



MINISTERO DELLA DIFESA



Piano Triennale di Analisi e Valutazione della Spesa 2026÷2028 del Ministero della Difesa

OGGETTO: La *Governance* e l'assetto organizzativo per la realizzazione del Piano di Analisi e Valutazione della Spesa 2026÷2028 del Ministero della Difesa.

Il Piano di analisi e valutazione della spesa 2026÷2028 è stato predisposto dal **Ministero della Difesa** in coerenza con:

- le indicazioni fornite dal Comitato scientifico per le attività inerenti alla revisione della spesa e contenute nel documento “Criteri e metodologie per la definizione dei processi e delle attività di analisi e valutazione della spesa”, in data 16 novembre 2023;
- quanto disposto dall'art. 1 commi 747, 748 e 749 della legge 30 dicembre 2025 n. 199.

Per assicurare le attività di analisi e valutazione della spesa del Ministero della Difesa è stata definita la seguente **struttura di *Governance***:

- **Responsabile del Piano: Ufficio Centrale del Bilancio e degli Affari Finanziari (BILANDIFE).**

BILANDIFE esercita, per il Dicastero, le funzioni attribuite dall'articolo 111, comma 1, lettera g-bis del D.P.R. 15 marzo 2010, n. 90 (TUOM), come modificato dal D.P.C.M. 20 giugno 2024, n. 99, assumendo il ruolo di Responsabile del Piano di Analisi e Valutazione della Spesa.

Sul piano organizzativo, in attuazione del Decreto del Ministro della Difesa 20 marzo 2025 recante la struttura degli Uffici centrali, è stato istituito uno specifico Ufficio di Analisi e Valutazione della Spesa, incaricato del coordinamento metodologico e operativo del ciclo di analisi e valutazione della spesa (AVS) e del raccordo con il MEF/RGS e con la competente Unità di missione per l'analisi e la valutazione della spesa.

- **Responsabile del Progetto: individuato nell'ambito dello Stato Maggiore della Difesa (SMD).**

Il responsabile del Progetto è una figura interna dell'Amministrazione che dispone di una conoscenza approfondita della politica o area di spesa interessata dal Progetto. Al fine di assicurare un'interazione efficace tra i vari soggetti coinvolti nel Progetto tale soggetto è individuato tra le figure apicali dello SMD;

- **Valutatori: individuati tra il personale militare e civile del Dicastero, con il concorso di esperti esterni.**

Il gruppo di valutazione è composto da esperti esterni con competenze specialistiche nell'uso di tecniche, strumenti e principi di valutazione delle politiche pubbliche e da figure interne dell'Amministrazione, che possiedono esperienza professionale specifica nell'ambito delle

politiche e del settore oggetto della valutazione e non sono responsabili della spesa o della politica esaminata. Tali figure saranno individuate a premessa della definizione del Mandato di Valutazione, per ciascuno dei progetti ricompresi nel Piano.

In funzione dell’assetto organizzativo previsto, per dare attuazione al processo di realizzazione del **Piano di analisi e valutazione della spesa 2026÷2028 del Ministero della Difesa**, è stato definito:

- il grado di responsabilità nonché i compiti affidati ad ogni soggetto coinvolto in ciascuna fase del processo;
- un sistema di relazioni e sinergie, funzionale per organizzare e dare esecuzione alle attività.

Per quanto attiene specificatamente la **sincronizzazione delle attività**, nell’ambito dello sviluppo del processo atto ad assicurare la predisposizione del Piano di analisi e valutazione della spesa 2026÷2028 del Ministero della Difesa, sono state distinte tre macro-fasi:

- predisposizione del piano;
- analisi e valutazione;
- opzioni di riforma.

Nell’ambito di ciascuna macro-fase sono state pertanto individuate delle fasi (sub-procedimenti) in relazione alle quali sono stati definiti i traguardi intermedi che devono essere raggiunti (*milestone*). In particolare, per quanto attiene alla macro-fase “predisposizione del piano” e, conseguentemente, alle fasi “predisposizione” e “presentazione”, le *milestone* individuate riguardano, rispettivamente, la presentazione e approvazione del Piano da parte dell’Autorità Politica del Dicastero e l’invio dello stesso al MEF-RGS, con successiva pubblicazione sul sito del Ministero della Difesa e del MEF-RGS (**Fig. 1**).

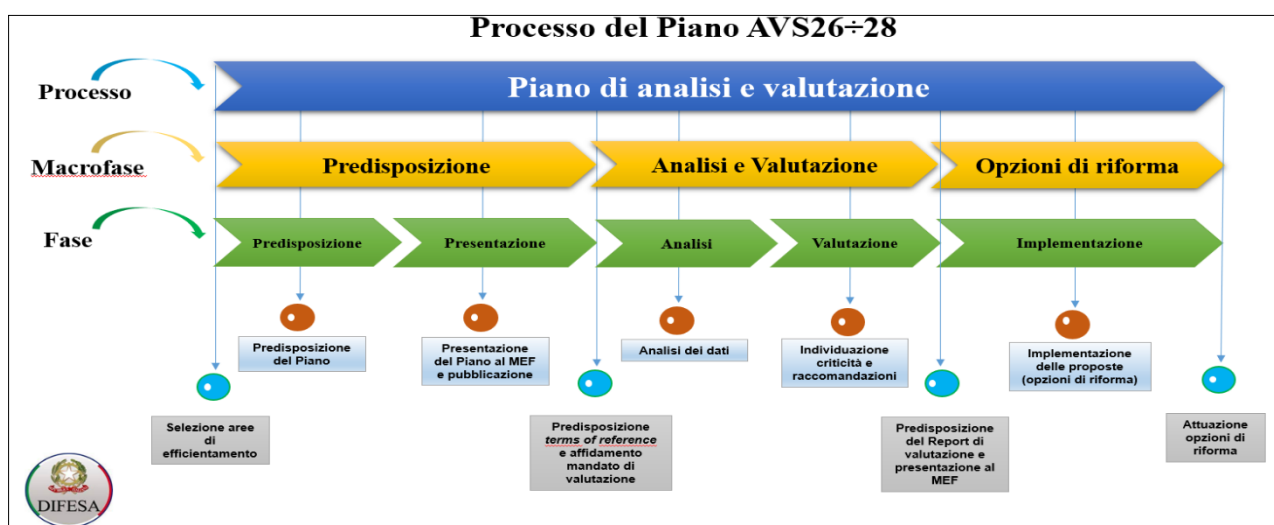


Fig. 1

Il **Piano di analisi e valutazione della spesa 2026÷2028 del Ministero della Difesa** prevede lo sviluppo di **tre progettualità (aree di intervento)**, da avviare con cadenza singola per ciascuna annualità del triennio, come di seguito indicato:

- **progettualità A**, con avvio nell'EF 2026, è dedicata all'*analisi e valutazione della politica alloggiativa del Ministero della Difesa*.

La politica alloggiativa del Ministero della Difesa risponde all'esigenza strutturale dello Strumento militare di assicurare al personale militare in servizio delle quattro Forze Armate una sistemazione abitativa coerente con la mobilità imposta dall'operatività e con le esigenze familiari del personale. Essa si avvale di due tipi di intervento, distinti per disciplina e procedura ma riconducibili allo stesso bisogno alloggiativo, ossia l'assegnazione di un alloggio di servizio appartenente al patrimonio della Difesa e l'erogazione dei trattamenti economici previsti dalla legge n. 86/2001 per la copertura di una soluzione abitativa privatamente reperita, qualora un alloggio di servizio non sia disponibile nella sede di destinazione. Il patrimonio disponibile non copre integralmente le esigenze rappresentate dal personale e il disallineamento tra esigenze e disponibilità si distribuisce in modo non omogeneo sul territorio nazionale, con concentrazione delle criticità nelle aree metropolitane e nei centri urbani a elevata pressione abitativa.

La progettualità adotta una lettura unitaria della politica, valutando congiuntamente le due componenti e indagandone l'articolazione complessiva in chiave di efficienza allocativa, tenuto conto del diverso grado di sostituibilità e complementarietà che caratterizza i singoli strumenti. L'obiettivo generale è valutare la sostenibilità nel medio periodo dell'attuale assetto della politica alloggiativa della Difesa e individuare i margini di efficientamento conseguibili attraverso una più efficiente combinazione delle leve disponibili, patrimoniali ed economiche, a parità o con riduzione della spesa complessiva sostenuta. L'analisi è riferita all'ultimo quadriennio, è condotta avendo riguardo alla compatibilità con i vincoli di finanza pubblica e ai diversi contesti territoriali e organizzativi in cui la politica opera e muove da una ricognizione preliminare dei regimi normativi che disciplinano il settore.

La valutazione intende:

- verificare la sostenibilità economico-finanziaria della politica nel medio periodo, attraverso il confronto, a livello di singola struttura alloggiativa e di beneficiario, fra le entrate proprie del settore (canoni di concessione, rette giornaliere e proventi da alienazione) e i costi complessivamente sostenuti dall'Amministrazione, comprensivi degli oneri di manutenzione, gestione e ammortamento e dei trattamenti economici erogati, apprezzandone la variabilità per tipologia di alloggio, regime di concessione e area territoriale;

- rilevare l'adeguatezza dell'offerta alloggiativa, date le risorse a disposizione, rispetto alle esigenze dell'Amministrazione e alla domanda espressa dal personale militare, in termini di accessibilità, tempestività e coerenza con le esigenze di servizio e di mobilità, attraverso l'incidenza delle domande soddisfatte, i tempi di evasione delle istanze, i tassi di occupazione e di turnover e la consistenza degli alloggi detenuti *sine titulo*;
- misurare l'efficienza degli strumenti della politica alloggiativa e delle loro possibili combinazioni, sotto il duplice profilo della capacità di erogare il servizio a un costo unitario inferiore e di assicurare, a parità di costo, una risposta più adeguata ai requisiti operativi, attraverso il calcolo del costo unitario di copertura del fabbisogno per ciascuna leva e per area territoriale e il raffronto con le esperienze di altre amministrazioni della Difesa europee.

La progettualità si configura come analisi dei processi organizzativi e gestionali, integrata da un'analisi di implementazione sull'adeguatezza dell'offerta rispetto alla domanda. Essa è volta a individuare interventi/attività che permettano, a parità di spesa sostenuta, di incrementare i risultati ottenuti, da attuare con specifiche opzioni di riforma.

- **progettualità B**, con avvio nell'EF 2027, riguarda la **valutazione dell'efficacia degli interventi per la ricerca e sviluppo della Difesa**.

La politica di ricerca tecnologica e innovazione della Difesa comprende l'insieme degli interventi con cui il Ministero promuove, finanzia, coordina e valorizza attività dirette allo sviluppo di conoscenze, tecnologie, prototipi, dimostratori e soluzioni applicative di interesse per lo strumento militare, al rafforzamento della base tecnologico-industriale nazionale e alle collaborazioni con il sistema della ricerca e con gli organismi internazionali. In ambito nazionale il Programma Nazionale della Ricerca Militare (PNRM) costituisce la principale leva di finanziamento diretto dei progetti di ricerca, selezionati attraverso bandi annuali e cofinanziati dai proponenti (grandi imprese, PMI, start-up, università ed enti di ricerca), secondo un ciclo di programmazione, selezione, contrattualizzazione, monitoraggio e valorizzazione dei risultati affidato alla Direzione Nazionale degli Armamenti in raccordo con lo Stato Maggiore della Difesa. La disciplina del Programma è stata aggiornata nel 2022 con l'introduzione della verifica dei risultati al termine di ogni fase e dell'obbligo di utilizzo dei risultati nei processi di acquisizione della Difesa.

La progettualità è volta a valutare l'efficacia degli interventi di ricerca tecnologica e innovazione della Difesa, verificando in che misura e in quali condizioni le risorse programmate e impiegate si traducano in risultati scientifici, tecnologici e applicativi osservabili e successivamente utilizzabili o valorizzabili. Il PNRM ne rappresenta il perimetro operativo e il singolo progetto

l'unità di analisi. La valutazione assume come riferimento i progetti finanziati a partire dal 2023, posti a confronto con quelli attuati con le regole precedenti, per verificare se e come la capacità di conseguire i risultati programmati e di assicurarne l'utilizzo sia mutata con l'aggiornamento della disciplina e quali caratteristiche dei progetti e quali fattori organizzativi, procedurali e collaborativi risultino associati a esiti migliori.

Il progetto mira a:

- valutare la regolarità e la tempestività delle fasi che conducono dalla selezione della proposta alla conclusione del progetto, misurando gli scostamenti tra tempi previsti ed effettivi, l'incidenza delle proroghe e i fattori organizzativi, procedurali, contrattuali e tecnici che li spiegano;
- valutare in che misura i progetti conseguono i risultati scientifici e tecnologici programmati, misurati dall'avanzamento del livello di maturità tecnologica e dalla realizzazione e validazione di prototipi, dimostratori e applicazioni, individuando le caratteristiche dei progetti associate a esiti differenti;
- valutare attraverso quali configurazioni e meccanismi le collaborazioni tra imprese, università ed enti di ricerca contribuiscono alla realizzazione e all'utilizzo dei risultati e in che misura questi siano ripresi nella Difesa, in requisiti operativi, programmi e sperimentazioni, o trasferiti all'esterno attraverso applicazioni *dual use* e la prosecuzione in iniziative nazionali e internazionali, anche in relazione all'obbligo di utilizzo introdotto nel 2022.

La progettualità si configura come analisi di efficacia, integrata da un'analisi di implementazione sui tempi e sulle modalità di attuazione dei progetti. Essa è volta a individuare interventi/attività che permettano, a parità di spesa sostenuta, di incrementare i risultati ottenuti, da attuare con specifiche opzioni di riforma.

- **progettualità C**, con avvio nell'EF 2028, è dedicata all'*analisi e valutazione del settore della formazione del personale militare del Ministero della Difesa*.

La formazione del personale militare rappresenta una delle leve strategiche più rilevanti per il Ministero della Difesa, da cui dipende in larga misura la capacità dello strumento militare di garantire efficienza, prontezza e coesione. La politica oggetto di valutazione riguarda la formazione successiva, o permanente, che accompagna il personale lungo l'intera vita professionale e comprende la formazione intermedia e quella avanzata, limitatamente alla parte non strettamente connessa con l'operatività dello strumento militare. Restano esclusi dal perimetro la formazione iniziale e l'addestramento. Il sistema formativo si caratterizza per un'elevata complessità organizzativa, articolata su una pluralità di soggetti erogatori (Enti e

Istituti di formazione delle Forze Armate e dell'Arma dei Carabinieri, Centro Alti Studi della Difesa e Istituti di formazione interforze), e per una crescente integrazione tra formazione in presenza ed *e-learning*.

La progettualità intende valutare la capacità della politica formativa del Ministero della Difesa di trasformare le risorse finanziarie impiegate in risultati concreti e misurabili, in termini di sviluppo delle competenze, miglioramento dell'efficienza organizzativa e supporto agli obiettivi strategici del Dicastero. L'analisi è riferita all'ultimo quinquennio e muove da una fase preliminare di mappatura della dimensione finanziaria della politica formativa e dell'assetto organizzativo e dei processi di programmazione, gestione ed erogazione della formazione, accompagnata dalla ricognizione delle basi informative disponibili.

Il progetto intende:

- valutare l'efficienza nella produzione del servizio e nei processi di allocazione e gestione delle risorse, analizzando il rapporto tra costi sostenuti e output prodotti e individuando eventuali duplicazioni, sovrapposizioni o diseconomie derivanti dall'attuale assetto organizzativo, nonché i possibili margini di razionalizzazione e riallocazione della spesa;
- misurare la coerenza della formazione rispetto agli obiettivi istituzionali, verificando la rispondenza dell'offerta formativa alle esigenze delle strutture del Dicastero, quali risultano dalle direttive per la formazione delle Forze Armate e dell'Arma dei Carabinieri, e l'adeguatezza dei meccanismi di rilevazione e misurazione degli esiti formativi, al fine di individuare le condizioni per una valutazione sistematica dell'efficacia della formazione e le eventuali asimmetrie tra articolazioni organizzative e componenti del personale rispetto ai principi di pari accesso e coerenza interforze.

La progettualità si configura come analisi dei processi organizzativi e gestionali, integrata da un'analisi di efficacia dei risultati formativi e da un'analisi di implementazione dell'offerta formativa. Essa è volta a individuare interventi/attività che permettano, a parità di spesa sostenuta, di incrementare i risultati ottenuti, da attuare con specifiche opzioni di riforma.



