



MINISTERO DELLA DIFESA

SEGRETARIATO GENERALE DELLA DIFESA E DIREZIONE NAZIONALE DEGLI ARMAMENTI

OGGETTO: Linee guida di indirizzo e coordinamento delle Direzioni Generali e Tecniche per l'anno 2014 e per il triennio 2014-2016.

A VEDASI ELENCO INDIRIZZI

~~~~~

## 1. PREMESSA

*Il Ministro della Difesa ha fissato, per l'anno 2014, le priorità politiche ed emanato l'atto conclusivo del processo integrato di programmazione strategica ed economico-finanziaria in cui sono declinati gli obiettivi strategici ed i discendenti obiettivi e programmi operativi della Difesa finanziati attraverso la ripartizione e attribuzione delle risorse a favore degli Organi Programmatori ("Piano della performance 2014-2016 e Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione per l'anno 2014").*

*In tale ottica occorre, pertanto, conformare l'attività tecnico-amministrativa e di governance delle Direzioni Generali e Direzioni Tecniche del Segretariato Generale per il conseguimento degli obiettivi e dei programmi operativi ad esso assegnati.*

*In particolare, si evidenzia l'esigenza del risanamento della finanza pubblica che rende necessario ottimizzare l'impiego delle disponibilità finanziarie, eliminando duplicazioni gestionali, perseguendo una forte ed incisiva razionalizzazione delle strutture e dei processi.*

*La razionalizzazione degli assetti organizzativi del Segretariato Generale, infatti, è perseguita fin dal 2009 attraverso una profonda opera di revisione normativa tuttora in corso.*

*In tale contesto, invito le SS.LL. a porre in essere azioni funzionali affinché la partecipazione dei rappresentanti dell'Area Tecnico-Amministrativa, nell'ambito del progetto dello SMD finalizzato alla "revisione dei processi", sia attiva e proficua, al fine di far condividere, nell'ambito dei vari Team di processo, le peculiarità e le specificità della nostra struttura.*

*La trasformazione organica e funzionale dell'Area tecnico-amministrativa dovrà procedere speditamente nel percorso ben delineato, già anticipato attraverso alcune misure previste dal DPR 191/2012, quali il trasferimento delle funzioni della Direzione Generale dei lavori e del demanio alla corrispondente Direzione Tecnica. In particolare, sono state riorganizzate e ricollocate le strutture di livello dirigenziale generale, operando altresì la riduzione delle posizioni dirigenziali di livello non generale, previste dalla legislazione vigente.*



*Tale razionalizzazione delle funzioni, combinata ad una riarticolazione in termini organizzativi delle strutture interessate, ha assicurato l'assorbimento delle funzioni delle strutture di possibile riduzione/soppressione in quelle di maggiore valenza.*

*Il processo di riconfigurazione del Segretariato, attualmente in corso di sviluppo, dovrà essere conformato alle specifiche previsioni contenute nel più generale riassetto organizzativo del Dicastero Difesa che discende sia dalla Legge Delega 244/2012, e dai conseguenti decreti legislativi delegati, sia dal D.L. 6 luglio 2012, n. 95, convertito con L. 7 agosto 2012, n. 135 (c.d. "spending review").*

*Detti provvedimenti normativi, fissando i principi e i criteri direttivi per l'attuazione degli interventi necessari a conseguire gli obiettivi stabiliti, sono volti a realizzare un sistema di difesa di elevato livello qualitativo e tecnologico, sostenibile sotto il profilo finanziario con piena valorizzazione del fattore umano.*

## **2. PERSONALE**

*La contingente criticità legata alla carenza di determinate figure professionali civili, non inficia l'orientamento a continuare nell'individuazione di incarichi e funzioni che possano essere ricoperti dal personale civile, adeguando a tale scopo gli organici, nell'ottica di un progressivo e sostenibile recupero del personale militare a favore degli impieghi tecnico-operativi. In tale ambito, andranno privilegiate le professionalità più qualificate, soprattutto quelle appartenenti alla terza area funzionale, le cui competenze dovranno essere utilizzate per implementare, governare e gestire il processo di cambiamento funzionale e organizzativo in corso. Inoltre, stante la generalizzata carenza di dipendenti civili, l'impiego dovrà essere condotto secondo criteri di elevata flessibilità.*

*In tale ottica, assumono rilevante importanza tutte quelle attività condotte nello specifico settore dell'impiego e volte ad un oculato utilizzo delle risorse umane, che, da un lato, siano aderenti alle vigenti disposizioni di Forza Armata in materia e, dall'altro, soddisfino l'esigenza funzionale delle strutture organizzative, valutando per tempo ogni elemento di situazione che possa costituire criticità all'operato degli Enti/Distaccamenti/Reparti stessi, al fine di risolverli con provvedimenti mirati.*

*Tali criteri d'impiego risulteranno tanto più efficaci laddove accompagnati da una crescita professionale del personale, operata tramite l'accrescimento di competenze specifiche da realizzare con opportuni "step" formativi.*

*In particolare, nell'ambito delle disposizioni vigenti in materia di "formazione del personale", è stato emanato "ex novo" un piano formativo con specifico riferimento alla valorizzazione delle competenze/capacità esprimibili attraverso il Centro di Formazione della Difesa (CE.FO.DIFE), che è parte integrante del Sistema unico di reclutamento e formazione di cui al D.P.R. n.70/2013 sotto l'egida della Scuola Nazionale dell'Amministrazione e ha come finalità la crescita professionale in senso multidisciplinare sia della propria classe dirigente sia di tutto il personale civile. In tale ottica, la policy sarà mirata a ridurre gradualmente il ricorso a Istituti esterni dalla Difesa, in linea con l'obiettivo dell'accrescimento professionale dei dipendenti civili, come espresso dall'art. 2, co.8 della Legge 31.12.2012 n.244.*

*La formazione sinora erogata dal Centro di Formazione della Difesa ha seguito due diverse procedure, attagliate alla specificità dell'offerta didattica, riguardanti l'area dei corsi obbligatori in materia di ambiente e sicurezza sul lavoro - settore prioritario per il Segretariato Generale che nella materia svolge un ruolo di preminenza, espressamente indicato dall'art. 103, comma 1 lettera s) del DPR 90/2010 e puntuale azione di indirizzo, promozione e coordinamento delle diverse componenti operative e tecnico operative. In tale ottica, ha assunto significativa importanza, l'azione di coordinamento dei Servizi di Vigilanza, che svolgono*



*compiti tecnico amministrativi di autorizzazione e di certificazione nonché compiti ispettivi – e quella relativa alla formazione generale e all'aggiornamento professionale.*

*Nel settore dei corsi di formazione generale e di aggiornamento professionale è stata condotta l'analisi del fabbisogno formativo in materia giuridico – amministrativa, tecnico specialistica, contrattualistica e linguistico – informatica che ha portato alla realizzazione del Catalogo generale dei Corsi, sempre aggiornato e a disposizione del Dicastero ai fini della individuazione della formazione dei dipendenti.*

*Infine, rilevante valenza ricopre la menzionata attività in materia di formazione sul “procurement” militare, volta ad una strategia di formazione di lungo periodo del personale militare e civile dell'area T/A, su cui si incardina anche la “tutela ambientale”, materia per la quale il Segretariato generale – sempre in relazione alle attività di “procurement” – definisce le procedure di indirizzo e di coordinamento.*

*Nella nota situazione congiunturale del mercato del lavoro la competenza del Segretariato generale – che ha acquisito ogni attività relativa al sostegno alla ricollocazione professionale dei volontari congedati senza demerito -- è particolarmente rilevante e tesa all'adozione di ogni iniziativa volta ad offrire visibilità all'azione di sostegno e a favorire la circolazione delle informazioni tra tutti gli attori coinvolti a vario titolo nei processi di transizione verso il mondo del lavoro pubblico e privato; processi che potranno acquistare una portata più ampia, specie se considerati, dal punto di vista soggettivo e oggettivo, alla luce dello scenario evolutivo tracciato dalla legge 31 dicembre 2012 n. 244 e dai discendenti decreti legislativi delegati.*

*Nell'ambito dei processi di transizione verso l'area delle pubbliche amministrazioni, ove di recente si registra l'apertura di un nuovo filone di contenzioso, occorrerà dare corso all'individuazione delle misure più opportune volte a garantire il rispetto delle disposizioni di legge relative alla riserva dei posti nei concorsi banditi dalle Pubbliche Amministrazioni, continuando nell'opera di capillare monitoraggio dei bandi, di “richiamo” alle amministrazioni inadempienti, di assistenza ai volontari ricorrenti.*

*In ordine poi alle misure di sostegno nel mondo del lavoro privato, bisognerà dare impulso, compatibilmente con le assegnazioni di bilancio, ad iniziative di formazione professionalizzante che possano arricchire le competenze degli aderenti al progetto “Sbocchi occupazionali”, stimolando la realizzazione di sinergie sui vari territori regionali, favorendo la replica delle “buone prassi” e consolidando la “rete” del partner e dei professionisti del settore.*

### **3. ATTIVITÀ DI PROCUREMENT**

*In una situazione di ridotte risorse finanziarie assumono sempre maggiore importanza le opportunità per il finanziamento delle acquisizioni, quali, ad esempio:*

- la stipula di convenzioni e contratti per la permuta di materiali o prestazioni con soggetti pubblici e privati;*
- la possibilità per l'Amministrazione Difesa di avere riassegnati i proventi derivanti dalla cessione di materiali non più necessari alla Difesa;*
- previsione di una procedura di prelazione in favore delle imprese della Difesa per i beni in dismissione al fine di verificare possibili valorizzazioni patrimoniali rispetto al prezzo di cessione del bene medesimo.*

*In ogni caso, nell'ambito delle attività di ammodernamento/ottimizzazione dello strumento militare, si rende necessario stipulare appositi accordi internazionali finalizzati alla dismissione degli equipaggiamenti non più necessari alle F.A.. Tale finalità può essere perseguita nell'ambito dell'attuazione delle previsioni dell'articolo 537ter del Codice dell'Ordinamento Militare. Tale norma, come noto, ha ad oggetto la realizzazione da parte della Difesa di attività di supporto tecnico-amministrativo da svolgersi a favore di Paesi con i*



quali siano in vigore accordi di cooperazione o di assistenza tecnico-militare e finalizzate all'acquisizione di materiale prodotto dall'industria nazionale o in uso alle Forze Armate.

