agenzia restituisce mediamente, in beni e servizi, alla stessa AD un controvalore pari a **2,7 euro**.

Si riporta di seguito, invece, la composizione del valore della produzione suddivisa tra il cliente Amministrazione Difesa e altri clienti, nel 2017 e nel 2018.



***Andamento della gestione nei settori in cui opera l’Agenzia***

L’esercizio trascorso deve intendersi sostanzialmente positivo tenuto conto che rispetto all’esercizio finanziario precedente, il 2018 si è chiuso con un aumento del valore della produzione in un’ottica di continua crescita, sia nel mercato interno (AD) che in quello esterno rivolto a clienti diversi dall’AD e con il miglioramento del risultato operativo.

In particolare si segnala la performance della BU Esplosivi e Munizionamento, sia in termini di crescita della produzione, rappresentando più del 50% del totale AID, che di miglioramento del risultato operativo, quasi dimezzato rispetto al passato esercizio, anche grazie all’attività dell’UP di Capua, al secondo anno di Agenzia. La BU Istituto chimico farmaceutico e la BU dematerializzazione

e conservazione hanno confermato l'economica gestione, con il trend dei volumi in crescita e il miglioramento del risultato operativo.

In **Allegato 2** si riportano le tabelle relative all'impatto delle competenze sviluppate dalle risorse umane, degli investimenti realizzati o in via di realizzazione, e delle risorse finanziarie sui risultati raggiunti nel 2018, in termini di ricavi dell'esercizio di riferimento.

## 2.3 Progetti particolarmente rilevanti

Nel corso del 2018, la Direzione Generale (DG) dell'Agenzia Industrie Difesa (AID) ha continuato a sostenere fortemente tutte le possibili iniziative e interventi atte ad ottimizzare ulteriormente la funzionalità della struttura organizzativa sia della sede centrale sia delle Unità produttive (UP) affidate in gestione.

In particolare, la DG, in linea con gli obiettivi e le commesse del Piano Industriale ha provveduto all'analisi ed all'approntamento del Piano del Fabbisogno del Personale per il triennio 2019-2021; tale piano prevede a fine triennio la copertura con personale interno di almeno l'80% delle ore dirette previste dal Piano Industriale e la coperture di tutte le principali competenze critiche della direzione e delle UP (i picchi di attività saranno coperti con il ricorso al lavoro interinale).

Nell'ottica di ottimizzare le procedure e i processi gestionali, la DG ha provveduto a:

- semplificare, centralizzare, in misura ancora maggiore, le attività connesse alla contrattualistica, agli approvvigionamenti, alla gestione delle risorse umane, all'amministrazione finanza e controllo e alla gestione dei servizi ICT;
- svolgere un'attività di approfondimento e definizione delle "famiglie professionali", ai fini di una sempre maggiore e più costante osmosi tra la sede centrale e le UP sulle molteplici tematiche di interesse di ogni rispettiva "famiglia": tale attività ha portato al lancio (nell'anno 2019) di un progetto di revisione dei processi di Business (commerciali, industriali, gestionali ed organizzativi) denominato "BPR AID" (*Business Process Redesign*), che traguarda la massima efficienza del processo amministrativo in funzione della eccellenza operativa dell'industria.

Nell'ambito, invece, dei processi industriali, l'AID, nel corso del 2018, ha intrapreso numerose iniziative di notevole rilevanza quali, di particolare importanza per Cliente / Mercato / Impatto:

- o conclusione delle prove di omologazione del munizionamento 40x53 ed avvio della produzione di serie;
- o avvio delle nuove linee di produzione nella UP di Baiano dei Giubbetti Antiproiettile per le F.F.A.A. e consegna dei primi lotti;
- o riavvio esteso delle linee di produzione del munizionamento di piccolo calibro (UP Capua) e consegna dei primi lotti;
- o negoziazione e stipula di un importante contratto di manutenzione dei traghetti di RFI del valore di oltre 11,00 M€;
- o fornitura di n° 16 mezzi LMV Lince al Brasile, in ambito G2G, per un valore di circa 4 M€;
- o conferma dell'ACCREDITAMENTO AGID (Agenzia per l'Italia Digitale) per il servizio di conservazione dei documenti informatici ed ottenimento del premio "Excellence Award".

### **3. ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE**

#### **3.1 Mutamento del contesto di riferimento**

Il trend positivo dei risultati degli ultimi anni ha permesso lo sviluppo di un clima politico maggiormente favorevole nei confronti dell’Agenzia, che ha portato alla modifica legislativa culminata con la predisposizione di un piano industriale AID, recentemente approvato con decreto interministeriale dai Dicasteri coinvolti, Difesa ed Economia e Finanza.

Le nuove iniziative, che l’AID ha intrapreso a partire dal 2015, di sviluppo di nuovi prodotti/servizi, anche in collaborazione con le aziende del settore, hanno reso sempre più necessario far fronte al turn over del personale, soprattutto diretto, tramite nuove assunzioni a tempo indeterminato (44 nel triennio 2016-2018) e a tempo determinato attraverso contratti di somministrazione, quest’ultimi finanziati dalle risorse apportate dalle nuove produzioni. Inoltre, l’approvazione del piano del fabbisogno di personale da parte del Ministro della difesa, con la prevista assunzione di alcune centinaia di giovani nel prossimo triennio, ha creato i presupposti per un clima sociale e sindacale favorevole, specialmente con il sindacato nazionale.

Le cause in corso con i dipendenti sono dodici e riguardano centosei dipendenti.

Alcune criticità con gli “Stakeholder” locali stanno emergendo sui siti di:

- Fontana Liri a causa del fermo-impianti dovuto alla necessità di adeguamenti di legge sulle infrastrutture e gli impianti;
- Capua che, dopo lunga inattività, sta riprendendo le attività produttive con livelli elevati di confronto con le RSU di stabilimento.

Il 2018 si è anche contraddistinto per la necessità di dover gestire, sinergicamente, le criticità operative insorte per le UP di Fontana Liri e Messina; per quest’ultima nel secondo semestre 2018 è avvenuto il sequestro, da parte della Procura di Messina, dei bacini di carenaggio per presunto inquinamento ambientale con il fermo delle lavorazioni delle unità navali ai bacini, inficiando come conseguenza il risultato operativo dell’Arsenale.

