



*Ministero della Difesa*

# **Relazione sulla *performance* per l'anno 2011**

**(art. 10, comma 1, lettera b del  
Decreto Legislativo n. 150/2009)**

## SOMMARIO

1 PRESENTAZIONE E INDICE .....	2
2 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI.....	3
2.1 <i>Il contesto esterno di riferimento: il quadro politico-militare.</i> .....	3
2.2 <i>L'amministrazione</i> .....	4
2.3 <i>I risultati raggiunti</i> .....	6
2.4 <i>Le criticità e le opportunità</i> .....	8
3 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI .....	10
3.1 <i>Albero della performance</i> .....	10
3.2 <i>Obiettivi strategici</i> .....	15
3.3 <i>Obiettivi e piani operativi</i> .....	30
3.4 <i>Obiettivi individuali</i> .....	30
4 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ.....	37
5 PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE .....	39
5.1 <i>Premessa</i> .....	39
5.2 <i>Dimensione delle pari opportunità</i> .....	39
5.3 <i>Prospettiva di riferimento</i> .....	42
6 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE .....	44
6.1 <i>Fasi, soggetti, tempi e responsabilità</i> .....	44
6.2 <i>Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance</i> .....	45
ALLEGATO 1: PROSPETTO RELATIVO ALLE PARI OPPORTUNITÀ E AL BILANCIO DI GENERE..	48
ALLEGATO 2: TABELLA OBIETTIVI STRATEGICI.....	49
ALLEGATO 3: TABELLA DOCUMENTI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> .....	51

## 1 PRESENTAZIONE E INDICE

La Relazione sulla *performance* costituisce lo strumento mediante il quale l'Amministrazione Difesa illustra ai cittadini ed ai titolari di interessi interni ed esterni (i c.d. *stakeholder*), i risultati ottenuti dal Dicastero nel corso dell'anno precedente, con riferimento a quando previsto dal "Piano della *performance* e Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione" (di seguito "Piano della *performance*").

L'anno 2011 è il primo per il quale si redige questa tipologia di documento, la cui predisposizione discende dal decreto legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009 (di seguito "decreto") che ne prevede la comunicazione e la presentazione "alle associazioni di consumatori o utenti, ai centri di ricerca e ad ogni altro osservatore qualificato", nonché la **pubblicazione** sul sito istituzionale del Dicastero nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito" ([http://www.difesa.it/trasparenza\\_valutazione\\_merito](http://www.difesa.it/trasparenza_valutazione_merito)).

Nel dettaglio, la Relazione, consuntiva:

- i **risultati organizzativi e individuali raggiunti** rispetto alle risorse assegnate e ai singoli obiettivi programmati con il Piano della *Performance*, evidenziando gli scostamenti registrati nel corso dell'anno, indicandone le cause e le misure correttive adottate o da adottare;
- eventuali risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione ed innovazione;
- il bilancio di genere realizzato dall'Amministrazione.

L'articolo 11 del decreto, inoltre, attribuisce alla "trasparenza" il significato di accessibilità totale alle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, agli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, ai risultati dell'attività di misurazione e valutazione. È evidente che tale finalità deve essere raggiunta con particolare riguardo a quei settori dell'organizzazione e a quei procedimenti che hanno una rilevanza diretta per l'utenza esterna e a quelle attività che si riconducono all'espletamento di servizi o all'esercizio di pubbliche funzioni che incidono su posizioni giuridiche dei cittadini in quanto tali.

Ciò premesso, la presente relazione si conforma ai principi evidenziati nel "Piano della *performance*" con particolare riguardo alla peculiare natura dell'Amministrazione della Difesa - come espressamente riconosciuto dall'art. 19 della legge n. 183/2010 - che attiene alla specificità sia di tipo organizzativo ("militarità" delle strutture) che di tipo funzionale (riferibili alle "capacità di difesa e sicurezza nazionale"). Detta specificità impone di escludere dalla conoscibilità esterna elementi particolarmente dettagliati inerenti l'area tecnico - operativa (nella quale rientrano la pianificazione, l'impiego e l'addestramento delle Forze Armate) e quella tecnico-industriale, poiché queste presentano connotati di riservatezza legati alle funzioni di

difesa e di garanzia della sicurezza nazionale, che riguardano situazioni e realtà non accessibili pubblicamente, proprio per tutelare il corretto espletamento delle funzioni stesse ed il raggiungimento degli obiettivi.

Da tale evidenza deriva la necessità di circoscrivere la Relazione alla filiera programmatica ed ai risultati conseguiti, limitatamente alle Priorità Politiche ed agli Obiettivi Strategici, che si rendono completamente conoscibili ai Cittadini ed agli *stakeholder* esterni.

## **2 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI**

### *2.1 Il contesto esterno di riferimento: il quadro politico-militare.*

Il quadro internazionale si caratterizza per una elevata instabilità; a fronte di un ridotto numero di conflitti – palesi o latenti – fra Stati, si riscontra l’esistenza di numerose crisi interne a singoli Stati, ma con il potenziale di destabilizzare intere regioni. Inoltre, continuano a mutare gli equilibri economici, militari e politici, con l’emersione di nuovi attori regionali e globali.

In tale scenario, molteplici sono i rischi che gravano sugli interessi nazionali italiani. Molte delle crisi in atto, infatti, investono aree geograficamente prossime al territorio nazionale, oppure zone di strategica rilevanza per i nostri interessi economici o politici. Lo spostamento del baricentro economico e politico verso l’Asia e l’area del Pacifico, a sua volta, potrebbe nel tempo marginalizzare il peso strategico dell’Europa – e quindi anche dell’Italia –, riducendone le capacità di influenza sulla scena mondiale.

Non meraviglia, quindi, che anche il 2011 sia stato un anno particolarmente impegnativo per la Difesa e per le Forze Armate (di seguito F.A.) che, pur continuando a mantenere una capacità di risposta a difesa del territorio e degli interessi vitali del Paese, sono state intensamente impegnate nella condotta di operazioni militari fuori dai confini nazionali, anche a grande distanza dalla Madrepatria, perlopiù nell’ambito di missioni congiunte con i nostri alleati e in contesti particolarmente impegnativi sotto il profilo tecnico-militare.

Le risorse ordinarie inserite nel Bilancio del Dicastero non sarebbero state sufficienti a coprire i costi delle molteplici attività operative condotte durante l’anno, né a garantire l’approntamento delle capacità effettivamente impiegate in tali operazioni. Anche per il 2011, quindi, è risultato essenziale integrare le risorse ordinarie con un finanziamento aggiuntivo e specificamente destinato a coprire, nel corso dell’Esercizio Finanziario (di seguito “E.F.”), gli oneri relativi alle operazioni e all’approntamento delle Forze a queste destinate.

Peraltro, si evidenzia come siano intervenuti, E.F. durante, tagli al bilancio della Difesa operati con accantonamenti (circa 235 M€) disposti *ex lege*. A ciò si sono sommati gli effetti negativi dei ritardi negli stanziamenti delle risorse (sia quelle previste a Legge di Bilancio che quelle intervenute in corso d'anno).

Tutto ciò ha ostacolato l'efficacia dell'azione programmatica ed influito negativamente sull'opera di razionale ed efficace impiego delle risorse, con ripercussioni soprattutto sui programmi di investimento per il mantenimento delle capacità dello strumento militare che, per la loro peculiarità, necessitano di finanziamenti certi, puntuali e coerenti.

La duplice esigenza di assolvere al proprio mandato istituzionale – garantendo la difesa dello Stato e contribuendo alla sicurezza internazionale – e di concorrere al risanamento finanziario dello Stato perseguendo un'ulteriore compressione delle spese, impone quindi una nuova rivisitazione della configurazione dello strumento militare, al fine di conseguire il miglior rapporto costo/efficacia.

Ciò implica il dover concentrare le risorse disponibili solo sulle funzioni prioritarie, ovvero il mantenimento di capacità operative agili e flessibili in termini d'impiego, interoperabili in ambiente multinazionale e con spiccate caratteristiche di proiettabilità e di sostenibilità, anche a distanza dal territorio nazionale, anche per periodi prolungati.

## *2.2 L'amministrazione*

Le F.A. sono oggi alimentate solo attraverso l'arruolamento volontario, a similitudine di quasi tutti i paesi alleati euro-atlantici.

La consistenza numerica media delle tre F.A. per l'anno 2011 è stata complessivamente pari a 183.560 unità (militari), di cui 107.575 per l'Esercito, 33.038 per la Marina e 42.947 per l'Aeronautica. L'Arma dei Carabinieri, che ha rango di Forza Armata, oltre agli specifici compiti militari, è forza di polizia a competenza generale e in servizio permanente di pubblica sicurezza, ed ha una consistenza numerica pari a 109.499 uomini e donne.

Per lo stesso periodo di riferimento, la consistenza numerica per il personale civile della Difesa ammonta a 29.729 unità (Dirigenti e personale dei livelli), dei quali 311 impiegati nella Funzione Sicurezza del Territorio (Arma dei Carabinieri).

Le risorse finanziarie inizialmente stanziati per il Ministero della Difesa, per il conseguimento dei propri fini istituzionali, ammontavano a 20.556.850.176 € mentre, a consuntivo, gli stanziamenti definitivi risultano pari a 22.963.759.400 € inclusi i residui perenti reiscritti in bilancio. Gli incrementi intervenuti sono riconducibili essenzialmente al citato finanziamento delle missioni militari internazionali e al connesso approntamento delle Forze impiegate, alle riassegnazioni e all'assestamento di bilancio.

R	Missione	nr	Programma	2011 (L.B.) M€	2011 (consuntivo) M€
5	Difesa e sicurezza del territorio	1	Approntamento e impiego Carabinieri per la difesa e la sicurezza	5.725,1	6.079,4
		2	Approntamento e impiego delle forze terrestri	4.380,0	5.347,9
		3	Approntamento e impiego delle forze navali	1.922,2	2.161,3
		4	Approntamento e impiego delle forze aeree	2.423,1	2.870,9
		5	Funzioni non direttamente collegate ai compiti di difesa militare	470,4	585,5
		6	Pianificazione generale delle FF.AA. e approvvigionamenti militari	3.691,2	5.626,2
17	Ricerca ed innovazione	11	Ricerca tecnologica nel settore della difesa	59,9	69,2
32	Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	2	Indirizzo politico	22,4	21,8
		3	Servizi generali per le amministrazioni di competenza	53,4	55,9
33	Fondi da ripartire	1	Fondi da assegnare	1.809,1	145,8
<b>Totale</b>				<b>20.556,9</b>	<b>22.963,8</b>

Oltre alla ripartizione degli stanziamenti di bilancio per missioni e programmi, come definita dalla legge di contabilità e finanza pubblica, il Ministero della Difesa adotta, in relazione alle precipe esigenze di programmazione e gestione, anche un'ulteriore ripartizione delle spese, per Funzioni tecnico-programmatiche.

Secondo tale prospettiva, il bilancio della Difesa comprende oltre alle spese connesse con l'attività propria delle F.A. (Funzione Difesa), anche le spese per l'Arma dei Carabinieri (Funzione Sicurezza del Territorio), quelle per la corresponsione del trattamento provvisorio di quiescenza del personale militare (trattamento di ausiliaria), e altre spese non direttamente correlate ai compiti istituzionali della Difesa (funzioni esterne)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Gli aggregati programmatici, sistematicamente utilizzati dalla Difesa al proprio interno, sono disciplinati con apposita Circolare ministeriale e sono così suddivisi, per funzioni:

- **funzione difesa:** comprende gli stanziamenti destinati all'assolvimento dei compiti militari specifici di Esercito, Marina ed Aeronautica, nonché della componente interforze e della struttura amministrativa e tecnico industriale del Ministero;
- **funzione sicurezza del territorio:** comprende gli stanziamenti destinati all'Arma dei Carabinieri per l'assolvimento dei propri compiti istituzionali, ivi compresi i rilevanti compiti di natura specificamente militare;
- **funzioni esterne:** rilevano gli stanziamenti destinati alle esigenze correlate ad attività affidate al Dicastero, ma non specificamente rientranti nei propri compiti istituzionali;

Funzione	Settore	E.F. 2011 (L.B.)	E.F. 2011 (consuntivo)
Difesa	Personale	9.462,3	10.227,4
	Esercizio	1.444,2	2.594,0
	Investimento	3.453,7	3.416,6
	<b>Totale</b>	<b>14.360,2</b>	<b>16.238,1</b>
Sicurezza del Territorio	Personale	5.431,7	5.653,2
	Esercizio	253,3	342,1
	Investimento	84,8	92,6
	<b>Totale</b>	<b>5.769,9</b>	<b>6.087,9</b>
Funzioni Esterne		100,7	121,8
Trattamento di Ausiliaria		326,1	417,2
<b>Totale Complessivo</b>		<b>20.556,9</b>	<b>22.865,0<sup>2</sup></b>

### 2.3 I risultati raggiunti

Ferme restando le considerazioni in merito allo stato di ipofinanziamento che trasversalmente ha generato le criticità che saranno più dettagliatamente trattate nel seguente sottoparagrafo 2.4, nel corso dell'E.F. di riferimento, grazie al citato finanziamento aggiuntivo intercorso durante l'anno, sono stati sostanzialmente raggiunti tutti i risultati previsti dal Piano della *performance*, dalla pianificazione strategica, dalle Priorità Politiche e dai discendenti Obiettivi Strategici in cui esse vengono declinate.

Nel dettaglio sono stati assicurati l'impiego operativo della componente terrestre, navale ed aerea delle Forze Armate e dei Carabinieri, la direzione ed il coordinamento generale dell'organizzazione della Difesa, i servizi e gli affari generali dell'amministrazione del Ministero. Contestualmente il Dicastero ha garantito, senza soluzione di continuità, lo svolgimento dell'attività di supporto non direttamente connesse ai compiti di difesa militare ed il supporto alla funzione di indirizzo politico.

- **trattamento di ausiliaria:** rileva gli stanziamenti correlati alle esigenze per indennità una tantum e speciali elargizioni (i.e. assegni a favore di militari vittime del dovere/servizio) e trattamento provvisorio di pensione che comprende l'indennità corrisposta al personale militare in ausiliaria.

Inoltre nell'ambito delle funzioni difesa e sicurezza del territorio sono individuati i seguenti settori di spesa :

- **settore personale:** comprende le poste finanziarie per emolumenti lordi ed imposte sulla produzione, per il personale militare e civile, in servizio permanente e non; non ricomprende le spese per la corresponsione del compenso per lavoro straordinario, inserite nel settore esercizio;
- **settore esercizio:** comprende le poste finanziarie destinate ad assicurare sia la funzionalità e l'efficienza dello strumento militare e cioè le spese per la formazione e l'addestramento, per la manutenzione e supporto dei mezzi e materiali, per il funzionamento dei Comandi, Enti e Reparti, comprensivo degli oneri per missioni non addestrative, per la manutenzione delle infrastrutture (cd "operatività"), sia il funzionamento dell'insieme delle strutture e degli organismi che costituiscono la complessa ed articolata realtà della Difesa (cd "funzionamento");
- **settore investimento:** comprende le poste finanziarie per l'adeguamento delle capacità operative nel tempo, mediante l'acquisizione di mezzi e sistemi d'arma, anche in cooperazione internazionale, coerenti con gli sviluppi dei maggiori Paesi NATO/UE.

<sup>2</sup> Ai fini della Programmazione Tecnico Finanziaria, non vengono ricompresi i Piani Gestionali afferenti ai residui perenti reiscritti in competenza (pari a 98,7 M€ per il 2011), in quanto riferibili a fatti di gestione relativi ad Esercizi Finanziari pregressi.

