



Ministero della Difesa

ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

**Relazione di accompagnamento al
“*Documento di validazione*”
della
Relazione sulla *performance*
per l’anno 2020
dell’Agenzia Industrie Difesa**

Ottobre 2020

Indice

1.	PREMESSA	2
2.	LE FASI DEL PROCESSO DI VALIDAZIONE	3
3.	IL PROCESSO DI VALIDAZIONE	4
3.1	CRITERIO N. 1: COERENZA FRA I CONTENUTI DELLA RELAZIONE E QUELLI DEL PIANO DELLA <i>PERFORMANCE</i>	4
3.2	CRITERIO N. 2: COERENZA FRA LA VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> ORGANIZZATIVA COMPLESSIVA EFFETTUATA DALL'OIV E LE VALUTAZIONI DEGLI OBIETTIVI DI <i>PERFORMANCE</i> ORGANIZZATIVA RIPORTATE DALL'AID NELLA RELAZIONE.....	4
3.3	CRITERIO N. 3: PRESENZA NELLA RELAZIONE DEI RISULTATI RELATIVI A TUTTI GLI OBIETTIVI (<i>SIA DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA SIA INDIVIDUALE</i>) INSERITI NEL PIANO.....	5
3.4	CRITERIO N. 4: VERIFICA CHE NELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE <i>PERFORMANCE</i> SI SIA TENUTO CONTO DEGLI OBIETTIVI CONNESSI ALL'ANTICORRUZIONE E ALLA TRASPARENZA.....	7
3.5	CRITERIO N. 5: VERIFICA DEL CORRETTO UTILIZZO DEL METODO DI CALCOLO PREVISTO PER GLI INDICATORI	8
3.6	CRITERIO N. 6: AFFIDABILITÀ DEI DATI RIPORTATI NELLA RELAZIONE (<i>CON PREFERENZA PER FONTI ESTERNE CERTIFICATE O FONTI INTERNE NON AUTO DICHIARATE, PRIME TRA TUTTE IL CONTROLLO DI GESTIONE</i>)	7
3.7	CRITERIO N. 7: EVIDENZIAZIONE, PER TUTTI GLI OBIETTIVI E RISPETTIVI INDICATORI, DEGLI EVENTUALI SCOSTAMENTI RISCONTRATI FRA I RISULTATI PROGRAMMATI E QUELLI CONSEGUITI, CON INDICAZIONE DELLA RELATIVA MOTIVAZIONE	9
3.8	CRITERIO N. 8: ADEGUATEZZA DEL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEI RISULTATI DESCRITTO NELLA RELAZIONE, ANCHE CON RIFERIMENTO AGLI OBIETTIVI NON INSERITI NEL PIANO.....	8
3.9	CRITERIO N. 9: CONFORMITÀ DELLA RELAZIONE ALLE DISPOSIZIONI NORMATIVE VIGENTI E ALLE LINEE GUIDA DEL DFP	11
3.10	CRITERIO N. 10: SINTETICITÀ DELLA RELAZIONE (<i>LUNGHEZZA COMPLESSIVA, UTILIZZO DI SCHEMI E TABELLE, ECC.</i>).....	13
3.11	CRITERIO N. 11: CHIAREZZA E COMPRESIBILITÀ DELLA RELAZIONE (<i>LINGUAGGIO, UTILIZZO DI RAPPRESENTAZIONI GRAFICHE, PRESENZA DELL'INDICE, POCHI RINVII ECC.</i>)	14
4.	GIUDIZIO CONCLUSIVO.....	14
5.	RIEPILOGO DEGLI ESITI DELLE VERIFICHE EFFETTUATE SU OGNI CRITERIO DI VALUTAZIONE...	17

1. Premessa

Il presente documento descrive la metodologia di verifica della **Relazione sulla performance** (di seguito *Relazione*) per l'anno **2020** redatta dall'**Agenzia Industrie Difesa (AID)**, ai sensi dell'art. 10, comma 1, lettera b) del D.Lgs. n. 150/2009 - *e successive modificazioni* - (di seguito *decreto*) e **trasmessa** all'OIV in data **2 settembre 2021**¹.

Al riguardo, sebbene l'AID abbia comunicato² - *conformemente a quanto previsto dall'art. 10, co. 5, del decreto* – alla Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) le ragioni del mancato rispetto del termine per l'adozione della Relazione in argomento, questo Organismo, pur comprendendo le motivazioni contingenti del differimento prospettato, peraltro non genericamente ancorate alla crisi pandemica ma riconducibili ad attività quanto mai opportune conseguenti al cambio della *governance* dell'Agenzia e con decisivo impatto sul miglioramento della *performance* conseguibile, raccomanda – alla stregua degli anni passati - la ridefinizione da parte dell'AID della **tempistica dell'intero processo di redazione della Relazione affinché il documento venga trasmesso con adeguato anticipo** rispetto al termine del 30 giugno³ (*comunque non oltre il 15 giugno*), per consentire all'OIV di condurre le attività e le verifiche di competenza⁴.

La validazione della Relazione da parte dell'OIV, prevista dall'art. 14 del decreto, è:

- effettuata **“a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali”** (art. 14, co. 4, lettera c);
- **condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito** di cui al Titolo III del decreto stesso (art. 14, co. 6).

Secondo la nuova - *e più ampia* - impostazione adottata dal Dipartimento della Funzione Pubblica, la **validazione** deve essere intesa - *in coerenza con il ruolo di “presidio metodologico” svolto dall'OIV* - quale **fase di verifica del processo di misurazione e valutazione svolto dall'Amministrazione**, attraverso il quale sono stati rendicontati i risultati organizzativi ed individuali riportati nella Relazione, e **non più “certificazione puntuale della veridicità dei dati”** in essa riportati.

Il processo di validazione è stato condotto in conformità ai principi (*di indipendenza e imparzialità*), ai criteri e alle procedure indicati dalle **Linee Guida per la Relazione annuale sulla performance n. 3/2018** della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica.

L'attività è stata strutturata in modo da rendere immediatamente individuabili le motivazioni alla base della decisione finale e consentire all'AID di ricercare future soluzioni volte a colmare le criticità evidenziate nel processo di misurazione e valutazione - anche attraverso il riscontro incrociato delle informazioni contenute nei documenti di bilancio riferiti all'esercizio trascorso, nel *Rapporto di performance*, nella *Relazione sul funzionamento complessivo dei sistemi di valutazione*, nei *Piani della Performance* e, nella *Programmazione Infrastrutturale Scorrevole* della Difesa nonché nel *Piano industriale triennale* e nel *Piano triennale di fabbisogno del personale* dell'Agenzia - e a favorire e consolidare i processi di miglioramento intrapresi.

¹ Let. prot. M_D GAID REG2021 0008439 in data 2/9/2021 dell'Agenzia Industrie Difesa.

² Con let. prot. M_D GAID REG2021 0007281 in data 15/7/2021, l'Agenzia Industrie Difesa ha motivato il ritardo: *“L'avvicinarsi del Direttore Generale a fine anno 2020, ha comportato una riorganizzazione dell'assetto interno dell'Agenzia Industrie Difesa, rendendo necessaria, e dunque prioritaria, la revisione del Piano Industriale Triennale 2021-2023 e il riesame del documento di Bilancio 2020, approvato dal Ministro della Difesa in data 1 luglio 2021”*.