L’attività dello Stabilimento Militare Propellenti di Fontana Liri è stata invece fortemente condizionata dall’esigenza di messa in sicurezza dei reparti di lavorazione che ha, di fatto, sospeso la produzione degli impianti di nitrocellulosa e polveri sferiche.

#### ***Atti istituzionali formalizzati nel corso del 2018***

- DPCM del 16 novembre 2018 della Funzione Pubblica contenente le autorizzazioni ad assumere e a bandire concorsi per n. 16 unità di personale non dirigente per l’anno 2019.

#### ***Fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell’esercizio***

- D.M. 5 febbraio 2019 di approvazione del “Piano triennale di attività e bilancio annuale di previsione 2019-2021” dell’Agenzia industrie difesa;
- D.M. 7 febbraio 2019 di approvazione del “Piano triennale del fabbisogno del personale 2019-2021” dell’Agenzia industrie difesa;
- Decreto interministeriale Difesa-Economia e Finanze 18/04/2019 di approvazione del “Piano Industriale 2018-2020”.

### ***Performance, Prevenzione della Corruzione e Trasparenza***

- Il Piano della performance 2018-2020 di AID è pubblicato sul sito istituzionale dell’Agenzia, nella sezione “Amministrazione Trasparente”  
[www.difesa.it/AID/trasparenza/Documents/Performance/Piano\\_performance\\_2018\\_2020/Piano\\_performance\\_aid\\_2018\\_20120.pdf](http://www.difesa.it/AID/trasparenza/Documents/Performance/Piano_performance_2018_2020/Piano_performance_aid_2018_20120.pdf)
- Il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza 2018-2020 di AID è pubblicato sul sito istituzionale dell’Agenzia, nella sezione “Amministrazione Trasparente”  
[www.difesa.it/AID/trasparenza/Documents/DisposizioniGenerali/2018\\_2020.pdf](http://www.difesa.it/AID/trasparenza/Documents/DisposizioniGenerali/2018_2020.pdf)
- Nomina del nuovo “Responsabile della prevenzione della corruzione e trasparenza” di Agenzia in data 27 novembre 2018.

## **3.2 Risorse umane, strumentali e finanziarie e incidenza sui risultati raggiunti**

### ***Risorse umane***

L’evoluzione nell’anno 2018 della consistenza del personale dell’Agenzia è riportata nel prospetto seguente:

	31/12/2017	31/12/2018	Variazione
Personale civile AID	712	627	-85
Personale civile non transitato in AID, distaccato, in comando	410	371	-39
Personale militare comandato c/o AID	127	155	28
<b>TOTALE</b>	<b>1.249</b>	<b>1.153</b>	<b>-96</b>

Il personale impiegato è costituito in misura prevalente da personale civile inquadrato nei ruoli AID, da personale civile inquadrato nei ruoli dell’Amministrazione Difesa (A.D.) nelle Unità Produttive di Gaeta e Capua, e da personale militare. Alcune unità di personale civile presso le Unità Produttive e la Direzione Generale sono in posizione di distacco/comando dall’A.D. o da altre Amministrazioni.

Il personale dirigente di livello non generale operante presso AID, è costituito da militari (Capi delle Unità produttive, Responsabili di BU e Responsabili della Direzione Generale), n. 2 dirigenti civili in posizione di comando dall’A.D. e n.3 unità di personale con contratto di lavoro a tempo determinato.

Il 2018 è stato un anno di svolta nella gestione del personale, a seguito del completamento delle procedure assunzionali autorizzate con DPCM 4.4.2017 e DPCM 10.10.2017 (raggiungimento dell’obiettivo OBS6 del Piano della Performance) e per l’ulteriore assunzione di alcune unità di personale della CRI, inquadrato nei ruoli dell’Agenzia a seguito delle procedure di collocamento obbligatorio messe in atto dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Il numero del personale neo-assunto (24 unità) è di gran lunga inferiore rispetto alle uscite per quiescenza, ma ha avuto un impatto indubbiamente positivo sull’operatività dell’Agenzia, con la stabilizzazione del personale con contratto a tempo determinato e l’immissione in ruolo di una prima aliquota di forze giovani, sia nella Direzione Generale sia nelle UP.

Nel corso del secondo semestre dell’anno, inoltre, è stata effettuata un’analisi accurata dei processi produttivi presso le UP, al fine di permettere una stima del fabbisogno del personale per il triennio 2019-2021. Infatti, in ossequio a quanto stabilito dagli art. 6 e 6 ter del D.lgs. 165/2001, così come modificato dal 75/2017, nonché dal Decreto interministeriale del Ministro per la semplificazione e la

pubblica amministrazione, dell'economia e finanze e della salute, l'Agenzia ha predisposto il Piano triennale del fabbisogno del personale per gli anni 2019-2021, approvato del Ministro della Difesa in data 7 febbraio 2019. Tale piano è strumento propedeutico per le autorizzazioni a bandire e ad assumere – anche il personale dirigenziale ancora non presente nei ruoli dell'Agenzia. Tale evoluzione proietta l'attività di gestione del personale in un'ottica di valutazione di medio periodo, essenziale al fine di gestire le procedure di distacco, comando, riqualificazione del personale, mobilità e via dicendo, oltre, naturalmente, la programmazione dell'attività assunzionale in senso stretto.

Con l'introduzione in servizio di 24 unità di personale a tempo indeterminato, sia dirette che indirette, è iniziato il processo di recupero delle competenze critiche sia di stampo tecnico-operativo, necessarie a rafforzare e migliorare i processi di produzione delle UP, che di quelle essenziali di stampo aziendale, assicurate finora da risorse con contratti a tempo determinato e da dipendenti a tempo indeterminato dell'Agenzia, usciti in quiescenza o di prossimo pensionamento. E' stato poi predisposto il Piano triennale fabbisogno del personale 2019-2021, di recente approvato dal Ministro della Difesa, che prevede un fabbisogno di più di 200 unità nel triennio; il piano è strumento propedeutico per le autorizzazioni a bandire e ad assumere - anche personale dirigenziale ancora non presente nei ruoli dell'Agenzia.