Di particolare rilievo per l'attività di procurement sono le recenti Direttive comunitarie in materia di approvvigionamento dei materiali per Difesa e Sicurezza (Direttiva 2009/81/CE) e al Trasferimento Intra-Comunitario degli stessi (Direttiva 2009/43/CE) entrambe recepite nel nostro ordinamento. Nel merito, si evidenzia, la necessità di garantire la piena applicazione della già citata Direttiva 2009/81/CE in tema di appalti nei settori della difesa e della sicurezza e, in particolare, delle relative norme nazionali contenute nel decreto legislativo n. 208 del 2011 e nel decreto del Presidente della Repubblica n. 49 del 2013.

Le recenti tendenze della normativa europea non consentono la possibilità di chiedere/ottenere compensazioni industriali (offset) e obbligano i Paesi membri ad individuare e/o favorire attività che sostituiscano gli offset stessi. A tal proposito, vanno individuate le possibilità di avviare attività di co-produzione (evolving offset) con industrie di Paesi stranieri sotto la copertura di appositi MoUs, rendendo così l'industria nazionale in grado di realizzare delle economie di scala per aumentare la competitività a livello internazionale.

Si ribadisce, inoltre, con riferimento alle procedure di acquisto attraverso l'invocazione dell'Articolo 346 del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea, la necessità di perseguire scrupolosamente i principi di convenienza, economicità ed efficienza nell'esercizio dell'azione amministrativa.

A tal riguardo, nel nuovo contesto europeo delineatosi a seguito dell'entrata in vigore del trattato di Lisbona e a seguito dell'adozione delle citate Direttive, è prevedibile un rafforzamento e un'evoluzione del ruolo della European Defence Agency (EDA) e dei rapporti tra quest'ultima e l'OCCAR. Tali dinamiche vedranno il Segretariato Generale impegnato in un'azione di monitoraggio e di partecipazione attiva nei vari settori di interesse.

Infine, in considerazione che il decreto legge 95/2012, convertito in legge 7 agosto 2012, n. 135 (cd. spending review) ha previsto all'art. 12, comma 20, la soppressione degli organismi collegiali, ivi compreso il Comitato Consultivo per la valutazione tecnico economica dei contratti di potenziamento ed ammodernamento e che la riorganizzazione del Segretariato Generale ha determinato un più ampio esercizio delle funzioni di coordinamento, indirizzo e controllo sull'attività contrattuale delle Direzioni Tecniche, si rende necessario continuare a prevedere - ad opera del Segretariato - una preventiva valutazione, in termini giuridico - amministrativi e tecnico-economici, dei progetti di contratto pari o superiori a 5 milioni di euro prima di procedere alla relativa stipula, ovvero all'inizio della trattativa.

In tale quadro, le Direzioni Tecniche provvederanno ad inviare al Segretariato Generale i progetti di contratto, relativi al potenziamento ed ammodernamento di importo pari o superiore a 5 milioni di euro, quando trattasi di acquisizioni direttamente destinate alla difesa nazionale, corredati di tutta la necessaria documentazione atta a consentire una attenta disamina/analisi dei medesimi progetti.

#### **4. PROGRAMMI DI SVILUPPO**

Il coordinamento delle attività poste in essere dalle Direzioni responsabili delle acquisizioni di sistemi ed equipaggiamenti è azione fondamentale per garantire la tempestività e la coerenza del quadro informativo a disposizione del vertice del Dicastero e per assicurare la convergenza tra le linee programmatiche tecnico-amministrative e gli obiettivi generali dell'ammodernamento ed il mantenimento dello strumento militare.

È necessario, pertanto, che le Direzioni assicurino un flusso informativo costante e tempestivo e un impiego delle risorse umane che garantisca continuità nella gestione dei programmi



*d'armamento. Al riguardo, gli organi competenti del Segretariato provvederanno all'elaborazione di procedure informatiche di repertorio per facilitare il flusso d'informazioni.*

*La materia riguardante i requisiti operativi è chiaramente competenza degli Stati Maggiori, ma il Segretariato può contribuire alla ricerca di ottimizzazioni e quindi di economicità, proponendo, ove appaia opportuno, motivate verifiche di requisito. Ciò perché sia dalle attività tecnico-amministrative su un programma sia dall'insieme delle attività del Segretariato (osservatorio privilegiato su tutto il complesso dei programmi) emergono elementi che inducono alla potenzialità di un miglior costo-efficacia nel raggiungimento degli obiettivi sostanziali di un dato programma. E' una operazione che deve diventare sistematica e metodica: le limitate risorse di bilancio inducono a impegnarsi su questa strada.*

## **5. RICERCA TECNOLOGICA**

*Le attività di Ricerca e Tecnologia, in ogni fase del processo (strategia, pianificazione, controllo e utilizzo) dovranno mirare sia al raggiungimento delle capacità operative future dello strumento militare, sia al supporto in ambito nazionale delle tecnologie emergenti di interesse della Difesa.*

*In campo nazionale, tali attività dovranno essere svolte massimizzando la sinergia con la politica tecnico-scientifica nazionale, prevedendo puntuali e costanti rapporti con altri Dicasteri, in primis con il Ministero dell'Istruzione della Università e della Ricerca. In tale quadro, dovrà trovare attuazione concreta l'accordo "quadro" firmato con il Consiglio Nazionale delle Ricerche il 22 gennaio 2014, finalizzato alla collaborazione su temi di ricerca tecnologica di interesse comune, con ricadute sulla competitività dell'industria nazionale, sul progresso scientifico e sullo sviluppo strategico.*

*In aggiunta, dovrà essere perseguita la massima cooperazione in ambito Amministrazione Difesa, al fine di evitare duplicazioni, nel rispetto dei compiti di ciascuna Unità Organizzativa. Per incrementare l'efficacia delle iniziative correlate con il Piano Nazionale della Ricerca Militare, dovranno essere poste in essere iniziative dedicate finalizzate ad offrire maggiore pubblicità in ambito periferico, ad effettuare una migliore verifica delle qualifiche dei proponenti (tecniche e finanziarie) allo scopo di massimizzare il raggiungimento dei risultati.*

*In campo internazionale, stante il ruolo dell'Italia nel panorama mondiale, va data attuazione alla volontà politica di mantenere un'importante presenza sia nel contesto atlantico che in quello europeo. In particolare dovranno essere seguiti i progetti di ricerca su tecnologie polifunzionali che in ambito Unione Europea vengono finanziati attraverso i fondi F.P. Horizon 2020 identificando precise linee di policy intese alla salvaguardia degli interessi nazionali nel settore dell'innovazione e della ricerca in cooperazione internazionale europea.*

*Nel merito, altresì, non andranno trascurate iniziative al di fuori di tali contesti, laddove ne sia evidente il vantaggio.*

*Allo scopo di garantire il corretto monitoraggio delle attività in corso e di quelle concluse, le Direzioni Tecniche/Generali, laddove coinvolte, dovranno garantire un flusso informativo costante e tempestivo e un impiego delle risorse umane che garantisca continuità nella gestione dei programmi di Ricerca e Tecnologia.*

*Inoltre, è opportuno sottolineare che, nell'ambito della ricerca tecnologica è inserito il programma, in corso di sviluppo, relativo alla "Matrice delle tecnologie abilitanti".*

*Il progetto nasce dall'esigenza di incrementare lo scambio di informazioni tra la "domanda" tecnologica (di tutti i Dicasteri – non solo la Difesa – e l'Industria) e "l'offerta" delle tecnologie disponibili o in corso di sviluppo (presso Centri di ricerca militari e civili statali e privati, Università, Distretti, Poli e Parchi tecnologici), al fine di incentivare le sinergie tra l'Industria nazionale, il mondo finanziario ed analoghe realtà europee/internazionali, oltre che*



*per favorire il pooling and sharing delle tecnologie, fruendo dei finanziamenti dell'UE o di nazioni extracomunitarie.*

