



MINISTERO DELLA DIFESA



Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)

2022-2024

PAGINA NON SCRITTA

PREMESSA	3
1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	5
1.1. L'Amministrazione	5
2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	19
2.1 Valore Pubblico	19
2.2 Performance	21
2.2.1 Priorità Politiche dell'Amministrazione	22
2.2.2 Il processo di programmazione degli Obiettivi dell'Amministrazione	23
2.2.3 Gli obiettivi per favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere	27
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza	27
2.3.1 Il contesto	28
2.3.2 La gestione del rischio	29
2.3.3 Le misure generali di prevenzione della corruzione	29
2.3.4 Le misure specifiche di prevenzione della corruzione	30
2.3.5 La trasparenza	30
3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	31
3.1. Struttura organizzativa (modello organizzativo adottato dall'AD)	31
3.2. Organizzazione del lavoro agile	35
3.3. Pianificazione triennale dei fabbisogni di personale	35
3.3.1 Attuali carenze e cessazioni previste nel triennio 2022-2024	36
3.3.2 Pianificazione fabbisogni	38
3.3.3 Budget disponibili ai fini assunzionali	40
3.3.4 Proiezione al 2024 e nuovo indicatore di spesa massima potenziale	41
3.4 La strategia della formazione	42
4. MONITORAGGIO	43
4.1 Il ciclo della performance, il ciclo di programmazione finanziaria e quello di programmazione strategica	43
4.2 Obiettivi individuali	45

Allegato A - ELENCO DEI SERVIZI EROGATI DALL'AMMINISTRAZIONE

Allegato B - PRIORITÀ POLITICHE

Allegato C - ELENCO DEGLI OBIETTIVI TRIENNALI

Allegato D - SCHEDE ANAGRAFICHE OBIETTIVI TRIENNALI

Allegato E - PROGRAMMAZIONE ANNUALE

Allegato F - PIANO ORGANIZZATIVO LAVORO AGILE

Allegato G - PIANO DEGLI OBIETTIVI RIPARTITO PER MISSIONE/PROGRAMMA

Allegato H - GLI OBIETTIVI E GLI INDICATORI PER LA MISURAZIONE DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO ASSEGNATI AI DIRIGENTI CIVILI CON INCARICO DI LIVELLO GENERALE

PAGINA NON SCRITTA

PREMESSA

Il decreto legge n. 80/2021 recante “Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l’efficienza della giustizia”, convertito dalla legge 6 agosto 2021, n. 113 ha introdotto il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), nel quale confluiscono una serie di documenti che, fino ad oggi, avevano invece una propria autonomia con riferimento alle tempistiche, ai contenuti e alle norme di riferimento. Il PIAO ha durata triennale, ma viene aggiornato annualmente. L’art. 6 della norma istitutiva ne identifica i seguenti contenuti:

- a) gli obiettivi programmatici e strategici della *performance* secondo i principi e criteri direttivi di cui all’articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, stabilendo il necessario collegamento della *performance* individuale ai risultati della *performance* organizzativa;
- b) la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati ai processi di pianificazione secondo le logiche del *project management*, al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all’accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale, correlati all’ambito di impiego e alla progressione di carriera del personale;
- c) compatibilmente con le risorse finanziarie riconducibili al piano triennale dei fabbisogni di personale, di cui all’articolo 6 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale, anche tra aree diverse, e le modalità di valorizzazione a tal fine dell’esperienza professionale maturata e dell’accrescimento culturale conseguito anche attraverso le attività poste in essere ai sensi della lettera b), assicurando adeguata informazione alle organizzazioni sindacali;
- d) gli strumenti e le fasi per raggiungere la piena trasparenza dei risultati dell’attività e dell’organizzazione amministrativa e gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione, secondo quanto previsto dalla normativa vigente in materia e in conformità agli indirizzi adottati dall’Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) con il Piano nazionale anticorruzione;
- e) l’elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività, inclusa la graduale misurazione dei tempi effettivi di completamento delle procedure effettuata attraverso strumenti automatizzati;
- f) le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
- g) le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.

Il PIAO definisce, infine, le modalità di monitoraggio degli esiti, con cadenza periodica, inclusi gli impatti sugli utenti, anche attraverso rilevazioni della soddisfazione dell’utenza mediante appositi strumenti.

Con l’introduzione del PIAO si avvia una radicale riorganizzazione del sistema di pianificazione nelle Amministrazioni Pubbliche ispirato alla semplificazione delle procedure di programmazione, con il superamento di una molteplicità di strumenti spesso non dialoganti e altrettanto spesso, per molti aspetti, sovrapposti. L’obiettivo è quello di assicurare la qualità e la trasparenza dei servizi, per cittadini e imprese, procedendo alla semplificazione e alla reingegnerizzazione dei processi.

Il PIAO 2022-2024 del Ministero della difesa arriva dopo anni peculiari, caratterizzati dall’emergenza sanitaria dovuta alla pandemia da Covid-19, in un particolare e difficile contesto internazionale caratterizzato da instabili equilibri e crescenti conflittualità. Gli effetti di questa instabilità si riverberano in particolare nell’area di preminente interesse nazionale, il Mediterraneo allargato, caratterizzato da una complessità crescente, alla quale contribuiscono la postura sempre più assertiva

assunta da importanti attori internazionali. Il panorama geopolitico, peraltro, risulta oggi particolarmente complicato dall'attivismo di *global player* come la Russia e la Cina. Per quanto riguarda la Russia, la recente aggressione militare lanciata contro l'Ucraina rappresenta una concreta minaccia alla sicurezza e alla stabilità globali, con dimensioni tali che, nel continente europeo, non si vedevano dalla Seconda Guerra Mondiale. Per quanto concerne la Cina, risulta in costante crescita il ruolo rivestito in termini di postura e di proiezione di influenza nell'area di interesse, perseguendo senza sosta una linea di affermazione a livello globale.

La crisi ucraina ha evidenziato alcuni limiti dell'attuale architettura di sicurezza internazionale. In questo contesto si devono inquadrare gli sforzi dell'Unione Europea e della NATO, finalizzati ad adattare la propria postura strategica per rispondere al meglio al mutato contesto geopolitico. Oltre ai domini e alle modalità tradizionali, la rinnovata competizione militare fra gli Stati si esprime, con caratteristiche tecnologicamente sempre più evolute, anche in dimensioni emergenti, quali il dominio cibernetico e quello spaziale. Le sfide legate alla dimensione *cyber* hanno ormai assunto una rilevanza geopolitica e geostrategica, anche in ragione della peculiare trasversalità di questo dominio: oltre alla possibilità di provocare il collasso dei sistemi e dei servizi essenziali, l'applicazione delle nuove tecnologie al campo dell'informazione e dei *social network*, ha infatti evidenziato le potenzialità destabilizzanti e di condizionamento delle opinioni pubbliche che il controllo delle reti e dei dati consente. Anche il dominio spaziale costituisce sempre più area di confronto e le tecnologie spaziali sono, o si accingono a divenire, strategiche per tutte le attività sia pubbliche sia private di un Paese. Ai rischi tradizionali si sono poi aggiunte nuove tipologie di minacce ibride, particolarmente insidiose perché trasversali, in continua evoluzione e spesso sotto la soglia dell'aperta aggressione. Tali minacce, portate da attori statuali e non, si sviluppano attraverso una combinazione di attività coordinate e sinergiche in vari domini – fra i quali quello diplomatico, dell'informazione, militare, economico/finanziario e dell'*intelligence* – e sono suscettibili di essere moltiplicate dall'evoluzione dello spazio cibernetico e dai mutamenti dell'ambiente mediatico.

Infine – ma l'elenco non può certamente considerarsi esaustivo – restano centrali le tematiche dello sviluppo sostenibile e dei rischi connessi agli effetti derivanti dai mutamenti climatici. Il nesso tra ambiente, pace e sicurezza è ormai acclarato, poiché gli effetti connessi al cambiamento climatico e al progressivo riscaldamento globale costituiscono un'ulteriore causa di destabilizzazione, incidono sullo sviluppo economico-sociale, alimentano conflitti e flussi migratori, inaspriscono le minacce e aumentano la pressione sulle risorse naturali, con implicazioni sull'operatività della Difesa e sulla sua dimensione industriale, già da tempo impegnata nella transizione verso tecnologie più ecosostenibili, per mantenere rilevanza operativa e competitività. Il 2021 ha visto il nostro Paese protagonista su questi temi: ciò sia nell'ambito della Conferenza ONU sul cambiamento climatico (COP-26), organizzata in *partnership* con il Regno Unito, sia nel contesto della presidenza italiana del G-20. Il 2022 è un anno cruciale per l'avvio delle importanti iniziative del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), che dovranno dare concretezza ad una più ampia ed ambiziosa strategia per l'ammodernamento del Paese, nella quale saranno coinvolti settori chiave come il digitale, la transizione ecologica, l'efficientamento energetico e la salute.

1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

1.1. L'Amministrazione

Al Ministero della Difesa sono attribuiti compiti istituzionali in materia di difesa e sicurezza militare dello Stato, politica militare e partecipazione a missioni a supporto della pace.

Più in particolare, i compiti delle Forze armate, fissati dal quadro legislativo nazionale¹, sono:

- la difesa degli interessi vitali del Paese contro ogni possibile aggressione, al fine di salvaguardare l'integrità del territorio nazionale, la sicurezza e l'integrità delle vie di comunicazione, la sicurezza delle aree di sovranità nazionale e dei connazionali all'estero, ovunque siano minacciati;
- la salvaguardia degli spazi euro-atlantici, nel quadro degli interessi strategici e/o vitali del Paese, attraverso il contributo alla difesa collettiva della NATO;
- il contributo alla gestione delle crisi internazionali, mediante la partecipazione ad operazioni di prevenzione e gestione delle crisi, al fine di garantire la pace, la sicurezza, la stabilità e la legalità internazionale, nonché l'affermazione dei diritti fondamentali dell'uomo, nello spirito della Carta delle Nazioni Unite, nell'ambito di organizzazioni internazionali – in primis la NATO, l'UE e l'ONU – e/o di accordi bi-multilaterali;
- la partecipazione, attraverso l'Arma dei Carabinieri, alle attività di polizia per la tutela dell'ordine pubblico, il contrasto alla criminalità e il controllo del territorio;
- il concorso alla salvaguardia delle libere istituzioni e svolgimento di compiti specifici in circostanze di pubblica calamità ed in altri casi di straordinaria necessità;
- altri compiti non direttamente connessi al mantenimento dell'operatività delle Forze armate (servizi aerei di Stato, rifornimento idrico alle isole minori, controllo del traffico aereo civile su aeroporti militari, ecc.).

La consistenza previsionale² per l'anno 2022 del numero degli appartenenti alle tre Forze armate (Esercito, Marina e Aeronautica) è pari complessivamente a 166.500 unità di personale militare, di cui 96.896 per l'Esercito, 29.465 per la Marina (esclusa la Capitaneria di Porto) e 40.139 per l'Aeronautica (**Tab. 1**).

L'Arma dei Carabinieri, che ha una collocazione autonoma nell'ambito del Ministero della Difesa, con rango di Forza armata, ed è forza militare di polizia a competenza generale e in servizio permanente di pubblica sicurezza, può disporre di una consistenza previsionale, per l'anno 2022, pari a 111.758 unità.

Per lo stesso periodo di riferimento, la consistenza previsionale per il personale civile della Difesa, compreso il personale ex-militare transitato nei ruoli civili, ammonta a 21.816 unità di personale dirigenziale e non dirigenziale (**Tab. 2**).

In relazione all'assetto strutturale e organizzativo delle Forze armate, l'ultimo programma di riordino è stato tracciato dalla legge delega n. 244/2012 ed attuato attraverso l'adozione dal decreto legislativo 28 gennaio 2014 n.7 e successive modificazioni, venendo completato il 31 dicembre 2019 al termine del sessennio disposto dalla stessa legge di delega.

Ciò nonostante, a fronte del delicato scenario in atto e continuando ad assicurare gli stessi elevatissimi livelli di prontezza operativa per l'assolvimento dei compiti istituzionali delle Forze Armate, la Difesa continua a portare avanti il processo di trasformazione avviato a suo tempo volto a perseguire:

- la ulteriore riduzione delle piante organiche-territoriali attraverso interventi di soppressione, accorpamento e riorganizzazione delle strutture operative, logistiche e formative, territoriali e periferiche, nonché di unificazione in ottica interforze ispirandosi alla semplificazione organizzativa, alla riduzione dei livelli gerarchici e al maggiore accentramento delle loro

¹ La norma di riferimento è il d.lgs. n. 66/2010, recante "Codice dell'Ordinamento Militare" e, in particolare, il libro primo, titolo III, concernente l'organizzazione del Ministero della Difesa.

² Espressa in anni persona (AA.P.) che costituiscono riferimento per stabilire le unità finanziarie medie da porre a base per il calcolo delle previsioni di spesa per il Personale. Tale elaborazione corrisponde al parametro anni/persona utilizzato nell'ambito del settore del personale delle Pubbliche Amministrazioni.

funzioni, la standardizzazione organizzativa tra le FA, la riduzione del numero delle infrastrutture e dei sedimi della Difesa anche attraverso la co-ubicazione, ove costo efficace, di più Enti;

- la contrazione delle dotazioni di personale delle Forze Armate e del personale civile della Difesa al fine di conseguire il “modello organico” introdotto dalla citata L.244/2012 (150.000 unità per il personale militare e 20.000 unità per il personale civile entro il 31 dicembre 2024).

Le scelte a suo tempo effettuate con la richiamata legge di delega, che si inserivano nel più ampio contesto della «*spending review*», miravano ad incrementare le risorse destinate al funzionamento dello Strumento militare riducendone il personale, per molteplici ragioni non hanno di fatto sortito pienamente l’effetto auspicato. Purtroppo i risparmi derivati dalla riduzione dei volumi organici hanno contribuito, in parte, al miglioramento dei saldi di finanza pubblica mentre per la quota rimanente, sono stati spesso ulteriormente erosi dagli obiettivi di risparmio, fissati annualmente sulla spesa dei singoli Ministeri. Il contesto nazionale e internazionale di riferimento è, infatti, decisamente mutato rispetto al 2012, quando venne varata la legge 244 in materia di revisione delle dimensioni strutturali e organiche dello Strumento Militare. La riduzione del personale, sin qui operata, impatta oggi prevalentemente proprio sulle componenti operative delle Forze Armate, determinando sensibili criticità, non ultimo anche a causa di un progressivo invecchiamento del personale, militare e civile, quest’ultimo maggiormente penalizzato anche per effetto del blocco del turn over.

Occorre evidenziare, però, che un decisivo passo in avanti è stato recentemente compiuto a seguito dell’approvazione, da parte della Camera dei deputati, del Disegno di legge che prevede: la revisione del modello delle Forze Armate interamente professionali, la proroga al 2033 del termine per la riduzione delle dotazioni organiche complessive a 150 mila unità e la delega al Governo per la revisione dello strumento militare nazionale. Tale provvedimento consentirà di reclutare personale più giovane destinato alle attività operative, con migliori prospettive di carriera e di trattamento economico, introducendo la necessaria gradualità nel conseguimento degli obiettivi di riduzione fissati dalla legge 244 del 2012.

CONSISTENZE MEDIE DEL PERSONALE MILITARE

	E.I.	M.M.	A.M.	TOT. F.A.	C.C.	TOT. F.A.-C.C.
Personale in S.P.:	76.357	24.240	36.491	137.088	96.110	233.198
Ufficiali di cui	10.669	4.350	5.663	20.682	4.752	25.434
- Ufficiali Generali	206	84	94	384	118	502
- Ufficiali Superiori	7.343	2.713	4.054	14.110	2.667	16.777
- Ufficiali Inferiori	3.120	1.553	1.515	6.188	1.967	8.155
Sottufficiali di cui:	21.870	13.452	25.149	60.471	48.290	108.761
- Marescialli	12.627	9.859	19.785	42.271	28.030	70.301
- Sergenti	9.243	3.593	5.364	18.200	20.260	38.460
Graduati	43.818	6.438	5.679	55.935	43.068	99.003
Personale non in S.P.:	20.539	5.225	3.648	29.412	15.648	45.060
Ufficiali	237	198	154	589	221	810
Sottufficiali³	1	0	0	1	723	724
Graduati	0	0	0	0	0	0
Truppa⁴	19.326	4.276	2.720	26.322	12.818	39.140
Allievi	975	751	774	2.500	1.886	4.386
TOTALE	96.896	29.465	40.139	166.500	111.758	278.258

Tab. 1

³ Ricomprende gli Ispettori dell’Arma in ferma volontaria.

⁴ Ricomprende i Carabinieri in ferma volontaria.