Al contempo, nel 2018 hanno preso forma i progetti di miglioramento e *reengineering* dei processi interni di supporto, elaborati con l'iniziativa 'famiglie professionali', e della relativa organizzazione, che saranno implementati a partire dal 2019.

Permane un quadro di riferimento complesso per le condizioni infrastrutturali in cui versano le UP: è emerso in maniera urgente, lo stato di carenza di manutenzioni e di interventi di miglioramento delle condizioni di sicurezza dei luoghi di lavoro, conseguente alla mancata/ritardata realizzazione di molti progetti di competenza dell'AD, inclusi quelli legati anche alla security delle UP, come previsto nella Convenzione triennale 2018-2020 tra il Ministro della difesa e il Direttore Generale dell'Agenzia Industrie Difesa (Convenzione).

L'AID, per scongiurare il fermo di alcune unità produttive, nel 2018 ha autorizzato le UP a effettuare interventi urgenti e indifferibili per oltre 1,4M€; su base prioritaria e in tempi compatibili con le esigenze produttive, è necessario recuperare una situazione che sta diventando insostenibile.

Relativamente al tema **pari opportunità e bilancio di genere**, in ottemperanza di quanto previsto dal D.lgs 150/2009 e successive modifiche, che prevede, in particolare, tra gli ambiti sottoposti a misurazione e valutazione della performance organizzativa, il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità indicati nel Piano della Performance, l'AID considerando il tema della pari opportunità un elemento importante nell'ottica dello sviluppo delle proprie risorse professionali ha dedicato particolare attenzione alla gestione e alla formazione del personale in un'ottica di genere.

In particolare, si rileva nell'anno 2018 che le posizioni dirigenziali di II fascia riservate al personale civile sono ricoperte da n.3 donne e n.2 uomini; le procedure di assunzione di personale avvenute nell'anno 2018 hanno riguardato n.5 donne e n.19 uomini.

Inoltre, l'Agenzia Industrie Difesa, in ottemperanza di quanto previsto all'art.21 della Legge 183/2010, ha istituito nel 2011 il proprio "Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" (CUG) avvalendosi di quello costituito presso il Ministero della Difesa, e si aggiorna sistematicamente attraverso il flusso delle informazioni e circolari presenti sul sito della Difesa.

## *Le risorse finanziarie*

Le Risorse Finanziarie nel corso dell'esercizio sono aumentate di 2,2 milioni di euro e non hanno avuto impatto negativo sul raggiungimento degli obiettivi di agenzia.

	31/12/2018	31/12/2017	Variazione
Posizione finanziaria netta	19.276.103	17.032.960	2.243.143

## *Gli Investimenti*

Relativamente agli investimenti nel corso del 2018 si sintetizza quanto segue:

- Il completamento della nuova linea del 40x53 ha permesso di realizzare uno degli indicatori dell'OBS3
- Il completamento della linea per l'allestimento dei giubbini di protezione individuale ha permesso di realizzare uno degli indicatori dell'OBS3
- L'ampliamento della linea per la produzione di cannabis ad uso medico ha permesso di realizzare uno degli indicatori dell'OBS3

## **4 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

### **4.1 Obiettivi annuali**

Nell'ambito degli Obiettivi Specifici per il triennio 2018-2020, sono stati misurati, come di seguito illustrato, gli Obiettivi annuali 2018.

Giova evidenziare che, gli Obiettivi Specifici triennali e gli Obiettivi annuali 2018 sono strettamente connessi, e non possono che rientrare nella **missione istitutiva dell'AID**, unica nel panorama della altre PP.AA. nazionali: tale *mission* riguarda il compimento dell'iter di sviluppo del nuovo assetto normativo e istituzionale (**OBS1**), verso il miglioramento dell'operatività e dell'ottimizzazione dei processi aziendali (**OBS2, OBS3**), avendo a disposizione un orizzonte temporale più ampio (tre anni più tre) per il conseguimento, non solo dei suoi specifici obiettivi riguardanti il **risanamento delle Unità Produttive (UP) e quindi la loro economica gestione (pareggio di bilancio)**, ma anche delle sue missioni e dei suoi compiti permanenti.

Rimane fondamentale, per il prossimo futuro, l'obiettivo di incrementare i ricavi (**OBS3**), continuando a svolgere le fondamentali attività istituzionali a favore degli enti dell'A.D. (**allestimento di giubbetti antiproiettili, nastratura cartucce calibro, 5,56, 7,62, conclusione attività "Green Ship Recycling" per nave ex-Alpino, incremento volume prodotti a base di cannabinoidi**) e di aumentare la penetrazione negli altri mercati - istituzionale e privato - in particolare nelle aree di business dove l'Agenzia ha sviluppato nuovi modelli e sistemi competitivi, e di migliorare il risultato operativo in un'ottica sistemica e maggiormente integrata, volta alla complessiva capacità di operare secondo criteri di economica gestione.

Si riportano di seguito gli obiettivi annuali inseriti nel Piano (denominati impropriamente OBS considerata la nuova nomenclatura, ma utile a facilitare la connessione con quanto previsto nel Piano della Performance di riferimento), con i relativi indicatori e target, e i risultati misurati e valutati (in **Allegato 3** il livello di conseguimento in dettaglio).

<b>Obiettivo annuale OBS1</b>	Sviluppo di un nuovo assetto organizzativo ed istituzionale di AID, che consenta di assicurare la continuità operativa del sistema industriale dell'Agenzia sul medio/lungo periodo
<b>Indicatori e Target</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Indicatore1:</b> Realizzazione (0-n) Ridistribuzione dotazioni organiche per la governance delle risorse umane e dare impulso ai processi di innovazione organizzativa</li> <li>• <b>Indicatore2:</b> Realizzazione (si/no) Razionalizzazione delle funzioni di staff centralizzandone il controllo per recuperare efficacia ed efficienza, eliminando ogni duplicazione e sovrapposizione</li> <li>• <b>Indicatore3:</b> Realizzazione (si/no) Individuazione e predisposizione unità organizzativa idonea a svolgere, secondo le modalità richieste dall'Amministrazione Difesa, l'attività di supporto per la cessione di mezzi, aerei, terrestri e navali, non più in uso o in eccedenza, a PAESI STRANIERI</li> <li>• <b>Indicatore4:</b> Realizzazione (si/no) Attuazione del piano di affiancamento per il trasferimento delle competenze strategiche per poter far fronte alle uscite di risorse esperte che ricoprono ruoli essenziali nella gestione delle attività industriali;</li> <li>• <b>Target:</b> nell'ambito degli indicatori identificati è quanto AID ha realizzato nell'anno di misurazione, al fine di proseguire nel progressivo miglioramento della performance</li> </ul>
<b>Risultato misurato</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicatore1: Realizzazione 1</li> <li>• Indicatore2: Realizzazione si</li> <li>• Indicatore3: Realizzazione si</li> <li>• Indicatore4: Realizzazione si</li> </ul>
<b>Fonti di dati utilizzate</b>	
<b>Risultato valutato (grado di raggiungimento complessivo dell'obiettivo)</b>	I valori misurati, per l'EF 2018, degli indicatori identificati, mostrano il sostanziale raggiungimento dei valori di target
<b>Note</b>	