MINISTERO DELLA DIFESA



Piano Triennale di Analisi e Valutazione della Spesa 2026÷2028

***“Analisi e valutazione della politica alloggiativa
del Ministero della Difesa”***

Per consultazione e chiarimenti contattare:

*Ministero dell'economia e delle finanze - Dipartimento della
Ragioneria generale dello Stato*

Unità di missione per l'analisi e valutazione della spesa

Email: rgs.udm.avv@mef.gov.it

Telefono Segreteria: 06.47618766

Tabella 1

Anagrafica del Piano	
Ministero	
Ministero della Difesa	
Ufficio e Responsabile del Piano	
Ufficio Centrale del Bilancio e degli Affari Finanziari (BILANDIFE) - Ten. Gen. Stefano REGA	

Tabella 2

Pubblicità e trasparenza del Piano			
Documento	Tempistiche	Formato	Luogo di pubblicazione
Piano triennale	(entro 15 gg dalla trasmissione al MEF)	PDF	Sezione Amministrazione trasparente del Ministero della Difesa (https://www.difesa.it/amministrazione-trasparente/piano-annuale-di-analisi-e-valutazione-della-spesa-del-ministero-della-difesa/84532.html)
Scheda di monitoraggio	(entro 15 gg dalla trasmissione al MEF)	PDF	Sezione Amministrazione trasparente del Ministero della Difesa (https://www.difesa.it/amministrazione-trasparente/piano-annuale-di-analisi-e-valutazione-della-spesa-del-ministero-della-difesa/84532.html)
Relazione annuale sul Piano	(entro 15 gg dalla trasmissione al MEF)	PDF	Sezione Amministrazione trasparente del Ministero della Difesa (https://www.difesa.it/amministrazione-trasparente/piano-annuale-di-analisi-e-valutazione-della-spesa-del-ministero-della-difesa/84532.html)
Ulteriori documenti (es. report intermedi)	(entro 15 gg dalla trasmissione al MEF)	PDF	Sezione Amministrazione trasparente del Ministero della Difesa (https://www.difesa.it/amministrazione-trasparente/piano-annuale-di-analisi-e-valutazione-della-spesa-del-ministero-della-difesa/84532.html)

Tabella 3

Anagrafica del progetto
Titolo del Progetto <div>Analisi e valutazione della politica alloggiativa del Ministero della Difesa.</div>
Responsabile del Progetto <div>Stato Maggiore della Difesa – V Reparto Affari Generali</div>
Email responsabile del progetto <div>quinto.cr@smd.difesa.it</div>
Email struttura del responsabile del progetto <div>stamadifesa@postacert.it</div>

Tabella 4

Descrizione della politica da sottoporre a valutazione
<p>La politica alloggiativa del Ministero della Difesa risponde a un'esigenza strutturale dello Strumento militare: assicurare al personale militare in servizio delle quattro Forze Armate (Esercito Italiano, Marina Militare, Aeronautica Militare e Arma dei Carabinieri) una sistemazione abitativa coerente con la mobilità imposta dall'operatività e con le esigenze familiari del personale assegnatario. Il bacino di utenza è identificato dal complesso del personale militare in servizio, articolato per Forza Armata, ruolo, grado e area territoriale di servizio; la rilevanza istituzionale del settore deriva dal nesso diretto fra qualità della sistemazione, qualità della vita del personale e capacità dell'Amministrazione di garantire stabilità e mobilità lungo i percorsi professionali.</p> <p>Tale politica si avvale di due tipi di intervento, di seguito dettagliati, distinti per disciplina e procedura ma riconducibili allo stesso bisogno alloggiativo del personale militare.</p> <p>Il primo intervento è l'assegnazione al personale di un alloggio di servizio appartenente al patrimonio della Difesa.</p> <p>Il secondo intervento in esame consiste nell'erogazione al personale di trattamenti economici per la copertura di una soluzione abitativa privatamente reperita, qualora un alloggio di servizio non sia disponibile nella sede di destinazione. La disciplina è recata dalla legge 86/2001 e dalle circolari attuative, è uniforme sul territorio nazionale e include il rimborso del canone per alloggio privato ovvero il contratto di ospitalità convenzionato presso strutture residenziali esterne.</p> <p>Il Progetto valuta i summenzionati tipi di intervento congiuntamente, come componenti di un'unica politica, e indaga la loro articolazione complessiva in chiave di efficienza allocativa.</p> <p>Con riguardo al primo intervento, la normativa di settore qualifica espressamente gli alloggi di servizio come strumenti che concorrono all'operatività e sono strettamente funzionali alla prontezza dello Strumento militare. È nella combinazione fra questo razionale operativo e le finalità di sostegno al personale assegnatario che si articolano le diverse categorie di alloggio. Sotto il profilo della disciplina applicabile, la regolamentazione del settore risulta stratificata secondo due regimi parzialmente distinti, riconducibili al diverso ordinamento delle Forze Armate: il primo, applicabile a Esercito Italiano, Marina Militare e Aeronautica Militare, è recato dal d.lgs. 66/2010 e dal DPR 90/2010 e individua le categorie ASGC (alloggi di servizio gratuiti per consegnatari e custodi), ASIR e ASI (alloggi di servizio connessi all'incarico, con o senza locali di rappresentanza), AST (alloggi di temporanea sistemazione per le famiglie dei militari), APP (alloggi per le esigenze logistiche del personale in transito), SLI (alloggi per il personale imbarcato) e ASC (alloggi collettivi di servizio); il secondo, applicabile all'Arma dei Carabinieri, è recato dall'articolo 363 del TUOM e prevede le categorie ASIR (alloggi connessi all'incarico con annessi locali di rappresentanza), ASGI (alloggi connessi all'incarico) e ASTC (alloggi in temporanea concessione, di cui l'Arma allo stato non dispone).</p> <p>Il patrimonio abitativo, al 31 dicembre 2025, è costituito da 15.232 alloggi di Esercito Italiano, Marina Militare e Aeronautica Militare (di cui 1.446 non più utili ai fini istituzionali ed inseriti nel decreto di alienazione), a cui vanno aggiunti circa 1.000 alloggi dell'Arma dei Carabinieri.</p>

Il patrimonio disponibile non copre integralmente le esigenze rappresentate dal personale, come indicano i dati sulle istanze presentate e ammesse riportati di seguito. Il disallineamento tra esigenze e disponibilità si distribuisce, tra l'altro, in modo non omogeneo sul territorio nazionale, con concentrazione delle criticità nelle aree metropolitane e nei centri urbani caratterizzati da elevata pressione abitativa e da livelli dei canoni di mercato significativamente superiori alla media nazionale.

Sotto il profilo della domanda, nel quinquennio 2021-2025 risultano presentate in media circa 3.100 istanze annue per la concessione di alloggi di servizio delle tipologie ASI e AST e circa 3.500 istanze annue per il rimborso del canone per alloggio privato ai sensi della legge n. 86/2001; la quota media annua di domande di alloggio ASI/AST ammesse rispetto a quelle pervenute è pari a circa il 33% (dati calcolati sulla media dei valori del quinquennio 2021-2025).

L'accesso agli strumenti avviene secondo le procedure e i requisiti previsti dai rispettivi regimi. In particolare, per quanto attiene agli alloggi di servizio, i presupposti per l'accesso, i criteri di priorità, le modalità di assegnazione e formazione delle graduatorie, la determinazione del canone e le modalità di riscossione, nonché gli oneri di gestione a carico dell'Amministrazione, sono disciplinati dal TUOM, agli artt. 311-361 per Esercito Italiano, Marina Militare e Aeronautica Militare e agli artt. 362-386 per l'Arma dei Carabinieri. Le concrete modalità di accesso risultano differenziate in relazione alla categoria di alloggio e alla specifica esigenza di servizio cui la stessa è funzionalmente preordinata.

Sotto il profilo del rapporto tra i diversi strumenti, il grado di sostituibilità risulta pertanto parziale e condizionato. Nei casi in cui la leva patrimoniale e quella economica concorrano alla copertura della medesima esigenza abitativa, i trattamenti economici di cui alla legge n. 86/2001 (rimborso del canone per alloggio privato) possono costituire, ricorrendone i relativi presupposti, una modalità alternativa di soddisfacimento dell'esigenza qualora non sia disponibile un alloggio di servizio nella sede di destinazione. Non tutte le categorie di alloggio risultano, tuttavia, sostituibili con strumenti economici: alcune di esse rispondono a specifiche esigenze logistiche e operative direttamente funzionali all'operatività e alla prontezza dello Strumento militare.

Ne deriva un rapporto anche di complementarietà tra gli strumenti disponibili: la leva patrimoniale assicura direttamente la disponibilità della soluzione alloggiativa, anche per esigenze strettamente operative, mentre le leve economiche consentono, nei casi previsti dalla normativa, il reperimento di una soluzione sul mercato quando la risposta patrimoniale non sia disponibile o risulti insufficiente. Nell'ambito della valutazione, tale articolazione sarà considerata al fine di verificare in quali contesti le diverse modalità di intervento possano risultare alternative o complementari e quale combinazione consenta di rispondere più efficacemente alle esigenze dell'Amministrazione e del personale.

L'interesse di valutazione si estende, inoltre, ai tempi medi di assegnazione degli alloggi e al tasso di soddisfacimento delle richieste connesse a esigenze di mobilità i cui valori saranno ricostruiti per il periodo di riferimento nell'ambito della fase di acquisizione e integrazione dei dati.

Sul piano economico-finanziario, la componente patrimoniale si caratterizza per un meccanismo di concorso al finanziamento del settore che combina stanziamenti ordinari di bilancio, riassegnazioni e gettito da entrate proprie, secondo un principio di corresponsabilità nella ripartizione degli oneri fra Amministrazione e personale assegnatario: le spese di manutenzione ordinaria e gli oneri accessori restano a carico

dell'assegnatario, mentre gli interventi di manutenzione straordinaria e di conservazione strutturale spettano all'Amministrazione Difesa.

Il regime tariffario applicato ai concessionari è inteso come strumento di sostegno al personale assegnatario, e la sua coerenza rispetto agli oneri effettivamente sostenuti dall'Amministrazione, distintamente per categoria di alloggio e regime di concessione, costituisce un profilo essenziale della sostenibilità economico-finanziaria della politica.

In tale contesto, si inserisce altresì la prospettiva pluriennale degli alloggi di servizio, che comprende programmazione, gestione e dismissione del patrimonio. L'articolo 297, comma 1, del d.lgs. 66/2010, prevede che il Ministero della difesa predisponga, secondo criteri di semplificazione, di razionalizzazione e di contenimento della spesa, un programma pluriennale per la costruzione, l'acquisto e la ristrutturazione di alloggi di servizio, in connessione con il modello attuale delle Forze armate. L'articolo 306 del medesimo decreto prevede inoltre che il piano annuale di gestione individui anche gli alloggi non più ritenuti utili e quindi transitabili in regime di locazione ovvero alienabili; i proventi derivanti dalla loro gestione o vendita sono destinati alla realizzazione di nuovi alloggi di servizio e alla manutenzione di quelli esistenti.

L'andamento storico delle dismissioni evidenzia che, nel periodo 2012÷2025, i proventi da alienazione sono stati circa 188,4 milioni di euro, in dinamica decrescente.

Tabella 5

Obiettivi e descrizione del Progetto
<p>Il Progetto valutativo è dedicato all'analisi e alla valutazione della politica alloggiativa del Ministero della Difesa nell'ultimo quadriennio disponibile.</p> <p>Esso si iscrive nell'indirizzo, condiviso dall'Amministrazione, di sviluppare iniziative di analisi e valutazione della spesa orientate al miglioramento dell'efficienza allocativa e della qualità della spesa già destinata al settore.</p> <p>Il Progetto adotta una lettura unitaria della politica, considerandone congiuntamente le due principali componenti operative: gli alloggi di servizio nelle diverse categorie previste dai due regimi normativi applicabili — quello del d.lgs. 66/2010 e del DPR 90/2010 per il personale di Esercito Italiano, Marina Militare e Aeronautica Militare e quello dell'articolo 363 del TUOM per il personale dell'Arma dei Carabinieri — e gli strumenti economici di cui alla legge 29 marzo 2001, n. 86 (rimborso del canone per alloggio privato, contratto di ospitalità convenzionato). Pur con discipline e procedure differenziate, le due componenti insistono sulla stessa platea generale del personale militare e concorrono unitariamente alla copertura del fabbisogno alloggiativo: per questa ragione il Progetto le valuta congiuntamente e ne indaga l'articolazione complessiva tenendo conto del diverso grado di sostituibilità e complementarietà che caratterizza i singoli strumenti.</p> <p>Coerentemente con tale finalità, l'obiettivo generale del Progetto è valutare la sostenibilità nel medio periodo dell'attuale assetto della politica alloggiativa della Difesa e individuare i margini di efficientamento conseguibili attraverso una più efficiente combinazione delle leve disponibili — patrimoniali ed economiche — a parità o con riduzione della spesa complessiva sostenuta.</p> <p>L'analisi sarà condotta avendo riguardo alla compatibilità con i vincoli di finanza pubblica e alla sostenibilità dei costi rispetto alle risorse disponibili, tenuto conto dei diversi contesti territoriali e organizzativi in cui la politica opera e dell'evoluzione dei fattori da cui dipende la spesa nel tempo (oneri manutentivi, consistenza e caratteristiche dei destinatari, esigenze di rinnovo del patrimonio alloggiativo) e muove da una ricognizione preliminare dei regimi normativi che disciplinano il settore, diretta a ricostruire il policy mix vigente, a delimitare gli ambiti di applicazione delle diverse categorie di alloggio e dei diversi criteri di concessione nonché le eventuali sovrapposizioni e i margini di discrezionalità nelle relative modalità di accesso.</p> <p>L'obiettivo generale si articola in tre obiettivi specifici, fra loro convergenti, che ne declinano operativamente la portata lungo profili distinti ma complementari:</p> <p>a) Sostenibilità economico-finanziaria. Verificare la sostenibilità economico-finanziaria della politica nel medio periodo, attraverso il confronto — condotto a livello di singola struttura alloggiativa e di beneficiario — fra le entrate proprie del settore (canoni di concessione, rette giornaliere e proventi da alienazione) e i costi complessivamente sostenuti dall'Amministrazione, comprensivi della manutenzione ordinaria e straordinaria, della gestione amministrativa del servizio e dell'ammortamento degli immobili nonché, per gli strumenti economici di cui alla legge 86/2001, dei rimborsi erogati e dei relativi costi indiretti di gestione. L'analisi è condotta su un orizzonte pluriennale (ultimo quadriennio), anche in chiave prospettica, e ne è apprezzata la variabilità in relazione a fattori territoriali e organizzativi, anche distintamente per tipologia di alloggio e regime di concessione.</p>

b) Adeguatezza dell'offerta rispetto alla domanda. Rilevare l'adeguatezza dell'offerta alloggiativa, nelle sue diverse componenti e date le risorse a disposizione, rispetto alle esigenze dell'Amministrazione e alla domanda espressa dal personale militare, in termini di accessibilità, tempestività e coerenza con le esigenze di servizio e di mobilità. La domanda è articolata per categorie omogenee di unità abitative e posta a raffronto con l'utenza potenziale (personale avente titolo per categoria di alloggio) e con l'utenza effettiva (personale che presenta domanda e che riceve assegnazione); la rilevazione comprende l'incidenza delle domande soddisfatte sul totale delle domande presentate, i tempi di evasione delle istanze, i tassi di occupazione e di turnover delle unità abitative, nonché la consistenza degli alloggi detenuti sine titolo, con distinzione dei casi riferibili a personale in quiescenza, ai fini della stima della disponibilità effettiva del patrimonio.

c) Efficienza del policy mix. Misurare l'efficienza degli strumenti della politica alloggiativa e delle loro possibili combinazioni — la leva patrimoniale, costituita dalla messa a disposizione di alloggi di servizio, e le leve economiche (trattamenti economici di cui alla legge 86/2001 nelle diverse forme previste) — sotto il duplice profilo della capacità di erogare il servizio a un costo unitario inferiore e della capacità di assicurare, a parità di costo, una risposta più adeguata ai requisiti operativi, attraverso il calcolo del costo unitario di copertura del fabbisogno per ciascuna leva e per area territoriale. La ricognizione delle esperienze di altre amministrazioni della Difesa europee, condotta nel rispetto delle differenze ordinamentali fra i diversi contesti, integra l'analisi quale termine di raffronto.