CONSISTENZE MEDIE DEL PERSONALE CIVILE

CATEGORIA	AAP 2022(*)
AREA INTERFORZE (**)	
- Personale dirigente e assimilato	156
- Personale dei livelli	3.474
TOTALE	3.630
ESERCITO	
- Personale dirigente e assimilato	2
- Personale dei livelli	6.894
TOTALE	6.896
MARINA	
- Personale dirigente e assimilato	16
- Personale dei livelli (***)	7.636
TOTALE	7.652
AERONAUTICA	
- Personale dirigente e assimilato	1
- Personale dei livelli	3.100
TOTALE	3.101
CARABINIERI	
- Personale dirigente e assimilato	-
- Personale dei livelli	537
TOTALE	537
TOTALE PER CATEGORIE	
- Personale dirigente e assimilato (****)	175
- Personale dei livelli (*****)	21.641
TOTALE GENERALE	21.816

Tab. 2

- (*) Consistenze previsionali in termini di anni persona (incluso il personale militare transitato nei ruoli civili della Difesa per inidoneità).
- (**) Compresa Agenzia Industrie Difesa (677 unità).
- (***) Inclusi i dipendenti del comparto ricerca inseriti dal 2020 nelle aree funzionali.
- (****) Di cui:
 - 13 professori universitari;
 - 51 magistrati.
- (*****) Di cui 85 docenti scuola superiore.

Le risorse finanziarie di cui può disporre il Ministero della Difesa per il conseguimento dei propri fini istituzionali, nell'esercizio finanziario 2022, ammontano a 25,956 miliardi di € (per stanziamenti in conto competenza) e 25,998 miliardi € (per stanziamenti di cassa). In rapporto al PIL nominale programmatico, pari a 1.892,5 miliardi di €⁵, lo stanziamento di competenza previsionale del Dicastero nel 2022 risulta pari all'1,37%.

Nelle tabelle sottostanti sono riportati i volumi finanziari a legislazione vigente (per competenza e cassa) per il triennio 2022-2024, suddivisi per Centro di Responsabilità Amministrativa (CRA) (**tab. 3**) e missione/programma/azione del bilancio dello Stato (**tab. 4**).

⁵ Cfr. "Nota di aggiornamento del Documento di economia e finanza", ed. ottobre 2021.

Valori espressi in € CP: Competenza; CS: Cassa.	Stanziamenti 2022		Stanziamenti 2023		Stanziamenti 2024	
	CP	CS	CP	CS	CP	CS
GABINETTO E UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE ALL'OPERA DEL MINISTRO	64.230.284,00	64.230.284,00	64.194.177,00	64.194.177,00	64.468.761,00	64.468.761,00
BILANCIO E AFFARI FINANZIARI	745.723.149,00	745.723.149,00	741.774.440,00	741.774.440,00	741.962.416,00	741.962.416,00
SEGRETARIATO GENERALE	6.418.860.643,00	6.425.643.538,00	6.106.581.577,00	6.105.719.843,00	5.737.018.729,00	5.737.018.729,00
ESERCITO ITALIANO	5.555.507.016,00	5.555.510.991,00	5.484.145.485,00	5.484.145.485,00	5.371.104.646,00	5.371.104.646,00
MARINA MILITARE	2.241.988.337,00	2.268.967.410,00	2.187.478.187,00	2.187.478.187,00	2.174.484.190,00	2.174.484.190,00
AERONAUTICA MILITARE	2.891.680.221,00	2.894.081.882,00	2.846.312.209,00	2.846.312.209,00	2.795.170.401,00	2.795.170.401,00
ARMA DEI CARABINIERI	7.271.785.812,00	7.277.897.351,00	7.359.688.823,00	7.359.688.823,00	7.440.113.383,00	7.440.113.383,00
STATO MAGGIORE DELLA DIFESA	766.294.791,00	766.294.791,00	702.307.502,00	702.307.502,00	667.329.945,00	667.329.945,00
Totale	25.956.070.253,00	25.998.349.396,00	25.492.482.400,00	25.491.620.666,00	24.991.652.471,00	24.991.652.471,00

Tab. 3

(valori espressi in €)
(cp: competenza; cs: cassa)

GABINETTO E UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE ALL'OPERA DEL MINISTRO						
Missione 32 - Servizi Istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche						
Programma 2 - Indirizzo politico						
	2022		2023		2024	
	cp	cs	cp	cs	cp	cs
	64.230.284	64.230.284	64.194.177	64.194.177	64.468.761	64.468.761
Azione 1 - Ministro e Sottosegretari di Stato	161.868	161.868	161.868	161.868	161.868	161.868
Azione 2 - Indirizzo politico-amministrativo	27.586.879	27.586.879	27.557.599	27.557.599	27.826.075	27.826.075
Azione 3 - Valutazione e controllo strategico (OIV)	1.481.537	1.481.537	1.474.710	1.474.710	1.480.818	1.480.818
Azione 4 - Fondi da ripartire alimentati dal riaccertamento dei residui passivi perenti	35.000.000	35.000.000	35.000.000	35.000.000	35.000.000	35.000.000

Tab. 4

BILANCIO E AFFARI FINANZIARI						
Missione 32 - Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche						
Programma 3 - Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza						
	2022		2023		2024	
	Cp	cs	cp	cs	cp	cs
	745.723.149	745.723.149	741.774.440	741.774.440	741.962.416	741.962.416
Azione 1 - Spese di personale per il programma	100.872.369	100.872.369	102.690.698	102.690.698	103.288.455	103.288.455
Azione 2 - Gestione del personale	82.383.737	82.383.737	82.383.737	82.383.737	82.381.840	82.381.840
Azione 3 - Gestione comune dei beni e servizi	287.446.217	287.446.217	276.904.130	276.904.130	278.077.182	278.077.182
Azione 4 - Cooperazione Internazionale	216.508.973	216.508.973	217.995.417	217.995.417	218.320.660	218.320.660
Azione 5 - Attività di supporto istituzionale	58.511.853	58.511.853	61.800.458	61.800.458	59.894.279	59.894.279

Tab. 4 (segue)

SEGRETARIATO GENERALE**Missione 5 - Difesa e sicurezza del territorio****Programma 6 - Pianificazione generale delle Forze Armate e approvvigionamenti militari**

	2022		2023		2024	
	Cp	cs	cp	cs	cp	cs
	5.949.528.029	5.956.310.924	5.634.237.470	5.633.375.736	5.266.174.622	5.266.174.622
Azione 1 - Spese di personale per il programma	351.015.285	351.015.285	351.508.336	351.508.336	352.050.054	352.050.054
Azione 4 - Formazione e aggiornamento, specializzazione e qualificazione dell'Area interforze tecnico-amministrativa e tecnico-industriale	1.757.138	1.757.138	1.715.058	1.715.058	1.715.058	1.715.058
Azione 6 - Ammodernamento, rinnovamento e sostegno delle capacità dello Strumento Militare	5.388.486.573	5.395.269.468	5.091.402.772	5.090.541.038	4.724.578.206	4.724.578.206
Azione 7 - Pianificazione generale, direzione e coordinamento di vertice - area tecnico/amministrativa e tecnico/industriale	18.025.098	18.025.098	23.705.269	23.705.269	22.425.269	22.425.269
Azione 8 - Approvvigionamenti comuni e sostegno logistico e supporto territoriale delle Forze Armate e dell'area tecnico amministrativa e tecnico-industriale	99.838.970	99.838.970	94.559.767	94.559.767	94.559.767	94.559.767
Azione 10 - Ricerca tecnologica nel settore della difesa	59.083.677	59.083.677	44.139.636	44.139.636	44.139.636	44.139.636
Azione 11 - Gestione e assistenza del personale dell'Area interforze tecnico-amministrativa e tecnico-industriale	31.321.288	31.321.288	27.206.632	27.206.632	26.706.632	26.706.632

Tab. 4 (segue)

SEGRETARIATO GENERALE**Missione 32 - Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche**

Programma 6 - Interventi non direttamente connessi con l'operatività dello Strumento Militare

	2022		2023		2024	
	Cp	cs	cp	cs	cp	cs
	469.332.614	469.332.614	472.344.107	472.344.107	470.844.107	470.844.107
Azione 2 - Interventi per contributi esterni e indennizzi per servitù militari	61.282.107	61.282.107	60.532.107	60.532.107	60.532.107	60.532.107
Azione 3 - Speciali elargizioni, assegni, indennità	72.812.000	72.812.000	73.812.000	73.812.000	72.312.000	72.312.000
Azione 4 - Trattamenti provvisori di pensione	335.238.507	335.238.507	338.000.000	338.000.000	338.000.000	338.000.000

Tab. 4 (segue)

ESERCITO ITALIANO						
Missione 5 - Difesa e sicurezza del territorio						
Programma 2 - Approntamento e impiego delle forze terrestri						
	2022		2023		2024	
	Cp	cs	cp	cs	cp	cs
	5.555.507.016	5.555.510.991	5.484.145.485	5.484.145.485	5.371.104.646	5.371.104.646
Azione 1 - Spese di personale per il programma	4.998.019.805	4.998.023.780	4.984.167.056	4.984.167.056	4.871.919.465	4.871.919.465
Azione 2 - Comando, pianificazione, coordinamento e controllo di vertice delle forze terrestri	2.681.149	2.681.149	2.586.992	2.586.992	2.586.992	2.586.992
Azione 3 - Approntamento ed impiego delle unità operative per l'espletamento dei compiti militari delle forze terrestri	5.310.715	5.310.715	5.248.370	5.248.370	5.248.370	5.248.370
Azione 4 - Formazione militare del personale delle forze terrestri	15.906.003	15.906.003	15.909.294	15.909.294	15.909.294	15.909.294
Azione 5 - Sostegno logistico e supporto territoriale delle forze terrestri	452.518.390	452.518.390	452.291.528	452.291.528	451.498.280	451.498.280
Azione 6 - Approntamento, impiego e ricondizionamento dei Comandi e Reparti delle forze terrestri per le missioni internazionali	57.178.709	57.178.709	0	0	0	0
Azione 7 - Gestione e assistenza per il personale delle forze terrestri	23.892.245	23.892.245	23.942.245	23.942.245	23.942.245	23.942.245

Tab. 4 (segue)

MARINA MILITARE						
Missione 5 - Difesa e sicurezza del territorio						
Programma 3 - Approntamento e impiego delle forze marittime						
	2022		2023		2024	
	Cp	cs	cp	cs	cp	cs
	2.241.988.337	2.268.967.410	2.187.478.187	2.187.478.187	2.174.484.190	2.174.484.190
Azione 1 - Spese di personale per il programma	1.953.172.872	1.953.172.872	1.947.555.495	1.947.555.495	1.934.561.368	1.934.561.368
Azione 2 - Comando, pianificazione, coordinamento e controllo di vertice delle forze marittime	2.561.650	2.630.650	2.561.650	2.561.650	2.561.650	2.561.650
Azione 3 - Approntamento ed impiego delle unità operative per l'espletamento dei compiti militari delle forze marittime	9.496.557	10.771.557	8.475.490	8.475.490	8.475.490	8.475.490
Azione 4 - Formazione militare del personale delle forze marittime	12.222.832	12.950.832	12.208.740	12.208.740	12.208.740	12.208.740
Azione 5 - Sostegno logistico e supporto territoriale delle forze marittime	203.548.463	214.616.204	204.412.495	204.412.495	204.412.625	204.412.625
Azione 6 - Approntamento, impiego e ricondizionamento dei Comandi e Reparti delle forze marittime per le missioni internazionali	48.721.646	62.560.978	0	0	0	0
Azione 7 - Gestione e assistenza del personale delle forze marittime	12.264.317	12.264.317	12.264.317	12.264.317	12.264.317	12.264.317

Tab. 4 (segue)

AERONAUTICA MILITARE						
Missione 5 - Difesa e sicurezza del territorio						
Programma 4 - Approntamento e impiego delle forze aeree						
	2022		2023		2024	
	Cp	cs	cp	cs	cp	cs
	2.891.680.221	2.894.081.882	2.846.312.209	2.846.312.209	2.795.170.401	2.795.170.401
Azione 1 - Spese di personale per il programma	2.524.736.019	2.524.737.680	2.515.213.671	2.515.213.671	2.469.071.863	2.469.071.863
Azione 2 - Comando, pianificazione, coordinamento e controllo di vertice delle forze aeree	2.162.957	2.162.957	2.187.118	2.187.118	2.187.118	2.187.118
Azione 3 - Approntamento ed impiego delle unità operative per l'espletamento dei compiti militari delle forze aeree	41.012.628	41.012.628	41.711.040	41.711.040	41.511.040	41.511.040
Azione 4 - Formazione militare del personale delle forze aeree	30.706.043	30.706.043	29.722.360	29.722.360	29.972.360	29.972.360
Azione 5 - Sostegno logistico e supporto territoriale delle forze aeree	212.113.888	214.513.888	212.638.231	212.638.231	207.588.231	207.588.231
Azione 6 - Trasporto aereo di Stato	38.011.767	38.011.767	38.011.767	38.011.767	38.011.767	38.011.767
Azione 7 - Approntamento, impiego e ricondizionamento dei Comandi e Reparti delle forze aeree per le missioni internazionali	36.112.104	36.112.104	0	0	0	0
Azione 8 - Gestione e assistenza per il personale delle forze aeree	6.824.815	6.824.815	6.828.022	6.828.022	6.828.022	6.828.022

Tab. 4 (segue)

ARMA DEI CARABINIERI						
Missione 5 - Difesa e sicurezza del territorio						
Programma 1 - Approntamento e impiego Carabinieri per la difesa e la sicurezza						
	2022		2023		2024	
	Cp	cs	cp	cs	cp	cs
	6.796.181.174	6.802.292.713	6.883.178.898	6.883.178.898	6.967.060.720	6.967.060.720
Azione 1 - Spese di personale per il programma	6.126.719.474	6.126.719.474	6.167.513.061	6.167.513.061	6.197.919.123	6.197.919.123
Azione 2 - Comando, pianificazione, coordinamento e controllo di vertice. Sostegno logistico e amministrativo	318.530.279	324.640.984	322.650.161	322.650.161	343.722.419	343.722.419
Azione 3 - Approntamento ed impiego delle unità operative per l'espletamento dei compiti militari e di polizia	90.368.298	90.369.132	90.368.298	90.368.298	90.368.298	90.368.298
Azione 4 - Formazione ed addestramento del personale	14.669.614	14.669.614	14.669.614	14.669.614	14.269.614	14.269.614
Azione 5 - Ammodernamento/Rinnovamento dello Strumento Operativo	196.735.081	196.735.081	241.553.260	241.553.260	274.356.762	274.356.762
Azione 6 - Gestione e assistenza del personale dell'Arma	47.562.479	47.562.479	46.424.504	46.424.504	46.424.504	46.424.504
Azione 7 - Approntamento, impiego e ricondizionamento dei Comandi e Reparti dell'Arma dei Carabinieri per le missioni internazionali	1.595.949	1.595.949	0	0	0	0

Tab. 4 (segue)

ARMA DEI CARABINIERI						
Missione 18 - Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente						
Programma 17 - Approntamento e impiego Carabinieri per la tutela forestale, ambientale e agroalimentare						
	2022		2023		2024	
	Cp	cs	cp	cs	cp	cs
	475.604.638	475.604.638	476.509.925	476.509.925	473.052.663	473.052.663
Azione 1 - Spese di personale per il programma	441.692.026	441.692.026	442.631.295	442.631.295	439.157.855	439.157.855
Azione 2 - Gestione e assistenza del personale dei Carabinieri per la tutela forestale, ambientale e agroalimentare	5.871.662	5.871.662	6.321.662	6.321.662	6.321.662	6.321.662
Azione 3 - Prevenzione e repressione dei reati agro-ambientali e sicurezza alimentare	3.557.213	3.557.213	3.060.250	3.060.250	3.064.169	3.064.169
Azione 4 - Controllo del territorio per il contrasto ai reati in danno all'ambiente, alla fauna e alla flora	7.056.823	7.056.823	7.060.084	7.060.084	7.062.527	7.062.527
Azione 5 - Protezione del territorio e contrasto all'aggressione degli ecosistemi agro-forestali	8.309.740	8.309.740	8.313.163	8.313.163	8.316.620	8.316.620
Azione 6 - Salvaguardia della biodiversità anche in attuazione di convenzioni internazionali, tutela e gestione delle aree naturali protette, educazione e monitoraggio ambientale	9.117.174	9.117.174	9.123.471	9.123.471	9.129.830	9.129.830

Tab. 4 (segue)

STATO MAGGIORE DELLA DIFESA						
Missione 5 - Difesa e sicurezza del territorio						
Programma 9 - Approntamento e impiego dei Comandi e degli Enti interforze dell'Area tecnico/operativa						
	2022		2023		2024	
	Cp	cs	cp	cs	cp	cs
	766.294.791	766.294.791	702.307.502	702.307.502	667.329.945	667.329.945
Azione 1 - Spese di personale per il programma	475.389.900	475.389.900	471.220.800	471.220.800	470.111.855	470.111.855
Azione 2 - Comando, pianificazione, coordinamento e controllo di vertice interforze - area tecnico-operativa	1.641.501	1.641.501	1.641.501	1.641.501	1.641.501	1.641.501
Azione 3 - Acquisizione e mantenimento delle qualifiche e della capacità operativa delle unità	6.678.859	6.678.859	9.678.859	9.678.859	9.678.859	9.678.859
Azione 4 - Formazione militare del personale dei Comandi e degli Enti interforze dell'Area tecnico-operativa	3.469.109	3.469.109	3.576.056	3.576.056	3.683.004	3.683.004
Azione 5 - Sostegno logistico e supporto territoriale dei Comandi e degli Enti interforze dell'Area tecnico-operativa	154.254.863	154.254.863	147.021.319	147.021.319	113.545.759	113.545.759
Azione 6 - Gestione e assistenza del personale militare dell'area tecnico-operativa interforze	69.968.967	69.968.967	69.168.967	69.168.967	68.668.967	68.668.967
Azione 7 - Servizi generali e supporto alle missioni internazionali	54.891.592	54.891.592	0	0	0	0

Tab. 4 (segue)

2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

2.1 Valore Pubblico

Il “Valore Pubblico” del Dicastero è costituito dalla funzione da esso svolta per il perseguimento dei fini istituzionali.