Obiettivo annuale OBS2	BUDGET 2018 COME DA PIANO INDUSTRIALE 2018 - 2020 : <b>Conseguire l'economica gestione ed il miglioramento della perdita operativa delle singole UP per il raggiungimento della complessiva capacità dell'Agenzia Industrie Difesa (AID)</b> di operare secondo criteri di economica gestione, in vista della verifica di sostenibilità del sistema industriale dell'AID
Indicatori e Target	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Indicatore:</b> rapporto percentuale tra il Valore della Produzione ed i Costi della Produzione per ogni Unità Produttiva (UP) e per il sistema AID;</li> <li>• <b>Target:</b> è quanto si prevede che le singole UP ed il sistema AID raggiungano per l'anno di misurazione, in termini di Risultato Operativo, per attestare il relativo grado di raggiungimento dell'Economica Gestione delle UP e del sistema AID</li> </ul>
Risultato misurato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>sistema AID:</b> 83% il valore misurato in confronto al valore target dell'80%;</li> <li>• <b>UP in economica gestione (Baiano, Noceto, Firenze, Gaeta):</b> 113% il valore misurato, in confronto al valore target del 105% ;</li> <li>• <b>UP non ancora in economica gestione (Fontana Liri, Capua, Torre Annunziata, Castellammare di Stabia, Messina):</b> 71% il valore misurato in confronto al valore target del 70%.</li> </ul>
Fonti di dati utilizzate	Bilancio 2018 di AID, in corso di approvazione dal Ministro della Difesa come previsto dal Regolamento Interno di Amministrazione e Contabilità (DM del 17 giugno 2011)
Risultato valutato (grado di raggiungimento complessivo dell'obiettivo)	Il <b>valore misurato</b> per l'EF 2018 dell'indicatore identificato (83%) mostra un miglioramento della perdita operativa dell'AID rispetto al valore di target (80%) con un trend in crescita verso il 100% che rappresenta l'economica gestione del sistema AID. <b>Le UP in economica gestione</b> (Baiano, Noceto, Gaeta e Firenze) performano in miglioramento (115%) rispetto al valore di target (105%). <b>Le UP non ancora in economica gestione</b> (Fontana Liri, Capua, Torre Annunziata, Castellammare di Stabia, Messina) registrano una perdita operativa in progressiva ed ulteriore riduzione (83%) in confronto al valore di target (80%)
Note	

Obiettivo annuale OBS3	Revisione del rapporto AID verso AD/Altre PPAA/mercato privato, promuovendo convenzioni a vantaggio di Altre PPAA per la Demat e la Valorizzazione di Mezzi e Materiali Dismessi e la realizzazione di partnership PP per il mercato privato (*)
Indicatori e Target	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Indicatore1: Numero di giubbetti (pz)</b> di protezione individuale di livello 4 allestiti per la Difesa dall'UP di Baiano in base all'accordo quadro industriale con il consorzio PBI (Protezioni Balistiche Industriali);</li> <li>• <b>Indicatore2: Valore della Produzione (M€)</b> sviluppato dall'UP di Capua per la nastratura di cartucce di vario calibro nell'ambito della commessa DAT 2017-2018 in partnership con l'Azienda Focchi Munizioni S.p.A ;</li> <li>• <b>Indicatore3: Conclusione delle attività (si/no)</b> "Green Ship Recycling" per nave ex-Alpino;</li> <li>• <b>Indicatore4: Quantità di infiorescenze di cannabis ad uso medico (kg);</b></li> <li>• <b>Target:</b> nell'ambito degli indicatori identificati è quanto si prevede che le singole UP e l'AID raggiungano per l'anno di misurazione, al fine di proseguire nel progressivo miglioramento della performance e nel processo di risanamento delle UP</li> </ul>
Risultato misurato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Indicatore 1: 2.558 pz</b> il valore misurato, in confronto al valore target di 2.414 ;</li> <li>• <b>Indicatore 2: 13,2M€</b> il valore misurato in confronto al valore target di 12M€ ;</li> <li>• <b>Indicatore 3: "si"</b> il risultato misurato in linea con risultato target;</li> <li>• <b>Indicatore 4: 113kg</b> il valore misurato in confronto al valore target di 120kg.</li> </ul>
Fonti di dati utilizzate	Bilancio 2018 di AID, in corso di approvazione da parte del Ministro della Difesa come previsto dal Regolamento Interno di Amministrazione e Contabilità (DM del 17 giugno 2011), redatto in conformità agli art. 2423 e seguenti del codice civile, partire dalle registrazioni contabili rilevate dal sistema informativo gestione (ERP – Enterprise Resource Planning), che mappa i processi amministrativo contabili dell'AID Registro stupefacenti ai sensi del DPR 309/90
Risultato valutato (grado di raggiungimento complessivo dell'obiettivo)	I valori misurati, per l'EF 2018, degli indicatori identificati, mostrano il sostanziale raggiungimento dei valori di target
Note	

