

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE

2026-2028



MINISTERO DELLA DIFESA

Scansioni il QR CODE
per ottenere il PDF



www.difesa.it

CONCEPT:

Il PIAO 2026–2028 fornisce un quadro organico delle strategie, delle priorità operative e delle previsioni di impiego delle risorse del Dicastero per il triennio di riferimento. Il documento integra le linee di programmazione economico-finanziaria con le esigenze organizzative e gestionali, offrendo una visione unitaria degli obiettivi e degli interventi necessari per garantire l'efficacia complessiva dell'azione amministrativa.

In questo contesto, il PIAO rappresenta allo stesso tempo una fotografia aggiornata dello stato dell'organizzazione e un piano di sviluppo pluriennale orientato al miglioramento continuo. Le misure programmate mirano a potenziare l'efficienza dei processi, sostenere le capacità operative dello Strumento militare e favorire l'innovazione, con particolare attenzione ai *trend* tecnologici e alle esigenze emergenti in ambito sicurezza e difesa.

Il documento presenta, inoltre, una veste grafica rinnovata, concepita per assicurare una comunicazione più chiara, accessibile e trasparente. Tale impostazione contribuisce a migliorare la comprensione, da parte dei cittadini e degli *stakeholder* istituzionali, del ruolo svolto dal Dicastero, delle attività delle Forze Armate e delle scelte strategiche effettuate in materia di sicurezza nazionale.

Redazione:

Ministero della Difesa
Via XX settembre n. 8
00187 - ROMA

RIFERIMENTI

Atto di Indirizzo per l'avvio del ciclo integrato di programmazione della *performance* e di formazione del bilancio di previsione per l'E.F. 2026 e la programmazione pluriennale 2027-2028.

Nota Integrativa allo stato di previsione della spesa per il triennio 2026-2028.

Legge 30 dicembre 2025, n. 199, recante "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2026 e bilancio pluriennale per il triennio 2026-2028".

Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione per l'anno 2026 adottata con decreto del Ministro della difesa in data 9 gennaio 2026.

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE

2026-2028

INDICE DEI CONTENUTI

Sommario

PREMESSA

1	SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	2
1.1	L'Amministrazione.....	2
1.1.1.	Evoluzione della Difesa	2
1.1.2.	Struttura organica dello Strumento militare	3
2	VALORE PUBBLICO, <i>PERFORMANCE</i> E ANTICORRUZIONE.....	6
2.1	Valore Pubblico	6
2.2	<i>Performance</i>	10
2.2.1	Priorità Politiche dell'Amministrazione.....	11
2.2.2	Il processo di programmazione degli Obiettivi dell'Amministrazione	11
2.2.3	Obiettivi individuali.....	17
2.2.4	Gli obiettivi per favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere.....	18
2.3	Rischi corruttivi e trasparenza	20
2.3.1	Introduzione.....	20
2.3.2	Ambito di applicazione.....	21
2.3.3	Organizzazione prevenzionale anticorruptiva del Ministero della Difesa	21
2.3.4	Processo di elaborazione della Sezione Rischi corruttivi e trasparenza	22
2.3.5	Prevenzione della corruzione.....	23
2.3.6	Il processo di gestione del rischio	23
2.3.7	Il contesto interno	24
2.3.8	Mappatura dei processi e aree di rischio	24
2.3.9	Il contesto esterno	24
2.3.10	Valutazione del rischio	25
2.3.11	Trattamento del rischio.....	26
2.3.12	Processo di revisione periodico delle attività di gestione del rischio	27
2.3.13	La trasparenza	28

2.3.14	Gli obblighi di pubblicazione.....	28
2.3.15	Accesso civico semplice e accesso civico generalizzato (“FOIA”)	29
2.3.16	AUSA e RASA (Anagrafe Unica per le Stazioni Appaltanti e Responsabili dell’Anagrafe per le Stazioni Appaltanti).....	30
2.3.17	Le principali azioni adottate in materia di trasparenza nel 2025.....	30
2.3.18	Iniziative di comunicazione della trasparenza	31
2.3.19	Priorità di intervento in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza	32
2.3.20	Coordinamento e integrazione tra la prevenzione della corruzione, la promozione della trasparenza e la <i>performance</i>	35
3	ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	38
3.1	Struttura organizzativa	38
3.1.1.	Modello organizzativo adottato dall’AD	38
3.1.2	Suddivisione delle competenze nella Difesa	40
3.1.3	Assetto numerico del Ministero della Difesa	43
3.2	Organizzazione del lavoro agile	44
3.2.1	Organizzazione del lavoro agile.....	44
3.2.2	Modalità attuative del lavoro agile nel Ministero Difesa	45
3.2.2.1	Atto Ricognitorio sul Lavoro Agile nel Ministero Difesa	47
3.2.3	Modalità attuative di altre forme di lavoro a distanza nel Ministero Difesa	48
3.2.4	Aggiornamento della Mappatura delle attività compatibili con il lavoro agile	49
3.2.5	Il monitoraggio quantitativo.....	49
3.2.6	Questionario Lavoro Agile (monitoraggio qualitativo).....	52
3.2.7	Fattori abilitanti.....	52
3.2.7.1	La Formazione	54
3.2.7.2	Ammodernamento Tecnologico e digitalizzazione dei processi.....	55
3.3	Pianificazione triennale dei fabbisogni di personale 2025-2027	56
3.3.1	Rappresentazione della consistenza di personale al 31 dicembre dell’anno precedente.	56
3.3.2	Programmazione strategica delle risorse umane	59
3.3.3.	Strategia di copertura del fabbisogno.....	67
3.4	La strategia della formazione	70
3.4.1	La formazione del personale militare	70
3.4.2	La formazione del personale civile.....	72
4.	MONITORAGGIO	78
4.1	Il ciclo della <i>performance</i>, il ciclo di programmazione finanziaria e quello di programmazione strategica	78

Il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) è il nuovo modello di programmazione triennale integrata per le pubbliche amministrazioni e costituisce una concreta semplificazione della burocrazia a tutto vantaggio delle Amministrazioni, che permette all'Italia di compiere un altro passo decisivo verso una dimensione di maggiore efficienza, efficacia, produttività e misurazione della *performance*, migliorando la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese.

Tale documento, da adottare entro il 31 gennaio di ciascun anno, è stato introdotto dall'articolo 6 del decreto-legge n. 80/2021, convertito della legge n. 113/2021. Gli adempimenti assorbiti dal PIAO e le relative modalità di monitoraggio sono stati individuati con decreto del Presidente della Repubblica 24 giugno 2022, n. 81, secondo una logica di integrazione e semplificazione della programmazione. Nel PIAO del Ministero della Difesa confluiscono, da una parte, le finalità istituzionali e la *mission* pubblica del Dicastero, dall'altra, l'organizzazione e le azioni della Difesa in funzione del soddisfacimento dei bisogni generali e collettivi. L'adozione di un documento unico è funzionale a semplificare l'azione amministrativa, oltre che a illustrare l'interrelazione tra le diverse attività che fanno capo all'Amministrazione della Difesa.

Il PIAO è stato redatto in aderenza alle linee programmatiche enunciate a inizio mandato governativo e in conformità ai contenuti dell'Atto di Indirizzo per l'avvio del ciclo integrato di programmazione della *performance* e di formazione del bilancio di previsione per l'esercizio finanziario 2026 e la programmazione pluriennale 2027-2028, emanato con decreto del Ministro della difesa in data 22 settembre 2025. Quest'ultimo, in particolare, ha definito le linee di indirizzo generali della Difesa con un orizzonte programmatico triennale, definendo le Priorità Politiche che devono orientare l'attività di programmazione integrata della Difesa nella triplice dimensione finanziaria, strategica ed economico-analitica ed i discendenti Obiettivi strategici/strutturali connessi alle risorse finanziarie impegnate dalle aree del Dicastero.

Il quadro complessivo degli obiettivi da perseguire nel 2026 è stato affinato e consolidato, ai vari livelli di articolazione del processo di programmazione, contestualmente e funzionalmente alla predisposizione della "Nota integrativa allo stato di previsione della spesa per l'esercizio finanziario 2026 e per il triennio 2026-2028". Inoltre, con la direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione per l'anno 2026, adottata con decreto del Ministro della difesa in data 9 gennaio 2026, sono stati definiti obiettivi, priorità, piani e programmi da attuare nell'esercizio finanziario 2026 e, al contempo, sono state attribuite e ripartite le risorse agli Enti/Organi Programmatori ai fini dell'impiego operativo ed ai dirigenti generali titolari dei Centri di Responsabilità ai fini dell'amministrazione.

Il documento si articola in quattro Sezioni:

- una prima parte, denominata "Scheda anagrafica dell'Amministrazione", in cui vengono delineati compiti e struttura della Difesa;
- una seconda, denominata "Valore pubblico, *performance* e anticorruzione", dedicata all'analisi del contributo della Difesa alla creazione di Valore Pubblico, recante, tra l'altro, una descrizione del ciclo della *performance* del Dicastero e l'elenco delle misure, attività e pratiche volte a prevenire, individuare e contrastare i fenomeni di illegalità, con l'obiettivo di accrescere il grado di trasparenza dell'Amministrazione;
- una terza parte, denominata "Organizzazione e capitale umano" in cui viene descritta la struttura organizzativa, la pianificazione del fabbisogno di personale, le strategie e gli strumenti da implementare e le policy connesse alla formazione e allo sviluppo delle risorse umane;
- una quarta, denominata "Monitoraggio" che illustra il sistema integrato di monitoraggio della *performance*, della programmazione finanziaria e strategica della Difesa.

Il documento è inoltre corredato da alcuni Allegati dedicati agli elementi tecnici di dettaglio.

PREMESSA

Il testo del PIAO è stato elaborato dalla Cabina di regia istituita dal Capo di Stato Maggiore della Difesa in data 10 luglio 2024, di cui fanno parte i referenti delle articolazioni del Dicastero aventi competenze negli ambiti tematici corrispondenti alle Sezioni e sotto-Sezioni di cui il medesimo si compone, con il supporto metodologico dell'Organismo indipendente di valutazione della *performance* della Difesa.

A conclusione dell'iter preparatorio, il documento è stato definitivamente approvato in esito a un coordinamento interno agli Uffici di diretta collaborazione del Ministro della difesa.

SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

SCHEDA ANAGRAFICA
DELL'AMMINISTRAZIONE DIFESA ITALIANA

SCHEDA ANAGRAFICA
DELL'AMMINISTRAZIONE DIFESA ITALIANA

Ministero della Difesa

1 SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

1.1 L'Amministrazione

Al **Ministero della Difesa** sono attribuiti compiti istituzionali in materia di difesa e sicurezza militare dello Stato, politica militare e partecipazione a missioni a supporto della pace, partecipazione a organismi internazionali di settore, pianificazione generale e operativa delle Forze armate e interforze, pianificazione relativa all'area industriale di interesse della Difesa. In particolare, i compiti delle **Forze armate**, fissati dal quadro legislativo nazionale¹, sono:

- difesa dello Stato (prima missione) contro ogni possibile aggressione e a salvaguardia dell'integrità del territorio nazionale, delle vie di comunicazione marittime e aeree, delle infrastrutture spaziali e dello spazio cibernetico di interesse, delle aree di sovranità nazionale e dei connazionali all'estero;
- difesa degli spazi euro-atlantici (seconda missione), con i *partner* dell'Alleanza Atlantica ed europei, partecipando attivamente ai consolidati meccanismi di prevenzione, deterrenza e difesa collettiva della NATO e concorrendo al rafforzamento del pilastro europeo di difesa, in un'ottica di complementarità degli sforzi posti in essere dalla NATO e dall'Unione Europea;
- contributo alla pace e alla sicurezza internazionale (terza missione), mediante la partecipazione a operazioni di prevenzione e gestione delle crisi, nell'ambito delle Organizzazioni Internazionali – *in primis* la NATO, l'Unione Europea e le Nazioni Unite – e/o di iniziative bilaterali/multilaterali, quale contributo alla costruzione di un ordine internazionale stabile, sicuro e rispettoso della legalità;
- concorso alla salvaguardia delle libere istituzioni e svolgimento di compiti specifici (quarta missione), in circostanze di pubblica calamità ed in altri casi di straordinaria necessità e urgenza, nonché in altre attività concorsuali e di pubblica utilità.

1.1.1. Evoluzione della Difesa

In relazione all'assetto strutturale e organizzativo della Difesa e delle Forze armate, l'ultimo importante programma di riordino è stato tracciato dalla legge delega n. 244/2012 ed attuato attraverso l'adozione del decreto legislativo 28 gennaio 2014 n.7 e successive modificazioni².

Ciò nonostante, a fronte del delicato scenario in atto e della necessità di assicurare gli stessi elevati livelli di prontezza operativa per l'assolvimento dei compiti istituzionali delle Forze armate, la Difesa ha continuato e continua a portare avanti il processo di trasformazione a suo tempo avviato. Ne sono esempio i provvedimenti normativi emanati nel 2024 e 2025 che confermano il rinnovamento dell'esistente impianto normativo e tesi, *in primis*, a proseguire il processo di riorganizzazione delle strutture di Vertice del dicastero. In particolare, tra i principali si annoverano:

¹ La norma di riferimento è il d.lgs. n. 66/2010, recante "Codice dell'Ordinamento Militare" (COM) ed, in particolare, il Libro Primo, Titolo III, concernente l'organizzazione del Ministero della Difesa.

² Tutti i provvedimenti disposti dal citato D.Lgs. 7/2014 sono stati completati, come previsto al termine del sessennio disposto dalla stessa legge di delega, nel 2019 da EI e MM; nel 2024 l'AM che ha adottato gli ultimi provvedimenti ordinativi di soppressione, di "minore portata", stabiliti dalle citate norme.

- D.P.C.M. 20 giugno 2024, n. 99 recante modifiche al d.P.R. n.90/2010 (TUOM) in materia di organizzazione del Ministero della Difesa, che ridefinisce l'organizzazione dell'Area Tecnico-Amministrativa (T/A)³ centrale e degli Uffici di Diretta Collaborazione (UDC);
- D.M. 20 marzo 2025, concernente la Struttura della Direzione nazionale degli armamenti (DNA), del Segretariato generale della difesa (SGD) e delle Direzioni generali (DG);
- D.M. 20 marzo 2025, concernente la struttura degli Uffici centrali del Ministero della Difesa, in attuazione dell'art.113 del TUOM;
- D.M. 23 giugno 2025 recante la tabella di definizione delle posizioni dirigenziali di livello non generale dei Dirigenti civili del Ministero della Difesa.

Contestualmente, nel corso del **2025**, è proseguito il processo di rinnovamento ed ammodernamento nell'Area Tecnico-Operativa, sia a livello Interforze⁴, sia nell'ambito delle singole Forze armate⁵. Tale processo, volto a perseguire ulteriori ottimizzazioni delle strutture ordinarie ed organiche attraverso interventi di soppressione, accorpamento e riorganizzazione, nonché costituzioni di strutture ordinarie di carattere operativo, logistico e formativo, territoriale e periferico, avrà significativi effetti già a partire dal **2026**.

In sintesi, l'evoluzione della Difesa in termini strutturali-organizzativi è dettata dalla necessità di far fronte, sia alle sfide “tradizionali” che alle “nuove” che acquisiscono priorità nel mutevole scenario nazionale ed internazionale. In termini di metodo, tale evoluzione continua a perseguire l'unificazione in ottica interforze ispirandosi alla semplificazione organizzativa, la riduzione dei livelli gerarchici ed il maggiore accentramento delle loro funzioni, la standardizzazione organizzativa tra le F.A., la riduzione del numero delle infrastrutture e dei sedimi della Difesa, anche attraverso la co-ubicazione, ove costo-efficace, di più Enti.

1.1.2. Struttura organica dello Strumento militare

La recente riconfigurazione dello Strumento militare secondo un Modello a 160.000 unità, di cui al D.lgs. n. 185/2023, rappresenta un fondamentale intervento legislativo teso a superare la contrazione dei volumi organici delle Forze armate imposta dalla Legge n.244/2012, riconducendone le dotazioni (esclusi l'Arma dei Carabinieri e il Corpo delle Capitanerie di porto) a livelli tali da assicurarne la capacità di assolvimento dei compiti istituzionali. Il citato provvedimento, attuativo delle deleghe di cui all'articolo 9, comma 1, lettere a) e c), della L. n. 119/2022, si innesta nell'ambito di un processo di revisione dello Strumento militare avviato dalla citata legge delega, volto a conseguire un Modello di difesa rispondente alle accresciute esigenze capacitive, tenuto conto del mutato scenario di riferimento.

Al riguardo, si evidenziano di seguito le principali previsioni introdotte dalla citata L. n. 119/2022:

³ Il DPCM 99/24, tra l'altro, ha sancito la separazione dei ruoli di Segretario Generale della Difesa e di Direttore Nazionale degli Armamenti, avviata dal Decreto Legge n. 75 del giugno 2023, al fine di garantire un'efficace e pronta risposta dell'Amministrazione della Difesa alle sfide globali.

⁴ Per gli Elementi di Organizzazione (EdO) posti alle dipendenze del Capo di Stato Maggiore della Difesa (Ca.SMD).

⁵ Con atti adottati dai Capi di Stato Maggiore di F.A. in virtù delle rispettive potestà ordinarie.

- il differimento – dal 2024 al 2033 – del termine per il conseguimento del Modello di difesa di riferimento;
- l'istituzione delle nuove figure dei “Volontari in ferma iniziale” e dei “Volontari in ferma triennale”, in sostituzione, rispettivamente, dei “Volontari in ferma prefissata di un anno” e dei “Volontari in ferma prefissata quadriennale”, con l'aggiornamento del relativo stato giuridico e del trattamento economico in senso migliorativo;
- un ulteriore pacchetto di deleghe legislative volte, tra l'altro, a implementare:
 - iniziative per ridefinire la formazione dei volontari in ferma;
 - ulteriori riserve nelle procedure concorsuali a favore dei citati volontari;
 - la revisione della struttura organizzativa e ordinativa del Servizio sanitario militare.

Il processo in atto di revisione dello Strumento militare proseguirà, pertanto, nel rispetto delle linee di indirizzo del Sig. Ministro della Difesa (“*Atto di indirizzo 2026-2028*”), nonché dei vincoli di bilancio, e sarà volto principalmente a:

- finalizzare le suddette deleghe legislative *ex L. n. 119/2022*⁶;
- conseguire, quantitativamente e qualitativamente, un modello di Difesa in linea con gli impegni assunti in ambito NATO e con le esigenze definite nell'ambito del Piano Militare di Difesa Nazionale;
- promuovere l'istituzione di una “riserva operativa”, costituita da un contingente di personale volontario di pronto impiego, sia in territorio nazionale che all'estero, in casi di particolari necessità, integrativo rispetto alle dotazioni effettive degli organici dei ruoli di base delle tre Forze armate. In tale ambito, valorizzare altresì lo strumento della cd. “riserva selezionata”, prevedendo una sua riorganizzazione, in termini capacitivi e quantitativi, che permetta di garantire - a supporto delle Forze armate - la disponibilità di “figure altamente specializzate”;
- adottare specifiche iniziative volte a rendere maggiormente proficui gli strumenti reclutativi orientati a reperire professionalità nei settori *cyber* e spazio;
- promuovere iniziative normative volte ad intervenire, in modo strutturale, sulla tematica relativa al transito del personale militare nei ruoli civili della Difesa, con l'obiettivo di preservare l'operatività dello Strumento militare;
- valorizzare lo *status* del militare attraverso l'equi-ordinazione nell'ambito del Comparto Difesa, Sicurezza e Soccorso pubblico e maggiore *welfare state*.

⁶Da esercitare entro il 6 gennaio 2026, a norma della legge 28 novembre 2023, n. 201 che ne ha prorogato i termini.

VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE



2 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

2.1 Valore Pubblico

La presente sottosezione del PIAO è dedicata all'analisi del contributo dell'Amministrazione Difesa alla creazione di Valore Pubblico, ovvero al miglioramento del “*livello di benessere economico, sociale e ambientale dei destinatari delle politiche e dei servizi di una Pubblica Amministrazione*”⁷, nella considerazione che per poter creare Valore Pubblico l'Amministrazione deve aver cura sia degli impatti interni (salute dell'ente) sia degli impatti esterni⁸, al fine di conseguire un miglioramento coordinato ed equilibrato della propria *performance*.

Il “Valore Pubblico” del Dicastero è espressione della funzione istituzionale ad esso attribuita, finalizzata alla tutela degli interessi fondamentali dello Stato e della collettività nella cosiddetta “Funzione Difesa” articolata in quattro missioni strategiche, richiamate anche nell'ultimo Atto di Indirizzo 2026–2028 (vedi paragrafo 1.1)

Tali missioni, pur non traducendosi, nella generalità dei casi, in servizi erogati a domanda individuale, costituiscono una forma elevata e strutturale di Valore Pubblico, in quanto assicurano condizioni di sicurezza, stabilità e legalità che abilitano l'esercizio dei diritti fondamentali e la piena operatività delle istituzioni democratiche.

Con il citato Atto di Indirizzo, la Difesa ha definito e rafforzato il concetto di **valore pubblico**, arricchendolo con una serie di elementi strategici fondamentali.

Innanzitutto, è stata proposta una **visione strategica orientata all'innovazione**, capace di coniugare il rispetto per la tradizione con l'apertura al cambiamento. Si supera così la logica del semplice ridimensionamento, puntando invece a trasformare ciò che già esiste in nuove opportunità di crescita e sviluppo.

Un altro aspetto centrale è il **processo di pianificazione strategica**, che consente di tradurre le **Priorità Politiche** – definite a livello politico e istituzionale⁹ – in **obiettivi operativi concreti**,

⁷ Dipartimento della Funzione Pubblica, Linee guida per il Piano della performance – Ministeri, n. 1, giugno 2017

⁸ La dimensione dell'impatto esprime l'effetto generato da una politica o da un servizio sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine, nell'ottica della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere rispetto alle condizioni di partenza.

Per individuare i diversi ambiti di impatto atteso, le Linee Guida n. 1/2017 e 2/2017 diramate dal Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri propongono, a titolo di esempio, non esaustivo, le seguenti categorie:

impatto sociale: esprime l'impatto indotto sulle varie componenti della società e sulle relative condizioni sociali e può essere misurato in valori assoluti oppure come variazione percentuale rispetto allo stato di bisogno;

impatto economico: esprime l'impatto indotto sulle varie componenti del tessuto economico e sulle relative condizioni economiche e può essere misurato in valori assoluti oppure come variazione percentuale rispetto alla condizione economica di partenza;

impatto ambientale: esprime l'impatto indotto sulle varie componenti del contesto geo-morfologico in cui opera l'amministrazione e sulle relative condizioni ambientali e può essere misurato in valori assoluti oppure come variazione percentuale rispetto alla condizione ambientale di partenza.

⁹ Nell'Atto di indirizzo per l'avvio del ciclo integrato di programmazione della performance e di formazione del bilancio di previsione per l'e.f. 2026 e la programmazione pluriennale 2027-2028 del Ministero della Difesa vengono di seguito definite le Priorità Politiche alla base del ciclo della performance e della programmazione economico finanziaria per il triennio di riferimento.

1. PP1 Operatività ed impiego.

Dettagliato in 11 priorità, in cui vengono definiti:

- i principi da seguire per garantire l'operatività dello Strumento militare;
- i criteri da rispettare per il suo impiego effettivo.

2. PP2 Ammodernamento.

Dettagliato, in 18 priorità, relativi al piano di ammodernamento per:

- la Componente Interforze e le singole Forze Armate;
- la politica industriale;
- la ricerca militare.

3. PP3 Revisione della governance e dei processi.

Dettagliato in 17 priorità, che declinano:

- i principi a cui ispirare la prosecuzione del processo di trasformazione della Difesa;

supportati da **indicatori** e **piani di azione**. Questo processo viene costantemente monitorato dall'**Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)**, garantendo coerenza e trasparenza nell'attuazione.

Le **Priorità Politiche** individuate, ovvero **operatività e impiego, ammodernamento e governance/processi**, costituiscono la base per programmare le attività delle aree tecnico-operative e tecnico-amministrative del Dicastero.

Infine è stata data grande attenzione all'**ammodernamento tecnologico**, con un *focus* particolare sui domini **spaziale, cyber** e sui **sistemi C2 integrati**, valorizzando l'**interoperabilità** e la capacità di adottare **processi decisionali agili**, elementi essenziali per costruire un valore pubblico della Difesa solido e credibile nel contesto internazionale¹⁰.