La c.d. “Funzione Difesa”, rappresentata dai tre obiettivi della difesa esterna dello Stato, della promozione della pace e della sicurezza in conformità alle regole di diritto internazionale e della salvaguardia delle istituzioni, non si traduce, di massima, in servizi all'utenza accessibili a domanda individuale. In tale ottica occorre leggere l'elenco dei servizi e i relativi *standard* qualitativi di cui al Decreto del Ministro della Difesa del 17 dicembre 2021 atteso che la missione del Ministero della Difesa ha quale platea di riferimento l'intera collettività.

La “Carta dei Servizi” è il documento con il quale ogni ente pubblico erogatore di servizi, anche nell'intento di monitorarne e migliorarne la qualità, assume impegni nei confronti della propria utenza riguardo alle modalità di erogazione nonché gli agli standard di qualità che intende garantire, e informa l'utente sulle forme di tutela previste.

La “Carta” non è una semplice guida, ma è un documento che stabilisce un “patto”, un “accordo” fra soggetto erogatore del servizio pubblico e utente, basato su:

- indicazione e definizione degli standard e della qualità del servizio⁶;
- semplificazione delle procedure anche tramite l'informatizzazione;
- costruzione degli elementi che strutturano il pacchetto dei servizi⁷;
- promozione del servizio⁸ e informazione del servizio verifica del rispetto degli standard del servizio;
- predisposizione di procedure di ascolto e *customer/citizen satisfaction*⁹, di semplice comprensione e di facile utilizzazione;
- in caso di disservizio, il diritto alla tutela esercitabile mediante lo strumento del reclamo e dell'eventuale ricorso all'istituto del Difensore Civico;
- coinvolgimento e partecipazione¹⁰ del cittadino-utente alla definizione del progetto.

La definizione dei servizi e dei relativi *standard* qualitativi del Dicastero, come anticipato, è contenuta nella Carta dei Servizi del Ministero della Difesa, adottata da ultimo con Decreto Ministeriale del 17 dicembre 2021. Al suo interno vengono elencate quelle attività del Dicastero suscettibili di tradursi in servizi all'utenza accessibili a domanda individuale, in relazione ai quali i cittadini, in qualità di utenti esterni, prendono parte al processo di misurazione della performance organizzativa, esprimendo il proprio grado di soddisfazione. Pariteticamente, gli utenti interni dell'Amministrazione partecipano a tale processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa in relazione ai servizi strumentali e di supporto identificati specificamente dall'Amministrazione. I cittadini, inoltre, ai sensi dell'art. 19-bis, comma 1, del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, hanno la possibilità di comunicare al Ministero della Difesa, o all'Organismo Indipendente di Valutazione della performance del Dicastero (OIV)¹¹, il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati dalla Difesa stessa con riferimento al citato DM,

⁶ <http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/relazioni-con-i-cittadini/comunicare-e-informare/definizione-degli-standard-edellidentita-di-unservizio/index.html>

⁷ <http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/relazioni-con-i-cittadini/comunicare-e-informare/costruzione-del-pacchettodei-servizi/index.html>

⁸ <http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/relazioni-con-i-cittadini/conoscere-processi-di-lavoro/promozione-delservizio/index.html>

⁹ <http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/relazioni-con-i-cittadini/conoscere-processi-di-lavoro/customersatisfaction/index.html>

¹⁰ <http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/relazioni-con-i-cittadini/utilizzare-gli-strumenti/tecniche-di-semplificazedellinguaggio/index.html>

¹¹ L'OIV ha sviluppato un proprio questionario di *customer satisfaction* pubblicato nell'apposita sezione del sito web istituzionale del Ministero della Difesa (https://www.difesa.it/Customer_Satisfaction/Pagine/Rilevazione_grado_soddisfazione.aspx)

contribuendo, in tal modo, al processo di misurazione della performance assicurata dall'unità organizzativa interessata.

In tale contesto, nel 2021 la Difesa ha proseguito la rilevazione della *customer/citizen satisfaction* di una parte dei servizi inclusi nella Carta dei Servizi mediante la compilazione volontaria di questionari cartacei resi disponibili direttamente presso gli Enti erogatori dei diversi servizi. I questionari sono stati predisposti su moduli di segnalazione suddivisi in appositi spazi per l'indicazione delle generalità di chi esegue la segnalazione, della tipologia del servizio fruito, del luogo e della data in cui il servizio è stato fruito, della struttura organizzativa che ha erogato il servizio, del giudizio sul servizio basato su simboli grafici (c.d. *emoticon*) recanti la rappresentazione stilizzata di volti espressivi di quattro livelli di gradimento (molto soddisfatto, soddisfatto, parzialmente soddisfatto, non soddisfatto).

Al riguardo si evidenzia che, per facilitare la rilevazione del livello di gradimento da parte dell'utenza e nel contempo garantire il massimo ampliamento della platea di valutatori della qualità dei servizi erogati dal Dicastero, è stata sviluppata una soluzione informativa, che consente l'accesso multicanale (internet e telefono, oltre ai comuni questionari cartacei) per la rilevazione e l'espressione del gradimento degli utenti. Tale soluzione potrebbe consentire l'impiego, a regime, di tecnologia *internet open source* di utilizzo facile e intuitivo, accessibile con immediatezza attraverso gli ordinari sistemi telematici e informativi pubblici e non classificati della Difesa.

Il grado di soddisfazione dei cittadini è un elemento strategico da tenere in considerazione ai fini del miglioramento continuo della *performance* dell'Amministrazione. In tale ottica il Ministero della Difesa intende perseguire una politica volta al miglioramento della qualità dei servizi resi alla collettività, tenendo conto delle valutazioni espresse dai cittadini e dagli utenti.

Si afferma quindi il ruolo centrale dei cittadini e degli utenti, non solo come destinatari di servizi, ma anche, e soprattutto, quali risorse strategiche da coinvolgere nella valutazione della rispondenza dei servizi erogati ai bisogni reali. Quanto sopra anche in linea con recenti indirizzi impartiti dalla Funzione Pubblica (Linee Guida n. 4/2019), per l'evoluzione verso la valutazione partecipativa: un innovativo approccio che, nell'ottica del *performance management*, integra l'azione amministrativa con il punto di vista degli utenti in un circuito in cui i destinatari di servizio/attività non esprimono solo il livello di gradimento ma le informazioni che rendono sono integrate nel processo decisionale ai fini della programmazione futura, definendo il livello di servizio/attività che la P.A. si deve porre come obiettivo.

In **Allegato A** è riportato il dettaglio dei servizi (e dei relativi enti erogatori della Difesa) di cui al menzionato DM "Carta dei Servizi".

2.2 Performance

Il principale obiettivo della Difesa è, quindi, dotarsi di uno Strumento militare moderno, tecnologicamente omogeneo, fortemente integrato e bilanciato tra tutte le sue componenti, sostenibile e in grado di generare effetti in relazione alla salvaguardia delle aree di sovranità nazionale, la tutela degli interessi vitali e strategici del Paese ed il rispetto degli impegni assunti in ambito internazionale. In tal senso, le Forze Armate italiane, coerentemente al dettato normativo, sono impiegate nell'ambito delle quattro missioni assegnate, vale a dire:

- Difesa della Stato (prima missione);
- Difesa degli spazi euro-atlantici ed euro-mediterranei (seconda missione);
- Contributo alla realizzazione della pace e della sicurezza internazionali (terza missione);
- Concorsi e compiti specifici (quarta missione).

Tenendo conto delle nuove minacce e delle situazioni di rischio, sono due le linee di azione sulle quali procedere per perseguire l'obiettivo prefissato:

- il mantenimento e l'ammodernamento delle capacità operative delle piattaforme e sistemi già in uso, e ancora in grado di garantire una efficacia capacitiva;
- il rinnovamento, il potenziamento e il conseguimento di capacità considerate imprescindibili.

Tali linee di azione, che costituiscono il processo di sviluppo capacitivo dello Strumento militare, sono pienamente e incontrovertibilmente orientate al raggiungimento del massimo livello di integrazione interforze e di interoperabilità tra tutte le sue componenti ("*joint by design*"), assicurando piena armonia in attività operativa, con una azione moltiplicativa dell'effetto complessivo generato. Questo processo è necessariamente indirizzato a garantire una coerenza capacitiva tra tutti i domini operativi, sia quelli tradizionali (terrestre, marittimo, aereo) sia quelli di più recente introduzione (spaziale e cibernetico).

In particolare, i domini spaziale e cibernetico, per loro natura abilitanti e trasversali a tutte le componenti dello Strumento militare, permetteranno ampi margini di innovazione e crescita capacitiva nelle superiorità informativa e decisionale che connoteranno le Forze Armate italiane già dal prossimo futuro. L'obiettivo da conseguire è quello di poter esercitare il comando e controllo, trasversalmente a tutti i livelli e in tutti i domini, con efficacia, tempestività e piena consapevolezza dello scenario e su tutte le forze ivi impiegate.

Ulteriore priorità rimane comunque innalzare e sostenere l'efficienza delle linee operative, sia delle piattaforme e sistemi *combat* sia degli assetti di supporto; altresì, l'efficacia dello Strumento militare non può prescindere da una adeguata dotazione di armamento e munizionamento; scorte insufficienti risulterebbero di fatto inabilitanti anche per i sistemi d'arma più moderni, minandone significativamente la valenza operativa già in scenari non particolarmente sfidanti e non esclusivamente in contesti ad alta intensità.

Nel suo complesso, lo Strumento militare presenta esigenze e necessità di interventi con orizzonti temporali, magnitudini finanziarie e valori capacitivi differenti.

Ne deriva che lo sviluppo delle Forze Armate si articola in funzione delle priorità valorizzando al massimo le risorse finanziarie disponibili, bilanciando doverosamente il fabbisogno di crescita operativa con la effettiva sostenibilità delle piattaforme e sistemi in linea. L'ordine di priorità individuato delinea un percorso graduale di implementazione delle capacità necessarie che determini il raggiungimento di spire di completamento successive, cui associare pacchetti capacitivi omogenei in grado di esprimere progressivamente e in modo complementare gli effetti da assicurare in ottica di credibile e completo adempimento delle missioni assegnate.

Definite le priorità e gli obiettivi dello sviluppo capacitivo, la programmazione pluriennale ne riassume i costrutti narrativi secondo i seguenti assi di intervento:

- l'imprescindibile necessità di conferire certezza realizzativa e compatibilità finanziaria alle priorità di sviluppo capacitivo a garanzia della conseguibilità degli effetti;
- il virtuoso perseguimento di una visione integrata interforze che, partendo da una maggior valorizzazione degli abilitanti strategici, sia in grado di potenziare gli effetti generabili dalle singole componenti tramite l'avvio di programmi intesi come reali moltiplicatori di effetti in grado di massimizzare il rapporto costo/efficacia e i benefici ottenibili attraverso la piena integrazione.

Non possono pertanto esserci dubbi in merito alla necessità di continuare a investire nei settori della Sicurezza e della Difesa, per rafforzare la capacità dell'apparato statale di resistere e reagire alle crisi, con una visione di lungo periodo del Paese. Una visione che non può prescindere da due aspetti fondamentali:

- da un lato, la necessità di proseguire gli sforzi per una riqualificazione del dibattito politico sulla Difesa e sul suo ruolo;
- dall'altro, il mantenimento di uno Strumento militare all'avanguardia, capace di confrontarsi con le crescenti sfide, poste dallo scenario geopolitico e di sicurezza internazionali.

Sul primo aspetto, la Difesa continua a promuovere, in ogni sede, una dialettica istituzionale volta a far comprendere meglio ai cittadini l'importanza che riveste per il Paese. Il "valore" della Difesa – quale inscindibile connubio di Istituzioni e competenze industriali – piuttosto che il suo "costo", e perciò il ruolo che la Difesa gioca a sostegno del posizionamento dell'Italia nello scenario internazionale e della competitività del Paese, anche a tutela del nostro patrimonio tecnologico, pensando alle generazioni future.

In merito al secondo tema e a fronte di uno scenario che, com'è noto, si fa sempre più complicato – anche a causa degli effetti del COVID – la Difesa ha la responsabilità di mantenere lo Strumento militare nelle migliori condizioni per poter continuare ad assolvere efficacemente tutti i fondamentali compiti che gli sono assegnati. E ciò significa disporre di Forze Armate sempre più moderne ed efficienti, che sappiano bilanciare al meglio gli investimenti, con le politiche del personale e con i costi di esercizio.

Partendo da questi presupposti l'obiettivo è quindi proseguire, in primo luogo, nel rafforzamento delle peculiari capacità che la Difesa è in grado di esprimere nelle situazioni di crisi, poiché – come è emerso con chiarezza in questi mesi – si tratta di capacità fondamentali anche per integrare e supportare le Istituzioni, le Amministrazioni e le Imprese che, in condizioni ordinarie, sono responsabili dell'erogazione di servizi essenziali per la collettività.

Nel solco di quanto sinora delineato, le priorità strategiche della Difesa sono:

- proseguire e dare ulteriore impulso al processo di rinnovamento/ammodernamento dello Strumento militare, valorizzando pienamente l'intero potenziale esprimibile dall'Industria della Difesa, di cui è essenziale assicurare lo sviluppo e il posizionamento sul mercato europeo ed internazionale;
- contribuire fattivamente alla sicurezza internazionale e alla tutela degli interessi strategici nazionali, a fronte di uno scenario caratterizzato da scontri di influenze, che determinano incerti e instabili equilibri di potere e inediti profili di rischio rispetto al passato;
- rafforzare le capacità impiegate nella gestione della pandemia, valorizzando le lezioni apprese, per consentire alla Difesa di supportare in maniera ancor più efficace il Paese, in questa emergenza o in situazioni analoghe che dovessero presentarsi in futuro.

Infine, nel più ampio quadro del processo di modernizzazione e rinnovamento del comparto, la componente umana rappresenta una risorsa strategica in ragione dello straordinario senso del dovere e dello spirito di sacrificio richiesti al nostro personale e per i peculiari valori che ne ispirano e ne conformano la professionalità. In tale ottica, le straordinarie circostanze che hanno caratterizzato l'emergenza nazionale connessa alla diffusione del coronavirus, rendono quanto mai attuale la necessità del pieno riconoscimento di quella specificità della condizione militare, in ragione della quale è possibile chiedere al personale delle Forze armate di assicurare i livelli di prontezza operativa necessari, in ogni situazione, anche al fine di garantire il più efficace supporto al Servizio Sanitario Nazionale - e più in generale al Paese - in casi di emergenza, come quello attuale.

2.2.1 Priorità Politiche dell'Amministrazione

In relazione al contesto di riferimento appena delineato, in coerenza con quanto stabilito nell'Atto di Indirizzo per l'avvio del ciclo integrato di programmazione della performance e di formazione del bilancio di previsione per l'esercizio finanziario 2022 e la programmazione pluriennale 2023-2024, le Priorità Politiche (PP) per il triennio 2022-2024 sono state concepite in modo da orientare l'attività di programmazione strategico-finanziaria e amministrativa-gestionale della Difesa (**Allegato B**).