In tali ambiti, l'Amministrazione Difesa ha principalmente assicurato:

- l'approntamento delle Forze Armate e dell'Arma dei Carabinieri ai fini dell'assolvimento dei compiti istituzionali prioritari di difesa militare dello Stato, in particolare del territorio nazionale e degli spazi aerei e marittimi sotto sovranità nazionale, garantendo il livello di addestramento minimo necessario a fronteggiare i rischi previsti;
- il sostegno a quattro teatri operativi principali (Afghanistan, Libano, Balcani, Oceano Indiano), cui si è aggiunto nel corso dell'anno il teatro operativo libico, e a diversi teatri secondari, con un impegno medio di circa 7.400 unità contemporaneamente in operazioni;
- la prosecuzione dell'Operazione Strade Sicure, in supporto alle Forze di Polizia, ai fini del controllo del territorio. Le attività svolte in tale ambito fanno capo ai prefetti di province comprendenti aree metropolitane e/o aree densamente popolate, designati dal Ministero dell'Interno (circa 4.450 unità impiegate);
- la prosecuzione dell'Operazione Strade Pulite, per concorrere alla soluzione dell'emergenza rifiuti nella regione Campania (circa 230 unità impiegate);
- il supporto Geo-topo-cartografico, il Servizio Idrografico Nazionale (80 giorni di attività di rilevazione del servizio idrografico), il Servizio Meteorologico Nazionale (prodotti 24.000 folder attività legate all'aviazione sia militare sia civile), il Servizio di Segnalamento marittimo (72 giorni di attività per campagne di manutenzione dei segnalamenti marittimi con un livello di affidabilità del servizio pari/superiore al 95% dell'efficienza dei segnalamenti gestiti dal servizio fari), la Vigilanza Pesca, la prevenzione dell'immigrazione clandestina, il controllo delle rotte portuali, il monitoraggio e l'intervento ambientale e la sorveglianza dei fondali, il servizio del Trasporto Aereo di Stato.

Ulteriori informazioni sulle operazioni militari condotte dalla Difesa nel 2011 sono disponibili all'indirizzo internet <http://www.difesa.it/OperazioniMilitari/Pagine/OperazioniMilitari.aspx>

È proseguito, inoltre, il progetto "Vivi le Forze Armate. Militare per tre settimane" che, nel suo secondo anno di attuazione, ha visto crescere l'interesse tra i giovani cui esso è destinato, con un incremento delle domande, rispetto al 2010, di oltre il 70%.

Nell'ambito del settore dell'investimento, compatibilmente con le risorse disponibili, si è potuto provvedere al sostegno, ammodernamento e adeguamento tecnologico dello strumento militare, consentendo una *performance* di settore in linea con le aspettative programmatiche.

Gli stanziamenti per l'Investimento hanno consentito di onorare le obbligazioni connesse coi programmi pluriennali in corso di svolgimento, in particolare quelli attuati in cooperazione internazionale, finalizzati all'acquisizione di capacità operative comparabili con quelle dei partner di riferimento e migliorando le

caratteristiche di mobilità, protezione, sostenibilità e proiettabilità delle Forze, con specifica attenzione verso le esigenze correlate con le missioni operative in corso.

In considerazione del *trend* di continua riduzione delle risorse rese disponibili, confermato anche per l'E.F. 2011, il Dicastero ha avviato un programma di efficientamento tramite la revisione dei processi di pianificazione, programmazione, direzione e controllo dello strumento militare, nonché una revisione dei processi della logistica da attuare mediante l'accentramento/accorpamento in ambito interforze delle funzioni attualmente replicate. L'attività dei "team di processo", istituiti a tale fine, si è conclusa nel mese di settembre 2011 e le risultanze emerse confluiranno nel più generale processo di revisione dello Strumento Militare recentemente avviato a livello politico (Disegno di Legge Delega di cui all'Atto Senato 3271).

Parallelamente, la revisione organizzativa dei processi ha continuato a svilupparsi anche attraverso la revisione del processo di Controllo di Gestione integrato. In tale contesto si inquadra lo sviluppo di nuovi e più significativi indicatori di sintesi, alcuni dei quali già positivamente sperimentati nel corso del 2011 e operativamente impiegati nel ciclo della *performance* del corrente E.F.. Nello stesso ambito si inserisce l'attività di censimento dei procedimenti amministrativi (tempi medi di trattazione e volume annuo per tipologia di procedimento) individuati *ex lege* (DPR 90/2010, artt. 1038-1045). Tale censimento, riferito al triennio 2008-2010, ha fornito una base dati di partenza (medie annuali) su cui innestare un progetto volto al miglioramento complessivo delle tempistiche impiegate. I dati sono in generale positivi e non evidenziano situazioni di particolare criticità, fatta eccezione per taluni procedimenti inerenti il personale, che risultano particolarmente complessi in quanto coinvolgono una pluralità di attori istituzionali, anche esterni alla Difesa. Oggetto di particolare attenzione ed interesse è il tema dei tempi di esecuzione contrattuale e di pagamento delle forniture di beni, servizi e lavori. In tal senso, il Dicastero ha impostato una dettagliata attività di rilevazione dei dati, che vengono raccolti a cura degli organismi centrali titolari della spesa (Centri di Responsabilità Amministrativa e Direzioni Generali). L'analisi dei dati di dettaglio evidenzia una situazione che può considerarsi molto soddisfacente, ancorché esistano delle aree con margini di miglioramento, quali la concentrazione delle fasi di impegno della spesa in prossimità della chiusura dell'E.F. e talune differenze metodologiche tra enti erogatori della spesa, che saranno affrontate attraverso un'opportuna valorizzazione delle *best practices*.

#### **2.4 Le criticità e le opportunità**

Al termine dell'esercizio finanziario, i valori associati ad alcuni indicatori evidenziano, talvolta, un livello di realizzazione superiore al valore target fissato inizialmente e calcolato in relazione alle risorse finanziarie rese disponibili in fase programmatica (cd "legislazione vigente"). Tali valori, che tuttavia restano al di sotto dei valori standard di riferimento per lo strumento militare nel suo complesso, sono stati ottenuti grazie ad una

molteplicità di fattori tra cui spiccano, per rilevanza, il ricorso all'utilizzo delle scorte e le integrazioni finanziarie intervenute in corso d'anno. In particolare, per l'impegno nelle missioni operative al di fuori del territorio nazionale, il bilancio ordinario riceve in corso d'anno integrazioni finanziarie correlate alle esigenze per l'approntamento ed il funzionamento delle unità impegnate in tali operazioni. Inoltre, nel corso dell'anno, le risorse associate ai Programmi Operativi, e quindi – a risalire – agli Obiettivi Operativi ed agli Obiettivi Strategici, possono incrementare in quanto le somme inizialmente accentrate per esigenze di flessibilità programmatica sui “capitoli fondo” vengono allocate sui pertinenti “capitoli operativi” in funzione delle priorità stabilite dai Vertici e dell'evoluzione degli scenari di riferimento. Naturalmente, tale rimodulazione può avvenire anche in senso opposto, come accade per gli accantonamenti. Proprio in virtù di tali sviluppi particolari, è stata prevista (a partire dal monitoraggio dell'E.F. 2012) la possibilità di rivedere il valore *target*, anno durante e con opportune motivazioni, al fine di adeguarlo alle intervenute variazioni di stanziamento. Tale accorgimento sarà recepito, in sede di rendicontazione, a partire dalla Nota Integrativa al Rendiconto per l'E.F. 2012.

A carattere generale, si evidenzia che non esiste una correlazione lineare tra risorse disponibili ed output conseguito, con quest'ultimo che aumenta più che proporzionalmente all'incremento delle risorse, ma solo al di sopra di determinate soglie, al di sotto delle quali scende a zero (c.d. “metabolismo basale”, in cui tutte le risorse coprono solo i costi fissi di funzionamento, senza riuscire a generare alcun output). Occorre tuttavia rilevare che, ad un livello di analisi più dettagliato, per singola Unità organizzativa, si rileva un grado di realizzazione non omogeneo tra le diverse Unità. In particolare, le maggiori criticità si manifestano in termini di livello di addestramento del personale e di efficienza tecnica di apparati, mezzi e sistemi, per le Unità non impegnate o di non imminente impiego.

In aggiunta, al termine dell'Esercizio Finanziario, risultano parzialmente completate alcune attività associate a specifici Programmi Operativi (PO). Premesso che il loro numero è estremamente ridotto, se confrontato al numero complessivo (10 PO non conclusi su un totale di 345), la maggioranza di essi è riconducibile all'Obiettivo Strategico 227 “Revisione organizzativa del processo di controllo di gestione integrato, anche a supporto della misurazione della performance”. Quanto precede è da ricondursi alla particolare complessità e ambizione dell'obiettivo che, coinvolgendo tutte le articolazioni del Dicastero, ha lo scopo di procedere ad una revisione del processo di controllo di gestione integrato, secondo l'approccio "Net centrico" caratterizzante le piattaforme di Information Communication Technology (ICT) gestionali della Difesa, procedendo alla messa a regime di banche dati centralizzate relative ai settori del personale, delle infrastrutture e dei mezzi e materiali. In quest'ambito, per quanto riguarda la situazione del personale, un determinante impulso è derivato dall'accentramento dei flussi stipendiali mentre, per il settore delle infrastrutture, l'attività di revisione ed affinamento dell'attuale banca dati centrale si è affiancata alle azioni in

attuazione del D.Lgs. n. 85/2010 (“Federalismo fiscale”). In generale, il settore del controllo di gestione integrato, nonostante le evidenti criticità attuative, è stato affrontato con la volontà di porsi davanti obiettivi particolarmente *challenging* e significativi. Infatti, già nel 2011, ha prodotto risultati di assoluto rilievo. In particolare si è giunti a sperimentare nuovi e più significativi indicatori quali, il livello di prontezza operativa dei Reparti/Unità e il livello di formazione erogata dalla Scuole/Istituti, già a partire dal 2012, sono entrati nel “*ciclo della performance*” consentendo una migliore rappresentazione dei diversi fenomeni che interessano il Dicastero e permettendo anche di raccogliere dati sempre più rilevanti, potendo aggregare anche componenti operative tra loro diverse.

### **3 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI**

#### ***3.1 Albero della performance***

Nel Dicastero della Difesa la programmazione strategica, quella finanziaria e quella economico-analitica (e in prospettiva, patrimoniale) sono ambiti ormai pienamente integrati, dal punto di vista dell'impostazione concettuale unitaria. La dimensione dei sistemi informativi a supporto delle azioni di programmazione, gestione e monitoraggio è in fase di progressivo adeguamento, anche nella considerazione che il quadro normativo discendente dalla L. n. 196/2009 e dalle successive deleghe legislative, in attesa dei decreti attuativi da parte del Ministero dell'Economia e delle Finanze, non si è ancora consolidato a livello di dettaglio.

Sotto il profilo finanziario, si rileva la seguente articolazione in Missioni e Programmi di spesa, assegnati al Ministero della Difesa.

- Missione 5 - Difesa e Sicurezza del Territorio, articolata nei seguenti Programmi:
  - Programma 1 - Approntamento ed impiego CC per la Difesa e Sicurezza;
  - Programma 2 - Approntamento ed impiego delle Forze Terrestri;
  - Programma 3 - Approntamento ed impiego delle Forze Navali;
  - Programma 4 - Approntamento ed impiego delle Forze Aeree;
  - Programma 5 - Funzioni non direttamente collegate ai compiti di difesa militare;
  - Programma 6 - Pianificazione generale delle F.A. e approvvigionamenti militari;
- Missione 17 - Ricerca ed innovazione:
  - Programma 11 - Ricerca tecnologica nel settore della Difesa;
- Missione 32 - Servizi istituzionali e generali delle P.A.:
  - Programma 2 - Indirizzo Politico;
  - Programma 3 - Servizi ed Affari Generali per le Amministrazioni di competenza;

- Missione 33 - Fondi da ripartire:
  - Programma 1 - Fondi da assegnare.

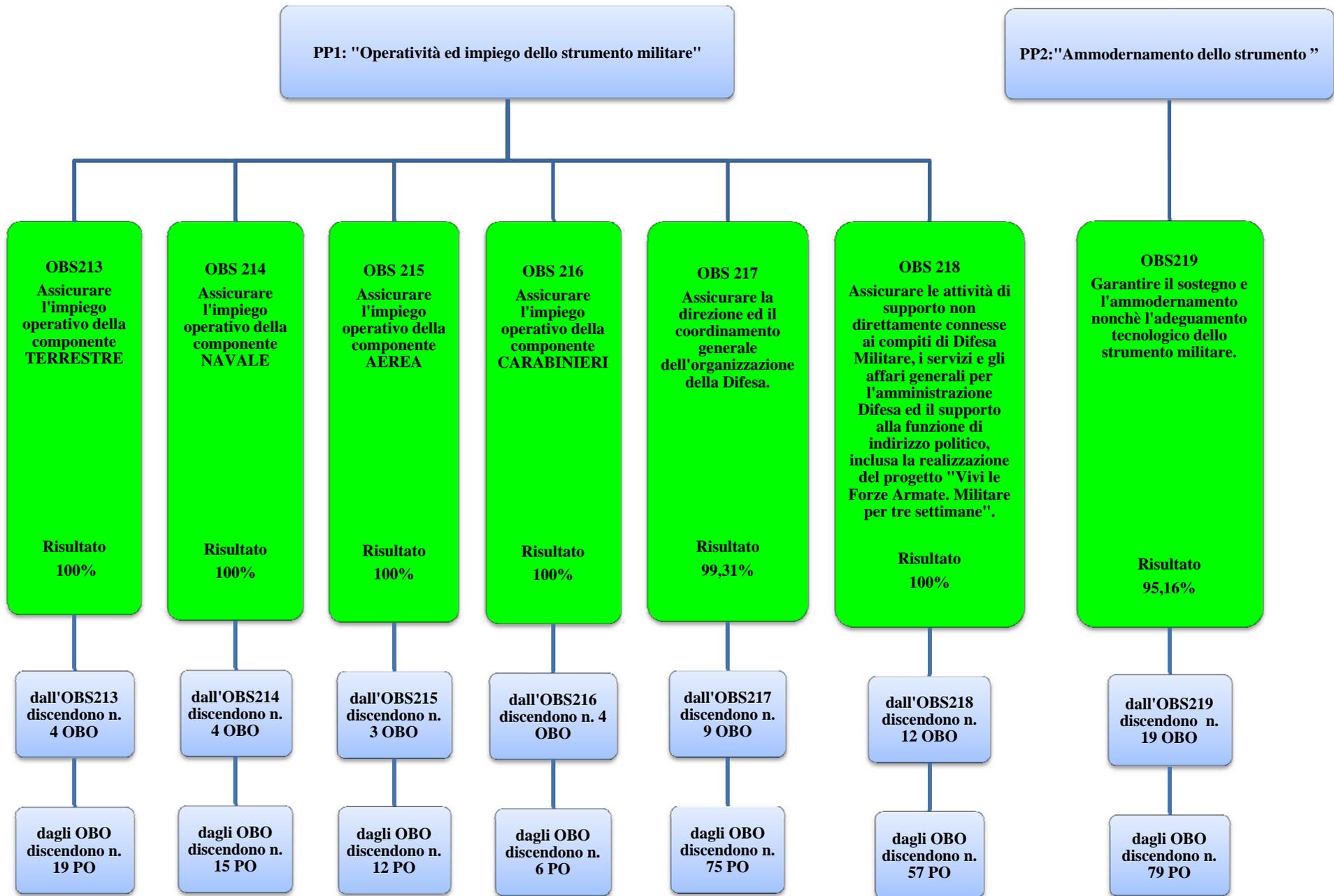
L'articolato di bilancio discendente dalle Missioni e Programmi di spesa (articoli, piani gestionali, ecc.) è inoltre aggregato, ai fini interni di programmazione e gestione, secondo le Funzioni (Funzione Difesa, Funzione Sicurezza del Territorio, Funzioni Esterne e Trattamento di Ausiliaria) e Settori (Personale, Investimento, Esercizio), secondo le regole del processo interno di programmazione tecnico-finanziaria, in linea con i compiti istituzionali assegnati al Dicastero, la cui stabilità nel tempo ha consentito la costruzione di significative serie storiche.