Alla luce delle nuove e complesse sfide di sicurezza, si rende urgente adottare scelte strategiche mirate a:

- **Riadattare lo Strumento militare nazionale**, rendendolo idoneo a fronteggiare sia il possibile ritorno di minacce statuali su larga scala – a lungo considerate improbabili – sia le nuove e sempre più avanzate minacce provenienti dal dominio aerospaziale;
- **Garantire il presidio del dominio subacqueo**, la protezione delle infrastrutture critiche e la sicurezza dei flussi di dati che scorrono sotto i nostri mari, elementi vitali per la resilienza del Paese;
- **Contrastare la disinformazione, la guerra cognitiva e le minacce asimmetriche**, rafforzando le capacità di difesa attiva nel dominio cibernetico e assicurando la protezione continua delle reti e delle informazioni strategiche;
- **Potenziare l'intelligence militare**, riconoscendone il ruolo abilitante per l'efficacia dell'intero sistema difensivo, attraverso adeguati strumenti legislativi e organizzativi e garantendo al personale le tutele funzionali necessarie per assicurare tempestività, precisione e continuità informativa a supporto delle operazioni, della logistica e del *procurement*¹¹.

Tutti questi elementi mostrano chiaramente che il **valore pubblico** generato dal sistema Difesa **non può essere misurato soltanto attraverso indicatori numerici o tecnici**. Conta anche – e soprattutto – la **qualità complessiva** del sistema stesso, la sua **credibilità, prontezza, integrazione, sostenibilità, trasparenza** e, infine, la sua **capacità di generare fiducia e sicurezza** per l'intera comunità nazionale.

-
- l'ottimizzazione dei processi;
 - le indicazioni di base per la gestione delle tematiche infrastrutturali, energetiche e ambientali;
 - le indicazioni circa la politica del personale militare e civile.

Le citate Priorità Politiche dovranno orientare l'azione delle aree tecnico-operativa e tecnico-amministrativa del Dicastero, nonché delle articolazioni di diretta collaborazione dell'A.P., nella pianificazione, conduzione, monitoraggio e valutazione delle attività di rispettiva competenza.

¹⁰ Nel quadro geostrategico contemporaneo, l'ordine internazionale vive una profonda trasformazione, segnata dalla crescente centralità della competizione strategica, ormai elemento strutturale e permanente delle relazioni tra Stati e attori globali estesa oltre i domini tradizionali terrestri, marittimo e aereo, interessando nuovi domini e dimensioni strategiche:

cibernetica, con attacchi a infrastrutture, mercati e opinioni pubbliche;
cognitiva, attraverso campagne di disinformazione e propaganda;
spaziale, con la crescente vulnerabilità dei sistemi satellitari;

subacquea, cruciale per la protezione di gasdotti, oleodotti, infrastrutture digitali e per l'accesso alle risorse minerarie.

Ad esse si aggiungono le tecnologie emergenti e dirompenti – intelligenza artificiale, sistemi autonomi, biotecnologie e capacità quantistiche – destinate a ridefinire gli equilibri militari, industriali ed economici, ma portatrici anche di nuovi rischi di dipendenza e vulnerabilità.

¹¹ In coerenza con tale visione, il Ministero della Difesa individua specifici Obiettivi di Valore Pubblico che traducono le missioni istituzionali e le Priorità Politiche in risultati attesi per la collettività, misurabili in termini di impatto economico, sociale, istituzionale e di sicurezza. Tali Obiettivi costituiscono il riferimento strategico per l'intero ciclo integrato di programmazione, performance e bilancio.

Inoltre lo sforzo della Difesa per poter assolvere ai compiti assegnati richiede una visione chiara e definita, capace di combinare innovazione e tradizione, per permettere alle Forze Armate di evolvere adeguandosi ai tempi.

La visione, pertanto, è quella di: *Realizzare un **Sistema Difesa sinergico nelle sue componenti, che esprima capacità all'avanguardia dello spettro operativo e quindi capace di generare effetti rilevanti nei possibili scenari di impiego; caratterizzato da processi decisionali agili, flessibili e adattivi; integrabile con ruoli di leadership nei meccanismi di risposta sovranazionali; baluardo credibile di difesa e sicurezza***¹².

Il Valore Pubblico generato dal Sistema Difesa, coerentemente con questa visione, è oggetto di monitoraggio sistematico mediante indicatori di impatto idonei a rappresentare non solo l'efficienza dell'azione amministrativa, ma anche gli effetti prodotti in termini di sicurezza, affidabilità e qualità istituzionale, benessere organizzativo e fiducia dei cittadini. Tali indicatori sono operativamente declinati nella Sottosezione Performance del PIAO e nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), assicurando il collegamento tra obiettivi strategici, risultati conseguiti e impatti generati per la collettività.

Nell'ambito del valore pubblico, svolge un ruolo cruciale anche la **Carta dei Servizi**, poiché definisce gli *standard* di qualità e le modalità di fruizione dei servizi erogati dall'Amministrazione, garantendo la trasparenza e la responsabilità dell'azione amministrativa, oltre a costituire uno strumento di rendicontazione e di dialogo continuo con i cittadini, assicurando che le loro esigenze siano al centro della progettazione e valutazione dei servizi pubblici.

Con l'adozione della Carta dei Servizi, l'Amministrazione si impegna a costruire un modello organizzativo orientato alla **qualità, all'efficienza e alla fiducia reciproca** tra istituzioni e cittadini, promuovendo una gestione pubblica capace di generare valore condiviso e di rispondere in modo concreto ai bisogni della collettività. In proposito, in attuazione della **Priorità Politica 3.12 – “Aspetti del bilancio connessi al funzionamento”**, sarà proseguita l'attività di **rilevazione del grado di soddisfazione** degli utenti, interni ed esterni, rispetto ai servizi erogati (*customer satisfaction*).

A partire dal 2024, inoltre, la Difesa ha adottato un **modello di valutazione partecipativa**, in linea con gli indirizzi del Dipartimento della Funzione Pubblica. L'obiettivo è misurare la *performance*

¹² Sono state individuate tre macro-aree di prioritario intervento, necessarie per avviare i processi discendenti di pianificazione ed esecuzione da parte degli organi di vertice della Difesa e per generare una riflessione tra e nelle Istituzioni dello Stato sul significato della Difesa e sul suo ruolo a sostegno delle politiche nazionali.

1. OPERATIVITÀ E IMPIEGO DELLE FORZE ARMATE

Disporre di Forze Armate credibili, capaci di esprimere adeguati livelli di efficienza, prontezza ed efficacia nei diversi scenari di impiego, integrate tra loro e interoperabili, con ruoli di leadership, sia in ambito multinazionale – in seno ad alleanze e coalizioni o con Paesi partner – sia in ambito nazionale, in supporto alle diverse articolazioni governative.

2. AMMODERNAMENTO DELLO STRUMENTO MILITARE

Realizzare uno Strumento militare efficiente ed efficace, realmente integrato, tecnologicamente all'avanguardia e dotato di adeguati livelli di prontezza operativa e logistica, capace di esprimere una deterrenza e difesa credibili, disponendo di concrete capacità operative in grado di generare effetti decisivi in tutti i domini e assicurando un contributo qualificato e incisivo nell'ambito delle relazioni internazionali e in seno all'Alleanza Atlantica e all'Unione Europea.

3. REVISIONE DELLA GOVERNANCE E DEI PROCESSI

Adottare un concreto processo di rinnovamento e trasformazione dell'attuale architettura della Difesa che consenta di comprendere e, auspicabilmente, anticipare gli eventi che caratterizzano il complesso contesto di riferimento. Questo processo dovrà consentire alle Forze Armate di incrementare la loro resilienza e la rapidità dei processi decisionali, in modo da essere sempre al passo con i cambiamenti dell'ambiente in cui si opera ovvero muoversi almeno alla stessa velocità con cui si muovono le minacce agli equilibri di sicurezza internazionale.

Il perseguimento degli obiettivi descritti richiede, a premessa di una corretta allocazione delle risorse finanziarie, la definizione e il dettaglio di appositi indirizzi di *policy*.

dell'Amministrazione attraverso il **coinvolgimento diretto dei cittadini e degli utenti** (sia esterni che interni) lungo l'intero ciclo della *performance*, dalla programmazione alla valutazione.

L'implementazione di questo modello è articolata in **7 fasi**, dettagliate in un apposito piano triennale di attuazione (Allegato "O" del Sistema di Misurazione e di Valutazione della *Performance* – SMVP).

L'anno 2024, come detto, ha segnato l'inizio della progettualità, concentrandosi sull'identificazione e predisposizione di una mappatura degli *stakeholder* del Ministero della Difesa, con l'indicazione dei servizi potenzialmente sottoponibili a valutazione.

Nel 2025, il Dicastero ha posto in essere ulteriori attività tese a definire gli elementi necessari per l'attuazione della valutazione partecipativa:

- identificazione all'interno della Carta dei Servizi delle attività che più si prestano alla valutazione medesima (Accesso alla consultazione degli archivi storici e biblioteche; Banca dati dei caduti in guerra; Sacrali militari);
- individuazione e classificazione del corretto campione di cittadini/utenti.

Per il 2026 è prevista la fase operativa e conclusiva del citato piano triennale, che si concentrerà sulla misurazione effettiva della *performance* dei risultati e sulla trasformazione in valore pubblico.

Tale processo si articolerà nelle seguenti fasi:

- definizione delle dimensioni di *performance* organizzativa per la valutazione dei servizi e delle attività selezionate attraverso l'individuazione di **Obiettivi e Indicatori** da misurare, differenziati per **servizi di front office** (per utenti esterni/finali) e **servizi di back-office/Amministrazione generale** (per utenti interni);
- motivazione dei cittadini e/o degli utenti nonché dei dipendenti coinvolti nella valutazione, attraverso l'attività di comunicazione, formazione e socializzazione;
- valutazione delle attività e/o dei servizi, attraverso il monitoraggio semestrale dei dati raccolti (da intervento diretto e altre fonti), rielaborazione, analisi, interpretazione e comunicazione degli esiti della valutazione;
- utilizzo dei risultati ai fini della valutazione della *performance* organizzativa, ovvero, valutazione degli effetti, riprogettazione migliorativa dei servizi e/o delle attività, tenendo conto delle esigenze e aspettative del cittadino/utente, proposte di modifica in fase di predisposizione del PIAO dell'anno successivo per la creazione di valore pubblico.

In sintesi, il piano triennale in argomento istituisce un meccanismo rigoroso e partecipativo che, partendo dall'identificazione dei servizi e degli *stakeholder*, culminerà con la **misurazione della performance** e la generazione di **proposte concrete di miglioramento** per la programmazione futura (PIAO), **integrando in modo sistematico il punto di vista degli stakeholder nella programmazione, nella misurazione e nel miglioramento continuo delle attività e dei servizi.**

Tale approccio partecipativo consentirà di rafforzare il **miglioramento continuo della performance organizzativa** e di consolidare la **fiducia dei cittadini** nelle istituzioni pubbliche, garantendo servizi sempre più efficaci, trasparenti e orientati ai reali bisogni della comunità. In [Allegato A](#) è riportato il dettaglio dei servizi (e dei relativi enti erogatori della Difesa) di cui al DM 17 dicembre 2021 "*Carta dei Servizi*", in corso di aggiornamento.

Il valore pubblico generato dal Ministero della Difesa non si limita all'efficacia dei servizi e delle attività istituzionali rivolti alla collettività, ma si fonda anche sulla qualità del contesto organizzativo interno, intesa come "**salute dell'Ente**": una condizione complessiva di equilibrio

organizzativo, gestionale ed etico, nella quale il **benessere delle persone** che vi operano rappresenta un elemento centrale.

Il personale civile e militare rappresenta, infatti, il principale fattore abilitante del funzionamento dell'Amministrazione e della sua capacità di rispondere in modo efficace, etico e sostenibile alle esigenze del Paese.

Promuovere il benessere organizzativo significa creare le condizioni perché ogni lavoratrice e lavoratore possa svolgere le proprie funzioni in un ambiente equo, inclusivo, motivante e rispettoso della dignità professionale e personale. Ciò implica attenzione alla qualità delle relazioni interne, alla comunicazione, alla valorizzazione delle competenze, alla sicurezza e alla conciliazione tra vita lavorativa e personale.

In questa prospettiva, il benessere organizzativo diventa parte integrante della strategia complessiva di creazione di valore pubblico: un'Amministrazione che investe sul proprio capitale umano "valorizzandolo" rafforza la propria capacità di garantire servizi di qualità, innovazione e trasparenza, consolidando la fiducia dei cittadini nelle istituzioni della Difesa con le modalità di promozione e i relativi strumenti di misurazione che saranno approfonditi nei paragrafi successivi. A tal proposito, l'Amministrazione nel 2026 proseguirà l'attività di stipula di convenzioni, finalizzate a favorire il benessere equo e sostenibile dei propri dipendenti (*militari e civili*) e in particolare a operare nell'indagine ed esame delle proposte commerciali in tema di trasporti, sanità, istruzione e università, banche e istituti di credito per la ricerca di prodotti specificamente attagliati alla condizione militare, nonché la conoscenza delle medesime mediante un'efficace attività di comunicazione interna, sia attraverso l'aggiornamento della dedicata sezione del proprio sito intranet, sia attraverso la specifica applicazione dedicata alle convenzioni (*app ConDifesa*).

2.2 *Performance*

Nel definire la programmazione strategica per il triennio 2026-2028, il Dicastero deve tenere conto di un contesto internazionale profondamente mutato e caratterizzato da una forte instabilità.

Gli effetti di questa instabilità non si manifestano solo sul piano militare, ma anche e sempre più sulle dimensioni economica, sociale e tecnologica.

Gli ambiti coinvolti includono l'accesso a materie prime ed energia, la capacità produttiva in settori strategici, la superiorità tecnologica e la capacità di operare nell'ambiente informativo e cognitivo. In questo scenario, la Difesa guarda con sempre maggiore attenzione alle dinamiche che interessano i nuovi domini (spazio, *cyber*, subacqueo) e alle sfide poste dalla dimensione cognitiva. Sono noti, infatti, i rischi derivanti dall'uso di strumenti come social media e Intelligenza Artificiale per influenzare l'opinione pubblica, il dibattito democratico e i processi decisionali.

La portata di questi rischi e delle minacce ad essi collegate ha un impatto potenzialmente dirompente sulla sicurezza nazionale e travalica le competenze di un singolo soggetto. È quindi necessario un approccio multidimensionale che integri tutti gli strumenti dello Stato (diplomazia, intelligence, economia).

In quest'ottica, la visione del Ministro della Difesa punta a un "Sistema-Difesa" sinergico, caratterizzato da processi decisionali agili, tecnologicamente avanzato e capace di *leadership* nelle missioni sovranazionali. Per realizzare questa visione è necessaria una trasformazione che persegua prioritariamente i seguenti obiettivi:

- a) **Integrazione Interforze:** unificazione dei settori e dei servizi comuni;
- b) **Capacità Multidominio:** realizzazione di uno Strumento militare capace di generare effetti coordinati in tutti i domini, inclusi quelli emergenti;
- c) **Innovazione:** capacità di cogliere le opportunità offerte dall'innovazione tecnologica, investendo nello studio, nell'applicazione e nello sfruttamento delle nuove tecnologie emergenti e dirompenti;
- d) **Bilanciamento:** equilibrio tra l'acquisizione di capacità moderne e l'incremento della prontezza operativa (soprattutto munizionamento, armamento e scorte);
- e) **Anticipo e Proiezione:** acquisizione di capacità credibili per anticipare le azioni avversarie, contrastare ogni minaccia e proiettare le Forze nei teatri di interesse nazionale rapidamente e con adeguata autonomia.

Il raggiungimento di questi obiettivi richiede indirizzi politici chiari propedeutici alla corretta allocazione delle risorse finanziarie.

Considerata la crescente competizione strategica globale, con particolare attenzione alle minacce ibride e alla necessità di mantenere un vantaggio tecnologico sostenibile, è necessario anche sviluppare le seguenti priorità:

1. **Intelligence militare potenziata** con tutele funzionali tali da garantire tempestività, precisione e continuità informativa a sostegno di operazioni, logistica e *procurement*;
2. **Contrasto attivo** alla guerra ibrida e cognitiva mediante la costituzione di un apposito Organismo che coordini le attività in sinergia con Enti non militari e Enti accademici;
3. **Flessibilità tecnologica** con approccio che combini sistemi altamente tecnologici con soluzioni più economiche (approccio “*cheap to cheap*”);
4. **Deterrenza nello spazio aereo nazionale attraverso un sistema integrato e tecnologicamente avanzato, capace di rispondere a minacce verticali e di proiettare rapidamente capacità operative;**
5. **Snellimento burocratico** per maggiore reattività;
6. **Comunicazione strategica** fondata sulla cooperazione interministeriale per un approccio comunicativo integrato.

2.2.1 Priorità Politiche dell'Amministrazione

In relazione al contesto di riferimento appena delineato, in coerenza con quanto stabilito nell'Atto di Indirizzo, le Priorità Politiche (PP) per il triennio 2026-2028 sono state concepite in modo da orientare l'attività di programmazione strategico-finanziaria e amministrativa-gestionale della Difesa per l'avvio del ciclo integrato di programmazione della *performance* e di formazione del bilancio di previsione per l'esercizio finanziario 2026 e la programmazione pluriennale 2027-2028.

In [Allegato B](#) sono riportate le Priorità Politiche (PP) per il triennio 2026-2028.

2.2.2 Il processo di programmazione degli Obiettivi dell'Amministrazione

Il processo di programmazione del Dicastero:

- a. prende avvio nei mesi di aprile-giugno dell'anno antecedente a quello di riferimento con l'Atto di indirizzo per l'avvio del ciclo integrato di programmazione della *performance* e di formazione del bilancio di previsione, col quale il Ministro traccia le Linee di Indirizzo generali del Dicastero, con un orizzonte programmatico triennale,

definendo le Priorità Politiche (PP) che le aree Tecnico-Operativa e Tecnico-Amministrativa della Difesa sono chiamate a seguire, nell'utilizzo delle risorse finanziarie rese disponibili; tale documento (adottato dal Ministro della Difesa in data 22 settembre 2025) è elaborato in coerenza ed a seguito di :

- presentazione alle Camere del Documento di Finanza Pubblica;
 - emanazione delle Linee guida del Presidente del Consiglio dei Ministri in merito agli obiettivi generali per le Pubbliche Amministrazioni;
 - eventuali indirizzi forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri;
- b. è formalizzato, ai fini dell'*iter* parlamentare di approvazione della legge di bilancio, con la Nota integrativa allo stato di previsione della spesa, che illustra, su un arco temporale triennale, i criteri di formulazione delle previsioni di spesa, gli obiettivi specifici da conseguire e gli indicatori per misurarne il grado di realizzazione;
- c. si concretizza nella Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione, emanata entro 10 giorni dalla pubblicazione della legge di bilancio, con cui sono attribuite e ripartite le risorse finanziarie agli Enti/Organi programmatori (OP), ai fini dell'impiego operativo, ed ai titolari dei Centri di Responsabilità Amministrativa (CRA), ai fini dell'amministrazione¹³;
- d. si conclude con l'elaborazione del presente Piano, in cui sono stabiliti gli obiettivi del Dicastero.

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

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

¹³ La Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione è stata emanata dal Ministro della Difesa in data 9 gennaio 2026.

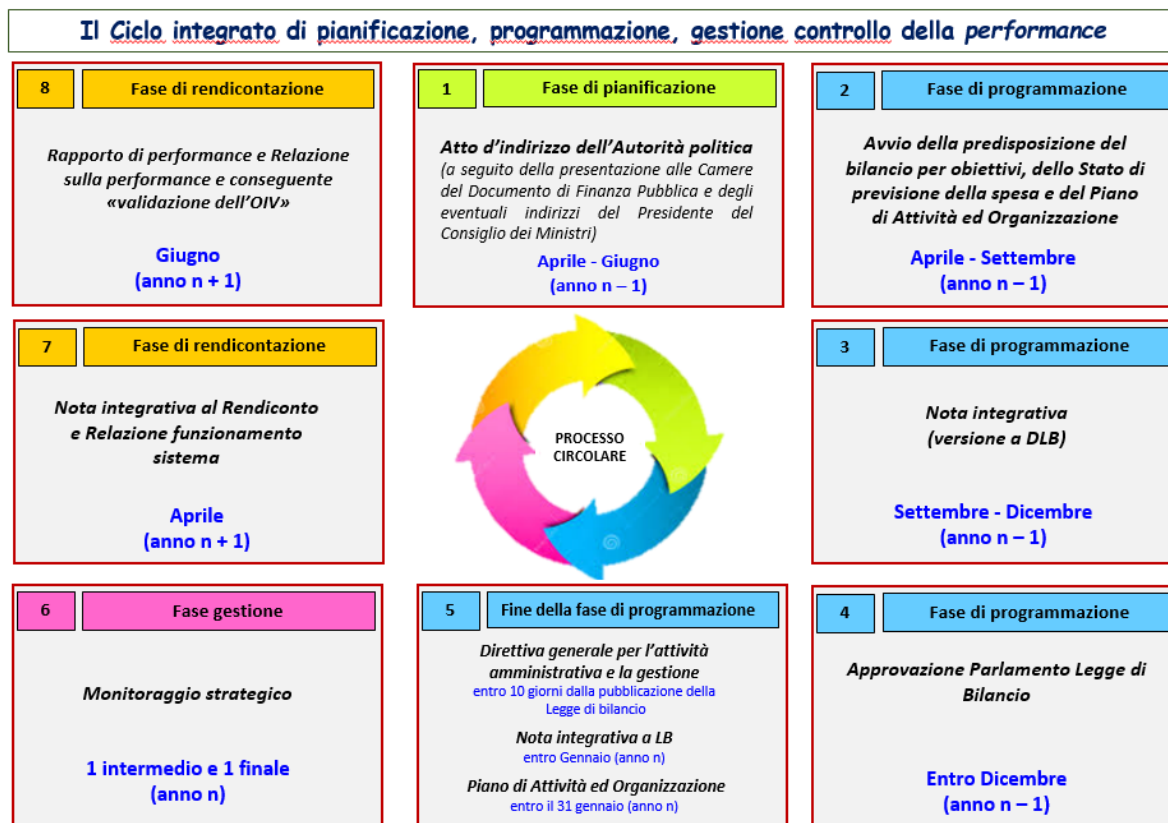


Fig. 1

Nell'ambito della Difesa, la funzione di controllo strategico è esercitata dal Ministro (attraverso l'OIV) che, sulla base delle linee di indirizzo definite dal Programma di Governo (livello Politico-Strategico), esprime la propria "visione" dell'organizzazione attraverso la definizione delle Priorità Ppolitiche (livello politico-militare), con un orizzonte di breve (1-3 anni) medio (5 anni) o lungo (10 anni) periodo. La funzione di controllo di gestione è attestata, invece, al livello strategico-militare (Capo di Stato Maggiore della Difesa) e a livello operativo (Capi di Forza Armata e Comandante Generale dell'Arma dei Carabinieri) che traducono tale "visione" in specifici obiettivi intermedi/subordinati per tutta la Difesa. Ciascuna Priorità è realizzata per mezzo dei discendenti obiettivi specifici (OBS) distinti in strategici e strutturali¹⁴, programmati su base triennale, declinati in obiettivi di primo, secondo e terzo livello, e misurati attraverso uno o più indicatori di performance, per i quali, in relazione alle risorse finanziarie disponibili, viene stimato, per ciascuno degli anni del triennio di programmazione, il valore target che l'Amministrazione si propone di raggiungere. Tutti gli obiettivi, per ciascun esercizio finanziario del triennio 2026-2028, sono consultabili sul Sistema Informativo Finanziario Amministrazione Difesa (SIFAD). L'albero della performance è la mappa logica che specifica i legami che intercorrono tra le aree strategiche (PP), gli obiettivi specifici di primo livello (obiettivi strategici/strutturali - OBS) e quelli di secondo e terzo livello (rispettivamente obiettivi operativi - OBO - e

¹⁴ "Strategici" quando hanno un diretto legame con precise linee di indirizzo del Vertice politico del Dicastero assumendo, quindi, carattere di rilevanza, discontinuità o novità; "strutturali" quando si identificano in normali attività istituzionali dell'Amministrazione.

programmi operativi - PO). Attraverso tali legami si realizzano, in concreto, le attività volte all'assolvimento del mandato istituzionale dell'Amministrazione ([Allegato C](#), obiettivi triennali - OBS; [Allegato D](#), schede anagrafiche degli indicatori di performance; [Allegato E](#), obiettivi intermedi/annuali - OBO). L'albero della performance è, pertanto, strutturato come di seguito sinteticamente indicato (Fig. 2).