2.2.2 Il processo di programmazione degli Obiettivi dell'Amministrazione

Il processo di programmazione del Dicastero:

- a. prende avvio entro il mese di marzo di ciascun anno, con l'Atto di indirizzo per l'avvio del ciclo integrato di programmazione della *performance* e di formazione del bilancio di previsione, col quale il Ministro della Difesa traduce il mandato istituzionale e la missione in Priorità Politiche, che rappresentano le aree strategiche nel cui ambito devono essere sviluppati gli obiettivi per l'anno successivo. Tale documento è elaborato in coerenza ed a seguito:
 - della presentazione alle Camere del Documento di Economia e Finanza (previsto per il 10 aprile di ogni anno);
 - dell'emanazione delle Linee guida del Presidente del Consiglio dei Ministri in merito agli obiettivi generali per le Pubbliche Amministrazioni;
 - degli eventuali indirizzi forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri;
- b. è formalizzato, ai fini dell'*iter* parlamentare di approvazione della legge di bilancio, con la Nota integrativa allo stato di previsione della spesa, che illustra, su un arco temporale triennale, i criteri di formulazione delle previsioni di spesa, gli obiettivi strategici da conseguire e gli indicatori per misurarne il grado di realizzazione;
- c. si concretizza nella Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione, emanata entro 10 giorni dalla pubblicazione della legge di bilancio, con cui sono assegnate ai titolari dei CRA le risorse finanziarie funzionali al conseguimento degli obiettivi a loro attribuiti;
- d. si conclude con l'elaborazione del presente Piano, in cui sono stabiliti gli obiettivi dell'Amministrazione. In particolare, detti obiettivi organizzativi si articolano in:
 - *obiettivi generali*, che identificano le priorità strategiche dell'Amministrazione in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche nazionali nel quadro del programma di Governo;
 - *obiettivi specifici* del Dicastero.

Il ciclo di integrato di pianificazione, programmazione e gestione della *performance* del Dicastero è riportato in **fig. 1**.



Fig. 1

Dal punto di vista della “*performance*”, il processo di pianificazione strategica e finanziaria viene condotto annualmente in maniera integrata, attraverso uno sviluppo temporale parallelo delle varie fasi. Ciò assicura che tutte le risorse finanziarie trovino una connessione diretta con il bilancio per obiettivi in ogni fase del procedimento relativo alla “formazione del bilancio della Difesa”, in modo da garantire l’integrazione degli aspetti finanziari con quelli strategici durante il ciclo della *performance*.

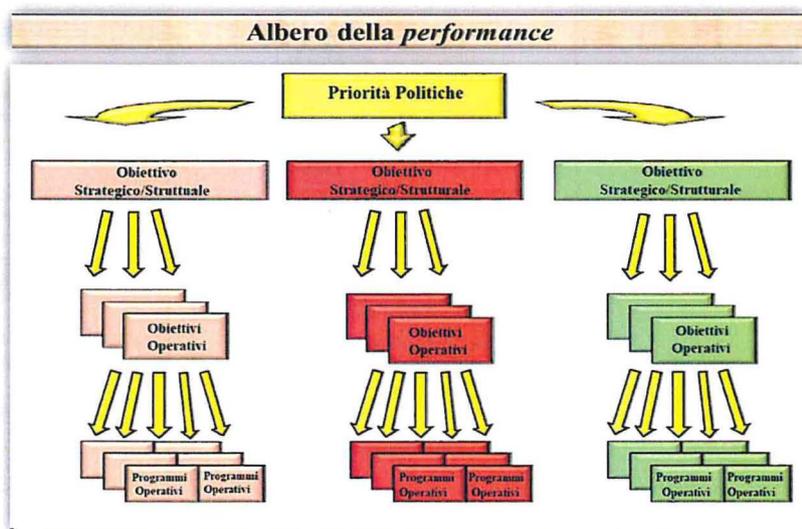
Nell’ambito del Dicastero, la funzione di controllo strategico è esercitata dal Ministro (tramite l’OIV) che, sulla base delle linee di indirizzo definite dal Programma di Governo (livello Politico-Strategico), esprime la propria “visione” dell’organizzazione attraverso la definizione delle PP (livello politico-militare), con un orizzonte di medio periodo (1-3 anni). La funzione di controllo di gestione è attestata, invece, al livello strategico-militare (Capo di Stato Maggiore della Difesa) e a livello operativo (Capi di Forza Armata e Comandante Generale dell’Arma dei Carabinieri) che traducono tale “visione” in specifici obiettivi intermedi/subordinati per tutta la Difesa.

Come avviene nel mondo aziendale, le due funzioni, pur con finalità diverse, sono connotate da sovrapposizioni operative, in quanto la funzione di controllo di gestione concorre a quella di controllo strategico supportandola in termini di misurazione dell’efficienza e dell’economicità dei processi di gestione individuati per l’attuazione delle strategie di medio/lungo periodo.

In tale ottica, ciascuna PP è realizzata per mezzo dei discendenti obiettivi strategici/strutturali – (OBS), programmati su base triennale, declinati in obiettivi di livello subordinato (primo, secondo e terzo livello), nonché misurati attraverso uno o più indicatori di *performance*, per i quali, in relazione alle risorse finanziarie disponibili, viene stimato, per ciascuno degli anni del triennio di programmazione, il valore *target* che l’Amministrazione sarà in grado di raggiungere a conclusione dell’esercizio finanziario. Tutti gli obiettivi, per ciascun esercizio finanziario del triennio 2022-2024, sono consultabili sul Sistema Informativo Finanziario Amministrazione Difesa (SIFAD).

L’albero della *performance* è la mappa logica che specifica, all’interno di un disegno strategico complessivo coerente, i legami che intercorrono tra le aree strategiche (PP), gli obiettivi specifici di primo livello (obiettivi strategici/strutturali - OBS) e quelli di secondo e terzo livello (rispettivamente obiettivi operativi - OBO - e programmi operativi - PO). È attraverso tali legami che si realizzano, in concreto, le attività volte all’assolvimento del mandato istituzionale dell’Amministrazione (**Allegato C**, obiettivi triennali - OBS; **Allegato D**, schede anagrafiche; **Allegato E**, obiettivi intermedi/annuali - OBO). L’albero della *performance* recante gli obiettivi specifici del Ministero della Difesa è, pertanto, strutturato come di seguito sinteticamente indicato (**fig. 2**). Nelle successive figure da 3 a 6, invece, è riepilogata graficamente la struttura complessiva dell’albero della *performance* del Dicastero per il triennio 2022-2024.

Fig. 2



ALBERO DELLA PERFORMANCE

In numeri

PP	1° Livello		2° Livello		3° Livello	
	OBS	Ind.	OBO	Ind.	PO	Ind.
1	6	19	7	24	39	94
2	2	4	3	7	3	8
3	6	14	14	39	61	153
Totali	14	37	24	70	103	255

Fig. 3

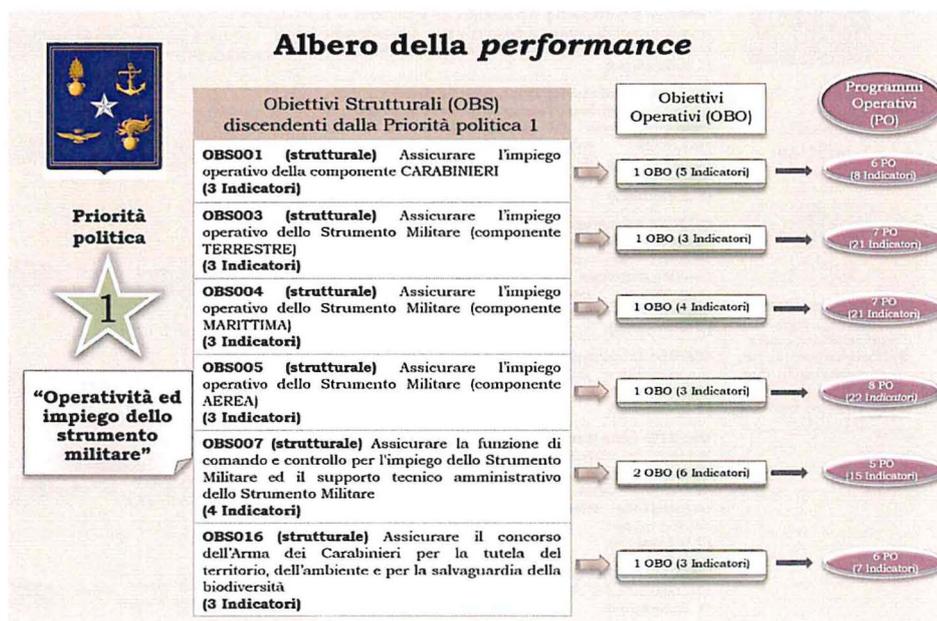


Fig. 4

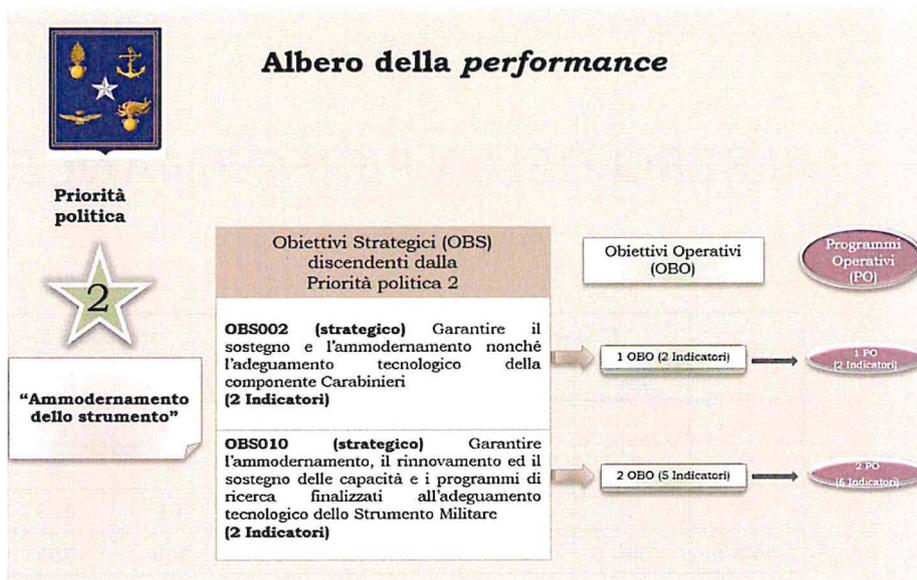


Fig. 5

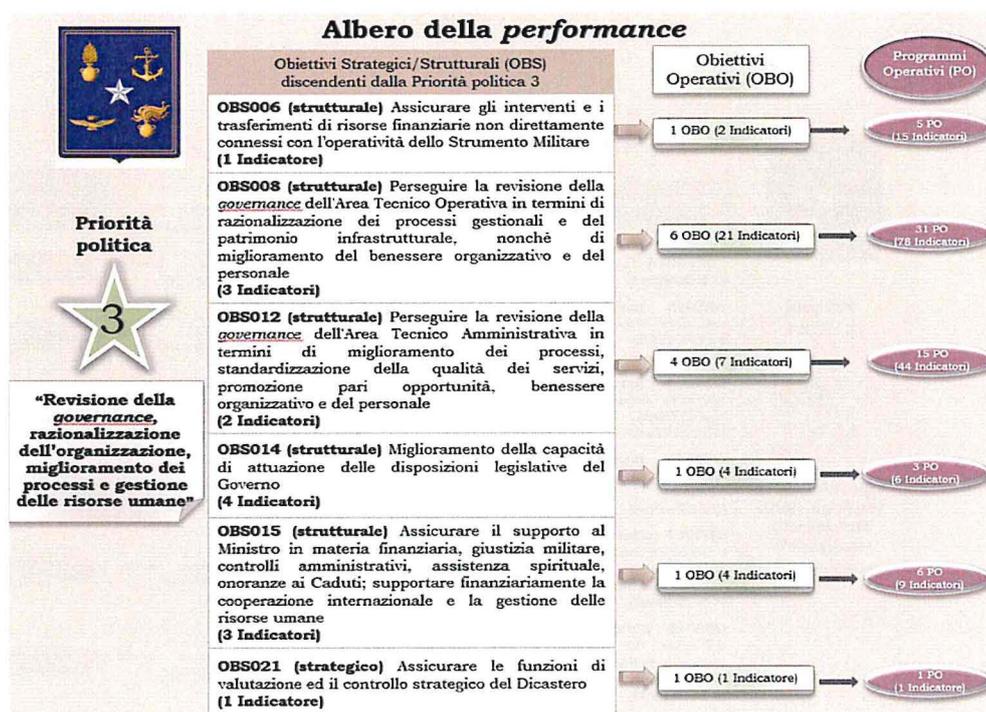


Fig. 6

Gli Obiettivi Operativi (OBO), o obiettivi di secondo livello, rappresentano il complesso delle “prestazioni” e dei “risultati” da assicurare per il conseguimento del superiore obiettivo specifico/strategico/strutturale. Essi sono attestati agli Organi Programmatori (OP), in capo ai rispettivi Titolari, o ad altra Autorità di Vertice, in relazione alle competenze/responsabilità nella specifica materia. Sono realizzati entro il ciclo di un esercizio finanziario e, qualora associati ad un determinato volume di risorse finanziarie funzionale al loro conseguimento, con le risorse di un singolo programma di spesa. Per ciascun OBO è previsto un risultato annuale da conseguire (cit. Allegato E). Tutti gli obiettivi indicati nel presente Piano, inclusi i programmi operativi discendenti, sono disponibili *online* sul sistema informativo finanziario dell’Amministrazione Difesa (SIFAD).

2.2.3 Gli obiettivi per favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere

Tra i compiti che la Direttiva 7 marzo 2011 recante "Linee guida sulle modalità di funzionamento dei Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" attribuisce ai CUG, rientrano compiti propositivi di azioni positive per favorire l'uguaglianza sostanziale tra uomini e donne sul lavoro.

Tali compiti sono stati consolidati e ampliati con la Direttiva n. 2/2019 della Presidenza del Consiglio dei ministri recante "Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche".

Il CUG Difesa, sentito il Referente per lo sviluppo delle pari opportunità in ambito Dicastero, ha quindi elaborato e posto in approvazione all'Amministrazione il Piano Triennale di Azioni Positive 2020-2022 che contiene, non soltanto misure atte a rimuovere gli ostacoli che impediscono la piena realizzazione delle pari opportunità di lavoro tra donne e uomini, ma anche misure dirette a implementare il benessere organizzativo del Ministero e a favorire l'instaurarsi di una cultura del rispetto della dignità dei lavoratori e delle lavoratrici.

Le plurime azioni proposte si inquadrano nell'ambito di 5 direttrici:

- promozione benessere organizzativo ed individuale;
- conciliazione lavoro/vita privata;
- formazione, sensibilizzazione, comunicazione;
- promozione del ruolo del CUG, del/la consigliere/a di fiducia e del referente per lo sviluppo delle pari opportunità in ambito Dicastero;
- promozione della salute e sicurezza sul lavoro.

Per l'analisi nel dettaglio delle singole azioni con i relativi indicatori, soggetti attuatori e tempi di realizzazione si rinvia al testo del Piano Triennale di Azioni Positive 2020-2022 pubblicato sul sito *web* del Ministero della difesa.

2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

Il presente Piano, in qualità di principale documento di programmazione generale dell'Amministrazione Difesa, affronta anche gli aspetti afferenti alle tematiche dei rischi corruttivi muovendo dalle indicazioni contenute nel Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2019, approvato dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), dal quadro normativo vigente, nonché dalle linee guida, dagli orientamenti e dalle indicazioni dell'ANAC. In tal senso rappresenta il frutto della combinazione della normativa generale per la Pubblica Amministrazione con lo speciale ordinamento militare di cui al D.lgs. n. 66 del 2010 (Codice dell'ordinamento militare) e al discendente D.P.R. 15 marzo 2010 n. 66 (Testo unico delle disposizioni regolamentari in materia militare). L'elaborazione di tali previsioni ha visto la sempre maggiore partecipazione dell'intera struttura amministrativa, dei Dirigenti e in particolar modo dei Referenti delle varie strutture, che detengono una profonda conoscenza dei processi decisionali e dei relativi rischi, unitamente a tutti i dipendenti, che consapevolmente sono tenuti a perseguire gli obiettivi di integrità e di prevenzione della corruzione e della trasparenza.

L'organizzazione prevenzionale anticorruptiva del ministero della Difesa consta di:

- Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza: Il Ministro della Difesa - con Decreto del 30 settembre 2021- ha nominato, a decorrere dal 1 ottobre 2021, nella carica di Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) del Ministero della Difesa, l'Ammiraglio Ispettore Dario d'AQUINO. In continuità con il passato, la carica di RPCT è stata assegnata a un Dirigente Generale militare posto alle dirette dipendenze dell'Autorità politica, che già riveste le funzioni di Direttore dell'Ufficio Centrale del Bilancio e degli Affari Finanziari del Ministero della Difesa.
- I Referenti della prevenzione della corruzione e della trasparenza, i quali, tra l'altro, presentano al Responsabile, entro il **15 novembre** di ogni anno, una relazione riportante lo stato di attuazione del Piano, le risultanze dell'attività di verifica dell'efficacia delle misure già poste in essere per prevenire i fenomeni corruttivi, nonché le proposte di eventuali

nuove misure da adottare e indicano al Responsabile i dipendenti operanti nei settori maggiormente a rischio da avviare a specifici percorsi formativi.