Obiettivo annuale OBS4	Miglioramento delle capacità di governance delle Unità produttive, anche attraverso interventi di ottimizzazione tecnica, organizzativa e gestionale, centralizzandone il controllo
Indicatori e Target	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Indicatore1:</b> Realizzazione (si/no) Razionalizzazione delle funzioni di staff, sviluppo processi collaborativi basati su famiglie professionali</li> <li>• <b>Indicatore2:</b> Realizzazione (%) Completamento della infrastruttura IT e del Sistema informativo aziendale (ERP) con l'UP di Capua</li> <li>• <b>Target:</b> nell'ambito degli indicatori identificati è quanto AID ha realizzato nell'anno di misurazione, al fine di proseguire nel progressivo miglioramento della performance</li> </ul>
Risultato misurato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Indicatore1:</b> Realizzazione si</li> <li>• <b>Indicatore2:</b> Realizzazione 100%</li> </ul>
Fonti di dati utilizzate	
Risultato valutato (grado di raggiungimento complessivo dell'obiettivo)	I valori misurati, per l'EF 2018, degli indicatori identificati, mostrano il sostanziale raggiungimento dei valori di target
Note	

<b>Obiettivo annuale OBS5</b>	Applicazione della normativa in ambito Performance, Trasparenza e Prevenzione della Corruzione. Rafforzare le strutture centrali di acquisto anche allo scopo di incrementare la capacità di contrasto a fenomeni corruttivi.
<b>Indicatori e Target</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Indicatore1:</b> Realizzazione (%) Applicazione della normativa in ambito prevenzione della corruzione</li> <li>• <b>Indicatore2:</b> Realizzazione (%) Applicazione della normativa in ambito performance individuale personale civile dirigente e non dirigente</li> <li>• <b>Indicatore3:</b> Realizzazione (%) Applicazione della normativa in ambito Trasparenza e integrità</li> <li>• <b>Target:</b> nell'ambito degli indicatori identificati è quanto AID ha realizzato nell'anno di misurazione, al fine di proseguire nel progressivo miglioramento della performance</li> </ul>
<b>Risultato misurato</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicatore1: Realizzazione 100%</li> <li>• Indicatore2: Realizzazione 100%</li> <li>• Indicatore3: Realizzazione 100%</li> </ul>
<b>Fonti di dati utilizzate</b>	
<b>Risultato valutato (grado di raggiungimento complessivo dell'obiettivo)</b>	I valori misurati, per l'EF 2018, degli indicatori identificati, mostrano il sostanziale raggiungimento dei valori di target
<b>Note</b>	

<b>Obiettivo annuale OBS6</b>	Finalizzare procedure di assunzione autorizzate dalla Funzione Pubblica con DPCM 4/4/17 e DPCM 10/10/17
<b>Indicatori e Target</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Indicatore1:</b> Realizzazione (si/no) Espletamento delle procedure concorsuali autorizzate e finalizzazione delle procedure assunzionali programmate</li> <li>• <b>Target:</b> nell'ambito degli indicatori identificati è quanto AID ha realizzato nell'anno di misurazione, al fine di proseguire nel progressivo miglioramento della performance</li> </ul>
<b>Risultato misurato</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicatore1: Realizzazione si</li> </ul>
<b>Fonti di dati utilizzate</b>	
<b>Risultato valutato (grado di raggiungimento complessivo dell'obiettivo)</b>	I valori misurati, per l'EF 2018, degli indicatori identificati, mostrano il sostanziale raggiungimento dei valori di target
<b>Note</b>	

## 4.2 Obiettivi specifici triennali

### *Obiettivi previsti nel Piano della Performance*

In relazione alla *Mission* di AID, nel Piano della Performance sono stati individuati vari Obiettivi Specifici per il triennio 2018 -2020 (Obiettivi Strategici o OBS), con Priorità Politiche di ordine 1 e 2 (P.P.).

Per chiarezza, si evidenzia che gli Obiettivi annuali che AID di volta in volta definisce, non sono altro che gli Obiettivi Specifici, con indicatori e target definiti per l'anno di competenza. Per tale ragione, la denominazione dei principali Obiettivi triennali coincide con la denominazione degli Obiettivi annuali, per quanto, ogni anno sono declinati in maniera differente. Ciò premesso si riportano di seguito gli OBS 2018-2020.

**MISSION:** Conseguimento dell'economica gestione (Missione Istituzionale)

Obiettivi Specifici con priorità politica 1:

“Sviluppo di un nuovo assetto organizzativo ed istituzionale di AID, che consenta di assicurare la continuità operativa del sistema industriale dell'Agenzia sul medio/lungo periodo”;

“BUDGET Conseguire l'economica gestione ed il miglioramento della perdita operativa delle singole UP per il raggiungimento della complessiva capacità dell'Agenzia di operare secondo criteri di economica gestione, in vista della verifica di sostenibilità del sistema industriale dell'Agenzia”;

Obiettivi specifici con priorità politica 2:

“Miglioramento della capacità di *governance* delle unità produttive anche attraverso interventi di ottimizzazione tecnica, organizzativa e gestionale, centralizzandone il controllo”;

“Applicazione della normativa in ambito Performance, Trasparenza e Prevenzione Corruzione. Rafforzare le strutture centrali di acquisto anche allo scopo di incrementare la capacità di contrasto a fenomeni corruttivi”;

I su citati obiettivi 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”).

In coerenza con i tempi e le fasi della pianificazione strategica, ha avuto luogo la consuntivazione degli obiettivi relativi alle attività censite nel sistema di controllo di gestione.

Il monitoraggio ha rilevato la percentuale di raggiungimento degli obiettivi, identificando gli scostamenti rispetto ai risultati attesi (dettaglio in **Allegato 3**).

### **4.3 Performance organizzativa complessiva**

Ai sensi del DM (*Difesa*) 9 settembre 2013, l'OIV (*Difesa*) effettua la valutazione della *performance* organizzativa ed il controllo strategico dell'Agenzia Industrie Difesa, validandone la “Relazione” e attestandone il corretto assolvimento degli obblighi in materia di trasparenza.

I monitoraggi strategici intermedi e finali sullo stato di attuazione del ciclo di gestione integrato (*strategico-finanziario-economico*) di AID, che per la rendicontazione del proprio bilancio osserva la normativa “civilistica” (*art. 2364 e art. 2423 e seguenti del “Codice civile”*), sono effettuati rispettivamente a decorrere dal mese di agosto dell'anno di riferimento e dal mese di maggio dell'anno successivo, onde consentire all'OIV di formulare le valutazioni di competenza anche sulla base delle risultanze contabili e sugli altri elementi di informazione desumibili dalla richiamata documentazione.