³ L'art. 10, comma 1, lett. b) del D.Lgs. 150/2009, così come modificato dal D.Lgs. 74/2017, prevede che entro il 30 giugno di ciascun anno, le Amministrazioni redigano, approvino e pubblichino sul proprio sito istituzionale la Relazione annuale sulla *performance*, validata dall'OIV.

⁴ Fino al ciclo di gestione della performance 2016, il termine per la validazione dell'OIV era fissato - *con Delibera CiVIT* - al 15 settembre dell'anno successivo. Tale disposizione è stata poi definitivamente superata dalla nota circolare del DFP-Ufficio per la valutazione della *performance* del 29 marzo 2018.

2. Le fasi del processo di validazione

Il processo di validazione seguito dall'Ufficio di Supporto dell'OIV si è sviluppato attraverso un approccio metodologico declinato nelle seguenti fasi:

- a. **fase 1:** esame della struttura, analisi dei contenuti e verifica della completezza della documentazione richiamata nel testo ed allegata alla Relazione;
- b. **fase 2:** verifica dei seguenti criteri:
 - (1) coerenza fra i contenuti della Relazione e quelli del Piano della *performance* 2019;
 - (2) coerenza fra la valutazione della *performance* organizzativa complessiva effettuata dall'OIV e quella degli obiettivi di *performance* organizzativa riportata dall'AID nella Relazione;
 - (3) presenza nella Relazione dei risultati relativi a tutti gli obiettivi (*sia di performance organizzativa che individuale*) inseriti nel Piano;
 - (4) verifica che nella misurazione e valutazione delle *performance* si sia tenuto conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza;
 - (5) verifica del corretto utilizzo del metodo di calcolo previsto per gli indicatori;
 - (6) affidabilità dei dati riportati nella Relazione (*con preferenza per fonti esterne certificate o fonti interne non auto dichiarate, prime tra tutte il controllo di gestione*);
 - (7) evidenziazione, per tutti gli obiettivi e rispettivi indicatori, degli eventuali scostamenti riscontrati fra i risultati programmati e quelli conseguiti, con indicazione della relativa motivazione;
 - (8) adeguatezza del processo di misurazione e valutazione dei risultati descritto nella Relazione, anche con riferimento agli obiettivi non inseriti nel Piano;
 - (9) conformità della Relazione alle disposizioni normative vigenti e alle linee guida del DFP;
 - (10) sinteticità della Relazione (*lunghezza complessiva, utilizzo di schemi e tabelle, ecc.*);
 - (11) chiarezza e comprensibilità della Relazione (*linguaggio, utilizzo di rappresentazioni grafiche, presenza dell'indice, pochi rinvii ad altri documenti o a riferimenti normativi, ecc.*);
- c. **fase 3: formulazione del giudizio finale**, sulla base delle risultanze riferite alla precedente fase, che può concludersi con la:
 - (1) **validazione della Relazione:** quando tutti i precedenti criteri risultano soddisfatti;
 - (2) **mancata validazione della Relazione:** quando per alcuni dei suddetti criteri si registrano significative criticità;
 - (3) **validazione della Relazione con osservazioni:** quando vengono registrate alcune criticità tali da non inficiare il processo di validazione, ma – *comunque* - meritevoli di segnalazione, per poter essere corrette in occasione del successivo ciclo della *performance*⁵.

L'OIV, nei casi di mancata validazione o di validazione con osservazioni, è tenuto a “*comunicare tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti e al Dipartimento della funzione pubblica*” (ex art. 14, co. 4, let. b del Decreto).

⁵ In tal caso, l'OIV ha cura di verificare che l'Agenzia abbia adeguatamente recepito le suddette osservazioni e di darne conto nella Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema dell'anno successivo.

Ove si verifichi una mancata validazione o una validazione con osservazioni, l'OIV è tenuto a comunicare “*tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti e al Dipartimento della funzione pubblica*” (ex art. 14, co. 4, let. b del decreto).

3. Il processo di validazione

3.1 **Criterio n. 1:** Coerenza fra i contenuti della Relazione e quelli del Piano della *performance*

Ai fini della verifica del presente criterio, si è proceduto ad un'analisi comparativa dei contenuti della Relazione con quelli del *Piano della performance 2020* (adottato dal Direttore Generale dell'AID in data 30 gennaio 2020), da cui è emersa una piena coerenza.

Le informazioni riportate nella Relazione e riferite - tra l'altro - all'inquadramento normativo e operativo, all'**assetto organizzativo - centrale e periferico** - e di **governance** (pag. 2) e alla rappresentazione del **complesso degli obiettivi** (pag. 4 e segg.), risultano conformi ai contenuti del Piano della *performance 2020*.

Più in dettaglio, l'AID - per quello che qui rileva - **ha correttamente rendicontato i risultati raggiunti con riguardo agli obiettivi** (specifici triennali e annuali) presenti nel Piano della *performance 2020*.

La Relazione, per chiarezza, evidenzia come gli Obiettivi Specifici (OBS) dell'AID per il triennio 2020 – 2022 (pag. 14 e segg.), corrispondenti alle linee programmatiche del “Programma Triennale di attività e bilancio annuale di previsione di AID”:

- OBS 1: Sviluppo delle commesse industriali;
- OBS 2: Ottimizzazione dell'assetto organizzativo dell'Agenzia,

siano connessi strettamente alla *mission* istituzionale del raggiungimento dell'economica gestione⁶ e si traducano in una serie di Obiettivi annuali (*organizzativi ed individuali*, pag. 11 e segg.) con indicatori e *target* definiti per l'anno di competenza.

L'analisi comparativa ha fatto emergere una sostanziale coerenza di contenuti tra la Relazione e il Piano della *performance* e -pertanto- il criterio n. 1 risulta soddisfatto.

3.2 **Criterio n. 2:** Coerenza fra la valutazione della *performance* organizzativa complessiva effettuata dall'OIV e le valutazioni degli obiettivi di *performance* organizzativa riportate dall'AID nella Relazione

L'OIV, ai sensi del D.M. (Difesa) 27 febbraio 2019⁷, esercita sull'AID - quale Ente pubblico vigilato dal Ministero della Difesa - le attività connesse con il ciclo di gestione della *performance* (ex. art 14, co. 4, del decreto) ed il controllo strategico (ex. art. 6 D.Lgs. 286/1999). Le modalità di dettaglio, con le quali l'OIV svolge le predette attività/controlli, sono contenute in uno specifico paragrafo (para. 5 “Enti vigilati”) del “**Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa del Ministero della Difesa**” (nel seguito *SMVP organizzativa*), approvato con D.M. 12 ottobre 2017.

Nello specifico, atteso che l'AID per la rendicontazione del proprio bilancio osserva la normativa “civilistica” (art. 2364 e art. 2423 e seguenti del Codice civile), il predetto *SMVP* dispone che l'OIV possa effettuare le valutazioni di competenza -anche sulla base delle *risultanze contabili*- sullo stato di attuazione del ciclo di gestione integrato (*strategico-finanziario-economico*) solo a decorrere dal mese di maggio dell'anno successivo.

⁶ L'economica gestione è data dalla differenza tra valore della produzione e costi della produzione (*risultato operativo*), e l'obiettivo è raggiunto quando il risultato operativo è ≥ 0 . Il risultato è, peraltro, da valutarsi 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.

⁷ Di aggiornamento del precedente D.M. (Difesa) 9 settembre 2013.