L'analisi si avvale delle serie storiche di entrate e costi per struttura alloggiativa e per beneficiario, dei valori degli indicatori di adeguatezza (incidenza delle domande soddisfatte, tempi di evasione delle istanze, tassi di occupazione e di turnover, consistenza degli alloggi detenuti sine titolo) e dei costi unitari di copertura del fabbisogno per ciascuna leva e per area territoriale. Essa presuppone pertanto l'utilizzo integrato delle basi informative riferite a cinque ambiti: patrimonio alloggiativo (consistenza, stato di utilizzo, turnover); personale beneficiario (domanda e caratteristiche dell'utenza); dimensione economico-finanziaria (canoni, oneri di gestione, proventi da dismissioni); interventi manutentivi e di investimento; trattamenti economici erogati.

Tabella 6

Domande di valutazione
<p>D1. In che misura la politica alloggiativa della Difesa è sostenibile nel medio periodo, in termini economico-finanziari, garantendo l'equilibrio tra entrate proprie e costi complessivi sostenuti dall'Amministrazione, inclusi gli oneri di gestione, manutenzione, ammortamento e i trattamenti economici erogati? Come varia la sostenibilità economico-finanziaria della politica anche in relazione a fattori territoriali e organizzativi?</p> <p>D2. In che misura l'offerta alloggiativa della Difesa, date le risorse a disposizione, risulta adeguata rispetto alle esigenze dell'Amministrazione e alla domanda espressa dal personale militare, in termini di accessibilità, tempestività e coerenza rispetto alle esigenze di servizio, alla mobilità del personale? Quali fattori — connessi alle caratteristiche dei destinatari, alla distribuzione dell'offerta, alle modalità di accesso, alle diverse modalità attuative della politica e ai differenti contesti territoriali — spiegano l'eventuale variabilità nella capacità di risposta della politica?</p> <p>D3. In che misura gli strumenti della politica alloggiativa per il personale militare, e le loro possibili combinazioni, forniscono una risposta efficiente, sotto il profilo finanziario e operativo, alle esigenze dell'amministrazione e del personale? Quali fattori organizzativi, normativi, operativi e territoriali spiegano i diversi livelli di efficienza osservati?</p>

Tabella 7

Descrizione degli output della politica		
Output	Quantificazione	Fonte dei dati
Alloggi di servizio destinati al personale militare, nelle categorie previste dai rispettivi regimi (ASGC, ASIR, ASI, AST, APP, SLI e ASC per Esercito Italiano, Marina Militare e Aeronautica Militare; ASIR, ASGI e ASTC per l'Arma dei Carabinieri)	Al 31 dicembre 2025, la consistenza del patrimonio è pari a 15.232 alloggi delle categorie ASIR, ASI, AST e ASGC di Esercito Italiano, Marina Militare e Aeronautica Militare, cui si aggiungono circa 1.000 alloggi dell'Arma dei Carabinieri. Le unità occupate al 31 dicembre 2025 sono 9.244, comprensive delle occupazioni in titolo e <i>sine titolo</i> . La consistenza degli alloggi di servizio e il relativo stato di utilizzo saranno rilevati nell'ambito della fase di raccolta, integrazione e analisi dei dati del Progetto, con riferimento all'ultimo quadriennio e, ove possibile, distintamente per Forza Armata, categoria di alloggio e area territoriale. La rilevazione comprenderà il numero delle unità disponibili, occupate in titolo e detenute <i>sine titolo</i> , temporaneamente indisponibili per interventi manutentivi e non più utili ai fini istituzionali, al fine di ricostruire l'effettiva disponibilità del patrimonio alloggiativo.	Banche dati e applicativi gestionali delle FF.AA relative al patrimonio alloggiativo e alla gestione delle concessioni. SIFAD
Concessioni di alloggi rilasciate annualmente a fronte delle istanze presentate dal personale	Nel quinquennio 2021-2025 sono state presentate in media circa 3.100 istanze annue per alloggi delle tipologie ASI e AST. Le concessioni rilasciate sono state in media 1.042 annue, con un tasso medio di soddisfacimento pari a circa il 33%. Saranno rilevati, per ciascun anno dell'ultimo quadriennio, il numero delle istanze presentate e delle concessioni rilasciate, il relativo tasso di soddisfacimento e i tempi medi di assegnazione, secondo le pertinenti articolazioni per Forza Armata, categoria di alloggio e area territoriale.	Banche dati e applicativi gestionali delle FF.AA relative al patrimonio alloggiativo e alla gestione delle concessioni. SIFAD
Trattamenti economici erogati ai sensi della legge 86/2001 (rimborso del canone per alloggio privato; contratto di ospitalità convenzionato)	Nel quinquennio 2021-2025 risultano presentate in media circa 3.500 istanze annue per il rimborso del canone per alloggio privato. La spesa sostenuta è pari, in media, a circa 12M€ annui nel medesimo quinquennio. Saranno rilevati, per ciascun anno dell'ultimo quadriennio, il numero dei beneficiari e dei trattamenti economici erogati, distintamente per tipologia di intervento (rimborso del canone per alloggio privato e contratto di ospitalità convenzionato), nonché i relativi importi, secondo le articolazioni informative disponibili, anche territoriali.	Banche dati del Centro Unico Stipendiale Interforze (CUSI)
Unità alloggiative interessate da interventi di manutenzione/riqualificazione e rese nuovamente disponibili	Saranno rilevati, per ciascun anno dell'ultimo quadriennio, il numero delle unità alloggiative interessate da interventi di manutenzione o riqualificazione conclusi e il numero delle unità conseguentemente rese nuovamente disponibili, con distinzione, ove possibile, per Forza Armata, categoria di alloggio e area territoriale.	Ricognizione da effettuare nell'ambito delle banche dati delle FF.AA relative al patrimonio alloggiativo e agli interventi manutentivi e di investimento.

Tabella 8

Destinatari della politica			
	Destinatari	Valore	Fonte dei dati
	Comparto Difesa (Personale militare in servizio avente titolo secondo i rispettivi regimi)	Dato da rilevare	Sistemi informativi e banche dati interne
	Familiari conviventi del personale beneficiario	Dato da rilevare	Dato da rilevare

Tabella 9

Categorie di spesa	Stanziamenti di bilancio di competenza						Impegni			Pagamenti					
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Spese correnti										Competenza	Residui	Competenza	Residui	Competenza	Residui
Redditi da lavoro															
Consumi intermedi	75,28	80,40	82,61	72,65	61,52	59,50	74,37	80,28	74,13	73,69	0,41	78,71	0,96	52,30	1,16
Altre spese correnti															
Spese c. capitale										Competenza	Residui	Competenza	Residui	Competenza	Residui
Investimenti fissi lordi	17,56	28,97	31,62	52,10	70,53	60,72	20,32	42,00	41,02	16,62	0,74	27,43	1,54	30,31	1,51
Contr. invest. imprese															
Altri trasferimenti															
Totale	92,84	109,37	114,23	124,75	132,05	120,22	94,69	122,28	115,15	90,31	1,15	106,14	2,50	82,61	2,67
Spesa per fonti di finanziamento										Competenza	Residui	Competenza	Residui	Competenza	Residui
Bilancio dello Stato	92,04	107,77	114,23	124,75	132,05	120,22	93,89	120,68	115,15	89,51	1,15	104,54	2,50	82,61	2,67
Enti territoriali															
Privati															
Altro:....	0,80	1,60					0,80	1,60		0,80		1,60			
Totale	92,84	109,37	114,23	124,75	132,05	120,22	94,69	122,28	115,15	90,31	1,15	106,14	2,50	82,61	2,67

Tabella 10

Dettaglio capitoli, piani gestionali e relative autorizzazioni di spesa								
Codice Missione	Codice Programma	Codice Azione	Descrizione Azione	Codice Categoria Spesa	Descrizione Categoria di spesa	Dettaglio Capitoli/pg	Autorizzazione di spesa	Stanziamenti di bilancio di competenza in euro (2026)
5	6	6	Ammodernamento, rinnovamento e sostegno delle capacità dello Strumento Militare	21	INVESTIMENTI FISSI LORDI E ACQUISTI DI TERRENI	7120/20	DLG 66 del 2010 articolo 608	17.359.271,84
5	6	6	Ammodernamento, rinnovamento e sostegno delle capacità dello Strumento Militare	21	INVESTIMENTI FISSI LORDI E ACQUISTI DI TERRENI	7120/20	DPR 145 del 2009 articolo 1	3.126.709,05
5	6	6	Ammodernamento, rinnovamento e sostegno delle capacità dello Strumento Militare	21	INVESTIMENTI FISSI LORDI E ACQUISTI DI TERRENI	7120/21	DLG 66 del 2010 articolo 608	7.158.659,18
5	6	6	Ammodernamento, rinnovamento e sostegno delle capacità dello Strumento Militare	21	INVESTIMENTI FISSI LORDI E ACQUISTI DI TERRENI	7120/21	LF 244 del 2007 articolo 2 comma 619	1.384.626,18
5	6	6	Ammodernamento, rinnovamento e sostegno delle capacità dello Strumento Militare	21	INVESTIMENTI FISSI LORDI E ACQUISTI DI TERRENI	7120/28	LB 232 del 2016 articolo 1 comma 140 punto H sub punto quater	56.631,57
5	6	8	Approvvigionamenti comuni e sostegno logistico e supporto territoriale delle Forze Armate	2	CONSUMI INTERMEDI	1282/24	LF n. 244 / 2007 art. 2, comma 619	1.359.779,00
5	2	5	Sostegno logistico e supporto territoriale delle forze terrestri	2	CONSUMI INTERMEDI	4246/12	LF n. 244 / 2007 art. 2, comma 619	2.880.208,00
5	3	5	Sostegno logistico e supporto territoriale delle forze marittime	2	CONSUMI INTERMEDI	4386/4	DLG n. 66 / 2010 Art.564	10.000.000,00
5	3	5	Sostegno logistico e supporto territoriale delle forze marittime	2	CONSUMI INTERMEDI	4386/11	DLG n. 66 / 2010 Art.564	2.000.000,00
5	3	6	Approntamento, impiego e ricondizionamento dei Comandi e dei Reparti delle Forze marittime per le missioni internazionali	21	INVESTIMENTI FISSI LORDI E ACQUISTI DI TERRENI	7426/1	L n. 145 / 2016 Art.2	1.000.000,00
5	6	6	Ammodernamento rinnovamento e sostegno delle capacità dello Strumento Militare	21	INVESTIMENTI FISSI LORDI E ACQUISTI DI TERRENI	7120/20	DPR 145 del 2009 articolo 1	3.074.250,00
5	6	6	Ammodernamento rinnovamento e sostegno delle capacità dello Strumento Militare	21	INVESTIMENTI FISSI LORDI E ACQUISTI DI TERRENI	7120/20	DLG 66 del 2010 articolo 608	8.360.419,00
5	6	6	Ammodernamento rinnovamento e sostegno delle capacità dello Strumento Militare	21	INVESTIMENTI FISSI LORDI E ACQUISTI DI TERRENI	7120/21	LF 244 del 2007 articolo 2 comma 619	266.533,00

5	6	6	Ammodernamento rinnovamento e sostegno delle capacità dello Strumento Militare	21	INVESTIMENTI FISSI LORDI E ACQUISTI DI TERRENI	7120/21	DLG 66 del 2010 articolo 608	1.267.666,00
5	6	6	Ammodernamento rinnovamento e sostegno delle capacità dello Strumento Militare	21	INVESTIMENTI FISSI LORDI E ACQUISTI DI TERRENI	7120/37	LB 145 del 2018 Art. 1 Comma 95 Punto F	65.736,70
5	4	3	Approntamento e impiego delle unità operative per l'espletamento dei compiti militari delle forze aeree	2	CONSUMI INTERMEDI	4536/12	LF 244 del 2007 articolo 2 comma 619	2.200.000,00
5	4	4	Formazione Militare del personale delle forze aeree	2	CONSUMI INTERMEDI	4538/12	LF 244 del 2007 articolo 2 comma 619	1.100.000,00
5	4	5	Sostegno logistico e supporto territoriale delle forze aeree	2	CONSUMI INTERMEDI	4539/12	LF 244 del 2007 articolo 2 comma 619	4.300.000,00
5	1	5	Ammodernamento/ Rinnovamento dello strumento operativo	21	INVESTIMENTI FISSI LORDI E ACQUISTI DI TERRENI	7765/1	LB n. 234 / 2021 Art.1, Comma 475	8.500.000,00
5	1	2	Comando, pianificazione, coordinamento e controllo di vertice. Sostegno logistico e amministrativo	2	CONSUMI INTERMEDI	4867/3	DLG 66/2010 art.564	400.000,00
5	1	3	Approntamento ed impiego delle unità operative per l'espletamento dei compiti militari e di polizia	2	CONSUMI INTERMEDI	4868/3	DLG 66/2010 art.564	230.000,00
18	17	4	Controllo del territorio per il contrasto ai reati in danno dell'ambiente, alla fauna e alla flora	2	CONSUMI INTERMEDI	2900/9	L 36/2004 art.2	20.000,00
5	1	5	Ammodernamento/ Rinnovamento dello strumento operativo	21	INVESTIMENTI FISSI LORDI E ACQUISTI DI TERRENI	7763/2	LF 244 del 2007 articolo 2 comma 619	350.000,00
18	17	3	Prevenzione e repressione dei reati agro-ambientali e sicurezza alimentare	21	INVESTIMENTI FISSI LORDI E ACQUISTI DI TERRENI	7928/1	L 72/1975 art.1 c.2	65.000,00
18	17	6	Salvaguardia della biodiversità anche in attuazione di convenzioni internazionali, tutela e gestione delle aree naturali protette, educazione e monitoraggio ambientale	21	INVESTIMENTI FISSI LORDI E ACQUISTI DI TERRENI	7961/1	L 36/2004 art.2	60.000,00
5	2	7	Gestione e assistenza per il personale delle forze terrestri	2	CONSUMI INTERMEDI	4221/9	DLG n. 66 / 2010 Art. 592	18.086.902,00
5	3	7	Gestione e assistenza del personale delle forze marittime	2	CONSUMI INTERMEDI	4373/9	DLG n. 66 / 2010 Art. 592	9.473.435,00
5	4	8	Gestione e assistenza per il personale delle forze aeree	2	CONSUMI INTERMEDI	4484/9	DLG n. 66 / 2010 Art. 592	4.195.187,00

5	1	6	Gestione e assistenza del personale dell'Arma	2	CONSUMI INTERMEDI	4830/19	DLG n. 66 / 2010 Art. 592	15.484.618,00
18	17	2	Gestione e assistenza del personale dei Carabinieri per la tutela forestale, ambientale e agroalimentare	2	CONSUMI INTERMEDI	2857/4	L n. 836 / 1973 Art.1	925.578,00
								124.751.209,52

Tabella 11

Metodi e strumenti per la valutazione del Progetto (*)			
Approccio	Metodo	Strumenti	Dati
Analisi di sostenibilità economico-finanziaria della politica (D1)	Quantitativo	Analisi dei trend di entrate e costi per struttura alloggiativa e per beneficiario su base quadriennale, anche in chiave prospettica; indicatori di equilibrio economico-finanziario.	Saranno acquisite e integrate le serie storiche riferite all'ultimo quadriennio relative alle entrate proprie del settore (canoni di concessione, rette giornaliere e proventi da alienazione) e ai costi sostenuti dall'Amministrazione (oneri di gestione e manutenzione, trattamenti economici di cui alla legge n. 86/2001), con il livello di dettaglio disponibile per struttura alloggiativa, beneficiario, tipologia di intervento e area territoriale. Le informazioni saranno rilevate attraverso le banche dati economico-finanziarie, patrimoniali e gestionali delle Forze Armate.
Analisi di adeguatezza dell'offerta rispetto alla domanda (D2)	Quantitativo	Analisi di indicatori di adeguatezza dell'offerta rispetto alle esigenze dell'Amministrazione e alla domanda espressa dal personale, distinti per categorie omogenee di unità abitative e area territoriale, con riferimento, tra l'altro, all'accessibilità agli strumenti, all'incidenza delle domande soddisfatte, ai tempi di evasione, ai tassi di occupazione e turnover, agli alloggi detenuti sine titolo e alla coerenza delle soluzioni alloggiative con le esigenze di servizio e con la mobilità del personale.	Saranno acquisiti e integrati, con riferimento all'ultimo quadriennio, i dati relativi alla consistenza e allo stato di utilizzo del patrimonio alloggiativo, alla platea potenziale dei destinatari, alle istanze presentate e accolte, alle concessioni rilasciate, ai tempi di assegnazione, ai tassi di occupazione e turnover e agli alloggi detenuti sine titolo. Le informazioni saranno rilevate attraverso i sistemi informativi e le banche dati delle Forze Armate relativi al patrimonio alloggiativo, alla gestione delle concessioni e al personale beneficiario.
Analisi di efficienza del policy mix (D3)	Qualitativo e quantitativo	Analisi dell'efficienza del policy mix sotto il profilo finanziario (costo unitario di copertura del fabbisogno per leva e area territoriale) e operativo (capacità degli strumenti di soddisfare i requisiti di servizio e la domanda del personale, tenuto conto delle esigenze di mobilità e delle differenze territoriali). Benchmarking fra leve di intervento e aree territoriali. Analisi econometrica della relazione tra gli indicatori di efficienza rilevati a livello territoriale e i fattori esplicativi (area geografica, composizione del policy mix, caratteristiche della domanda abitativa, altri	Saranno integrate le informazioni economico-finanziarie, patrimoniali e relative ai beneficiari necessarie a determinare, per ciascuna leva (alloggi di servizio e trattamenti economici di cui alla legge n. 86/2001) e, ove rilevante, per le relative combinazioni, i relativi costi e livelli di utilizzo e il costo unitario di copertura del fabbisogno, anche per area territoriale. Saranno inoltre considerate, ove disponibili e comparabili, le informazioni relative ad ulteriori soluzioni alloggiative pertinenti. Per il benchmarking saranno utilizzate fonti e documentazione ufficiale delle amministrazioni della Difesa dei Paesi oggetto di confronto.

		elementi di contesto). Osservazione documentaria delle esperienze di altre amministrazioni della Difesa europee.	
--	--	--	--

(*) La fase preliminare della valutazione comprenderà una raccolta puntuale e sistematica delle basi informative già disponibili nei cinque ambiti rilevanti per il Progetto (patrimonio alloggiativo, personale beneficiario, dimensione economico-finanziaria, interventi manutentivi e trattamenti economici) finalizzata a rilevare, per ciascuna fonte, denominazione, soggetto responsabile, copertura temporale, livello di granularità, variabili rilevate e qualità delle informazioni, nonché a individuare le modalità e le eventuali chiavi di raccordo necessarie per l'integrazione dei dati. L'esito di tale raccolta consentirà di definire un quadro informativo affidabile e sufficientemente strutturato e granulare per lo svolgimento delle analisi valutative con il livello di robustezza richiesto.