Il ciclo della programmazione e gestione finanziaria è anche raccordato alla struttura della programmazione strategica e del piano della *performance* che, in linea con gli obiettivi complessivi del Governo, così come definiti nell'Atto di Indirizzo del Ministro pro tempore, è stato sviluppato per l'esercizio finanziario 2011 secondo tre direttrici principali, le Priorità Politiche (o aree strategiche):

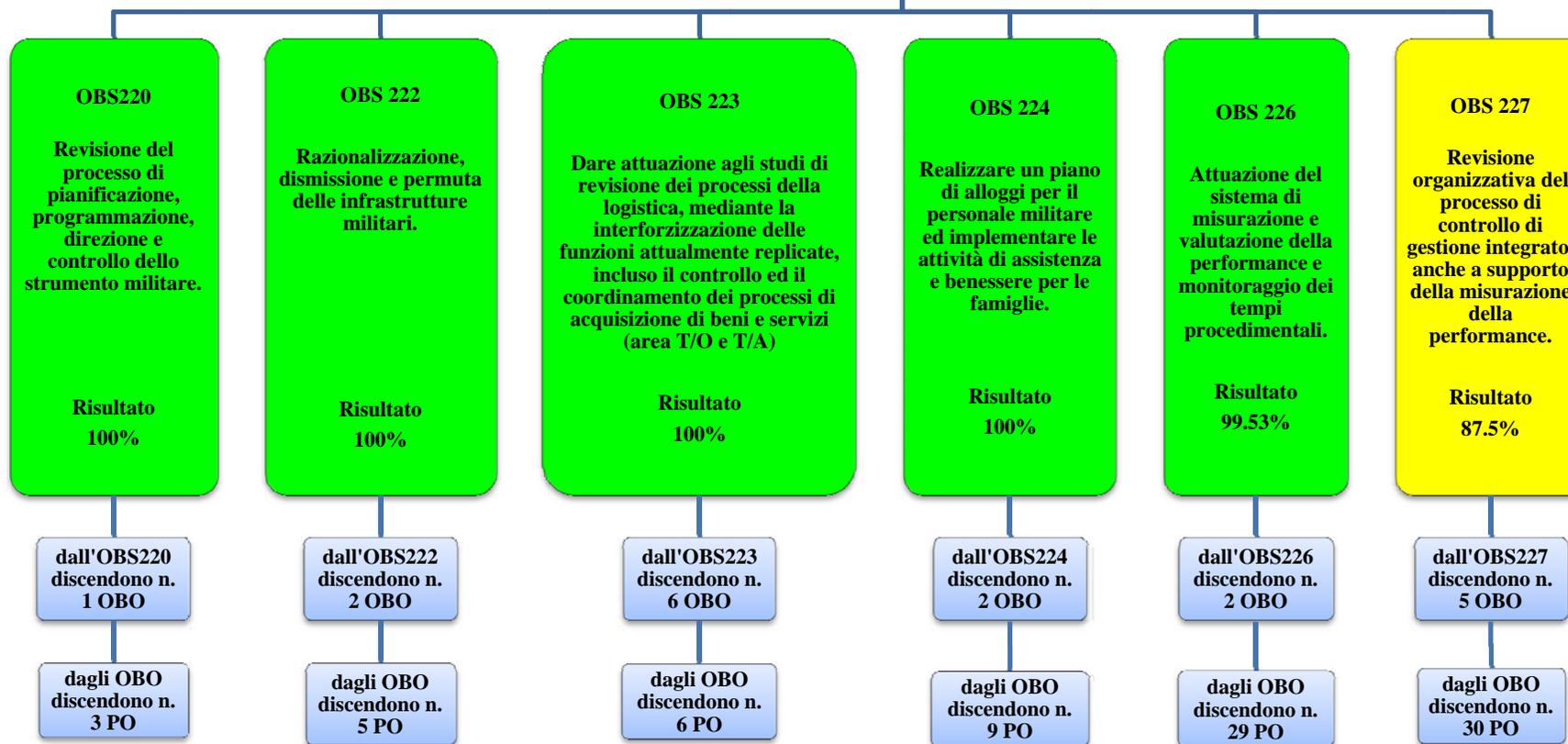
- Priorità Politica 1 - operatività ed impiego dello strumento militare, ispirato al rispetto degli standard di addestramento ed interoperabilità delle forze e dei mezzi con i Paesi alleati oltre all'espletamento delle missioni istituzionali per il territorio nazionale;
- Priorità Politica 2 - ammodernamento dello Strumento Militare, per mantenere il passo con i Paesi alleati e per garantire all'Italia forze flessibili e integrate, per la difesa e la sicurezza;
- Priorità Politica 3 - razionalizzazione del modello organizzativo e miglioramento della *governance*, al fine di continuare nell'opera di riorganizzazione delle strutture e dei comandi della Difesa, in linea con il processo di revisione dello Strumento Militare, rendendolo compatibile con le risorse disponibili, migliorandone il rapporto costo/efficacia e garantendo l'analisi del controllo della spesa e la razionalizzazione dei processi e dell'acquisizione di beni e servizi, attraverso l'informatizzazione dei processi tecnico gestionali, proseguendo nel piano di sviluppo della centralizzazione delle banche dati, al fine di incrementare la qualità e l'efficacia dei servizi resi alla Nazione.

Le Priorità Politiche (**PP**), insieme con i discendenti Obiettivi Strategici (**OBS**) ed Operativi (**OBO**), declinati in Programmi Operativi (**PO**), costituiscono l'Albero della *Performance*, di seguito schematizzato. Mentre è possibile scomporre le risorse finanziarie associate all'albero della *performance* riaggregandole in termini di Missioni e Programmi di spesa (e viceversa), la valutazione dei risultati, in relazione al peculiare ordinamento del Dicastero della Difesa, è possibile solo secondo la filiera degli obiettivi propria dell'albero della *performance*.

Per facilitare la visualizzazione dei livelli di *performance* (“**Indice di realizzazione fisica**” inteso come la media ponderata del livello di realizzazione dei PO sottostanti ai singoli OBS associati) sono utilizzati i seguenti codici colore: **VERDE** – Obiettivo conseguito (dal 90% al 100% del valore target); **GIALLO** – Obiettivo parzialmente completato per il verificarsi di criticità sostanziali che hanno compromesso il livello della *performance* (dal 60% al 90% del valore target); **ROSSO** – Obiettivo non conseguito a causa del verificarsi di criticità sostanziali che hanno impedito il conseguimento dell’obiettivo (risultato inferiore al 60% del valore target).



PP3: "Razionalizzazione del modello organizzativo e miglioramento della governance"



### 3.2 Obiettivi strategici

Di seguito una descrizione sintetica di ciascuno degli OBS presenti nel Piano della *performance*. Per ogni obiettivo sono indicati i risultati raggiunti ed il grado di conseguimento con il riferimento al *target* programmato. Nelle schede che seguono con “**Indice di realizzazione fisica**” si intende la media ponderata del livello di realizzazione dei PO sottostanti ai singoli OBS. Per “**Indice di Realizzazione Finanziaria**” esprime invece il rapporto tra le risorse finanziarie impegnate e quelle complessivamente stanziare. Un elenco di sintesi degli OBS è riportato in allegato 2.

Come in precedenza, per facilitare la visualizzazione dei livelli di *performance* associati verranno, qui di seguito, utilizzati i seguenti codici colore: **VERDE** – Obiettivo pienamente conseguito (dal 90% al 100% del valore target); **GIALLO** – Obiettivo parzialmente completato per il verificarsi di criticità sostanziali che hanno compromesso il livello della *performance* (dal 60% ad un risultato inferiore al 90% valore target); **ROSSO** – Obiettivo non conseguito a causa del verificarsi di criticità sostanziali che hanno impedito il conseguimento dell’obiettivo (risultato inferiore al 60% del valore target).

Gli OBS analoghi (es. 213, 214, 215) sono esaminati unitariamente.

#### 1) **OBS213**

<b>Descrizione</b>	Assicurare l'impiego operativo della componente TERRESTRE				
<b>Data inizio</b>	01/01/2011				
<b>Data fine</b>	31/12/2011				
<b>Ente responsabile</b>	SMD				
<b>Referente responsabile</b>	Capo SMD				
<b>Descrizione indicatori</b>	<b>Tipo</b>	<b>Unità misura</b>	<b>Valore iniziale</b>	<b>Valore obiettivo</b>	<b>Valore consuntivo</b>
Livello di funzionamento/approntamento della F.A.	Risultato (output)	percentuale	53	47	74,71
Task Force impiegate/potenzialmente impiegabili rispetto ai parametri riferimento	Risultato (output)	percentuale	0	69	92,78
<b>Risorse finanziarie (€)</b>	<b>Programmate</b>		<b>A consuntivo</b>		
	4.501.141.837,00		5.576.809.226,47		
<b>Valore percentuale di raggiungimento dell’obiettivo</b>					
<b>Indice di realizzazione Fisica</b>		<b>100%</b>			
<b>Indice di realizzazione Finanziaria</b>		<b>98,99%</b>			

2) OBS214

<b>Descrizione</b>	Assicurare l'impiego operativo della componente NAVALE				
<b>Data inizio</b>	01/01/2011				
<b>Data fine</b>	31/12/2011				
<b>Ente responsabile</b>	SMD				
<b>Referente responsabile</b>	Capo SMD				
<b>Descrizione indicatori</b>	<b>Tipo</b>	<b>Unità misura</b>	<b>Valore iniziale</b>	<b>Valore obiettivo</b>	<b>Valore consuntivo</b>
Livello di funzionamento/approntamento della F.A.	Risultato (output)	percentuale	0	36	71,55
Ore di moto svolte rispetto ai parametri di riferimento	Risultato (output)	percentuale	0	13	45,38
<b>Risorse finanziarie (€)</b>	<b>Programmate</b>		<b>A consuntivo</b>		
	1.955.472.754,00		2.278.478.018,81		
<b>Valore percentuale di raggiungimento dell'obiettivo</b>					
<b>Indice di realizzazione Fisica</b>		<b>100%</b>			
<b>Indice di realizzazione Finanziaria</b>		<b>99,06 %</b>			

3) OBS215

<b>Descrizione</b>	Assicurare l'impiego operativo della componente AEREA				
<b>Data inizio</b>	01/01/2011				
<b>Data fine</b>	31/12/2011				
<b>Ente responsabile</b>	SMD				
<b>Referente responsabile</b>	Capo SMD				
<b>Descrizione indicatori</b>	<b>Tipo</b>	<b>Unità misura</b>	<b>Valore iniziale</b>	<b>Valore obiettivo</b>	<b>Valore consuntivo</b>
Livello di funzionamento/approntamento della F.A.	Risultato (output)	percentuale	0	52,31	77,58
Ore di volo svolte rispetto ai parametri di riferimento	Risultato (output)	percentuale	0	23,07	62,59
<b>Risorse finanziarie (€)</b>	<b>Programmate</b>		<b>A consuntivo</b>		
	2.494.632.777,00		3.038.332.772,72		
<b>Valore percentuale di raggiungimento dell'obiettivo</b>					
<b>Indice di realizzazione Fisica</b>		<b>100%</b>			
<b>Indice di realizzazione Finanziaria</b>		<b>99,07%</b>			

Atteso che tutti i PO sottostanti gli OBS 213, 214 e 215 sono stati completati, si possono rappresentare alcune considerazioni a carattere generale ed altre più specifiche, con riferimento ai valori associati ai diversi indicatori.

A fattor comune, si evidenzia che persistono importanti criticità connesse con il mantenimento in efficienza dello strumento militare con il conseguente decadimento della capacità operativa, in correlazione allo stato di ipofinanziamento esistente. I livelli raggiunti al termine dell'esercizio finanziario, superiori ai target iniziali (calcolati a legislazione vigente), grazie soprattutto all'utilizzo delle scorte, oltre che per effetto delle integrazioni intervenute in corso d'anno (tra queste, le più significative sono quelle legate ai c.d. "decreti Fuori Area" per l'autorizzazione ed il finanziamento delle missioni internazionali di pace), restano comunque al di sotto dei valori di riferimento<sup>3</sup> per il complesso di ciascuna F.A.. Inoltre, le Unità non impegnate o di non imminente impiego operativo, hanno evidenziato le maggiori conseguenze, in termini di livello di addestramento del personale e di efficienza tecnica di apparati, mezzi e sistemi.

Gli indicatori "Livello di funzionamento/approntamento" (comune alle tre Forze Armate) e "Task Force impiegate/potenzialmente impiegabili" (solo per l'Esercito) sono stati introdotti per la prima volta nel 2011 e, pertanto, non è ancora disponibile una storicizzazione del dato. Peraltro, al fine di assicurare sempre maggiore significatività agli indicatori di sintesi utilizzati, l'evoluzione condivisa del Controllo di Gestione ha portato a definire, a fattor comune per le tre Forze Armate, un nuovo indicatore, denominato "Prontezza Operativa". Quest'ultimo è basato su metriche concordate e standardizzate la cui misura complessiva è desunta analiticamente (cioè per singola Unità Organizzativa) dal Sistema Informativo di Vertice (modulo SIV2). Ciò consentirà, a partire dal 2012, una diretta e più significativa confrontabilità delle serie storiche oltre a fornire un maggiore dettaglio in merito allo "stato di salute organizzativo" delle F.A..

Nell'ambito della formazione professionale, si evidenzia l'aumento del numero di personale che ha potuto frequentare i corsi per le previste qualifiche professionali. I risultati, in tal senso conseguiti, sono superiori rispetto a quanto inizialmente ipotizzato e ciò grazie soprattutto ad una serie di iniziative specifiche volte alla riduzione dei costi, ottenuta anche applicando rigorosamente i criteri disposti nella direttiva "Linee di indirizzo e criteri per l'impiego delle risorse finanziarie Settore dell'Esercizio", emanata dal Capo di SMD. In particolare, sono stati organizzati più corsi a distanza (c.d. "*e.learning*", mantenendo quindi il personale in sede), ovvero è stato fatto massivo ricorso all'accasermamento del personale (quando inviato in missione), in ciò anticipando i contenuti della Legge di stabilità per il 2012 che, espressamente, prevede tale obbligo.

---

<sup>3</sup> Determinato sulla base degli standard internazionali e nazionali per l'approntamento dello Strumento Militare.

4) **OBS216**

<b>Descrizione</b>	Assicurare l'impiego operativo della componente CARABINIERI				
<b>Data inizio</b>	01/01/2011				
<b>Data fine</b>	31/12/2011				
<b>Ente responsabile</b>	SMD				
<b>Referente responsabile</b>	Capo SMD				
<b>Descrizione indicatori</b>	<b>Tipo</b>	<b>Unità misura</b>	<b>Valore iniziale</b>	<b>Valore obiettivo</b>	<b>Valore consuntivo</b>
Livello di avanzamento dell'output rispetto ai valori di riferimento	Risultato (output)	percentuale	0	89	86
Numero di Carabinieri potenzialmente impiegabili Fuori Area per impegni prolungati in operazioni	Risultato (output)	assoluto	0	1.200	1.200,00
Numero di persone ed automezzi di interesse operativo sottoposti a controllo	Risultato (output)	assoluto	0	33.500.000	33.517.478
Numero di servizi preventivi per l'Homeland defence security	Risultato (output)	assoluto	0	4.500.000	4.314.331
<b>Risorse finanziarie (€)</b>	<b>Programmate</b>		<b>A consuntivo</b>		
	5.674.622.180,00		5.982.191.615,00		
<b>Valore percentuale di raggiungimento dell'obiettivo</b>					
<b>Indice di realizzazione Fisica</b>		<b>100%</b>			
<b>Indice di realizzazione Finanziaria</b>		<b>97,66%</b>			

L'output realizzato dall'Arma dei Carabinieri risulta particolarmente elevato (86%) rispetto al valore di riferimento e rispetto a quello delle altre componenti operative militari. La differenza è riconducibile all'effetto combinato della tipicità delle funzioni svolte e delle caratteristiche degli indicatori associati all'OBS. Tali indicatori, infatti, che rilevano essenzialmente l'attività svolta dalle risorse umane (n. di servizi preventivi/n. di persone ed automezzi di interesse operativo sottoposti al controllo), subiscono un minor effetto dalle contrazioni delle risorse finanziarie.

