



DOCUMENTO SUL CONTROLLO STRATEGICO

E LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI

IN DIFESA SERVIZI S.P.A.

(Approvato dal CDA in data 21 giugno 2022)

Procedura per la definizione degli obiettivi e il controllo strategico

Premessa

La Società per azioni Difesa Servizi S.p.a. con socio unico il Ministero della difesa, è stata costituita ai sensi dell'articolo 535, comma 1, del decreto legislativo 15 marzo 2010, n. 66, e svolge, come organo *in house*, la sua attività in favore del Ministero della difesa.

La Società, pur essendo a controllo interamente pubblico, è strutturata secondo lo schema della società per azioni a capitale interamente sottoscritto dal Ministero della difesa che esercita i diritti dell'azionista e, ai sensi del citato art. 535, il funzionamento interno della Società è disciplinato dallo Statuto.

In quanto società a partecipazione pubblica si applicano, inoltre, le norme sulle società contenute nel codice civile e le norme generali di diritto privato.

Riferimenti normativi in tema di controllo

I riferimenti normativi in tema di controllo strategico sono:

L'art. 6, comma 1, (dello statuto) stabilisce, inoltre, che: *“In analogia a quanto avviene per il controllo dei propri organi, il Ministro della difesa effettua sulla Società il controllo strategico, di bilancio preventivo e consuntivo, nonché controlli continuativi sull'attività tecnico-amministrativa attraverso le strutture dell'Amministrazione in relazione alle specifiche competenze.”*

Inoltre, lo Statuto di Difesa Servizi stabilisce all'art. 5 che:

“1. La Società è posta sotto la vigilanza del Ministro della difesa e opera secondo gli indirizzi ed obiettivi strategici ed i programmi stabiliti, con decreto del Ministro della difesa, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze.

2. La Società opera in forza di specifico contratto di servizio approvato dal Ministro della difesa, sulla base del quale sono regolati i reciproci rapporti, ivi compresi quelli concernenti l'assegnazione di personale militare e civile, ai sensi dell'articolo 535, comma 10 del decreto legislativo n. 66 del 2010.

3. Le specifiche convenzioni stipulate per l'attuazione del contratto di servizio sono approvate dal Ministro della difesa, sentiti il Capo di stato maggiore della difesa o il Segretariato generale della difesa, in relazione alle rispettive competenze”.

Con il decreto del Ministro del 27 febbraio 2019, è stata riconosciuta alla società la facoltà di avvalersi dell'OIV per il controllo strategico di cui al citato art. 6 del decreto legislativo n. 286 del 1999.

Le funzioni e l'attività di Difesa Servizi S.p.A.

L'attività svolta da Difesa Servizi S.p.A. non è finalizzata ad erogare servizi pubblici con l'utilizzo di fondi pubblici, bensì alla gestione economica e valorizzazione degli *asset* della difesa (in termini di beni e servizi resi) al fine di realizzare risorse da considerarsi aggiuntive rispetto a quelle iscritte nello stato di previsione del dicastero.

In tal senso, la valutazione dei risultati raggiunti deve corrispondere, in un'ottica assimilabile a quella civilistica, a parametri strettamente correlati al budget ed ai risultati di bilancio.

Pertanto, il controllo strategico diviene uno strumento per verificare il raggiungimento degli obiettivi posti e la conseguente valutazione dei risultati raggiunti.

Fatte queste premesse sull'inquadramento giuridico, risulta necessario delineare una filiera attraverso la quale individuare e definire gli obiettivi di Difesa Servizi ed il ciclo della loro gestione, fino ad arrivare ad attribuire i compensi di risultato al personale e a compiere il controllo strategico.

La proposta approvata dal Consiglio si struttura su una filiera suddivisa in cinque fasi che tengono conto delle peculiarità soggettive ed oggettive della Società:

1) Definizione e assegnazione obiettivi

Le funzioni di Difesa Servizi SpA sono delineate con il citato combinato disposto dell'art. 535 del Decreto Legislativo 66/2010, dell'art. 4 dello Statuto e nell'atto di indirizzo, ove sono fissati per i tre anni successivi gli obiettivi di carattere strategico della società (beni, servizi e prestazioni da acquistare strettamente connesse allo svolgimento dei compiti istituzionali dell'Amministratore delegato e non direttamente correlati all'attività operativa delle Forze armate).