*Dal punto di vista della politica industriale, la matrice rappresenterà una base di riferimento, condivisa per la programmazione nel medio e lungo termine, degli investimenti in tecnologie abilitanti di interesse che saranno definite sulla base di precisi indirizzi capacitivi e della possibilità, delle stesse, di essere tradotte in applicazioni caratterizzate da elevato costo-efficacia (exploitation industriale).*

## **6. STANDARDIZZAZIONE E GOVERNANCE DELLA GESTIONE DELLA QUALITÀ**

*L'efficacia dell'attività di standardizzazione ha rilevanza strategica per la funzionalità di qualsiasi organizzazione complessa. In tale ottica, dovrà essere perseguito il massimo coordinamento tra le articolazioni organiche competenti per trattare le problematiche del settore, sia in ambito nazionale che internazionale. In particolare dovrà essere realizzato un coordinamento ottimale affinché le problematiche di standardizzazione riguardanti la NATO e l'EDA trovino trattazione sinergica nell'ambito dell'area tecnico-amministrativa, ed affinché input ed output del processo di standardizzazione siano il prodotto dell'azione congiunta di tutte le articolazioni competenti. Per quanto specificatamente concerne i rapporti tra standardizzazione militare e normazione tecnica nel settore civile, dovrà essere focalizzata l'attenzione sulla massimizzazione della produttività del Comitato Tecnico Misto tra Amministrazione della Difesa, Federazione Aziende Italiane per l'Aerospazio, la Difesa e la Sicurezza (AIAD), ed Ente Nazionale Italiano di Unificazione (UNI).*

*Inoltre, il Segretariato, anche tramite le Direzioni, deve acquisire materiale per la Difesa che soddisfi i requisiti prestazionali richiesti a livello NATO e prodotto da fornitori che attuino un Sistema Gestione Qualità aziendale appropriato al tipo di fornitura, assicurando, nel contempo, il rispetto dei tempi di consegna e i costi prefissati.*

*In tale contesto, il Segretariato provvederà, quindi:*

- alla definizione della "Politica della Qualità" del Segretariato che armonizzi e razionalizzi i processi;*
- alla stesura della clausola di assicurazione qualità "basica standard", applicabile da tutte le Direzioni, integrabile con paragrafi aggiuntivi, onde tener conto della peculiarità dei sistemi/equipaggiamenti in acquisizione;*
- ad armonizzare le procedure, attualmente vigenti a livello di Direzioni, in materia di valutazione dei fornitori ed a rilasciare le attestazioni di conformità ai sistemi di gestione qualità aziendali secondo le pubblicazioni NATO della serie AQAP;*
- alla emissione di apposite Direttive per armonizzare le procedure di esecuzione e di mutua accettazione dei Servizi di Assicurazione Qualità Governativa (AQG);*

*Attraverso i competenti organi del Segretariato si provvederà, inoltre, ad istituire e documentare un Sistema Gestione Qualità, orientato per processi, secondo i dettami della ISO 9001:2008.*

## **7. INFRASTRUTTURE**

*La razionalizzazione e la valorizzazione del patrimonio infrastrutturale della Difesa costituisce una priorità del vertice politico-militare da perseguire utilizzando tutti gli strumenti messi a disposizione al Dicastero da parte del legislatore, in particolare con il D. Lgs. n. 66/2010, art. 307 e s.m.i..*



*Nel settore del demanio si dovrà pertanto proseguire in sinergia con l'Amministrazione finanziaria – nelle attività negoziali con le amministrazioni ed enti locali (protocolli d'intesa e accordi di programma) volte alla valorizzazione, permuta e gestione degli immobili, in particolare quelli inseriti nel tessuto urbano e/o non più funzionali alle esigenze delle componenti dell'A.D., suscettivi di una diversa destinazione urbanistica. Tutto ciò al fine di venire incontro alle aspettative socio-economiche delle comunità locali e alle necessità della Difesa di ridurre i costi di esercizio e di disporre di nuove e più funzionali infrastrutture.*

*Ciò consentirà anche di procedere a un importante piano di dismissione di immobili e infrastrutture, quale contributo alla revisione dello Strumento Militare e come concorso al più generale risanamento finanziario del Paese. In tale quadro, dovranno altresì essere favorite iniziative di gestione economica dei compendi immobiliari, anche con affidamenti a soggetti terzi, in linea con la direttiva SMD-F-013, concernente le modalità e le procedure per l'attribuzione a Difesa Servizi S.p.A. dell'attività di gestione economica di beni e servizi resi dall'A.D..*

*Quanto al settore lavori, le risorse finanziarie disponibili devono essere indirizzate esclusivamente a favore degli immobili sui quali – all'esito del processo di razionalizzazione di cui alla L. n. 244/2012, attualmente in corso – permarrà l'interesse della Difesa, ad eccezione di eventuali interventi urgenti, discendenti da obblighi di legge (sicurezza, inquinamento e antinfortunistica), che si rendessero necessari su immobili di prevista ma non immediata dismissione*

*Nel campo della valorizzazione ambientale dei siti della Difesa, si dovrà proseguire nello sforzo, già avviato, volto a conseguire un più razionale ed efficace utilizzo del parco infrastrutturale disponibile, sfruttando le opportunità offerte dalle peculiarità riconosciute agli immobili militari dalla normativa di settore (D. Lgs. n. 66/2010, art. 355); in tal senso, si dovrà promuovere la realizzazione di impianti di produzione energetica in sede da fonti rinnovabili, favorendo al contempo l'individuazione centralizzata delle procedure più idonee per cogliere le opportunità offerte dalla L. n. 99/2009 in materia di energie rinnovabili, risparmio energetico e tutela ambientale.*

*Da ultimo, al fine di disporre di un sistema informativo di vertice attendibile e realmente funzionale a un processo decisionale più rapido e puntuale, è indispensabile proseguire, relativamente al parco infrastrutturale e alloggiativo della Difesa, nel processo di informatizzazione dello specifico settore con l'impiego e il costante aggiornamento della piattaforma gestionale centralizzata ("Ge.Pa.D.D."), gestita dalla Direzione dei lavori e del demanio. Ciò anche al fine di consentire all'A.D. di dare piena attuazione alle disposizioni di cui all'art. 2, comma 222, della L. 191/2009 (Finanziaria 2010) in materia di obblighi di comunicazione dell'Agenzia del demanio di dati identificativi dei beni, al fine della redazione del rendiconto patrimoniale dello Stato a prezzi di mercato e del rendiconto generale.*

## **8. INNOVAZIONE E INFORMATIZZAZIONE**

*Per quanto riguarda l'informatizzazione si proseguirà il percorso intrapreso di razionalizzazione ed efficientamento dei Sistemi Informativi dell'intera Area Tecnico Amministrativa Centrale attraverso attività volte all'omogeneizzazione hardware e software in piena sinergia con lo Stato maggiore della difesa. In particolare, dal punto di vista hardware dovrà essere profuso il massimo impegno per rendere operativo il Centro Elaborazione Dati dell'Area T/A, composto dagli apparati installati presso i sedimi di via Marsala e Giovanni Messe, che erogherà i servizi necessari alla struttura Centrale e alle Direzioni Generali e Tecniche, operando in assetto «disaster recovery» e «business continuity». In tale ottica si dovrà lavorare in maniera quanto più possibile sinergica con le Direzioni al fine di agevolare le procedure di trasferimento dei servizi necessari all'operatività dagli attuali centri esistenti*



*presso le singole Direzioni a quello Unificato. Tale percorso di omogeneizzazione interessa anche la componente software, che dovrà essere uniformata mediante l'impiego di prodotti già individuati in ambito difesa. In tale processo di standardizzazione dei software, un punto di particolare riguardo, per le Direzioni, sarà costituito dagli applicativi gestionali relativi all'area del Procurement.*