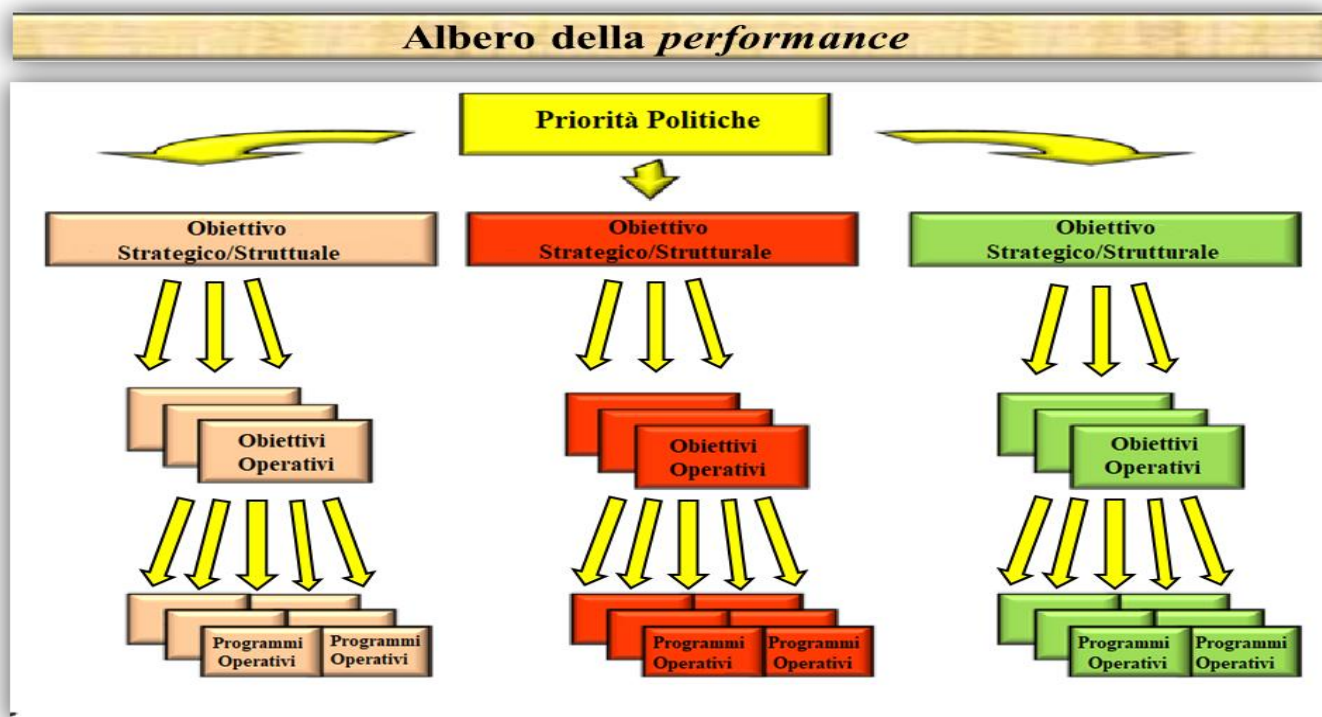


Fig. 2

Nelle successive figure da 3 a 6, invece, è riepilogata graficamente la struttura complessiva dell'albero della performance del Dicastero per il triennio 2026-2028.

ALBERO DELLA *PERFORMANCE*

In numeri

PP	1° Livello		2° Livello		3° Livello	
	OBS	Ind.	OBO	Ind.	PO	Ind.
1	6	15	7	24	39	94
2	3	6	4	12	9	52
3	7	15	15	40	72	183
Totali	16	36	26	76	120	329

Fig. 3

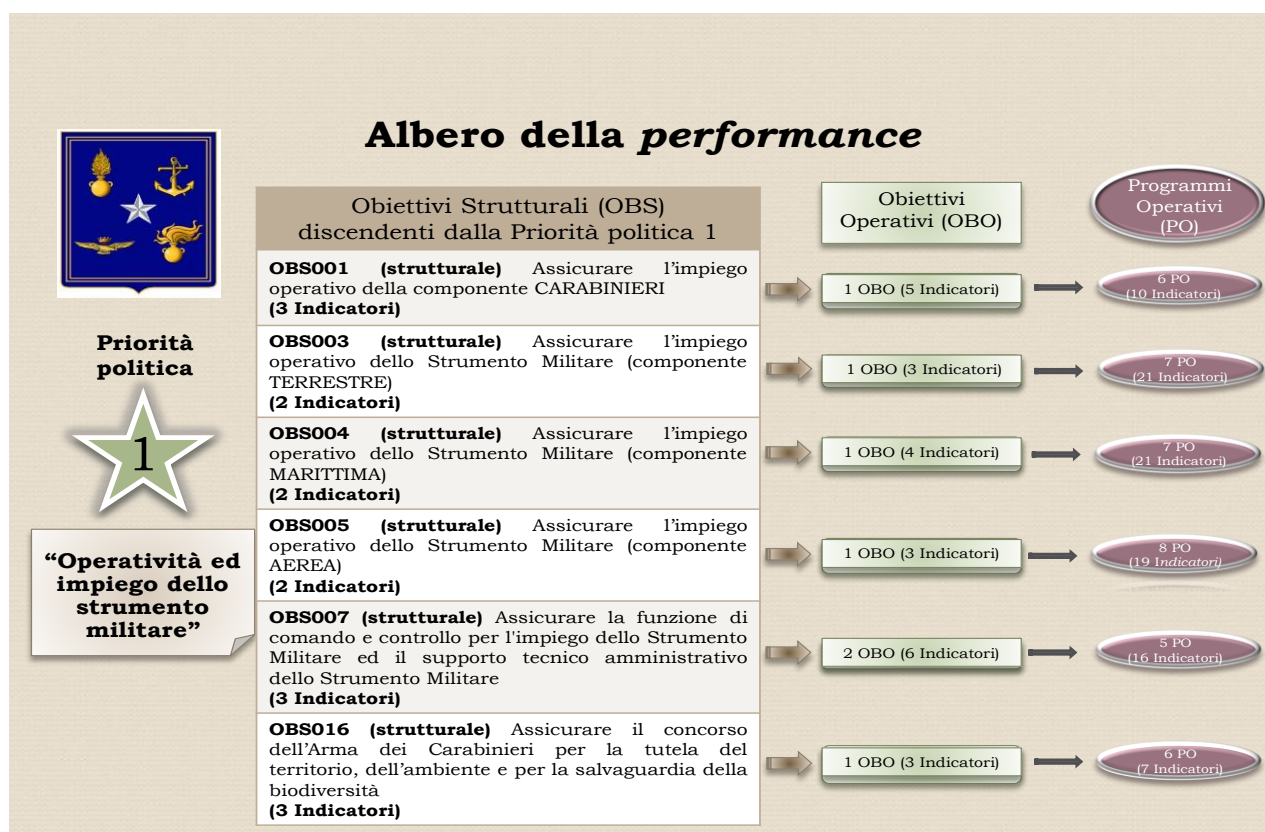


Fig.4

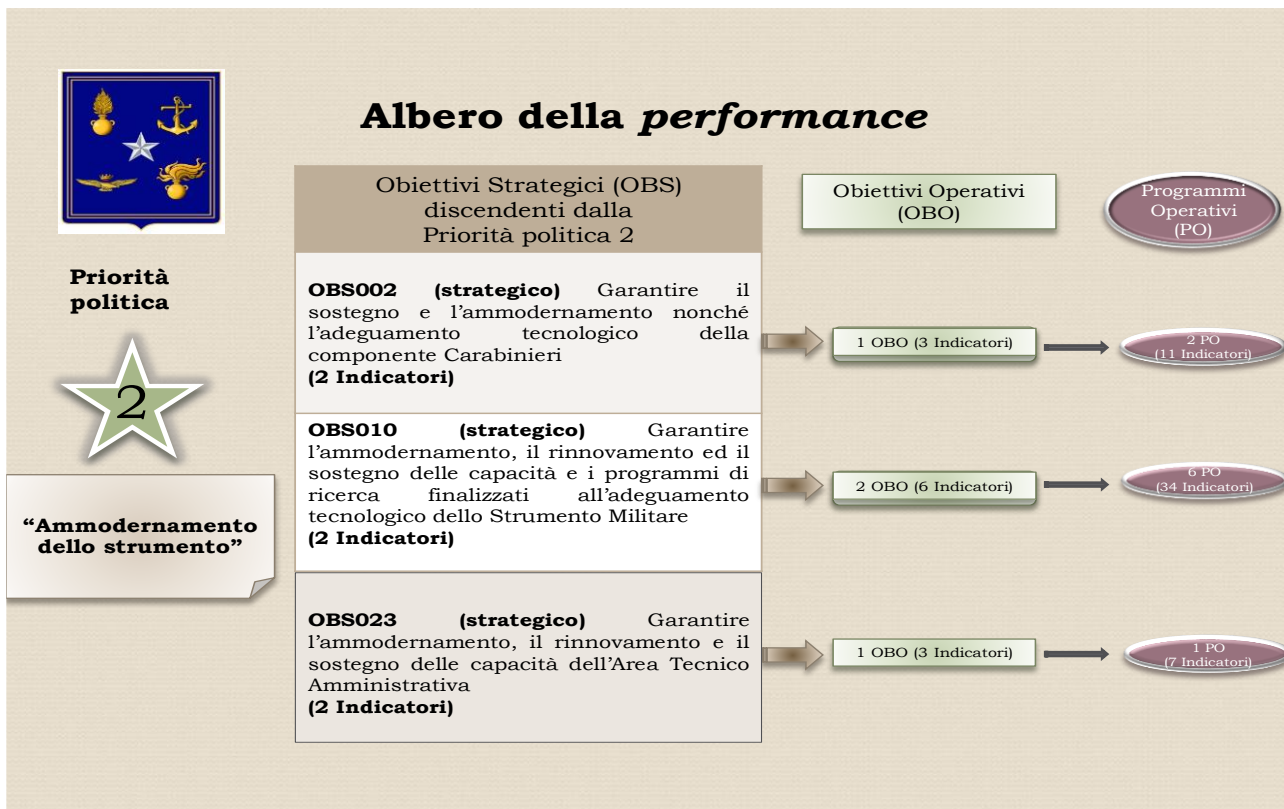


Fig. 5

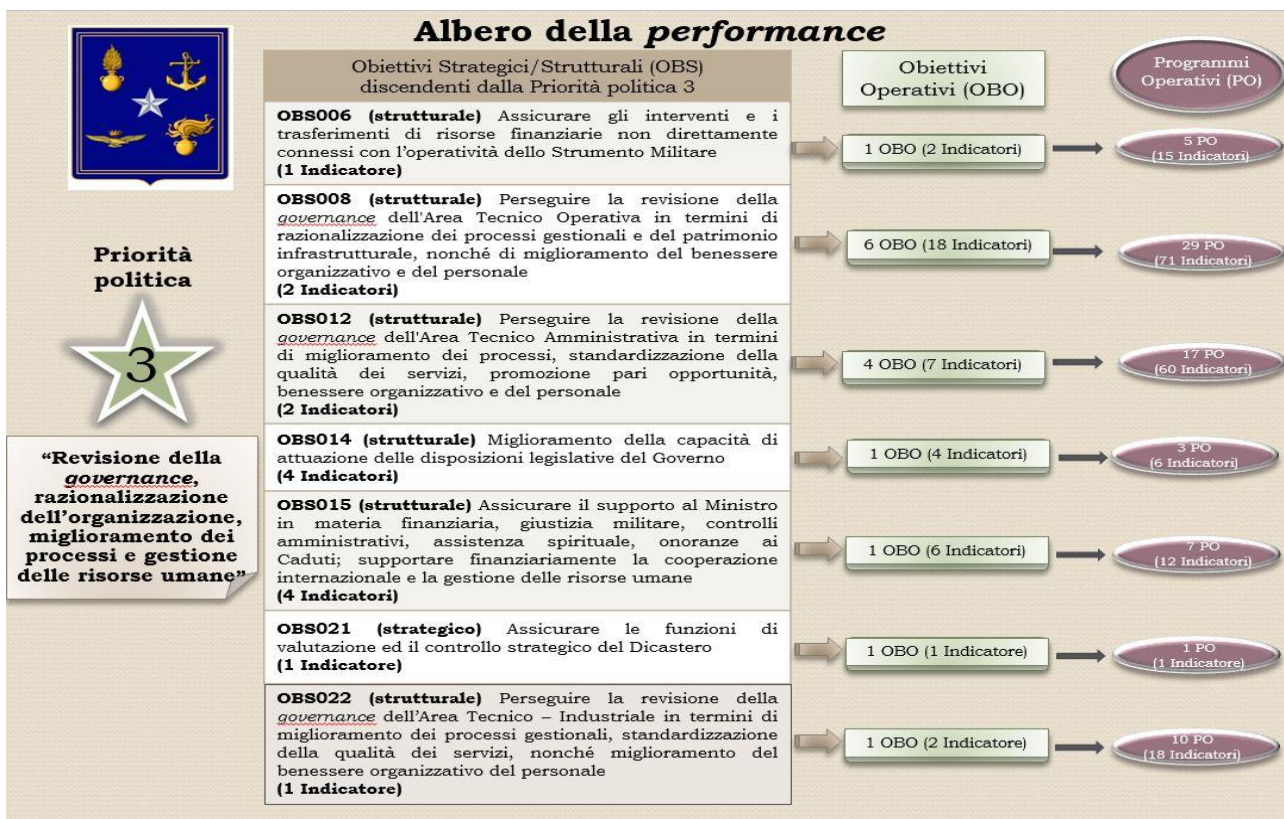


Fig. 6

Gli Obiettivi Operativi (OBO), o obiettivi di secondo livello, rappresentano il complesso delle “prestazioni” e dei “risultati” da assicurare per il conseguimento del superiore obiettivo

specifico (strategico/strutturale). Essi sono attestati agli Organi Programmatori (OP), in capo ai rispettivi Titolari, o ad altra Autorità di Vertice, in relazione alle competenze/responsabilità nella specifica materia. Sono realizzati entro il ciclo di un esercizio finanziario e, qualora associati ad un determinato volume di risorse finanziarie funzionale al loro conseguimento, con le risorse di un singolo programma di spesa. Per ciascun OBO è previsto un risultato annuale da conseguire. Tutti gli obiettivi indicati nel presente Piano, inclusi i programmi operativi discendenti, sono disponibili *online* sul sistema informativo finanziario dell'Amministrazione Difesa (SIFAD).

2.2.3 Obiettivi individuali

Il processo di programmazione dell'Amministrazione si completa con gli obiettivi di *performance* individuale previsti per i Dirigenti civili del Dicastero.

Con decreto del Ministro della Difesa 11 febbraio 2025 è stato adottato l'aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* del Dicastero¹⁵ che concerne, tanto la dimensione organizzativa, quanto quella individuale della *performance*.

A tutti i Dirigenti civili sono attribuiti obiettivi di *performance* con il relativo *set* di indicatori/*target* per la misurazione del loro grado di raggiungimento¹⁶.

Gli obiettivi di *performance* assegnati ai Dirigenti civili - specialmente a quelli con incarico di livello generale, approvati con il presente Piano ([Allegato F](#)) - sono concepiti per essere **funzionali alla performance complessiva dell'organizzazione** e alla generazione di **valore pubblico** da parte del Ministero. I risultati conseguiti sono valorizzati nella **Relazione sulla Performance** dell'Amministrazione.

Tra gli obiettivi assegnati ai Dirigenti interessati si segnalano quelli:

- in materia di **formazione** (da intendersi sia quella curata personalmente, sia quella promossa e incentivata nei confronti dei collaboratori), in coerenza con quanto previsto dalla direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione 14 gennaio 2025 per la valorizzazione e la crescita del capitale umano;
- relativi al **rispetto dei tempi di pagamento** ai sensi dell'art. 4-bis del decreto legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito con modificazioni dalla legge 21 aprile 2023, n. 42.

Accanto a obiettivi relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità e a obiettivi specificamente individuali, sono altresì misurati e valutati: la qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, le competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché i comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate. Tra le capacità valutative manageriali richieste, un ruolo di primo piano spetta all'**esercizio efficace della leadership** e alla capacità di esprimere **valutazioni differenziate** dei propri collaboratori, anche attraverso gli strumenti di **calibrazione delle valutazioni** previsti dal citato Sistema di misurazione e valutazione.

La misurazione e la valutazione della *performance* si estende anche al personale delle Aree, destinatario di specifiche schede valutative, i cui *format* sono parimenti definiti dal predetto Sistema. Tale personale sarà, inoltre, attivamente coinvolto nel ciclo della *performance*

¹⁵ Ai sensi dell'art. 3 comma 1, del D.Lgs n. 165/2001 per la componente militare vige un autonomo sistema di valutazione connesso alla specificità del relativo ordinamento.

¹⁶ Per gli incarichi conferiti ai sensi dell'art. 19, comma 3, del d.lgs. n. 165/2001, in considerazione del carattere fiduciario di cui al comma 8 del medesimo art. 19, le modalità di verifica dei risultati sono definite con il d.M. di assegnazione degli obiettivi al Dirigente incaricato.

attraverso la somministrazione di appositi questionari, con l'obiettivo di promuovere il benessere organizzativo e migliorare l'**efficacia** e l'**equità** del Sistema.

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

Il decreto legislativo n.66/2010 prevede, quali organi consultivi in materia di pari opportunità, il Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG) e il Consiglio interforze sulla prospettiva di genere. Il CUG, istituito ai sensi dell'articolo 57, comma 1, del decreto legislativo n.165/2001, ha compiti propositivi, consultivi e di verifica. Il Consiglio interforze sulla prospettiva di genere è organo di consulenza del Capo di Stato Maggiore della Difesa. Entrambi i consessi operano per favorire la realizzazione di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di contrasto ad ogni forma di violenza fisica e psicologica, alle molestie e alla discriminazione diretta e indiretta e nella prospettiva di ottimizzare la produttività del lavoro pubblico favorendo il miglioramento del benessere organizzativo. Il focus del CUG è rappresentato dalla componente civile della Difesa; quello del Consiglio interforze è, invece, il personale militare.

Il CUG Difesa propone interventi mirati a rimuovere gli ostacoli che ancora oggi limitano la piena realizzazione delle pari opportunità nel lavoro tra donne e uomini, favorendo al contempo una cultura del rispetto delle differenze e del benessere lavorativo. Le azioni proposte sono misure speciali e temporanee e operano anche nella prospettiva di ridurre le conseguenze di atti discriminatori, riequilibrare eventuali svantaggi e valorizzare la piena partecipazione di tutti i dipendenti negli ambiti lavorativi, favorendo, costantemente, una cultura improntata al rispetto, al contrasto alle discriminazioni di genere e alla promozione dell'effettiva uguaglianza di genere.

Nell'orizzonte temporale di riferimento del presente Piano, il CUG prosegue le proprie attività nell'ambito delle seguenti **cinque direttrici di intervento**¹⁷:

1. **Promozione del benessere organizzativo e individuale.** Al fine di migliorare l'efficienza e la produttività dell'organizzazione, in un contesto di competitività e innovazione, il CUG favorisce iniziative di valorizzazione del personale come risorsa strategica, di miglioramento del benessere dei dipendenti, di promozione di strumenti di prevenzione e contrasto a ogni forma di discriminazione, con particolare attenzione alla componente femminile e alle dinamiche di genere nei luoghi di lavoro;
2. **Conciliazione lavoro e vita privata.** Per favorire la conciliazione tra tempi di vita lavorativa e vita privata il CUG promuove misure che facilitano l'equilibrio tra vita privata e attività professionale, anche attraverso l'individuazione di nuove modalità organizzative capaci di rispondere alle esigenze del personale e dell'Ente di servizio;
3. **Formazione, sensibilizzazione, comunicazione.** Per affermare una cultura organizzativa orientata al rispetto della parità delle opportunità nel lavoro, al superamento degli stereotipi e di qualsiasi forma di discriminazione e violenza di genere, il CUG implementa il numero dei percorsi di formazione dedicati al personale dando particolare rilievo all'educazione al rispetto, alla prevenzione di comportamenti

¹⁷ Per l'analisi nel dettaglio delle singole azioni con i relativi indicatori, soggetti attuatori e tempi di realizzazione si rinvia all'allegato relativo all'elenco delle azioni positive ([Allegato G](#)).

discriminatori o molesti e promuovendo un ambiente lavorativo improntato alla collaborazione;

4. **Rafforzamento dei ruoli del CUG e della Consigliera di fiducia.** Il CUG propone di valorizzare il suo ruolo e quello della Consigliera di fiducia al fine di essere sempre un efficace punto di riferimento per l'Amministrazione e i dipendenti nel contrasto a qualsiasi forma di discriminazione e violenza morale o psichica nell'ambiente di lavoro. Il CUG opera, altresì, per sostenere il personale in condizioni di disagio lavorativo e/o conflittualità nel luogo di lavoro, esercitando al meglio, e in sinergia con la Consigliera di Fiducia, la funzione di "sensore", interno all'organizzazione, sullo stato di benessere negli ambienti lavorativi;
5. **Promozione della salute e sicurezza sul lavoro.** Il CUG promuove la salute e stili di vita sani per prevenire i rischi causati dalla vita sedentaria, nonché la sicurezza nei luoghi di lavoro, anche in ottica di genere e di età, con particolare riferimento alla valutazione dello stress lavoro correlato, ai sensi del d.Lgs. n. 81/2008.

Nell'azione programmatica del CUG assumono rilevanza, oltre all'operatività della *rete dei sensori del malessere*, le misure volte a valorizzare le persone con disabilità attraverso la collaborazione con il Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità (RESPID), istituito ai sensi dell'articolo 39-ter del citato decreto legislativo n. 165 del 2001. Per tutte le suddette finalità il CUG opera in sinergia con i Consiglieri di fiducia e la Sezione Benessere e Organizzazione della Direzione Nazionale degli Armamenti.

Il Consiglio interforze sulla prospettiva di genere, dal suo canto, continuerà a fornire consulenza in materia di:

- pari opportunità, divieto di discriminazione, integrazione del personale maschile e femminile delle FA/Arma CC, contrasto alle devianze comportamentali connesse al genere (*mobbing, stalking, molestie, ecc.*);
- tutela della famiglia e della genitorialità;
- prospettiva di genere e implementazione del sistema delle risoluzioni del Consiglio di Sicurezza delle Nazioni Unite '*Women, Peace, Security*' (WPS) di cui la UNSCR n. 1325 (2000).

Inoltre continuerà a pianificare azioni di:

- formazione e addestramento in materia di pari opportunità e prospettiva di genere (realizzazione di nuove edizioni dei corsi per *Gender Matter Focal Point Expert* rivolto a SU di tutte le FA/Arma CC e da Assistenti amministrativi del Ministero Difesa; realizzazione di nuove edizioni dei corsi per *Gender Advisor* destinato a Ufficiali di tutte le FA/Arma CC e a funzionari del Ministero Difesa);
- partecipazione a consessi nazionali (Osservatorio per la redazione del Piano Strategico Nazionale in attuazione della 'Convenzione di Istanbul'; Osservatorio sulla strategia nazionale per la parità; Comitato Interministeriale per i Diritti Umani presso il MAECI per la redazione della V edizione del Piano Nazionale sulla Risoluzione 1325 "Donne, pace e sicurezza");
- partecipazione a consessi internazionali (*Nato Committee in gender perspective; Female Leaders in Security Defence* nell'ambito della SEDM; *Seminar on gender perspective* in ambito 5+5);

- realizzazione di iniziative bilaterali in materia di pari opportunità nelle organizzazioni militari nell’ambito degli accordi di cooperazione attivati dall’Italia;
- organizzazione di iniziative di comunicazione esterna sulle tematiche della parità e della condizione femminile nelle Forze armate presso Università, altre Amministrazioni e organizzazioni del pubblico e privato sociale.

Le azioni discendenti dalle attività del Consiglio, riferite alla componente militare della Difesa, sono realizzate dalla Sezione Politiche di Genere di SMD I Reparto che, oltre ad avere una sua componente nell’ambito del Consiglio, funge anche da segreteria organizzativa dello stesso consesso.

2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

2.3.1 Introduzione

La presente Sezione è stata elaborata tenendo conto del Piano Nazionale Anticorruzione 2025 (PNA)¹⁸ che, fra l’altro, propone: *“un disegno di strategia per la prevenzione della corruzione e per la promozione della trasparenza e dell’integrità pubblica per l’Italia articolata in linee strategiche, obiettivi, azioni concrete, risultati attesi e indicatori. È una modalità di individuazione e presentazione dei contenuti che, a livello internazionale, è raccomandata e considerata come una buona pratica dalle principali organizzazioni e fora internazionali e che numerosi Paesi adottano come standard”*¹⁹.