Tabella 12

Quadro delle risorse finanziarie e strumentali per la valutazione del Progetto				
Tipologia risorsa	Numero risorse	Numero giorni	Costo giornaliero	Costo totale (in euro)
Preparazione, supporto, attività amministrativa e monitoraggio				
Responsabile del progetto	1	20	529,00	10.580,00
Dirigente militare area tecnico-operativa (ovvero) tecnico-amministrativa	1	30	265,00	7.950,00
Realizzazione della valutazione				
Valutatore Senior	5	120	247,50	148.500,00
Valutatore Junior	9	120	120,00	129.600,00
			TOTALE	296.630,00

Il gruppo di valutazione è composto da personale interno all'Amministrazione Difesa (A.D.) ed esterno. I costi riferiti al personale interno sono da considerarsi puramente figurativi (senza oneri aggiuntivi). Nello specifico le risorse umane impiegate per:

- la preparazione, il supporto, l'attività amministrativa e il monitoraggio sono interamente interne all'A.D.;
- la realizzazione della valutazione sono a composizione mista, prevalentemente interne. Per quelle esterne il costo effettivo sarà quantificato in sede di affidamento dell'incarico/servizio.

Tabella 13

Gruppo di valutazione			
Ruolo & Qualifica	Numero	Competenze sui temi del progetto	Esperienza in valutazione delle politiche pubbliche
Valutatore Senior	1	Esperienza nell'ambito delle politiche afferenti al settore alloggi	Competenze nell'analisi delle politiche afferenti al settore alloggi (Almeno 7 anni di esperienza)
Valutatore Senior	3	Esperienza in ambito finanziario/contabile, analisi della spesa e dei fabbisogni	Competenza in ambito finanziario/contabile (almeno 7 anni di esperienza)
Valutatore Senior	1	Esperienza in analisi quantitativa e progettazione di strategie valutative	Competenze in analisi quantitativa e progettazione di strategie valutative (Almeno 5 anni di esperienza)
Valutatore Junior	3	Esperienza nell'ambito delle politiche afferenti al settore alloggi	Competenze nell'analisi delle politiche afferenti al settore alloggi (Almeno 5 anni di esperienza)
Valutatore Junior	3	Esperienza in ambito finanziario/contabile, analisi della spesa e dei fabbisogni	Competenze in ambito finanziario/contabile (almeno 5 anni di esperienza)
Valutatore Junior	3	<i>Data analyst</i> con esperienza nel trattamento e nell'integrazione di dati	Competenze nel trattamento, integrazione e analisi quantitativa dei dati (almeno 2 anni di esperienza)

Nell'ambito del gruppo di valutazione, i profili professionali concorrono alle attività in funzione delle rispettive competenze. In particolare, i valutatori senior assicurano l'impostazione metodologica delle analisi riferite alle domande valutative e il coordinamento dell'elaborazione dei risultati; i valutatori junior supportano la ricognizione delle fonti, la raccolta e l'integrazione delle informazioni e le analisi di settore; i data analyst curano il trattamento e l'integrazione dei dati, l'elaborazione delle serie storiche e la costruzione degli indicatori. Il gruppo concorre unitariamente alla predisposizione del rapporto finale di valutazione.

Tabella 14

Cronoprogramma																																														
				2026												2027												2028										2029								
				G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M		
Progetto/ Attività	Soggetto responsabile	Data Inizio	Data Fine																																											
1. Preparazione del Progetto di Valutazione	Responsabile del Progetto e <i>stakeholder</i>	Gennaio 2026	Ottobre 2026																																											
2. Costituzione del gruppo di valutazione	Responsabile del Progetto	Maggio 2026	Ottobre 2026																																											
3. Raccolta dati e informazioni	Responsabile del Progetto e <i>team</i> di valutatori	Ottobre 2026	Febbraio 2027																																											
4. Analisi e interpretazione dei dati raccolti	Responsabile del Progetto e <i>team</i> di valutatori	Gennaio 2027	Aprile 2027																																											
5. Redazione del report di valutazione	Responsabile del Progetto e <i>team</i> di valutatori	Aprile 2027	Maggio 2027																																											
6. Discussione dei risultati e delle raccomandazioni della valutazione	Responsabile del Piano, responsabile del progetto, <i>team</i> di valutatori e <i>stakeholder</i>	Maggio 2027	Maggio 2027																																											
7. Elaborazione opzioni di riforma	Responsabile del Piano, responsabile del Progetto e <i>team</i> di valutatori	Giugno 2027	Giugno 2027																																											



MINISTERO DELLA DIFESA



Piano Triennale di Analisi e Valutazione della Spesa 2026÷2028

***“Valutazione dell’efficacia degli interventi per
la ricerca e sviluppo della Difesa: risultati e
prospettive”***

Per consultazione e chiarimenti contattare:

*Ministero dell'economia e delle finanze - Dipartimento della
Ragioneria generale dello Stato*

Unità di missione per l'analisi e valutazione della spesa

Email: rgs.udm.avv@mef.gov.it

Telefono Segreteria: 06.47618766

Tabella 1

Anagrafica del Piano	
Ministero	
Ministero della Difesa	
Ufficio e Responsabile del Piano	
Ufficio Centrale del Bilancio e degli Affari Finanziari (BILANDIFE) - Ten. Gen. Stefano REGA	

Tabella 2

Pubblicità e trasparenza del Piano			
Documento	Tempistiche	Formato	Luogo di pubblicazione
Piano triennale	(entro 15 gg dalla trasmissione al MEF)	PDF	Sezione Amministrazione trasparente del Ministero della Difesa (https://www.difesa.it/amministrazione-trasparente/piano-annuale-di-analisi-e-valutazione-della-spesa-del-ministero-della-difesa/84532.html)
Scheda di monitoraggio	(entro 15 gg dalla trasmissione al MEF)	PDF	Sezione Amministrazione trasparente del Ministero della Difesa (https://www.difesa.it/amministrazione-trasparente/piano-annuale-di-analisi-e-valutazione-della-spesa-del-ministero-della-difesa/84532.html)
Relazione annuale sul Piano	(entro 15 gg dalla trasmissione al MEF)	PDF	Sezione Amministrazione trasparente del Ministero della Difesa (https://www.difesa.it/amministrazione-trasparente/piano-annuale-di-analisi-e-valutazione-della-spesa-del-ministero-della-difesa/84532.html)
Ulteriori documenti (es. report intermedi)	(entro 15 gg dalla trasmissione al MEF)	PDF	Sezione Amministrazione trasparente del Ministero della Difesa (https://www.difesa.it/amministrazione-trasparente/piano-annuale-di-analisi-e-valutazione-della-spesa-del-ministero-della-difesa/84532.html)

Tabella 3

Anagrafica del progetto
Titolo del Progetto Valutazione dell'efficacia degli interventi per la ricerca e sviluppo della Difesa: risultati e prospettive.
Responsabile del Progetto Stato Maggiore della Difesa – Ufficio Generale Strategia Militare e Innovazione.
Email responsabile del progetto ugsmi.cug@smd.difesa.it
Email struttura del responsabile del progetto stamadifesa@postacert.it

Tabella 4

**Descrizione della politica
da sottoporre a valutazione**

La politica di ricerca tecnologica e innovazione della Difesa comprende l'insieme degli interventi con cui il Ministero promuove, finanzia, coordina e valorizza attività dirette allo sviluppo di conoscenze, tecnologie, prototipi, dimostratori e soluzioni applicative di interesse per lo strumento militare, al rafforzamento della base tecnologico-industriale nazionale e alle collaborazioni con il sistema della ricerca e con gli organismi internazionali. La politica è orientata dalle priorità strategico-capacitive e dai fabbisogni tecnologici della Difesa e si sviluppa attraverso l'individuazione delle esigenze, la raccolta e la valutazione delle proposte, la selezione delle iniziative, l'allocazione delle risorse, la realizzazione e il monitoraggio dei progetti e la valorizzazione dei risultati. I criteri e le procedure di selezione sono il meccanismo con cui le priorità definite a monte si traducono in allocazione delle risorse, mentre i risultati della politica sono gli output scientifici e tecnologici prodotti e la loro successiva capacità di essere utilizzati, trasferiti o valorizzati.

La politica si articola in una pluralità di strumenti. In ambito nazionale il Programma Nazionale della Ricerca Militare (PNRM) è la principale leva di finanziamento diretto dei progetti di ricerca, selezionati in coerenza con le esigenze operative, tecnologiche e industriali della Difesa, accanto ai progetti sviluppati attraverso accordi quadro con università e centri di ricerca e alle attività dei Centri di Test della Difesa. Sul piano internazionale il quadro comprende le iniziative EDA/EDF e NATO, i programmi bilaterali e multilaterali e ulteriori strumenti di collaborazione e valorizzazione dei risultati. I dati disponibili mostrano una progressiva articolazione tra strumenti nazionali e internazionali. I rapporti annuali censiscono gli affidamenti disposti in ciascun anno, denominati mandati, che comprendono l'avvio di nuovi progetti e il finanziamento delle fasi successive dei progetti in corso. Gli affidamenti censiti sono 102 nel 2022, 100 nel 2023 e 109 nel 2024, e il PNRM ne rappresenta rispettivamente l'80,4, il 71,0 e il 54,1 per cento. Considerando i soli nuovi progetti la sua incidenza passa dal 61,8 per cento nel 2022 al 68,9 nel 2023 e al 38,9 nel 2024. Nel 2024 risultano 59 PNRM, 17 iniziative EDA, 10 accordi quadro, 10 attività dei Centri di Test e 13 iniziative bilaterali o multilaterali, e i nuovi progetti sono 54, di cui 21 PNRM. I nuovi progetti PNRM avviati ogni anno sono 21 nel 2021, 21 nel 2022, 31 nel 2023 e 21 nel 2024. Il Programma resta dunque centrale nella componente nazionale della ricerca, pur in un contesto in cui cresce il peso delle ulteriori modalità di intervento.

Le aree tecnologiche di interesse sono individuate in coerenza con le esigenze capacitive della Difesa e con le principali traiettorie tecnologiche nazionali, europee e NATO e comprendono, tra le altre, comando e controllo e *multi-domain situation awareness*, tecnologie spaziali, *cyber*, sistemi autonomi, intelligenza artificiale, *underwater*, protezione e potenziamento del soldato, contrasto alle minacce emergenti, sicurezza e resilienza energetica, materiali innovativi, sensoristica avanzata, comunicazioni di nuova generazione, biotecnologie e tecnologie dual use. Le proposte PNRM sono inoltre classificate rispetto al dominio operativo di riferimento e secondo la tassonomia tecnologica EDA, che le riconduce alla tecnologia di base, al sottosistema o applicazione tecnologica e al sistema o applicazione operativa.

La politica si colloca nel quadro delle competenze attribuite al Ministero della Difesa e, in particolare, alla Direzione Nazionale degli Armamenti. I principali riferimenti normativi e regolamentari sono costituiti dal D.lgs. 15 marzo 2010, n. 66, recante il Codice dell'ordinamento militare, dal D.P.R. 15 marzo 2010, n. 90, recante il Testo unico delle disposizioni regolamentari in materia di ordinamento militare, dal Regolamento interno per la ricerca militare in campo nazionale (SGD-G-024), nella versione aggiornata nel 2022 che ha sostituito quella del 2015 e dalla Direttiva SMD-L-001, concernente lo sviluppo dei programmi di investimento della Difesa.

Il Programma si realizza attraverso bandi annuali e si alimenta di proposte spontanee presentate attraverso il portale dedicato da grandi imprese, piccole e medie imprese, start-up, università ed enti di ricerca, anche in raggruppamento, e di ricerche mirate a obiettivi specifici della Difesa affidate con procedure di gara.

In base a tale disciplina, che governa il ciclo del Programma nello stesso modo per tutti i progetti, ogni anno una commissione valuta le proposte ricevute e le ordina in una graduatoria di merito. Il proponente cofinanzia il progetto per una quota di norma pari alla metà del valore. La contrattualizzazione, l'esecuzione e i pagamenti sono affidati alle Direzioni tecniche della Difesa. Ogni progetto lascia lungo il suo ciclo una documentazione strutturata. La proposta, presentata attraverso un modulo *web*, registra area tecnologica e dominio operativo, soggetti proponenti e co-proponenti, profilo finanziario e temporale, fasi di lavoro e livelli di maturità tecnologica di partenza e attesi, e riceve un numero identificativo che accompagna il progetto nel contratto, nelle fasi e nei risultati. I risultati sono documentati dai rapporti di fine fase e di fine progetto e confluiscono nella banca dati dei risultati della ricerca, nelle analisi a posteriori svolte dallo Stato Maggiore della Difesa e dalla Direzione Nazionale degli Armamenti e presentate al Comitato interforze per la validazione dei requisiti operativi, e nei rapporti annuali sulla ricerca tecnologica. La politica è antecedente al periodo valutato e presenta un assetto consolidato, aggiornato nel 2022 nella disciplina che regola il Programma. L'aggiornamento ha lasciato invariati canali di presentazione, criteri di selezione e cofinanziamento e ha agito sul tratto che va dalla realizzazione dei progetti all'utilizzo dei risultati, introducendo la verifica dei risultati al termine di ogni fase e l'obbligo di utilizzo dei risultati nei processi di acquisizione della Difesa. L'effetto atteso è una più stretta corrispondenza tra risultati programmati e conseguiti, con la concentrazione delle risorse sui progetti che mantengono le aspettative, e un utilizzo documentato e tracciabile di quanto prodotto. Ogni progetto deve produrre risultati scientifici e tecnologici osservabili, prodotti tecnico-scientifici, prototipi, dimostratori, applicazioni e validazioni sperimentali, misurati dall'avanzamento del livello di maturità tecnologica, che dal 2022 viene registrato al termine di ciascuna fase insieme a un giudizio che ne condiziona la prosecuzione. Quei risultati devono poi essere utilizzati, e l'utilizzo nei programmi di acquisizione della Difesa, prima auspicato, è divenuto un obbligo, documentato a chiusura del progetto insieme a brevetti, cessioni a terzi e sviluppi derivati, accanto alle altre forme di valorizzazione, il riuso nella Difesa, l'alimentazione di requisiti operativi, ulteriori sperimentazioni, il trasferimento tecnologico, le applicazioni *dual use* e la prosecuzione in iniziative nazionali o internazionali. Pubblicazioni e brevetti concorrono a rappresentare i risultati ma, per le specificità e le esigenze di riservatezza del settore, non ne costituiscono indicatori esaustivi. Con l'aggiornamento sono cambiati inoltre l'ufficio dello Stato Maggiore della Difesa che partecipa alla selezione, oggi dedicato all'innovazione, e il quadro normativo dei contratti.