Ciò è stato correttamente rappresentato dall'AID nell'apposito paragrafo della Relazione (para. 4.3 "Performance organizzativa complessiva" di pag.16).

Tenuto conto che il **bilancio 2020 dell'AID è stato approvato in data 1° luglio 2021** (come riportato a pag. 4 della Relazione), la valutazione della *performance* organizzativa complessiva dell'Agenzia da parte dell'OIV troverà evidenza nell'ambito del redigendo rapporto finale di monitoraggio strategico anno 2020.

Alle valutazioni contenute in tale atto andranno riferiti i risultati di gestione esitati dall'Agenzia per addivenire ad una compiuta analisi comparativa.

Avuto riguardo agli approfondimenti già condotti da questo Organismo, la coerenza che si riserva di accertare il presente criterio di verifica trova immediati elementi di riscontro nel *Rapporto di performance 2020* per quanto attiene l'adozione di concrete iniziative a supporto della strategia di reazione all'evento pandemico, tra le quali si riporta la realizzazione di un reparto presso l'UP di Torre Annunziata per la produzione di mascherine chirurgiche che ha comportato una crescita dei volumi produttivi dello Stabilimento e, di riflesso, del valore della produzione dell'Agenzia nel suo complesso.

In conclusione, la coerenza metodologica è di tutta evidenza, il riscontro puntuale sotto il profilo della veridicità del dato è affidata – *come di consueto*- agli esiti del monitoraggio strategico finale 2020.

Considerato che l'AID per la rendicontazione dei propri bilanci osserva una normativa "civiltistica", le cui tempistiche mal si conciliano con quelle della chiusura del ciclo della performance, sono in corso di elaborazione, a cura dell'OIV, le valutazioni in ordine alla performance organizzativa complessiva della predetta Agenzia.

Da rilevare, comunque, che dai documenti già elaborati dall'OIV e dalle analisi avviate e trasfuse nel redigendo rapporto finale di monitoraggio strategico anno 2020, si intercettano ampi margini di coerenza che consentono di ritenere il criterio n. 2 soddisfatto.

3.3 Criterio n. 3: Presenza nella Relazione dei risultati relativi a tutti gli obiettivi (sia di performance organizzativa sia individuale) inseriti nel Piano

La Relazione descrive in modo sintetico i risultati finali complessivamente conseguiti, con riguardo sia agli obiettivi di *performance organizzativa* (*specifici triennali e annuali*) sia a quelli **individuali**, sviluppati nell'ottica della ricerca dell'economica gestione (pag. 4 della Relazione), quale precipuo compito istituzionale dell'Agenzia.

Più in dettaglio, la Relazione fornisce, con riguardo agli obiettivi di:

a. performance organizzativa, il risultato conseguito rispetto al *target* programmato con riferimento a ciascun Obiettivo della "filiera strategica" declinato nell'ambito del Piano della *performance*.

In particolare:

- nel testo della Relazione (pag. 14 e segg.) è stato riportato, per ciascuno dei **n. 2 Obiettivi Specifici (OBS)** triennali 2020 - 2022, il consuntivo del primo anno di riferimento, accompagnato dalle valutazioni/previsioni sul regolare conseguimento dell'obiettivo in chiave prospettica⁸;
- in apposito Allegato sono riportate le informazioni di dettaglio riferite ai risultati conseguiti per ciascun obiettivo annuale della "filiera strategica"; al riguardo, appare più incisivo indicare, per il futuro, anche nel testo della Relazione, i risultati effettivamente conseguiti per ciascun obiettivo con maggior livello di dettaglio:
 - indicando i fattori ed il meccanismo di calcolo adottati;

⁸ La Relazione precisa che, con riguardo all'OBS n. 2, è stato realizzato nel 2020 1/3 dell'obiettivo triennale e, pertanto, l'andamento del livello realizzativo complessivo risulta regolare.

- ricorrendo a codici colore predefiniti (*verde, giallo e rosso*), che ne agevolino la leggibilità e la consultazione anche ai non addetti ai lavori e/o ai cittadini, nonché agli altri *stakeholder* esterni, possibilmente per singola Unità produttiva attesa la trasversalità degli obiettivi alle attività lavorative ivi svolte;
- riportando in tabella sinottica, per la diretta comparazione, gli esiti raggiunti al termine della rilevazione da ciascuna UP,

ancorché la valutazione dell'economica gestione possa essere ricondotta all'*end state* raggiunto dall'AID nel suo complesso.

Con riguardo all'Obiettivo organizzativo n.3 "*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 dal Piano Economico Triennale (PET) approvato dal Ministro*", la valorizzazione dei campi associati agli indicatori utilizzati, ove non presente, ovvero non consentita da oggettive ragioni tecniche, dovrebbe essere segnalata e richiamata in apposite note.

b. performance individuale, un generale inquadramento normativo e metodologico dei processi di misurazione e valutazione degli obiettivi di *performance* individuale riferiti al solo personale civile⁹, dirigenziale e appartenente alle aree funzionali (da pag. 19 a pag. 21 della Relazione), come disciplinati dai rispettivi SMVP¹⁰ approvati dall'Autorità di vertice del Ministero della Difesa (*Ente vigilante*), i quali trovano applicazione anche per l'AID.

Più in dettaglio, dalla Relazione emerge che il **procedimento di valutazione 2020** riferito:

- **ai dirigenti con incarico di livello dirigenziale generale**, ha riguardato – causa avviamento in corso d'anno del Direttore Generale dell'Agenzia – n. 2 unità che hanno conseguito entrambe, ciascuna per il periodo di competenza¹¹, il punteggio massimo attribuibile (100/100);
- **ai dirigenti con incarico di livello dirigenziale non generale**, ha riguardato complessivamente **n. 7 dirigenti**, i cui punteggi attribuiti, pur rientrando tutti nella fascia apicale (91-100), risultano significativamente "*differenziati*" giacché integranti discontinuità rispetto allo scorso anno, allorquando tutti i dirigenti conseguirono il punteggio di 100/100¹². Taluni di essi sono stati oggetto di valutazioni plurime riconducibili all'avvicinamento del Titolare dell'Agenzia;

⁹ In ambito Ministero della Difesa, i "*Sistemi*" per la valutazione della *performance* individuale si applicano al solo personale civile. Ciò, in quanto l'art. 3 del Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, operando una deroga al precedente art. 2, commi 2 e 3, stabilisce che "*rimangono disciplinati dai rispettivi ordinamenti: i magistrati ordinari, amministrativi e contabili, gli avvocati e procuratori dello Stato, il personale militare e le Forze di polizia di Stato...*". Il personale militare del Dicastero, infatti, è interessato da un diverso sistema di valutazione, disciplinato dagli articoli 688 e seguenti del D.P.R. 15 marzo 2010, n. 90 ("*Testo unico delle disposizioni regolamentari in materia di ordinamento militare*").

¹⁰ Si tratta, nello specifico, del:

- "*Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale dirigenziale*" di cui al D.M. del 29.09.2016;

- "*Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale civile delle aree funzionali*" per il personale non dirigente di cui al D.M. del 10.11.2015.

¹¹ L'avvicinamento del Titolare alla guida dell'Agenzia è avvenuto nell'ultimo trimestre del 2020, il Direttore Generale subentrante è stato nominato con D.P.R. 7 ottobre 2020.