Scopo della Sezione, quindi, è quello di identificare le misure organizzative tese a ridurre e contenere il rischio di assunzione di decisioni non imparziali e di favorire il miglioramento continuo dell’organizzazione, delle relazioni e dei comportamenti, affinando gli strumenti di analisi utili alla comprensione e adozione delle misure idonee a prevenire, scoprire e fronteggiare fenomeni di c.d. *“maladministration”*.

La legge n. 190/2012 individua i quattro pilastri fondativi dell’anticorruzione:

- una continua attività di informazione e formazione in favore di tutto il personale, in particolare quello destinato a incarichi maggiormente esposti a rischio corruttivo;
- le misure di prevenzione per contenere il rischio di condotte di natura corruttiva;
- il valore della trasparenza, declinato anche attraverso gli istituti dell’accesso civico “semplice”²⁰ e dell’accesso civico “generalizzato”²¹;
- una ciclica attività di controllo e vigilanza sull’operato delle articolazioni dipendenti e sull’effettiva attuazione delle misure adottate, al fine di valutarne l’adeguatezza e l’efficacia.

¹⁸ Documento approvato dal Consiglio dell’ANAC in data 11 novembre 2025 e in attesa di pubblicazione in Gazzetta Ufficiale alla data di approvazione del presente atto.

¹⁹ PNA 2025, pag. 15

²⁰ Art. 5, co. 1, del D. lgs. 33/2013.

²¹ Art. 5, co. 2, del D. lgs. 33/2013.



I pilastri dell'anticorruzione

La corretta ed efficace predisposizione di misure di prevenzione della corruzione contribuisce a una rinnovata sensibilità culturale, in cui la prevenzione della corruzione sia connaturata all'impostazione ordinaria della gestione amministrativa per il miglior funzionamento dell'Amministrazione al servizio dei cittadini e delle imprese.

In quest'ottica, le misure di prevenzione della corruzione e per la trasparenza sono essenziali per conseguire Valore Pubblico e per contribuire alla generazione e protezione dello stesso mediante la riduzione del rischio di una sua erosione a causa di fenomeni corruttivi.

Secondo l'ANAC²², infatti, il Valore Pubblico prodotto è da intendersi come un miglioramento della qualità della vita e del benessere economico, sociale, ambientale delle comunità di riferimento, degli utenti, degli *stakeholder*, dei destinatari di una politica o di un servizio e, in tale prospettiva, *“la prevenzione della corruzione è una leva di creazione e protezione del VP e ha natura trasversale a tutte le attività volte alla realizzazione della missione istituzionale di una amministrazione o ente. Nel prevenire fenomeni di cattiva amministrazione e nel perseguire obiettivi di imparzialità e trasparenza, la prevenzione della corruzione contribuisce, cioè, a generare valore pubblico, riducendo gli sprechi e il rischio di una sua erosione a causa di fenomeni corruttivi e orientando correttamente l'azione amministrativa. Pertanto, le amministrazioni/enti nei propri PIAO pianificano obiettivi di prevenzione della corruzione e trasparenza e li declinano in misure di prevenzione volte a proteggere anche specifici obiettivi di performance e, attraverso questi, specifici obiettivi di Valore Pubblico”*.

21

2.3.2 Ambito di applicazione

I destinatari della presente Sezione sono tutti coloro che lavorano per l'Amministrazione della Difesa, ivi compresi i collaboratori delle società controllate o comunque vigilate dal Ministero, degli Enti, delle associazioni e delle fondazioni di diritto privato in controllo pubblico, rispetto ai quali la Difesa esercita, comunque, funzioni di vigilanza e controllo.

2.3.3 Organizzazione prevenzionale anticorruptiva del Ministero della Difesa

Il sistema di prevenzione della corruzione del Dicastero presuppone l'azione sinergica di una pluralità di attori, con ruoli, responsabilità e competenze differenti:

²² Vedasi PNA 2025, pag. 43

- **il Ministro**, che designa il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza (RPCT) e adotta tutti gli atti d'indirizzo tesi a prevenire fenomeni corruttivi;
- **l'OIV**, che verifica (anche ai fini della validazione della Relazione sulla *performance*) che vi sia coerenza tra gli obiettivi di cui alla presente sezione e quelli indicati nei documenti di programmazione strategico-gestionale e che, nella misurazione e valutazione della *performance*, siano tenuti nella dovuta considerazione obiettivi connessi ai temi dell'anticorruzione e della trasparenza, svolgendo anche un'attività di controllo sul corretto adempimento degli obblighi di pubblicazione (c.d. attestazione annuale) e di esame dei contenuti della Relazione annuale del RPCT sui risultati dell'attività svolta in materia, riferendo all'ANAC sullo stato di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza;
- **il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza**, che è alle dirette dipendenze dell'Autorità politica, ma in posizione di autonomia nei confronti del resto dell'organizzazione, ed è coadiuvato da una Struttura di supporto.
- **i Dirigenti** che sono chiamati a sovrintendere all'applicazione delle misure di contrasto alla corruzione nei confronti del personale dipendente;
- **i Referenti della prevenzione della corruzione e per la trasparenza**, che coadiuvano il RPCT attraverso una costante attività informativa e propositiva. L'elenco dei Referenti, costantemente aggiornato, è riportato in [Allegato H](#);
- **il personale**, in quanto per un'efficace strategia di prevenzione occorre l'apporto partecipativo di tutti i soggetti che, a vario titolo, prestano attività lavorativa nell'amministrazione. Si fa riferimento, quindi, a tutto il personale del Ministero e a tutti i soggetti delle cui prestazioni il Ministero si avvale, compresi, quindi, coloro che prestano servizio in posizione di comando, distacco o fuori ruolo, nonché i consulenti e i collaboratori, strumentali ai compiti istituzionali della Difesa.

2.3.4 Processo di elaborazione della Sezione Rischi corruttivi e trasparenza

La Sezione è stata sviluppata in un'ottica partecipativa, con il coinvolgimento di tutte le strutture dell'Amministrazione ai diversi livelli, sia centrale sia periferico.

Soggetti interni coinvolti:

- dipendenti che partecipano al processo di autoanalisi organizzativa;
- Dirigenti delle articolazioni (centrali e periferiche) che, di intesa con il RPCT, eseguono la mappatura dei processi di competenza, individuano gli incarichi più esposti a rischio corruttivo, identificano e valutano il livello di rischio nei vari processi decisionali, pongono in essere le misure per ridurre/neutralizzare le possibilità di insorgenza di eventi corruttivi e, in materia di trasparenza, adottano le misure organizzative necessarie a realizzare il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare, assicurandone la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento;
- referenti nominati presso ciascuna unità organizzativa (UO), che coordinano le sopracitate attività dei Dirigenti e ne armonizzano le risultanze;
- referenti coordinatori dell'area Tecnico Operativa (T/O) e Tecnico Amministrativa (T/A) che svolgono un'azione di coordinamento, indirizzo e raccordo dell'attività svolta da ogni singolo Referente, da essi funzionalmente dipendente;

- OIV che interagisce sia per quanto concerne gli obiettivi di *performance*, sia per quanto attiene agli obblighi sulla trasparenza;
- Uffici di diretta collaborazione, che partecipano al processo di adozione del documento.

Per la specificità funzionale del Ministero della Difesa, l'erogazione, da parte di quest'ultimo, di servizi immediatamente fruibili/percepibili dai cittadini è ricondotta essenzialmente agli interventi di ordine pubblico o in favore della collettività (es. Operazione "Strade sicure" o concorsi per protezione civile), fermi restando i servizi all'utenza accessibili a domanda individuale, riepilogati nella **Carta dei Servizi**.

L'obiettivo di un'Amministrazione condivisa è attuato, principalmente, attraverso i portali *Internet* e *Intranet*, già efficacemente utilizzati per lanciare forme di consultazione degli *stakeholder* in occasione della redazione dei precedenti Piani e dell'aggiornamento del Codice di comportamento dei dipendenti del Ministero della Difesa²³. Il costante aggiornamento delle informazioni contenute sui portali e il lancio *online* di procedure di consultazione continuano ad essere i principali strumenti per accrescere il coinvolgimento dei portatori di interessi.

2.3.5 Prevenzione della corruzione

La disciplina primaria in materia di prevenzione e contrasto dei fenomeni corruttivi è recata nella legge n. 190/2012, espressione di principi e regole già, in larga parte, presenti nelle norme e negli accordi internazionali²⁴ che puntano a un deciso rafforzamento delle prassi poste a presidio dell'integrità del pubblico funzionario e dell'agire amministrativo, al fine di migliorare l'efficienza degli Stati e promuovere lo sviluppo degli stessi, con l'obiettivo di favorire investimenti più sicuri.

In questo contesto, il sistema di prevenzione della corruzione si configura come necessaria integrazione del regime sanzionatorio penale, nell'ottica di garantire il corretto utilizzo delle risorse pubbliche e di rendere trasparenti le procedure e imparziali le decisioni dell'Amministrazione.

2.3.6 Il processo di gestione del rischio

Il processo di gestione del rischio²⁵ è un insieme articolato di procedure e azioni funzionali a identificare, analizzare, quantificare, contrastare e monitorare determinati rischi al fine di massimizzare l'efficacia e l'efficienza delle attività istituzionali. In esso sono compresi: a) l'analisi del contesto (interno ed esterno); b) la valutazione del rischio (identificazione, analisi e ponderazione del rischio); c) il trattamento del rischio (identificazione e programmazione delle misure di prevenzione)²⁶.

²³Con D.M. 10 luglio 2024 è stato approvato il Codice di comportamento dei dipendenti del Ministero della Difesa, aggiornato alla luce del D.P.R. 13 giugno 2023, n. 81, Regolamento concernente modifiche al Decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62, recante: "Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'art. 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165".

²⁴Vds. Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione (UNCAC), adottata a Merida dall'Assemblea Generale il 31 ottobre 2003 e ratificata dallo Stato italiano con la legge 3 agosto 2009, n. 116.

²⁵Vds Allegato 1 al PNA 2019 di ANAC

²⁶Vds. Allegato 1 al PNA 2019 Indicazioni metodologiche, così come richiamato dal PNA 2022.

2.3.7 Il contesto interno

La prima fase del processo di gestione del rischio è rappresentata dall'analisi del contesto, interno ed esterno. Serve a comprendere come e quanto le peculiarità dell'ambiente in cui l'Amministrazione opera, nonché le caratteristiche della sua organizzazione (strutture e processi), possano incidere sul verificarsi del rischio corruttivo.

L'analisi del contesto interno riguarda gli aspetti legati all'organizzazione e alla gestione per processi che connotano le singole strutture ed è volta a far emergere, da un lato, il sistema delle responsabilità, dall'altro, il livello di complessità dell'Amministrazione. Entrambi questi aspetti permettono di contestualizzare il sistema di prevenzione della corruzione e incidono sulla sua adeguatezza.

In [Allegato I](#) sono riportati i principali procedimenti e le principali attività del Dicastero.

2.3.8 Mappatura dei processi e aree di rischio

La mappatura dei processi costituisce una parte fondamentale dell'analisi del contesto interno.

L'attuale mappatura del Dicastero riconduce tutti i processi in otto aree di rischio, suddivise in quattro c.d. **obbligatorie** e quattro c.d. **generali**.

Le prime, previste dall'art. 1, co. 16, della Legge n 190/2012, sono:

- autorizzazioni o concessioni;
- contrattualistica, scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, anche con riferimento alla modalità di selezione prescelta ai sensi del codice dei contratti pubblici;
- provvedimenti ampliativi della sfera giuridica, concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere;
- procedure di reclutamento e progressioni di carriera del personale.

Le c.d. aree generali, invece, previste dalla Determinazione ANAC n. 12 del 28 ottobre 2015, sono:

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

Inoltre, in aderenza a quanto disposto dall'ANAC²⁷, la mappatura dei processi a rischio deve necessariamente contenere anche le seguenti attività:

- gestione fondi PNRR e fondi strutturali;
- procedure connesse a obiettivi di performance;
- procedure relative ad aree di rischio specifiche del singolo Comando/Ente.

2.3.9 Il contesto esterno

L'analisi del contesto esterno restituisce all'Amministrazione le informazioni necessarie ad identificare il rischio corruttivo in relazione alle caratteristiche dell'ambiente in cui opera.

In tal modo si vagliano sia le principali dinamiche territoriali e/o settoriali sia le influenze

²⁷ Vedasi PNA 2022.

e/o pressioni di interessi esterni cui l'organizzazione potrebbe essere esposta. Vengono, quindi, in rilievo dati relativi al contesto economico e sociale, alla presenza di criminalità organizzata, a fattispecie di reato, ecc.²⁸

In tale ambito assume rilievo il Decreto del Ministro della Difesa in data 29 ottobre 2025, recante "Disciplina dei rapporti tra il personale della Difesa e i soggetti portatori di interesse nel settore industriale". In sintesi, il provvedimento in parola prevede una procedura informatizzata che consenta, tra l'altro:

- la realizzazione di un "Elenco dei portatori di interesse del settore industriale" a cui i predetti soggetti devono iscriversi per incontrare personale della Difesa (responsabili di unità organizzative o loro delegati);
- la compilazione, tramite applicazioni da computer fissi/portatili e dispositivi mobili, a cura del personale della Difesa, di un "Registro degli incontri con i portatori di interesse", in cui inserire le informazioni relative a ogni singolo incontro;
- la vigilanza sulle attività in argomento da parte dei Vertici delle UUOO che compongono la Difesa, come specificate all'art. 6 del decreto;
- il monitoraggio trimestrale a cura del Responsabile della prevenzione della corruzione e per la trasparenza circa le informazioni contenute nell'Elenco e nel Registro.

2.3.10 Valutazione del rischio

La valutazione del rischio è la macro-fase del processo nella quale i rischi vengono identificati, analizzati e ponderati onde stabilire le priorità di intervento.

Anzitutto, attraverso i c.d. "indicatori di rischio" si cerca di comprendere il livello di esposizione al rischio del processo o delle attività che ne fanno parte, analizzando comportamenti e/o circostanze fattuali suscettibili di agevolare o generare il fenomeno corruttivo.

L'"analisi del rischio" mira, invece, a una comprensione più approfondita degli eventi rischiosi attraverso l'analisi di possibili fattori abilitanti e una stima del livello di esposizione dei processi e delle relative attività al rischio, corrispondente al prodotto della probabilità dell'evento per l'intensità del relativo impatto: **Rischio = Probabilità²⁹ x Impatto³⁰**. Ai fini operativi è stata utilizzata la seguente matrice di calcolo del rischio:

²⁸ Data la complessità organizzativa e la diffusione capillare delle articolazioni del Ministero della Difesa, non è possibile racchiudere in poco spazio una valutazione che si estenderebbe a tutto il territorio nazionale.

²⁹ La probabilità che si verifichi uno specifico evento di corruzione è valutata raccogliendo tutti gli elementi informativi, sia di natura oggettiva sia di natura soggettiva, tenendo conto del contesto ambientale, delle potenziali motivazioni dei soggetti che potrebbero attuare azioni corruttive, nonché degli strumenti in loro possesso; tale valutazione viene condotta dai Referenti al meglio delle proprie capacità di raccolta di informazioni ed operando una conseguente e attenta disamina, al fine di rappresentare la probabilità di accadimento dell'evento attraverso una scala crescente su 5 valori: molto bassa, bassa, media, alta ed altissima.

³⁰ L'impatto è valutato calcolando le conseguenze che l'evento di corruzione produrrebbe:

a. sull'Amministrazione in termini di qualità e continuità dell'azione amministrativa, impatto economico, conseguenze legali, reputazione e credibilità istituzionale, danno erariale, ecc.;

b. sugli *stakeholders*, a seguito del degrado del servizio reso a causa del verificarsi dell'evento di corruzione.

IMPATTO \ PROBABILITÀ	IMPATTO				
	MOLTO BASSO	BASSO	MEDIO	ALTO	ALTISSIMO
ALTISSIMA	MEDIO	MEDIO	ALTO	ALTISSIMO	ALTISSIMO
ALTA	MEDIO	MEDIO	ALTO	ALTO	ALTISSIMO
MEDIA	BASSO	MEDIO	MEDIO	ALTO	ALTISSIMO
BASSA	BASSO	BASSO	MEDIO	MEDIO	ALTO
MOLTO BASSA	MOLTO BASSO	BASSO	BASSO	MEDIO	MEDIO

Il *format* per la valutazione della gestione del rischio è riportato in [Allegato J](#).

Con la “ponderazione del rischio”, infine, si attua una comparazione tra i vari possibili rischi con l’obiettivo di agevolare i processi decisionali relativi alle modalità di trattamento dei rischi medesimi e le conseguenti priorità di azione.

2.3.11 Trattamento del rischio

Il trattamento del rischio è la fase volta ad individuare i correttivi e le modalità più idonee a prevenire i rischi, sulla base delle priorità emerse in sede di valutazione degli eventi rischiosi. In tale fase non ci si limita a proporre misure astratte o generali, ma si progetta l’attuazione di misure specifiche e puntuali e si prevedono scadenze ragionevoli in base alle priorità rilevate e alle risorse disponibili. La fase di individuazione delle misure deve, quindi, essere impostata avendo cura di contemperare anche la sostenibilità della fase di controllo e di monitoraggio delle stesse, onde evitare la pianificazione di azioni astratte e non attuabili.

L’individuazione delle misure tiene conto di quelle già esistenti, oltre che del grado di incidenza dei costi di implementazione, delle competenze necessarie e dei tempi di realizzazione. Tale individuazione è compiuta in collaborazione tra RPCT, Referenti e Dirigenti. Per ciascuna misura vengono individuate le modalità di implementazione, i soggetti responsabili e i termini di attuazione. Per l’area dei contratti pubblici un *focus* particolare è dedicato a:

- analisi del contesto, specialmente qualora il mercato delle categorie merceologiche interessato risulti assoggettato a pochi operatori economici, con sedi nella medesima località;
- mantenimento di una rigorosa distinzione ed autonomia tra responsabili della *policy* dell’Organismo e responsabili della gestione amministrativa dello stesso;
- nomina del personale facente parte delle commissioni, in modo da scongiurare l’insorgenza di conflitti di interesse che possano pregiudicare l’imparzialità delle commissioni;
- attuazione dello strumento della “rotazione ordinaria” negli incarichi;
- evitare, per quanto possibile, interventi “di urgenza”.

In proposito, si richiama la *checklist* predisposta da ANAC³¹, per quanto compatibile con le disposizioni del Codice dei contratti di cui al d.lgs. n.36/2023, che le stazioni appaltanti devono utilizzare al fine di mitigare il rischio corruttivo in materia contrattuale.

Le medesime stazioni appaltanti, inoltre, predispongono e utilizzano, nelle procedure di evidenza pubblica, specifici “patti d’integrità” (*format* in [Allegato K](#)).

2.3.12 Processo di revisione periodico delle attività di gestione del rischio

Il monitoraggio e il riesame periodico costituiscono una fase fondamentale del processo di gestione del rischio utile a verificare l’attuazione e l’adeguatezza delle misure di prevenzione e il complessivo funzionamento del processo stesso. Ciò presuppone il dialogo costante tra le diverse unità operative e il coordinamento del RPCT. Ogni unità operativa (centrale e periferica), inoltre, è tenuta a svolgere in maniera ciclica:

- rivisitazione dell’analisi del contesto (interno ed esterno);
- rielaborazione della mappatura dei processi e del censimento degli incarichi a rischio;
- collegamento dei processi mappati ad aree di rischio;
- identificazione degli eventi rischiosi³²;
- analisi dei fattori abilitanti degli eventi rischiosi;
- stima del livello di esposizione al rischio;
- definizione delle priorità di trattamento;
- individuazione delle misure, relativi tempi di attuazione e individuazione dei responsabili (vedasi [Allegato L](#));
- realizzazione del raccordo tra *performance individuale* e finalità PIAO, con l’inserimento di obiettivi *ad hoc* nella “scheda di *performance*” individuale di ciascun Dirigente.

I Referenti sono tenuti a una costante attività informativa nei confronti del RPCT come previsto dall’art.1, co. 9, lett. c, della Legge n 190/2012, dall’art. 8 del DPR 62/2013³³ (Codice di comportamento dei dipendenti pubblici) e dal codice di comportamento dei dipendenti del Ministero della Difesa (Decreto del Ministro della Difesa 10 luglio 2024, art. 16). A tal fine i Referenti, al verificarsi³⁴ di ipotesi di reato di cui al Titolo II, Capo I del codice penale, devono tempestivamente attivarsi con gli adempimenti di cui al para 1.2 dell’[Allegato M](#). Il RPCT, in esito alle relazioni ricevute, porrà in essere le azioni di raccordo con l’Ufficio Centrale per le ispezioni amministrative (ISPEDIFE) per le iniziative di competenza di quest’ultimo, se del caso, o di altre articolazioni del Dicastero.

³¹ Vedasi PNA 2022, Allegato 8 – *Checklist per appalti*.

³² È compito di ogni Referente essere parte attiva nella redazione della mappatura dei processi e valutazione dei rischi corruttivi, nonché nella predisposizione ed attuazione delle misure di prevenzione.

³³ Come modificato dal D.P.R. 81/2023.

³⁴ La conoscenza dell’evento potrà avvenire, ad esempio, attraverso:

- l’utilizzo di fonti aperte (notizie rese pubbliche dai media)
- la comunicazione da parte del dipendente
- l’informativa della Procura della Repubblica di avvio di azione penale

2.3.13 La trasparenza

Il principio di trasparenza rappresenta uno dei valori fondamentali delle società moderne e democratiche. Esso si configura come un corollario imprescindibile dei più ampi concetti di etica pubblica e di buon andamento dell'azione amministrativa che emergono dalla nostra carta costituzionale. La conoscenza dei dati e delle informazioni costituisce uno degli elementi chiave per garantire una cittadinanza consapevole e il buon funzionamento delle istituzioni democratiche e delle pubbliche amministrazioni. Essa diventa il principale strumento per assicurare la trasparenza dell'agire dei poteri pubblici.

In quest'ottica, la trasparenza, contribuendo a ridurre le asimmetrie informative tra potere pubblico e collettività, concorre alla creazione di Valore Pubblico.

Il D.lgs. 33/2013 prevede, all'art. 2, il diritto di *chiunque* di accedere ai dati e ai documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni e dagli altri soggetti di cui all'articolo 2-bis, nel rispetto dei limiti relativi alla tutela di interessi pubblici e privati giuridicamente rilevanti, di cui all'art. 5-bis. Tale diritto si concretizza, da una parte, con l'obbligo di pubblicare, all'indirizzo *web* di Amministrazione trasparente, dati e documenti concernenti l'organizzazione e le attività delle pubbliche amministrazioni, d'altra parte, con il diritto di *chiunque* di richiedere dati e documenti ulteriori rispetto a quelli già oggetto di pubblicazione obbligatoria, tramite *l'accesso civico generalizzato*. Tramite *l'accesso civico semplice*, invece, *chiunque* può chiedere alla PA la pubblicazione di documenti nel caso in cui ritenga che la loro pubblicazione sia stata omessa.

2.3.14 Gli obblighi di pubblicazione

Nella sezione “*Amministrazione Trasparente*” del sito *web* della Difesa confluiscono i dati e i documenti nel rispetto degli obblighi di pubblicazione previsti dalla legge e delle prescrizioni dell'ANAC. Di questi dati e documenti - sotto il monitoraggio del RPCT - i Dirigenti responsabili della pubblicazione, ognuno per la parte di competenza come indicato nelle Schede di trasparenza (vedasi oltre), assicurano adeguati livelli qualitativi in termini di integrità, il costante aggiornamento, la completezza, la tempestività, la semplicità di consultazione, la comprensibilità, l'omogeneità, la facile accessibilità, nonché la conformità agli originali in possesso dell'Amministrazione, l'indicazione della loro provenienza e la riutilizzabilità. Si rinvia al citato [Allegato L](#) per l'illustrazione degli strumenti attuativi degli obblighi di trasparenza previsti dalle norme vigenti.

Ai sensi dell'articolo 10, comma 1, del decreto legislativo n. 33/2013, sono rappresentate in [Allegato N](#), per ciascun Referente della Difesa, le misure organizzative (Schede di trasparenza), aggiornate annualmente, dalle quali si evincono i flussi informativi, per ciascuno Referente della Difesa, ai fini della pubblicazione dei dati di propria competenza. Più specificamente, in applicazione delle disposizioni contenute nel PNA 2022 e nella Delibera ANAC 495/2025, Allegato 4 - Istruzioni operative, sono individuati:

- gli obblighi di trasparenza attestati in capo alle singole Unità Organizzative;
- gli uffici e i relativi Dirigenti³⁵ responsabili della elaborazione, della trasmissione e

³⁵ Secondo il PNA 2022, *caratteristica essenziale è l'indicazione dei nominativi dei soggetti responsabili di ognuna delle citate attività (elaborazione, trasmissione, pubblicazione dei dati e monitoraggio sull'attuazione degli obblighi).[...] È in ogni caso consentita la possibilità di indicare, in luogo del nominativo, il responsabile in termini di posizione ricoperta nell'organizzazione, purché il nominativo associato alla posizione sia chiaramente individuabile all'interno*

- della pubblicazione dei dati, se diversi;
- i tempi fissati per la pubblicazione (dal momento della avvenuta disponibilità del dato e/o dell'informazione), l'aggiornamento e il monitoraggio periodico.