5) **OBS217**

<b>Descrizione</b>	Assicurare la direzione ed il coordinamento generale dell'organizzazione della Difesa				
<b>Data inizio</b>	01/01/2011				
<b>Data fine</b>	31/12/2011				
<b>Ente responsabile</b>	SMD				
<b>Referente responsabile</b>	Capo SMD				
<b>Descrizione indicatori</b>	<b>Tipo</b>	<b>Unità misura</b>	<b>Valore iniziale</b>	<b>Valore obiettivo</b>	<b>Valore consuntivo</b>
Indice di rispetto dei tempi di esecuzione contrattuale e di pagamento	Risultato (output)	percentuale	0	100	60,94
Indice di tempestività dei pagamenti	Impatto (outcome)	percentuale	0	100	99,98
<b>Risorse finanziarie (€)</b>	<b>Programmate</b>		<b>A consuntivo</b>		
	1.507.128.908,00		1.444.942.353,00		
<b>Valore percentuale di raggiungimento dell'obiettivo</b>					
<b>Indice di realizzazione Fisica</b>		<b>99,31%</b>			
<b>Indice di realizzazione Finanziaria</b>		<b>99,83%</b>			

Il valore dell'*indice di rispetto dei tempi di esecuzione contrattuali dei tempi di pagamento* è calcolato come proxy dello smaltimento complessivo dei residui, prima che intervenga l'istituto della perenzione amministrativa. Tale valore, non ottimale, risente delle criticità che emergono in fase di esecuzione contrattuale, soprattutto riferibile ai contratti afferenti al settore investimento, ed è dovuto all'elevata complessità tecnologica che li contraddistingue e che si riflette sui tempi di consegna delle forniture.

Fatte salve le considerazioni a fattor comune, in merito allo stato di ipofinanziamento dello Strumento Militare, si evidenziano criticità in particolare con riferimento al "soddisfacimento delle esigenze di manutenzione strutturale" (l'indicatore di riferimento dello specifico PO discendente si è attestato soltanto al 60%). Gli indicatori associati sia all'OBS sia ai diversi OBO e PO discendenti, attestati ai responsabili dello SMD, non evidenziano situazioni di particolare criticità.

Contabilmente il valore dell'"Indice di realizzazione Finanziaria" equivarrebbe al 89,75% in quanto risente dell'effetto delle risorse (145,8 M€) destinate al "Fondo per l'Efficienza dei Servizi Istituzionali" (cap. 1179) e al "Fondo Unico di Amministrazione per il miglioramento dell'efficienza dei servizi istituzionali" (cap. 1375) che, *ex lege*, vengono impegnate l'anno successivo a quello di stanziamento. Ricalcolando l'indice di realizzazione finanziaria, senza tenere conto dell'effetto distorsivo dei due Fondi summenzionati, esso risulta essere pari al 99,83%.

La riduzione degli stanziamenti a consuntivo, rispetto alle risorse a Legge di Bilancio, è dovuta al fatto che a tale OBS fanno capo alcuni "capitoli fondo", le risorse dei quali, nel corso dell'anno, sono ripartite su "capitoli operativi" che risalgono invece ad altri OBS.

Nell'ambito dell'OBS sono monitorati anche i “Tempi di esecuzione contrattuale e di pagamento” in merito ai quali si evidenzia il soddisfacente valore del corrispondente indicatore (99,98%). Al fine di pervenire ad un'analisi comparata degli esiti delle rilevazioni sono in via di definizione e sperimentazione nuovi indicatori per il controllo di gestione dell'attività contrattuale (in particolare nel settore del *procurement*).

6) **OBS218**

<b>Descrizione</b>	Assicurare le attività di supporto non direttamente connesse ai compiti di Difesa Militare, i servizi e gli affari generali per l'amministrazione Difesa ed il supporto alla funzione di indirizzo politico, inclusa la realizzazione del progetto "Vivi le Forze Armate. Militare per tre settimane"				
<b>Data inizio</b>	01/01/2011				
<b>Data fine</b>	31/12/2011				
<b>Ente responsabile</b>	SMD				
<b>Referente responsabile</b>	Capo SMD				
<b>Descrizione indicatori</b>	<b>Tipo</b>	<b>Unità misura</b>	<b>Valore iniziale</b>	<b>Valore obiettivo</b>	<b>Valore consuntivo</b>
Indice di gradimento dell'iniziativa Vivi le F.A.	Impatto (outcome)	percentuale	0	>100	174,68
Indice di gradimento donne iniziativa Vivi le F.A.	Impatto (outcome)	percentuale	0	>100	153,97
Indice di gradimento uomini iniziativa Vivi le F.A.	Impatto (outcome)	percentuale	0	>100	189,76
Livello di realizzazione del servizio meteorologia	Risultato (output)	percentuale	0	100	100
Livello di realizzazione del servizio trasporto aereo di Stato	Risultato (output)	percentuale	0	100	69,44
Nr di persone formate rispetto ai volumi autorizzati per l'iniziativa Vivi le F.A.	Risultato (output)	percentuale	0	100	(100%)
<b>Risorse finanziarie (€)</b>	<b>Programmate</b>		<b>A consuntivo</b>		
	824.992.553,00		979.550.805,00		
<b>Valore percentuale di raggiungimento dell'obiettivo</b>					
<b>Indice di realizzazione Fisica</b>		<b>100%</b>			
<b>Indice di realizzazione Finanziaria</b>		<b>98.88%</b>			

Il livello di realizzazione, rispetto ai valori di riferimento, risulta elevato per il Servizio Meteorologia (100%), garantendo in pieno lo specifico servizio, mentre per il Trasporto Aereo di Stato, pur presentando un indice di realizzazione pari al 69,44%, calcolato come rapporto tra le ore di volo realizzate (6.944) e quelle previste dal protocollo di intesa con la Presidenza del Consiglio (10.000), si evidenzia una netta diminuzione rispetto al consuntivo dello scorso esercizio, allorquando l'indice si attestò allo 88,15%. Ciò è riconducibile ad una minore richiesta del servizio da parte delle Autorità aventi titolo che, peraltro, attesta un minore ricorso ai voli di Stato, in linea con la politica di maggior rigore della P.A.

Con riferimento al progetto, a sviluppo triennale, "Vivi le Forze Armate" per il quale, nel 2011, sono stati complessivamente stanziati circa 5,3 M€ sui capitoli 1220 e 1221 (erano 6,6 M€ nel 2010), si continua a rilevare un elevato interesse per l'iniziativa. Esso è attestato dal valore degli appositi indicatori che dimostrano

come nel 2011 le domande pervenute siano state sensibilmente superiori a quelle dell'anno precedente (175%). Peraltro, analizzando l'indice "per genere", si evidenzia che l'accresciuto interesse, pur con significative differenze, riguarda sia gli uomini (190%) che le donne (154%). Nel complesso, il progetto continua ad incontrare il favore dei giovani cui esso è rivolto ed il risultato si può ritenere ampiamente soddisfacente.

7) **OBS219**

<b>Descrizione</b>	Garantire il sostegno e l'ammodernamento nonché l'adeguamento tecnologico dello strumento militare				
<b>Data inizio</b>	01/01/2011				
<b>Data fine</b>	31/12/2011				
<b>Ente responsabile</b>	SMD				
<b>Referente responsabile</b>	Capo SMD				
<b>Descrizione indicatori</b>	<b>Tipo</b>	<b>Unità misura</b>	<b>Valore iniziale</b>	<b>Valore obiettivo</b>	<b>Valore consuntivo</b>
Livello di realizzazione programmi legge Giacchè anno in corso	Vari	percentuale	0	80	51,28
Livello di realizzazione programmi legge Giacchè anno precedente	Vari	percentuale	0	100	62,5
<b>Risorse finanziarie (€)</b>	<b>Programmate</b>		<b>A consuntivo</b>		
	3.579.859.167,00		3.550.894.987,00		
<b>Valore percentuale di raggiungimento dell'obiettivo</b>					
<b>Indice di realizzazione Fisica</b>		<b>100%</b>			
<b>Indice di realizzazione Finanziaria</b>		<b>99.30%</b>			

Gli indicatori relativi al livello di realizzazione dei programmi di cui all'art. 536 del D.Lgs. n. 66/2010 (in precedenza, L. n. 436/88 – c.d. “legge Giacchè”), mettono in relazione i programmi d'investimento avviati rispetto a quelli autorizzati per decreto ministeriale nel 2011 e nel 2010. I risultati di tali indicatori, in linea con quanto rilevato negli anni precedenti, riflettono la complessità tecnologica insita nei programmi di investimento per la difesa e sicurezza. Infatti, l'analisi riferita al 2011 rileva un volume sensibilmente più elevato (86,7%) per l'avvio tecnico amministrativo dei programmi approvati nel 2009.

Pur in un contesto di oggettiva complessità, le accurate attività di programmazione e di controllo della spesa sono attestate dall'ottimale livello degli indici di realizzazione fisica e finanziaria dei Programmi Operativi sottesi all'OBS.

8) OBS220

<b>Descrizione</b>	Revisione del processo di pianificazione, programmazione, direzione e controllo dello strumento militare				
<b>Data inizio</b>	01/01/2011				
<b>Data fine</b>	31/12/2011				
<b>Ente responsabile</b>	SMD				
<b>Referente responsabile</b>	Capo SMD				
<b>Descrizione indicatori</b>	<b>Tipo</b>	<b>Unità misura</b>	<b>Valore iniziale</b>	<b>Valore obiettivo</b>	<b>Valore consuntivo</b>
Indice di rilevanza organizzativa delle funzioni interforzizzate	Risultato (output)	percentuale	100	<100	0
Indice di variazione dei costi	Risultato (output)	percentuale	100	<100	0
Livello di attuazione del piano	Risultato (output)	percentuale	100	<100	0
<b>Risorse finanziarie (€)</b>	<b>Programmate</b>		<b>A consuntivo</b>		
	0		0		
<b>Valore percentuale di raggiungimento dell'obiettivo</b>					
<b>Indice di realizzazione Fisica</b>		<b>100</b>			
<b>Indice di realizzazione Finanziaria</b>		<b>N.A.</b>			

9) OBS223

<b>Descrizione</b>	Dare attuazione agli studi di revisione dei processi della logistica, mediante la interforzizzazione delle funzioni attualmente replicate, incluso il controllo ed il coordinamento dei processi di acquisizione di beni e servizi (area T/O e T/A)				
<b>Data inizio</b>	01/01/2011				
<b>Data fine</b>	31/12/2011				
<b>Ente responsabile</b>	SMD				
<b>Referente responsabile</b>	Capo SMD				
<b>Descrizione indicatori</b>	<b>Tipo</b>	<b>Unità misura</b>	<b>Valore iniziale</b>	<b>Valore obiettivo</b>	<b>Valore consuntivo</b>
Indice di attuazione del piano	Risultato (output)	percentuale	100	<100	0
Indice di rilevanza organizzativa delle funzioni logistiche interforzizzate	Risultato (output)	percentuale	100	<100	0
Indice di variazione dei costi	Risultato (output)	percentuale	100	<100	0
<b>Risorse finanziarie (€)</b>	<b>Programmate</b>		<b>A consuntivo</b>		
	0		0		
<b>Valore percentuale di raggiungimento dell'obiettivo</b>					
<b>Indice di realizzazione Fisica</b>		<b>100%</b>			
<b>Indice di realizzazione Finanziaria</b>		<b>N.A.</b>			

In via preliminare ed a fattor comune per gli OBS 220, 223, si evidenzia che, già a partire dal 2010, è stata avviata in ambito Dicastero un'attività di studio volta a mappare i principali processi di interesse della Difesa. Quanto precede ai fini di una loro revisione per conseguire una maggiore efficienza, da realizzarsi anche attraverso l'interforzizzazione delle funzioni eventualmente duplicate. In tal senso, in data 15/09/11, il Comitato dei Capi di Stato Maggiore ha approvato le risultanze degli studi. L'attività dei Team di Processo è stata formalmente chiusa, pur proseguendo a livello di tavoli tecnici tra gli Elementi di Organizzazione competenti per materia. Peraltro, le analisi in questione, pur non giungendo ad individuare una definitiva "road map" per l'implementazione di specifici piani di revisione, sia in termini di riduzione dei costi che delle strutture dedicate, costituiscono un substrato di studi che hanno trovato utile impiego nel più generale processo in atto di revisione dello Strumento Militare (in relazione agli sviluppi dell'iter del disegno di legge delega di cui all'Atto Senato 3271).

10) **OBS227**

<b>Descrizione</b>	Revisione organizzativa del processo di controllo di gestione integrato, anche a supporto della misurazione della performance					
<b>Data inizio</b>	01/01/2011					
<b>Data fine</b>	31/12/2011					
<b>Ente responsabile</b>	SMD					
<b>Referente responsabile</b>	Capo SMD					
<b>Descrizione indicatori</b>	<b>Tipo</b>	<b>Unità misura</b>	<b>Valore iniziale</b>	<b>Valore obiettivo</b>	<b>Valore consuntivo</b>	
Indice di variazione del livello di informatizzazione gestionale	Risultato (output)	percentuale	0	100	47,79	
<b>Risorse finanziarie (€)</b>	<b>Programmate</b>		<b>A consuntivo</b>			
	0		0			
<b>Valore percentuale di raggiungimento dell'obiettivo</b>						
<b>Indice di realizzazione Fisica</b>		<b>85.73%</b>				
<b>Indice di realizzazione Finanziaria</b>		<b>N.A.</b>				

Con specifico riferimento all'indicatore associato all'OBS 227, "Indice di variazione del livello di informatizzazione gestionale" (personale, infrastrutture, controllo di gestione, beni mobili, mezzi e materiali, banca dati unica stipendiale, Protocollo Informatico ed attivazione caselle di Posta Elettronica Certificata - PEC), si nota un costante e progressivo miglioramento dello stesso nel corso dell'anno. Si passa dal 37,35% rilevato al 31 maggio 2011 in sede di primo monitoraggio infrannuale, al 43,32% del secondo, per arrivare al 47,79% rilevato alla fine dell'E.F.; questo a testimonianza degli sforzi organizzativi profusi nella giusta direzione.

Nel settore del Personale, è proseguita l'opera di popolamento ed affinamento qualitativo dei dati presenti nel Sistema Informativo del Personale dell'Amministrazione Difesa (SIPAD). Il processo di affinamento ha notevolmente beneficiato della progressiva entrata in funzione del Sistema/Banca Dati Unica Stipendiale, che ha favorito verifiche incrociate con il SIPAD sulla coerenza ed aggiornamento dei dati personali. Ai fini dell'esigenza di disporre di situazioni complessive per le analisi e valutazione dei vertici del Dicastero, è stato reso disponibile un sistema di "data warehouse" che consente la fusione in un data base virtuale dei dati contenuti in diversi flussi informativi sorgenti (tra i quali, la BDUS ed il SIPAD).

Per quanto riguarda l'adeguamento del sistema contabile patrimoniale dei beni della Difesa al Regolamento SEC, non solo sono state quasi completate le predisposizioni delle singole contabilità, ma anche il contesto normativo, a valle delle azioni propositive perfezionate nel corso del 2011, ha segnato un determinante progresso con il DPR 24/02/2012, n. 40, che ha recepito le necessarie modifiche, in materia di gestione dei materiali, agli art. 515, 519 e 520 del T.U. delle disposizioni regolamentari in materia di ordinamento militare (DPR n. 90/2010).