Conseguentemente, anche la valutazione finale individuale del Direttore Generale di AID, in quanto legata alla definizione del ciclo di bilancio e del monitoraggio strategico, è effettuata a maggio dell'anno successivo a quello di riferimento.

Per i suddetti motivi, AID non è ancora in possesso degli esiti relativi al processo di misurazione e valutazione complessiva di competenza dell'OIV, da riportare in questo paragrafo come indicato nelle Linee Guida n3/2018 (par.2.3.3).

## 5 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

Nel Piano della Performance 2018 sono stati definiti gli **Obiettivi Individuali** assegnati al personale dirigente.

Tali Obiettivi sono stati assegnati ad inizio anno utilizzando, come strumento operativo, le Schede di valutazione della performance individuale del personale dirigenziale, di cui alla direttiva approvata dal Ministro della Difesa con D.M. in data 29 settembre 2016. A fine anno, l'operato del personale dirigente è stato misurato e valutato con conseguente attribuzione di punteggio.

Si riporta di seguito la rendicontazione della su citata valutazione individuale dirigenziale relativa agli obiettivi esplicitati nel Piano:

### DIRETTORE GENERALE – VALUTAZIONE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI 2018

<b>Obiettivo Organizzativo Direttore Generale ORG1</b>	Nel settore Gestione risorse Umane, sviluppare un Progetto di Trasferimento delle Competenze Strategiche, per poter far fronte alle uscite, per raggiunti limiti di età, di risorse esperte che ricoprono ruoli essenziali nella gestione delle attività industriali.
<b>Indicatori e Target</b>	<p><b>Indicatore n.1: (indicatore binario 1=si, 0=no)</b> emissione del documento di progetto, entro febbraio 2018.</p> <p><b>Indicatore n.2: (indicatore binario 1=si, 0=no)</b> emissione del piano di affiancamento nuove risorse entro aprile 2018.</p> <p><b>Indicatore n.3: (%)</b> dare completa attuazione agli affiancamenti previsti dal piano per l'anno 2018.</p> <p>• <b>Target:</b> nell'ambito degli indicatori identificati è quanto il Direttore Generale ha realizzato nell'anno di misurazione, al fine di proseguire nel progressivo miglioramento della performance</p>
<b>Risultato misurato</b>	<p><b>Indicatore n.1: 1</b></p> <p><b>Indicatore n.2: 1</b></p> <p><b>Indicatore n.3: 100%</b></p>
<b>Fonti di dati utilizzate</b>	
<b>Risultato valutato (grado di raggiungimento complessivo dell'obiettivo)</b>	I valori misurati, per l'EF 2018, degli indicatori identificati, mostrano il sostanziale raggiungimento dei valori di target
<b>Note</b>	

<b>Obiettivo Organizzativo Direttore Generale ORG2</b>	Promuovere il completo adempimento degli obblighi in materia di “trasparenza” riferiti alla struttura di competenza.
<b>Indicatori e Target</b>	<b>Indicatore n.1: (%)</b> livello di adempimento degli obblighi in relazione a quelli indicati dal Programma triennale della trasparenza. <b>Indicatore n.2: (&gt; dato 2017)</b> garantire livello di servizio > 0 = a quello della rilevazione finale dell'anno precedente. • <b>Target:</b> nell’ambito degli indicatori identificati è quanto il Direttore Generale ha realizzato nell’anno di misurazione, al fine di proseguire nel progressivo miglioramento della performance
<b>Risultato misurato</b>	<b>Indicatore n.1: 100%</b> <b>Indicatore n.2: 95,39% (88,14% nel 2017)</b>
<b>Fonti di dati utilizzate</b>	
<b>Risultato valutato (grado di raggiungimento complessivo dell’obiettivo)</b>	I valori misurati, per l'EF 2018, degli indicatori identificati, mostrano il sostanziale raggiungimento dei valori di target
<b>Note</b>	

<b>Obiettivo organizzativo Direttore Generale ORG3</b>	Conseguire l’economica gestione delle Unità Produttive ai fini della loro trasformazione (anche mediante accorpamento) in società per azioni ovvero in forma di entità a partecipazione mista pubblico-privata come previsto da Piano economico Triennale (PET) approvato dal Sig. Ministro.
<b>Indicatori e Target</b>	<b>Indicatore n.1: (&gt;0)</b> rapporto tra valore complessivo della produzione e costi complessivi della produzione (risultato operativo) per le Unità produttive in economica gestione. • <b>Target:</b> nell’ambito degli indicatori identificati è quanto il Direttore Generale ha realizzato nell’anno di misurazione, al fine di proseguire nel progressivo miglioramento della performance
<b>Risultato misurato</b>	<b>Indicatore n.1: &gt;0</b>
<b>Fonti di dati utilizzate</b>	Relazione e Bilancio E.F. 2018
<b>Risultato valutato (grado di raggiungimento complessivo dell’obiettivo)</b>	I valori misurati, per l'EF 2018, degli indicatori identificati, mostrano il sostanziale raggiungimento dei valori di target
<b>Note</b>	

<b>Obiettivo individuale Direttore Generale IND.2</b>	eseguire le attività di Demilitarizzazione ("DEMIL") richieste dal Governo Statunitense attraverso l'accordo "Acquisition Cross Services Agreement", in linea con le necessità dei depositi USA in Germania.
<b>Indicatori e Target</b>	<b>Indicatore n.1: (indicatore binario 1 =si 0= no)</b> concordare cronoprogramma attività con il governo statunitense. <b>Indicatore n.2: (%)</b> : dare compiuta esecuzione alle attività previste nel predetto cronoprogramma per l'anno 2018 • <b>Target:</b> nell'ambito degli indicatori identificati è quanto il Direttore Generale ha realizzato nell'anno di misurazione, al fine di proseguire nel progressivo miglioramento della performance
<b>Risultato misurato</b>	<b>Indicatore n.1: 1</b> <b>Indicatore n.2: 100%</b>
<b>Fonti di dati utilizzate</b>	
<b>Risultato valutato (grado di raggiungimento complessivo dell'obiettivo)</b>	I valori misurati, per l'EF 2018, degli indicatori identificati, mostrano il sostanziale raggiungimento dei valori di target
<b>Note</b>	