Le analisi e i rapporti annuali sulla ricerca tecnologica già disponibili consentono di ricostruire la numerosità e la distribuzione delle iniziative tra gli strumenti, le principali aree tecnologiche interessate, la composizione dei partenariati e, per una selezione di progetti, gli avanzamenti tecnico-scientifici e le prospettive applicative. Tali rapporti costituiscono una rilevante base conoscitiva e di monitoraggio, ma non consentono di mettere in relazione in modo sistematico le caratteristiche dei progetti, le modalità di attuazione, le risorse impiegate, i risultati conseguiti e la successiva valorizzazione. Il presente Progetto muove pertanto da tale patrimonio informativo per sviluppare un livello ulteriore di analisi, finalizzato a comprendere non soltanto quali risultati siano stati conseguiti, ma anche in quali condizioni e attraverso quali percorsi essi siano maturati e abbiano trovato successiva utilizzazione o valorizzazione.

Tabella 5

Obiettivi e descrizione del Progetto
<p>Il progetto è finalizzato a valutare l'efficacia degli interventi di ricerca tecnologica e innovazione della Difesa, verificando in che misura e in quali condizioni le risorse programmate e impiegate si traducano in risultati scientifici, tecnologici e applicativi osservabili e successivamente utilizzabili o valorizzabili. La complessiva politica di ricerca costituisce il quadro di riferimento dell'analisi, mentre il Programma Nazionale della Ricerca Militare ne rappresenta il perimetro operativo, perché è l'ambito nel quale risulta maggiormente possibile ricostruire, a livello di singolo progetto, caratteristiche, risorse, modalità attuative e risultati. Il singolo progetto è l'unità di analisi. Le ulteriori componenti nazionali e internazionali della politica sono considerate per ricostruire il peso relativo del Programma e, ove rilevante, come canali di collaborazione, prosecuzione, cofinanziamento o valorizzazione dei risultati, senza essere assoggettate indistintamente al medesimo disegno valutativo.</p> <p>La valutazione assume come riferimento i progetti di ricerca finanziati a partire dal 2023, che seguono l'aggiornamento della disciplina del 2022 descritto nella Tabella 4. In relazione alle modifiche introdotte, tramite il confronto con i progetti precedenti a tali modifiche, l'analisi approfondirà tre principali dimensioni conoscitive:</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'evoluzione dei tempi di attuazione dei progetti e dei relativi scostamenti rispetto alla programmazione; - il conseguimento dei risultati scientifici e tecnologici programmati, anche con riferimento alla maturazione tecnologica rilevata nelle diverse fasi progettuali; - l'effettiva utilizzazione e valorizzazione dei risultati e l'evoluzione dei relativi percorsi dopo l'aggiornamento della disciplina. <p>A ciascuna dimensione corrispondono un obiettivo specifico e una domanda di valutazione.</p> <p>Obiettivo generale del progetto è verificare in che misura e in quali condizioni i progetti finanziati dal Programma conseguono i risultati programmati e ne assicurano l'utilizzo, se e come tale capacità sia mutata con l'aggiornamento della disciplina e quali caratteristiche dei progetti e quali fattori organizzativi, procedurali e collaborativi risultino associati a esiti migliori. L'obiettivo generale si articola in tre obiettivi specifici.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analisi di implementazione. Valutare la regolarità e la tempestività delle fasi che conducono dalla selezione della proposta alla conclusione del progetto, misurando gli scostamenti tra tempi previsti ed effettivi, l'incidenza delle proroghe e i fattori organizzativi, procedurali, contrattuali e tecnici che li spiegano, e in che misura le modalità di attuazione dei progetti favoriscono il conseguimento dei risultati attesi nei tempi utili alla loro piena valorizzazione, e quali fattori incidono maggiormente sulla capacità realizzativa degli interventi verificando eventuali cambiamenti dopo il 2022. L'analisi distingue il regolare avanzamento amministrativo dalla capacità del processo di sostenere la realizzazione dei risultati nei tempi utili alla loro valorizzazione. 2. Efficacia scientifico-tecnologica. Valutare in che misura i progetti conseguono i risultati programmati, misurati dall'avanzamento del livello di maturità tecnologica rispetto a quello atteso e dalla realizzazione e validazione di prototipi, dimostratori e applicazioni, e verificare se la frequenza del conseguimento dei risultati presenti differenze tra i progetti riconducibili al periodo precedente e quelli condotti nel quadro regolamentare aggiornato nel 2022. Pubblicazioni e brevetti sono considerati indicatori complementari. L'analisi individua le caratteristiche dei progetti associate a esiti differenti, tra cui area tecnologica, tipologia del

proponente, configurazione del partenariato, maturità iniziale, risorse, canale di origine della proposta e periodo di avvio.

3. **Collaborazioni e valorizzazione dei risultati.** Valutare attraverso quali configurazioni e meccanismi le collaborazioni tra imprese, università, enti di ricerca e altre organizzazioni nazionali contribuiscono alla realizzazione e all'utilizzo dei risultati, e in che misura questi siano effettivamente ripresi nella Difesa, in requisiti operativi, programmi e sperimentazioni, o trasferiti all'esterno attraverso applicazioni dual use e prosecuzione in iniziative nazionali e internazionali. La partecipazione a programmi internazionali è considerata un percorso di valorizzazione e non una forma di partenariato del Programma, che ha perimetro nazionale. L'analisi approfondirà, inoltre, se e in quale misura l'obbligo di utilizzo introdotto nel 2022 abbia trovato concreta attuazione e quali effetti abbia prodotto sui percorsi di valorizzazione dei risultati, prevalentemente attraverso studi di caso.

Il disegno valutativo si fonda su tre termini di confronto. Il primo è interno a ciascun progetto e confronta i risultati conseguiti con gli obiettivi e i livelli di maturità programmati all'avvio. Il secondo termine di confronto è il cambiamento di disciplina del 2022. Si confrontano i progetti attuati con le regole precedenti, con riferimento almeno a quelli avviati nel biennio 2021-2022, e i progetti attuati con le regole aggiornate, a partire dal 2023, primo anno di piena applicazione. Ciò consente di verificare se, in corrispondenza dell'aggiornamento della disciplina, emergano differenze sistematiche nei processi e nei risultati osservati, da interpretare tenendo conto delle caratteristiche dei progetti, del loro diverso grado di maturazione, della diversa documentazione disponibile nei due periodi e degli ulteriori fattori osservabili che possano averne influenzato gli esiti. Il terzo è trasversale e confronta gruppi di progetti con caratteristiche diverse per individuare le condizioni di efficacia. Il confronto con le proposte non finanziate, reso possibile dalle graduatorie e dalla soglia di finanziamento di ciascun anno, costituisce un'analisi integrativa da sviluppare ove i dati lo consentano e non è condizione necessaria del nucleo valutativo.

L'analisi dei processi di selezione e attuazione può riguardare l'intero periodo considerato. La valutazione dei risultati è invece riferita ai progetti per i quali, in relazione alla data di avvio o di conclusione e alla natura del risultato osservato, sia maturato un intervallo temporale sufficiente a consentirne l'osservazione, compresi quelli avviati prima del 2023.

Tale intervallo è determinabile per ogni progetto, perché la programmazione registrata nella proposta e aggiornata al termine di ogni fase indica la durata e il livello di maturità tecnologica attesi per ciascuna fase. Secondo le istruzioni vigenti per la presentazione delle proposte, ogni fase non supera i dodici mesi e il progetto, articolato al massimo in tre fasi, non supera i trentasei mesi.

Base informativa. La valutazione si fonda sulla documentazione che il Programma produce lungo il ciclo di ogni progetto, descritta nella Tabella 4 e raccordabile attraverso l'identificativo della proposta:

- per i tempi di attuazione, il profilo temporale della proposta, i contratti e gli atti di esecuzione e pagamento delle Direzioni tecniche;
- per i risultati, i livelli di maturità programmati nella proposta e quelli conseguiti nei rapporti di fine fase e di fine progetto, con il giudizio sulla prosecuzione;
- per l'utilizzo dei risultati, i rapporti finali, la banca dati dei risultati e le analisi annuali presentate al Comitato interforze per la validazione dei requisiti operativi;
- per la selettività e le caratteristiche dei progetti, i verbali della commissione, con graduatoria, punteggi e proposte non finanziate, e i dati strutturati del modulo web.

Le fonti presentano livelli differenziati di riservatezza. Le ricerche segretate sono estranee al Programma e alla valutazione, i verbali di selezione sono atti riservati, la documentazione dei progetti è trattata come informazione non classificata – controllata e i rapporti di fine fase hanno contenuto non riservato. I dati sono pertanto utilizzati in forma analitica ove possibile e

pseudonimizzata ove necessario, preservando il raccordo a livello di progetto, con estrazione a cura del soggetto detentore. La verifica di completezza, copertura temporale e qualità delle fonti costituisce la prima attività della valutazione. La ricognizione preliminare consentirà di individuare le principali fonti e, sulla base della disciplina del Programma, le informazioni previste per il periodo 2021-2026 e i soggetti che le detengono rispetto alle tre domande valutative, nonché la possibilità di raccordarle a livello di singolo progetto attraverso identificativi o altre chiavi di collegamento tra proposta, selezione, contratto/attuazione, risultati e valorizzazione. La successiva attività sarà finalizzata al consolidamento della completezza, della copertura temporale, della qualità e delle condizioni di utilizzo delle singole fonti.

Rispetto al monitoraggio esistente, il valore aggiunto della valutazione consiste nel raccordare, per l'intero insieme dei progetti, informazioni oggi utilizzate a fini amministrativi, tecnici o di rendicontazione, e nel leggerle rispetto al cambiamento del 2022. In via preliminare sono ricostruiti, per ciascuna annualità, i criteri e le procedure di selezione, le priorità tecnologiche e le modalità di finanziamento, che non costituiscono una misura di efficacia ma il quadro necessario a interpretare i risultati.

Il risultato atteso è un insieme di evidenze sulle condizioni nelle quali i progetti di ricerca conseguono esiti migliori e vengono effettivamente utilizzati, che distingua il contributo delle caratteristiche iniziali, dei processi di attuazione, delle configurazioni collaborative e dei meccanismi di valorizzazione, a supporto delle decisioni sulla selezione, sull'allocazione delle risorse, sui processi attuativi e sull'utilizzo dei risultati.

Tabella 6

Domande di valutazione
<p>1. Analisi di implementazione In che misura le fasi che conducono dalla selezione della proposta alla conclusione del progetto si svolgono nei tempi previsti, quali scostamenti e proroghe si registrano e a quali fattori organizzativi, procedurali, contrattuali o tecnici incidono sui tempi di attuazione dei progetti e sul il conseguimento dei risultati attesi ad essi associati? Come sono variati tempi e scostamenti tra il periodo precedente e quello successivo all'aggiornamento della disciplina?</p> <p>2. Efficacia scientifico-tecnologica In che misura i progetti finanziati conseguono i risultati scientifici e tecnologici programmati, in termini di avanzamento della maturità tecnologica e di realizzazione e validazione di prototipi, dimostratori e applicazioni? Si osservano differenze nel conseguimento di tali risultati tra i progetti riconducibili ai periodi precedente e successivo all'aggiornamento della disciplina del 2022? Quali caratteristiche dei progetti, per area tecnologica, proponente, partenariato, maturità iniziale, risorse e canale di origine, risultano associate a differenti livelli di risultato?</p> <p>3. Collaborazioni e valorizzazione dei risultati Attraverso quali configurazioni e meccanismi le collaborazioni tra imprese, università, enti di ricerca e altre organizzazioni nazionali contribuiscono alla realizzazione e all'utilizzo dei risultati dei progetti? In che misura i risultati sono ripresi nella Difesa, in requisiti operativi, programmi e sperimentazioni, o trasferiti all'esterno attraverso applicazioni <i>dual use</i> e prosecuzione in iniziative nazionali e internazionali anche tenuto conto dell'obbligo di utilizzo introdotto nel 2022?</p>

Tabella 7

Descrizione degli output della politica		
Output	Quantificazione	Fonte dei dati
Avanzamento della maturità tecnologica	TRL iniziale, programmato e conseguito per progetto, variazione tra TRL iniziale e conseguito e rapporto tra avanzamento conseguito e avanzamento programmato; quota di progetti che raggiungono il livello programmato	Modulo web (TRL programmati per fase), rapporti di fine fase, rapporti finali
Prototipi, dimostratori, applicazioni e validazioni sperimentali	Numero per tipologia, quota di progetti conclusi con almeno un risultato realizzato e validato, ripartizione per area tecnologica	Rapporti di fine fase e finali, documentazione di sperimentazione dei Centri di Test, pubblicazione annuale come fonte integrativa
Prodotti scientifici e proprietà intellettuale (indicatori complementari)	Pubblicazioni, rapporti tecnico-scientifici, brevetti e domande di brevetto, quota di progetti interessati	Rapporti finali, articoli divulgativi previsti dalla procedura, documentazione sulla proprietà intellettuale nei limiti di accessibilità
Configurazioni collaborative	Numero e tipologia dei soggetti coinvolti, quota di progetti in partenariato, composizione e ruoli dei partenariati	Modulo web (proponenti e co-proponenti con ruolo), contratti
Utilizzo dei risultati nella Difesa	Quota di progetti con riuso, alimentazione di requisiti operativi o programmi capacitivi, ulteriori sperimentazioni o prosecuzione in fasi successive, stadio del percorso	Rapporti finali e di fine fase, documentazione di Stato Maggiore e Direzione Nazionale degli Armamenti su requisiti e programmi, Centri di Test
Valorizzazione esterna dei risultati	Quota di progetti con trasferimento tecnologico, applicazioni dual use o prosecuzione in iniziative nazionali e internazionali, stadio del percorso	Rapporti finali, documentazione dei programmi successivi, ove raccordabile al singolo progetto

Tabella 8

Destinatari della politica			
	Destinatari	Valore	Fonte dei dati
	Comparto Difesa	N/A	N/A
	Università ed enti pubblici o privati di ricerca	N/A	N/A
	Comparto industriale – PMI, grandi imprese e start-up	N/A	N/A

Tabella 9

Categorie di spesa	Stanziamenti di bilancio di competenza						Impegni			Pagamenti					
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2023	2024	2025	2023		2024		2025	
Spese correnti										Competenza	Residui	Competenza	Residui	Competenza	Residui
Redditi da lavoro															
Consumi intermedi															
Altre spese correnti															
Spese c. capitale										Competenza	Residui	Competenza	Residui	Competenza	Residui
Investimenti fissi lordi	52,68	76,15	69,53	104,43	125,47	119,96	40,11	45,76	40,28	31,40	8,82	33,40	15,84	25,67	22,73
Contr. invest. imprese															
Altri trasferimenti	8,00	7,65	7,65	7,65	7,65	0	7,65	7,65	7,65	7,65		7,65		7,65	
Totale	60,68	83,80	77,18	112,08	133,12	119,96	47,76	53,41	47,93	39,05	8,82	41,05	15,84	33,32	22,73
Spesa per fonti di finanziamento										Competenza	Residui	Competenza	Residui	Competenza	Residui
Bilancio dello Stato	60,68	83,80	77,18	112,08	133,12	119,96	47,76	53,41	47,93	39,05	8,82	41,05	15,84	33,32	22,73
Enti territoriali															
Privati															
Altro:....															
Totale	60,68	83,80	77,18	112,08	133,12	119,96	47,76	53,41	47,93	39,05	8,82	41,05	15,84	33,32	22,73