Nel settore delle infrastrutture, oltre al proseguimento degli sforzi per migliorare la qualità dei dati di popolamento dell'applicativo BUDGET della Direzione Generale GENIODIFE (*deconflicting* o parificazione dei beni censiti per le infrastrutture in inventario facenti parte degli elenchi redatti ai sensi del D.Lgs. n. 85/2010 "Federalismo demaniale"; completamento dei dati generali e tecnico-amministrativi caratterizzanti i singoli compendi infrastrutturali) nel corso del 2011 si è andata delineando la reingegnerizzazione dell'attuale applicativo in un sistema più evoluto, denominato Gestione Patrimonio Demaniale Difesa (GePaDD), che oltre a mantenere le funzionalità dell'attuale sistema, utilizzando un'architettura tecnologicamente moderna ed aperta, consentirà di estendere le funzionalità gestionali del sistema, garantendone implicitamente un maggiore livello di aggiornamento.

Nel campo dell'informatizzazione dell'attività degli uffici, in una prospettiva *paperless*, si è registrato nel 2011 un significativo incremento delle caselle di Posta Elettronica Certificata, passate da 210 a 331 (con un obiettivo finale di circa 1.100 unità, corrispondenti alla totalità delle Aree Organizzative Omogenee della Difesa). Al contempo, l'utilizzo del protocollo informatico è salito a 605 AOO, pari a circa il 55% dell'obiettivo conclusivo).

11) OBS222

<b>Descrizione</b>	Razionalizzazione, dismissione/permute delle infrastrutture militari ai sensi della Legge 133/2008 art. 14 bis ora D.Lgs 66/2010, art 307					
<b>Data inizio</b>	01/01/2011					
<b>Data fine</b>	31/12/2011					
<b>Ente responsabile</b>	SMD					
<b>Referente responsabile</b>	Capo SMD					
<b>Descrizione indicatori</b>	<b>Tipo</b>	<b>Unità misura</b>	<b>Valore iniziale</b>	<b>Valore obiettivo</b>	<b>Valore consuntivo</b>	
Dotazioni (in euro) del fondo di conto capitale	Vari	assoluto	0	>1	0	
Dotazioni (in euro) del fondo di parte corrente	Vari	assoluto	38.000.000	>55.000.000	55.000.000	
Tasso di rientro degli assets dismessi/ceduti	Vari	percentuale	2	3	2,75	
<b>Risorse finanziarie (€)</b>	<b>Programmate</b>			<b>A consuntivo</b>		
	17.000.000,00			11.309.633,00		
<b>Valore percentuale di raggiungimento dell'obiettivo</b>						
<b>Indice di realizzazione Fisica</b>			<b>100%</b>			
<b>Indice di realizzazione Finanziaria</b>			<b>99.39%</b>			

L'OBS 222, in linea con l'accresciuta valenza strategica del settore infrastrutture, è stato oggetto di integrale revisione per la programmazione strategica 2012, sia in termini di filiera degli obiettivi che di intelligibilità degli indicatori, includendo anche specifiche previsioni volte a valorizzare la politica energetica della Difesa.

12) OBS224

<b>Descrizione</b>	Realizzare un piano di alloggi per il personale militare ed implementare le attività di assistenza e benessere per le famiglie					
<b>Data inizio</b>	01/01/2011					
<b>Data fine</b>	31/12/2011					
<b>Ente responsabile</b>	SMD					
<b>Referente responsabile</b>	Capo SMD					
<b>Descrizione indicatori</b>	<b>Tipo</b>	<b>Unità misura</b>	<b>Valore iniziale</b>	<b>Valore obiettivo</b>	<b>Valore consuntivo</b>	
Indice di efficienza parco alloggiativo	Risultato (output)	percentuale	77	>77	78	
Indice di soddisfazione delle esigenze alloggiative	Risultato (output)	percentuale	22	>23	23	
Indice di variazione delle capacità recettive per la prima infanzia	Risultato (output)	percentuale	0	10	17,83	
<b>Risorse finanziarie (€)</b>	<b>Programmate</b>		<b>A consuntivo</b>			
	2.000.000,00		3.239.716,00			
<b>Valore percentuale di raggiungimento dell'obiettivo</b>						
<b>Indice di realizzazione Fisica</b>		<b>100%</b>				
<b>Indice di realizzazione Finanziaria</b>		<b>89.58%</b>				

Gli indicatori associati all'OBS 224 denotano un generale stato di sofferenza del parco alloggiativo della Difesa, con un indice di efficienza che si attesta al 78%, stabile rispetto al dato rilevato a consuntivo nel 2010. L'indice di soddisfazione delle esigenze alloggiative, che rapporta le domande per l'assegnazione di un alloggio soddisfatte rispetto a quelle presentate, si attesta solo al 23% che, però, risulta in lieve aumento rispetto al medesimo indice relativo al 2010 (19%). Occorre, tuttavia precisare che, a fronte di una capacità di accoglimento delle richieste pressoché costante (erano 1.009 nel 2010 e sono state 1.052 nel 2011), si registra un calo delle richieste pari al 15% (erano 5.400 nel 2010, sono state 4.608 nel 2011).

Il terzo indicatore associato all'OBS, "indice di variazione delle capacità ricettive per la prima infanzia", che è dato dal rapporto tra il numero delle nuove infrastrutture adibite per la prima infanzia e quelle totali, si attesta al 17,83% significando un notevole incremento nell'offerta di posti per l'anno scolastico 2011/2012 (89 nuovi posti). Ciò è avvenuto grazie all'apertura di tre nuovi asili nido, mentre a breve è prevista l'apertura di una ulteriore struttura, per la quale sono già state acquisite le prenotazioni.

13) OBS226

<b>Descrizione</b>	Attuazione del sistema di misurazione e valutazione della performance e monitoraggio dei tempi procedurali				
<b>Data inizio</b>	01/01/2011				
<b>Data fine</b>	31/12/2011				
<b>Ente responsabile</b>	SMD				
<b>Referente responsabile</b>	Capo SMD				
<b>Descrizione indicatori</b>	<b>Tipo</b>	<b>Unità misura</b>	<b>Valore iniziale</b>	<b>Valore obiettivo</b>	<b>Valore consuntivo</b>
Indice di differenziazione dei punteggi Dir. I fascia	Qualitativo	assoluto	>6	>7	0
Indice di differenziazione dei punteggi Dir. II fascia	Qualitativo	assoluto	4	>5	0
Indice di rispetto dei tempi procedurali	Risultato (output)	assoluto	0	0	30
<b>Risorse finanziarie (€)</b>	<b>Programmate</b>		<b>A consuntivo</b>		
	0		0		
<b>Valore percentuale di raggiungimento dell'obiettivo</b>					
<b>Indice di realizzazione Fisica</b>		<b>99.53%</b>			
<b>Indice di realizzazione Finanziaria</b>		<b>N.A.</b>			

Il tema dei tempi occorrenti per il perfezionamento dei procedimenti amministrativi di competenza riveste, in generale, una forte attenzione da parte della Politica e della Cittadinanza, per tutta la Pubblica Amministrazione. Nel caso della Difesa, prendendo a riferimento i procedimenti amministrativi ed i rispettivi termini temporali indicati dal DPR n. 90/2010 (artt. dal 1038 al 1044), è stato previsto, quale specifico obiettivo per il 2011 un dettagliato censimento (riferito al triennio 2008-2010) per rilevare il numero medio di pratiche annue ed i relativi tempi medi di processazione, allo scopo di inizializzare un valido termine di paragone sul quale attivare un "continuo miglioramento". I dati raccolti hanno evidenziato che solo in un ristretto numero di casi (62 su 719 tipologie di procedimento) si registrano difficoltà rispetto alle tempistiche previste. Il risultato positivo è confermato (attraverso un indice *proxi*) dal contenuto numero di contenziosi legati al mancato rispetto dei tempi, che riguarda solamente 30 casi (sembra un numero rilevante rispetto al target di 0 contenziosi ambiziosamente prefissato, che però acquista il giusto peso se rapportato al volume di oltre 1.150.000 singoli procedimenti medi annui censiti). Esistono senz'altro situazioni meritevoli di particolare attenzione e che riguardano, essenzialmente, le Direzioni Generali Persomil e Previmil che, oltre ad essere tra quelle maggiormente impegnate in termini di pratiche trattate vedono, in molti casi, nello svolgimento delle proprie attività, l'intervento di Enti diversi, anche esterni all'Amministrazione Difesa. La

diretta conseguenza è una notevole dilatazione dei tempi e, in tal senso, le risultanze della rilevazione costituiscono anche lo spunto per eventuali revisioni di talune procedure attualmente in uso.

Per quanto riguarda il 2012, l'OBS 226 si è evoluto: completato il censimento, il suo oggetto è diventato il miglioramento dei tempi medi, rispetto a quanto rilevato in passato. Per tale rilevazione verrà utilizzato il medesimo applicativo, sviluppato ed evoluto *in house* dall'OIV Difesa, che è stato utilizzato per il censimento.

### 3.3 Obiettivi e piani operativi

Per le motivazioni già espone nella "Presentazione ed indice", allo scopo di contemperare i requisiti di pubblicità, derivanti in primis dal D.Lgs. n. 150/2009, con le esigenze di riservatezza correlate alla maggior parte delle funzioni istituzionali svolte, il Piano della performance del Ministero della Difesa è impostato in modo da consentire totale visibilità esterna a livello di PP ed OBS, limitando, invece, al solo ambito interno la diffusione degli OBO e dei PO, al fine di tutelare anche quelle informazioni che sono sensibili, sebbene non classificate *strictu sensu*. Da tale impostazione generale possono, naturalmente, essere operate deroghe mirate, valutate caso per caso, per specifici OBO e PO nei quali non si ravvisano contenuti sensibili. E' il caso, per esempio degli OBO/PO riguardanti i tempi di esecuzione contrattuale e di pagamento, ovvero i volumi e tempi medi di processo dei procedimenti amministrativi di competenza del Dicastero che, infatti, sono trattati nella presente Relazione.

### 3.4 Obiettivi individuali

Il D.Lgs. n. 150/2009 impone alle Amministrazioni di valutare la *performance* individuale del personale dirigenziale e non, attraverso l'utilizzo di modelli di misurazione e di valutazione riconosciuti e validati dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT), sulla base di una graduatoria con la quale, al personale, viene attribuito un livello di *performance* cui conseguono effetti giuridici ed economici. In particolare, l'articolo 7 del citato decreto dispone che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la *performance* organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottino, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della *performance*".

Per quanto concerne la *performance* individuale, l'articolo 9 del d.lgs n.150/2009 distingue tra la valutazione dei dirigenti e del personale responsabile di un unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale stabilendo, espressamente:

- a. al comma 1, che "la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata: agli indicatori di performance concernenti l'ambito organizzativo di diretta responsabilità; al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate; alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi";

- b. al comma 2, che la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale sono effettuate dai dirigenti in relazione “al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, nonché alla qualità del contributo assicurato alla performance dell’unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate e ai comportamenti professionali e organizzativi”.

In sede di prima attuazione del decreto, il sistema di misurazione e valutazione della performance doveva essere definito dagli Organismi indipendenti di valutazione (entro il 30 settembre 2010), in modo tale da assicurarne l’operatività a decorrere dal 2011 (articolo 30, comma 3, del D.Lgs. 150/2009). Il sistema è adottato dalle pubbliche amministrazioni con apposito provvedimento ai sensi dell’articolo 7, comma 1, del decreto suddetto, entro il 31/01/2011 e pubblicato sul sito istituzionale nonché trasmesso alla CIVIT.

L’Amministrazione della Difesa, ha dato attuazione al disposto normativo nei termini prescritti. Tenuto conto della specificità dell’ambito militare e, quindi, delle peculiarità organizzative del Dicastero (connessa all’esigenza di preservare la riservatezza delle strutture militari, come più dettagliatamente esposto in seguito) sono stati previsti due distinti sistemi di valutazione, concernenti, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale, adottati con distinte direttive nel dicembre 2010.

La direttiva sulla performance individuale (M\_D/GOIV/2010/CONT/A-8/0001130 del 23/12/2010) è rivolta al solo personale civile della Difesa, in quanto il personale militare, soggetto a diverso e preesistente ordinamento, è ricompreso nella deroga prevista all’articolo 3, comma 1, del D.Lgs. n. 165/2001. La consistenza del personale civile destinatario del Sistema ammonta a circa 30.000 unità (Dirigenti e personale delle aree), distribuiti su oltre 1.100 enti dislocati su tutto il territorio nazionale. A questi va aggiunto il personale degli Enti vigilati, tra cui l’Agenzia Industrie Difesa, a cui il Sistema viene esteso.

Nella Direttiva sono previste tre sezioni:

- a) 1^ sezione: valutazione della *performance* individuale del personale dirigenziale generale e non generale;
- b) 2^ sezione: valutazione della *performance* individuale del personale non dirigente;
- c) 3^ sezione: attività e previsioni generali concernenti anche l’estensione applicativa del Sistema di valutazione agli Enti vigilati della Difesa.

Con riferimento ai titolari del processo di valutazione, si rileva che i soggetti interessati sono:

- l’Autorità valutatrice (assegna al personale gli obiettivi da perseguire, provvede alla verifica di metà periodo, rileva i risultati e attribuisce i punteggi);
- l’Autorità validatrice (verifica la correttezza del procedimento in conformità ai principi, criteri e procedure di cui al Sistema di valutazione).

Per quanto concerne l’organizzazione della procedura di valutazione individuale, si è reso necessario, in relazione alla complessità del Dicastero ed alla articolazione territoriale delle sue componenti, accorpate il personale in quattro macro aree, di larga massima sostanzialmente omogenee:

- a) Area Uffici Centrali e di Vertice risalente al Capo di Gabinetto;
- b) Area tecnico – operativa, risalente al Capo di Stato Maggiore della Difesa;

- c) Area tecnico – amministrativa, risalente al Segretario generale della Difesa/DNA;
- d) Area della giustizia militare, risalente al Procuratore generale militare presso la Corte di Cassazione.

Nell'ambito delle citate macro aree è prevista la redazione di distinte graduatorie di merito.

In relazione al **personale dirigenziale**, il processo di misurazione e valutazione della *performance* individuale ha per oggetto l'attività prestata nell'arco di un esercizio finanziario e tiene conto, solo per i dirigenti di prima fascia, delle risultanze del monitoraggio strategico.

Per completezza, si rappresenta che le schede di valutazione previste sono:

a) Scheda risultati operativi articolata in obiettivi:

- contingenti, come definiti dal piano della *performance*, assegnati annualmente, o in corso d'anno, derivanti da atti d'indirizzo e/o direttive politiche (ovvero del responsabile della valutazione per i dirigenti di 2<sup>a</sup> fascia)
- istituzionali, indicati nel provvedimento di conferimento dell'incarico e recepiti nel piano della *performance*.

b) Scheda valutazione comportamento organizzativo: riferita sia alle prestazioni dei dirigenti in materia di analisi e programmazione, relazione e coordinamento, sia ai comportamenti relativi allo sviluppo delle risorse professionali, umane e organizzative a essi assegnate.

Nel sistema complessivo di ponderazione delle voci costituenti le schede valutative, rispetto al valore totale di 100, 75 punti derivano dalla pesatura degli obiettivi contingenti/istituzionali e 25 punti dal comportamento organizzativo.