*In tutti gli Enti dovrà essere dato impulso all'utilizzo di programmi già in uso in ambito difesa e, in linea con la vigente normativa nazionale, particolare attenzione verrà prestata alla gestione dematerializzata della documentazione amministrativa e alla gestione del personale. Il percorso di razionalizzazione dei sistemi informativi descritto si inserisce in un'ottica più ampia di reingegnerizzazione dei processi organizzativi dell'intera area T/A, anche con riferimento al nuovo quadro normativo, con l'obiettivo di favorire un più fluido e proficuo scambio di competenze e informazioni tra i diversi enti coinvolti e abilitare modalità di collaborazione più efficaci ed efficienti.*

## **9. RIORGANIZZAZIONE DELLE STRUTTURE ORDINATIVE**

*Nel quadro del progetto di accorpamento delle funzioni comuni nell'ambito di un'unica struttura, in aderenza al D.Lgs. 66/2010, si è realizzato il trasferimento delle funzioni della Direzione Generale dei lavori e del demanio alla corrispondente Direzione dei lavori e demanio.*

*Per effetto dei provvedimenti discendenti dalla Legge Delega 244/2012, e dal D.L. 6 luglio 2012, n. 95, convertito con L. 7 agosto 2012, n. 135 (c.d. "spending review") con specifici interventi "ad hoc" potrà essere valutata la possibile riconfigurazione delle altre Direzioni Generali nonché una eventuale riconfigurazione delle strutture di staff del Segretariato, proseguendo nella già iniziata opera di razionalizzazione delle strutture, al fine di eliminare le ridondanze e assicurare una maggiore unicità di indirizzo dell'intera area T/A.*

*I provvedimenti normativi richiamati hanno modificato in modo significativo la fisionomia del Segretariato generale e determinato una più spinta azione di direzione e coordinamento interno all'Area Tecnico-Amministrativa, volta a rendere ulteriormente sinergiche le attività di carattere decisionale in campo tecnico nonché il rafforzamento, nell'ambito della propria competenza, delle sue funzioni di strumento vitale alla definizione e all'esecuzione della politica degli armamenti.*

*Nei progetti di riordino che si sono susseguiti nel tempo, l'obiettivo da conseguire è stato quello di garantire comunque alla struttura del Segretariato, in sintonia con le direttive politiche del Ministro della Difesa e tecnico-operative del Capo di Stato Maggiore della Difesa, oltreché in sinergia con gli altri Dicasteri, la capacità di poter assolvere le seguenti funzioni:*

- garantire unicità di indirizzo nell'emanazione delle disposizioni applicative relative agli affari giuridici, economici, disciplinari e sociali del personale militare e civile nonché materia di contenzioso e antinfortunistica;*
- assicurare alle Forze Armate sistemi d'arma e equipaggiamenti che garantiscano allo strumento militare, in aderenza alla Direttiva ministeriale in merito alla politica militare, la massima protezione e la migliore capacità operativa, sulla base dei requisiti approvati dal Capo di Stato Maggiore della Difesa ed in coerenza con le risorse finanziarie disponibili;*
- sostenere le aziende nazionali nel loro posizionamento a livello internazionale e contestualmente indirizzarle verso una maggiore integrazione in ambito europeo, anche con nuovi strumenti quali quelli introdotti dalle norme che consentono al Ministero della Difesa di svolgere attività di supporto tecnico-amministrativo per l'acquisizione, da parte di Stati esteri con i quali esistono accordi di cooperazione, di materiali d'armamento prodotti dall'industria nazionale e anche in uso alle Forze Armate;*



- valorizzare il potenziale difensivo e di sicurezza nazionale, garantendo la salvaguardia delle tecnologie abilitanti strategiche affinché lo Strumento Militare possa continuare ad operare con efficacia e senza condizionamenti d'impiego;
- fornire supporto giuridico e amministrativo per l'attuazione della normativa cd. "golden power" (dl. 21 del 15.03.12 convertito in legge n. 56 del 11.05.12) per l'esercizio dei cosiddetti "poteri speciali" in caso di minaccia per gli interessi essenziali della difesa e sicurezza nazionale.

## **10. GESTIONE DEGLI STABILIMENTI E RAPPORTI CON L'AGENZIA INDUSTRIE DIFESA**

*Lo Stabilimento militare pirotecnico di Capua, in fase di riorganizzazione e riqualificazione, dovrà assicurare lo sviluppo e la cooperazione con l'industria privata di settore, per la coproduzione di munizionamento di piccolo calibro a favore delle F. A. a condizioni concorrenziali con il mercato di riferimento, realizzando, in tal modo, una forma di partenariato pubblico-privato utile ad accrescere le capacità produttive dello Stabilimento, migliorando il profilo qualitativo, tecnico e aumentando il livello di aggiornamento professionale. Dovranno essere assicurate le attività tecnico-amministrative per l'implementazione delle capacità produttive dell'ente per soddisfare, eventualmente, ulteriori richieste provenienti anche da mercato estero.*

*Nel contesto di una razionalizzazione delle risorse assegnate alla Difesa occorrerà proseguire ed intensificare la cooperazione con l'Agenzia Industrie Difesa, accertando che le forniture e i servizi derivanti dalle capacità produttive dell'Agenzia manifestino sempre oggettivi tratti di efficienza, efficacia ed economicità.*

## **11. GESTIONE AMMINISTRATIVA**

*Nel rispetto del mutato quadro di riferimento normativo e delle direttive impartite dall'Autorità Politica il progetto di riorganizzazione si dovrà basare sul fondamentale presupposto di non prevedere nuovi o maggiori oneri a carico della finanza pubblica e di tendere ai parametri di spesa standard adottati in ambito europeo ed alleato. Le attività di gestione amministrativa per l'anno 2014 e successivi dovranno, pertanto, essere improntate – in linea con il citato processo di riorganizzazione e razionalizzazione dell'area T/A, già attuato in buona parte mediante l'entrata in vigore del DM 16 gennaio 2013, ai classici criteri di operatività, efficienza ed economicità, compatibili con gli obiettivi di finanza pubblica.*

*In tale quadro si inserisce anzitutto, l'opera di "riduzione degli organici" ed ottimizzazione delle strutture disponibili che costituiscono obiettivi irrinunciabili a cui tendere nell'immediato e prossimo futuro.*

*E' necessario che venga osservata con il massimo scrupolo la normativa in materia di anticorruzione varata dal governo con la legge .190/2012 anche in considerazione delle ricadute che l'applicazione di quella norma ha sull'attività contrattuale e sul tema trasversale della trasparenza.*

*Si richiama, poi, l'attenzione degli agenti responsabili in ordine alla necessità di assicurare la puntuale ottemperanza degli obblighi introdotti dalla recente normativa in materia di pagamento dei debiti della pubblica amministrazione.*

*In particolare si evidenziano le prescrizioni di cui al decreto legge 8 aprile 2013, n.35, recante "disposizioni urgenti per il pagamento dei debiti scaduti della pubblica amministrazione, per il riequilibrio finanziario degli enti territoriali, nonché in materia di versamento di tributi degli enti locali", convertito, con modificazioni, dalla legge 6 giugno 2013, n. 64.*



*Tale normativa prevede in capo alle amministrazioni pubbliche specifici obblighi afferente alla ricognizione periodica (annuale) ed alla certificazione dei debiti da attuarsi attraverso la piattaforma elettronica istituita dal Ministero dell'Economia e delle Finanze - Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato. Le prescrizioni di cui alla citata normativa hanno la finalità di favorire il pagamento dei debiti certi, liquidi ed esigibili di parte corrente e di parte capitale relativi ad obbligazioni per somministrazioni, forniture appalti e prestazioni professionali*

*Il quadro normativo sopra delineato si salda con le disposizioni sui tempi massimi di pagamento recentemente introdotte dal decreto legislativo 9 novembre 2012, n. 192, che modifica il decreto legislativo 9 ottobre 2002, n. 231.*

*In materia di tracciabilità, si ritiene opportuno richiamare l'importanza di tale attività - inserita nell'ambito delle competenze del II Reparto - con particolare riferimento alla disciplina richiamata dal Regolamento (CE) n. 150/2003 afferente la sospensione dei dazi doganali nel caso di importazione di materiale di armamento (e relativi componenti) per le esigenze delle Forze Armate italiane, la quale deve essere condotta secondo criteri di efficienza ed efficacia e deve fare capo agli organi centrali di F.A. che fungono da importatori.*