In materia di obblighi di pubblicazione dei dati relativi ai Dirigenti amministrativi, il Ministro della Difesa, con il decreto del 15 giugno 2020³⁶ ha individuato la platea dei Dirigenti militari e civili sottoposti agli obblighi di pubblicazione (oltre 250 soggetti) con particolare riguardo a:

- atto di nomina;
- *curriculum vitae*;
- emolumenti complessivi percepiti a carico della finanza pubblica;
- assunzione di altre cariche presso Enti pubblici o privati e i relativi compensi.

In [Allegato O](#) sono indicate le modalità di adempimento degli obblighi di pubblicazione concernenti Enti pubblici vigilati, Società partecipate ed Enti di diritto privato vigilati dalla Difesa.

2.3.15 Accesso civico semplice e accesso civico generalizzato (“FOIA”)

Quale ulteriore declinazione del principio di trasparenza, l'accesso civico semplice assicura il diritto di chiunque di richiedere documenti e dati oggetto di pubblicazione obbligatoria da parte dell'Amministrazione (art. 5, co. 1, del D.lgs. 33/2013) nei casi in cui sia stata omessa la pubblicazione sul sito istituzionale, nella sezione Amministrazione trasparente.

L'accesso civico generalizzato rappresenta, invece, il diritto di chiunque di richiedere documenti e dati ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione obbligatoria, con i limiti derivanti dalla tutela di interessi giuridicamente rilevanti. Per approfondimenti al riguardo si rinvia all'[Allegato P](#).

Il RPCT procede alla pubblicazione, nella sezione “amministrazione trasparente” del Registro degli accessi civici e generalizzati (in cit. [Allegato P](#) il modello di registro – da adottare a cura di ciascuna UO, centrale e periferica), precisamente nella sotto sezione denominata “*Dati ulteriori*”. Il Registro è aggiornato con cadenza trimestrale. È cura di ciascun Referente trasmettere, secondo le scadenze trimestrali indicate nel Piano (citato [Allegato M](#)), un estratto del proprio registro, comprensivo dei dati della rispettiva area centrale e periferica. Il Registro degli accessi costituisce atto ricognitorio dei dati relativi alle istanze indirizzate al Ministero della Difesa, con il quale il Responsabile esercita, tra l'altro, il previsto monitoraggio sull'efficacia delle misure organizzative per garantire l'accesso civico semplice e generalizzato. Nel 2025, sono complessivamente pervenute n. 8 richieste di accesso civico semplice (5 delle quali accolte), n. 140 richieste di accesso civico generalizzato (38 accolte, 71 respinte, 26 parzialmente accolte, 1 differita e 4 in trattazione) e n. 16 istanze di riesame (in 6 casi si è registrato un accoglimento integrale/parziale).

dell'organigramma dell'ente. Si tratta peraltro, in questo caso, di una soluzione analoga a quella già adottata in tema di responsabilità dei procedimenti amministrativi.

³⁶ A seguito della Sentenza n. 20/2019 della Corte Costituzionale, è stato emanato il D.L. n. 162 del 2019, convertito in legge n. 8 del 28 febbraio 2020, che all'art. 1, co. 7-bis, dispone: “*al fine di garantire da subito l'effettiva tutela di cui alla lettera c), le amministrazioni ivi indicate possono individuare, con decreto del Ministro competente da emanare entro 30 giorni dalla data di entrata in vigore della legge di conversione del presente decreto, i Dirigenti per i quali non sono pubblicati i dati di cui all'art. 14 del D.lgs. 33/2013, in ragione dei motivi indicati al comma 7, lettera c) del presente articolo*”.

2.3.16 AUSA e RASA (Anagrafe Unica per le Stazioni Appaltanti e Responsabili dell'Anagrafe per le Stazioni Appaltanti)

L'art. 33-ter del decreto-legge n. 179/2012 (c.d. Decreto Sviluppo-bis) ha istituito l'Anagrafe Unica Stazioni Appaltanti (AUSA), prescrivendo per tutte le Stazioni appaltanti l'obbligo di registrazione su apposita piattaforma telematica nella Banca dati nazionale dei contratti pubblici. La responsabilità della compilazione e dell'aggiornamento periodico delle informazioni contenute nell'AUSA è attribuita al "RASA" (Responsabile Anagrafe Stazione Appaltante). Presso il Dicastero, ogni Stazione appaltante individua un proprio RASA e ne cura l'accreditamento/aggiornamento.

In proposito, il RPCT monitora le attività di aggiornamento che ciascun Referente deve comunicare alla scadenza del 15 ottobre di ciascun anno.

L'elenco aggiornato dei RASA è riportato in [Allegato Q](#).

Il soggetto nominato dalla Stazione appaltante, quale responsabile per l'Anagrafe Unica (RASA), può accedere ai servizi di qualificazione, come previsto dal Codice dei contratti.

2.3.17 Le principali azioni adottate in materia di trasparenza nel 2025

Si riportano, di seguito, le principali misure adottate dal RPCT nel corso dell'anno 2025, per dare attuazione agli obblighi di trasparenza.

1. Al fine di migliorare e agevolare la *compliance* rispetto agli obblighi di pubblicazione normativamente previsti, il RPCT, in coordinamento con OIV, ha reiterato le iniziative per valorizzare la Direttiva del Sig. Ministro della Difesa sull'ottemperanza agli obblighi di pubblicità e trasparenza – anno 2023. In particolare, in materia di dichiarazioni di inconferibilità/incompatibilità, i Referenti sono stati invitati a individuare ulteriori incarichi dirigenziali caratterizzati da elevata esposizione al rischio, oltre a quelli impiegati nel *Procurement*, tenuti a rilasciare le dichiarazioni in questione. Le connesse attività sono in buona parte giunte a conclusione e sono visionabili in Amministrazione trasparente.
2. Sono state diffuse le disposizioni per l'applicazione uniforme della Delibera n. 495 del 25 settembre 2024, con la quale l'ANAC ha approvato 3 nuovi schemi di pubblicazione in materia di *utilizzo delle risorse pubbliche* (art. 4 bis D.lgs.33/2013), *organizzazione* (art. 13), *controlli su attività e organizzazione* (art. 31) ed è stata introdotta la ulteriore figura del "Dirigente responsabile della validazione" dei dati. Tale figura, peraltro, potrà essere unificata a quella già esistente del "Dirigente responsabile dell'elaborazione dei dati"³⁷. Si rammenta che lo scopo della validazione dei dati è quello di assicurare la qualità degli stessi avuto riguardo alla comprensibilità, conformità e attendibilità dei dati e delle informazioni da pubblicare. Infine, circa il primo schema (*utilizzo delle risorse pubbliche*) sono in corso ulteriori azioni per consentire l'automatica estrazione dei dati trimestrali sui pagamenti dalle banche dati in uso presso le Stazioni appaltanti (SICOGE/INIT).
3. In esito all'Attestazione OIV sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione al 31 maggio 2025, sono state rilevate "situazioni di mancato o parziale adempimento agli

³⁷ Vedasi, in tal senso, le Linee Guida per l'area T/O in materia di applicazione della Delibera ANAC n. 495 del 25 settembre 2024, - ed. 2025, di SMD.

obblighi di pubblicazione rispetto alla completezza dei dati pubblicati in Amministrazione trasparente”, in particolare, nelle sezioni “Consulenti e Collaboratori”, “Personale”, “Bandi di Gara e Contratti”, “Informazioni Ambientali” e “Bandi di concorso”. Al termine di dedicate azioni di sensibilizzazione dei Referenti interessati, per addivenire al superamento delle criticità segnalate, OIV, in data 8 gennaio 2026, con l’Attestazione finale (riferita al 30 novembre 2025), ha evidenziato un “consistente sforzo migliorativo compiuto dall’Amministrazione” con “un rilevante benché non completo superamento delle criticità riscontrate. In particolare, le problematiche residue, riepilogate sinteticamente nell’annesso elenco delle inadempienze, si concentrano soprattutto nella Sottosezione “Bandi di gara e contratti” e, in misura minore, nelle Sottosezioni “Personale”, “Bandi di concorso” e “Consulenti e collaboratori”.

Di seguito, si riporta il *link* al quale reperire l’Attestazione suddetta: Attestazioni OIV o di altra struttura analoga

4. In relazione alla tematica della pubblicazione, nella sezione “amministrazione trasparente”, dei dati relativi alla percezione degli “*Incentivi per funzioni tecniche*”, di cui all’art. 45 del Codice dei contratti, come integrato dal D.lgs. 209/2024 (che ha esteso tali incentivi al personale dirigente) e al parere espresso dall’ANAC secondo cui la pubblicazione di tali dati deve essere eseguita mediante un “*elenco degli incarichi conferiti o autorizzati a ciascun dipendente (Dirigente e non Dirigente) comprensivo dell’oggetto, durata, compenso spettante per ogni incarico*”, sono in corso azioni di armonizzazione con la disciplina adottata dal Dicastero con il decreto ministeriale 22 ottobre 2024, nonché con le indicazioni in materia del Garante per la protezione dei dati personali.
5. Uno dei compiti del RPCT è lo svolgimento di una periodica attività di monitoraggio degli obblighi di pubblicazione, ai sensi dell’art. 43 del D.lgs. 33/2013. Al fine di valutare il livello di trasparenza raggiunto dalle singole UUOO della Difesa nel suo complesso, viene utilizzato un apposito *Misuratore della trasparenza*. Per il 2° semestre 2025, è stato rilevato il raggiungimento del valore di 99,53, ampiamente soddisfacente.
6. Tra le principali azioni adottate in materia di trasparenza si sottolinea nuovamente l’importanza del già citato decreto ministeriale 29 ottobre 2025 che disciplina **la relazione tra il personale del Ministero e i soggetti portatori di interesse del settore industriale dell’area di azione del Dicastero**. Tale provvedimento mira ad assicurare l’imparzialità e la tracciabilità ai suddetti rapporti.

2.3.18 Iniziative di comunicazione della trasparenza

Le Giornate della Trasparenza, previste dall’art. 10 del D.lgs. n. 33/2013, costituiscono strumento per la promozione della cultura della legalità e della trasparenza nello svolgimento di attività istituzionali caratterizzate da massima apertura verso l’esterno e gli *stakeholder*. Lungi dal rappresentare semplici “*Open day*”, le Giornate della Trasparenza sono invece un’importante occasione per presentare iniziative e attività promosse in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione. In quest’ottica è previsto che ciascun Referente comunichi al RPCT, entro il 30 marzo di ogni anno, proposte e iniziative finalizzate alla

calendarizzazione e organizzazione di tali eventi. Una sintesi delle attività condotte dovrà essere comunicata al RPCT entro il 30 novembre di ogni anno, ai fini della pubblicazione nella sezione “amministrazione trasparente”

2.3.19 Priorità di intervento in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza

Nell’ottica della progressiva promozione del valore pubblico, sono state individuate, ai fini della prevenzione/mitigazione del rischio corruttivo e della valorizzazione della trasparenza, le priorità di intervento nel prossimo triennio 2026-2028 orientate:

- all’implementazione delle azioni volte a dare attuazione ai principi di legalità, integrità e trasparenza, nel quadro delle più recenti normative intervenute;
- al potenziamento del sistema di prevenzione amministrativa della corruzione e alla relativa gestione degli strumenti e dei presidi previsti dalla vigente normativa;
- alla programmazione ed attuazione di misure idonee ad assicurare la formazione del personale e in particolare di quello che opera in aree più esposte a rischio corruttivo, al fine di incrementare la cultura della legalità e superare una logica meramente burocratica.

Priorità di intervento in materia di prevenzione della corruzione

I. Mappatura dei processi

La ricostruzione accurata della “mappa” dei processi organizzativi è importante, non solo per l’identificazione dei possibili ambiti di vulnerabilità dell’Amministrazione rispetto alla corruzione, ma anche rispetto al miglioramento complessivo del funzionamento della macchina amministrativa. Al riguardo, pertanto, obiettivo primario di intervento sarà perseguire una maggiore armonizzazione della mappatura dei processi delle diverse articolazioni del Dicastero, in particolare nell’ambito della contrattualistica, ponendo particolare attenzione ai procedimenti di spesa che prevedono l’utilizzo di fondi PNRR e ai procedimenti connessi alla erogazione degli incentivi per espletamento di funzioni tecniche.

II. Attuazione della rotazione ordinaria del personale

Nell’adozione della misura della rotazione del personale continuano a registrarsi elementi di criticità connessi a vincoli di natura soggettiva e oggettiva. Il superamento di tali ostacoli, attraverso il progressivo affinamento degli strumenti di programmazione, di formazione e di monitoraggio, costituirà un ulteriore ambito prioritario di intervento. Eventuali eccezioni all’applicazione di tale importante misura dovranno essere:

- a. adeguatamente motivate;
- b. controbilanciate dall’applicazione delle misure alternative.

III. Aggiornamento delle “Linee guida” in tema di *whistleblowing*

A seguito dell’emanazione della Delibera n. 478 del 26 novembre 2025 di ANAC (“Linee guida in materia di *whistleblowing* sui canali interni di segnalazione”), saranno aggiornate le indicazioni sulle modalità di gestione dei canali interni di segnalazione con l’obiettivo di garantire un’applicazione uniforme ed efficace della normativa in materia e indirizzare ulteriormente i soggetti tenuti a dare attuazione alla stessa.

IV. Implementazione delle misure in tema di *pantouflage*

Alla luce di quanto previsto dall'ANAC nel PNA 2022³⁸ e nelle "Linee guida n° 1" (delibera n.493 del 25 settembre 2024), si proseguirà con un'attività di sensibilizzazione del personale sull'argomento.

Priorità di intervento in materia di trasparenza

I. Attestazione OIV

Sarà svolto un monitoraggio sul puntuale assolvimento degli obblighi di pubblicazione, da parte delle UUOO della Difesa, nella sezione "Amministrazione trasparente", come previsti dalla disciplina vigente, con particolare riferimento agli argomenti oggetto di Attestazione da parte dell'OIV, anche tenuto conto delle risultanze emerse al 30 novembre 2025 con riguardo all'ultima Attestazione disponibile.

II. Nuovi Schemi di pubblicazione ANAC

Si porrà in essere un'azione di verifica circa l'applicazione dei nuovi Schemi di pubblicazione ANAC (delibera n.495/2024) per i seguenti obblighi di pubblicazione:

- Art. 4-bis (utilizzo delle risorse pubbliche);
- Art.13 (organizzazione);
- Art.31 (controlli su attività e organizzazione).

III. Dichiarazioni di inconferibilità e incompatibilità

Sarà svolto un monitoraggio sulla pubblicazione delle dichiarazioni di inconferibilità e incompatibilità del personale Dirigente, anche con riferimento, nell'area T/O, alla direttiva dello Stato Maggiore della Difesa recante "*Linee guida sull'obbligo di comunicazione delle condizioni di inconferibilità/incompatibilità degli incarichi (D.Lgs. n. 39/2013) per il personale militare*".

IV. Schede di trasparenza

Sarà attuata un'analisi sulla struttura, aggiornamento e contenuto delle Schede di trasparenza dei singoli Referenti, per verificarne la conformità alle disposizioni vigenti oltre che la coerenza rispetto ai dati pubblicati.

V. Livelli di trasparenza

Si potranno in essere azioni mirate per accrescere i livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli *stakeholder*, sia interni che esterni, all'interno della sezione "amministrazione trasparente". In particolare si cercherà di migliorare l'organizzazione dei flussi informativi, la chiarezza e la conoscibilità dei dati, in coerenza con le disposizioni del PNA 2025 nella "*Parte speciale trasparenza – Analisi criticità sezione AT*".

³⁸ Aggiornato con Delibera ANAC n° 7 in data 17.01.2023

VI. Buone pratiche

Saranno promossi strumenti di condivisione di esperienze e buone pratiche, sia con ANAC che con gli Uffici del Garante *privacy*, per ottimizzare il corretto bilanciamento *privacy*-trasparenza. Sarà inoltre incentivata la partecipazione alla Comunità di Pratica di SNA, per sviluppare un apprendimento collaborativo e divulgare conoscenza.

VII. Ampliamento dei Referenti Coordinatori e dei Referenti PCT

La separazione della Direzione nazionale degli armamenti dal Segretariato generale della difesa, frutto delle recenti modifiche normative, suggerisce di ridisegnare i confini di tali strutture anche dal punto di vista dell’organizzazione della rete di supporto al RPCT. In questa prospettiva sarà valutata l’indicazione di nuovi Referenti PCT e di un nuovo Referente coordinatore di Area, che si affiancheranno a quelli già in essere.

Alle succitate priorità di intervento sono stati assegnati i relativi indicatori, come specificati nella tabella che segue:

PRIORITA' DI INTERVENTO IN MATERIA DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	RESPONSABILI	INDICATORE				
		FORMULA	Baseline Anno N	TARGET		
				Anno n+1	Anno N+2	Anno N+3
(I) Mappatura dei procedimenti di spesa che prevedono l'utilizzo di fondi P.N.N.R.	Referenti PCT/Referenti coordinatori, RPCT	% di avvenuto inserimento del processo da parte delle competenti articolazioni del Dicastero	70	90	95	100
(I) Mappatura dei procedimenti volti all'erogazione degli incentivi per espletamento di funzioni tecniche, di cui all'art. 45 del D. Lgs. 36/2023	Referenti PCT/Referenti coordinatori, RPCT	% di avvenuto inserimento del processo da parte delle competenti articolazioni del Dicastero	70	90	95	100
(II) Attuazione della rotazione ordinaria del personale	Referenti PCT/Referenti coordinatori, RPCT	% di provvedimenti attuativi della misura rispetto al piano delle rotazioni degli incarichi a rischio	70	80	90	95
(III) Aggiornamento delle "Linee guida" in tema di <i>whistleblowing</i>	Referenti PCT/Referenti coordinatori, RPCT	Predisposizione e capillare diffusione di nuove Linee Guida nell'ambito del Dicastero a seguito della Delibera ANAC n. 478 del 26/11/2025	//	//	//	ESEGUITO: SI/NO

PRIORITA' DI INTERVENTO IN MATERIA DI TRASPARENZA	RESPONSABILI	INDICATORE				
		FORMULA	Baseline Anno N	TARGET		
				Anno n+1	Anno N+2	Anno N+3
(I, II e V) ✓ Attestazione OIV, ✓ Nuovi schemi di pubblicazione ANAC ✓ Livelli di trasparenza	Referenti PCT/Referenti coordinatori, RPCT	% di conformità agli adempimenti di pubblicazione in AT (calcolato in base ad apposito modello in uso)	99,5%	99.7%	99.8%	100%
(III) Dichiarazioni di inconferibilità e di incompatibilità	Referenti PCT/ Referenti coordinatori, RPCT	n. dichiarazioni controllate - verificate/ totali dichiarazioni emesse e pubblicate in AT	3%	4%	5%	6%
(IV) Schede di trasparenza	Referenti PCT/ Referenti coordinatori, RPCT	n. Schede controllate/Schede totali	50%	70%	90%	100%
(VI) Buone Pratiche	Responsabile RPCT	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Predisposizione di un Accordo di Vigilanza collaborativa con ANAC; ✓ Incentivazione dei Referenti all' iscrizione alla "Comunità di Pratica" di SNA 				ESEGUITO: SI/NO
(VII) Ampliamento del numero dei Referenti coordinatori e dei Referenti PCT, in relazione alla avvenuta riconfigurazione del DNA	Referenti PCT/ Referenti coordinatori del DNA RPCT	Ampliamento del numero dei Referenti coordinatori e dei Referenti PCT, in relazione alla avvenuta riconfigurazione del DNA e adeguamento del Misuratore della trasparenza				ESEGUITO: SI/NO

2.3.20 Coordinamento e integrazione tra la prevenzione della corruzione, la promozione della trasparenza e la performance

Alla base di un'efficace strategia di sistema vi è l'esigenza di coordinare e integrare, fin dalla fase della programmazione, le finalità di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza con le performance organizzativa e individuale. In tale direzione, l'Atto di Indirizzo per l'E.F. 2026 ha posto l'accento, nell'ambito di specifica Priorità Politica (PP3), sull'esigenza di proseguire a dare attuazione a quanto previsto nella Sezione "Rischi corruttivi e trasparenza".

A tale Priorità Politica è connesso, in particolare, l'Obiettivo Strategico/Specifico (OBS015) che prevede, tra l'altro, indicatori e *target* attinenti alle “*Ispezioni per il controllo di regolarità amministrativa e contabile e sull'osservanza del Piano triennale di Prevenzione della Corruzione*”, che saranno peraltro ricondotti - anche per il 2026 - alla *performance* individuale del Dirigente civile con incarico di livello generale competente al riguardo.

Inoltre tutti i Dirigenti civili - con incarico di livello sia generale sia non generale – su cui gravano compiti/funzioni in materia di trasparenza, sono destinatari di uno specifico obiettivo di carattere trasversale, declinato nella corrispondente scheda valutativa, consistente nell’“*Assicurare il completo adempimento degli obblighi in materia di trasparenza riferiti alla struttura di competenza*”.

Tali schede, peraltro, possono recare ulteriori obiettivi rispetto a quelli sopra indicati, laddove, in considerazione di settori di impiego particolarmente sensibili ed esposti a rischio, occorra rafforzare gli strumenti di prevenzione e/o contrasto di eventi corruttivi.

È da segnalare, altresì, che per il triennio 2026-2028, sarà definito il Piano dei c.d. obiettivi di *governance* ricomprendente anche quelli volti a monitorare la corretta esecuzione delle attività e degli adempimenti in materia di trasparenza e corruzione da parte di ciascuna struttura/unità organizzativa del Dicastero. Si tratta di obiettivi che, laddove attestati a Dirigenti civili, confluiscono - di norma - nell'ambito delle schede di valutazione della relativa *performance* individuale.

ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO



ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 Struttura organizzativa

3.1.1. Modello organizzativo adottato dall'AD

Il D.Lgs n. 66/2010 attribuisce al Ministero della Difesa funzioni e compiti in materia di:

- difesa e sicurezza dello Stato, del territorio nazionale, vie di comunicazione marittime e aree;
- pianificazione generale operativa delle Forze armate e Interforze con i conseguenti programmi tecnico finanziari;
- partecipazione a missioni anche multinazionali per interventi a supporto della pace;
- partecipazione agli organismi internazionali ed europei competenti in materia di difesa e sicurezza militare o le cui deliberazioni comportino effetti sulla difesa nazionale e attuazione delle decisioni da questi adottate;
- rapporti con le autorità militari degli altri Stati;
- informativa al Parlamento sull'evoluzione del quadro strategico e degli impegni operativi;
- classificazione, organizzazione e funzionamento degli enti dell'area operativa;
- interventi di tutela ambientale, concorso nelle attività di protezione civile su disposizione del Governo, concorso alla salvaguardia delle libere istituzioni e il bene della collettività nazionale nei casi di pubbliche calamità;
- politica degli armamenti e relativi programmi di cooperazione internazionale;
- conseguimento degli obiettivi di efficienza fissati per lo strumento militare;
- bilancio e affari finanziari;
- ispezioni amministrative;
- affari giuridici, economici,
- contenzioso, disciplinari e sociali del personale militare e civile;
- armamenti terrestri, navali e aeronautici;
- telecomunicazioni, informatica e tecnologie avanzate;
- lavori e demanio;
- commissariato e servizi generali;
- leva e reclutamento;
- sanità militare;
- attività di ricerca e sviluppo, approvvigionamento dei materiali e dei sistemi d'arma;
- programmi di studio nel settore delle nuove tecnologie per lo sviluppo dei programmi d'armamento;
- pianificazione dell'area industriale pubblica e privata;
- classificazione, organizzazione e funzionamento degli enti dell'area tecnico industriale.
- La medesima fonte legislativa³⁹ attribuisce alle Forze armate i seguenti compiti:
- difesa dello Stato (compito prioritario);
- operare al fine della realizzazione della pace e della sicurezza, in conformità alle regole del diritto internazionale e alle determinazioni delle organizzazioni internazionali delle quali l'Italia fa parte;

³⁹ D.Lgs. 66/2010, art. 89 “*Compiti delle Forze armate*”.