Il processo si sviluppa come segue:

- definizione e assegnazione da parte dell'Autorità valutatrice degli obiettivi annuali, dei valori attesi e dei rispettivi indicatori, attraverso la compilazione e notifica di apposite schede di valutazione (laddove previsto gli obiettivi sono collegati all'allocazione delle risorse, espresse in termini finanziari). Tali obiettivi, unitamente a quelli di primo livello previsti nella Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione, sono riportati nel piano della *performance* (di cui all'art. 10 del decreto)<sup>4</sup>. Gli stessi, costruiti in prospettiva triennale, sono annualmente specificati in relazione al definito target annuale che sarà oggetto di valutazione ad avvenuta chiusura dell'esercizio finanziario. In tale ambito, devono essere contestualmente quantificati anche i relativi pesi, in funzione della rilevanza ed impegno che ciascun obiettivo contingente/istituzionale riveste;
- monitoraggio della *performance* oggetto di misurazione e valutazione da parte della struttura tecnica permanente dell'OIV e verifica intermedia. Al riguardo, si evidenzia che, a metà del periodo di valutazione, le Autorità valutatrici devono effettuare, comunque, un colloquio con il dirigente interessato (verifica intermedia), volto a verificare, in contraddittorio, l'andamento delle attività svolte

---

<sup>4</sup> A partire dall'EF 2012, la Direttiva Generale ed il Piano della Performance sono confluiti in un unico documento programmatico.

- per il raggiungimento degli obiettivi fissati e ad analizzare la portata degli eventuali fattori limitativi sopravvenuti;
- rilevazione dei risultati e attribuzione dei punteggi. In tale ambito, le Autorità valutatrici ricevono dal dirigente in valutazione una nota esplicativa in cui vengono dettagliatamente illustrati i risultati conseguiti, ovvero le cause ostative al raggiungimento degli obiettivi riportati nelle schede di valutazione. L’Autorità valutatrice, sulla base della nota e della evidenza oggettiva derivante dagli indicatori abbinati agli obiettivi, procede alla valutazione finale, attraverso l’assegnazione di un punteggio su ciascun obiettivo riportato nella scheda. Inoltre, gli atti valutativi devono anche essere corredati di un “parere” descrittivo dell’Autorità valutatrice che potrà comunque avvalersi, ai fini della propria attività, di qualsivoglia documento istruttorio di supporto.
  - invio della documentazione valutativa all’autorità validatrice che verifica la conformità del procedimento ai principi, criteri e procedure di cui al Sistema di valutazione.
  - a cura dell’autorità valutatrice, notifica della documentazione in parola all’interessato e successiva trasmissione all’OIV, se trattasi di dirigente generale, e ai livelli ordinativi competenti alla formazione delle graduatorie, se trattasi di dirigenti non generali.

Per quanto riguarda il processo di misurazione e valutazione della *performance* individuale del **personale non dirigenziale**, preliminarmente si rappresenta che è stata prevista una differenziazione delle schede di valutazione per il personale della terza area funzionale (funzionari) e per quello della prima e della seconda area funzionale, in relazione alla diversa tipologia di professionalità posseduta.

A fattor comune, per tutto il personale non dirigenziale, il Sistema stabilisce che l’autorità valutatrice, previa consultazione del valutando, predispone e notifica all’interessato la scheda di valutazione, debitamente completata attraverso la definizione degli obiettivi/compiti, connessi all’incarico rivestito, da riportarsi negli appositi campi della stessa scheda.

I criteri da seguire per la corretta descrizione degli obiettivi/compiti da svolgere sono:

- a) pertinenza e coerenza con le responsabilità connesse all’incarico e ai profili di competenza delineati nei C.C.N.L.;
- b) rilevanza, significatività e concretezza rispetto all’incarico, onde poter apprezzare, per quanto possibile, il gradiente quanti-qualitativo del compito assolto.

Le schede di valutazione del personale della terza area funzionale (funzionari) riportano le seguenti macro aree di valutazione:

- a) qualità/ capacità personali, già predefinite, in cui rientrano, anche quelle di natura comportamentale - organizzativa, con particolare riferimento alla capacità di:
  - sviluppo e gestione delle risorse professionali, umane e organizzative a disposizione;
  - valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;

b) competenza e rendimento professionale, parzialmente predefinita, in cui rientra sia l'avvenuto perseguimento degli obiettivi assegnati, sia la valutazione sulla gestione della propria unità organizzativa.

Le schede di valutazione del personale della prima e della seconda area funzionale (addetti, assistenti e ausiliari) riportano le seguenti macro aree di valutazione:

- qualità/capacità personali (con descrizioni già predefinite);
- competenza e rendimento professionale (con descrizioni parzialmente predefinite).

Il Sistema di misurazione della performance individuale del personale non dirigente è improntato ad una valutazione comparativa operata, di massima, dalla prima autorità direttamente sovraordinata al valutando che ricopre un incarico organicamente attribuito a funzionario o a grado equiparato della carriera militare, ovvero, se non previsto/inesistente, dal dirigente, civile o militare, sulla linea gerarchica.

A inizio dell'anno successivo a quello cui si riferisce la valutazione, le autorità valutatrici compilano la scheda determinando il punteggio finale attraverso l'attribuzione di un "coefficiente di valutazione" (valore tra 0 e 1, esprimibile fino alla seconda cifra decimale) e, successivamente, l'applicazione del coefficiente di presenza.

Per tutto il personale non dirigenziale la documentazione valutativa, a fine processo, viene inviata alle autorità validatrici per una verifica sulla correttezza del procedimento di misurazione e valutazione, in conformità ai criteri previsti nella Direttiva. Successivamente, completata la procedura di validazione, l'autorità valutatrice, previa notifica all'interessato, trasmette la documentazione in parola al livello ordinativo competente per gli adempimenti relativi alla predisposizione delle graduatorie di merito.

Aspetto specifico della valutazione del personale della terza area è la predisposizione, a cura del funzionario, di una nota esplicativa in cui vengono dettagliatamente illustrati all'Autorità valutatrice i risultati conseguiti, ovvero le cause ostative al loro pieno raggiungimento, seguendo la sequenza degli obiettivi riportati nelle schede di valutazione.

Inoltre, è prevista, per il personale della terza area, la possibilità, in corso di esercizio, di chiedere al proprio valutatore un contraddittorio al fine di confrontarsi su problematiche emergenti, obiettivamente ostative al raggiungimento del risultato, e la conseguente attivazione di eventuali correttivi dei *target*, precedentemente individuati, con discendente possibilità di riformulazione della scheda, controfirmata dalle parti interessate.

A fattor comune per il personale dirigenziale e per il personale delle aree funzionali sono previste le seguenti

**procedure conciliative:**

- revisione del giudizio da parte dell'Autorità valutatrice:  
entro 10 giorni dalla notifica delle schede validate, in caso di risultato complessivo non condiviso, il dirigente/dipendente, può produrre articolata relazione controdeduttiva, sulla quale, entro i 10 giorni successivi, l'Autorità valutatrice può confermare, motivandolo, il punteggio attribuito o, diversamente, può procedere alla revisione della valutazione assegnata, sottoponendo la documentazione ad una nuova validazione e notifica all'interessato;
- istanza di conciliazione all'Autorità gerarchicamente sovraordinata a quella che ha operato la valutazione:

entro 10 giorni dalla notifica delle schede validate, ovvero dalla comunicazione con la quale l'Autorità valutatrice rappresenta di aver visionato la relazione controdeduttiva e di avere confermato il punteggio attribuito, il dirigente/dipendente interessato può proporre istanza di conciliazione all'Autorità gerarchicamente sovraordinata a quella che ha operato la valutazione, argomentando attraverso apposita relazione. Al riguardo, l'Autorità valutatrice fornisce i necessari elementi e, successivamente, l'Autorità chiamata a decidere, sentite le parti, si pronuncia, sul merito, con proprio atto motivato, entro 30 giorni dalla data di ricezione dell'istanza stessa.

Il Sistema descritto a grandi linee ha avuto concreto avvio a gennaio del 2011, attraverso la diffusione dei contenuti della Direttiva nell'ambito delle macro aree organizzative e la successiva assegnazione degli obiettivi. Inoltre, nel quadro delle attività propedeutiche alla valutazione, ciascuna macro area ha individuato, per il personale delle aree funzionali, le strutture ordinarie, dotate di autonomia amministrativa, deputate alla compilazione delle relative graduatorie di merito (per quanto riguarda il personale dirigenziale di seconda fascia, tali strutture sono già contemplate nella Direttiva).

Nel primo trimestre del 2011, su specifica richiesta dell'OIV, le macro aree hanno fornito un punto di situazione sullo stato di applicazione del Sistema, segnalando criticità di varia natura, le più importanti collegate alle peculiarità dell'Amministrazione, tra le quali spiccano quelle legate all'individuazione delle Autorità valutatrici/validatrici, in particolare dei funzionari con più incarichi.

A conclusione del primo semestre del 2011, d'intesa con l'OIV, è stato svolto un secondo monitoraggio dell'attuazione del Sistema. A seguito dello stesso è emerso che, pur avendo espresso ogni sforzo per definire gli adempimenti procedurali, le macro aree hanno ribadito le difficoltà applicative, con particolare riguardo, tra l'altro, all'individuazione delle Autorità valutatrici/validatrici, stante sia l'eccessiva burocratizzazione del procedimento, sia l'ampio processo di ristrutturazione, riorganizzazione cui da tempo è interessata l'A.D..

In generale, con riferimento alle peculiarità del Dicastero che hanno incidenza sull'applicazione della valutazione, si ritiene siano da sottolineare sia i particolari fini istituzionali di difesa e sicurezza nazionale cui esso è preposto, sia la presenza, nell'ambito delle proprie articolazioni, di una triplice componente di personale (civile, militare e della magistratura militare) assoggettato a diversi ordinamenti. Ulteriore profilo di interesse è la complessità del modello organizzativo che vede la necessaria contemporanea presenza di più aree (tecnico/operativa, tecnico/industriale, tecnico/amministrativa e della Giustizia Militare), con competenze diversificate, la cui dislocazione sul territorio è, spesso, necessariamente parcellizzata con l'oggettiva difficoltà, in alcuni casi, di individuare un'Autorità valutatrice di adeguato livello, determinando l'impossibilità di far risalire la valutazione alla dirigenza, come normativamente previsto.

Tale particolarità ha avuto, come già espresso, l'ulteriore conseguenza, peraltro nota alla CIVIT, che si sono dovute adottare due disgiunte direttive, quella sulla *performance* organizzativa e quella sulla *performance* individuale che, pur essendo coordinate, non vedono i risultati del singolo dipendente pienamente inquadrati nella valutazione della *performance* della struttura.

Alla luce di quanto espresso, nelle varie fasi della procedura valutativa, cui si è cercato comunque di dare seguito, l'Amministrazione ha dovuto tentare degli adattamenti con il fine di salvaguardare lo spirito del quadro normativo di riferimento.

Parte delle criticità menzionate avevano spinto, già all'origine, l'OIV a chiedere la sperimentazione del Sistema, in particolare per quanto riguarda il personale delle aree funzionali. Successivamente, in fase applicativa, le citate criticità hanno indotto finanche il Segretariato Generale, organo di vertice tecnico amministrativo della Difesa, a rappresentare all'OIV le difficoltà derivanti dal Sistema, evidenziando, in particolare, che le incombenze richieste hanno comportato complessi adempimenti collaterali, aggravando la normale attività di istituto, soprattutto nell'attuale fase di profonda ristrutturazione dell'Amministrazione. In tale ambito, il Segretariato Generale ha sottolineato la necessità di ottimizzare le modalità attuative di quanto prescritto dalla legge, attraverso la standardizzazione e la semplificazione delle procedure. Da ultimo, il richiamato Segretariato Generale, ha posto la questione al Gabinetto del Ministro, rilevando che l'applicazione del vigente Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale, così come predisposto, non sarebbe congruo rispetto al conseguimento dell'obiettivo di correlare la valutazione a meccanismi retributivi e progressioni di carriera, anche nella considerazione del mutato quadro normativo.

Al riguardo, non può essere sottaciuto che anche le rappresentanze sindacali hanno manifestato il disagio del personale civile (una organizzazione ha anche impugnato la Direttiva in argomento al TAR del Lazio), non rispetto all'esigenza di procedere alla valutazione, quanto alle difficoltà applicative della Direttiva alla realtà della Difesa.

In relazione a tutto quanto sopra rappresentato, il Dicastero, fermo restando il valore ineludibile della valutazione per tutto il personale, ha momentaneamente differito il procedimento di valutazione fino alla finalizzazione delle attività di cui al punto 5 della II sezione della direttiva del 23 dicembre 2010 ed alla precisazione di alcuni aspetti operativi nell'ambito dei quali saranno fissati i nuovi termini per i relativi adempimenti, nell'ottica dell'adeguamento al mutato quadro di riferimento.

Per il personale dirigente, pur nelle more delle precisazioni di cui sopra, tenuto conto che la valutazione è coesistente al rapporto di lavoro, è stato fatto rinvio, allo stato, al sistema di fasce di punteggio già operativo in precedenza, al fine di definire la valutazione per il 2011. In questo senso, pertanto, il procedimento di valutazione del personale dirigenziale (la maggior parte del quale presta servizio nell'area tecnico - amministrativa) si è regolarmente concluso.

Al riguardo, si deve tener conto di due fattori fondamentali. Il primo attiene proprio, come sopra già evidenziato, alla peculiarità ordinamentale del personale del Dicastero, circostanza che vede buona parte dei dirigenti (tra cui tutti quelli di livello dirigenziale generale) valutata da personale a regime pubblicistico, per la cui valutazione si applicano altre norme, preesistenti al D.Lgs. n. 150/2009. Peraltro, soprattutto nell'area tecnico - operativa ed in quella della giustizia militare, alle dipendenze del personale a regime pubblicistico (in funzione di valutatore) c'è un solo dirigente civile, rendendo, quindi, ancor meno vincolante l'obbligo della differenziazione (intesa come capacità di variare i giudizi).

Il secondo profilo, di non secondaria rilevanza, riguarda il fatto che la Difesa è interessata da una consistente fase di riorganizzazione, contrassegnata da mutamenti di strutture e di funzioni. Tale situazione ha comportato, per esempio, nel 2011, lo svolgimento di procedure di interpello (per la copertura di posizioni dirigenziali vacanti) per un significativo numero di incarichi, soprattutto nell'area tecnico - amministrativa. Il contesto sopra descritto ha determinato per la dirigenza il dover operare in un ambito organizzativo in continua evoluzione, con l'assegnazione di risorse sottodimensionate per l'assolvimento dei compiti di istituto e per il raggiungimento degli obiettivi al quale sono legate proprio la misurazione e la valutazione delle *performance* individuali (ciò ha comportato, per esempio, rimodulazioni di obiettivi operativi riferiti alla delicata materia dei benefici previdenziali riconosciuti a seguito di esposizione all'uranio impoverito).

Nondimeno, pur registrando una tendenziale attribuzione di punteggi nella fascia da 91 a 100, si deve rilevare - da un esame delle complessive risultanze della valutazione, in particolare della macroarea tecnico - amministrativa - che in circa il 20% dei giudizi non è stato attribuito il punteggio massimo. Ciò a testimonianza che, pur nel complesso quadro diffusamente illustrato, si è riscontrato un significativo incremento della capacità di differenziare rispetto alla valutazione del 2010.

Fermo restando quanto precede, l'A.D., a seguito del sopra indicato differimento delle procedure, ha costituito un gruppo di lavoro per individuare soluzioni operative di depotenziamento delle segnalate criticità, mediante la revisione, attualmente in corso di finalizzazione, della direttiva sulla *performance* individuale del 23 dicembre 2010.

In conclusione, nonostante le criticità sopra rappresentate, è opportuno evidenziare che la componente dirigenziale (civile e militare) nonché, più in generale, tutto il personale dell'Amministrazione ha avuto, fin dall'origine, una piena consapevolezza del valore della valutazione, senza alcuna pregiudiziale, nel convincimento che si dovesse sostenere e perseguire un cambiamento verso la cultura del risultato.