Da questo impianto discende il contratto di servizio - negoziato tra la società e Stato maggiore della difesa/Segretariato generale - approvato dal Ministro, anch'esso di durata triennale, che specifica e delinea gli obiettivi strategici cui è data attuazione di dettaglio con specifiche convenzioni tra Difesa Servizi SpA e le Forze armate / Segretariato generale.

In tal senso, il Consiglio di amministrazione propone all'Assemblea di introdurre una Direttiva generale annuale con cui il Ministro - sentito il vertice della società - individui, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, gli specifici obiettivi annuali da definirsi in coerenza con le funzioni della società e gli obiettivi triennali individuati nell'atto di indirizzo.

Sulla base di questa direttiva l'Amministratore delegato traduce nel budget gli obiettivi annuali in obiettivi operativi di ciascuna unità organizzativa e individua il monte compensi da attribuire al personale sulla base dei risultati raggiunti (sia in termini di risultato aziendale sia di apporto individuale).

Il budget viene poi approvato dal Consiglio di amministrazione entro il mese di marzo/aprile.

2) Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali correttivi

L'Amministratore delegato, per il tramite della struttura interna e mediante le procedure e gli strumenti previsti, monitora l'avanzamento dell'attività con riguardo agli obiettivi fissati.

3) Rendicontazione dei risultati al socio

Con la definizione della proposta di bilancio d'esercizio ad opera del Consiglio di amministrazione, corredata dagli atti di competenza del Collegio dei sindaci, viene rendicontata al socio l'attività svolta.

La proposta di bilancio sottoposta al socio per l'approvazione, viene elaborata sulla base dei risultati raggiunti secondo quanto risulta nello stesso documento e, contestualmente, individua l'importo massimo complessivo raggiungibile in fase di distribuzione dei compensi di risultato al personale individuando un importo complessivo parametrato ai risultati ottenuti.

4) Misurazione dei risultati raggiunti

Una volta approvato il bilancio da parte del socio, la Società, attraverso gli organi e i dirigenti preposti, valuta i risultati raggiunti dal personale rispettivamente dipendente e individuano i singoli compensi di risultato, facendo riferimento sia ai risultati aziendali, sia all'apporto individuale per il raggiungimento dei primi.

Infine, il Consiglio, in relazione alla proposta dell'Amministratore delegato formulata sulla base delle schede di misurazione/valutazione dei singoli, approva, secondo quanto la procedura già in essere, l'ammontare dei compensi di risultato dei singoli.

5) Controllo strategico

In relazione a tale questione, si è già riferito di come il Ministro, sulla base della disciplina recata dall'art. 6 dello Statuto, per effettuare il controllo strategico, possa individuare la struttura dell'Amministrazione di cui avvalersi.

Pertanto, tenuto conto della possibilità offerta dal decreto del Ministro della difesa del 27 febbraio 2019, si propone al Consiglio di amministrazione di esercitare la citata facoltà approvando l'affidamento all'OIV della Difesa, per il mandato in corso, del compito di svolgere il controllo strategico e di sottoporre la decisione alla successiva deliberazione del Socio.

IL MECCANISMO DI MISURAZIONE DEL COMPENSO DI RISULTATO

Appare opportuno che il meccanismo di misurazione dei compensi di risultato del personale sia agganciato a due parametri, di pari impatto sulla relativa quantificazione (ma potrebbe optarsi per una preponderanza di uno sull'altro):

- 1) Il primo è connesso ai risultati della gestione aziendale, avente a riferimento i risultati economico-finanziari e nello specifico all'utile, non senza trascurare il fatturato, che nella realtà societaria ha una rilevanza particolare, atteso il volume delle retrocessioni a favore della Difesa; (un'eventuale percentuale superiore al 50% (es. 60-65), si giustificerebbe con la necessaria rilevanza connessa al risultato di gestione, prioritario e preliminare per la eventuale successiva distribuzione della quota più significativa del compenso di cui trattasi.
- 2) Il secondo è attinente all'apporto del singolo personale e al profilo professionale del medesimo. Quest'ultima stima dovrebbe essere effettuata sulla base di un criterio quantitativo ed uno qualitativo, lasciando un margine discrezionale di valutazione all'AD.

Di seguito, una schematizzazione analitica delle procedure sopra accennate.