Tabella 10

Dettaglio capitoli, piani gestionali e relative autorizzazioni di spesa								
Codice Missione	Codice Programma	Codice Azione	Descrizione Azione	Codice Categoria Spesa	Descrizione Categoria di spesa	Dettaglio Capitoli/pg	Autorizzazione di spesa	Stanziamenti di bilancio di competenza in euro (2026)
5	10	6	Ricerca tecnologica nel settore della Difesa	21	INVESTIMENTI FISSI LORDI E ACQUISTI DI TERRENI	7101/1	DLG n. 66 / 2010 Art.608 - FB	43.789.636
5	10	6	Ricerca tecnologica nel settore della Difesa	21	INVESTIMENTI FISSI LORDI E ACQUISTI DI TERRENI	7101/2	LB n. 232 / 2016 Art.1, Comma 140, Punto B ter - FL	4.002.484
5	10	6	Ricerca tecnologica nel settore della Difesa	21	INVESTIMENTI FISSI LORDI E ACQUISTI DI TERRENI	7101/3	LB n. 232 / 2016 Art.1, Comma 140, Punto C ter - FL	1.646.183
5	10	6	Ricerca tecnologica nel settore della Difesa	21	INVESTIMENTI FISSI LORDI E ACQUISTI DI TERRENI	7101/5	LB n. 145 / 2018 Art.1, Comma 95, Punto D duodecies - FL	5.000.000
5	10	6	Ricerca tecnologica nel settore della Difesa	21	INVESTIMENTI FISSI LORDI E ACQUISTI DI TERRENI	7101/6	DLG n. 66 / 2010 Art.608 - FB	50.000.000
5	10	6	Ricerca tecnologica nel settore della Difesa	26	ALTRI TRASFERIMENTI IN CONTO CAPITALE	7103/1	LB n. 197 / 2022 Art.1, Comma 724 - FL	7.650.000
TOTALE								112.088.303

Tabella 11

Metodi e strumenti per la valutazione del Progetto				
Approccio	Metodo	Strumenti	Dati	
Valutazione dei processi attuativi	Analisi delle principali fasi del ciclo PNRM mediante confronto tra tempistiche programmate ed effettive, con individuazione di scostamenti, proroghe e fattori organizzativi, procedurali, contrattuali o tecnici associati. L'analisi è distinta dalla misurazione degli outcome scientifico-tecnologici.	Mappatura del processo; ricostruzione delle timeline di progetto/fase; indicatori di durata e scostamento; analisi del conseguimento delle milestone e dei deliverable; classificazione delle cause di ritardo/proroga; confronti descrittivi per annualità e caratteristiche omogenee.	Date previste/effettive di presentazione, valutazione, ammissione, contrattualizzazione, avvio, fasi/WP, milestone/deliverable, proroghe e conclusione; durata prevista/effettiva; atti di accettazione/rendicontazione e pagamenti. Fonti: Portale PNRM/proposte, atti di selezione e ammissione, contratti, cronoprogrammi, atti di proroga, rapporti tecnici di fase/finali e documentazione delle Direzioni competenti.	
Valutazione quantitativa dell'efficacia scientifico-tecnologica	Outcome evaluation: valutazione degli outcome dei progetti finanziati e sufficientemente maturi rispetto agli obiettivi attesi, articolata nelle dimensioni definite nella Tabella 5: maturazione tecnologica e realizzazione/validazione dei risultati.	Statistiche descrittive e distribuzioni; indicatori di frequenza/incidenza; confronto TRL iniziale-programmato-conseguito e relativo avanzamento; tassi di realizzazione di prototipi/dimostratori/applicazioni/validazioni; brevetti e pubblicazioni come indicatori complementari.	Per progetto: obiettivi iniziali; stato e data di conclusione; TRL iniziale e programmato; TRL conseguito ove documentato; prototipi, dimostratori, applicazioni, sperimentazioni/validazioni; prodotti tecnico-scientifici e IP. Fonti: Portale PNRM/proposte; rapporti tecnici/finali; Schede di sintesi ex SGD-G-024; documentazione di sperimentazione/accettazione; Rapporti annuali "Ricerca Tecnologica e Innovazione" come fonte integrativa.	
Analisi dei fattori associati ai risultati	Analisi comparativa volta a verificare quali caratteristiche osservabili dei progetti risultino associate a differenti livelli di outcome. La distinzione tra proposte spontanee e ricerche commissionate con gara, presente da sempre nel Programma, è utilizzata per l'intero periodo.	Tabelle incrociate e confronti tra gruppi omogenei; stratificazione per annualità e stato di maturazione; analisi delle differenze; modelli statistici multivariati.	Variabili esplicative: annualità; area tecnologica e dominio operativo; classificazione tecnologica disponibile; tipologia del proponente; numerosità/composizione/ruoli del partenariato; TRL iniziale; risorse programmate, contrattualizzate e impiegate; durata; canale di origine della proposta (spontanea o gara); quota di cofinanziamento del proponente; periodo di avvio rispetto all'aggiornamento del 2022. Variabili di contesto per annualità: criteri di selezione adottati ed esiti di valutazione delle proposte, priorità tecnologiche e modalità di finanziamento Variabili di risultato: indicatori definiti nell'approccio precedente.	
Valutazione delle collaborazioni e della valorizzazione dei risultati	Approccio integrato quantitativo-qualitativo finalizzato a ricostruire i meccanismi attraverso i quali le configurazioni collaborative favoriscono o ostacolano realizzazione, validazione, utilizzo e valorizzazione dei risultati. Analisi dei percorsi successivi alla conclusione amministrativa del progetto.	Analisi della composizione e dei ruoli nei partenariati; tipologia dei percorsi di valorizzazione; case study selezionati per esiti, area tecnologica e configurazione collaborativa; analisi documentale; eventuali interviste semi-strutturate a responsabili/stakeholder, ove necessarie e realizzabili.	Anagrafiche e ruoli di proponente/co-proponenti; contratti/accordi; rapporti tecnici/finali; ulteriori sperimentazioni e validazioni; riuso nella Difesa; requisiti operativi/programmi capacitivi; successive fasi di R&S; trasferimento tecnologico e dual use; prosecuzione/cofinanziamento in iniziative nazionali, EDA/EDF, NATO, bilaterali o multilaterali. Fonti: Portale PNRM, DNA, SMD, Direzioni competenti, Centri di Test e documentazione dei programmi successivi.	

Tabella 12

Quadro delle risorse finanziarie e strumentali per la valutazione del Progetto				
Tipologia risorsa	Numero risorse	Numero giorni	Costo giornaliero	Costo totale (in euro)
Preparazione, supporto, attività amministrativa e monitoraggio				
Responsabile del progetto	1	20	529,00	10.580,00
Dirigente militare area tecnico-operativa (ovvero) tecnico-amministrativa	1	30	265,00	7.950,00
Realizzazione della valutazione				
Valutatore Senior	5	120	247,50	148.500,00
Valutatore Junior	6	120	120,00	86.400,00
			TOTALE	253.430,00

Il gruppo di valutazione è composto da personale interno all'Amministrazione Difesa (A.D.) ed esterno. I costi riferiti al personale interno sono da considerarsi puramente figurativi (senza oneri aggiuntivi). Nello specifico le risorse umane impiegate per:

- la preparazione, il supporto, l'attività amministrativa e il monitoraggio sono interamente interne all'A.D.;
- la realizzazione della valutazione sono a composizione mista, prevalentemente interne. Per quelle esterne il costo effettivo sarà quantificato in sede di affidamento dell'incarico/servizio.

Tabella 13

Gruppo di valutazione			
Ruolo & Qualifica	Numero	Competenze sui temi del progetto	Esperienza in valutazione delle politiche pubbliche
Valutatore Senior	1	Esperienza in ambito, ricerca & innovazione nei settori di interesse della Difesa	Competenza nel campo della, ricerca & innovazione della Difesa (almeno 5 anni di esperienza)
Valutatore Senior	3	Esperienza nel settore economico-finanziario connesso all'attività di ricerca & innovazione della Difesa	Competenza nel settore economico-finanziario connesso all'attività di ricerca & innovazione della Difesa (almeno 5 anni di esperienza)
Valutatore Junior	2	Esperienza in ambito, ricerca & innovazione nei settori di interesse della Difesa	Competenza nel campo della ricerca & innovazione della Difesa (almeno 3 anni di esperienza)
Valutatore Senior	1	<i>Esperto esterno in valutazione delle politiche della ricerca e dell'innovazione, con esperienza nella realizzazione di analisi valutative relative a programmi di ricerca scientifica, sviluppo tecnologico e trasferimento dell'innovazione</i>	Competenza nel campo della valutazione delle politiche della ricerca e innovazione (almeno 5 anni di esperienza)
Valutatore Junior	2	<i>Data analyst con esperienza nel trattamento e nell'integrazione di dati</i>	Competenze di gestione elaborazione ed analisi dati, data processing di questionari e survey (almeno 3 anni di esperienza)
Valutatore Junior	2	<i>Esperienza in ambito di valutazione delle politiche pubbliche con particolare riguardo alla realizzazione di analisi relativa alla valutazione della ricerca</i>	Analisi statistiche ed econometriche, progettazione di strumenti di rilevazione (survey design) (almeno 3 anni di esperienza)

Nell'ambito del gruppo di valutazione, i profili professionali concorrono alle attività in funzione delle rispettive competenze. In particolare, i valutatori senior assicurano l'impostazione metodologica delle analisi riferite alle domande valutative e il coordinamento dell'elaborazione dei risultati; i valutatori junior supportano la ricognizione delle fonti, la raccolta e l'integrazione delle informazioni e le analisi di settore; i data analyst curano il trattamento e l'integrazione dei dati e la costruzione degli indicatori. Il gruppo concorre unitariamente alla predisposizione del rapporto finale di valutazione.

Tabella 14

Cronoprogramma																																																
				2026												2027												2028												2029								
				G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M				
Progetto/ Attività	Soggetto responsabile	Data Inizio	Data Fine																																													
1. Preparazione del Progetto di Valutazione	Responsabile del Progetto e stakeholder	Gennaio 2026	Ottobre 2026																																													
2. Costituzione del gruppo di valutazione	Responsabile del Progetto	Marzo 2027	Agosto 2027																																													
3. Raccolta dati e informazioni	Responsabile del Progetto e team di valutatori	Gennaio 2027	Dicembre 2027																																													
4. Analisi e interpretazione dei dati raccolti	Responsabile del Progetto e team di valutatori	Settembre 2027	Marzo 2028																																													
5. Redazione del report di valutazione	Responsabile del Progetto e team di valutatori	Aprile 2028	Maggio 2028																																													
6. Discussione dei risultati e delle raccomandazioni della valutazione	Responsabile del Piano, responsabile del progetto, team di valutatori e stakeholder	Maggio 2028	Giugno 2028																																													
7. Elaborazione opzioni di riforma	Responsabile del Piano, responsabile del Progetto e team di valutatori	Giugno 2028	Giugno 2028																																													



MINISTERO DELLA DIFESA



Piano Triennale di Analisi e Valutazione della Spesa 2026÷2028

***“Analisi e valutazione del settore della
Formazione del personale militare del Ministero
della Difesa”***

Per consultazione e chiarimenti contattare:

*Ministero dell'economia e delle finanze - Dipartimento della
Ragioneria generale dello Stato*

Unità di missione per l'analisi e valutazione della spesa

Email: rgs.udm.avv@mef.gov.it

Telefono Segreteria: 06.47618766

Tabella 1

Anagrafica del Piano	
Ministero	
Ministero della Difesa	
Ufficio e Responsabile del Piano	
Ufficio Centrale del Bilancio e degli Affari Finanziari (BILANDIFE) - Ten. Gen. Stefano REGA	

Tabella 2

Pubblicità e trasparenza del Piano			
Documento	Tempistiche	Formato	Luogo di pubblicazione
Piano triennale	(entro 15 gg dalla trasmissione al MEF)	PDF	Sezione Amministrazione trasparente del Ministero della Difesa (https://www.difesa.it/amministrazione-trasparente/piano-annuale-di-analisi-e-valutazione-della-spesa-del-ministero-della-difesa/84532.html)
Scheda di monitoraggio	(entro 15 gg dalla trasmissione al MEF)	PDF	Sezione Amministrazione trasparente del Ministero della Difesa (https://www.difesa.it/amministrazione-trasparente/piano-annuale-di-analisi-e-valutazione-della-spesa-del-ministero-della-difesa/84532.html)
Relazione annuale sul Piano	(entro 15 gg dalla trasmissione al MEF)	PDF	Sezione Amministrazione trasparente del Ministero della Difesa (https://www.difesa.it/amministrazione-trasparente/piano-annuale-di-analisi-e-valutazione-della-spesa-del-ministero-della-difesa/84532.html)
Ulteriori documenti (es. report intermedi)	(entro 15 gg dalla trasmissione al MEF)	PDF	Sezione Amministrazione trasparente del Ministero della Difesa (https://www.difesa.it/amministrazione-trasparente/piano-annuale-di-analisi-e-valutazione-della-spesa-del-ministero-della-difesa/84532.html)

Tabella 3

Anagrafica del progetto
Titolo del Progetto Analisi e valutazione del settore della Formazione del personale militare del Ministero della Difesa.
Responsabile del Progetto Stato Maggiore della Difesa – I Reparto Personale
Email responsabile del progetto primo.cr@smd.difesa.it
Email struttura del responsabile del progetto stamadifesa@postacert.it

Tabella 4

Descrizione della politica da sottoporre a valutazione
<p>La formazione del personale militare rappresenta una delle leve strategiche più rilevanti per il Ministero della Difesa, poiché da essa dipende in larga misura la capacità dello strumento militare di garantire efficienza, prontezza e coesione. Non si tratta di una funzione accessoria o meramente amministrativa, ma di un vero e proprio investimento strutturale, senza il quale risulterebbe impossibile assicurare un livello adeguato di preparazione tecnica, operativa e culturale al personale militare. La disponibilità di risorse umane qualificate, pronte a essere impiegate, costituisce infatti un presupposto irrinunciabile per la funzionalità del Dicastero e per l'adempimento della missione costituzionale di difesa della Patria.</p> <p>In tale quadro, la policy del Dicastero pone con chiarezza la valorizzazione del capitale umano tra le priorità strategiche della Difesa. La crescita professionale, l'aggiornamento continuo e l'acquisizione di nuove competenze vengono interpretati come elementi imprescindibili non solo per sostenere l'efficienza organizzativa, ma anche per affrontare le sfide emergenti nei nuovi domini operativi, dal cyber allo spazio, e nei settori tecnologici ad alta innovazione. La formazione, dunque, non è un costo ma una leva abilitante: un fattore che assicura l'adattabilità del personale e la competitività della Difesa nel contesto internazionale.</p> <p>Il quadro normativo di riferimento è delineato dal Codice dell'ordinamento militare (D.lgs. 66/2010), che disciplina il diritto-dovere alla formazione e all'addestramento, dalla Direttiva interforze per la formazione del personale militare (SMD-FORM 001), che costituisce il riferimento strategico per la programmazione degli interventi formativi nelle Forze Armate e nell'Arma dei Carabinieri, nonché dalle disposizioni regolamentari e organizzative che definiscono i criteri e le responsabilità di gestione della rete formativa.</p> <p>La formazione militare si distingue in iniziale, o di base, e successiva, o permanente. La formazione iniziale è rivolta a tutto il personale reclutato ed è finalizzata all'acquisizione dei valori propri dello <i>status</i> di militare e delle competenze basiche e specialistiche necessarie all'immissione in ruolo e allo svolgimento, a livello tattico, delle funzioni tecnico-operative. La formazione successiva è finalizzata al perfezionamento delle competenze acquisite nella fase iniziale, secondo il profilo di impiego del personale, e comprende la formazione intermedia e quella avanzata, a sua volta suddivisa in formazione superiore e alta formazione. La politica oggetto di valutazione riguarda la formazione successiva, che accompagna il personale lungo l'intera vita professionale.</p> <p>L'architettura formativa della Difesa attribuisce l'istruzione e la formazione del personale alla competenza prevalente delle singole Forze Armate. Sulla base delle disposizioni di carattere generale emanate dal Capo di Stato Maggiore della Difesa, i Capi di Stato Maggiore di Forza Armata e il Comandante Generale dell'Arma dei Carabinieri emanano le direttive per la formazione del personale, ne dispongono e controllano l'attuazione e, attraverso i rispettivi Comandi deputati alla formazione, forniscono le linee di indirizzo agli Enti e Istituti che erogano le attività formative. La formazione avanzata dei dirigenti militari è affidata al Centro Alti Studi della Difesa (CASD), Scuola Superiore Universitaria a Ordinamento Speciale, cui si affiancano gli Istituti di formazione interforze (Scuola di Aerocooperazione, Scuola delle Telecomunicazioni delle Forze Armate e Scuola Interforze per la Difesa NBC). Per le lingue estere e per i settori <i>cyber</i> e spazio il sistema è progressivamente orientato all'accentramento della funzione formativa. L'indirizzo e il coordinamento a livello interforze sono assicurati dal Comitato Interforze per la Formazione Militare, presieduto dal Capo del I Reparto dello Stato Maggiore della Difesa, e dal Comitato Interforze dei Comandanti delle Scuole, presieduto dal Presidente del CASD.</p> <p>Su questa architettura si è innestata negli ultimi anni una profonda evoluzione delle modalità di erogazione, legata in particolare all'introduzione della formazione a distanza (<i>e-learning</i>). Questa modalità, inizialmente adottata per far fronte alle limitazioni imposte dalla pandemia, ha dimostrato potenzialità tali da indurre l'Amministrazione a considerarla una componente stabile</p>

del modello formativo. La Direttiva la riconduce all'*Advanced Distributed Learning*, che ha lo scopo di assicurare l'accesso a formazione e materiali didattici di qualità, adattabili ai bisogni dei singoli utenti e disponibili sempre e ovunque, e ne individua le potenzialità, tra l'altro, nei corsi di aggiornamento e riqualificazione professionale e nella formazione linguistica. L'*e-learning* consente di ampliare la platea dei beneficiari, di ridurre tempi e costi legati alla logistica, di garantire continuità formativa anche in contesti emergenziali e di favorire la partecipazione di chi, per esigenze di servizio o familiari, incontra difficoltà a frequentare corsi in presenza, aspetto di particolare rilievo per la formazione successiva, rivolta a personale già impiegato presso Enti e Reparti.