L'azione, pertanto (ivi comprese le iniziative del differimento e della costituzione del gruppo di lavoro), è stata ed è tuttora interamente tesa a dare effettività ai concetti della valutazione e della premialità, affinché gli stessi non si traducano in mera autoreferenzialità, ma, al contrario, siano ancorati a risultati concreti e non nominalistici. Concetti che nel Dicastero della Difesa devono, però, necessariamente tradursi in un sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale aderente, per una reale efficacia dello stesso, alla peculiarità del fine istituzionale, anche in relazione alla specificità militare (a cui l'attività del dipendente civile è direttamente funzionale).

#### **4 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ**

In considerazione dello stato di ipofinanziamento che trasversalmente ha generato le criticità già rappresentate nel precedente sottoparagrafo 2.4, nel corso dell'E.F. 2011, l'effetto delle misure programmatiche e gestionali adottate, a partire dalla composizione del progetto di bilancio, fino alle linee guida indicanti priorità ed indirizzi dei Vertici del Dicastero è finalizzato a concentrare, mediante razionalizzazione ed efficientamento, le

risorse disponibili orientandole, prioritariamente a favore dell'*output* operativo, al fine di consentire la migliore aderenza possibile ai parametri qualitativi di riferimento internazionali.

In tema di iniziative rilevanti sviluppate nel 2011 in materia di economicità dell'azione amministrativa, si segnala l'attività congiunta Dicastero Difesa – MEF da parte del **Nucleo Analisi e Valutazione della Spesa – NAVS** (di cui all'art. 39 della L. n. 196/2009), che ha portato avanti lo studio e la formulazione di proposte per i settori di analisi assegnati (tra i quali: l'individuazione di indicatori da associare ai programmi di spesa; l'approfondimento sulla formazione dei debiti, sull'analisi dei consumi intermedi e sui fabbisogni delle strutture periferiche; la revisione della struttura del bilancio per il completamento della delega di cui all'art. 40 delle L. n. 196/2009; nonché, con specifico riferimento all'A.D., sono stati affrontati i temi della flessibilità degli strumenti per l'efficiente ed efficace gestione delle risorse finanziarie, nonché delle metodologie di quantificazione del fabbisogno in relazione ai compiti da assolvere ed alle attività da realizzare, con riguardo alle specificità che caratterizzano le missioni istituzionali della Difesa).

Inoltre, in ambito circoscritto alla sola Difesa, ma con la condivisione di tutte le articolazioni apicali (Forze Armate, Arma dei Carabinieri, SEGREDIFESA, BILANDIFE) è stato avviato nel 2011 uno "studio per lo sviluppo e definizione dei **costi standard** della Difesa, comprensivo di un nuovo modello di riferimento per la rappresentazione del **fabbisogno previsionale**". Lo studio è attualmente in fase di completamento, con l'obiettivo di poterne utilizzare le risultanze fin dalla predisposizione del progetto di bilancio per l'EF 2013.

In linea col generale approccio del Dicastero, diretto ad un sempre più efficiente ed ottimale uso delle risorse umane e strumentali, non sono state istituite Unità organizzative specificamente dedicate allo svolgimento delle diverse fasi del ciclo di gestione della *performance*. Tutti gli Organi di vertice hanno ricondotto tale funzione all'interno di Unità organizzative già preposte alla programmazione e monitoraggio strategico, ovvero alla programmazione e gestione delle risorse finanziarie, nonché alla gestione delle risorse umane. In tal modo è stata anche opportunamente perseguita la massima unitarietà di visione e trattazione.

## 5 PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE .

### 5.1 Premessa

Le tematiche delle pari opportunità, nell'ambito della Difesa e con riferimento al personale contrattualizzato (dirigenti civili e personale delle aree funzionali), sono oggetto di specifici approfondimenti da parte del "Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni".

Tale Organismo, istituito con decreto del Segretario Generale della Difesa del 29 luglio 2011, esercita poteri propositivi, consultivi e di verifica e, in particolare per l'argomento che qui interessa, in tema di predisposizione di piani di azioni positive per favorire l'uguaglianza sostanziale sul lavoro tra il personale, analisi e programmazione di genere, diffusione delle conoscenze ed esperienze sui problemi delle pp.oo. e sulle possibili soluzioni, adozione di codici etici di condotta.

Le linee di azione individuate dal predetto Comitato Unico di Garanzia (CUG) verranno, poi, implementate dai vari elementi di organizzazione della Difesa che dovranno assicurare, con atti di amministrazione attiva sia di carattere organizzativo che rivolti a specifici casi, le pari opportunità per il personale dipendente.

### 5.2 Dimensione delle pari opportunità.

La dimensione delle pari opportunità, relativamente all'anno 2011, è riferita al dato di genere del personale civile del Ministero della Difesa. In tale contesto è stato possibile rilevare:

- personale suddiviso per tipologia di contratto;
- personale suddiviso per qualifica, posizione ed età anagrafica;
- componenti di commissioni di concorso;
- incarichi e retribuzioni dirigenziali;
- interventi formativi per ore anno/persona.

Si riportano di seguito i dati riferiti a ciascuna delle suddette rilevazioni, forniti dalla Direzione Generale per il personale civile:

#### Personale suddiviso per tipologia di contratto.

	DONNE		UOMINI	
	VALORI ASSOLUTI	% SUL TOTALE	VALORI ASSOLUTI	% SUL TOTALE
PERSONALE A TEMPO PIENO	7.768	27,58%	20.401	72,42%
PERSONALE PART-TIME < 50%	100	30,12%	232	69,88%
PERSONALE PART-TIME > 50%	1.028	83,71%	200	16,29%
<b>TOTALE</b>	<b>8.896</b>	<b>29.92%</b>	<b>20.833</b>	<b>70,08%</b>

**Personale suddiviso per qualifica, posizione ed età anagrafica.**

	DONNE		UOMINI	
	VALORI ASSOLUTI	% SUL TOTALE	VALORI ASSOLUTI	% SUL TOTALE
DIRIGENTI DI I FASCIA				
TUTTI OLTRE I 50 ANNI DI ETÀ	<b>4</b>	<b>*50,00%</b>	<b>4</b>	<b>**50,00%</b>

\* Al 31.12.2011 i dirigenti di I fascia sono pari a 0. I dirigenti di II fascia con un incarico di I fascia sono pari a 4.

\*\* Al 31.12.2011 i dirigenti di I fascia sono pari a 2. I dirigenti di II fascia con un incarico di I fascia sono pari a 2.

	DONNE		UOMINI	
	VALORI ASSOLUTI	% SUL TOTALE	VALORI ASSOLUTI	% SUL TOTALE
DIRIGENTI DI II FASCIA				
DAI 31 AI 40 ANNI DI ETÀ	7	53,85%	6	46,15%
DAI 41 AI 50 ANNI DI ETÀ	10	37,04%	17	62,96%
OLTRE I 50 ANNI DI ETÀ	27	45,00%	33	55,00%
<b>TOTALE</b>	<b>44</b>	<b>44,00 %</b>	<b>56</b>	<b>56,00%</b>

	DONNE		UOMINI	
	VALORI ASSOLUTI	% SUL TOTALE	VALORI ASSOLUTI	% SUL TOTALE
POSIZIONI ORGANIZZATIVE				
MENO DI 30 ANNI DI ETÀ	0	0,00%	2	100,00%
DAI 31 AI 40 ANNI DI ETÀ	149	55,81%	118	44,19%
DAI 41 AI 50 ANNI DI ETÀ	325	52,85%	290	47,15%
OLTRE I 50 ANNI DI ETÀ	260	30,13%	603	69,87%
<b>TOTALE</b>	<b>734</b>	<b>42,01%</b>	<b>1.013</b>	<b>57,99%</b>

	DONNE		UOMINI	
	VALORI ASSOLUTI	% SUL TOTALE	VALORI ASSOLUTI	% SUL TOTALE
PERSONALE III AREA FUNZIONALE				
MENO DI 30 ANNI DI ETÀ	2	20,00%	8	80,00%
DAI 31 AI 40 ANNI DI ETÀ	208	65,00%	112	35,00%
DAI 41 AI 50 ANNI DI ETÀ	226	54,99%	185	45,01%
OLTRE I 50 ANNI DI ETÀ	22	27,50%	58	72,50%
<b>TOTALE</b>	<b>458</b>	<b>55,79%</b>	<b>363</b>	<b>44,21%</b>

PERSONALE I E II AREA FUNZIONALE	DONNE		UOMINI	
	VALORI ASSOLUTI	% SUL TOTALE	VALORI ASSOLUTI	% SUL TOTALE
MENO DI 30 ANNI DI ETÀ	21	11,41%	163	88,59%
DAI 31 AI 40 ANNI DI ETÀ	246	17,26%	1.179	82,74%
DAI 41 AI 50 ANNI DI ETÀ	3.117	33,35%	6.228	66,65%
OLTRE I 50 ANNI DI ETÀ	4.272	26,54%	11.827	73,46%
<b>TOTALE</b>	<b>7.656</b>	<b>28,30%</b>	<b>19.397</b>	<b>71,70%</b>

TOTALE PERSONALE COMPLESSIVO	DONNE		UOMINI	
	VALORI ASSOLUTI	% SUL TOTALE	VALORI ASSOLUTI	% SUL TOTALE
	<b>8.896</b>	<b>29,92%</b>	<b>20.833</b>	<b>70,08%</b>

**Componenti di commissioni di concorso (istituite tra il 2008 e il 2010).**

- I Commissione:            donne: 3 (50%)            uomini: 3 (50%)
- II Commissione:        donne: 3 (50%)            uomini: 3 (50%)
- III Commissione:        donne: 3 (50%)            uomini: 3 (50%)
- IV Commissione:        donne: 2 (33,33%)        uomini: 4 (66,67%)
- V Commissione:        donne: 4 (66,67%)        uomini: 2 (33,33%)

**Incarichi e retribuzioni dirigenziali.**

✓ Numero di incarichi

- Dirigenti generali:        donne: 4 (50,00%)        uomini: 4 (50,00%)         $\Delta=0,00\%$
- Dirigenti non generali:    donne: 44 (44,00%)        uomini: 56 (56,00%)         $\Delta=12,00\%$

✓ Retribuzioni incarico

- Dirigenti Generali  
(valore medio):            donne: €172.688            uomini: €175.035             $\Delta=1,34\%$
- Dirigenti Generali  
(valore più elevato):        donne: €179.730            uomini: €214.944             $\Delta=16,38\%$
- Dirigenti Generali  
(valore più basso):        donne: €162.123            uomini: €162.123             $\Delta=0,00\%$
- Dirigenti non Generali  
(valore medio):            donne: €72.990            uomini: €72.819             $\Delta=0,23\%$
- Dirigenti non Generali  
(valore più elevato):        donne: €78.500            uomini: €78.500             $\Delta=0,00\%$
- Dirigenti non Generali  
(valore più basso):        donne: €70.680            uomini: €70.680             $\Delta=0,00\%$

### Interventi formativi per ore anno/persona.

- Dirigenti di I fascia:        donne(n.0): ore anno=0        uomini(n.0): ore anno=0
- Dirigenti di II fascia:        donne(n.11): ore anno=23        uomini(n.24): ore anno=37
- Personale 3<sup>a</sup> area:        donne(n.111): ore anno=17        uomini(n.87): ore anno=20
- Personale 1<sup>a</sup> e 2<sup>a</sup> area:        donne(n.75): ore anno=22        uomini(n.128): ore anno=25

### *5.3 Prospettiva di riferimento.*

Dal complesso dei dati sopra riportati, emerge, in particolare, la quota maggioritaria degli incarichi dirigenziali di prima fascia attribuiti, nel corso dell'anno di riferimento, a dirigenti di seconda fascia di sesso femminile, che denota una marcata valorizzazione delle relative professionalità, con particolare riferimento all'area tecnico-amministrativa, prefigurando un virtuoso effetto di trascinamento, nonché un generalizzato e progressivo trend positivo nell'assunzione di maggiori responsabilità da parte delle dipendenti nell'ambito del Dicastero.

Nell'attuale quadro organizzativo e funzionale della Difesa in continua evoluzione lo sviluppo delle pari opportunità può, allo stato, essere riferito ad obiettivi limitati ad una prospettiva interna, ossia circoscritta al personale in servizio nell'Amministrazione e solo, in un secondo momento, può consolidarsi in una cultura delle pari opportunità con processi, obiettivi ed indicatori ben definiti, anche in una prospettiva esterna.

Sul punto, il Segretariato Generale, sulla base del testo provvisorio della Delibera n. 22/2011 della CIVIT, ha evidenziato l'importanza di:

- integrare le pari opportunità nei processi decisionali;
- individuare i settori sensibili;
- definire i bisogni dei destinatari delle attività;
- prevedere e attuare interventi mirati su esigenze specifiche rilevate;
- valutare eventuali effetti discriminatori delle azioni pianificate.

In tale ambito, il predetto Segretariato Generale, avuto riguardo alle finalità e ai compiti del CUG di cui al D.Lgs. n. 183/2010 e nella consapevolezza che tale Organismo possa contribuire a coniugare la programmazione ed il ciclo di gestione della performance con l'esigenza di sviluppare in concreto le pari opportunità nel Ministero della Difesa, ha proposto quale strumento operativo la costituzione di un apposito Gruppo di lavoro nell'ambito del CUG, integrato da un rappresentante dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), quale punto di contatto per assicurare il coordinamento con l'attività di competenza dell'OIV medesimo. Detto strumento appare congruo in considerazione della composizione paritetica del suddetto Comitato, nel quale confluiscono rappresentanti di Enti di vertice, centrali e periferici, dell'area tecnico-operativa, dell'area tecnico-amministrativa, della Giustizia militare e delle parti sociali, soggetti che possono dare voce alle varie istanze dell'Amministrazione e soddisfare tutti gli interessi coinvolti nella risoluzione delle problematiche afferenti le pari opportunità.

Nel corso dell'anno 2011 il CUG si è dotato di un proprio regolamento interno, ha operato per la costituzione di Gruppi di lavoro con l'individuazione dei criteri di scelta dei componenti, ha nominato i rappresentanti del Comitato medesimo in sede di contrattazione collettiva integrativa, sia per il personale dirigenziale, sia per quello delle aree funzionali. Inoltre, attraverso gli opportuni contatti con lo Stato Maggiore della Difesa, è stata realizzata una pagina web sul sito dell'Amministrazione (<http://www.difesa.it/CUG/Pagine/default.aspx>) ed è stata istituita una apposita casella di posta elettronica ([cug@difesa.it](mailto:cug@difesa.it)) attraverso la quale il Comitato può interloquire con gli utenti interessati, anche esterni alla Difesa: nel 2011, il link è stato consultato da persone, soprattutto giovani, interessate ad affacciarsi nel mondo delle Forze Armate.

Con la versione definitiva della citata delibera 22/2011 della CiVIT, approvata in data 22 dicembre 2011, sono stati individuati gli elementi essenziali correlati alle dimensioni delle pp.oo., al processo di pianificazione in ottica di pari opportunità, al percorso da seguire per inserire le pp.oo. nel Sistema di misurazione e valutazione della performance, alle fasi nelle quali sviluppare il Piano della performance in un'ottica di pari opportunità.

Pertanto, per l'anno 2011 pur non avendo il Piano della performance individuato obiettivi strategici e/o operativi riferiti alle pari opportunità, l'OIV si è attivato per individuare, anche per il tramite del Segretariato Generale, un referente cui attribuire un obiettivo inerente lo sviluppo delle pari opportunità in conformità agli orientamenti espressi dalla più volte citata delibera CiVIT n. 22/2011. A tale scopo, è stato indicato il Vice Direttore della Direzione Generale per il personale civile, un dirigente di sesso femminile alla quale, per l'anno 2012, è stato assegnato l'obiettivo di promuovere e curare lo sviluppo delle pari opportunità nel ciclo di gestione della performance alla luce della predetta delibera CiVIT per tutto il personale della Difesa (civile e militare), nonché monitorare e coordinare le attività delle articolazioni di vertice del Dicastero (macroaree) al fine di proporre soluzioni alle problematiche afferenti il tema, assicurando un livello del servizio pari, almeno, ad una relazione conclusiva da inviare all'OIV.