INTRODUZIONE E LEGENDA

Criteri da seguire per la valutazione degli obiettivi:

1. L'importo complessivo dei compensi di risultato, assegnati in funzione del ruolo/incarico svolto in Società, è stabilito – ai fini dello stanziamento della relativa somma in bilancio – di anno in anno, tenuto conto della forza organica effettiva e del tetto massimo raggiungibile per Ruolo/incarico:
2. Fermo restando che l'A.D. supervisiona e valida le schede di valutazione di tutto il personale, le schede-obiettivo di cui trattasi sono predisposte e “scrutate”, in sede di valutazione finale, rispettivamente:
 - ✓ dall'A.D. per il D.G. e per i Capi Area di **Staff**;
 - ✓ dai Capi Area di **Staff per i rispettivi sottoposti**;
 - ✓ dall'A.D. per i **Capi Area Operativi**, sentito il D.G., ove nominato;
 - ✓ Dal D.G., ove nominato, sentiti i singoli Capi Area **operativi**, per i **rispettivi sottoposti**. Qualora il D.G. non sia nominato, dai singoli Capi Area **operativi**, per i rispettivi **sottoposti**.
3. Il modello di valutazione si compone delle seguenti parti:
 - a. Parametri quantitativi riferiti all'andamento della Società (al massimo il 50% del compenso);
 - b. Parametri personali, che si compongono di elementi:

- i. Quantitativi rivolti al raggiungimento di parametri oggettivi (saranno adottati soltanto per le strutture operative nella percentuale massima del 25% del compenso stesso);
 - ii. Qualitativi rivolti a tutte le unità organizzative della Società: in particolare peseranno per il 25% per le strutture operative e per il 50% per quelle di staff. Tale componente potrà comunque essere riconosciuta discrezionalmente dall'A.D..
4. Con riferimento ai parametri quantitativi riferiti all'andamento della Società, si avrà un compenso pari a:
- a. 0% per tutte le risorse, nel caso in cui l'utile sia al di sotto di 200.000 Euro;
 - b. 25% (50% del valore massimo raggiungibile dal parametro 50%), nel caso di utile all'interno del range da 200.000 a 400.000 Euro;
 - c. 50% se l'utile sarà pari o superiore a 400.000 Euro.
5. Parametri personali¹:
- a. Quelli quantitativi sono parametrati ai valori di budget in coerenza con il piano industriale (quando disponibile) e declinati su tutte le **strutture operative**. A tale parametro è correlato il 25% del compenso massimo raggiungibile, conseguito in misura intera al raggiungimento del budget assegnato alla singola struttura; in misura percentuale al raggiungimento della soglia minima del 50 % (al di sotto non è riconosciuta alcuna percentuale).
 - b. I parametri qualitativi devono prevedere la possibilità di assegnare un punteggio² ad ogni obiettivo fissato alle singole figure professionali (Capi Area/Capi U.O./Addetti U.O.). Nella valutazione si deve tener conto del livello di conseguimento dell'obiettivo nei termini seguenti:
 - ✓ Obiettivo non conseguito (insufficiente); 1
 - ✓ Obiettivo parzialmente conseguito (sufficiente); 2
 - ✓ Obiettivo conseguito (buono); 3
 - ✓ Obiettivo superato (ottimo); 4

Il compenso relativo al parametro qualitativo sarà ottenuto in funzione della media ponderata tra il peso e la valutazione ottenuta per ogni obiettivo della scheda.

Si accederà quindi al compenso nella misura di:

- a. 0% per valutazioni inferiori o pari a 1;
 - b. 50% per valutazioni inferiori o pari a 2;
 - c. 80% per valutazioni inferiori a 3;
 - d. 100% per valutazioni pari o superiori a 3.
6. Didascalia a fattor comune delle schede obiettivi:
- a. La scheda qualitativa può comprendere sia mansioni considerate "prevalenti" per l'azienda, sia particolari attività legate agli obiettivi strategici societari annuali;
 - b. L'A.D. seguirà, nell'esercizio della discrezionalità della sua valutazione degli obiettivi, i seguenti parametri: Tempestività, accuratezza, efficacia, coerenza finalistica agli obiettivi strategici societari;
 - c. Il periodo minimo di permanenza in società per la maturazione del compenso è di 4 mesi. I compensi di coloro che saranno avvicendati in corso d'anno saranno ridotti in una percentuale calcolata in dodicesimi.

¹ Per le aree Operative si avrà una valutazione dei parametri **quantitativo** e **qualitativo** in termini paritetici (25+25= 50% dell'importo del compenso); per le aree di staff si avrà la valutazione del solo parametro **qualitativo** che determinerà il 50% dell'importo del compenso.

² Ad ogni voce deve essere attribuito+ un peso percentuale in modo che la somma delle singole voci dia il 100%.