2.3.1 Il contesto

La valutazione del rischio corruttivo comporta in primo luogo l'analisi del contesto esterno, ovvero la necessità di acquisire quelle informazioni tese a comprendere le dinamiche sociali, economiche e imprenditoriali che ruotano attorno al Dicastero della Difesa. Da ciò deriva, di conseguenza la progettazione di misure di prevenzione che possano neutralizzare quelle specificità ambientali che concorrono a determinare il rischio corruttivo. Tale attività è condotta dalla stessa PA con gli strumenti e le risorse a disposizione, attraverso la realizzazione, a livello centrale e periferico, di modelli organizzativi concreti e funzionali, seguendo la metodologia indicata, di volta in volta, dall'ANAC con il PNA.

In quest'ottica un ruolo di assoluto rilievo è assunto dal *procurement*. Nell'assetto ordinativo proprio dell'Area Tecnico Operativa, oltre alle attività contrattuali eseguite in ambito "centrale" per il mantenimento dei sistemi d'arma e mezzi nonché per il funzionamento delle Forze Armate, le acquisizioni sono eseguite anche dall'area periferica, che presenta una dislocazione territoriale estremamente parcellizzata ad ampio raggio. In tale contesto, il decentramento amministrativo, proprio dell'ordinamento militare determina una naturale interazione con gli operatori economici presenti nel territorio che pone delicate questioni sul piano della prevenzione e del contrasto ai fenomeni corruttivi.

Uno specifico discorso va poi fatto per il procurement militare, cioè quel complesso di appalti realizzati dalle Direzioni degli armamenti, con la finalità di dotarsi dei peculiari beni e servizi necessari all'assolvimento dei compiti di difesa e sicurezza del Dicastero (sistemi d'arma terrestri, navali, aerospaziali e relativi componenti). Le quattro Direzioni che si occupano di *procurement* nel campo dei materiali d'armamento (ARMAEREO, NAVARM, TERRARM e TELEDIFE) operano in un contesto ambientale che va oltre i confini nazionali, determinando, nella definizione del concetto stesso di "ambiente esterno", una difficile delimitazione da un punto di vista prettamente geografico. La normativa speciale, che costituisce lo specifico quadro normativo di riferimento, è costituita dal D.lgs. 208/2011, che ha recepito la Direttiva 2009/81/CE, e ha come ambito di applicazione tutti gli acquisti aventi ad oggetto materiale militare, lavori, forniture e servizi a essi correlati, ovvero per fini specificatamente militari. In base all'art. 3, si applicano le norme del Codice dei contratti, per quanto non espressamente previsto dal decreto e ove compatibili o non derogate. Pertanto, i contratti militari in argomento si considerano sottoposti alle misure previste dal Codice nei suddetti limiti di compatibilità. La Direttiva recepita con il menzionato Decreto rappresenta un dedicato strumento legislativo, adeguato alle specificità degli acquisti nei settori "sensibili" di difesa e sicurezza. Delinea infatti un quadro procedimentale idoneo alle specificità di un mercato, quello della Difesa, costituito da operatori economici aventi connotazioni peculiari e basato su opportune dinamiche, caratterizzate da un elevato livello intrinseco di discrezionalità e un dialogo costante con gli operatori in relazione alla spiccata connotazione tecnologica degli approvvigionamenti, allo scopo di affinare strada facendo il requisito definitivo. Alcuni istituti giuridici della Direttiva 2009/81/CE, recepiti nel D.lgs. 208/2011, come la generalizzata applicazione delle procedure ristrette in luogo di quelle aperte, gli specifici requisiti di aggiudicazione, quali sicurezza delle informazioni e sicurezza degli approvvigionamenti e alcune peculiari fattispecie di procedure negoziate senza pubblicazione di bando di gara e di esclusioni, ad esempio quelle relative ai contratti di ricerca e sviluppo, vanno nella direzione sopra descritta. L'Amministrazione Difesa, per i contratti stipulati attraverso procedure negoziate senza pubblicazione di bando di gara, ove ne ricorrano i presupposti ai sensi dell'art. 18 del D.lgs. n. 208/2011 (sovente per ragioni di natura tecnica, che determinano l'infungibilità della prestazione offerta da specifiche aziende potenziali produttrici), al fine di prevenire e contrastare qualsiasi tentativo corruttivo a danno dell'Amministrazione e, più in generale, di tutelare l'interesse pubblico, ha predisposto e utilizza la metodologia dell'Analisi dei costi industriali e congruità delle offerte. Trattasi di metodologia tesa ad assicurare univocità di indirizzo e trasparenza alle procedure tramite le quali le Stazioni Appaltanti della Difesa (Direzioni degli armamenti) procedono alla

determinazione dei costi aziendali, al calcolo dei tempi di lavoro diretto e all'analisi di congruità dell'offerta con procedure non concorsuali.

2.3.2 La gestione del rischio

Sulla base delle attività di *risk management* disposte dal PNA 2019 è stata svolta nel corso del 2021 una nuova mappatura e, conseguentemente, un nuovo censimento degli incarichi maggiormente esposti a rischio corruttivo. Questa attività si è caratterizzata per il suo maggiore affinamento e perfezionamento del livello di dettaglio che ora scende fino agli incarichi di livello "esecutori attività". La nuova mappatura, razionalizzando la precedente, ha ricondotto tutti i processi del Dicastero in otto aree di rischio, quattro obbligatorie previste dall'art. 1, co.16, della L. 190/2012:

- autorizzazione o concessione;
- contrattualistica, scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, anche con riferimento alla modalità di selezione prescelta ai sensi del codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture, di cui al D.lgs. 18 aprile 2016 n. 50;
- provvedimenti ampliativi della sfera giuridica, concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere;
- reclutamento e progressione del personale, concorsi, concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e progressioni di carriera di cui all'articolo 24 del D.lgs. n. 150 del 2009 e ss.mm.ii.;

e quattro generali, di cui alla Determina ANAC n. 12/2015:

- gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio;
- controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni;
- incarichi e nomine;
- affari legali e contenzioso.

Di base, è stata adottata una matrice dalla quale sono emerse tutte le informazioni concernenti i processi e le attività degli uffici delle singole articolazioni, nonché l'identificazione, l'analisi, la valutazione e il trattamento del rischio. A tal fine si sono considerati, tra i diversi elementi informativi, i "fattori abilitanti" dell'evento a rischio e l'indicazione della "motivazione" sottesa alla valutazione del rischio, nonché della "Tipologia Ente", al fine di procedere a un'omogeneità di trattamento.

Ai fini della valutazione del rischio si sono seguite le tre fasi corrispondenti, rispettivamente a:

- identificazione: come suggerito dal PNA 2019 si è fatto ricorso a "indicatori di rischio" (*key risk indicators*), elementi informativi in grado di fornire delle indicazioni sul livello di esposizione al rischio del processo o delle sue attività componenti.
- analisi: consente di pervenire a una comprensione più approfondita degli eventi rischiosi già identificati e di stimare il livello di esposizione dei processi e delle relative attività al rischio. A tale riguardo il valore finale del giudizio sintetico è stato calcolato come il prodotto della probabilità dell'evento per l'intensità del relativo impatto.
- ponderazione: ha il fine di agevolare i processi decisionali con riferimento ai rischi che necessitano di trattamento e alle relative priorità di attuazione.

La fase del "trattamento del rischio", corrispondente all'individuazione delle misure di prevenzione della corruzione è stata compiuta da ciascun referente con il coinvolgimento dei Dirigenti per le aree di competenza e con il coordinamento generale del RPCT, capitalizzando anche gli esiti del monitoraggio sulla trasparenza e integrità dei controlli interni svolto dall'OIV. Per ciascuna misura sono state individuate le modalità di implementazione, mediante una specifica progettazione che ne ha definito le fasi, i soggetti responsabili e i termini di attuazione.

2.3.3 Le misure generali di prevenzione della corruzione

Le misure generali intervengono in maniera trasversale sull'intera Amministrazione e si caratterizzano per la loro incidenza sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione. Per armonica trattazione all'interno del Dicastero e in considerazione delle peculiarità dello stesso, quale misura generale è individuata l'applicazione del Codice di comportamento dei dipendenti del

Ministero della Difesa approvato con DM del 23 marzo 2018. Quest'ultimo integra e specifica le disposizioni di cui al menzionato DPR n. 62 del 2013, dettando lineamenti di condotta da osservare a cura di tutti i dipendenti. La violazione dei doveri compresi nel Codice di comportamento, ivi inclusi quelli relativi all'attuazione del PTPCT, ovvero al rispetto delle misure di prevenzione in esso contenute, ha diretta rilevanza disciplinare.

Il Codice di comportamento tiene conto che nel Dicastero opera sia personale civile che militare. Per il primo (contrattualizzato) le disposizioni di cui al citato DPR n. 62/2013 trovano integrale applicazione, mentre per il secondo gli obblighi previsti dal citato Decreto costituiscono principi di comportamento. Gli obblighi di condotta, inoltre, sono estesi a tutti i collaboratori e consulenti, con qualsiasi tipologia di contratto o incarico e a qualsiasi titolo, ai titolari di organi di indirizzo e di incarichi negli uffici di diretta collaborazione.

2.3.4 Le misure specifiche di prevenzione della corruzione

Le misure specifiche agiscono in maniera puntuale su alcuni specifici rischi individuati in fase di valutazione del rischio e si caratterizzano, dunque, per l'incidenza su specifiche criticità.

Tali misure possono essere inquadrate all'interno delle seguenti tipologie:

- misure di rotazione;
- misure di controllo;
- misure di trasparenza;
- misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento;
- misure di regolamentazione;
- misure di semplificazione;
- misure di formazione;
- misure di sensibilizzazione e partecipazione;
- misure di segnalazione e protezione;
- misure di disciplina del conflitto di interessi.

Per una più precisa trattazione delle misure specifiche si rimanda al Piano Triennale di prevenzione della corruzione e per la trasparenza 2022-2024 del Ministero della difesa pubblicato nel sito *web* istituzionale del Dicastero.

2.3.5 La trasparenza

Al pari della prevenzione della corruzione, anche la trasparenza rientra tra le priorità politiche del Dicastero, indicate nell'Atto di indirizzo 2022 del 31 marzo 2021 e non è più limitata alla sola individuazione degli obblighi di pubblicità, peraltro razionalizzati e puntualizzati a seguito delle modifiche introdotte con il D.lgs. n. 97 del 2016, ma è altresì volta ad assicurare in linea generale, attraverso l'istituto dell'accesso civico generalizzato (c.d. FOIA, ex art. 5, comma 2, del D.lgs. n. 33 del 2013), la libertà di accesso al patrimonio informativo detenuto dal Dicastero.

In tale contesto è peraltro doveroso sottolineare che la specificità funzionale delle Forze Armate, espressamente riconosciuta dall'art. 19 della L. n. 183 del 2010, impone di escludere dalla conoscibilità esterna alcune attività strettamente correlate al funzionamento delle stesse. Vengono, infatti, in rilievo profili di evidente riservatezza connessi alle funzioni di difesa e di garanzia della sicurezza nazionale.

Il Dicastero, data la complessa struttura organizzativa, realizza il programma della Trasparenza secondo la modalità della "redazione distribuita", ovvero il coinvolgimento di diversi operatori che agiscono secondo differenti livelli di responsabilità. Nello specifico:

– il **RPCT**, in attuazione dell'art. 43, del D.lgs. n. 33 del 2013:

- dà impulso all'attuazione del Programma Triennale, fornisce suggerimenti e consulenza continuativa ai Referenti per la progressiva attuazione della complessa normativa sulla trasparenza, organizza riunioni periodiche con i Referenti, controlla e verifica il rispetto degli adempimenti connessi alla normativa stessa, ferma restando per il Responsabile ogni azione ritenuta utile per i casi di inadempimento che dovessero emergere;

- controlla e assicura la regolare attuazione degli istituti dell'accesso civico (art. 5, co. 1) e dell'accesso civico generalizzato (art. 5, co. 2), attraverso la pubblicazione di apposite indicazioni sul sito istituzionale (*Amministrazione trasparente/altri contenuti/accesso civico e civico generalizzato*), affinché le istanze siano indirizzate agli uffici, centrali o periferici, competenti per materia e detentori di dati, documenti e informazioni oggetto di accesso.
- I **Dirigenti** responsabili, ai sensi di quanto previsto dall'art. 43, commi 3 e 4, del D.lgs. n. 33 del 2013:
- promuovono, con periodicità almeno semestrale, l'aggiornamento delle date presenti sulle varie pagine del Portale area "Amministrazione trasparente", anche in assenza di variazione di contenuti;
 - accertano la coerenza dei dati pubblicati all'interno della sezione *web* "Amministrazione trasparente" con quelli presenti in altre pagine istituzionali delle diverse articolazioni di concerto con l'Elemento dell'Organizzazione (**EdO**) responsabile della comunicazione istituzionale, garantendo, con riferimento al medesimo argomento, una pubblicazione uniforme dei dati;
 - garantiscono, in assenza di dati da pubblicare, ogni utile informazione che ne giustifichi il mancato popolamento;
 - rispettano i requisiti di apertura e accessibilità dei dati in formato compatibile per la pubblicazione nella sezione *web* "Amministrazione trasparente" del sito del Ministero;
 - utilizzano e/o predispongono formati tabellari standard in aderenza ai contenuti delle Linee Guida ANAC n. 1310 del 28 dicembre 2016.
- I **dipendenti**, ai sensi dell'art. 8 del Codice di comportamento della Difesa, collaborano alla elaborazione, reperimento e trasmissione dei dati sottoposti all'obbligo di pubblicazione sul sito istituzionale dell'organizzazione presso la quale operano; si attengono alle norme di legge e alle disposizioni interne dell'Amministrazione nella trattazione delle istanze di accesso civico (semplice e generalizzato), avendo cura di rispettare le procedure e i termini prescritti.
- L'**OIV** garantisce il monitoraggio e l'audit sulla corretta attuazione del presente Programma.
- Per concludere si elencano di seguito le principali azioni adottate di iniziativa e/o di impulso del RPCT nel corso dell'anno 2021 tra le misure dirette a dare attuazione agli obblighi di trasparenza.
- In ordine alla materia dell'accesso civico generalizzato, sono state fornite alcune indicazioni sui principali profili applicativi relativi all'accesso civico semplice e generalizzato, nonché le connessioni con l'accesso documentale. Inoltre è stato curato l'aggiornamento dell'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti tenuta da ANAC. Il RPCT ha, quindi, assicurato la trasmissione dei dati richiesti dal Dipartimento della Funzione Pubblica in relazione al monitoraggio inerente all'utilizzo degli indicatori comuni nel ciclo della performance.
- Infine un incisivo impegno di vigilanza è stato posto in essere sulla tematica del rispetto degli obblighi di pubblicazione da parte della vasta ed eterogenea platea degli Enti vigilati dal Ministero della difesa.

3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1. Struttura organizzativa (modello organizzativo adottato dall'AD)

L'art. 15 del Codice dell'Ordinamento Militare stabilisce che al Ministero della Difesa sono attribuite le funzioni e i compiti in materia di:

- difesa e sicurezza dello Stato;
- politica militare e partecipazioni a Missioni internazionali delle Forze Armate;
- partecipazione a organismi internazionali ed europei di settore;
- interventi di tutela ambientale, concorso nelle attività di protezione civile su disposizione del Governo;
- pianificazione generale e operativa delle Forze armate ed Interforze, ivi compresa la pianificazione relativa all'area industriale d'interesse della Difesa;
- politica degli armamenti e relativi programmi di cooperazione internazionale.

- propone al Presidente del Consiglio dei Ministri, la relazione annuale da presentare al Parlamento, in ordine allo stato della disciplina militare e allo stato dell'organizzazione delle Forze armate, in relazione agli obiettivi di ristrutturazione, riferendo, in particolare:
 - sul livello di operatività delle singole Forze armate;
 - sul grado di integrazione del personale militare volontario femminile;
 - sull'attività per il sostegno alla ricollocazione professionale dei volontari congedati, svolta dall'esistente struttura ministeriale;
 - sul conseguimento degli obiettivi di reclutamento dei volontari necessari ad assicurare l'operatività delle Forze armate;
 - sullo stato dei reclutamenti nelle carriere iniziali delle Forze di polizia a ordinamento civile e militare e del Corpo militare volontario e del Corpo delle infermiere volontarie della Croce Rossa.