Da ultimo e nel quadro delle misure volte a garantire il benessere del personale e le pari opportunità, nel 2011 sono state assicurate le attività inerenti la gestione degli asili nido, facenti parte di obiettivi fissati in ossequio a una intervenuta priorità indicata dall'autorità politica per l'attuazione di misure a favore dell'infanzia e delle lavoratrici madri, come, in particolare, il funzionamento dell'asilo nido operante presso il comprensorio Messe di Roma – Cecchignola usufruibile dai figli del personale civile e militare ivi impiegato e, parzialmente, anche da utenti esterni alla Difesa per un totale di n. 40 posti disponibili annui.

## 6 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

### 6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

La relazione sulla *performance* si configura come il completamento logico della sequenza di atti formali di programmazione, gestione e rendicontazione, che supportano il ciclo dell'EF 2011, il primo al quale si sono potute applicare integralmente le prescrizioni del D.Lgs. n. 150/2009, nonché della L. n. 196/2009.

Il principale documento per l'avvio del ciclo integrato di programmazione e controllo strategico, finanziario, economico e gestionale è rappresentato dall'“Atto di Indirizzo per l'avvio del ciclo integrato di programmazione della performance e di formazione del bilancio di previsione”. Il documento, emanato dal Ministro entro il 31 marzo dell'anno n, riferito all'E.F. n+1 ed al triennio n+1, n+2, n+3, stabilisce le Priorità Politiche e contiene indicazioni, vincoli e criteri sullo sviluppo della programmazione economico-finanziaria e strategica e sulla metodologia da seguire. Per l'EF 2011, l'Atto di Indirizzo è stato emanato il 22 marzo 2010.

La successione cronologica dei principali adempimenti riguardanti la programmazione finanziaria ed il ciclo della performance dettati, in particolare, dal D. Lgs. n. 286/1999, dal D. Lgs. n. 150/2009 e dalla Legge n. 196/2009, è calibrata e cadenzata temporalmente sulla base delle attività da svolgere. In particolare, in ambito Difesa, sono previste le attività/azioni per la finalizzazione del ciclo della performance come di seguito specificate.

#### 1) Programmazione economico-finanziaria, definizione ed assegnazione degli obiettivi, collegamento tra obiettivi e risorse finanziarie

Le attività di cui trattasi, si estrinsecano attraverso i seguenti principali documenti:

- Nota integrativa allo Stato di previsione della spesa (entro il 15 ottobre), Direttiva generale annuale per l'attività amministrativa e la gestione (entro 10 giorni dalla pubblicazione in GU della “legge di bilancio”), Piano della *performance* (entro il 31 gennaio), che sono predisposti dall'OIV in coordinamento con lo SMD, secondo le modalità previste dalle disposizioni specifiche in materia; la Direttiva generale per il 2011 è stata emessa il 31 dicembre 2010 ed il Piano della *performance* il 31 gennaio 2011.
- Nota aggiuntiva allo Stato di previsione della spesa (relazione del Ministro della Difesa al Parlamento, di cui al D. Lgs. n. 66/2010, art. 12), predisposta dallo SMD, sentito l'OIV (Nota aggiuntiva presentata a Marzo 2011).

#### 2) Monitoraggio e rendicontazione

Si procede attraverso:

- il Monitoraggio Strategico, ovvero la verifica del grado di attuazione della Direttiva generale annuale che, per l'E.F. 2011, è stato eseguito alla data del 31 maggio, del 31 agosto (verifiche intermedie) e del 31 dicembre (verifica complessiva finale). Tale attività risale dai titolari di PO e, quindi, degli OBO, allo SMD, titolare di tutti gli OBS, quindi all'OIV che, esprimendo le valutazioni di competenza, ne ha presentato le risultanze e le analisi all'Autorità politica;

- la misurazione e valutazione della performance individuale (prevista entro il 31 gennaio, a partire dal 2012; attualmente è stato disposto dall'Organo di indirizzo politico-amministrativo il temporaneo differimento del sistema di valutazione);
- la Relazione del Ministro sullo stato della spesa, sull'efficacia nell'allocazione delle risorse e sul grado di efficienza dell'azione amministrativa svolta (da trasmettere alle camere entro il 15 giugno di ciascun anno, ai sensi dell'art.3, comma 68, della legge n. 244 del 24/12/2007) e la Nota integrativa al Rendiconto generale (approvata dal Ministro il 25 maggio 2012), che sono predisposte dall'OIV, sentito lo SMD;
- la **Relazione sulla Performance** (il presente documento) da elaborare a cura del Dicastero entro il 30 giugno 2012 e validare, da parte dell'OIV, entro il 15 settembre 2012 per la successiva trasmissione alla CIVIT ed al Ministero dell'Economia e delle Finanze.

L'unitarietà della visione e della trattazione della vasta mole di documentazione riconducibile al ciclo della *performance*, è attestata nel caso specifico del Dicastero della Difesa dal ruolo di coordinamento e raccordo assicurato dal Centro per il Controllo di Gestione dello Stato Maggiore della Difesa, oltre che, naturalmente, dall'Ufficio di Gabinetto e dall'OIV Difesa. Nel caso specifico della Relazione sulla *Performance*, in linea con le prescrizioni del D.Lgs. n. 150/2009, così come recepite nella Delibera CIVIT n. 5/2012, la particolare rilevanza degli aspetti legati alle risorse umane nell'ambito del ciclo della *performance*, si riflette in un peculiare ruolo del 1° Reparto Personale del Segretariato Generale della Difesa e del 1° Reparto Personale dello Stato Maggiore della Difesa.

Il quadro degli adempimenti discendenti dal D. Lgs. n. 150/2009 è completato dal "Programma triennale per la trasparenza e l'integrità" che è predisposto dall'Ufficio di Gabinetto, sentito l'OIV, nonché il correlato Decreto Ministeriale per l'individuazione dei servizi e dei rispettivi standard qualitativi, ai sensi del D.Lgs. n. 198/2009. Per i dettagli su entrambi i provvedimenti, si rinvia al prospetto in allegato 3.

## ***6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance***

Il ciclo di programmazione e consuntivazione della *performance* organizzativa è inquadrato, in modo integrato, nei processi di programmazione e controllo strategico (a norma del D. Lgs. n. 286/1999), nonché nei processi di programmazione e gestione economico-finanziaria (regolati dalla L. n. 196/2009). La centralizzazione delle funzioni di comando e controllo, tipica delle Forze Armate, ha senz'altro agevolato il recepimento, la trattazione e la conseguente disseminazione all'interno del Dicastero, dei concetti propri del ciclo della *performance*, in particolare di quella organizzativa. Tale processo è stato favorito dalla disponibilità di sistemi informativi di supporto ai Vertici organizzativi già in esercizio, ovvero in fase di sperimentazione operativa, essendo stati già sviluppati per precedenti esigenze funzionali. La centralizzazione a livello di Vertice politico-amministrativo e tecnico-militare ha consentito inoltre un elevato grado di unitarietà e di omogeneità nell'impostazione o nella revisione degli obiettivi del ciclo della *performance*, aumentandone il livello di significatività rispetto ai fini istituzionali e di rilevanza in termini organizzativi.

In particolare, nell'ambito della Difesa, l'attività di programmazione, gestione e controllo configura in maniera formale l'orientamento strategico e le conseguenti scelte operative che, seguendo un percorso "circolare" ed "iterativo", consentono di definire:

- gli obiettivi da raggiungere e le risorse necessarie;
- le azioni da attuare, sulla base dell'analisi delle rilevanti condizioni interne ed esterne;
- le unità organizzative coinvolte nell'implementazione di tali azioni e le relative connessioni;
- le modalità di allocazione delle risorse all'interno del sistema per la realizzazione delle azioni operative.

Tale processo è:

- circolare, in quanto le fasi non procedono secondo una sequenza lineare (anche se per ragioni di chiarezza espositiva sono normalmente descritte in questo modo) ma attraverso numerosi meccanismi di retroazione;
- iterativo ed integrato, nel senso che le decisioni sono progressivamente affinate, anche in funzione dell'effettivo percorso evolutivo dell'organizzazione e gestite in forma integrata. Occorre tuttavia evidenziare che, mentre il ciclo di programmazione e monitoraggio finanziario/strategico costituisce un insieme di procedure ormai consolidate nel Ministero della Difesa e, quindi, soggetto solo ad aggiornamenti ed affinamenti di anno in anno, il livello di maturità del controllo di gestione e dei meccanismi di misurazione e valutazione della *performance* è tuttora in fase di perfezionamento ed adeguamento, in linea con l'avanzamento del contesto normativo di riferimento. Ciò, comporta l'attuale momentanea difficoltà nell'utilizzazione di tutti i dati profferiti dal controllo di gestione ai fini della compiuta misurazione e valutazione della *performance* (organizzativa ed individuale).

Nel corso degli ultimi anni:

- è stato realizzato un apposito sistema informativo, denominato SIV-2, per la contabilità economico-analitica, il controllo della spesa finanziaria nel suo complesso (accentrata e periferica) ed il controllo di gestione che, dal 2010, ha iniziato la fase di operatività sperimentale. Il sistema, così come il SIV-1 (sigla del sistema di vertice utilizzato nella Difesa per la sola spesa finanziaria accentrata e la programmazione strategica), è in costante aggiornamento. Insieme evolveranno per assicurare una visione multifunzionale del bilancio della Difesa;
- sono state definite le procedure per l'alimentazione dei dati contabili ed extra contabili, necessari anche per la misurazione della *performance* organizzativa, secondo le tre dimensioni della contabilità economica (per centro di costo, per natura del costo, per finalità dell'attività). Per quanto riguarda il "piano dei servizi" della Difesa, è attualmente in corso un processo di standardizzazione e valorizzazione dei parametri da misurare, che dovrebbe essere concluso entro il 2012, unitamente alla revisione del sistema di metriche di realizzazione/risultato ed indicatori di efficacia/efficienza (o produttività), secondo criteri di semplificazione, maggiore significatività e rilevanza organizzativa.

**ALLEGATO 1: PROSPETTO RELATIVO ALLE PARI OPPORTUNITÀ E AL BILANCIO DI GENERE**

**ALLEGATO 2: TABELLA OBIETTIVI STRATEGICI**

**ALLEGATO 3: TABELLA DOCUMENTI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA *PERFORMANCE***

**ALLEGATO 1: PROSPETTO RELATIVO ALLE PARI OPPORTUNITÀ E AL BILANCIO DI  
GENERE**

Vedasi quanto riportato nella Sezione 5 della Relazione.

**ALLEGATO 2: TABELLA OBIETTIVI STRATEGICI**

PP	Codice	1
	Descrizione	Operatività e impiego dello strumento militare
OBS	Codice	OBS213
	Descrizione	Assicurare l'impiego operativo della componente TERRESTRE
	Ente responsabile	SMD
	Referente responsabile	Capo SMD
	Codice	OBS214
	Descrizione	Assicurare l'impiego operativo della componente NAVALE
	Ente responsabile	SMD
	Referente responsabile	Capo SMD
	Codice	OBS215
	Descrizione	Assicurare l'impiego operativo della componente AEREA
	Ente responsabile	SMD
	Referente responsabile	Capo SMD
	Codice	OBS216
	Descrizione	Assicurare l'impiego operativo della componente CARABINIERI
	Ente responsabile	SMD
	Referente responsabile	Capo SMD
	Codice	OBS217
	Descrizione	Assicurare la direzione ed il coordinamento generale dell'organizzazione della Difesa.
Ente responsabile	SMD	
Referente responsabile	Capo SMD	
Codice	OBS218	
Descrizione	Assicurare le attività di supporto non direttamente connesse ai compiti di Difesa Militare, i servizi e gli affari generali per l'amministrazione Difesa ed il supporto alla funzione di indirizzo politico, inclusa la realizzazione del progetto "Vivi le Forze Armate. Militare per tre settimane".	
Ente responsabile	SMD	
Referente responsabile	Capo SMD	

PP	Codice	2
	Descrizione	AMMODERNAMENTO DELLO STRUMENTO
OBS	Codice	OBS219
	Descrizione	Garantire il sostegno e l'ammodernamento nonchè l'adeguamento tecnologico dello strumento militare.
	Ente responsabile	SMD
	Referente responsabile	Capo SMD

PP	Codice	3
	Descrizione	RAZIONALIZZAZIONE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO E MIGLIORAMENTO DELLA GOVERNANCE
OBS	Codice	OBS220
	Descrizione	Revisione del processo di pianificazione, programmazione, direzione e controllo dello strumento militare.
	Ente responsabile	SMD
	Referente responsabile	Capo SMD
	Codice	OBS222
	Descrizione	Razionalizzazione, dismissione e permuta delle infrastrutture militari.
	Ente responsabile	SMD
	Referente responsabile	Capo SMD
	Codice	OBS223
	Descrizione	Dare attuazione agli studi di revisione dei processi della logistica, mediante la interforzizzazione delle funzioni attualmente replicate, incluso il controllo ed il coordinamento dei processi di acquisizione di beni e servizi (area T/O e T/A)
	Ente responsabile	SMD
	Referente responsabile	Capo SMD
	Codice	OBS224
	Descrizione	Realizzare un piano di alloggi per il personale militare ed implementare le attività di assistenza e benessere per le famiglie.
	Ente responsabile	SMD
	Referente responsabile	Capo SMD
	Codice	OBS226
	Descrizione	Attuazione del sistema di misurazione e valutazione della performance e monitoraggio dei tempi procedurali.
	Ente responsabile	SMD
	Referente responsabile	Capo SMD
Codice	OBS227	
Descrizione	Revisione organizzativa del processo di controllo di gestione integrato, anche a supporto della misurazione della performance.	
Ente responsabile	SMD	
Referente responsabile	Capo SMD	

**ALLEGATO 3: TABELLA DOCUMENTI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE**

Documento	Data di approvazione	Data di pubblicazione	Data ultimo aggiornamento	Link web al documento
Sistema di misurazione e valutazione della performance	23/12/2010	23/12/2010	23/12/2010	<a href="http://www.difesa.it/Il_Ministro/Uffici_diretta_collaborazione/OIV/Documents/6807_SDVIndividuale.pdf">http://www.difesa.it/Il_Ministro/Uffici_diretta_collaborazione/OIV/Documents/6807_SDVIndividuale.pdf</a> <a href="http://www.difesa.it/Il_Ministro/Uffici_diretta_collaborazione/OIV/Documents/6807_SDV_Organizzativa.pdf">http://www.difesa.it/Il_Ministro/Uffici_diretta_collaborazione/OIV/Documents/6807_SDV_Organizzativa.pdf</a>
Piano della performance 2011	31/12/2010	31/12/2010	31/12/2010	<a href="https://10.26.39.13/documentazione/2011/file_folder/03.2011_PIANO%20DELLA%20PERFORMANCE_2011_2013.pdf">https://10.26.39.13/documentazione/2011/file_folder/03.2011_PIANO%20DELLA%20PERFORMANCE_2011_2013.pdf</a> (rete intranet Difesa)
Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2011/13	11/07/2011	11/07/2011	In corso aggiornamento 2012/14	<a href="http://www.difesa.it/trasparenza_valutazione_merito/Documents/programma_triennale_2011_2013.pdf">http://www.difesa.it/trasparenza_valutazione_merito/Documents/programma_triennale_2011_2013.pdf</a>
Standard di qualità dei servizi	19/10/2011	DM registrato il 20/12/2011	19/10/2011	NN