*Inoltre, in materia di monitoraggio e coordinamento dell'attività amministrativa, con particolare riferimento alle procedure connesse ai pagamenti verso l'A.D., nonché alla recente disciplina in materia di fatturazione elettronica, si richiama la massima attenzione, ai vari livelli organizzativi, circa agli adempimenti posti in essere dallo Stato Maggiore della Difesa, di concerto con il Segretariato, per l'adesione al "nodo dei pagamenti", ed all'attuazione degli adempimenti previsti in tema emissione, trasmissione e ricevimento della fattura elettronica, nei termini già stabiliti dal decreto del Ministro dell'economia e delle finanze 3 aprile 2013 n. 55 e Circolare n. 37 in data 4 novembre 2013.*

*Come precedentemente indicato, inoltre, è oramai legge il decreto che ha istituito anche nell'ordinamento giuridico italiano l'istituto della cd. Golden Power (già Golden Share), che consiste nell'esercizio di poteri 'speciali' del Governo a seguito della privatizzazione o della vendita di parte del capitale di una impresa pubblica. Per il settore Difesa è prevista la possibilità di salvaguardare gli interessi definiti 'strategici' della difesa e della sicurezza nazionale, attraverso tre distinti 'poteri speciali': 1) imposizione di specifiche condizioni a tutela di imprese ritenute di interesse nazionale; 2) potere di veto a cessioni, fusioni o scissioni di società rilevanti per il settore difesa; 3) opposizione all'acquisto di partecipazioni in imprese nazionali da parte di soggetti diversi dallo Stato italiano. In ragione della specificità della tutela, nell'ambito della Difesa è stato assegnato al Segretariato Generale il compito di centro propulsore delle attività connesse alla Golden Power: in particolare, con ordine di servizio n. 071/2013 del Segretario Generale pro tempore, è stata costituita, nell'ambito del II Reparto, una struttura di Progetto per il "Coordinamento delle attività e dei materiali a rilevanza strategica e dei rapporti con il Ministero dello Sviluppo Economico. A tal proposito, si rende necessaria, al fine di ottenere migliori risultati di coordinamento in ambito interno all'area T/A, l'istituzione presso ogni Direzione Tecnica del Segretariato Generale, nel corso del corrente anno, di un referente istituzionale che possa interfacciarsi con il predetto Segretariato in materia di golden power. Sarà cura di ogni Direzione individuare - tra il proprio personale, civile e militare - almeno un soggetto il cui nominativo dovrà essere reso noto, nel miglior tempo utile, sia all'Ufficio Generale del Segretario Generale che al II Reparto 'Coordinamento Amministrativo' ed al III Reparto 'Politica industriale e relazioni internazionali'.*

*In tale quadro, saranno date direttive per individuare sia il nominativo di cui sopra sia gli assetti strategici di ogni industria presente sul territorio nazionale.*



## **12. PROGRAMMAZIONE INTEGRATA STRATEGICO-FINANZIARIA, ECONOMICA E GESTIONE DI BILANCIO**

*Il quadro economico-finanziario di riferimento, in cui vanno inquadrare le attività di programmazione integrata e di gestione del bilancio, risulta caratterizzato dalla presenza di ulteriori misure legislative volte a razionalizzare la spesa pubblica. In particolare, per effetto delle disposizioni contenute nella legge di stabilità 2014 (Legge 147/2013) e nel recente Decreto Legge 28 gennaio 2014, n. 4, si è registrata una sensibile contrazione delle risorse finanziarie destinate al "settore funzionamento" dell'Organo Programmatore Segredifesa.*

*Ciò comporterà l'inderogabile necessità di rivisitare, in chiave riduttiva e secondo parametri di spinta efficienza gestionale, le esigenze di spesa programmaticamente previste nell'ambito dell'Area T/A, sia per il corrente esercizio finanziario, sia per il triennio 2014/2016.*

*A tal fine, sulla base degli specifici indirizzi che potranno essere adottati, ciascun Organo Programmatore settoriale (OP2) dovrà individuare i beni/servizi da approvvigionare e, conseguentemente, definire il correlato fabbisogno finanziario mediante un processo metodologico che preveda:*

- il censimento dettagliato delle esigenze, attraverso un'accurata attività di analisi, selezione critica e valutazione di merito delle richieste dei vari utenti;*
- la sistematica attribuzione di un intellegibile livello di priorità in cui collocare tali esigenze, secondo moduli funzionali/capacitivi che consentano di realizzare livelli successivi di efficacia funzionale, incrementali rispetto ai livelli standard minimali.*

*In tale contesto, particolare attenzione dovrà essere rivolta, sia in fase di programmazione sia in fase gestionale, ai seguenti item:*

- missioni del personale militare e civile, in cui dovrà proseguire la già avviata attività di razionalizzazione delle spese, utilizzando tutti gli accorgimenti idonei a consentire la massima economicità (accorpamento delle esigenze, invio del personale strettamente necessario, utilizzo di strutture logistiche dell'A.D., ricorso alle videoconferenze, ecc.);*
- trasporti, in cui dovrà essere massimizzato l'utilizzo dei vettori militari, valutando in termini di costo/efficacia il ricorso all'outsourcing;*
- manovalanza, in cui dovranno essere compendiate le strette esigenze funzionali di ciascun settore dell'Area T/A, con i più generali principi del supporto al processo occupazionale dell'imprenditoria privata;*
- spese generali/d'ufficio, in cui dovrà essere perseguita ogni utile azione volta a un maggiore contenimento delle spese non strettamente necessarie all'assolvimento dei compiti istituzionali (riviste e abbonamenti periodici, carta/cancelleria, materiale tipografico, ecc.).*

*In sostanza, si tratterà di adottare un nuovo approccio metodologico, volto a superare criteri statici di programmazione/impiego dei fondi e che correli in modo inequivocabile le risorse finanziarie agli obiettivi assegnati.*

*Analoga attenzione dovrà essere rivolta, in fase d'esercizio, alla corretta esecuzione finanziaria e temporale delle singole attività/imprese e all'andamento dell'attività contrattuale ed amministrativa, per consentire il tempestivo intervento del pertinente OP2 in caso di varianti di situazioni tecnico-finanziarie e ottimizzare la gestione dei fondi. A tal riguardo, dovrà essere assicurato, a tutti i livelli, un sempre più oculato e proficuo impegno finanziario e amministrativo delle risorse rese disponibili, evitando in ogni modo di concentrare, nella fase conclusiva dell'esercizio, attività negoziali la cui mancata finalizzazione possa dar luogo ad economie di bilancio, in termini di competenza e/o di cassa. In tale ambito, l'Ufficio Generale CRA, punto di riferimento apicale degli OP2 e responsabile dell'allocazione delle risorse nel momento e nel quantitativo necessari, dovrà fornire impulso e concretezza all'attività di monitoraggio della spesa, da condursi periodicamente mediante un approccio bottom up, che muova dagli utenti finali della spesa e, attraverso la filiera dei competenti OP2, fornisca*



informazioni aggiornate e dettagliate sullo stato di attuazione dei vari programmi, per orientare al meglio le scelte e le azioni delle S.A..

Con specifico riferimento alla programmazione strategica relativa all'esercizio finanziario appena avviato, l'intera filiera programmatica è stata rivisitata alla luce di:

- specifiche disposizioni fornite da SMD/OIV, in tema di istituzione di nuovi PO e di semplificazione della filiera strategica esistente, soprattutto con riferimento alla struttura dei Programmi Operativi associati agli obiettivi dei dirigenti dell'Area T/A;
- obiettivi assegnati a SGD che, nel corso del 2013, sono stati regolarmente completati o che si è reso necessario riproporre nel corrente anno, a causa della presenza di alcuni elementi esogeni che ne hanno determinato la parziale finalizzazione.