<b>Obiettivo individuale Direttore Generale IND.3</b>	Soddisfare le esigenze operative delle Forze Armate circa il munizionamento 40/53 di produzione AID.
<b>Indicatori e Target</b>	<b>Indicatore n.1: (indicatore binario 1 =si 0= no)</b> Emettere offerta, negoziare e accettare ordinativo della Direzione Armamenti Terrestri (DAT), entro febbraio 2018. <b>Indicatore n.2: (%)</b> : produrre e consegnare ai reparti di F.A. il munizionamento 40/53 in linea con il cronoprogramma previsto dall'ordine DAT, con una produzione iniziale di almeno 25000 munizioni. • <b>Target:</b> nell'ambito degli indicatori identificati è quanto il Direttore Generale ha realizzato nell'anno di misurazione, al fine di proseguire nel progressivo miglioramento della performance
<b>Risultato misurato</b>	<b>Indicatore n.1: 1</b> <b>Indicatore n.2: 100%</b>
<b>Fonti di dati utilizzate</b>	
<b>Risultato valutato (grado di raggiungimento complessivo dell'obiettivo)</b>	I valori misurati, per l'EF 2018, degli indicatori identificati, mostrano il sostanziale raggiungimento dei valori di target
<b>Note</b>	

Obiettivo individuale Direttore Generale IND.4	Proseguire con la razionalizzazione delle funzioni di staff, centralizzandone il controllo, attraverso lo sviluppo di processi collaborativi basati sulla creazione delle Famiglie Professionali (Risorse Umane, Controllo Interno, Comunicazione, Acquisti, etc).
Indicatori e Target	<p><b>Indicatore n.1: (indicatore binario 1 =si 0= no)</b> emissione circolare organizzativa di istituzione delle famiglie professionali entro gennaio 2018.</p> <p><b>Indicatore n.2: (indicatore binario 1 =si 0= no)</b> definizione di un progetto di miglioramento processi organizzativi ed industriali per ogni famiglia professionale entro maggio 2018.</p> <p>• <b>Target:</b> nell'ambito degli indicatori identificati è quanto il Direttore Generale ha realizzato nell'anno di misurazione, al fine di proseguire nel progressivo miglioramento della performance</p>
Risultato misurato	<p><b>Indicatore n.1: 1</b></p> <p><b>Indicatore n.2: 1</b></p>
Fonti di dati utilizzate	
Risultato valutato (grado di raggiungimento complessivo dell'obiettivo)	I valori misurati, per l'EF 2018, degli indicatori identificati, mostrano il sostanziale raggiungimento dei valori di target
Note	

## 6 IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

### 6.1 Modalità di misurazione e valutazione degli obiettivi

La Direzione Generale, ad inizio anno, tramite circolare, fornisce a tutti i Responsabili di funzione della D.G. e delle U.P. le indicazioni relative alle attività (modalità e relative scadenze) da porre in essere per implementare un corretto Processo di misurazione e valutazione per l'anno in corso.

La **misurazione e valutazione della performance individuale** è effettuata tramite l'utilizzo di strumenti operativi attraverso i quali al personale (con incarico dirigenziale e non) vengono notificati, tramite colloquio ad inizio anno, gli obiettivi individuali da raggiungere nel rispetto di quanto previsto nel Piano della Performance; tali obiettivi, ed i relativi pesi, sono indicati nelle Schede di Misurazione e Valutazione e nei relativi verbali di consegna, sottoscritti dalle parti.

Semestralmente è previsto il **monitoraggio intermedio** sull'andamento della performance evidenziando, e riportando ove necessario, i dovuti aggiustamenti relativi agli scostamenti rispetto a quanto previsto nelle Schede compilate ad inizio anno.

A conclusione dell'anno (entro il 10 febbraio dell'anno successivo a quello di valutazione per il personale non dirigente, entro la seconda decade di gennaio per i dirigenti), è prevista la **chiusura delle Schede** con la verifica dei risultati raggiunti e l'attribuzione di un punteggio, con conseguente *feedback* agli interessati tramite colloquio individuale.

Tutto il Processo nell'anno 2018 è stato eseguito per la maggior parte del personale in servizio rispettando le scadenze temporali previste dalla normativa. L'assegnazione degli obiettivi, le misurazioni ed i colloqui, sono stati effettuati dai Capi Unità o dai Responsabili di ufficio al personale dipendente non dirigente; mentre, per i dirigenti, i colloqui sono stati effettuati dal Direttore Generale.

Si riportano di seguito gli strumenti utilizzati per l'assegnazione, misurazione e valutazione degli obiettivi individuali, anche di quelli non inseriti nel Piano:

- 1) "Sistema di misurazione e valutazione della performance del personale civile delle aree funzionali" per il personale non dirigente di cui al DM del 10/11/2015
- 2) "Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale dirigenziale" di cui al D.M. del 29.09.2016
- 3) "Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa" di cui al DM 12/10/2017.

Attraverso le valutazioni effettuate tramite i Sistemi di cui sopra, è stato possibile attribuire i punteggi in base alle performance dei singoli, determinando in questa maniera una graduatoria generale di AID (partecipata all'OIV) sulla base della quale sono state attribuite le corrispondenti quote di retribuzione in ottemperanza di quanto previsto all'art.19 D.lgs 150/2009, per il **personale civile non dirigente**. Infatti, il contratto collettivo nazionale, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ai sensi dell'articolo 40, comma 3-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, stabilisce le quote delle risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale e fissa criteri idonei a garantire che, alla significativa differenziazione dei giudizi, corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati.

Si riporta una sintesi di dettaglio dei risultati relativi alla performance individuale, per l'anno 2018, del personale non dirigente: il processo ha riguardato tutto il personale civile con contratto di lavoro a tempo indeterminato operante in AID (compreso il personale in distacco): l'assegnazione degli obiettivi individuali, la misurazione e la valutazione ha riguardato n. 1064 persone (+ 43 non valutabili).

La distribuzione dei punteggi assegnati è sintetizzabile in:

- n.1040 persone hanno ottenuto un punteggio da 91 a 100 (pari al 97,74% del personale)
- n.20 persone hanno ottenuto un punteggio da 71 a 90 (pari al 1,88% del personale)
- n.4 persone hanno ottenuto un punteggio da 51 a 70 (pari al 0,38% del personale)
- nessuno ha ottenuto un punteggio inferiore a 50.