- concorrere alla salvaguardia delle libere istituzioni;
- svolgere compiti specifici in circostanze di pubblica calamità e in altri casi di straordinaria necessità e urgenza;
- in caso di conflitti armati e nel corso delle operazioni di mantenimento e ristabilimento della pace e della sicurezza internazionale, i comandanti delle Forze armate vigilano, in concorso, se previsto, con gli organismi internazionali competenti, sull'osservanza delle norme di diritto internazionale umanitario.

Per assolvere le funzioni assegnate, l'organizzazione del Ministero della Difesa è articolata nelle seguenti componenti⁴⁰:

- Uffici di diretta collaborazione del Ministro della Difesa;
- area Tecnico-Operativa;
- area Tecnico-Amministrativa;
- area Tecnico-Industriale;
- tre Uffici Centrali;
- Servizio Assistenza Spirituale;
- Ufficio per la tutela della cultura e della memoria della Difesa;
- Circolo Ufficiali delle Forze Armate.

La struttura organizzativa generale della Difesa è esplicitata nell'organigramma che segue.

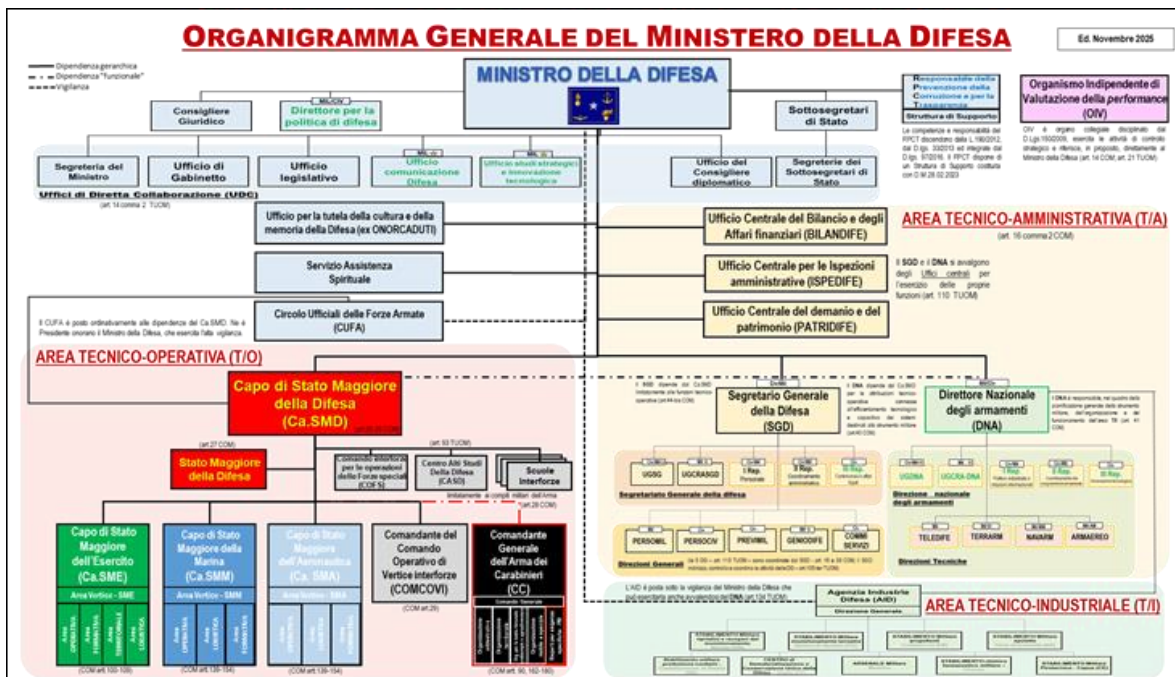


Fig.7⁴¹

⁴⁰ D. Lgs. 66/2010, art. 16 "Ordinamento".

⁴¹ Riportati in forma testuale i principali articoli di riferimento del Codice (D.Lgs. 66/2010) e del Regolamento (D.P.R. 90/2010) che stabiliscono la struttura e le relazioni in ambito Difesa.

3.1.2 Suddivisione delle competenze nella Difesa

Nell'ambito dell'organizzazione del Dicastero:

- a. il **Ministro della Difesa**⁴², preposto all'amministrazione militare e civile della difesa e massimo organo gerarchico e disciplinare:
- attua le deliberazioni in materia di difesa e sicurezza adottate dal Governo, sottoposte all'esame del Consiglio supremo di difesa e approvate dal Parlamento;
 - emana le direttive in merito alla politica militare, all'attività informativa e di sicurezza e all'attività tecnico-amministrativa;
 - partecipa direttamente o tramite un suo delegato a tutti gli organismi internazionali e europei competenti in materia di difesa e sicurezza militare o le cui deliberazioni comportino effetti sulla difesa nazionale;
 - approva la pianificazione generale e operativa interforze con i conseguenti programmi tecnico-finanziari, nonché la pianificazione relativa all'area industriale, pubblica e privata, di interesse della Difesa;
 - propone al Presidente del Consiglio dei Ministri, la relazione annuale da presentare al Parlamento, in ordine allo stato della disciplina militare e allo stato dell'organizzazione delle Forze Armate, in relazione agli obiettivi di ristrutturazione, riferendo, in particolare su:
 - livello di operatività delle singole Forze Armate;
 - grado di integrazione del personale militare volontario femminile;
 - attività per il sostegno alla ricollocazione professionale dei volontari congedati, svolta dall'esistente struttura ministeriale;
 - conseguimento degli obiettivi di reclutamento dei volontari necessari ad assicurare l'operatività delle Forze armate;
 - stato dei reclutamenti nelle carriere iniziali delle Forze di polizia a ordinamento civile e militare e del Corpo militare della Croce Rossa.
 - può sopprimere o riorganizzare, con proprio decreto, emanato su proposta del Capo di stato maggiore della difesa, enti e organismi nell'ambito del processo di ristrutturazione delle F.A.;
 - illustra al Parlamento (in sede di presentazione annuale dello stato di previsione del Ministero, per espressa prescrizione normativa⁴³):
 - l'evoluzione del quadro strategico e le implicazioni militari della situazione delle alleanze;
 - l'evoluzione degli impegni operativi interforze, con riguardo alla capacità operativa e alla preparazione delle Forze Armate e al loro necessario adeguamento;
 - la nota aggiuntiva allo stato di previsione della spesa;
 - il documento programmatico pluriennale per la Difesa.

⁴² D.Lgs. 66/2010, art. 10.

⁴³ D.Lgs. 66/2010, artt. 12 e 548 e Legge n. 244/2012.

- b. Gli **Uffici di Diretta Collaborazione (UDC)**⁴⁴ del Ministro della Difesa esercitano le competenze di supporto del Ministro e di raccordo con l'amministrazione e le varie articolazioni politiche e istituzionali internazionali, centrali e territoriali. Essi collaborano alla definizione degli obiettivi e all'elaborazione delle politiche pubbliche, nonché alla relativa valutazione e alle connesse attività di comunicazione, con particolare riguardo all'analisi costi benefici, alla congruenza fra obiettivi e risultati, alla qualità e all'impatto della regolamentazione.

Sono UDC: la segreteria del Ministro; l'Ufficio di Gabinetto; l'Ufficio legislativo; l'Ufficio comunicazione Difesa; l'Ufficio studi strategici e innovazione tecnologica; l'Ufficio del Consigliere diplomatico; le segreterie dei Sottosegretari di Stato.

Inoltre, il Ministro può nominare un portavoce (per essere coadiuvato nei rapporti di carattere politico istituzionale con gli organi di informazione), un Consigliere giuridico (con funzioni di collaborazione, consulenza e assistenza nell'esercizio delle sue funzioni e iniziative in ambito giuridico e normativo) e un Direttore per la politica di difesa (con funzioni di collaborazione e supporto nell'esercizio delle sue funzioni e iniziative nelle materie di interesse militare ed industriale).

- c. L'**area Tecnico-Operativa (T/O)**⁴⁵ è competente in materia di:
- difesa e sicurezza dello Stato, del territorio nazionale e delle vie di comunicazione marittime e aeree;
 - pianificazione generale operativa delle Forze Armate e Interforze con i conseguenti programmi tecnico finanziari;
 - partecipazione a missioni anche multinazionali per interventi a supporto della pace;
 - partecipazione agli organismi internazionali ed europei competenti in materia di difesa e sicurezza militare o le cui deliberazioni comportino effetti sulla difesa nazionale e attuazione delle decisioni da questi adottate;
 - rapporti con le autorità militari degli altri Stati;
 - informativa al Parlamento sull'evoluzione del quadro strategico e degli impegni operativi;
 - classificazione, organizzazione e funzionamento degli enti dell'area operativa;
 - interventi di tutela ambientale, concorso nelle attività di protezione civile su disposizione del Governo, concorso alla salvaguardia delle libere istituzioni e della collettività nazionale nei casi di pubbliche calamità.

Costituiscono l'Area T/O: il Capo di Stato Maggiore della Difesa; lo Stato Maggiore della Difesa (SMD) e gli Organismi/Comandi interforze; il Comitato dei Capi di Stato Maggiore delle Forze Armate; le Forze Armate e l'Arma dei Carabinieri, limitatamente ai compiti militari dell'Arma; gli Addetti delle F.A. in servizio all'estero.

⁴⁴ D.P.R. 90/2010 art. 14 e 15.

⁴⁵ D.Lgs. 66/2010, Libro Primo Titolo III Capo III "Area Tecnico-Operativa".

- d. L'**area Tecnico-Amministrativa (T/A)** è competente in tema di:
- politica degli armamenti e relativi programmi di cooperazione internazionale;
 - attività concernenti la politica industriale e tecnologica, l'innovazione e la ricerca tecnologica e lo sviluppo;
 - pianificazione annuale e pluriennale generale finanziaria relative all'area industriale, pubblica e privata, di interesse della Difesa;
 - pianificazione generale dello strumento militare, dell'organizzazione e del funzionamento dell'area tecnico-industriale;
 - approvvigionamento dei materiali e dei sistemi d'arma;
 - conseguimento degli obiettivi di efficienza fissati per lo strumento militare;
 - bilancio e affari finanziari;
 - ispezioni amministrative;
 - affari giuridici, economici, contenzioso, disciplinari e sociali del personale militare e civile;
 - armamenti terrestri, navali e aeronautici;
 - telecomunicazioni, informatica e tecnologie avanzate;
 - lavori e demanio;
 - commissariato e servizi generali;
 - reclutamento;
 - programmi di studio nel settore delle nuove tecnologie per lo sviluppo dei programmi d'armamento.

Costituiscono l'Area T/A: il Segretario Generale della Difesa, il Direttore Nazionale degli Armamenti; il Segretariato Generale della Difesa; la Direzione Nazionale degli armamenti; le Direzioni generali del Ministero della Difesa, gli Uffici centrali.

- e. L'Area **Tecnico-Industriale (T/I)**⁴⁶ è la branca del Ministero della Difesa cui sono attribuite le funzioni e i compiti in materia di:
- pianificazione relativa all'area industriale di interesse della Difesa;
 - pianificazione dell'area industriale pubblica e privata;
 - classificazione, organizzazione e funzionamento degli enti dell'area tecnico industriale.

In quest'area, l'Amministrazione riveste un importante ruolo per la crescita e lo sviluppo economico e tecnologico del Paese, con particolare riferimento all'alta tecnologia del comparto industriale afferente al settore della Difesa.

Costituiscono l'Area T/I: gli Stabilimenti e Arsenali militari e le sezioni staccate; l'Agenzia Industrie Difesa⁴⁷; gli enti dipendenti dalla Direzione nazionale degli armamenti; gli enti dipendenti dai Comandi e dagli Ispettorati logistici di F.A.

⁴⁶ D.Lgs. 66/2010 - Libro Primo Titolo III Capo V "Area Tecnico-Industriale".

⁴⁷ D.Lgs. 66/2010, art. 48-49 e DPR 90/2010, art.132-135.

3.1.3 Assetto numerico del Ministero della Difesa

La consistenza previsionale media⁴⁸ per l’anno 2026, degli appartenenti alle tre F.A.– incluso il personale in soprannumero per specifiche previsioni di legge – è pari a **167.036** unità di personale militare, di cui **98.907** unità per l’Esercito italiano, **29.496** unità per la Marina militare (escluso il Corpo delle Capitanerie di Porto) e **38.633** unità per l’Aeronautica militare (**Tab. 1**).

L’Arma dei Carabinieri ha una collocazione autonoma nella Difesa, essendo elevata a rango di Forza armata e forza militare di polizia a competenza generale e in servizio permanente di pubblica sicurezza, e la consistenza previsionale media del personale, per l’anno 2026, è pari a **111.282** unità (vds. cit. Tab. 1). Tale livello di forza potrà essere eventualmente implementato all’esito favorevole di possibili iniziative legislative per il potenziamento delle dotazioni delle Forze di polizia.

CONSISTENZE MEDIE DEL PERSONALE MILITARE PER L’ANNO 2026 (IN AA./P.)

	E.I.	M.M.*	A.M.	TOT. F.A.	CC	TOT. F.A.-C.C.
Personale in S.P.:	77.229	23.126	33.088	133.443	95.465	228.908
Ufficiali di cui	10.398	4.451	5.593	20.442	4.288	24.730
- Ufficiali Generali	204	90	105	399	134	533
- Ufficiali Superiori	7.155	2.775	3.910	13.840	2.569	16.409
- Ufficiali Inferiori	3.039	1.586	1.578	6.203	1.585	7.788
Sottufficiali di cui	21.670	12.327	21.719	55.716	46.313	102.029
- Marescialli	11.151	8.391	15.645	35.187	24.800	59.987
- Sergenti	10.519	3.936	6.074	20.529	21.513	42.042
Graduati	45.161	6.348	5.776	57.285	44.864	102.149
Personale non in S.P.:	21.678	6.370	5.545	33.593	15.817	49.410
- Ufficiali	308	256	179	743	330	1.073
- Sottufficiali**	0	0	0	0	836	836
- Graduati***	0	0	0	0	11.616	11.616
- Truppa	20.355	5.176	4.222	29.753	0	29.753
- Allievi	1.015	938	1.144	3.097	3.035	6.132
TOTALE	98.907	29.496	38.633	167.036	111.282	278.318

Tab. 1

(*) Escluso Corpo delle CP.

(**) Ricomprende gli Ispettori dell’Arma in ferma volontaria.

(***) Ricomprende i Carabinieri in ferma volontaria.

⁴⁸ Espressa in anni persona (AA./P.) che costituiscono riferimento per stabilire le unità finanziarie medie da porre a base per il calcolo delle previsioni di spesa per il Personale. Tale elaborazione corrisponde al parametro utilizzato nell’ambito del settore del personale delle Pubbliche Amministrazioni.

3.2 Organizzazione del lavoro agile

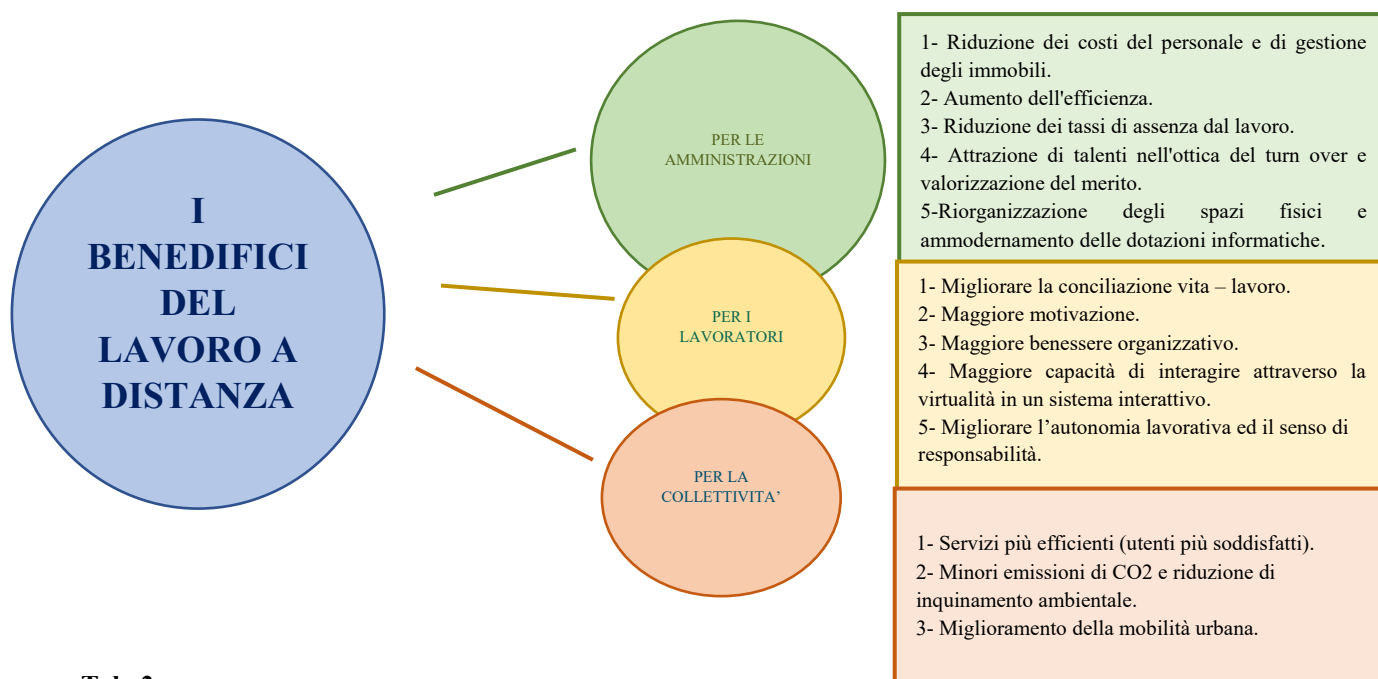
3.2.1 Organizzazione del lavoro agile

La Difesa intende continuare a perseguire la realizzazione del nuovo modello di lavoro ibrido che nasce dalla compresenza del lavoro a distanza ed in presenza, focalizzato sulle persone, sul raggiungimento degli obiettivi e dei relativi risultati, adattabile alle esigenze organizzative della Struttura e del personale, nonché ispirato ad un modello sostenibile e sempre più digitale.

Dunque, non un compromesso tra passato (caratterizzato esclusivamente da un lavoro in presenza) e presente (caratterizzato dall'adozione di modelli flessibili) ma una modalità organizzativa che riesca a sintetizzare e valorizzare il meglio delle due esperienze, rispondendo alle mutate esigenze dei lavoratori al fine di creare, al contempo, un'Amministrazione più performante ed attrattiva.

Il percorso che porta al suindicato modello conduce al miglioramento della cultura organizzativa e del livello di adeguatezza dell'organizzazione del lavoro attraverso diverse e simultanee strategie, in particolare implementando una formazione aggiornata e specifica, che miri anche allo sviluppo professionale, valorizzando l'uso delle nuove tecnologie.

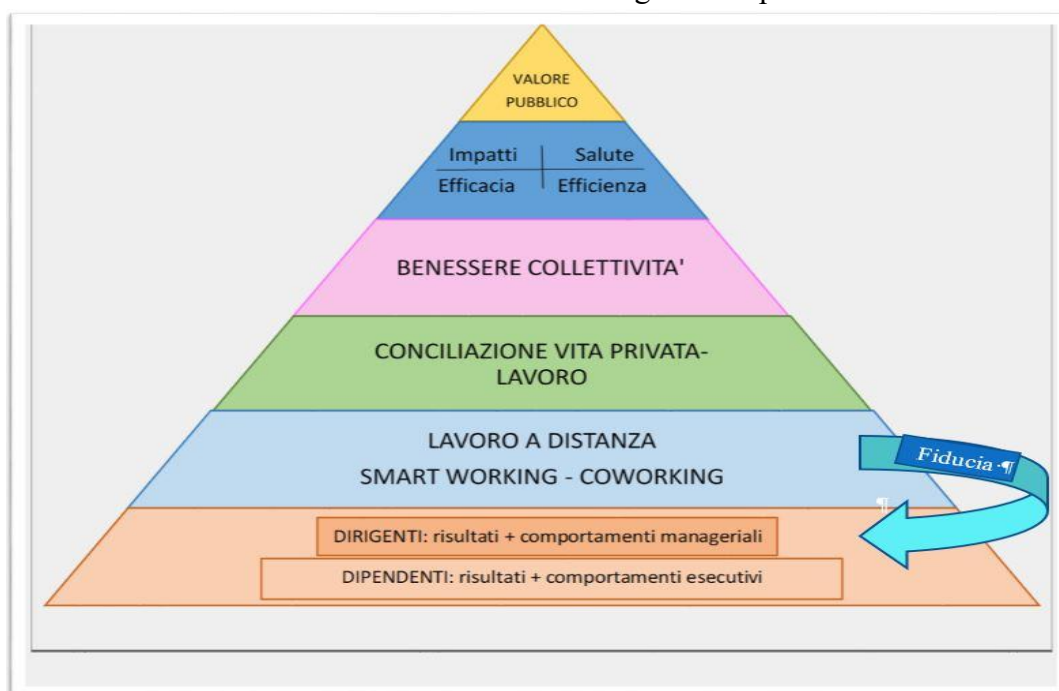
Il modello di lavoro agile e le altre forme di lavoro a distanza generano una serie di benefici non solo per i lavoratori ma anche per le amministrazioni che implementano il modello e, più in generale, per l'intera collettività, illustrate nella seguente tabella.



Tab. 2

In tale contesto l'attivazione e l'ampliamento del lavoro agile e delle altre forme del lavoro a distanza viene promosso come uno strumento di miglioramento effettivo e misurabile del benessere sociale, ambientale ed organizzativo, capace di generare benefici per la collettività e dunque "Valore Pubblico". Quest'ultimo, come evidenziato nella piramide sottostante, si riferisce alla capacità dell'Amministrazione di operare non solo nel rispetto del principio

dell'efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa, garantendo l'alta qualità del servizio reso, nonché del rispetto dei costi, ma ponendo, altresì, l'accento sul benessere sia dei lavoratori (conciliazione vita privata lavoro) ma anche della collettività in senso ampio. Ciò tramite un accordo di lavoro a distanza tra Dirigente e dipendente.



Tab. 3

Dimostrazione che il suddetto modello organizzativo riveste ormai un ruolo fondamentale nel cambiamento culturale e nel modo di pensare il lavoro e di gestire il proprio tempo è la nuova tornata dei Contratti Collettivi Nazionali Funzioni Centrali (2019-2021 e 2022-2024), firmati rispettivamente il 9 maggio 2022 ed il 27 gennaio 2025, che hanno disciplinato, oltre al lavoro agile, anche altre forme a distanza come il *coworking* o il lavoro decentrato da centri satellite, come possibili ulteriori modalità di effettuazione della prestazione lavorativa, articolata per processi e attività di lavoro, previamente individuati dalle Amministrazioni, per i quali sussistano i necessari requisiti organizzativi e tecnologici.

3.2.2 Modalità attuative del lavoro agile nel Ministero Difesa

Il lavoro agile (c.d. *smart working*) è una modalità di esecuzione della prestazione lavorativa che consente di lavorare in modo flessibile nel rispetto degli obiettivi prefissati e che, rivalutando i vincoli tradizionali del rapporto di lavoro quali lo spazio fisico, gli orari e gli strumenti di lavoro, determina un approccio innovativo all'organizzazione del lavoro, attraverso il perseguimento di nuovi equilibri fondati su una maggiore autonomia e responsabilizzazione dei lavoratori.

L'esperienza del Ministero della Difesa in tema di lavoro agile, introdotto nel 2018 come modalità sperimentale di svolgimento della prestazione lavorativa, rappresenta oggi un modello consolidato nella gestione dei rapporti di lavoro con il personale civile dell'amministrazione.

L'istituto ha trovato la sua prima collocazione sistematica nel CCNL Funzioni Centrali 2019/2021 (artt. 36 e 40) che ne ha definito gli aspetti essenziali, la finalità di miglioramento dei servizi pubblici e l'equilibrio tra tempi di vita e lavoro. In forza delle citate norme della contrattazione collettiva, in data 10 luglio 2023, è stato adottato il Regolamento per l'applicazione del lavoro agile nell'ambito del Ministero della Difesa che disciplina le modalità di esecuzione della prestazione lavorativa in modalità agile dei dipendenti civili degli Enti dell'Amministrazione della Difesa.