In tale contesto, particolare rilevanza assumono gli obiettivi afferenti a:

- “qualità dei servizi”, “trasparenza ed integrità” e “pari opportunità/benessere organizzativo”, fino ad oggi non valorizzate nell'ambito della filiera strategica del Dicastero e che dovranno essere perseguiti nell'Area T/A, rispettivamente, attraverso :
  - la tempestiva applicazione del D. Lgs. n. 198/2009, in tema di standard qualitativi ed economici stabiliti per le Pubbliche Amministrazioni e mediante la definizione dei relativi servizi e la conseguente revisione del vigente D.M. del 19.10.2011;
  - costante aggiornamento e compiuta attuazione del “programma triennale per la trasparenza e integrità” da parte del Responsabile del Dicastero;
  - approfondita conoscenza degli istituti messi a disposizione dall'A.D. per favorire le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e il contrasto alle discriminazioni, secondo le direttive del Responsabile del Dicastero e del Comitato Unico di Garanzia;
- stato di attuazione dei Programmi Operativi istituiti in applicazione della Direttiva n. 2/2471/7-2-1 in data 28.08.2012 del Ministro della Difesa pro-tempore, da valutare alla luce della continua evoluzione del quadro di riferimento ed in considerazione di quelli definitivamente conclusi nel 2013 e/o riproposti per il triennio 2014-2016.

Particolare cura dovrà essere posta ai periodici monitoraggi previsti dalla programmazione strategica, atteso che, per effetto della stretta concatenazione gerarchica degli obiettivi, il mancato conseguimento anche di un solo Programma Operativo avrebbe inevitabili ripercussioni sul raggiungimento del sovraordinato Obiettivo Operativo e, conseguentemente, su quello Strategico affidato al Capo di SMD dall'Autorità politica.

Con riferimento alla gestione del bilancio di cassa assumono particolare rilievo, ai fini di una puntuale previsione dei relativi flussi, le recenti linee d'indirizzo fissate dal Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF) che prevedono :

- “la necessità di effettuare previsioni di cassa sempre più accurate che richiedono una programmazione finanziaria di breve/medio periodo (circolare n. 26/2012);
- “l'introduzione dell'obbligo, a carico del dirigente responsabile della gestione, della predisposizione di un piano finanziario dei pagamenti (cronoprogramma) che, per talune tipologie di spesa, diviene condizione per l'ammissione al pagamento del titolo di spesa” (circolare n. 01/2013);
- la formulazione delle previsioni di cassa su base triennale - per ciascun triennio - da effettuare in occasione della predisposizione del bilancio dell'anno finanziario successivo (per l'e.f. 2014, circolare del MEF n. 32/2013).

In siffatto contesto, una maggiore accuratezza delle segnalazioni non può che concretizzarsi in una comparazione di tutte le informazioni relative ai pagamenti, mettendo in sistema le stesse, verificandone, altresì, la coerenza con le previsioni/rilevazioni dei dati comunicati dagli EdO all'UG CRA in occasione dei periodici monitoraggi di cassa. Conseguentemente, l'utilizzo massivo dei programmi informatici già disponibili a supporto dell'attività della Difesa (SIV-1,



*SICOS, FORMAGEST e SICOGE (funzionalità cronoprogramma) costituisce la cornice entro la quale sono sviluppate le linee guida d'indirizzo e coordinamento del Segretariato. Nell'attesa dello sviluppo di un nuovo sistema informatico per la gestione integrata del bilancio, che possa rispondere pienamente alle esigenze della Difesa nello specifico settore, occorre dare rinnovato impulso alla piena adozione del SICOS WEB da parte di tutte le DG/DT, per consentire il popolamento e scambio dati con il SIFAD/BC approntato dallo SMD.*

*Uno sforzo sinergico deve essere anche riservato alla capacità di spesa (impegno e pagamento), che costituisce per gli EdO del Segretariato un importante indicatore di misurazione dell'efficacia dell'azione amministrativa, ricorrendo a tutti i mezzi di flessibilità del bilancio, comprese appropriate variazioni compensative che devono essere comunque promosse in maniera organica ed unitaria, evitando formulazioni contraddittorie che impegnino in corso di esercizio gli stessi capitoli di bilancio con manovre ripetute e di segno contrario.*

*In aggiunta, in modo integrato e coerente con l'attività finanziaria, dovranno essere svolti gli adempimenti in materia di contabilità economia, consentendo la definizione dei costi secondo la natura (piano dei conti), la responsabilità (centri di costo) e la finalità (programmi), sia per la formulazione del budget/consuntivo, sia per la riconciliazione dei costi con la contabilità finanziaria (art. 21 L. 196/2009). In tale contesto, oltre al puntuale e scrupoloso rispetto, da parte dei referenti interessati, delle prescrizioni e tempistiche che regolano la delicata materia, assume un ruolo centrale la recente adozione del SICOGE Coint che, con la rilevazione della contabilità economico-patrimoniale-analitico e l'integrazione con la contabilità finanziaria, costituisce un efficace strumento di supporto per la gestione unitaria, il controllo e la trasparenza del bilancio.*

*Inoltre, particolare attenzione dovrà essere posta nel controllo di gestione delle risorse assegnate a questo Centro di Responsabilità Amministrativa, nonché nel coordinamento e monitoraggio delle attività afferenti lo sviluppo tecnico-amministrativo e finanziario dei programmi d'investimento e di funzionamento affidati agli EdO del Segretariato al fine di espletare, con carattere di continuità, una efficace azione di supporto ai processi decisionali dello SMD per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.*

*Tutto ciò richiede un ulteriore, ma ragionevole, impegno organizzativo da parte di tutte le unità di personale interessate alle quali dovranno essere attribuite dettagliate funzioni/compiti e connesse responsabilità per la finalizzazione delle attività economico-finanziarie e della programmazione strategica, rispetto alle quali, come di consueto, l'Ufficio Generale CRA provvederà, in corso d'anno, a indirizzare e coordinare tutte le attività di monitoraggio e controllo della spesa, al fine di pervenire alla completa realizzazione degli obiettivi assegnati all'Area Tecnico-Amministrativa.*

### **13. RELAZIONI CON ALTRI MINISTERI, ISTITUZIONI E AGENZIE DELLO STATO, INDUSTRIA**

*In tema di relazioni con le Unità Organizzative esterne al Ministero della Difesa, si pone sempre più l'esigenza che le attività maggiormente suscettibili di giovare - sotto i profili dell'efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa - di interventi di coordinamento, siano sottoposte a procedure rigorose ed univoche delle quali, altresì, il Vertice d'Area dovrà avere contezza.*

*Pertanto il flusso informativo verso il Segretariato deve essere sempre tempestivo ed esaustivo per quanto attiene la trattazione di pratiche di specifica competenza, al fine di garantire uniformità di comportamento in ambito Area Tecnico-Amministrativa e consentendo, altresì, di accorpare e trattare unitariamente esigenze eventualmente comuni a più Unità organizzative.*



*In tale contesto, con riferimento all'attività di controllo esercitata dall'Ufficio Centrale del Bilancio presso il Ministero della Difesa e dalla Corte dei Conti, le comunicazioni dirette a tali organi, segnatamente se correlate all'attività contrattuale, dovranno essere inviate, per conoscenza, al Segretariato. Attraverso il monitoraggio di tali atti e, nei casi di particolare rilevanza, il preventivo coordinamento delle posizioni, si confida di assicurare quella unicità di indirizzo ritenuta indefettibile obiettivo dell'azione del Segretariato. Si rammenta, al riguardo e con specifico riferimento ai rilievi mossi dall'Ufficio Centrale di Bilancio, che già con lettera n. M\_D GSGDNA 0084966 in data 28 dicembre 2010 il Segretariato ha fornito alle Direzioni Generali opportune indicazioni in tal senso.*

*Inoltre, come noto, il Ministero dello Sviluppo Economico interviene, sulla base di leggi specifiche, a supporto del comparto industriale della Difesa finanziando programmi di sviluppo ritenuti di prioritaria importanza per le Forze Armate di cui il Segretariato assicura la raccolta organica e sistematica degli elementi programmatici e finanziari, riferiti ai programmi di interesse, informando costantemente il livello politico. In questo quadro, il Segretariato svolge un ruolo centrale e di raccordo sia verso lo Stato Maggiore della Difesa, per i necessari elementi di indirizzo, sia verso il Ministero dello Sviluppo Economico, per l'attivazione di specifici provvedimenti.*

*La necessità di un'azione sinergica delle strutture organizzative della Difesa nelle relazioni con il comparto industriale è condizione imprescindibile per valorizzare i rapporti con tali interlocutori.*