La formazione in presenza, in aula e nei laboratori, tuttavia, mantiene un ruolo insostituibile per i percorsi che richiedono interazione diretta e valutazioni immediate delle abilità. La stessa Direttiva richiede, per lo sviluppo delle competenze trasversali, una formazione immersiva condotta con metodologie attive. Ne consegue che la politica formativa della Difesa si orienta oggi verso un modello integrato, capace di coniugare tradizione e innovazione, presenza ed *e-learning*, efficienza ed efficacia, accessibilità e qualità.

In sintesi, la politica oggetto di valutazione è una politica di investimento sul capitale umano, che si fonda su una solida base normativa e organizzativa, è sostenuta da risorse ingenti e mira a garantire che ogni unità di personale militare possa contare su percorsi di crescita professionale all'altezza delle sfide operative e tecnologiche del presente e del futuro.

La politica formativa del Ministero della Difesa rappresenta un pilastro strategico per lo sviluppo delle competenze del personale militare, con l'obiettivo di assicurare un continuo aggiornamento professionale e tecnico. Le attività comprendono percorsi di formazione intermedia e avanzata e corsi di aggiornamento e specializzazione, svolti sia in presenza sia tramite modalità *e-learning*, al fine di rispondere alle esigenze di efficienza e modernizzazione del Dicastero.

Dal punto di vista qualitativo, la formazione successiva contribuisce a:

- perfezionare la preparazione tecnico-professionale del personale, approfondendo le competenze basiche e specialistiche acquisite nella fase iniziale secondo il profilo di impiego;
- sviluppare le conoscenze e le abilità necessarie per operare ai diversi livelli dell'organizzazione e per ricoprire incarichi di *staff* e dirigenziali, insieme alle competenze trasversali e interforze;
- assicurare l'aggiornamento continuo delle competenze rispetto all'evoluzione tecnologica e organizzativa.

Il sistema formativo presenta tuttavia alcune criticità nella strutturazione e nella gestione della politica formativa. In primo luogo, la frammentazione dell'offerta formativa tra diversi enti e istituti di formazione comporta disomogeneità nei programmi, nei criteri di valutazione e nei livelli qualitativi dei corsi. Tale dispersione riduce la capacità del sistema di garantire standard formativi uniformi e comparabili a livello interforze. La Direttiva prevede al riguardo una progressiva armonizzazione dei percorsi formativi, dei risultati dell'apprendimento e dei livelli di qualifica attribuiti, secondo uno schema di riferimento condiviso da tutte le componenti della Difesa.

Una seconda criticità riguarda la carenza di un sistema integrato di monitoraggio e valutazione degli esiti della formazione. La Direttiva richiede che i percorsi formativi siano misurabili, in termini sia di raggiungimento degli obiettivi formativi e dei risultati dell'apprendimento sia di qualità percepita, e demanda alle Forze Armate e all'Arma dei Carabinieri lo sviluppo di specifici modelli di valutazione e revisione dei percorsi e al Comitato Interforze per la Formazione Militare la promozione di procedure e metodi condivisi di monitoraggio e valutazione dell'efficacia formativa. L'assenza di indicatori di efficacia, di ritorno dell'investimento formativo e di tracciamento omogeneo dei percorsi di carriera dei partecipanti rende difficile misurare l'impatto concreto delle attività formative sulla produttività e sulle performance professionali.

Sotto il profilo strategico, permane una certa rigidità nella programmazione annuale, che spesso privilegia la continuità degli interventi rispetto all'innovazione metodologica. L'adozione di piattaforme digitali per la formazione a distanza non è ancora pienamente sistemica, e la capacità di aggiornare i contenuti formativi rispetto alle nuove tecnologie (es. *cybersecurity*, sistemi informativi, gestione dell'innovazione) risulta limitata da vincoli organizzativi e finanziari.

La Direttiva colloca del resto l'*Advanced Distributed Learning* tra gli strumenti ancora in fase di implementazione nel comparto Difesa e indica l'obiettivo di federare le piattaforme di *e-learning* oggi in uso in un unico strumento condiviso.

Un ulteriore elemento di criticità riguarda il bilanciamento tra formazione iniziale e formazione successiva. Sebbene entrambe le fasi siano presenti, le risorse appaiono spesso concentrate sulla formazione iniziale, mentre la formazione successiva, essenziale per l'evoluzione professionale del personale e per l'adattamento alle nuove sfide operative, risulta ipofinanziata. Questo squilibrio può ridurre l'efficacia complessiva della politica formativa e la capacità della Difesa di rispondere tempestivamente ai cambiamenti tecnologici e geopolitici.

Tabella 5

Obiettivi e descrizione del Progetto

Il progetto di analisi e valutazione della spesa intende esaminare in modo sistematico e approfondito la formazione successiva, o permanente, del personale militare erogata nell'ultimo quinquennio e non strettamente connessa con l'operatività dello strumento militare. Restano pertanto esclusi dal perimetro la formazione iniziale e l'addestramento. L'obiettivo non è soltanto fotografare l'esistente, ma fornire un quadro conoscitivo solido, comparabile e orientato all'azione, capace di guidare le scelte del Dicastero e di rendere più efficace l'impiego delle risorse dedicate.

La formazione del personale militare costituisce una leva strategica fondamentale per il funzionamento del Dicastero e per il mantenimento di adeguati livelli di professionalità e competenza. Essa rappresenta un investimento strutturale sul capitale umano, necessario per sostenere l'evoluzione organizzativa, tecnologica e operativa della Difesa e per garantire l'adempimento delle funzioni istituzionali. Il sistema formativo si caratterizza per un'elevata complessità organizzativa, articolata su una pluralità di soggetti erogatori, costituiti dagli Enti e Istituti di formazione delle Forze Armate e dell'Arma dei Carabinieri, dal Centro Alti Studi della Difesa e dagli Istituti di formazione interforze, con un impegno finanziario significativo. Tale complessità rende particolarmente sentita l'esigenza di disporre di strumenti di analisi e valutazione in grado di misurare l'effettivo contributo della formazione al miglioramento delle performance organizzative e professionali, nonché di verificare l'adeguatezza dei meccanismi di programmazione e gestione della spesa. A tal fine i risultati della formazione sono osservati attraverso variabili misurabili, quali il completamento dei percorsi e le qualifiche conseguite, il raggiungimento degli obiettivi formativi e dei risultati dell'apprendimento attesi, la qualità percepita dai discenti e la coerenza tra la formazione ricevuta e l'incarico svolto.

La citata complessità organizzativa rende necessaria una fase preliminare di mappatura dei processi formativi del Dicastero. Tale processo deve riguardare due differenti aspetti: i) la definizione della dimensione finanziaria della politica formativa, analizzando la distribuzione delle risorse tra i diversi livelli, enti e tipologie di intervento; ii) la mappatura dell'assetto organizzativo e dei processi di programmazione, gestione ed erogazione della formazione in essere nel Dicastero. Nella stessa fase è condotta la ricognizione delle basi informative disponibili presso gli Stati Maggiori di Forza Armata, il Comando Generale dell'Arma dei Carabinieri e gli Enti e Istituti erogatori, da integrare con rilevazioni rivolte ai discenti e alle strutture di erogazione.

L'obiettivo generale del progetto è valutare la capacità della politica formativa del Ministero della Difesa di trasformare le risorse finanziarie impiegate in risultati concreti e misurabili, in termini di sviluppo delle competenze, miglioramento dell'efficienza organizzativa e supporto agli obiettivi strategici del Dicastero.

In particolare, il progetto persegue i seguenti obiettivi specifici:

1. **Valutare l'efficienza nella produzione del servizio e nei processi di allocazione e gestione delle risorse:** Analizzare il rapporto tra costi sostenuti e output prodotti (corsi erogati interni e avvalendosi di apposite strutture formative, discenti coinvolti) individuando eventuali duplicazioni, sovrapposizioni o diseconomie derivanti dall'attuale assetto organizzativo, nonché possibili margini di razionalizzazione e riallocazione della spesa.
2. **Misurare la coerenza della formazione rispetto agli obiettivi istituzionali:** Verificare la coerenza e l'efficacia dell'offerta formativa alle effettive esigenze formative delle strutture del Dicastero, quali risultano dalle direttive per la formazione emanate dalle Forze Armate e dall'Arma dei Carabinieri nel periodo considerato, e valutare l'adeguatezza dei meccanismi di rilevazione e misurazione degli esiti formativi, al fine di individuare le condizioni per una valutazione sistematica dell'efficacia della formazione e individuare eventuali asimmetrie o disallineamenti tra le diverse articolazioni organizzative e componenti del personale rispetto ai principi di pari accesso e coerenza interforze, anche con riguardo alla distribuzione delle risorse tra le fasi e le tipologie della formazione successiva.

L'esito del progetto sarà essenzialmente duplice: da un lato la produzione di un rapporto valutativo basato su evidenze oggettive, dall'altro la definizione di opzioni di riforma e di sviluppo che consentano

al Dicastero di rafforzare il proprio sistema formativo, in piena coerenza con le priorità politiche e con le esigenze di sostenibilità finanziaria.

Pertanto, il progetto non si limiterà a fornire un quadro descrittivo, ma intende arrivare a proporre raccomandazioni concrete, utili a consolidare un modello formativo integrato che sappia coniugare efficienza, efficacia didattica e sostenibilità finanziaria.

Tabella 6

Domande di valutazione	
1.	In che misura la formazione accresce le competenze professionali del personale militare e rafforza la capacità funzionale e amministrativa degli Uffici e dei Reparti?
2.	Qual è il livello di efficienza nell'impiego delle risorse umane e finanziarie destinate alla formazione successiva e quali margini di razionalizzazione o riallocazione della spesa possono essere individuati senza compromettere il conseguimento degli obiettivi formativi del personale militare?
3.	Attraverso quali modalità l'Amministrazione ha programmato e attuato l'offerta formativa, assicurandone la coerenza con gli obiettivi attesi in termini di fabbisogni professionali e organizzativi e con i settori individuati come prioritari?

Tabella 7

Descrizione degli output della politica		
Output	Quantificazione	Fonte dei dati
Corsi di formazione erogati, per tipologia (formazione intermedia, formazione avanzata, corsi di aggiornamento e specializzazione), modalità di erogazione (presenza, e-learning, blended), Forza Armata/Componente ed ente erogatore	Numero corsi; distribuzione percentuale per tipologia, modalità e componente	Dati di programmazione e di attuazione dei corsi (Stati Maggiori di Forza Armata e Comando Generale dell'Arma dei Carabinieri) Piani di studio dei corsi, con l'attribuzione del livello di qualifica (Enti e Istituti di formazione) Lineamenti dei corsi ISSMI e IASD (CASD)
Partecipanti ai corsi di formazione Giornate/uomo di formazione erogate	Numero partecipanti per tipologia di corso, Forza Armata/Componente, qualifica e area geografica; giornate/uomo e ore formative complessive; rapporto partecipanti/personale in forza	Dati di frequenza e di esito dei corsi (Enti e Istituti di formazione) Rilevazioni presso i discenti
Esigenze formative espressi dalle strutture del Dicastero e grado di corrispondenza con l'offerta erogata	Esigenze formative annuali per componente, area tematica e tipologia (formazione intermedia, formazione avanzata, corsi di aggiornamento e specializzazione); rapporto tra esigenze formative e corsi effettivamente erogati	Direttive per la formazione delle Forze Armate e dell'Arma dei Carabinieri atti di indirizzo del Comitato Interforze per la Formazione Militare e del Comitato Interforze dei Comandanti delle Scuole (SMD I Reparto) Rilevazioni presso le strutture di impiego e di erogazione

Tabella 8

Destinatari della politica			
	Destinatari	Valore	Fonte dei dati
	Comparto Difesa (personale militare destinatario dei percorsi formativi)	N/A	N/A
	Strutture/enti adibite/i alla formazione del personale militare	N/A	N/A

Tabella 9

Categorie di spesa	Stanziamenti di bilancio di competenza						Impegni			Pagamenti					
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Spese correnti										Competenza	Residui	Competenza	Residui	Competenza	Residui
Redditi da lavoro															
Consumi intermedi	134,90	140,98	130,85	91,84	83,74	84,13	75,72	80,50	83,21	72,82	2,90	80,06	0,44	82,90	0,31
Altre spese correnti															
Spese c. capitale										Competenza	Residui	Competenza	Residui	Competenza	Residui
Investimenti fissi lordi	3,40	1,80	2,20	2,03	2,76	2,76	3,40	1,80	2,20	3,40		1,80		2,20	
Contr. invest. imprese															
Altri trasferimenti															
Totale	138,30	142,78	133,05	93,87	86,50	86,89	79,12	82,30	85,41	76,22	2,90	81,86	0,44	85,10	0,31
Spesa per fonti di finanziamento										Competenza	Residui	Competenza	Residui	Competenza	Residui
Bilancio dello Stato	138,30	142,78	133,05	93,87	86,50	86,89	79,12	82,30	85,41	76,22	2,90	81,86	0,44	85,10	0,31
Enti territoriali															
Privati															
Altro:...															
Totale	138,30	142,78	133,05	93,87	86,50	86,89	79,12	82,30	85,41	76,22	2,90	81,86	0,44	85,10	0,31

Tabella 10

Dettaglio capitoli, piani gestionali e relative autorizzazioni di spesa								
Codice Missione	Codice Programma	Codice Azione	Descrizione Azione	Codice Categoria Spesa	Descrizione Categoria di spesa	Dettaglio Capitoli/pg	Autorizzazione di spesa	Stanzamenti di bilancio di competenza in euro (2026)
5	9	4	Formazione militare del personale dei Comandi e degli Enti	2	CONSUMI INTERMEDI	2265/1	L n. 173 / 1996 art. 3	1.717.904
5	9	4	Formazione militare del personale dei Comandi e degli Enti	2	CONSUMI INTERMEDI	2265/1	DLG n. 138 / 2024 art. 13, comma 6, punto A	100.000,00
5	6	4	Formazione, aggiornamento, specializzazione e qualificazione del personale	2	CONSUMI INTERMEDI	1265/7	LB n. 197 / 2022 Art.1, Comma 891, Punto B	92.235
5	2	5	Sostegno logistico e supporto territoriale delle forze terrestri	2	CONSUMI INTERMEDI	4246/6	DLG n. 66 / 2010 art. 564	223.826,81
5	2	5	Sostegno logistico e supporto territoriale delle forze terrestri	2	CONSUMI INTERMEDI	4246/12	LF n. 244 / 2007 art. 2, comma 619	332.990
5	2	7	Gestione e assistenza per il personale delle forze terrestri	2	CONSUMI INTERMEDI	4226/1	DLG n. 66 / 2010 art. 564	257.905,00
5	2	5	Sostegno logistico e supporto territoriale delle forze terrestri	2	CONSUMI INTERMEDI	4246/5	DLG n. 66 / 2010 art. 564	312.309
5	9	5	Sostegno logistico e supporto territoriale dei Comandi e degli Enti interforze dell'Area tecnico-operativa	2	CONSUMI INTERMEDI	1215/1	LB 205 del 2017 articolo 1 comma 688	425.135,00
5	2	7	Gestione e assistenza per il personale delle forze terrestri	2	CONSUMI INTERMEDI	4221/7	DLG n. 66 / 2010 art. 592	468.546
5	2	6	Approntamento, impiego e ricondizionamento dei Comandi e Reparti delle forze terrestri per le missioni internazionali	2	CONSUMI INTERMEDI	1189/2	L. n. 145 / 2016 art. 2	738.925
5	2	5	Sostegno logistico e supporto territoriale delle forze terrestri	2	CONSUMI INTERMEDI	4246/3	DLG n. 66 / 2010 art. 564	1.473.475
5	2	4	Formazione militare del personale delle forze terrestri	2	CONSUMI INTERMEDI	4211/1	DLG n. 66 / 2010 art. 564	4.784.304,82
5	2	5	Sostegno logistico e supporto territoriale delle forze terrestri	2	CONSUMI INTERMEDI	4153/20	DLG n. 66 / 2010 art. 564	5.759.867
5	2	5	Sostegno logistico e supporto territoriale delle forze terrestri	21	INVESTIMENTI FISSI LORDI E ACQUISTI DI TERRENI	7415/1	DLG n. 66 / 2010 art. 564	70.000,00