Il nuovo CCNL Funzioni Centrali 2022-2024, sottoscritto il 27 gennaio 2025, ha apportato significative novità, superando, in talune ipotesi, il vincolo della prevalenza della presenza fisica tramite lo strumento della contrattazione di secondo livello. Tra le novità introdotte, spiccano il riconoscimento del diritto al buono pasto e l'ampliamento delle possibilità di accesso per i lavoratori che si trovino in condizioni di particolare necessità, non coperte da altre misure. Il contratto promuove tutte le forme del lavoro a distanza previste dal CCNL 09 maggio 2022 ivi compreso il telelavoro domiciliare e il c.d. *coworking*.

Con la circolare protocollo M_D A0582CC REG2025 0016570 del 03/03/2025 la Direzione Generale per il Personale Civile ha fornito chiarimenti sugli istituti contrattuali immediatamente applicabili all'attività lavorativa agile (buoni pasto, richiamo in sede). Contestualmente ha dato avvio alla contrattazione integrativa prevista in materia di lavoro agile, in attuazione dell'art.7, comma 6, lettera ae) del CCNL Comparto FC 2022 – 2024.

In tale sede, in continuità con le azioni già intraprese, l'Amministrazione, nell'annualità 2025, ha delineato una *policy* complessiva - atta a garantire il bilanciamento tra le esigenze organizzative e le necessità di conciliazione vita/lavoro del personale - con lo scopo di individuare specifiche ed appropriate misure attuative per l'applicazione del lavoro agile. A tal fine è stato sottoscritto, al termine di numerosi incontri con le parti sociali - durante i quali sono state ascoltate e vagliate tutte le proposte formulate - il testo del Contratto Collettivo Nazionale Integrativo 2024-2026, in materia di "Lavoro agile", relativo al personale del Ministero della Difesa, entrato in vigore a decorrere dal giorno della sottoscrizione, 24 giugno 2025. Si riportano gli elementi di novità:

- la previsione dei criteri di priorità per l'accesso al lavoro agile qualora il responsabile, per ragioni organizzative, motivate per iscritto, non ritenga possibile accogliere tutte le istanze presentate dal proprio personale (art. 3);
- la previsione delle casistiche in cui è possibile ampliare il numero dei giorni di lavoro agile rispetto a quelli previste per il restante personale, oltre alle tipologie di ampliamento già riconosciute ai sensi dell'art. 13, comma 3, del CCNL 2022/2024 (art.4).

Nella Dichiarazione Congiunta n. 1 si è inoltre condivisa l'opportunità che il lavoro agile possa essere utilizzato al fine di raggiungere l'obiettivo formativo utile alla valutazione della performance anche nei confronti dei dipendenti con prestazione lavorativa non rientrante fra quelle esplicabili in modalità agile, aprendo così alla declinazione dell'istituto nella modalità del cd. *smart-learning*. In tale contesto, l'Amministrazione perseguirà, in condivisione con le Organizzazioni Sindacali, un'efficace integrazione tra la *performance* organizzativa e quella individuale assicurando pari condizioni di trattamento per tutti i dipendenti, nonché pari opportunità di crescita professionale.

3.2.2.1 Atto Ricognitorio sul Lavoro Agile nel Ministero Difesa

Contenuto, presupposti, strumenti e modalità applicative del lavoro agile sono disciplinati - in coerenza con il quadro normativo, la contrattazione collettiva e il Regolamento per l'applicazione del lavoro agile nell'ambito del Ministero della Difesa del 10/07/2023 - nell'Atto Ricognitorio sul Lavoro Agile, predisposto dalla Direzione Generale per il Personale Civile e ampiamente diffuso tra gli Enti dell'A.D. e le OO.SS. con la nota prot. n. M_D A0582CC REG2025 0081986 11-12-2025. Tale Atto ha il merito di raccogliere in un unico documento, a carattere meramente "ricognitorio", le principali norme e circolari applicabili/vigenti in ambito Difesa. In particolare, sono in esso contenute le:

- disposizioni del Regolamento del 2023 da ritenersi ancora vigenti alla luce delle intervenute modifiche contrattuali;
- disposizioni contrattuali successive, in particolare il CCNL Comparto Funzioni Centrali 2022-2024 del 27.01.2025;
- disposizioni contrattuali relative al CCNI 2024-2026, in materia di "Lavoro agile" del Ministero della Difesa del 23.06.2025;
- disposizioni interpretative dell'ARAN e chiarimenti forniti dalla Direzione Generale per il Personale Civile.

Ai sensi del richiamato Atto, l'applicazione del lavoro agile al personale civile dell'Amministrazione risponde alle seguenti finalità:

- a. **agevolare** le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, introducendo una maggiore flessibilità in un'ottica di miglioramento delle attività lavorative e dei servizi erogati;
- b. **promuovere** la mobilità sostenibile attraverso la riduzione degli spostamenti, nell'ottica di una politica ambientale sensibile alla diminuzione del traffico urbano;
- c. **introdurre** soluzioni organizzative che favoriscano lo sviluppo di una cultura lavorativa orientata allo svolgimento della prestazione di lavoro per fasi cicli e obiettivi;
- d. **valorizzare** il ricorso a nuove tecnologie e razionalizzare gli spazi lavorativi, realizzando economie di spesa e di gestione;
- e. **contemperare** le esigenze di mobilità territoriale del personale con la necessità di assicurare la continuità dell'attività amministrativa degli Uffici;
- f. **conseguire** il miglioramento dei servizi pubblici e l'innovazione organizzativa.

Si riassumono, di seguito, le principali caratteristiche del modello descritte nell'Atto Ricognitorio:

- Partecipazione volontaria.

L'esercizio della prestazione lavorativa in modalità *smart* avviene su base volontaria. Il dipendente che intende svolgere attività in modalità agile presenta al dirigente dell'ufficio al quale è assegnato o, se l'unità interessata riveste qualifica dirigenziale, al titolare dell'ufficio di livello dirigenziale generale presso il quale presta servizio, una manifestazione d'interesse. Il dirigente dell'ufficio, previa verifica che la tipologia di attività svolta dall'unità lavorativa in questione rientra tra quelle espletabili in modalità agile nonché accertata la presenza delle condizioni minime per l'esercizio dell'attività, predispone, d'intesa con il dipendente, l'accordo individuale.

- Sottoscrizione accordo.

Sottoscritto tale accordo, il lavoratore agile è ammesso a svolgere la prestazione lavorativa all'esterno della sede di lavoro per un numero di giornate indicativamente pari a due giorni a settimana. Al fine di garantire un'efficace interazione con l'ufficio di appartenenza e un ottimale svolgimento della prestazione lavorativa, il personale deve assicurare, nell'arco della giornata di lavoro agile, una fascia oraria di contattabilità da definire d'intesa con il dirigente responsabile dell'ufficio. Al fine di consentire una gestione più efficiente delle procedure di accesso al lavoro agile, in linea con gli obiettivi legati alla digitalizzazione dei processi, è stato pubblicato sul sito istituzionale, in modalità editabile, il modello esemplificativo dell'accordo individuale, allegato all'Atto Ricognitorio, da sottoscrivere. Resta tuttora operativa la piattaforma specifica per il collegamento diretto con il Ministero del Lavoro al fine di inserire i predetti accordi sottoscritti per ottemperare all'obbligo delle comunicazioni obbligatorie.

- Sicurezza del lavoratore.

Al dipendente, al fine di garantirne la salute e la sicurezza in coerenza con l'esercizio flessibile dell'attività, al momento della sottoscrizione dell'accordo, viene consegnata un'informativa scritta, con l'indicazione delle prescrizioni concernenti i rischi generali e specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione della prestazione. Tale documento, che viene allegato all'accordo individuale di cui costituisce parte integrante, impegna il dipendente a cooperare con diligenza all'attuazione delle misure indicate dall'Amministrazione nella scelta del luogo nel quale svolgere la prestazione. È allegato all'Atto Ricognitorio il modello esemplificativo dell'informativa sulla sicurezza.

- Sicurezza dei dati.

Il dipendente agile è tenuto a custodire diligentemente i dati e le informazioni trattati nell'esercizio dell'attività fuori dalla sede di lavoro, adottando tutte le precauzioni idonee a impedirne la visualizzazione da parte di estranei e/o la dispersione ed è responsabile della sicurezza dei dati anche in relazione ai rischi collegati alla scelta di un'adeguata postazione di lavoro. A tutela della rete e dei dati, inoltre, le strutture competenti in materia di sistemi informatici determinano le prescrizioni tecniche alle quali il dipendente deve attenersi nello svolgimento dell'attività in modalità agile.

Il lavoro agile è applicabile a tutti i dipendenti in servizio presso gli Uffici centrali e periferici dell'Amministrazione purché svolgano attività lavorative rientranti in quelle che possono essere compiute da remoto, (individuata nell'[Allegato R](#)) fermo restando il rispetto dei necessari requisiti organizzativi e tecnologici previsti dall'Atto Ricognitorio sul Lavoro Agile.

3.2.3 Modalità attuative di altre forme di lavoro a distanza nel Ministero Difesa

Nell'ottica di promuovere e favorire il benessere organizzativo si è ritenuto che vi siano i presupposti per poter ricorrere anche allo strumento del lavoro da remoto nella forma del *coworking*, stante l'articolazione organizzativa dell'A.D. strutturata sul territorio in una pluralità di Enti che renderebbe l'attività realizzabile senza costi aggiuntivi.

Il lavoro da remoto nella forma del *coworking* o del lavoro decentrato presso centri satellite consiste nello svolgimento dell'attività lavorativa fuori dal proprio Ente di servizio presso

altro Ente dell’A.D. e alle dipendenze dell’Ente di appartenenza; si realizza tramite apposite intese tra Enti dell’A.D.

Tuttavia, in questa prima fase embrionale, in accordo con le Organizzazioni sindacali in sede di prevista attività di confronto di cui all’art. 5, comma 3, lettera g) del CCNL 2022/2024, si è ritenuto opportuno che l’applicazione a regime dell’istituto del *coworking* sia preceduta da una sperimentazione che abbia riguardo ad un arco temporale definito e che sia tale da coinvolgere un numero limitato di Enti dell’A.D., individuati previa ricognizione degli Organi Programmatori, attivata su impulso della Direzione Generale per il Personale Civile. Al fine di verificare l’implementazione di tale modalità di svolgimento dell’attività lavorativa la DG, in ottica di ascolto attivo, raccoglierà spunti e riflessioni per poter avviare la sperimentazione su un campione di Enti individuati come “Enti pilota” in rapporto a:

- ✓ struttura, dimensione e supporto tecnologico dell’Ente;
- ✓ disponibilità dell’Ente ospitante e dell’Ente di appartenenza;
- ✓ personale dipendente interessato.

3.2.4 Aggiornamento della Mappatura delle attività compatibili con il lavoro agile

La mappatura delle attività si connota quale imprescindibile strumento di programmazione, soggetto ad “aggiornamento” periodico anche ai fini della rimodulazione della quota di personale da destinare al lavoro agile in ragione di sopravvenute competenze, rivisitazioni di attività, reingegnerizzazione di procedimenti, nuove acquisizioni di potenzialità e/o dispositivi digitali, ricollocazione di risorse professionali con relativo patrimonio di mansioni, competenze ed esperienze lavorative.

Come evidenziato, con la regolamentazione interna, tenuto anche conto delle peculiarità del dicastero - che, soprattutto nell’area tecnico-operativa, impiega personale con professionalità tecnica che deve necessariamente svolgere la propria attività in presenza - si è ritenuto di demandare all’autonomia dei singoli Enti l’aggiornamento periodico delle mappature. Gli organi di vertice dell’Area T.O. e T.A., sentiti gli Enti interpellati sull’aggiornamento della mappatura, hanno ritenuto di modificare in parte le attività, individuate nel precedente PIAO 2025/2027. La nuova mappatura è contenuta nell’**Allegato R**.

3.2.5 Il monitoraggio quantitativo

Al fine di realizzare un puntuale e aggiornato monitoraggio sull’attuazione dello *smart working*, la Difesa ha elaborato un sistema accessibile dalla rete *intranet*, che consente a tutti gli Uffici centrali e periferici di curare l’inserimento e l’invio periodico dei dati.

La compilazione, a cadenza periodica, ha ad oggetto la rilevazione quantitativa del lavoro agile del personale civile, con indicazione, tra gli altri, dei seguenti dati:

- 1) numero di dipendenti collocati in lavoro agile;
- 2) numero di giornate di lavoro agile fruite mensilmente dai dipendenti;
- 3) numero di dipendenti in lavoro agile, Dirigenti e non, ripartiti per genere.

Il monitoraggio sullo stato di attuazione del lavoro agile, per l’anno 2025, ha interessato n.874 Enti/Comandi per un totale di dipendenti del comparto pari a 16.300 e un totale di dirigenti pari a 99. Su n. 874 Enti, n. 547 hanno valorizzato i campi delle maschere appositamente attivate sul portale *INFOCIV – WEB*. Al 31 dicembre 2025 non hanno partecipato alla rilevazione n. 327 Enti con un totale di dipendenti pari a 1.292

Numero Enti/numero dipendenti assegnati/numero lavoratori agili	Gen-Dic/25
N. Enti	874
N. Dipendenti	16.399
N. Dipendenti comparto	16.300
N. Dirigenti	99
N. Enti che hanno partecipato alla rilevazione	547
N. Dipendenti in forza agli Enti che hanno partecipato alla rilevazione	15.107
N. Enti che non hanno partecipato alla rilevazione	327
N. Dipendenti in forza agli Enti che non hanno partecipato alla rilevazione	1.292

Tab. 4 - Numero Enti, numero dipendenti assegnati e numero lavoratori agili: periodo gennaio-dicembre 2025.

Lavoro Agile	gen-25	feb-25	mar-25	apr-25	mag-25	giu-25	lug-25	ago-25	set-25	ott-25	nov-25	dic 25
Lavoratori Agili	6.671	6.546	6.760	6.981	7.331	7.313	7.357	7.075	7.556	7.805	7.438	6.973
% Lavoratori Agili/Personale in servizio	41%	40%	41%	43%	45%	45%	45%	43%	36%	48%	46%	43%
Tot. GG. LA fruiti dai Lavoratori Agili	37.903	39.265	51.656	49.085	53.191	46.892	54.765	43.369	58.519	64.166	57.992	48.640
N. medio mensile di GG di LA fruiti dai Lavoratori Agili	5,68	6,00	7,64	7,03	7,26	6,41	7,44	6,13	7,74	8,22	7,80	6,98

50

Tab. 5: Lavoratori agili e giorni di lavoro agile fruiti nel 2025: periodo gennaio-dicembre 2025

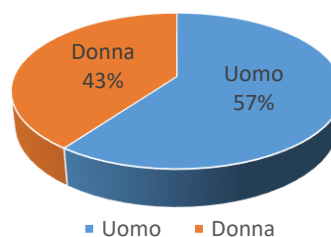
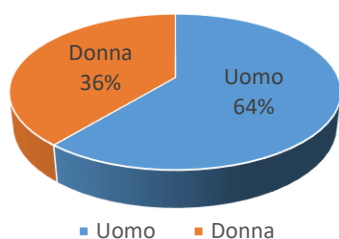
N. Dipendenti in lavoro Giornate di lavoro agile	gen-25	feb-25	mar-25	apr-25	mag-25	giu-25	lug-25	ago-25	set-25	ott-25	nov-25	dic 25
N. Lavoratori Agili Donne	2.482	2.457	2.525	2.578	2.695	2.642	2.596	2.528	2.604	2.677	2.531	2.379
N. Lavoratori Agili Uomini	4.189	4.089	4.235	4.403	4.636	4.671	4.761	4.547	4.952	5.128	4.907	4.594
Giornate di LA fruiti dai Lavoratori Agili Donne	13.855	14.135	23.707	22.538	23.539	20.840	23.437	19.594	25.012	26.831	24.530	21.402
Giornate di LA fruiti dai Lavoratori Agili Uomini	24.048	25.130	27.949	26.547	29.653	26.053	31.328	23.776	33.507	37.335	33.462	27.237

Tab. 6: Lavoratori Agili ripartiti per genere e giornate di lavoro agile fruiti per genere nel 2025: periodo gennaio-dicembre 2025

Tali dati sono identificati nei seguenti grafici:

LAVORO AGILE PER GENERE

GIORNATE DI LAVORO AGILE FRUITE PER GENERE

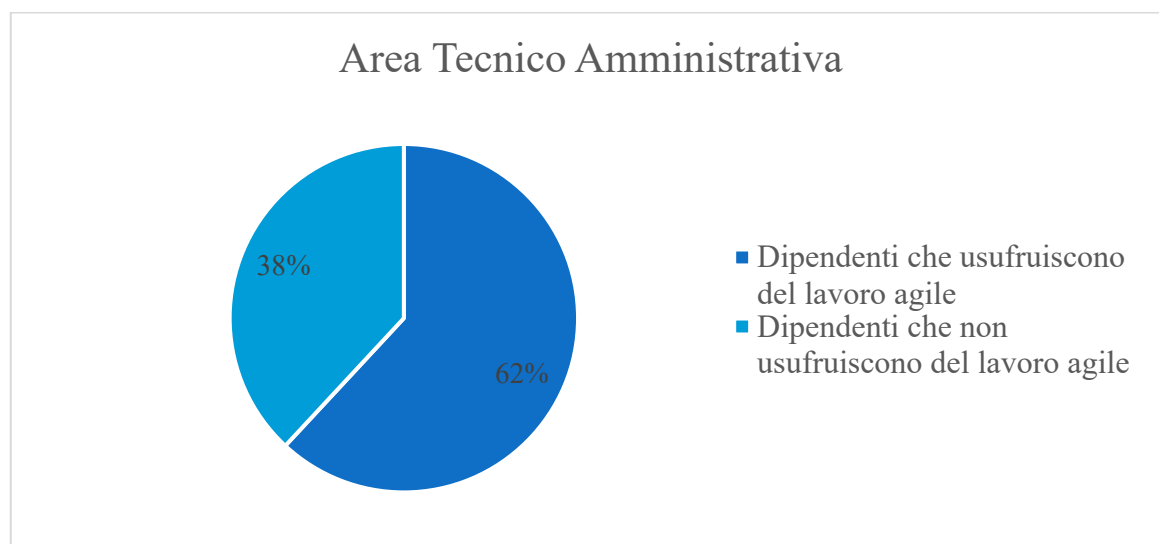


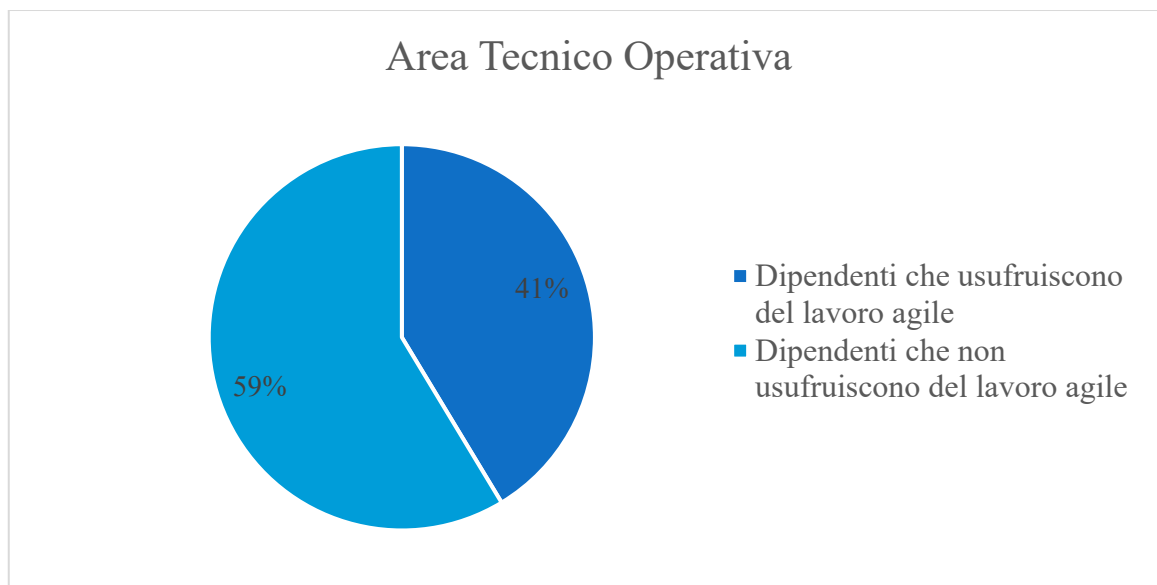
Nell'Amministrazione, nel 2025 (01 gennaio – 31 dicembre), il lavoro agile ha coinvolto il 44% del personale civile.

La prevalenza della componente maschile (64%) in lavoro agile rispetto a quella femminile (36%) è l'effetto dell'attuale composizione del personale del Ministero, che registra una presenza di donne (26%) decisamente inferiore a quella degli uomini (74%). La quasi totalità dei lavoratori agili fa parte del personale non dirigente (99%) e ha fruito, in media, di n. 7 giornate di *smart working* al mese.

La rilevazione evidenzia come presso il Ministero della Difesa il lavoro agile è una modalità di esecuzione della prestazione lavorativa consolidata all'interno della gestione delle risorse umane. Infatti i dati relativi al monitoraggio 2025 ricalcano sostanzialmente il trend registrato nel 2024 (personale coinvolto pari al 44% del personale civile rispetto al 36% registrato nel 2024; 7 giornate di *smart working* al mese fruito rispetto a 6 giornate fruito nel 2024).

Con riferimento agli Enti che hanno partecipato alla rilevazione è stata effettuata un'analisi distinta per Area: Tecnico Amministrativa e Tecnico Operativa (inclusi Carabinieri, Arsenali, Poli e Stabilimenti).





Dal raffronto delle tabelle si evidenzia che, per quanto riguarda l’Area Tecnico Amministrativa, le unità poste in lavoro agile sono risultate, nel 2025, n. 1.143 in media, rappresentando il 62% del totale dei dipendenti degli Enti dell’area T/A che hanno partecipato alla rilevazione. Mentre per l’Area Tecnico Operativa, le unità poste in lavoro agile sono risultate, nel 2025, n. 6.018 in media, rappresentando il 41% del totale dei dipendenti degli Enti dell’area T/O che hanno partecipato alla rilevazione.

3.2.6 Questionario Lavoro Agile (monitoraggio qualitativo)

Al fine di monitorare l’istituto e le sue implicazioni, ponendo una maggior analisi riguardo al *work-life balance*, è stato somministrato – e lo si rifarà per il 2026 - con Circolare prot. n. M_D A0582CC REG2025 0065401 06-10-2025, ai Comandanti/Dirigenti degli Enti/Comandi, un questionario a risposta multipla ([Allegato S](#)) che, attraverso l’acquisizione di sintetiche valutazioni, ha avuto l’obiettivo di rilevare l’impatto e gli effetti sulla prestazione lavorativa del lavoro in modalità agile del personale civile del Ministero della Difesa.

Il questionario, oltre a riproporre le domande della pregressa rilevazione, si arricchisce con gli elementi di novità contenuti nel C.C.N.L. del Comparto Funzioni Centrali triennio 2022 – 2024 e del C.C.N.I. 2024 – 2026 in materia di “Lavoro agile”, integrativo del CCNI 2024-2026 parte giuridica, con *focus* sulle fattispecie di ampliamento delle giornate di lavoro agile (art. 13, comma 3 del CCNL 2022/2024 ed art. 4 del C.C.N.I. in materia di “Lavoro agile”).

3.2.7 Fattori abilitanti

Per condizioni abilitanti si intendono i presupposti che aumentano la probabilità di successo di una determinata misura organizzativa. Nel caso del lavoro agile, occorre innanzitutto menzionare un presupposto generale e imprescindibile, ossia l’orientamento dell’Amministrazione ai risultati nella gestione delle risorse umane. Altri fattori fanno riferimento ai livelli di stato delle risorse o livelli di salute dell’Ente funzionali all’implementazione del lavoro agile.

Ne consegue che, anche per l’anno 2026, costituiscono condizioni abilitanti per lo sviluppo e l’implementazione del lavoro agile, come già illustrato nel Piano relativo al 2025, la

formazione del personale, la revisione di alcune misure organizzative, il miglioramento dei sistemi informatici, l'individuazione e assegnazione degli obiettivi/attività ad ogni dipendente e il costante monitoraggio datoriale circa il loro raggiungimento nell'ottica di "misurare per valutare" in modo da migliorare dove è possibile.

Con riferimento alla salute professionale, già dall'avvio della fase sperimentale, sono stati effettuati percorsi di formazione allo scopo di accrescere le competenze possedute dal personale.

Per quanto riguarda la salute digitale, l'Amministrazione della Difesa, già da tempo, ha intrapreso il percorso della digitalizzazione graduale dei propri processi di lavoro e quello di ammodernamento tecnologico per dotarsi di una struttura idonea a supportare il lavoro agile dei propri dipendenti.