Inoltre, il Ministro della Difesa, in sede di presentazione annuale dello stato di previsione del Ministero, illustra al Parlamento, per espressa prescrizione normativa¹³:

- l'evoluzione del quadro strategico e le implicazioni militari della situazione delle alleanze;
 - l'evoluzione degli impegni operativi interforze, con riguardo alla capacità operativa e alla preparazione delle Forze armate e al loro necessario adeguamento;
 - la nota aggiuntiva allo stato di previsione della spesa;
 - il documento programmatico pluriennale per la Difesa.
- b. Gli uffici di diretta collaborazione del Ministro della Difesa esercitano le competenze di supporto del Ministro e di raccordo con l'amministrazione e le varie articolazioni politiche e istituzionali internazionali, centrali e territoriali. Essi collaborano alla definizione degli obiettivi e all'elaborazione delle politiche pubbliche, nonché alla relativa valutazione e alle connesse attività di comunicazione, con particolare riguardo all'analisi costi benefici, alla congruenza fra obiettivi e risultati, alla qualità e all'impatto della regolamentazione.
- c. L'area tecnico-operativa è competente in materia di:
- difesa e sicurezza dello Stato, del territorio nazionale e delle vie di comunicazione marittime e aeree;
 - pianificazione generale operativa delle Forze armate e interforze con i conseguenti programmi tecnico finanziari;
 - partecipazione a missioni anche multinazionali per interventi a supporto della pace;
 - partecipazione agli organismi internazionali ed europei competenti in materia di difesa e sicurezza militare o le cui deliberazioni comportino effetti sulla difesa nazionale e attuazione delle decisioni da questi adottate;
 - rapporti con le autorità militari degli altri Stati;
 - informativa al Parlamento sull'evoluzione del quadro strategico e degli impegni operativi;
 - classificazione, organizzazione e funzionamento degli enti dell'area operativa;
 - interventi di tutela ambientale, concorso nelle attività di protezione civile su disposizione del Governo, concorso alla salvaguardia delle libere istituzioni e della collettività nazionale nei casi di pubbliche calamità.
- d. L'area tecnico-amministrativa e quella tecnico-industriale sono competenti in tema di:
- politica degli armamenti e relativi programmi di cooperazione internazionale;
 - conseguimento degli obiettivi di efficienza fissati per lo strumento militare;
 - affari giuridici, economici, contenzioso, disciplinari e sociali del personale militare e civile;
 - armamenti terrestri, navali e aeronautici;
 - telecomunicazioni, informatica e tecnologie avanzate;
 - lavori e demanio;
 - commissariato e servizi generali;
 - reclutamento;
 - sanità militare;

¹³ Art. 89 del citato Codice di Ordinamento Militare e l. n. 244/2012.

- attività di ricerca e sviluppo, approvvigionamento dei materiali e dei sistemi d'arma;
- programmi di studio nel settore delle nuove tecnologie per lo sviluppo dei programmi d'armamento;
- pianificazione dell'area industriale pubblica e privata;
- classificazione, organizzazione e funzionamento degli enti dell'area tecnico industriale. In quest'area, l'Amministrazione riveste un importante ruolo per la crescita e lo sviluppo economico e tecnologico del Paese, con particolare riferimento all'alta tecnologia del comparto industriale afferente al settore della Difesa.

Con particolare riferimento alle attività istituzionali dell'Arma dei Carabinieri, le stesse risultano ripartite tra diverse organizzazioni funzionali: **centrale, addestrativa, territoriale, mobile e speciale, per la tutela forestale, ambientale e agroalimentare** (oltre ad altri assetti costituiti per esigenze specifiche), ciascuna inquadrata alle dipendenze di un Comando di Vertice.

Il Comandante Generale dirige, coordina e controlla tutte le attività istituzionali tramite il Comando Generale¹⁴, che accentra in sé la duplice funzione di Stato Maggiore e Comando Operativo di Vertice.

a. **ORGANIZZAZIONE CENTRALE**

Il Comando Generale comprende l'area di vertice decisionale e lo Stato Maggiore. Nell'ambito dell'Ufficio Operazioni è inquadrata la Sala Operativa, organo di coordinamento delle operazioni e di informazione verso le Autorità centrali.

b. **ORGANIZZAZIONE ADDESTRATIVA**

L'Organizzazione addestrativa¹⁵ è costituita dall'insieme dei reparti responsabili della formazione, dell'aggiornamento professionale e della specializzazione degli Ufficiali, dei Marescialli, dei Brigadieri, degli Appuntati e dei Carabinieri. Al suo vertice è posto il Comando delle Scuole dell'Arma dei Carabinieri.

c. **ORGANIZZAZIONE TERRITORIALE**

L'Organizzazione territoriale¹⁶ rappresenta il fulcro dell'attività d'istituto e concentra oltre il 75% dei Carabinieri.

Essa è articolata su un'intelaiatura di reparti estremamente capillare che fa capo a 5 Comandi Interregionali, 18 Comandi Legione, 106 Comandi Provinciali, alle cui dipendenze sono posti Reparti Territoriali/Compagnie e Tenenze/Stazioni. In alcune realtà territoriali sono presenti anche dei Gruppi, organo di demoltiplica dei Comandi Provinciali.

Tale dispositivo concorre alla Difesa Integrata del Territorio e alle necessità informative anche ai fini della tutela degli interessi nazionali.

d. **ORGANIZZAZIONE MOBILE E SPECIALE**

L'Organizzazione mobile e speciale¹⁷ comprende i reparti dedicati all'espletamento di compiti militari o di polizia a elevata specializzazione, ad integrazione, sostegno e supporto dell'Organizzazione territoriale. Al suo vertice è posto il Comando Unità Mobili e Specializzate "Palidoro", che inquadra, tra gli altri, 2 Brigate Mobili, articolate su Reggimenti e Battaglioni, con capacità di combattimento e proiezione all'estero (2^a B.M.), nonché di difesa territoriale e sostegno alle operazioni militari e di polizia nel territorio nazionale (1^a B.M.). A tale Organizzazione risale anche la responsabilità della sicurezza delle sedi diplomatiche all'estero.

e. **ORGANIZZAZIONE PER LA TUTELA FORESTALE, AMBIENTALE E AGROALIMENTARE**

Con il D.Lgs. 19 agosto 2017, n. 177 recante "*Disposizioni in materia di razionalizzazione delle funzioni di polizia e assorbimento del Corpo forestale dello Stato*", è stato istituito, al vertice dell'Organizzazione, il Comando Unità Forestali, Ambientali e Agroalimentari, da cui dipendono reparti dedicati all'espletamento di compiti particolari e di elevata

¹⁴ Art. 170, decreto legislativo 15 marzo 2010, n. 66.

¹⁵ Art. 172, decreto legislativo 15 marzo 2010, n. 66.

¹⁶ Art. 173, decreto legislativo 15 marzo 2010, n. 66.

¹⁷ Art. 174, decreto legislativo 15 marzo 2010, n. 66.

specializzazione in materia di tutela dell'ambiente, del territorio, delle acque e della biodiversità, nonché nel campo della sicurezza e dei controlli nel settore agroalimentare, a sostegno o con il supporto dell'organizzazione territoriale.

f. **REPARTI E UNITÀ PER ESIGENZE SPECIFICHE**

Si tratta di Reparti, non compresi tra quelli inquadrati nelle citate organizzazioni funzionali, istituiti presso Organismi, Comandi ed Enti vari per l'espletamento di specifiche attività.

Nell'ambito della Difesa si annoverano in tale categoria i Reparti Carabinieri che svolgono compiti di polizia militare e di sicurezza presso gli organi della Difesa, delle altre FA, nonché i Comandi e gli organismi internazionali in Italia e all'estero e quelli interforze del Ministero dell'Interno.

3.2 Organizzazione del lavoro agile

Il presente Piano, in attuazione di quanto previsto dalla norma istitutiva (Art. 6 del D.L. 80 del 2021) affronta anche gli aspetti riguardanti l'organizzazione del lavoro agile (c.d. *smart working*) che, per completezza di trattazione, sono stati raccolti in uno specifico allegato (**Allegato F**).

3.3 Pianificazione triennale dei fabbisogni di personale

Le Amministrazioni pubbliche allo scopo di ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e di perseguire obiettivi di performance organizzativa, di efficienza, di economicità e di qualità dei servizi ai cittadini adottano il Piano triennale dei fabbisogni di personale (confluito anch'esso nel presente PIAO), in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance e, nell'ambito del medesimo, curano l'ottimale distribuzione delle risorse umane attraverso la coordinata attuazione dei processi di mobilità e di reclutamento del personale. Il decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 75 ha modificato significativamente il tradizionale concetto di dotazione organica. Essa non va più determinata esclusivamente in termini di unità di personale, ma si sostanzia in un valore finanziario - detto "*spesa potenziale massima sostenibile*" - che non può essere in alcun modo superato. La spesa per il personale in servizio, dunque, sommata a quella derivante dalle facoltà assunzionali consentite a legislazione vigente (comprese quelle previste dalle leggi speciali), dovrà essere contenuta nel limite della spesa potenziale massima. L'Amministrazione può, in sede di stesura del PTFP, procedere annualmente alla rimodulazione qualitativa e quantitativa della propria consistenza di personale in base ai fabbisogni programmati, garantendo la neutralità finanziaria della rimodulazione stessa, ovvero il rispetto della spesa potenziale massima di cui sopra.

La pianificazione, dunque, nell'indicare la consistenza della dotazione organica - da intendersi quale valore finanziario in termini di "dotazione" di spesa potenziale - e la sua eventuale rimodulazione in base ai fabbisogni programmati, rappresenta anche uno strumento indispensabile per il perseguimento degli obiettivi di *performance* organizzativa.

Conseguentemente essa implica un'attività di analisi ed una rappresentazione delle effettive esigenze dell'Amministrazione sotto il profilo quantitativo (consistenza numerica delle unità necessarie ad assolvere la *mission* dell'amministrazione) e qualitativo (tipologie di professioni e competenze professionali).

3.3.1 Attuali carenze e cessazioni previste nel triennio

Ciò posto, si passa ad esaminare la situazione afferente al personale civile del Ministero della difesa alla data del **01/01/2022** – per unità e valori finanziari – in relazione alle dotazioni organiche previste nel d.P.C.M. 22/01/2013, come ripartite per profili professionali con decreto ministeriale 29-06-2016, al netto dei militari non idonei transitati in soprannumero nei ruoli civili. In particolare, si evidenzia:

- per il personale dirigenziale, un numero di posizioni di funzione dirigenziale attualmente vacanti pari a **n. 38 unità**, di cui **n. 37** relative ai dirigenti di 2[^] fascia;
- per il personale delle aree funzionali, una **carenza complessiva di n. 11.014** unità, di cui **n. 882 unità nella 3[^] area funzionale, n. 9.546 di 2[^] area e n. 586 di 1[^] area**;
- per i Professori/Ricercatori, una **carenza di n. 16** unità.

In sintesi:

AREE_QUALIFICHE	Organico d.P.C.M. 22/01/2013	Presenze 01/01/2022	Posizioni vacanti / Carenze	Costo unitario lordo datoriale	Costo Organico ex d.P.C.M.	Costo Organico presenze	Valore finanziario carenze/esuberi
DIRIGENTI							
Dirigenti 1 [^] fascia (*)	9	8	-1	€ 160.376,82	€ 18.764.087,94	€ 12.669.768,78	€ 6.094.319,16
Dirigenti 2 [^] fascia (**)	108	71	-37				
TOTALE DIRIGENTI	117	79	-38				
PROFESSORI E RICERCATORI							
Professori e Ricercatori (***)	30	14	-16	€ 85.239,00	€ 2.557.170,00	€ 1.193.346,00	€ 1.363.824,00
TOTALE PROFESSORI E RICERCATORI	30	14	-16				
AREE FUNZIONALI							
Terza Area	2.681	1.799	-882	€ 44.730,06	€ 119.921.287,32	€ 80.469.375,56	€ 39.451.911,75
Seconda Area	23.246	13.700	-9.546	€ 38.543,06	€ 895.971.942,02	€ 528.039.903,89	€ 367.932.038,14
Prima Area	1.824	1.238	-586	€ 35.705,06	€ 65.126.027,03	€ 44.202.862,64	€ 20.923.164,39
TOTALE AREE FUNZIONALI	27.751	16.737	-11.014		€ 1.081.019.256,37	€ 652.712.142,09	€ 428.307.114,28
COMPARTO RICERCA (****)	32	0	-32	€ -	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
TOTALE GENERALE	27.930	16.830	-11.100		€ 1.102.340.514,31	€ 666.575.256,87	€ 435.765.257,44

(*) 2 dirig. di 1[^] fascia + 4 dirig. di 2[^] fascia con incarico di 1[^] fascia

(**) 59 dirig. di ruolo di 2[^] fascia + 9 dirig. di 2[^] fascia esterni + 2 incarichi ex art. 19, comma 6, interni + 1 incarico ex art. 19, comma 6, esterno

(***) L'organico è stato modificato dall'art. 238-bis, d.l. 34/2020 conv. dalla legge 77/2020

(****) Il Comparto ricerca (Istituto Vallauri) è transitato nella seconda area funzionale per effetto del decreto direttoriale 1.10.2018

Nella tabella che segue si riportano le cessazioni che si verificheranno nel triennio 2022-2024 e che andranno a sommarsi alle attuali carenze.

CESSAZIONI PREVISTE TRIENNIO 2022-2024				
AREA/QUALIFICA	2022	2023	2024	TOTALE per AREA/QUALIFICA
Dirigenti	4	5	8	17
Professori/Ricercatori	0	0	1	1
Terza Area	26	38	67	131
Seconda Area	390	622	1.908	2.920
Prima Area	31	29	116	176
TOTALE	451	694	2.100	3.245

Le cessazioni riportate in tabella sono state determinate, in via prudenziale, sulla base dei dati anagrafici del personale civile (considerando cioè quelle dovute al raggiungimento dei limiti di età - c.d. pensione di vecchiaia); esse, pertanto, rappresentano il numero minimo di cessazioni riscontrabile nel triennio, suscettibile di sole variazioni in aumento.

Di seguito, quindi, si illustra la situazione delle carenze complessive:

CARENZE AL 01-01-2022 + CESSAZIONI PREVISTE NEL TRIENNIO 2022-2024			
AREA/QUALIFICA	CARENZA al 01/01/2022	CESSAZIONI PREVISTE TRIENNIO 2022/2024	TOTALE
Dirigenti	-38	-17	-55
Professori/Ricercatori	-16	-1	-17
Terza Area	-882	-131	-1.013
Seconda Area	-9.546	-2.920	-12.466
Prima Area	-586	-176	-762
TOTALE	-11.068	-3.245	-14.313

3.3.2 Pianificazione fabbisogni

Per il personale dirigenziale, tenuto conto dei posti effettivamente coperti al 01/01/2022 dai funzionari di ruolo del Ministero della Difesa (in aspettativa) e non di ruolo, con incarico dirigenziale ex art. 19, comma 6 (**n. 3 unità**), delle sicure cessazioni da collocamento a riposo sino al 2023 (pari a **n. 17 unità**), delle posizioni dirigenziali attualmente vacanti (**n. 38 unità**) e dei posti di funzione dirigenziale non generale ricoperti da esterni con incarico ex art. 19, comma 5-bis (**n. 9 unità**), si è ritenuto di programmare per il triennio in esame, nel rispetto dei vigenti limiti assunzionali, un **fabbisogno complessivo di n. 20 unità**. Tale fabbisogno sarà soddisfatto facendo ricorso all'espletamento di procedure concorsuali bandite dalla Difesa in collaborazione con il FORMEZ, nel rispetto della percentuale fissata dall'art. 7, comma 4, d.P.R. n. 70/2013 (50% dei posti di dirigente disponibili sono riservati alla S.N.A.) e di quanto disposto dall'art. 2259-*quinquies* del d.lgs. n. 66/2010 (riserva del 50% dei posti al personale di ruolo della Difesa), nell'ottica di valorizzare il patrimonio di professionalità civili della terza area funzionale dotate della specifica *expertise*, tenuto in particolare conto il fattore "*specificità*" presente nel Dicastero, nonché facendo ricorso a procedure di stabilizzazione di unità di personale dirigente che ricopre incarichi ex art. 19, comma 5-bis, nel rispetto di quanto previsto dal CCNL Dirigenti attualmente in vigore (art. 33, comma 5).

In tal senso si pone la pianificazione complessiva di **50 unità di qualifica dirigenziale**, delle quali, peraltro, 30 unità sono state già autorizzate con d.P.C.M. 20-06-2019 (n. 2 già reclutate a seguito di ingresso dal 7° corso-concorso SNA) e le restanti n. 20 così suddivise:

- a) n. 8 mediante il 9° corso-concorso SNA;
- b) n. 8 attraverso concorso interno in deroga
- c) n. 4 attraverso procedure di stabilizzazione.