5	2	6	Approntamento, impiego e ricondizionamento dei Comandi e Reparti delle forze terrestri per le missioni internazionali	2	CONSUMI INTERMEDI	1189/4	L. n. 145 / 2016 art. 2	92.259
5	2	3	Approntamento e impiego delle unità operative per l'espletamento dei compiti militari delle forze terrestri	2	CONSUMI INTERMEDI	4271/4	DLG n. 66 / 2010 art. 564	93.522,39
5	2	3	Approntamento e impiego delle unità operative per l'espletamento dei compiti militari delle forze terrestri	2	CONSUMI INTERMEDI	4242/4	DLG n. 66 / 2010 art. 564	254.308,00
5	2	4	Formazione militare del personale delle forze terrestri	2	CONSUMI INTERMEDI	4211/4	DLG n. 66 / 2010 art. 564	102.516,61
5	2	5	Sostegno logistico e supporto territoriale delle forze terrestri	2	CONSUMI INTERMEDI	4246/7	DLG n. 66 / 2010 art. 564	105.132
5	2	5	Sostegno logistico e supporto territoriale delle forze terrestri	2	CONSUMI INTERMEDI	4246/17	DLG n. 66 / 2010 art. 564	118.422,47
5	2	3	Approntamento e impiego delle unità operative per l'espletamento dei compiti militari delle forze terrestri	2	CONSUMI INTERMEDI	4242/2	DLG n. 66 / 2010 art. 564	124.134
5	2	5	Sostegno logistico e supporto territoriale delle forze terrestri	2	CONSUMI INTERMEDI	4234/1	DLG n. 66 / 2010 art. 564	127.230,78
5	2	4	Formazione militare del personale delle forze terrestri	21	INVESTIMENTI FISSI LORDI E ACQUISTI DI TERRENI	7603/2	DL n. 307 / 1996 Art.2, Comma 3	138.000
5	2	4	Formazione militare del personale delle forze terrestri	2	CONSUMI INTERMEDI	4152/2	DLG n. 66 / 2010 art. 564	142.000,00
5	2	6	Approntamento, impiego e ricondizionamento dei Comandi e Reparti delle forze terrestri per le missioni internazionali	2	CONSUMI INTERMEDI	1189/8	L. n. 145 / 2016 art. 2	154.041
5	2	4	Formazione militare del personale delle forze terrestri	2	CONSUMI INTERMEDI	4272/4	DLG n. 66 / 2010 art. 564	192.382,00
5	2	6	Approntamento, impiego e ricondizionamento dei Comandi e Reparti delle forze terrestri per le missioni internazionali	21	INVESTIMENTI FISSI LORDI E ACQUISTI DI TERRENI	7418/1	DLG n. 66 / 2010 art. 564	221.356
5	2	4	Formazione militare del personale delle forze terrestri	2	CONSUMI INTERMEDI	4272/7	DLG n. 66 / 2010 art. 564	241.302,31
5	2	5	Sostegno logistico e supporto territoriale delle forze terrestri	21	INVESTIMENTI FISSI LORDI E ACQUISTI DI TERRENI	7416/1	DLG n. 66 / 2010 art. 564	987.456
5	2	6	Approntamento, impiego e ricondizionamento dei Comandi e Reparti delle forze terrestri per le missioni internazionali	21	INVESTIMENTI FISSI LORDI E ACQUISTI DI TERRENI	7417/1	L. n. 145 / 2016 Art.2	256.384,00

5	2	6	Approntamento, impiego e ricondizionamento dei Comandi e Reparti delle forze terrestri per le missioni internazionali	2	CONSUMI INTERMEDI	1189/5	L. n. 145 / 2016 art. 2	279.003
5	2	5	Sostegno logistico e supporto territoriale delle forze terrestri	2	CONSUMI INTERMEDI	4246/9	DLG n. 66 / 2010 art. 564	301.308
5	2	4	Formazione militare del personale delle forze terrestri	2	CONSUMI INTERMEDI	4272/1	DLG n. 66 / 2010 art. 564	316.478,24
5	2	3	Approntamento e impiego delle unità operative per l'espletamento dei compiti militari delle forze terrestri	2	CONSUMI INTERMEDI	4242/1	DLG n. 66 / 2010 art. 564	376.341
5	2	6	Approntamento, impiego e ricondizionamento dei Comandi e Reparti delle forze terrestri per le missioni internazionali	2	CONSUMI INTERMEDI	1189/7	L. n. 145 / 2016 art. 2	387.266,19
5	2	4	Formazione militare del personale delle forze terrestri	2	CONSUMI INTERMEDI	4272/5	DLG n. 66 / 2010 art. 564	258.000,00
5	2	5	Sostegno logistico e supporto territoriale delle forze terrestri	2	CONSUMI INTERMEDI	4153/13	DLG n. 66 / 2010 art. 564	415.527
5	2	6	Approntamento, impiego e ricondizionamento dei Comandi e Reparti delle forze terrestri per le missioni internazionali	2	CONSUMI INTERMEDI	1189/6	L. n. 145 / 2016 art. 2	554.884,44
5	2	4	Formazione militare del personale delle forze terrestri	21	INVESTIMENTI FISSI LORDI E ACQUISTI DI TERRENI	7414/1	DLG n. 66 / 2010 art. 564	356.000,00
5	2	5	Sostegno logistico e supporto territoriale delle forze terrestri	2	CONSUMI INTERMEDI	4246/8	DLG n. 66 / 2010 art. 564	1.036.097,02
5	2	5	Sostegno logistico e supporto territoriale delle forze terrestri	2	CONSUMI INTERMEDI	4246/1	DLG n. 66 / 2010 art. 564	1.666.937,89
5	2	5	Sostegno logistico e supporto territoriale delle forze terrestri	2	CONSUMI INTERMEDI	4246/10	DLG n. 66 / 2010 art. 564	2.028.855,00
5	2	5	Sostegno logistico e supporto territoriale delle forze terrestri	2	CONSUMI INTERMEDI	4246/4	DLG n. 66 / 2010 art. 564	2.608.000,00
5	2	5	Sostegno logistico e supporto territoriale delle forze terrestri	2	CONSUMI INTERMEDI	4153/2	DLG n. 66 / 2010 art. 564	3.489.549,60
5	2	4	Formazione militare del personale delle forze terrestri	2	CONSUMI INTERMEDI	4211/2	DLG n. 66 / 2010 art. 564	4.446.308,00
5	3	5	Sostegno logistico e supporto territoriale delle forze marittime	2	CONSUMI INTERMEDI	4341/18	DLG n. 66 / 2010 Art.564	190.000,00

5	3	4	Formazione militare del personale delle Forze marittime	2	CONSUMI INTERMEDI	4400/1	DLG n. 66 / 2010 art. 564	3.595.232,00
5	3	4	Formazione militare del personale delle Forze marittime	2	CONSUMI INTERMEDI	4400/2	DLG n. 66 / 2010 art. 564	851.000,00
5	3	4	Formazione militare del personale delle Forze marittime	2	CONSUMI INTERMEDI	4385/13	DLG n. 66 / 2010 Art.549	900.000,00
5	3	3	Approntamento e impiego delle Unità operative per l'espletamento dei compiti militari delle forze marittime	2	CONSUMI INTERMEDI	4399/1	DLG n. 66 / 2010 art. 564	75.000,00
5	3	6	Approntamento, impiego e ricondizionamento dei Comandi e dei Reparti delle Forze marittime per le missioni internazionali	2	CONSUMI INTERMEDI	1190/2	L n. 145 / 2016 Art.2	15.700.000,00
5	4	3	Approntamento ed impiego delle unità operative per l'espletamento dei compiti militari delle forze aeree	2	CONSUMI INTERMEDI	4515/1	DLG n. 66 / 2010 art. 564	13.518.971,00
5	1	6	Gestione e assistenza del personale dell'Arma	2	CONSUMI INTERMEDI	4875/1	DLG 860/1948	11.300.935,00
5	1	6	Gestione e assistenza del personale dell'Arma	2	CONSUMI INTERMEDI	4875/2	DLG 66/2010 art. 564	7.562.349,00
18	17	2	Gestione e assistenza del personale dei Carabinieri per la tutela forestale, ambientale e agroalimentare	2	CONSUMI INTERMEDI	2857/2	L n. 836 / 1973	529.338,00
18	17	6	Salvaguardia della biodiversità anche in attuazione di convenzioni internazionali, tutela e gestione delle aree naturali protette, educazione e monitoraggio ambientale	2	CONSUMI INTERMEDI	2941/5	L. 36/2004 art.2	36.045,00
5	1	7	Approntamento, impiego e ricondizionamento dei Comandi e Reparti dell'Arma dei Carabinieri per le missioni internazionali	2	CONSUMI INTERMEDI	1188/2	L n. 145 / 2016 Art.2	979.491,00
								93.866.785,57

Tabella 11

Metodi e strumenti per la valutazione del Progetto			
Approccio	Metodo	Strumenti	Dati(*)
Valutazione dell'efficienza della spesa formativa	Analisi di efficienza della formazione	Indicatori di costo unitario (costo per corso, per partecipante, per giornata/uomo); analisi comparativa tra enti; analisi di eterogeneità dell'efficienza mediante strumenti quantitativi (es. analisi di regressione; DEA, etc.);	SIFAD SIESTAT PORTALE ATHENA Dati di programmazione e di attuazione dei corsi Dati di frequenza dei corsi
Analisi di efficacia	Misto (quantitativo e qualitativo)	<i>Case Study Research</i> <i>Questionari sulla qualità percepita</i> <i>Indicatori di completamento dei percorsi, di conseguimento delle qualifiche e di raggiungimento degli obiettivi formativi</i>	Indagine sul campo (rilevazioni presso i discenti) Dati di frequenza e di esito dei corsi Piani di studio dei corsi
Analisi di implementazione	Misto (quantitativo e qualitativo)	Analisi dei processi e di coerenza rispetto agli obiettivi attesi (per componente, area tematica e tipologia di formazione); interviste semi-strutturate ai responsabili delle strutture	SIFAD SIESTAT PORTALE ATHENA Indagini sul campo (rilevazioni presso le strutture di impiego e di erogazione) Direttive per la formazione delle Forze Armate e dell'Arma dei Carabinieri Verbalì dei Comitati interforze per la formazione

(*) La fase preliminare della valutazione comprenderà una ricognizione puntuale e sistematica delle basi informative già disponibili con riferimento alle risorse finanziarie impiegate, ai corsi erogati, ai partecipanti, agli esiti formativi e alle esigenze formative delle strutture del Dicastero. Per ciascuna fonte saranno rilevati il soggetto responsabile, la copertura temporale, il livello di granularità, le variabili disponibili, la qualità e la completezza delle informazioni, nonché le modalità e le eventuali chiavi di raccordo necessarie per l'integrazione dei dati. La ricognizione consentirà di verificare l'effettiva disponibilità delle informazioni necessarie alle analisi e di individuare gli eventuali fabbisogni informativi da soddisfare mediante rilevazioni integrative presso i discenti e le strutture di impiego e di erogazione. La realizzazione del progetto di valutazione è subordinata all'effettiva disponibilità di un quadro informativo sufficientemente affidabile, strutturato e granulare.

Tabella 12

Quadro delle risorse finanziarie e strumentali per la valutazione del Progetto				
Tipologia risorsa	Numero risorse	Numero giorni	Costo giornaliero	Costo totale (in euro)
Preparazione, supporto, attività amministrativa e monitoraggio				
Responsabile del progetto	1	20	529,00	10.580,00
Dirigente militare area tecnico-operativa (ovvero) tecnico-amministrativa	1	30	265,00	7.950,00
Realizzazione della valutazione				
Valutatore Senior	6	75	247,50	111.375,00
Valutatore Junior	6	75	120,00	54.000,00
			TOTALE	183.905,00

Il gruppo di valutazione è composto da personale interno all'Amministrazione Difesa (A.D.) ed esterno. I costi riferiti al personale interno sono da considerarsi puramente figurativi (senza oneri aggiuntivi). Nello specifico le risorse umane impiegate per:

- la preparazione, il supporto, l'attività amministrativa e il monitoraggio sono interamente interne all'A.D.;
- la realizzazione della valutazione sono a composizione mista, prevalentemente interne. Per quelle esterne il costo effettivo sarà quantificato in sede di affidamento dell'incarico/servizio.

Tabella 13

Gruppo di valutazione			
Ruolo & Qualifica	Numero	Competenze sui temi del progetto	Esperienza in valutazione delle politiche pubbliche
Valutatore Senior	3	Esperienza nell'ambito della formazione successiva	Competenza e conoscenza nell'ambito della formazione successiva (almeno 5 anni di esperienza)
Valutatore Senior	1	Esperienza in ambito finanziario/contabile, analisi della spesa e dei fabbisogni	Competenza in ambito finanziario/contabile (almeno 5 anni di esperienza)
Valutatore Senior	1	<i>Esperto esterno in valutazione delle politiche per la formazione</i>	Competenza nel campo della valutazione delle politiche, in particolare con riferimento alle analisi di efficienza (almeno 5 anni di esperienza)
Valutatore Senior	1	<i>Esperto esterno in valutazione delle politiche per la formazione</i>	Competenza nel campo della valutazione delle politiche, in particolare con riferimento alle analisi di tipo qualitativo e nella progettazione di strumenti di rilevazione (survey design) (almeno 5 anni di esperienza)
Valutatore Junior	4	Esperienza nell'ambito della formazione	Analisi statistiche ed econometriche, progettazione di strumenti di rilevazione (survey design) (almeno 3 anni di esperienza)
Valutatore Junior	2	<i>Data analyst</i>	Competenze di gestione, elaborazione ed analisi dati, data processing di questionari e survey (almeno 3 anni di esperienza)

Nell'ambito del gruppo di valutazione, i profili professionali concorrono alle attività in funzione delle rispettive competenze. In particolare, i valutatori senior assicurano l'impostazione metodologica delle analisi riferite alle domande valutative e il coordinamento dell'elaborazione dei risultati; i valutatori junior supportano la ricognizione delle fonti, la raccolta e l'integrazione delle informazioni e le analisi di settore; i data analyst curano il trattamento e l'integrazione dei dati e la costruzione degli indicatori. Il gruppo concorre unitariamente alla predisposizione del rapporto finale di valutazione.

Tabella 84

				Cronoprogramma																																											
				2026												2027												2028												2029							
				G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G		
Progetto/ Attività	Soggetto responsabil e	Data Inizio	Data Fine																																												
1. Preparazione del Progetto di Valutazione	Responsabil e del Progetto e <i>stakeholder</i>	Gennaio 2026	Ottobre 2026																																												
2. Costituzione del gruppo di valutazione	Responsabil e del Progetto	Settembre 2027	Aprile 2028																																												
3. Raccolta dati e informazioni	Responsabil e del Progetto e <i>team</i> di valutatori	Gennaio 2028	Ottobre 2028																																												
4. Analisi e interpretazione dei dati raccolti	Responsabil e del Progetto e <i>team</i> di valutatori	Novembre 2028	Marzo 2029																																												
5. Redazione del report di valutazione	Responsabil e del Progetto e <i>team</i> di valutatori	Febbraio 2029	Aprile 2029																																												
6. Discussione dei risultati e delle raccomandazio ni della valutazione	Responsabil e del Piano, responsabil e del progetto, <i>team</i> di valutatori e <i>stakeholder</i>	Maggio 2029	Maggio 2029																																												
7. Elaborazione opzioni di riforma	Responsabil e del Piano, responsabil e del Progetto e <i>team</i> di valutatori	Giugno 2029	Giugno 2029																																												