*Pertanto, nel settore del procurement, i rapporti con la parte industriale, nazionale e internazionale, devono essere tenuti esclusivamente con gli elementi dell'organizzazione a ciò preposti, curando che siano di adeguato livello ed esortando, allo stesso modo, i propri interlocutori ad adottare analoghe predisposizioni. Di tali attività, a livello centrale e periferico, dovrà essere data informazione al Segretariato Generale, al fine di rendere possibile ogni eventuale valutazione di merito e consentire di trattare la materia in modo sinergico.*

*Inoltre, eventuali proposte di norma finalizzate a dirimere problematiche e/o ad ottimizzare pratiche e procedure connesse anche a specifici aspetti di pertinenza delle DD.GG./DD.TT., prima del loro invio a Ufficio Legislativo del Ministero Difesa, dovranno essere preventivamente coordinate con il Segretariato Generale al fine di consentire ogni eventuale considerazione di merito.*

*Nel settore della ricerca tecnologica il Segretariato, deputato a ricevere, selezionare ed armonizzare proposte di progetto di ricerca sia in ambito nazionale che internazionale (NATO/EDA/ LOI/UE/Bilaterali/Multilaterali), curerà i rapporti e le relazioni sia con le aziende/istituti/organismi proponenti sia, in generale, con l'industria nazionale, con gli altri dicasteri e con le organizzazioni internazionali, per qualificare sempre di più il proprio ruolo di "catalizzatore" nella generazione di progetti di ricerca di interesse per la Difesa che possono avere maggiore probabilità di successo.*

*Pertanto, attraverso le Direzioni Generali/Tecniche, coinvolte nel processo di valutazione delle proposte prima e delle attività tecnico-amministrative dopo, si dovrà accentuare ancora di più quella sinergia naturale e continua che è necessaria all'ottimizzazione dei risultati della ricerca ed alla loro trasformazione in reale innovazione tecnologica.*

*Infine, nel contesto delineato, trova collocazione il Servizio Registro Nazionale delle Imprese e Consorzi di imprese (SeRNI), istituito con la legge 9 luglio 1990 n. 185 e successive modificazioni, quale organo di controllo e tenuta del RNI ove sono iscritte tutte le società operanti nel settore della progettazione, produzione, importazione, esportazione, intermediazione, manutenzione e lavorazione connesse ai materiali di armamento, la cui banca dati viene inviata agli altri dicasteri interessati e soprattutto all'UAMA - MAE, - che è il*



*principale attore nella problematica delle autorizzazioni all'esportazione ed importazione -, con cadenza quindicinale. Con l'entrata in vigore del DLgs. 22 giugno 2012 n. 105, in attuazione alle direttive comunitarie, il carico di responsabilità del SeRNI è ulteriormente aumentato in misura tale da prevedere un suo potenziamento, in quanto sarà necessaria una più scrupolosa ed incisiva azione di controllo delle liste di materiali da iscrivere al registro anche e soprattutto al fine di monitorare il flusso e quindi la tracciabilità dei materiali di armamento.*

#### **14. PUBBLICA INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE**

*Al fine di garantire unitarietà d'indirizzo della politica d'informazione e comunicazione dell'area tecnico-amministrativa, in conformità alle competenze che sono assegnate dal Ministro della Difesa al Segretario Generale e in aderenza con la Direttiva sulla comunicazione strategica del Ministero della Difesa, il rilascio di interviste da parte dei Direttori, o di personale dipendente, e l'attività di pubblica informazione e comunicazione condotta nell'ambito delle proprie competenze, devono essere preventivamente autorizzate dal Segretario Generale.*

*I Direttori devono svolgere una capillare azione di sensibilizzazione nei confronti delle unità organizzative dipendenti, affinché l'immagine dell'area tecnico-amministrativa, delle Forze Armate e della Difesa in generale, proiettata all'esterno dell'organizzazione, sia percepita in termini positivi, attivando con il Servizio Pubblica Informazione del Segretariato, ove non già operante, un canale preferenziale di comunicazione, al fine di prevenire qualsiasi eventuale situazione di rischio mediatico.*

*La necessità del Segretariato di raccordare la comunicazione con le analoghe strutture del Gabinetto del Ministro e dello Stato Maggiore della Difesa, infatti, impone una ricezione tempestiva delle informazioni, al fine di garantire un corretto lavoro di analisi per contrastare la diffusione di notizie scorrette o strumentalizzazioni di vario genere. Pertanto, considerato che "Difesa" e "Sicurezza", in tutti i loro elementi, sono aree di interesse per la società, e ogni problematica comprende inevitabilmente anche aspetti di comunicazione, il contatto dei Direttori con il Servizio Pubblica Informazione del Segretariato deve avvenire, con congruo anticipo, con particolare riguardo alle attività che più si prestano ad esposizione mediatica.*

*Particolare attenzione, infine, deve essere rivolta dai Direttori all'attività svolta dai propri Uffici relazione con il pubblico, che costituiscono, ciascuno nell'ambito delle specifiche competenze, il punto di contatto del cittadino e dell'utente con la "Difesa" e non con la sola Direzione interessata.*

#### **15. ATTIVITA' DI COORDINAMENTO E CONTROLLO DEL SEGRETARIO GENERALE VERSO LE DIREZIONI GENERALI/DIREZIONI TECNICHE**

*L'attività di indirizzo, controllo e coordinamento, di cui al D.P.R. 90/2010, è effettuata costantemente dal Segretario Generale, oltre che con specifici atti di indirizzo e direttive, anche per il tramite dei Reparti/Uffici Generali del Segretariato che si interfacciano con le Direzioni Tecniche e Generali. In particolare, i Reparti/Uffici Generali del Segretariato, competenti per materia, dirameranno le disposizioni attuative, discendenti dalle decisioni assunte dal Segretario Generale.*

*È fondamentale, pertanto, per verificare l'efficacia della procedura, che vi sia un costante e continuo flusso informativo dalle Direzioni Generali e Tecniche, con specifico riferimento alle azioni intraprese ed ai principali risultati conseguiti.*

*E' altresì importante, nell'ottica di garantire una visione unitaria del contenzioso agli organi di vertice e al fine di svolgere una azione di armonizzazione dei profili difensivi dell'A.D., che*



vengano segnalate da parte delle Direzioni, le controversie di particolare rilievo e quelle seriali, tanto da permettere lo scambio di esperienze e delle migliori pratiche per la definizione di comportamenti omogenei e per l'adozione di criteri generali e uniformi. Inoltre, al di là di specifici incontri con i singoli Direttori saranno previste riunioni periodiche a cui prenderanno parte tutti i Direttori e i Capi Reparto/Ufficio Generale del Segretariato, da cui discenderanno le linee d'azione necessarie e le verifiche dei risultati.

## **16. SUPPORTO ISTITUZIONALE ALL'EXPORT DELL'INDUSTRIA NAZIONALE**

L'industria italiana aerospaziale e degli armamenti costituisce uno dei comparti industriali più importanti del "Sistema Paese" in termini di proiezione italiana sui mercati internazionali, tutela dell'occupazione qualificata, concorso basilare all'ammodernamento del patrimonio tecnologico nazionale, ma anche per quanto riguarda la sua rilevanza strategica.

La contrazione delle risorse disponibili favorisce le aziende dei Paesi emergenti, grazie al basso costo del lavoro, rendendo sempre più complesso acquisire nuovi mercati e consolidare quelli tradizionalmente favorevoli.

Nell'ambito delle relazioni tra governi, la promozione avviene adottando una gamma di azioni che spazia dalla semplice esibizione dell'efficacia dei prodotti, mediante attività dimostrative o esercitazioni complesse, alla disponibilità nell'effettuazione di attività tecnico-amministrative di procurement per conto di Nazioni meno organizzate, alla formazione ed all'addestramento utilizzando risorse messe a disposizione, a titolo oneroso, da parte delle Forze Armate che utilizzano i sistemi proposti.

L'adozione ormai consolidata dell'approccio "Sistema Paese", in cooperazione tra le Amministrazioni interessate (Difesa, Esteri, Sviluppo Economico, Università e Ricerca), consente di fornire un adeguato sostegno alle vendite dell'Industria nazionale. Gli accordi bilaterali costituiscono la cornice privilegiata per la cooperazione nello sviluppo o per la vendita di materiali d'armamento, poiché consentono di far uscire le esportazioni dal campo puramente commerciale e di inquadrarle in accordi di collaborazione intergovernativa che consentano all'Italia il consolidamento dei rapporti con i propri partner in termini sia temporali sia di estensione a molteplici settori. Il recente disposto di legge (Articolo 537 ter del Decreto Legislativo 15 marzo 2010, N. 66) propone un nuovo ruolo dello Stato italiano, che è ora in grado di fornire al Paese acquirente attività di supporto tecnico-amministrativo svolte d'intesa con il Ministero degli Affari Esteri.