¹² Come già rilevato da questo OIV, la differenziazione riscontrata potrà essere valorizzata ulteriormente tramite maggior risalto, nell'apprezzamento dell'operato dei Dirigenti con incarico di livello non generale da parte del D.G., in relazione alle voci valutative "capacità di valutazione dimostrata dal Dirigente nei confronti dei dipendenti in termini di differenziazione delle valutazioni" e "oggettivi miglioramenti apportati alla funzionalità/attività della struttura organizzativa diretta/incarico ricoperto", cui il vigente SdV dirigenziale attribuisce particolare rilevanza ai fini della graduatoria dei punteggi.

- **al personale delle aree funzionali**, ha interessato **n. 906 unità in graduatoria AID**¹³ di cui il 98,12% (*pari a n. 889 unità*) si è collocato nella fascia apicale di punteggio (91-100) e l'1,88% (*pari a n. 17 unità*) nella fascia sottostante (71-90).

Si rileva, altresì, per l'anno di riferimento, in linea con quanto riportato nella *Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni per l'anno 2020*:

- l'assenza di istanze di conciliazione volte a promuovere il riesame e la modifica del punteggio attribuito dal valutatore;
- l'avvio dell'implementazione da parte di AID, su input dell'Ufficio di supporto dell'OIV, dell'applicativo *Infoperf* – già in uso presso l'A.D. – per la gestione informatizzata delle valutazioni del predetto personale.

La Relazione restituisce nel complesso una sufficiente sintesi dei risultati conseguiti dall'A.D. con riguardo, sia alla *performance organizzativa* (per la quale sussistono, tuttavia, margini di miglioramento nella qualità delle informazioni rese), sia a quella individuale, nella quale, peraltro, va positivamente sottolineata –anche in discontinuità con il decorso esercizio– la differenziazione dei punteggi attribuiti. Per quanto precede, il criterio n. 3 può ritenersi sostanzialmente soddisfatto.

3.4 Criterio n. 4: Verifica che nella misurazione e valutazione delle *performance* si sia tenuto conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza

Con riguardo agli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza, si segnala - *preliminarmente* - che la Relazione riporta sinteticamente (*pag. 10*) l'avvenuta pubblicazione nell'apposita Sezione "*Amministrazione Trasparente*" del sito istituzionale dell'AID, il **PIANO TRIENNALE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E LA TRASPARENZA 2020-2022**.

Ciò posto, nell'ambito della *performance organizzativa* (e, più segnatamente, nell'**Obiettivo organizzativo annuale 2** "*Promuovere il completo adempimento degli obblighi in materia di trasparenza riferiti alla struttura di competenza*") sono presenti i seguenti indicatori:

- "**Livello di adempimento degli obblighi in relazione a quelli indicati dal Programma triennale della trasparenza**", che ha conseguito il **100%** di realizzazione;
- "**Garantire un livello di servizio (>0) uguale a quello della rilevazione finale dell'anno precedente**", che risulta anch'esso conseguito (**risultato >1**).

I risultati dei predetti indicatori - *in relazione ai rispettivi "pesi"* - hanno contribuito a determinare il complessivo conseguimento del corrispondente Obiettivo organizzativo.

Sul punto, tuttavia, l'OIV ha determinato, in sede di verifica del livello di adempimento degli obblighi di pubblicazione dell'Agenzia, valori leggermente diversi. Tale dissonanza è, verosimilmente, attribuibile ad una diversa valutazione / disallineamento temporale dei controlli eseguiti e, in tale ottica, non rileva sulla bontà del meccanismo di misurazione adottato dall'AID.

¹³ Il personale civile non dirigente complessivamente operante presso AID (*comprensivo quindi del personale dell'Amministrazione Difesa in servizio o in "distacco" presso AID e del personale "comandato in" da altre P.A.*), è pari a complessivi 986 unità, di cui 56 unità di personale in "distacco" (*n.43 presenti nelle graduatorie AID in quanto al 1/1/2020 in servizio presso gli enti AID e n.13 unità inserite nell'anagrafica degli enti dell'Amministrazione Difesa poiché in servizio presso l'A.D. al 1/1/2020*) Il totale del personale presente nelle graduatorie AID, per effetto delle 13 unità a carico della graduatoria A.D., riduce il totale del personale presente in graduatoria AID a 973 unità, di cui:

- n. 906 valutate;
- n. 67 non valutate (*pensionamenti, decessi, prolungata malattia, prolungata assenza, periodo inferiore a 90 gg. ecc.*).

Con riguardo, invece, alla **performance individuale** si conferma, anche per il 2020, la presenza di uno specifico obiettivo, anch'esso pienamente conseguito, strettamente connesso con la promozione della trasparenza e dell'anticorruzione, attribuito al Direttore Generale di AID. Trattasi dell'**Obiettivo individuale n. 5** (pag. 19) volto ad “assicurare, nell'ambito della struttura organizzativa di competenza, la conoscenza e la corretta applicazione del **Codice di comportamento dei dipendenti pubblici** (DPR 62/2013) come integrato da quello rivolto ai dipendenti dell'AID”.

L'AID ha tenuto adeguatamente conto del livello di conseguimento degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza nella misurazione e valutazione delle performance e, pertanto, il criterio n. 4 risulta soddisfatto.

3.5 Criterio n. 5: Verifica del corretto utilizzo del metodo di calcolo previsto per gli indicatori

La Relazione riporta, nella parte testuale (pag. 11 e segg.) e nell'unito prospetto di dettaglio gli indicatori di *performance* associati a ciascun obiettivo (*organizzativo ed individuale*) della filiera strategica.

I fattori utilizzati per ciascuno dei predetti indicatori sono sostanzialmente coerenti con le indicazioni contenute nel Piano della *performance* 2020. Inoltre, ulteriori specifiche - relative, ad esempio, alle fonti dati utilizzate - sono riportate in appositi *box* (pag. 12 e segg.).

Al riguardo, tuttavia, si suggerisce l'opportunità di evidenziare la descrizione e le modalità di calcolo di taluni indicatori di natura economico-finanziaria di non immediata lettura, soprattutto per i “*non addetti ai lavori*” (ad es. il “*rapporto tra valore complessivo della produzione e costi complessivi della produzione, per le Unità in economica gestione*”) così da rendere facilmente intelligibile il risultato conseguito.

Inoltre, si segnala, quale possibile intervento di ulteriore miglioramento, la necessità di **affinare la qualità e la rilevanza degli indicatori di performance utilizzati**, atteso il ricorso, in taluni casi, ad **indicatori binari** [ad es. “*emettere il piano attuativo 2020 e definire il cronoprogramma attività (SI/NO)*”, “*riduzione del 5% dei costi controllabili di funzionamento (SI/NO)*”] e/o comunque **poco significativi** (ad es. “*stato di avanzamento dell'attività*”).

Si rileva, infine, che la Relazione riporta uno specifico sottoparagrafo (2.2 “*Principali indicatori di impatto*”) nel quale è data evidenza - *anche con il ricorso a tabelle esplicative* - alla composizione del valore della produzione suddivisa tra il cliente Amministrazione Difesa e altri clienti. L'esercizio trascorso rispetto al precedente ha fatto registrare una crescita nel mercato interno (AD) che trova espressione - tra l'altro - nella *performance* conseguita dall'Unità Produttiva (UP) di Torre Annunziata che ha segnato un incremento dei volumi pari al 83% e il raggiungimento dell'economica gestione.