Nello specifico, si rappresenta la seguente situazione:

QUALIFICA	NUMERO
Dirigenti di 1^F	2
Dirigenti di 2^F con incarico di 1^F	6
TOTALE DIRIGENTI con INCARICO 1^F	8
Dirigenti di 2^F (al netto di quelli con incarico di 1^F)	59
Funzionari dell'A.D. con incarico ex art. 19, c.6, d.lgs. 165/2001	2
Esterni all'A.D. con incarico ex art. 19, c.6, d.lgs.165/2001	1
Esterni all'A.D. con incarico ex art. 19, c.5 bis, d.lgs.165/2001	9
TOT. POSTI RICOPERTI di FUNZIONE DIRIGENZ. di 2^F	71
TOT. POSTI RICOPERTI di FUNZIONE DIRIGENZ. di 1^F e 2^F	79
ORGANICO DIRIGENTI ex D.P.C.M. 22-01-2013	117
CARENZA AL 01-01-2022	38
CARENZA AL 01-01-2022 + CESSAZIONI TRIENNIO 2022-2024	55

Per quanto concerne il fabbisogno di professori e di ricercatori, è già stata pianificata per l'anno 2021 (e autorizzata con d.P.C.M. 29 marzo 2022) l'assunzione di **n. 8 unità**. Per l'anno 2022, si prevede il reclutamento di ulteriori **n. 7 unità** per un fabbisogno pianificato complessivo di n. 15 unità a fronte di 17 carenze.

Infine in relazione alle aree funzionali, tenuto conto della situazione di grave carenza che si riscontra in tale ambito, anche in considerazione delle esigenze prospettate con il piano emergenziale per gli arsenali e stabilimenti militari, nonché del quadro ulteriormente riduttivo derivante dal d.lgs. n. 8/2014 (art. 12), si è ritenuto di programmare per il triennio 2022-2024, nel rispetto dei vigenti limiti assunzionali, un fabbisogno complessivo di n. 2.244 unità.

Al riguardo, si precisa che questa Amministrazione è stata già autorizzata ad espletare procedure concorsuali per l'assunzione di unità di personale di livello non dirigenziale, in particolare con:

d.P.C.M. 20 GIUGNO 2019
(PTF 2018-2020)

ASSUNZIONI A TEMPO INDETERMINATO ANNO 2019						
5^A RICHIESTA DI RIMODULAZIONE AVANZATA CON NOTA N. 20546 DEL 22-03-2022						
Amministrazione	Cumulo Budget 2014-2015-2016 / 2017 / 2018	Profilo/Qualifiche	Unità autorizzate	Trattamento complessivo	Oneri a regime assunzioni autorizzate	Disponibilità residua
MINISTERO DELLA DIFESA	31.480.911,86 €	Dirigenti SNA - 7° CORSO CONCORSO	2	126.043,49 €	252.086,98 €	6.021.915,59 €
		Dirigenti SNA - 8° CORSO CONCORSO	13	126.043,49 €	1.638.565,37 €	
		Dirigenti DIFESA (da bandire)	15	126.043,49 €	1.890.652,35 €	
		Area III F1 - scorrimento graduatoria RIPAM posti 2736 SA01	180	38.495,66 €	6.929.218,80 €	
		Area III F1	70	38.495,66 €	2.694.696,20 €	
		Area II F4 - riammissione	1	37.398,66 €	37.398,66 €	
		Area II F2 - scorrimento idonei conc Ass. Tecn. A 30 posti	26	33.331,66 €	866.623,16 €	
		Area II F2 - concorso Ass. Tecn. a 30 posti ESPLETATO	30	33.331,66 €	999.949,80 €	
		Area II F2 (stabilizzazione Campalgenio - art. 20, comma 2, dlgs 75/2017)	50	33.331,66 €	1.666.583,00 €	
		Area II F1 (stabilizzazione Campalgenio - art. 20, comma 2, dlgs 75/2017)	145	31.008,85 €	4.496.283,25 €	
		Area III F1 (P.V. - art. 52 dlgs 165/2001)	50	31.008,85 €	1.550.442,50 €	
		Area II F2 (P.V. - art. 52 dlgs 165/2001)	50	33.331,66 €	1.666.583,00 €	
		Area III F1 (mobilità esterna)	20	38.495,66 €	769.913,20 €	
		Totale unità	652	Totale oneri	25.458.996,27 €	

d.P.C.M. 29 MARZO 2022
(PTF 2021-2023)

ASSUNZIONI A TEMPO INDETERMINATO ANNO 2021									
Amministrazione	Cumulo Budget 2019/2020	Profilo/Qualifiche	Unità autorizzate	Tipologia reclutamento	Trattamento complessivo	Differenziale	Oneri a regime assunzioni autorizzate	Disponibilità residua	
MINISTERO DELLA DIFESA	89.208.359,79 €	A3F1 (Piano SMD per FF.AA.)	419	concorso pubblico	33.651,84 €		14.100.120,96 €	15.282.362,37 €	
		A2F2 (Piano SMD per FF.AA.)	1.257	concorso pubblico	29.237,19 €		36.751.147,83 €		
		A2F2 (Cantiere Taranto)	315	concorso pubblico	29.237,19 €		9.209.714,85 €		
		A3F1 (Legge 178/2020)	57	concorso pubblico	33.651,84 €		1.918.154,88 €		
		A2F2 (Legge 178/2020)	374	concorso pubblico	29.237,19 €		10.934.709,06 €		
		A3F1 (da 50% a 100%)	1	completamento PT	33.651,84 €	16.825,92 €	16.825,92 €		
		A3F1 (da 50% a 100%)	1	completamento PT	33.651,84 €	16.825,92 €	16.825,92 €		
		A3F1	50	PV	33.651,84 €	4.414,65 €	220.732,50 €		
		A2F1	150	PV	27.822,25 €	505,69 €	75.853,50 €		
		Professori ordinari, associati	8	concorso in deroga	85.239,00 €		681.912,00 €		
		Totale unità	2.430			Totale oneri			73.925.997,42 €

3.3.3 Budget disponibili ai fini assunzionali

Al fine di realizzare i reclutamenti pianificati nel triennio 2022-2024, di seguito si riportano i budget, suddivisi per: 1) anno di riferimento; 2) capienza finanziaria (colonna "quota"); 3) somma impegnata (colonna "impegnato"), con separata indicazione dell'eventuale residuo ancora utilizzabile (colonna "residuo attivo"):

ANNO	BUDGET (disponibili ai fini assunzionali)		
	QUOTA	IMPEGNATO	RESIDUO ATTIVO
2021	€ 48.825.877,46	€ -	€ 48.825.877,46
2022	€ 44.721.323,79	€ -	€ 44.721.323,79
TOTALE	€ 93.547.201,25	€ -	€ 93.547.201,25

3.3.4 Proiezione al 2024 e nuovo indicatore di spesa massima potenziale

Ai sensi del decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 22 gennaio 2013, l'organico del personale civile del Ministero della Difesa è stato fissato in 27.930 unità, per un valore finanziario pari a euro 976.799.180,58, a fronte del quale si registrano 16.830 unità di personale in servizio alla data del 1° gennaio 2022.

Con la sottostante tabella si definisce l'organico a 20.000 unità del personale civile del Ministero della Difesa alla luce di quanto previsto dall'articolo 3 della legge 31 dicembre 2012 n. 244, che ha disposto la riduzione delle dotazioni organiche complessive a 20.000 unità, da conseguire entro il 31 dicembre 2024.

Peraltro l'articolo 2259-ter, comma 7, del decreto legislativo n. 66 del 2010 subordina l'utilizzo delle risorse dallo stesso stanziate per il trattamento economico del personale civile della Difesa alla progressiva riduzione, sino al raggiungimento del numero di 20.000 unità, della dotazione organica complessiva del personale stesso, da operare in sede di programmazione triennale del fabbisogno.

La tabella reca altresì la previsione delle unità di personale in servizio alla data del 1° gennaio 2025 (n. 18.791), con conseguente indicazione di una carenza, alla medesima data di 1.209 unità di personale.

	d.P.C.M. 22-01-2013	Presenze 1-1-2022	Cessazioni 2022-2024	Fabbisogno complessivo	Ingressi in itinere PTF 2018-2020 + legge 145/2018	Ingressi in itinere PTF 2021-2023	Fabbisogno riparametrato	Fabbisogno pianificato	Costo Fabbisogno pianificato (*)	Presenze teoriche rispetto al fabbisogno pianificato	Presenze 1-1-2025	Organico teorico al 1-1-2025	Costo potenziale massimo al 1-1-2025
Dirigenti	117	79	17	55	28	0	27	20	€ 985.176,62	110	110	117	€ 18.764.087,94
Professori e ricercatori	30	14	1	17	0	8	9	7	€ 596.673,00	28	28	30	€ 2.557.170,00
Terza Area	2.681	1.799	131	1.013	249	476	288	207	€ 5.249.975,06	2.600	2.600	3.300	€ 147.609.193,64
Seconda Area	23.246	13.700	2.920	12.466	264	1.946	10.256	2.010	€ 44.121.963,93	15.000	15.000	15.453	€ 595.605.885,75
Prima Area	1.824	1.238	176	762	0	0	762	0	€ -	1.062	1.062	1.100	€ 39.275.564,55
TOTALE	27.898	16.830	3.245	14.313	541	2.430	11.342	2.244	50.953.788,60 €	18.800	18.800	20.000	€ 803.811.901,87

(*): per il calcolo del costo del fabbisogno sono stati utilizzati i valori indicati dal MEF-IGOP/II Ufficio (stipendio base + tredicesima + IVC al 1-7-22, al netto dei costi accessori)

Alla luce di quanto precede, si è ritenuto di pianificare un fabbisogno di personale nel triennio 2022-2024, pari a **n. 2.244 unità complessive**, pari ad un costo di **euro 50.953.788,60**, che si **aggiunge** alle pianificazioni effettuate nei trienni 2018-2020 (autorizzate con d.P.C.M. 20-06-2019) e 2021-2023 (autorizzate con d.P.C.M. 29-03-2022).

Si evidenzia, in merito, che per quanto concerne l'**individuazione delle specifiche professionalità da reclutare**, si provvederà successivamente, all'esito dell'avvenuta autorizzazione delle suddette assunzioni, sulla base delle "esigenze" rappresentate dagli Organi Programmatori, anche tenuto conto delle riforme in corso, tra le quali rilevano quelle che coinvolgono i profili professionali e la disciplina sulle mobilità/comandi (ai sensi del d.l. n. 36/2022). Infine, si ritiene opportuno precisare che le assunzioni pianificate nel triennio, nel rispetto della progressiva riduzione della dotazione organica complessiva del personale civile della Difesa, non comportano il superamento del limite delle 20.000 unità, fissato dalla legge 244/2012 e, successivamente, dall'art. 12 del d.lgs. 8 del 2014, attuativo della medesima legge, al 1° gennaio 2025.

3.4 La strategia della formazione

La formazione è una leva imprescindibile per accrescere l'efficienza delle Amministrazioni, supportare le fasi del cambiamento organizzativo e assicurare il miglioramento della performance individuale. Come leva del cambiamento, la formazione deve accompagnare l'organizzazione nel raggiungimento dei suoi obiettivi e, quindi, essere strettamente connessa ai risultati attesi.

La programmazione delle attività formative per il 2022 è stata articolata principalmente sull'offerta formativa della Scuola Nazionale dell'Amministrazione, integrata con corsi di carattere specialistico organizzati in house da parte dell'Ufficio Formazione Specialistica e Didattica del Ministero della difesa (DIFEFORM).

In proposito, all'esito di un'accurata e capillare mappatura delle esigenze formative, presso tutti gli enti sia dell'area centrale che di quella periferica della Difesa, è stato individuato un numero complessivo di partecipanti ai vari corsi pari a 3.969 unità.

Presso il sopracitato Ufficio Formazione Specialistica e Didattica è stato, inoltre, attivato un corso di formazione iniziale per personale neoassunto della durata complessiva di 10 giornate.

Per l'annualità 2023 il Dicastero è in procinto di avviare una nuova mappatura delle esigenze formative, focalizzando l'attenzione su ambiti tematici anche a carattere specialistico di interesse per l'Amministrazione

La Difesa, oltre alla formazione erogata attraverso la SNA e DIFEFORM, promuove anche altre opportunità per accrescere il livello delle competenze del personale, tra cui si segnalano:

- programmi formativi del Centro Alti Studi per la Difesa (CASD). Si tratta dell'istituzione di più alto livello nel campo della formazione dirigenziale e degli studi in materia di sicurezza e di difesa. Il CASD, secondo quanto previsto dall'art. 238-bis del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, ha avviato un percorso di riconfigurazione come Scuola superiore a ordinamento speciale per l'alta qualificazione e la ricerca nel campo delle scienze della difesa e della sicurezza. Tale riconfigurazione permette al CASD di erogare formazione universitaria dottorale, assurgendo altresì a polo di riferimento per la formazione della classe dirigente militare e civile, nonché favorendo l'integrazione interdisciplinare con il mondo accademico nazionale.
- progetto "PA 110 e lode" varato dal Ministro per la pubblica amministrazione attraverso un apposito Protocollo d'intesa siglato con numerose Università italiane con l'obiettivo di accrescere il livello di formazione e lo sviluppo culturale e dei titoli di studio del personale delle pubbliche amministrazioni.
- programma di *assessment* e formazione digitale "Syllabus", anch'esso promosso dal Ministro per la pubblica amministrazione, al quale la Difesa ha aderito in data 7 marzo 2022. Il progetto rappresenta lo strumento di riferimento sia per l'attività di autoverifica delle competenze digitali che per la definizione degli occorrenti percorsi formativi e risulta di particolare interesse per la Difesa poiché aperto a tutto il personale, qualsiasi sia l'area o il profilo di appartenenza.
- Accordo alta formazione, siglato nel 2011 tra il Ministero della difesa e le OO.SS. sulla base di quanto previsto dall'art. 19, comma 14, della legge 28 dicembre 2001, n. 448, prevede, nei limiti delle ordinarie risorse finanziarie destinate all'aggiornamento e alla formazione del personale civile, il rimborso delle quote di iscrizione a corsi di laurea, anche triennali, presso Atenei pubblici e privati.
- Progetto Valore PA – INPS, iniziativa alla quale, anche per il 2022, la Difesa ha aderito, poiché consente a dipendenti pubblici, all'esito di una procedura di ricerca e selezione, di poter accedere a percorsi formativi di alta specializzazione presso svariati Atenei, i cui costi sono integralmente coperti dall'INPS.

4. MONITORAGGIO

4.1 Il ciclo della *performance*, il ciclo di programmazione finanziaria e quello di programmazione strategica.

A mente della delibera CIVIT n. 23/2013, l'OIV valuta il funzionamento del processo di misurazione e valutazione in ambito Ministero della Difesa, con specifico riferimento a fasi, tempi e soggetti coinvolti (citata Fig. 1, ciclo di pianificazione e programmazione strategica), nonché i miglioramenti apportati.

Inoltre, come sottolineato nelle Linee guida n. 2/2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica, la fase di misurazione serve a quantificare i risultati raggiunti dall'Amministrazione nel suo complesso, fornendo evidenza dei contributi delle articolazioni organizzative (*performance* organizzativa), nonché di quelli riconducibili ai singoli (*performance* individuale). Nella fase di valutazione si formula, invece, un "giudizio" complessivo sulla *performance* in base al livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai *target* prefissati, considerando i fattori (interni ed esterni) che possono aver influito, positivamente o negativamente, sul grado di perseguimento degli obiettivi medesimi, anche al fine di apprendere, per migliorare nel ciclo successivo (mediante la nuova definizione di obiettivi e l'individuazione delle risorse umane, strumentali e finanziarie da appostare per il loro conseguimento).

In tale quadro, il Dicastero annualmente attua l'allineamento temporale tra il ciclo di programmazione strategica (obiettivi), il ciclo della *performance* (risultati) e quello di programmazione finanziaria (risorse). Infatti, tutti gli obiettivi strategici e strutturali indicati nella Nota Integrativa alla legge di bilancio coincidono con gli obiettivi con cui il Dicastero valuta la propria *performance* organizzativa - i c.d. "obiettivi specifici" definiti nel d.lgs. n. 150/2009 - riportati nel presente Piano. Gli obiettivi specifici, per trovare concreta applicazione ai fini della *performance* organizzativa, vengono suddivisi ed assegnati ai singoli referenti come "obiettivi discendenti" (OBO se obiettivi di secondo livello, oppure PO se obiettivi di terzo livello), come schematizzato in **fig. 8**.