Proprio in quest'ottica del più ampio supporto alle vendite dell'Industria nazionale, il Segretariato Generale / DNA partecipa attivamente anche alle principali mostre aerospaziali e d'armamento nel mondo, in stretto collegamento con l'Industria. In occasione di questa tipologia di eventi una delle attività più qualificanti consta nell'organizzare incontri operativi delle autorità politiche e militari, al fine di agevolare le attività commerciali delle aziende o nell'ambito della gestione di programmi in cooperazione internazionale.

In tale contesto, le Direzioni Tecniche, per ciò che concerne la condotta delle attività in supporto all'industria nazionale, potranno fare riferimento ad una specifica direttiva che il Segretariato sta elaborando. Inoltre, al fine di ottimizzare le procedure e le relative attività le predette Direzioni Tecniche dovranno prevedere, al loro interno, un'Unità Organizzativa dedicata che possa costituire un punto di riferimento specifico ed unitario con il quale potersi interfacciare per la gestione delle diverse tematiche correlate con la materia di cui trattasi.

Un aspetto di particolare interesse è caratterizzato dalla rilevante presenza di Piccole e Medie Imprese (PMI) nel panorama industriale italiano. Tale strato industriale è quello più idoneo a recepire dinamicamente le variazioni delle esigenze operative ed a sviluppare cooperazioni con Università ed Enti di ricerca su base territoriale. Le qualità tecnologiche delle singole imprese sono monitorizzate all'estero e frequentemente le



aziende partecipano a programmi sviluppati dai concorrenti della grande industria nazionale. Il supporto attivo alle PMI riveste una grande priorità indicata a livello politico ed enfatizzata sia in ambito nazionale sia in ambito UE ed in tale quadro è stata istituita, nell'ambito del Segretariato, una unità organizzativa con il compito di rappresentare il punto di accesso del Segretariato verso le PMI del settore armamento e costituire elemento di coordinamento con le numerose unità organizzative di SGD/DNA interessate.

Nel merito, si è già avuto modo di affrontare problematiche considerate "sensibili" dalle PMI in termini di supporto necessario per quanto attiene, soprattutto, i seguenti argomenti:

- accesso al credito, particolarmente sentito nell'attuale situazione di crisi, e riduzione dei tempi di pagamento da parte delle grandi aziende con le quali collaborano nei contratti della Difesa;
- esigenza di promozione internazionale;
- conoscenza delle esigenze operative al fine di orientare le attività di Ricerca e Sviluppo.

## **17. CONCLUSIONI**

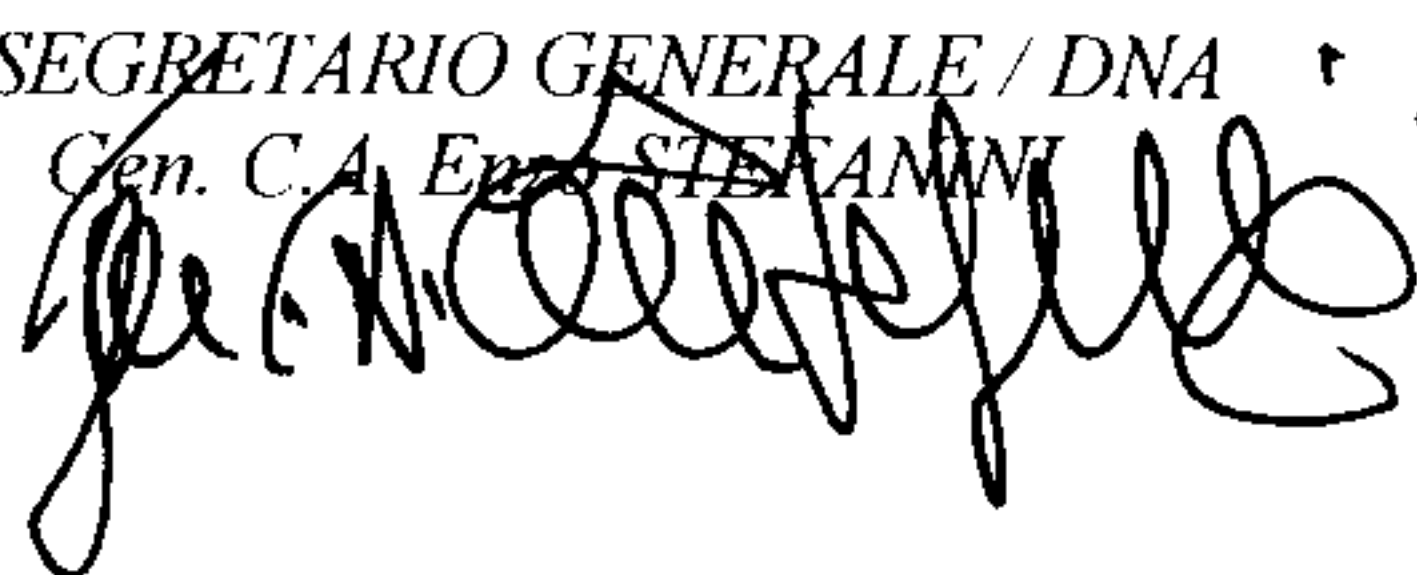
Il continuo processo di riorganizzazione del Segretariato Generale, allo scopo di dotarsi di una struttura che pervenga in maniera sempre più efficace ed efficiente al raggiungimento degli obiettivi, e la limitatezza delle risorse finanziarie, particolarmente avvertita in un momento di transizione e rinnovamento, rendono maggiormente necessario operare in maniera sinergica guardando solo all'interesse comune, unica garanzia di successo e conseguimento dei risultati attesi.

I Direttori, pertanto, sono chiamati a contribuire attivamente al cambiamento, migliorando le Unità organizzative alle dipendenze, ma guardando anche a come possono contribuire, affinché l'Area Tecnico-Amministrativa, nel suo complesso, possa adempiere, al meglio, ai compiti istituzionali.

La sfida dovrà coinvolgere tutti, al fine di ottenere una struttura più efficiente, moderna e funzionale, con personale motivato e orgoglioso di "essere stato presente" in una fase realmente "epocale" di grande trasformazione e profonda modernizzazione.

IL SEGRETARIO GENERALE / DNA

Gen. C.A. Enzo STEFAMINI





## ELENCO INDIRIZZI

|                                                            |             |
|------------------------------------------------------------|-------------|
| DIREZIONE GENERALE PER IL PERSONALE MILITARE               | <u>ROMA</u> |
| DIREZIONE GENERALE PER IL PERSONALE CIVILE                 | <u>ROMA</u> |
| DIREZIONE GENERALE DI COMMISSARIATO E DEI SERVIZI GENERALI | <u>ROMA</u> |
| DIREZIONE GENERALE DELLA PREVIDENZA MILITARE E DELLA LEVA  | <u>ROMA</u> |
| DIREZIONE ARMAMENTI TERRESTRI                              | <u>ROMA</u> |
| DIREZIONE ARMAMENTI NAVALI                                 | <u>ROMA</u> |
| DIREZIONE ARMAMENTI AERONAUTICI E PER L'AERONAVIGABILITA'  | <u>ROMA</u> |
| DIREZIONE DEI LAVORI E DEL DEMANIO                         | <u>ROMA</u> |
| DIREZIONE INFORMATICA, TELEMATICA E TECNOLOGIE AVANZATE    | <u>ROMA</u> |

e, per conoscenza

|                                                       |             |
|-------------------------------------------------------|-------------|
| SEGRETERIA PARTICOLARE SEGRETARIO GENERALE/DNA        | <u>SEDE</u> |
| SEGRETERIA PARTICOLARE VICE SEGRETARIO GENERALE/DNA   | <u>SEDE</u> |
| SEGRETERIA PARTICOLARE VICE SEGRETARIO GENERALE       | <u>SEDE</u> |
| UFFICIO GENERALE DEL SEGRETARIO GENERALE              | <u>SEDE</u> |
| I REPARTO                                             | <u>SEDE</u> |
| II REPARTO                                            | <u>SEDE</u> |
| III REPARTO                                           | <u>SEDE</u> |
| IV REPARTO                                            | <u>SEDE</u> |
| V REPARTO                                             | <u>SEDE</u> |
| VI REPARTO                                            | <u>SEDE</u> |
| UFFICIO GENERALE CENTRO RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVA | <u>SEDE</u> |