Il metodo di calcolo degli indicatori adottato dall'AID nella Relazione risulta coerente con quello indicato -in fase di programmazione- nel Piano della performance 2020. Per quanto precede, il criterio n. 5 risulta soddisfatto.

3.6 **Criterio n. 6: Affidabilità dei dati riportati nella Relazione (con preferenza per fonti esterne certificate o fonti interne non auto dichiarate, prime tra tutte il controllo di gestione)**

Nella Relazione si fa menzione, ai fini dell'affidabilità dei dati, alla prosecuzione del programma di adozione dei parametri di certificazione degli standard di qualità (*Certiquality*) che AID sta estendendo a tutti gli ambiti dei principali processi industriali, a supporto dell'attendibilità delle valutazioni rese in sede di controllo di gestione e di approvazioni di bilancio. Tale iniziativa, che intercetta favorevoli considerazioni da parte del Collegio, potrà contribuire, adeguatamente implementata in fase di esecuzione, a superare i limiti dell'autoreferenzialità dei giudizi e dell'auto produzione dei dati.

Gli elementi di informazione e i dati - *contabili ed extracontabili* - presenti nella Relazione sono stati desunti dagli specifici applicativi interni per il **controllo di gestione**, tra cui il **Sistema Informativo Integrato ERP Alyante** per la tenuta della contabilità generale e analitica di cui si avvale l'AID e il **Sistema Informativo Finanziario (SIFAD – Obiettivi di Governance)** per il controllo strategico esercitato dall'OIV (*ex D.M. Difesa 27 febbraio 2019*).

Ciò posto, ai fini della verifica dell'attendibilità dei predetti dati, è stato effettuato un confronto con quelli riportati in altri documenti, predisposti dall'AID (*ad es. Piano della performance 2020, Programma triennale di attività e bilancio annuale di previsione 2020 - 2022, ecc.*) e/o redatti dall'OIV (*quali i Rapporti sul monitoraggio strategico, la Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, il Rapporto di performance, ecc.*), da cui è emerso che gli stessi sono risultati affidabili.

I dati e gli elementi di informazione riportati nella Relazione sono attendibili e quindi il criterio n. 6 risulta soddisfatto.

3.7 **Criterio n. 7: Evidenziazione, per tutti gli obiettivi e rispettivi indicatori, degli eventuali scostamenti riscontrati fra i risultati programmati e quelli conseguiti, con indicazione della relativa motivazione**

La principale *mission* istituzionale dell'AID, così come prevista dal Codice dell'Ordinamento militare (*artt. 48 e 2190 del D.Lgs 66/2010*) ed esplicitata nello Statuto e nella Convenzione triennale sottoscritta con l'A.D., consiste nel condurre all'**economica gestione** gli Stabilimenti dell'area tecnico-industriale della Difesa (*per un numero complessivo di 9*) affidati alla gestione dell'Agenzia stessa.

Tale *mission* è stata declinata nel Piano della *performance* in specifici obiettivi riferiti a ciascuno Stabilimento, i quali tuttavia **non sono stati interamente conseguiti** nel 2020, atteso che permangono ancora Unità Produttive (*UP*) **non in economica gestione**. Al riguardo, si precisa che **il risultato operativo da valutarsi**, ai fini del conseguimento dell'obiettivo, **non è più in relazione ai risultati delle singole unità produttive**, ma piuttosto in relazione alla **gestione complessiva dell'AID**, in base ad un parametro di sostenibilità (*in altre parole, può considerarsi raggiunta l'economica gestione anche nel caso in cui non tutti gli stabilimenti dell'AID siano in "attivo", purché coperti in modo sostenibile da surplus di valore di produzione degli altri, al netto dei costi*).

Le motivazioni sottese a tali **scostamenti** sono state riportate nella Relazione nell'ambito dei sottoparagrafi denominati "*Grado di raggiungimento complessivo degli obiettivi*" (pagg. 4 e 5) e "*Mutamento del contesto di riferimento*" (pagg. 8 e 9), nel quale sono individuati/analizzati i fattori esterni, intervenuti nel 2020, in *primis* l'emergenza epidemiologica da COVID-19, e le criticità - *alcune persistenti da anni* - che hanno influito sui risultati ottenuti da ciascuna UP. Per i siti di seguito indicati, si segnala:

- **Fontana Liri**, il fermo-impianti dovuto alla necessità di messa in sicurezza dei reparti di lavorazione;
- **Capua**, il clima sindacale/sociale, benché migliorato rispetto al passato, presenta ancora criticità.

Con riferimento invece alle altre UP non ancora in economica gestione (*Messina e Castellammare di Stabia*), la Relazione specifica che la perdita operativa ha fatto registrare - *nel 2020* - una progressiva ed ulteriore riduzione (pag. 5 e segg) rispetto all'esercizio precedente. Infine, in apposito sottoparagrafo della Relazione (6.2 "*Variazioni di obiettivi durante l'esercizio e criticità*" di pag. 22) sono riportate le ragioni delle variazioni resesi necessarie anno durante su indicatori/*target* sottesi agli obiettivi organizzativi/individuali per il 2020. Infine è auspicabile, per il tratto a venire, che i principali sforzi condotti dall'AID per contrastare le criticità (*in particolare, personale, infrastrutture e impianti, mercati di riferimento e attività regolatoria*) così ben analiticamente riportate nel Piano Industriale Triennale -*come anche nell'analisi del contesto interno ed esterno del Piano della performance*- continuino ad essere evidenziati facendo risaltare, attraverso specifiche *baseline*, il miglioramento dei risultati conseguiti, anche per differenza, rispetto al passato.

La Relazione evidenzia in modo esaustivo gli scostamenti che sono stati sufficientemente motivati. Il criterio n. 7 risulta soddisfatto.

3.8 Criterio n. 8: Adeguatezza del processo di misurazione e valutazione dei risultati descritto nella Relazione, anche con riferimento agli obiettivi non inseriti nel Piano

La Relazione evidenzia le modalità procedurali con le quali l'AID ha condotto nel complesso l'intero processo di misurazione e valutazione dei risultati di **performance individuale e organizzativa** (pag. 19 e segg.).

In particolare, il processo adottato dall'AID risulta, nei suoi caratteri essenziali, rispondente alle indicazioni e alla metodologia di cui al:

- "*Sistema di misurazione e valutazione della performance **organizzativa** del Ministero della Difesa*", approvato con D.M. in data 12 ottobre 2017;
- "*Sistema di misurazione e di valutazione della performance **individuale del personale dirigenziale***", approvato con D.M. in data 29 settembre 2016;
- "*Sistema di misurazione e valutazione della performance **individuale del personale civile delle aree funzionali***" approvato con D.M. in data 10 novembre 2015,

che trovano applicazione - *con gli opportuni adattamenti* - all'Agenzia¹⁴. A tal proposito, si rilevano alcune novità nella Relazione rispetto agli anni precedenti relativamente alla nomenclatura adottata nella tabella analitica del livello di conseguimento degli obiettivi che,

¹⁴ I Sistemi di Misurazione sopra elencati, approvati dal Ministro della Difesa per l'Amministrazione Difesa e adottati dall'Agenzia, sono in fase di revisione in ottemperanza alle indicazioni previste dalle Linee guida n. 2/2017 e n. 5/2019 della Funzione Pubblica e dalle Linee guida n. 4/2019, quest'ultima in un'ottica di rafforzamento del concetto di **valutazione partecipativa** della *performance* organizzativa, in previsione di un maggior

comunque, non inficia la comprensibilità e la rilevanza dei medesimi. All'uopo, più significativa e da sottolineare è la rispondenza dei contenuti – *anche terminologici* – tra Piano della *performance* e la Relazione di cui trattasi.