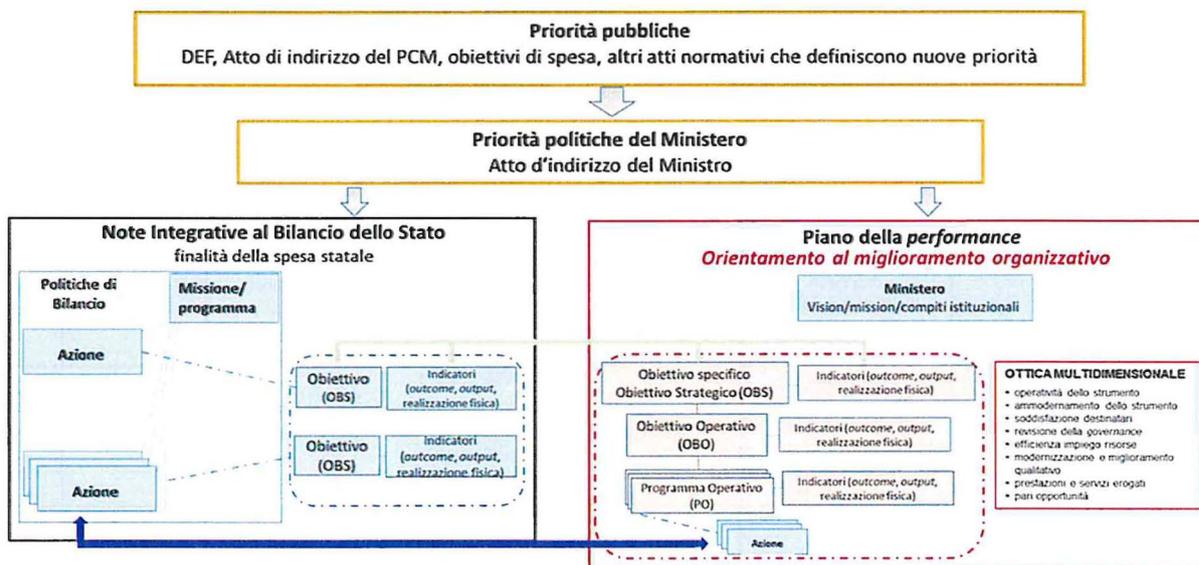


Fig. 8

Il processo di programmazione strategica si raccorda con il ciclo di programmazione finanziaria, nel contesto della classificazione del bilancio dello Stato, come indicato nella seguente **tab. 5** e come sintetizzato nella successiva **fig. 9**, da cui si evince che il conseguimento degli obiettivi sottesi a ciascun programma di bilancio è affidato ad un unico CRA, corrispondente all'unità organizzativa di primo livello dei Ministeri, ai sensi dell'art. 3 del d.lgs. n. 300/1999. Per ricapitolare, il quadro complessivo degli obiettivi specifici del Dicastero è monitorato prendendo a riferimento

l'associazione "missione-programma-azioni-obiettivi" ed è focalizzato sulle risorse previste per ciascun programma di bilancio (**Allegato G**).

Infine, per talune linee di indirizzo specificamente indicate dal Vertice Politico e concernenti la PP 3 ("miglioramento della *governance*"), l'Organismo indipendente di valutazione della *performance* (OIV) potrà condurre ulteriori valutazioni ed approfondimenti di merito, anche attraverso specifici obiettivi di *governance* (OBG) attribuiti dal Ministro della Difesa alle pertinenti "Autorità di vertice" o "Responsabili di articolazioni di vertice" e svincolati dalle risorse finanziarie.

STRUTTURA DI BILANCIO E PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA		PROGRAMMAZIONE STRATEGICA			
MISSIONE	PROGRAMMA	OBJ. STRATEGICO/ STRUTTURALE	PRIORITA' POLITICA	TITOLARE	C.R.A. DI RIFERIMENTO
Missione 5 Difesa e sicurezza del territorio	Programma 1 Approntamento e impiego Carabinieri per la difesa e la sicurezza	OBS001	PP 1	CA.SMD	CARABINIERI
		Assicurare l'impiego operativo della componente CARABINIERI			
	Programma 2 Approntamento e impiego delle forze terrestri	OBS002	PP 2	CA.SMD	CARABINIERI
		Garantire il sostegno e l'ammodernamento nonché l'adeguamento tecnologico della componente CARABINIERI			
	Programma 3 Approntamento e impiego delle forze marittime	OBS003	PP 1	CA.SMD	ESERCITO
		Assicurare l'impiego operativo dello Strumento militare (Componente TERRESTRE)			
	Programma 4 Approntamento e impiego delle forze aeree	OBS004	PP 1	CA.SMD	MARINA
		Assicurare l'impiego operativo dello Strumento militare (Componente MARITTIMA)			
	Programma 6 Pianificazione generale delle Forze armate e approvvigionamenti militari	OBS005	PP 1	CA.SMD	AERONAUTICA
Assicurare l'impiego operativo dello Strumento militare (Componente AEREA)					
Programma 9 Approntamento e impiego dei Comandi e degli Enti interforze dell'Area tecnico/operativa	OBS010	PP 2	CA.SMD	SEGRETARIATO GENERALE DIFESA	
	Garantire l'ammodernamento, il rinnovamento ed il sostegno delle capacità e i programmi di ricerca finalizzati all'adeguamento tecnologico dello Strumento militare				
Programma 17 Approntamento e impiego Carabinieri per la tutela forestale, ambientale e agroalimentare	OBS012	PP 3	CA.SMD	SEGRETARIATO GENERALE DIFESA	
	Perseguire la revisione della <i>governance</i> dell'area tecnico-amministrativa in termini di miglioramento dei processi, standardizzazione della qualità dei servizi, promozione pari opportunità, benessere organizzativo e del personale				
Missione 18 Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente	Programma 2 Indirizzo politico	OBS007	PP 1	CA.SMD	STATO MAGGIORE DIFESA
		Assicurare la funzione di comando e controllo per l'impiego dello Strumento militare ed il supporto tecnico-amministrativo dello Strumento militare			
Missione 32 Servizi istituzionali e generali delle Amministrazioni Pubbliche	Programma 3 Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza	OBS008	PP 3	CA.SMD	STATO MAGGIORE DIFESA
		Perseguire la revisione della <i>governance</i> dell'area tecnico-operativa in termini di razionalizzazione dei processi gestionali e del patrimonio infrastrutturale, nonché di miglioramento del benessere organizzativo e del personale			
Missione 32 Servizi istituzionali e generali delle Amministrazioni Pubbliche	Programma 2 Indirizzo politico	OBS016	PP 1	CA.SMD	CARABINIERI
		Assicurare il concorso dell'Arma dei Carabinieri per la tutela del territorio, dell'ambiente e per la salvaguardia della biodiversità			
	Programma 6 Interventi non direttamente connessi con l'operatività dello Strumento militare	OBS014	PP 3	CA.UG	UFFICIO DI GABINETTO
		Miglioramento della capacità di attuazione delle disposizioni legislative del Governo			
Programma 3 Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza	OBS021	PP 3	CA.UG	UFFICIO DI GABINETTO	
	Assicurare le funzioni di valutazione e di controllo strategico del Dicastero				
Programma 6 Interventi non direttamente connessi con l'operatività dello Strumento militare	OBS015	PP 3	CA.SMD	UFFICIO CENTRALE AFFARI FINANZIARI E BILANCIO	
	Assicurare il supporto al Ministro in materia finanziaria, giustizia militare, controlli amministrativi, assistenza spirituale, onoranze ai Caduti; supportare finanziariamente la cooperazione internazionale e la gestione delle risorse umane				
Programma 6 Interventi non direttamente connessi con l'operatività dello Strumento militare	OBS006	PP 3	CA.SMD	SEGRETARIATO GENERALE DIFESA	
	Assicurare gli interventi e i trasferimenti di risorse finanziarie non direttamente connesse con l'operatività dello Strumento militare				

Tab. 5

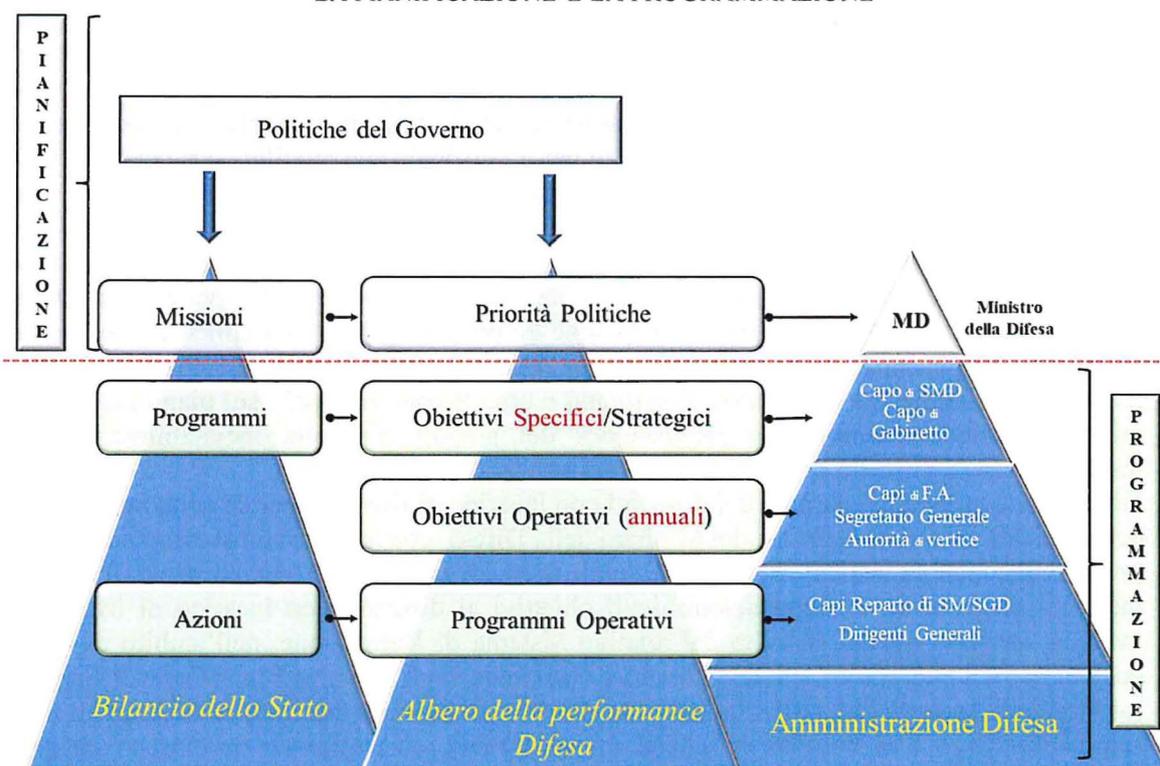


Fig. 9

4.2 Obiettivi individuali

L'Amministrazione della Difesa sta procedendo all'aggiornamento del proprio sistema di misurazione e valutazione della *performance* con riferimento alle dimensioni organizzativa e individuale, sia per quanto attiene al personale civile dirigenziale e non dirigenziale.

La revisione avverrà in aderenza alle indicazioni fornite dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica con le "Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche n. 4" (ed. novembre 2019) e con le "Linee guida per la misurazione e valutazione della *performance* individuale n. 5" (ed. dicembre 2019).

Nelle more del predetto aggiornamento, a tutti i dirigenti civili – con incarico di livello sia generale che non generale – sono stati attribuiti, in aderenza a quanto previsto dal vigente sistema di valutazione di riferimento (d.M. 29 settembre 2016), gli obiettivi di *performance* da conseguire nell'anno 2022 con il relativo set di indicatori/*target* per la misurazione del loro grado di raggiungimento.

Il complesso degli obiettivi dei dirigenti civili con incarico di livello generale è riportato in **Allegato H**. Gli obiettivi organizzativi assegnati ai dirigenti generali contribuiscono direttamente alla realizzazione degli obiettivi delle unità organizzative centrali e di vertice da essi dirette.

Al Vice Segretario Generale della Difesa, incarico conferito ai sensi dell'art. 19, commi 3 e 8, del d.lgs. n. 165/2001, è attribuito l'assorbente obiettivo "Azioni di supporto al Segretario Generale con riguardo all'esercizio delle sue attribuzioni nonché coordinamento nei confronti delle dipendenti strutture di riferimento del Segretariato Generale".

Ai fini valutativi, il Vice Segretario Generale riferisce, con cadenza annuale, sul conseguimento del predetto obiettivo al Ministro della Difesa e al Segretario Generale della Difesa/Direttore Nazionale degli Armamenti.

La valutazione della *performance* individuale costituisce per il Dicastero della Difesa una leva di azione importante per i processi di miglioramento ed aggiornamento del personale civile¹⁸, in armonia con l'indirizzo politico volto ad assicurare l'accesso ad una formazione costante ed alla valorizzazione delle competenze già acquisite. La valutazione della *performance* individuale del personale civile del Ministero della Difesa attualmente si svolge in conformità a quanto stabilito nei due Sistemi di valutazione di riferimento, uno per il personale con qualifica dirigenziale e uno per il personale delle aree funzionali: il primo approvato con D.M. in data 29 settembre 2016, il secondo con D.M. in data 10 novembre 2015.

Il principio fondamentale è la concezione della valutazione individuale quale uno degli aspetti più rilevanti per la gestione strategica delle risorse umane. A questo proposito va evidenziato che una gestione più efficace del processo di valutazione individuale genera un duplice effetto positivo: sul piano individuale, consentendo la valorizzazione delle capacità e delle competenze dei singoli, anche attraverso la definizione di percorsi di sviluppo e crescita professionali; sul piano organizzativo, in quanto il miglioramento della *performance* dei singoli comporta inevitabilmente anche un miglioramento dell'intera organizzazione e dei servizi da essa erogati.

Gli obiettivi individuali annuali dei dirigenti con incarico di livello generale vengono individuati, in coerenza con gli atti di indirizzo del Ministro della Difesa, con gli obiettivi previsti nei documenti di programmazione strategica, nonché con quelli triennali riportati nei decreti di conferimento degli incarichi dirigenziali. L'assegnazione degli obiettivi ai dirigenti con incarico di livello generale avviene, secondo quanto stabilito dal relativo Sistema di Valutazione, nell'ambito di momenti di confronto tra il Segretario Generale/Direttore Nazionale degli Armamenti e il Capo di Gabinetto (nel loro ruolo di Autorità Valutatrici Intermedie, previsto dal predetto Sistema) con i dirigenti interessati, tramite l'utilizzo e la notifica di schede di valutazione, controfirmate da ciascun dirigente, che indicano sia gli obiettivi pianificati completi di indicatori/*target*, sia i comportamenti organizzativi e le capacità professionali e manageriali attese.

In applicazione del processo noto come "*cascading*", i dirigenti con incarico di livello generale, a loro volta nelle vesti di Autorità Valutatrici, assegnano gli obiettivi di *performance* individuale ai dirigenti con incarico di livello non generale, previo colloquio individuale. I predetti obiettivi dovranno essere coerenti con il ciclo della *performance*, con la programmazione strategica-finanziaria del Dicastero e, nell'assegnazione degli stessi, si dovrà tenere in debito conto l'entità delle risorse economiche, umane e strutturali assegnate al dirigente. Questi, quale titolare di una unità organizzativa, provvederà a sua volta ad assegnare obiettivi/compiti al personale delle aree funzionali, realizzando così, in maniera compiuta, il processo di assegnazione degli obiettivi "a cascata" di cui sopra. Anche l'assegnazione degli obiettivi ai dirigenti con incarico di livello non generale e degli obiettivi/compiti al personale delle aree funzionali avviene tramite la compilazione di schede di valutazione, controfirmate dagli interessati.

Come già accennato, l'Amministrazione della Difesa sta procedendo all'aggiornamento del proprio sistema di misurazione e valutazione della *performance* con riferimento alle dimensioni organizzativa e individuale, sia per quanto attiene al personale civile dirigenziale, sia per il personale delle aree funzionali. Uno degli obiettivi della revisione è una maggiore considerazione della prospettiva degli utenti in relazione soprattutto alla valutazione della *performance* organizzativa: la generazione di valore pubblico, infatti, deve poter essere osservata e valutata attraverso il coinvolgimento e la partecipazione anche di soggetti esterni all'Amministrazione.

In sede di revisione sarà inoltre declinato un più chiaro collegamento tra la *performance* organizzativa e quella individuale (specialmente con riferimento al personale dirigenziale) così da rafforzare il nesso tra i due aspetti e aumentare la coerenza del sistema di misurazione e valutazione della *performance* nel suo complesso.

²¹ Per il personale militare dello stesso Dicastero vige, in forza di quanto stabilito dall'art. 3, comma 1, del d.lgs. n. 165/2001, un sistema di valutazione distinto e autonomo rispetto a quello concernente la componente civile (dirigenziale e non dirigenziale).

PAGINA NON SCRITTA