Per n.43 dipendenti (pari all'3,79% del personale) in servizio nell'anno 2018, non è stato possibile misurare e valutare la performance in quanto per diverse ragioni (pensionamenti, decessi, prolungata malattia, maternità, congedo parentale, ecc.) la stessa è stata interrotta.

Si riporta una sintesi di dettaglio dei risultati relativi alla performance individuale, per l'anno 2018, del **personale dirigente**: il processo ha riguardato tutto il personale civile con contratto di lavoro a tempo determinato e indeterminato operante in AID (5 dirigenti di II fascia: punteggi da 90-100; 1 dirigente di I fascia: punteggio 100).

Per i dirigenti, il criterio di attribuzione dei premi, è applicato con riferimento alla retribuzione di risultato.

La **misurazione e valutazione della performance organizzativa**, invece, è collegata con quanto previsto dal CCNI 2018-2020 del 26 febbraio 2019, art.19, che prevede specifici indicatori e valori

target in grado di differenziare l'apporto individuale effettivo sulla performance organizzativa delle Unità produttive/Direzione Generale di Agenzia. Al momento non sono disponibili i dati relativi alla valutazione 2018.

Per la misurazione del grado di raggiungimento della performance organizzativa, l'AID utilizza i seguenti **Software per gestire le diverse fasi del ciclo della performance**:

- **Sistema Informativo Integrato ERP Alyante** per la tenuta della contabilità generale e analitica, dal quale vengono estrapolati, e successivamente elaborati, i dati utilizzati per la redazione della **Relazione sulla performance**.
- **Sistema Informativo Finanziario dell'A.D. (SIFAD - Obiettivi di Governance)**, adeguato alle esigenze dell'Agenzia Industrie Difesa, su cui l'OIV del Ministero della Difesa, per effetto *-da ultimo-* del D.M. (Difesa) 27 febbraio 2019, effettua il controllo strategico, ai sensi dell'art. 6 del D. Lgs. 286/1999. L'applicativo, che risiede sulla rete DIFENET interna della Difesa, consente il **monitoraggio costante del livello di conseguimento degli obiettivi** organizzativi (di 1°, 2° e 3° livello) definiti nel Piano della *performance con relativi target*, per ciascun Elemento di organizzazione (EdO) centrale o periferico (Direzione, Business Unit, Unità produttiva, ecc.).

Inoltre, la Direzione Generale, almeno due volte l'anno, organizza le riunioni di "Business e Gestione" con i Responsabili delle Business Unit, Capi unità e responsabili della Direzione Generale, utili a monitorare l'andamento di tutte le attività di AID ed apportare eventuali cambiamenti. Ogni 15 giorni, inoltre, la D.G. organizza riunioni di "*Staff Meeting*" con i Responsabili di funzione, ai fini del monitoraggio interno.

Al termine delle su citate riunioni è redatto un verbale agli atti dell'amministrazione.

## 6.2 Variazioni di obiettivi durante l'esercizio e criticità

All'interno dell'OBS3, per alcuni obiettivi operativi, nel corso dell'esercizio 2018 è stato necessario rivalutare indicatori e target come di seguito riportato:

“Produzione granate 40 x 53 (TP-M e HEDP-SD)”:

- Obiettivo rivisto e concordato con il cliente in fase di semestrale
- Obiettivo modificato e raggiunto al 100% a fine anno

“Trasformazione c.d.l. M4A1 in DM42”:

- Produzione ferma per ristrutturazione impianti
- Obiettivo non raggiunto

“Partnership PP presso Fontana Liri”:

- La selezione è subordinata a formulazione proposta da parte di sogg. Privati
- Obiettivo non raggiunto

“Piano di comunicazione UP di AID”:

- Il responsabile comunicazione ha dato le dimissioni pertanto non è stato possibile formulare il piano (con i prossimi concorsi è previsto il reclutamento della specifica posizione)
- Obiettivo non raggiunto

“Aumento volumi commesse di valorizzazione di mezzi dismessi da Altre PPAA (Elicotteri e Armi Piccolo Calibro Polizia di Stato)”:

- L'obiettivo è stato rivisto
- Si ritiene sia stato raggiunto al 50% in quanto l'iter tecnico amministrativo della permuta ha avuto rallentamenti per ragioni interne al cliente; l'aggiudicazione della gara ed il successivo contratto di vendita sono in via di finalizzazione nel 2019

“Aumento dei volumi da commesse di dematerializzazione cartacea, provenienti da altre PPAA (UP di Gaeta e Torre)”:

- L'obiettivo è stato rivisto;
- Si ritiene sia stato raggiunto al 100%: la dematerializzazione dei documenti non è iniziata in quanto le amministrazioni hanno avuto difficoltà a definire le regole di scarto; nell'ambito dei contratti in essere sono stati erogati servizi di consulenza propedeutici alla risoluzione della problematica segnata (0,4M€)

“Avvio Produzione materiali in fibra di carbonio per mercato aeronautico con utilizzo di parte dell'infrastruttura C-C”:

- Obiettivo non raggiunto, la produzione inizierà nel 2019

## **7 ACRONIMI E SIGLE UTILIZZATI NELLA RELAZIONE**

A.D. Amministrazione Difesa

AgID Agenzia per l'Italia Digitale

A.I.D. Agenzia Industrie Difesa (AID)

B.U. Business Unit (BU)

Ce.De.CU. Centro di dematerializzazione e conservazione Unico (CEDECU)

CRI Croce Rossa Italiana

CUG Comitato Unico di Garanzia

D.G. Direzione Generale (DG)

D.Lgs. Decreto Legislativo

D.M. Decreto Ministeriale

D.P.C.M. Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri

D.P.R. Decreto del Presidente della Repubblica

FF.AA. Forze Armate

ICT Information and Communications Technology

L. Legge

MM Marina Militare

OBS Obiettivi Strategici (Obiettivi specifici secondo la nuova nomenclatura)

OIV Organismo Indipendente di Valutazione della performance (d.lgs. 150/2009 art.14)

PP Priorità Politiche

PP.AA. Pubbliche amministrazioni

RSU Rappresentanza sindacale unitaria

U.P. Unità Produttive (UP)