Si segnala, infine, che l'AID **non** ha segnalato casistiche riferite alla misurazione e valutazione di obiettivi non inseriti nel Piano della *performance*.

La Relazione descrive in modo esaustivo il processo di misurazione e valutazione dei risultati adottato -conformemente ai vigenti SMVP- dall'AID e, pertanto, il criterio n. 8 risulta soddisfatto.

3.9 **Criterio n. 9: Conformità della Relazione alle disposizioni normative vigenti e alle linee guida del DFP**

Ai fini della verifica del presente criterio, è stata effettuata un'analisi di conformità del livello di applicazione, formale e sostanziale, dei contenuti della Relazione rispetto ai requisiti previsti dalle disposizioni normative vigenti e dalle indicazioni contenute nelle Linee Guida 3/2018 del DFP.

Gli esiti dell'analisi di conformità della Relazione sono riportati nelle sottostanti tabelle (*Tabella 1 conformità al decreto e Tabella 2 conformità alle Linee Guida*) contenenti le evidenze riscontrate, le eventuali inadempienze verso la normativa vigente e i conseguenti interventi correttivi da mettere in atto.

Tabella 1

Riferimento normativo (D.Lgs. 150/2009)	Evidenze dell'analisi	Esito
Art. 6, comma 1 <i>Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c.</i>	L'argomento è compiutamente trattato. Nella Relazione è presente un sottoparagrafo specifico denominato " <i>Variazioni di obiettivi durante l'esercizio e criticità</i> " (pag.22).	Pienamente Conforme
Art. 10, comma 1, lettera b) <i>La Relazione deve evidenziare "a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato".</i>	La Relazione riporta correttamente: - i risultati organizzativi (pag. 11 e segg.) e individuali raggiunti (pag. 16 e segg.); - la rilevazione degli eventuali scostamenti (pag. 12 e segg.); - il bilancio di genere realizzato (pag. 11)	Pienamente conforme
Art. 14, comma 4, lettera c) <i>La Relazione deve essere "redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali".</i>	La Relazione è redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione (Cfr. successivo criterio n. 10)	Pienamente conforme

coinvolgimento degli *stakeholder* al fine di ridurre l'autoreferenzialità delle valutazioni, rafforzare i sistemi di gestione della *performance* e soddisfare i requisiti minimi normativamente previsti per le valutazioni.

Art. 14, comma 4 - bis e art. 19 - bis <i>Occorre tener conto delle “valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o degli altri utenti finali”</i>	La Relazione non contiene specifici dati al riguardo, limitandosi a rilevare l’attuale revisione dei vigenti SMVP anche in funzione di una “<i>maggior concretezza al principio astratto della partecipazione con riferimento al ciclo della performance</i>”. Tuttavia, l’AID riserva visibilità alla <i>customer satisfaction</i> nell’ambito del proprio sito istituzionale (https://www.difesa.it/AID/trasparenza/Pagine/customer_satisfaction.aspx) per intercettare il grado di soddisfazione dei cittadini e degli altri utenti finali sulle attività ed i servizi erogati dall’Agenzia. Analogamente a quanto fatto dall’A.D., si suggerisce di avviare un progetto finalizzato ad una rilevazione automatica anche attraverso un servizio on-line e/o con risponditore telefonico automatico al fine di permettere all’utente di lasciare un sintetico <i>feedback</i>; un modo per mantenere vivo l’interesse a partecipare attivamente al miglioramento della <i>performance</i> di AID. Infine, è auspicabile che, con la revisione dei SMVP, l’Agenzia implementi un proprio percorso di valutazione partecipativa che, insieme al processo di <i>rebranding</i> e alla nuova strategia di comunicazione, potrà essere elemento decisivo anche nell’ottica dell’elaborazione di un bilancio di responsabilità sociale per aumentare la propria visibilità e, conseguentemente, la penetrazione nei mercati di riferimento.	Non valutabile
Art. 15, comma 2, lettera b) <i>La Relazione sulla performance è definita dall’organo di indirizzo politico amministrativo di ciascuna amministrazione “in collaborazione con i vertici dell’amministrazione”</i>	La Relazione è stata approvata dal Direttore Generale dell’AID.	Pienamente conforme

Tabella 2

Contenuti richiamati nelle Linee Guida n. 3/2018	Evidenze dell’analisi	Esito
<i>I principali risultati raggiunti</i>	Nella Relazione è presente lo specifico paragrafo (<i>pag. 4 e segg.</i>), i cui contenuti sono conformi a quanto indicato nelle Linee Guida.	<i>Pienamente conforme</i>

<i>Analisi del contesto e delle risorse</i>	Nella Relazione è presente lo specifico paragrafo (pag. 8 e segg.), i cui contenuti sono conformi a quanto indicato nelle Linee Guida.	Pienamente conforme
<i>Obiettivi annuali</i>	Nella Relazione è presente lo specifico sottoparagrafo (pag. 11 e segg.), i cui contenuti sono conformi alle Linee Guida.	Pienamente conforme
<i>Obiettivi specifici (triennali)</i>	Nella Relazione è presente lo specifico sottoparagrafo (pag. 14 e segg.), i cui contenuti sono conformi alle Linee Guida.	Pienamente conforme
<i>Performance organizzativa complessiva</i>	Nella Relazione è presente un paragrafo denominato “Misurazione e valutazione della performance organizzativa” (pag. 11 e segg.), i cui contenuti sono conformi alle Linee Guida.	Pienamente conforme
<i>Misurazione e valutazione degli obiettivi individuali</i>	Nella Relazione è presente un paragrafo con tale denominazione (pag. 16 e segg.), i cui contenuti sono conformi a quanto indicato nelle Linee Guida.	Pienamente conforme
<i>Il processo di misurazione e valutazione</i>	Nella Relazione è presente lo specifico paragrafo (pag. 19 e segg.), i cui contenuti sono conformi a quanto indicato nelle Linee Guida.	Pienamente conforme

La Relazione rispetta, in termini di contenuti, i requisiti previsti dalle disposizioni normative vigenti e dalle Linee Guida n. 3/2018 del Dipartimento della Funzione Pubblica. Pertanto, il criterio n. 9 risulta soddisfatto.

3.10 Criterio n. 10: Sinteticità della Relazione (lunghezza complessiva, utilizzo di schemi e tabelle, ecc.)

La Relazione si compone di:

- **7 paragrafi**, per complessive **n. 23 pagine** (nelle quali è stato fatto ampio ricorso a rappresentazioni grafiche, schemi e tabelle, per favorire una maggiore leggibilità delle informazioni);
- **2 allegati**, che riportano informazioni di dettaglio -uno per l'evoluzione nel tempo di taluni aspetti economico-finanziari dell'AID e l'altro per il livello di conseguimento dei singoli obiettivi organizzativi e individuali- riferite a tematiche trattate negli aspetti essenziali nel corpo della Relazione; questa soluzione sembra garantire un buon bilanciamento tra l'esigenza di sintesi e la necessità di garantire un adeguato livello di precisione e di dettaglio con riguardo agli argomenti trattati.

La lunghezza complessiva della Relazione appare, pertanto, sostanzialmente adeguata.

Si suggerisce, per il tratto a venire, di raccogliere le informazioni poste a presidio della dimensione dell'*outcome* e del valore pubblico generato (già contenute nella Relazione) in una tabella sinottica facilmente intelligibile¹⁵.

¹⁵ Ad esempio, di immediata rilevazione del risultato operativo complessivo conseguito, raffrontato con il triennio precedente, declinato nel risultato operativo di ciascuna UP.

La Relazione è redatta in forma sintetica, con ampio ricorso a rappresentazioni grafiche e tabellari dei risultati, per favorire una più ampia leggibilità e fruibilità delle informazioni. Il criterio n. 10 risulta soddisfatto.

3.11 Criterio n. 11: Chiarezza e comprensibilità della Relazione (linguaggio, utilizzo di rappresentazioni grafiche, presenza dell'indice, pochi rinvii ecc.)

Il testo della Relazione risulta chiaro, scorrevole e di facile comprensione, anche grazie alla presenza di **note esplicative**, relative ad aspetti poco noti o del tutto estranei (*ad es. termini tecnici, acronimi, ecc.*) ai non addetti ai lavori e/o ai cittadini, nonché agli altri *stakeholder* esterni. Al riguardo, si rileva positivamente la presenza di un apposito paragrafo in cui sono esplicitati tutti gli acronimi/sigle utilizzati nel testo della Relazione.

Il linguaggio, nel complesso, è appropriato, comprensibile (*nonostante il carattere tecnico dei concetti espressi,*) e sostanzialmente adeguato in relazione ai principali *stakeholder* (*interni ed esterni*) dell'Agenzia.

La Relazione è stata redatta con un linguaggio chiaro e comprensibile, anche ai non addetti ai lavori e, pertanto, il criterio n. 11 risulta soddisfatto.

4. Giudizio conclusivo

Dal processo di verifica dei dati e degli elementi di informazione contenuti della Relazione emerge:

- una **generale conformità** alle disposizioni normative vigenti e alle indicazioni contenute nelle Linee Guida n. 3/2018 del DFP;
- una **corretta applicazione del processo di misurazione e valutazione** dei risultati relativi agli obiettivi di *performance organizzativa ed individuale del 2020*, che è risultato essere conforme agli indirizzi contenuti nei vigenti SMVP del Ministero della Difesa, applicabili - *con gli opportuni adattamenti* - all'AID;
- una **puntuale e attendibile rendicontazione** dei risultati conseguiti nel 2020 con riguardo agli obiettivi di *performance (organizzativa ed individuale)* presenti nel Piano della *performance*; inoltre, nei casi di **scostamento** tra risultato realizzato e valore atteso, sono state fornite adeguate motivazioni.
- un sostanziale rispetto del requisito di sinteticità, richiamato anche dal recente D.Lgs. 74/2017.

Il *trend* positivo degli ultimi anni, è continuato anche nel 2020. Un risultato tanto più significativo perché avutosi in costanza della pandemia da COVID-19 e delle ripercussioni che ha comportato per il tessuto sociale e per la struttura industriale ed economica del Paese.

E' di tutta evidenza come l'Agenzia abbia trasformato le criticità talvolta anche drammatiche -*prodotte dalle rigide misure di contenimento rese necessarie e adottate nel tempo dal Governo*- in opportunità di studio nonché di ricerca e sviluppo di nuovi reparti di produzione.

Su tutti, solo a titolo di esempio, emergono la *performance* realizzata dall'UP di Torre Annunziata che ha conseguito l'economica gestione anche grazie all'efficace e tempestiva estensione -*in piena emergenza*- della capacità produttiva nel settore dei dispositivi di produzione individuale e dallo Stabilimento Militare Chimico Farmaceutico di Firenze per:

- la produzione emergenziale di disinfettanti e di un lotto sperimentale di idrossiclorochina;
- l'accordo di collaborazione sottoscritto con *Toscana Life Science* per partecipare ai progetti di ricerca e sviluppo per la produzione di anticorpi monoclonali e vaccini.

Non può sottacersi che l'esercizio finanziario 2020, condizionato dalla necessaria operazione di svalutazione dei crediti di funzionamento relativi agli anni 2015-2017, si è chiuso con un aumento del valore della produzione che ha riguardato principalmente il mercato *captive*, segnale che consente di

guardare con fiducia all'anno 2021 -*per il quale sono da considerarsi positivamente sfidanti gli obiettivi fissati dalla nuova governance*- per il consolidamento dell'economica gestione anche attraverso le azioni di contrasto che Agenzia e Amministrazione Difesa hanno individuato per gli ambiti di miglioramento ritenuti più strategici, tra i quali:

- la gestione del personale (*in particolare, per turn over e mantenimento delle competenze critiche*);
- l'adeguamento straordinario del patrimonio infrastrutturale nonché degli impianti di produzione;
- la necessità di ottenere maggiori quote di presenza sul mercato esterno;
- l'opportunità di adeguare l'impianto regolatorio a base dell'operato di AID al fine di conferirle la tempestività di reazione che i *competitor* del mercato industriale in cui opera le impongono.

Nell'ambito dell'avviata ottimizzazione dell'assetto organizzativo dell'Agenzia, interessata nel corso dell'anno 2020 dall'avvicendamento del Titolare alla guida della struttura, oltre alla decisiva "*riduzione dei livelli di riporto*" avviata, appare pregevole anche la concentrazione degli sforzi (*organizzativi/strumentali/finanziari*), per l'attuazione dei processi di reclutamento e assunzione del personale finalizzati ad un equilibrato *turn over* dei profili tecnici specialistici presso i reparti produttivi, quali competenze critiche da preservare, senza impatti sulla funzionalità e produttività delle UP.

E' necessario che tali azioni strategiche proseguano e vengano adeguatamente "*poste in misura*" anche nel corso del breve/medio termine. In particolare, merita attenzione:

- la situazione delle risorse umane presso le UP di Capua e Gaeta -*in cui opera esclusivamente personale civile inquadrato nei ruoli dell'Amministrazione Difesa e mai transitato nei ruoli dell'AID*- ove all'ottenuto miglioramento del clima sindacale dovranno ora corrispondere concreti interventi assunzionali (*se necessario anche sostenuti da provvedimenti legislativi e regolamentari*) che consentano, almeno al pari delle altre UP, un *turn over* finalizzato a salvaguardare il mantenimento delle competenze critiche e la continuità dei processi produttivi;
- la costituzione in seno all'Agenzia dell'**UFFICIO PER LA GESTIONE DEL PATRIMONIO INFRASTRUTTURALE (UGEPI)** quale organo tecnico-esecutivo per finalizzare, d'intesa con GENIODIFE, tutte le ingenti risorse ora programmate dall'AD e ottenere *asset* infrastrutturali più sicuri ed efficienti. Al riguardo, la pur positiva iniziativa rischia di non sortire in pieno gli effetti desiderati se non adeguatamente sostenuta da provvedimenti legislativi e regolamentari che consentano -*una volta destinate dal Vertice politico le risorse in favore di AID in fase programmatica*- di armonizzare le funzioni esecutive e di committenza, ferme restando le necessarie verifiche tecniche e di rendicontazione;
- l'avvio di una innovativa azione gestionale per l'UP di Fontana Liri, per la costituzione di *partnership* con imprese private che sinergicamente con l'Agenzia possano portare al ripristino della funzionalità della centrale idroelettrica (*ponendo fine ad un fermo impianti che dura ormai da due anni*) per l'autosostentamento e la vendita del *surplus* energetico, nonché per il riavvio della produzione e la commercializzazione di polveri di lancio per cartucce di piccolo calibro.

In relazione alla valutazione individuale del personale civile, si riscontra una "*differenziazione*" dei punteggi attribuiti ai dirigenti di II fascia -*taluni oggetto di valutazioni plurime riconducibili all'avvicendamento del Titolare dell'Agenzia*- che, oltre a integrare una discontinuità rispetto allo scorso ciclo di validazione, costituisce un primo fondamentale passo per alimentare correttamente il principio meritocratico collegato al trattamento economico di risultato, al senso di appartenenza e all'etica del lavoro che contraddistinguono le migliori organizzazioni moderne ed efficaci, alle quali l'Agenzia, con le scelte strategiche effettuate, non nasconde di volersi conformare.

Non di poco conto è lo sforzo organizzativo-gestionale che l'Agenzia sta continuando ad attuare per ottenere la certificazione di qualità delle più significative linee produttive. Il risultato consentirà, oltre ai benefici correlati all'attività di produzione certificata, anche di poter meglio fronteggiare le richieste del mercato, sia interno sia esterno e, soprattutto, se unita a degli approfondimenti econometrici, da realizzare anche in *partnership* ad accreditati istituti di ricerca "*terzi*", potrà costituire un pilastro

per il riposizionamento del *brand* e del livello di competitività industriale ad esso correlato. Tale attività, inoltre, potrebbe essere supportata anche con iniziative per la valutazione partecipativa.

Un'analisi del contesto esterno così rielaborata, nonché la redazione di un efficace **BILANCIO DI RESPONSABILITÀ SOCIALE**, auspicabilmente in collaborazione con una delle Istituzioni universitarie che meglio conoscono la realtà della Difesa, possono concretamente contribuire al processo di trasformazione *-che ha ottenuto una decisa accelerazione con l'insediamento della nuova governance-* verso una Agenzia moderna, competitiva sui mercati, anche internazionali, economicamente sostenibile e capace di apportare valore aggiunto a se stessa e anche all'Amministrazione Difesa, in favore della quale orienta principalmente, ma non in via esclusiva, il suo rinnovato modello di *business* industriale.

Nel predetto contesto, la rinnovata attenzione alle iniziative del “**COMITATO UNICO DI GARANZIA per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni**” (**CUG**) potrebbe essere meglio supportata, sotto il profilo metodologico, con specifiche azioni del citato Comitato volte a intercettare le peculiari esigenze e a migliorare le condizioni di lavoro del personale degli Stabilimenti dell'Agenzia.

Tutto ciò posto, l'AID, nel beneficiare delle conoscenze e della sensibilità proprie del mondo aziendalista, presenti all'interno dell'attuale Collegio, potrà ottenere una maggiore valorizzazione dei successi organizzativi dell'Agenzia stessa. Attraverso, infatti, una più efficace impostazione degli obiettivi del quadro dirigenziale informata ai criteri metodologici del Vademecum recentemente diramato dall'OIV, la struttura potrà individuare limitati ma significativi obiettivi strategici *-incidenti sugli ambiti di miglioramento/punti di debolezza/aree critiche individuati nei documenti del ciclo di bilancio e della performance-* sottoponendo a monitoraggio e presidiando dimensioni quali, ad esempio:

- l'indice delle produzioni industriali in ciascuna delle 5 aree strategiche dell'Agenzia;
- il consolidamento dei valori di economica gestione complessiva e per singola UP, oltre al miglioramento del risultato operativo di quelle che negli anni confermano l'economica gestione;
- il grado di realizzazione degli interventi infrastrutturali straordinari programmati con sostegno finanziario dell'A.D.;
- il livello di attuazione con risorse dell'AID del programma acquisitivo di impianti e macchinari;
- la percentuale di incremento e il valore assoluto delle risorse derivanti dalle commesse finalizzate nel mercato industriale in quota non *captive*.

La Relazione, quindi, risulta aver pienamente conseguito la propria finalità di strumento:

- **gestionale** grazie al quale l'AID può migliorare progressivamente - *tenendo conto dei risultati ottenuti nell'anno precedente* - il funzionamento complessivo del ciclo della *performance*;
- **informativo** capace di illustrare, con adeguata chiarezza espositiva e completezza, a tutti gli *stakeholder* - *interni ed esterni* - le attività condotte e i risultati conseguiti nel 2020.

Per tutto quanto precede, **l'Ufficio di Supporto dell'OIV propone di validare**, nel suo complesso, **la Relazione sulla performance dell'anno 2020 dell'Agenzia Industrie Difesa.**

5. Riepilogo degli esiti delle verifiche effettuate su ogni criterio di valutazione

Criteri di validazione considerati (Linee Guida n. 3/2018 del DFP)	Esito (Soddisfatto/Soddisfatto con osservazioni/Non Soddisfatto)
<u>Criterio 1</u> Coerenza fra contenuti della Relazione e contenuti del Piano della <i>performance</i> relativo all'anno di riferimento	Soddisfatto
<u>Criterio 2</u> Coerenza fra la valutazione della <i>performance</i> organizzativa complessiva effettuata dall'OIV e le valutazioni degli obiettivi di <i>performance</i> organizzativa riportate dall'AID nella Relazione	Soddisfatto
<u>Criterio 3</u> Presenza nella Relazione dei risultati relativi a tutti gli obiettivi (<i>sia di performance organizzativa che individuale</i>) inseriti nel Piano	Soddisfatto
<u>Criterio 4</u> Verifica che nella misurazione e valutazione delle <i>performance</i> si sia tenuto conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza	Soddisfatto
<u>Criterio 5</u> Verifica del corretto utilizzo del metodo di calcolo previsto per gli indicatori	Soddisfatto
<u>Criterio 6</u> Affidabilità dei dati utilizzati per la compilazione della relazione (<i>con preferenza per fonti esterne certificate o fonti interne non autodichiarate, prime tra tutte il controllo di gestione</i>)	Soddisfatto
<u>Criterio 7</u> Effettiva evidenziazione, per tutti gli obiettivi e rispettivi indicatori, degli eventuali scostamenti riscontrati fra risultati programmati e risultati effettivamente conseguiti, con indicazione della relativa motivazione	Soddisfatto
<u>Criterio 8</u> Adeguatezza del processo di misurazione e valutazione dei risultati descritto nella Relazione anche con riferimento agli obiettivi non inseriti nel Piano	Soddisfatto
<u>Criterio 9</u> Conformità della Relazione alle disposizioni normative vigenti e alle linee guida del DFP	Soddisfatto
<u>Criterio 10</u> Sinteticità della Relazione (<i>lunghezza complessiva, utilizzo di schemi e tabelle, ecc.</i>)	Soddisfatto
<u>Criterio 11</u> Chiarezza e comprensibilità della Relazione (<i>linguaggio, utilizzo di rappresentazioni grafiche, presenza indice, pochi rinvii ad altri documenti o a riferimenti normativi, ecc.</i>)	Soddisfatto

oiv@difesa.it

oiv@postacert.difesa.it