Relativamente, infine, allo stato di salute economico-finanziaria, il Ministero della Difesa ha incentrato le proprie strategie di investimento soprattutto sulla trasformazione digitale alla cui base si pone:

- 1) l'attività di formazione sulle competenze direzionali, organizzative e digitali;
- 2) l'ammodernamento tecnologico e digitalizzazione dei procedimenti, dei processi e dei servizi.

Quindi, a seguito della ricognizione di potenziali situazioni ostative al lavoro a distanza, il Ministero ha attivato e continuerà a sviluppare delle azioni organizzative volte alla promozione dei fattori abilitanti diretti a neutralizzare tutto ciò che possa incidere negativamente sulla operatività dei modelli organizzativi agili.

Si riportano nella seguente Tabella le azioni organizzative agili che l'Amministrazione intraprenderà o continuerà a sviluppare quale esplicitazione dello sviluppo dei sopramenzionati fattori abilitanti.

Condizioni ostative allo sviluppo del Lavoro a distanza	➔	Azioni organizzative	➔	Formula
<ol style="list-style-type: none"> 1. Difficoltà a reingegnerizzare alcune attività e/o processi. 2. Inadeguatezza della strumentazione tecnologica e basso livello di competenze digitali del personale. 3. Rischi connessi all'eccessivo prolungamento degli orari di lavoro connessi a <i>stress</i> da 	➔	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perfezionamento della mappatura e dei processi di digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella P.A.. 2. Garantire una adeguata strumentazione tecnologica anche al personale di nuova assunzione e aggiornare la formazione del personale già in servizio. 3. Definizione di una <i>policy</i> strutturata sul lavoro a distanza in allineamento con il CCNL 2022/2024 e del Regolamento AD del 10.07.2023. 4. Implementazione di nuovi modelli organizzativi quali strumenti di conciliazione e di pari opportunità; che 	➔	<ol style="list-style-type: none"> 1. Approfondimento avviato e definito della mappatura dei processi. 2. Verifica del rapporto tra strumentazione tecnologica fornita e da fornire; costante attività di formazione. 3. Propedeutica attività di analisi e di rilevazione delle attività realizzate e pianificate. 4. Riorganizzazione di tutte le attività che prevedono l'utilizzo dei servizi fruibili tramite accesso al portale <i>virtual difesa</i>, non solo per favorire la conciliazione vita-lavoro ma anche il benessere organizzativo sia come strumento di risparmio di spesa che di sostenibilità ambientale.

mancata disconnessione. 4. Basso livello di flessibilità dei modelli organizzativi in relazione alle esigenze di conciliazione vita-lavoro.	garantiscono organizzazione e partecipazione, quali ad esempio le videoconferenze.
--	--

Tab. 7

3.2.7.1 La Formazione

Nella piena consapevolezza della necessità di ricorrere a strumenti innovativi e funzionali per implementare e valorizzare la prestazione lavorativa in modalità agile, il Ministero ha sempre investito nei processi di digitalizzazione e nella formazione del proprio capitale umano. Il processo di introduzione e di implementazione del lavoro agile è stato accompagnato anche da una costante attività di formazione, informazione e sensibilizzazione.

Per tali fini la Difesa si avvale dell’offerta formativa della Scuola Nazionale dell’Amministrazione (SNA), per la dirigenza e i Funzionari e quella del proprio Ufficio Formazione specialistica e didattica (DIFEFORM), per il restante personale.

Per quanto riguarda, in particolare, i corsi in materia di lavoro agile nell’anno 2025 si sono svolte presso DIFEFORM, n. 8 edizioni con circa 400 partecipanti (civili e militari).

Nelle seguenti tabelle il dettaglio dei corsi. Nel 2025 i corsi erogati in materia dalla SNA:

Denominazione del corso	Partecipanti		Investimento
	Dirigenti	Qualifiche	
Il lavoro agile e la trasformazione del lavoro pubblico:	2	20	Gratuito
Il lavoro agile in pratica: regole strumenti e modelli:	4	16	
TOTALE	6	36	
TOTALE GENERALE	42		

Tab. 8

Nel 2025 i corsi erogati in materia dalla SNA dedicati all’A.D. sono stati:

Denominazione del corso	Partecipanti		Investimento
	Dirigenti	Qualifiche	
Il lavoro agile in pratica : regole, strumenti e modelli.	12	33	Gratuito
TOTALE	12	33	
TOTALE GENERALE	45		

Tab. 9

Nella sottostante tabella n. 10 si riportano, invece, i Corsi *Syllabus* svolti in materia di lavoro agile:

Denominazione del corso	Partecipanti		Investimento
	Donne	Uomini	
Conoscere il lavoro agile e la sua importanza	316	483	Gratuito
TOTALE	316	483	
TOTALE GENERALE	799		

Per quanto concerne i dati relativi nell'anno 2025 sulla formazione del personale in tema di capacità digitali, per la parte di stretta competenza di DIFEFORM, sono stati direttamente attivati n. 38 corsi di informatica - con un incremento del 60% rispetto al precedente anno - attraverso i quali sono state formate oltre n. 1.400 unità di personale militare e civile.

La Direzione Generale per il Personale Civile ha incentivato la fruizione della formazione caricata sulla piattaforma *Syllabus*, anche in materia di digitalizzazione, come da Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 16 gennaio 2025. Nel 2025 risultano accreditati alla piattaforma *Syllabus* circa 18.200 dipendenti; di questi circa 13.600 (circa 10.200 assistenti e 3.400 tra funzionari e Dirigenti) hanno attivato il loro profilo e iniziato la fruizione dei corsi.

La formazione sul lavoro agile, le competenze digitali e le *soft skills* rappresenta, quindi, una importante leva strategica per la diffusione e il consolidamento del lavoro agile nel Ministero della Difesa, anche per il 2026. Un maggior impulso all'attività formativa potrà essere ottenuto grazie al potenziamento del Portale *E-Learning* della Difesa che consente la fruizione online di contenuti formativi sulla rete *Internet*.

3.2.7.2 Ammodernamento Tecnologico e digitalizzazione dei processi

Nella medesima direzione, sono state intraprese iniziative per la fornitura di strumenti *hardware* e di infrastrutture funzionali al lavoro agile, nonché alla digitalizzazione di processi, progetti e modalità di erogazione dei servizi.

L'aumento del personale fruitore di *smart working* ha comportato il potenziamento delle infrastrutture digitali e degli altri strumenti (connettività da rete esterna, postazioni di lavoro, *server*, *data storage* e licenze *software*), per rendere fruibili i sistemi e le applicazioni da remoto, garantendone la sicurezza, la *performance*, l'affidabilità e la resilienza. Il tutto, peraltro, in un contesto che garantisca la riservatezza dei dati e delle informazioni trattate.

Nella prospettiva dell'accelerazione delle attività di trasformazione e digitalizzazione dei processi, dei procedimenti, e dei servizi, si prevede l'avvio di alcune iniziative progettuali e di riorganizzazione, tra le quali:

- a) il consolidamento del percorso di digitalizzazione dei processi gestionali;
- b) il potenziamento delle piattaforme a supporto dei servizi di firma digitale e marca temporale, *certificate Electronic Identification, Authentication and Trust Services (eIDAS)* per l'interoperabilità nella UE;
- c) la realizzazione di App per la fruizione in mobilità di specifici servizi, come APP Store, simulazione *test JFLT, SpikAD e ConDifesa*;
- d) il potenziamento della piattaforma *CITRIX* per l'accesso da remoto sicuro ai servizi digitali comuni a tutta la Difesa;
- e) la disponibilità di postazioni di lavoro e di piattaforme per l'accesso da remoto ai servizi di formazione (vds tabella)

PIATTAFORME AREA DI VERTICE INTERFORZE	FUNZIONALITA'	CAPACITA'	URL	MODALITA' DI ACCESSO	SERVIZI DISPONIBILI
Portale E-Learning unico della difesa	Accesso da remoto ai servizi di Formazione	Capacità reale attuale infrastruttura circa 100.000 utenti	https://eld.difesa.it	Accesso tramite Identity Access Management (IAM) difesa e credenziali utente Abilitazione all'accesso alla specifica area formativa di interesse raggiungibile	Accesso ai corsi di formazione e autoformazione erogati dagli enti preposti dell'area interforze

Tab. 11

Il percorso intrapreso dal Ministero della Difesa in materia di digitalizzazione dei processi e di ammodernamento tecnologico si è concretizzato, in modalità sempre più massicce, nella disponibilità di una infrastruttura tecnologica dedicata che consente di avere accesso ai servizi digitali (i.e. portale Archimede), alla posta elettronica funzionale, a strumenti di collaborazione (i.e. *Collaboration ZDRIVE* e *Skype for Business*) e di accesso alla documentazione digitale della propria organizzazione attraverso la disponibilità del *file server* (cartelle in rete) predisposto per ciascuna articolazione anche da remoto e in sicurezza attraverso :

- a) adeguamento di *hardware* e di *storage* che prevede, tra l'altro, l'incremento delle capacità di *storage* dei *file server* degli Enti della Difesa e della casella di posta elettronica istituzionale;
- b) implementazione di soluzioni di *collaboration*, per garantire il *file sharing* e il *file editing*, sia internamente alla rete dell'Area di Vertice Interforze sia da internet, l'accesso e la collaborazione con personale esterno all'A.D. (industria, altri dicasteri ecc.);
- c) incremento delle capacità di meeting virtuali mediante l'impiego di soluzioni fruibili sia dalla rete interna, sia da remoto tramite internet.

3.3 Pianificazione triennale dei fabbisogni di personale 2025-2027 .

3.3.1 Rappresentazione della consistenza di personale al 31 dicembre dell'anno precedente.

Ai sensi dell'articolo 6, comma 2, d.lgs. n. 165 del 2001, le Amministrazioni pubbliche adottano il "Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP)" allo scopo di "ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e di perseguire obiettivi di performance organizzativa, di efficienza, di economicità e di qualità dei servizi ai cittadini".

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

Per l'esercizio delle proprie funzioni e l'erogazione dei servizi (diretti ed indiretti), il Ministero si avvale tanto del personale di ruolo⁴⁹ quanto del personale in servizio⁵⁰.

Per quanto concerne il personale civile di ruolo, si evidenzia che al 31 dicembre 2025 il personale non dirigente è pari 11.492 unità, mentre il personale dirigenziale conta 91 unità. Per quanto concerne invece il personale in servizio al 31 dicembre 2025, il personale non dirigente è pari a 11.303 unità, mentre il personale dirigenziale in servizio conta 98 unità.

Personale di ruolo non di ruolo in servizio al Ministero della Difesa al 31 dicembre 2025

Tabella 12

PERSONALE MINISTERO DIFESA 2025		
QUALIFICA	RUOLO	SERVIZIO
	Unità	Unità
Dirigenti I fascia	10	10
Dirigenti II fascia	81	88
Totale Dirigenti	91	98
Professori	23	23
Totale Professori	23	23
Elevate Professionalità	0	0
Totale Elevate Professionalità	0	0
Funzionario amministrativo, giudiziario, storico-culturale e linguistico	1.188	1.136
Funzionario sanitario	63	63
Funzionario dei Servizi Generali	0	0
Funzionario tecnico, scientifico e informatico	664	664
Totale Area Funzionari	1.915	1.863
Assistente amministrativo, giudiziario, storico-culturale e linguistico	4.556	4.423
Assistente sanitario	56	56
Assistente dei Servizi Generali	1.449	1.449
Assistente tecnico, scientifico e informatico	3.429	3.429
Totale Area Assistenti	9.490	9.357
Operatori	87	83
Totale Area Operatori	87	83
Totale Aree	11.492	11.303
Totale Generale	11.606	11.424

57

Per una rappresentazione della distribuzione del personale civile per genere, si veda la Tabella 13, che mostra una maggiore consistenza complessiva del personale maschile (7.724 uomini in ruolo vs 3.791 donne e 7.650 uomini in servizio vs 3.676 donne). Per il personale dirigenziale, il *trend* è opposto: segnato da una prevalenza di personale femminile sia in ruolo (52 donne vs 39 uomini) che in servizio (57 donne vs 41 uomini).

⁴⁹ Il personale di ruolo (posizione giuridica) comprende: il personale assunto al Ministero della Difesa con contratto a tempo indeterminato, comprensivo di coloro che prestano servizio presso altre amministrazioni (ovvero che sono in posizione di comando/distacco/assegnazione temporanea/fuori ruolo OUT)

⁵⁰ Il personale in servizio (posizione economica): a) comprende il personale di ruolo del Ministero della Difesa ad eccezione di chi presta servizio presso altre Amministrazioni; b) comprende il personale di ruolo di altre amministrazioni che svolge servizio presso il Ministero della Difesa (ovvero è in posizione di comando/distacco/assegnazione temporanea/fuori ruolo IN); c) comprende il personale assunto a tempo determinato; d) non comprende gli ex militari transitati in soprannumero nei ruoli civili a decorrere dal 1-11-2012.

Distribuzione del personale civile di ruolo e non di ruolo in servizio al 31 dicembre 2025 diviso per genere

Tabella 13

PERSONALE MINISTERO DIFESA 2025 - Distribuzione per genere				
QUALIFICA	RUOLO		SERVIZIO	
	Donna	Uomo	Donna	Uomo
Dirigenti I fascia	7	3	7	3
Dirigenti II fascia	45	36	50	38
Totale personale Dirigente	52	39	57	41
Professori	7	16	7	16
Elevate Professionalità	0	0	0	0
Area Funzionari	1.033	882	1.001	862
Area Assistenti	2.751	6.739	2.668	6.689
Area Operatori	0	87	0	83
Totale personale non Dirigente	3.791	7.724	3.676	7.650
Totale Generale	3.843	7.763	3.733	7.691

Si rappresenta di seguito, con distinte Tabelle, il rapporto tra il personale di ruolo in servizio e la dotazione organica di diritto vigente al 31 dicembre 2025, evidenziando i posti vacanti non coperti e il rispettivo *gap* in percentuale.

Scopertura dotazione organica rispetto al personale di ruolo al 31/12/2025

Tabella 14

QUALIFICA	DOTAZIONE ORGANICA DI DIRITTO (DOD)	PERSONALE DI RUOLO IN SERVIZIO AL 31-12-2025 (PR)	POSTI VACANTI (DOD-PR)	GAP %
Dirigenti I fascia	11	10	-1	-9%
Dirigenti II fascia	106	81	-25	-24%
Totale personale Dirigenziale	117	91	-26	-22%
Professori e Ricercatori	30	23	-7	-23%
Elevate Professionalità	200	0	-200	-100%
Area Funzionari	2.692	1.915	-777	-29%
Area Assistenti	15.929	9.490	-6.439	-40%
Area Operatori	100	87	-13	-13%
Totale personale non Dirigenziale	18.951	11.515	-7.436	-39%
Totale Generale	19.068	11.606	-7.462	-39%

Scopertura dotazione organica rispetto al personale di ruolo e non di ruolo in servizio al 31/12/2025

Tabella 15

QUALIFICA	DOTAZIONE ORGANICA DI DIRITTO (DOD)	PERSONALE IN SERVIZIO AL 31-12-2025 (PS)	POSTI VACANTI (DOD-PS)	GAP%
Dirigenti I fascia	11	10	-1	-9%
Dirigenti II fascia	106	88	-18	-17%
Totale personale Dirigenziale	117	98	-19	-16%
Professori	30	23	-7	-23%
Elevate Professionalità	200	0	-200	-100%
Area Funzionari	2.692	1.863	-829	-31%
Area Assistenti	15.929	9.357	-6.572	-41%
Area Operatori	100	83	-17	-17%
Totale personale non Dirigenziale	18.951	11.326	-7.625	-40%
Totale Generale	19.068	11.424	-7.644	-40%

3.3.2 Programmazione strategica delle risorse umane

Il vigente concetto di dotazione organica fa riferimento al valore finanziario di spesa potenziale massima sostenibile. Si è, quindi, superato il tradizionale schema capitaro o “per teste”, che prevedeva un limite massimo numerico imposto dalle norme.

La dotazione organica di diritto della Difesa, già definita dal decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 22 gennaio 2013⁵¹ comprendeva per il personale del comparto, del ruolo dei Dirigenti e per i Professori complessive 27.894 unità, di cui n. 27.751 di Area, n. 26 Professori e n. 117 personale Dirigenziale. La legge 31 dicembre 2012, n. 244 ha ridotto – dal 31 dicembre 2024 - la dotazione organica del personale civile a 20.000 unità.

Di seguito uno schema riassuntivo delle disposizioni normative che hanno apportato variazioni alle consistenze organiche del Dicastero, più specificatamente:

⁵¹ Con il dettaglio sulle strutture centrali e periferiche, distinte per profilo professionale e fascia retributiva, previste dal successivo decreto ministeriale 29 giugno 2016.

Tabella 16

Box Normativo - Dotazione organica di diritto vigente al 01-01-2026 - Personale Dirigente e non Dirigente (Professori e Aree Funzionali)	Dirigenti 1 fascia	Dirigenti 2 fascia	Professori	EP	Funzionari	Assistenti	Operatori	Totale
Ptf 2025-2027	9	108	26	200	2.692	15.929	100	19.064
D.L. 34/2020, art. 238-bis			4					4
DL n. 44 del 24 aprile 2023, art. 7 commi 3 e 4	2	-2						0
D.L. 25/2025, art. 12			8			-8		0
Totale	11	106	38	200	2.692	15.921	100	19.068

Nella sottostante Tabella 17 si espone il valore finanziario di spesa potenziale massima per il Dicastero, derivante dalla dotazione organica di diritto vigente al 31/12/2025, che risulta pari ad euro 641.130.713,83. Il valore deriva dalla somma tra l’importo finanziario imputabile al totale del personale non dirigente pari ad euro 632.741.386,84 e quello relativo al personale dirigente pari ad euro 8.389.326,99. Tali importi tengono conto della riduzione prevista dal comma 833 dell’articolo 1 della legge 30 dicembre 2024, n. 207, nell’ambito del quale è stato disposto che “le Amministrazioni, nell'ambito dei piani triennali dei fabbisogni di cui all'articolo 6 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, provvedono ad adeguare la propria dotazione organica, anche in termini finanziari. Le amministrazioni, invece, non soggette alla adozione dei predetti piani provvedono ad adeguare la propria dotazione organica secondo i rispettivi ordinamenti. Tale adeguamento della dotazione organica è asseverato dall'organo di controllo.”

Valore finanziario della spesa potenziale massima – Dotazione di diritto al 31/12/2025

Tabella 17

QUALIFICA	DOTAZIONE ORGANICA DI DIRITTO (DOD)	ONERE	VALORE FINANZIARIO DELLA DOTAZIONE ORGANICA
Dirigenti I fascia	11	89.180,25 €	980.982,75 €
Dirigenti II fascia	106	69.890,04 €	7.408.344,24 €
Totale personale Dirigenziale	117		8.389.326,99 €
Professori	30	85.239,00 €	2.557.170,00 €
Elevate Professionalità	200	100.532,52 €	20.106.504,00 €
Area Funzionari	2.692	38.402,58 €	103.379.745,36 €
Area Assistenti	15.929	31.621,12 €	503.692.820,48 €
Area Operatori	100	30.051,47 €	3.005.147,00 €
Totale personale non Dirigenziale	18.951		632.741.386,84 €
Valore Finanziario Spesa Massima Potenziale			641.130.713,83 €

La Tabella 17, a seguito dei nuovi valori *pro-capite* lordo Stato, in particolare quelli relativi al personale dirigente, presenta un valore finanziario della dotazione organica di diritto, superiore rispetto al valore risultante nell’ambito del PTF 2025-2027 (pari ad euro

640.931.487,49). La differenza è un incremento pari ad euro 199.226,34, che porta il valore finanziario della dotazione organica di diritto da euro 640.931.487,49 (PTF 2025-2027) ad euro 641.130.713,83 (PTF 2026- 2028).

Inoltre, la riduzione operata alla dotazione organica di diritto nell'ambito del PTF 2025-2027, a seguito dell'applicazione dell'articolo 1, comma 833, l. n. 207 del 2024, ha subito successivamente una ulteriore variazione, come previsto dall'articolo 12, comma 9 del d.l. n. 25 del 2025, dovuta all'aumento di n. 8 unità per i Professori e la contestuale riduzione di n. 8 unità di Assistenti, determinando quanto sintetizzato di seguito:

Valore finanziario della dotazione organica al 31-12-2024	656.608.212,46 €
Riduzione del 25% ex art 1, c. 833, l. 207/2024	15.667.909,24 €
Nuovo valore finanziario della dotazione organica al 01-01-2025	640.940.303,22 €
Fondo speciale di parte corrente ex d.l. 25/2025 art. 12	677.411,00 €
Nuovo valore finanziario della dotazione organica al 01-01-2026	641.617.714,22 €

L'attuazione della suddetta variazione numerica riguardante la dotazione organica dei professori ordinari, straordinari, associati e ricercatori del Ministero della difesa deve avvenire "entro i limiti delle ordinarie facoltà assunzionali e nell'ambito del Piano triennale dei fabbisogni del personale, [...]". Per tale finalità "è autorizzata la spesa di euro 465.190 per l'anno 2025 e di euro 930.380 annui a decorrere dall'anno 2026. Ai relativi oneri, pari a euro 465.190 per l'anno 2025 e ad euro 930.380 annui a decorrere dall'anno 2026, si provvede:

- a) quanto a euro 126.484 per l'anno 2025 e a euro 252.969 annui a decorrere dall'anno 2026, a compensazione, mediante la soppressione di otto posizioni equivalenti dal punto di vista finanziario della famiglia professionale degli assistenti;
- b) quanto a euro 338.706 per l'anno 2025, ed euro 677.411 annui a decorrere dall'anno 2026, mediante corrispondente riduzione dello stanziamento del Fondo speciale di parte corrente iscritto, ai fini del bilancio triennale 2025-2027, nell'ambito del Programma «Fondi di riserva e speciali» della missione «Fondi da ripartire» dello stato di previsione del Ministero dell'economia e delle finanze per l'anno 2025, allo scopo parzialmente utilizzando l'accantonamento relativo al Ministero della difesa".

Pertanto, a decorrere dal 2026, tenendo conto della spesa autorizzata di euro 930.380, si è provveduto, da una parte, a ridurre di n. 8 unità l'organico degli Assistenti, pari ad una spesa finanziaria di euro 252.969 e, dall'altra, si è operata la riduzione dello stanziamento del Fondo speciale di parte corrente iscritto, ai fini del bilancio triennale 2025-2027, nell'ambito del Programma "Fondi di riserva e speciali" della missione "Fondi da ripartire" dello stato di previsione del Ministero dell'economia e delle finanze per l'anno 2025, relativo al Ministero della difesa, pari ad una spesa finanziaria di euro 677.411.

Pertanto, la soppressione di n. 8 posizioni di personale appartenente alla famiglia professionale degli Assistenti ha sortito una variazione in diminuzione (numerica e

finanziaria) dell'organico di diritto. Contestualmente, la complementare riduzione del Fondo di euro 677.411 deve essere considerata come aumento, in via strutturale, della spesa massima potenziale dell'organico di diritto del Dicastero. Tali operazioni, così come descritte, si ritiene corrispondano a quanto disposto dalla norma al fine di coprire la differenza dell'onere finanziario imputabile all'aumento dei professori.

Tanto premesso, l'attuale disciplina prevede che le amministrazioni possano procedere annualmente alla rimodulazione qualitativa e quantitativa della propria consistenza di personale, in base ai fabbisogni programmati, purché garantiscano la neutralità finanziaria della rimodulazione. Il Ministero della Difesa ha colto l'opportunità fornita dal nuovo ordinamento professionale⁵², creando una nuova Area, caratterizzata da elevata autonomia e responsabilità. La scelta, ritenuta strategica al fine di migliorare la qualità delle competenze interne in termini di risorse umane, ha l'obiettivo da un lato di convincere le migliori professionalità presenti sul mercato del lavoro a prendere in considerazione l'impiego pubblico, dall'altro, di valorizzare le migliori risorse interne prevedendo una possibile crescita professionale dei funzionari, già presenti nell'amministrazione. Ciò è stato previsto nell'ambito della rimodulazione dell'organico di diritto operata con PTF 2025-2027, istituendo n. 200 posizioni di Elevata Professionalità (c.d. EP).

Alla luce di quanto precede, nel dare atto che l'Area degli Operatori è un'Area ad esaurimento, si è ritenuto di procedere, con il presente documento, alla rimodulazione della dotazione organica di diritto vigente, riducendo di n. 7 posti l'Area degli Operatori. Tale operazione si aggiunge alla riduzione di n. 8 posti di Assistente e all'aumento dell'organico dei Professori, come sopra riportato, secondo quanto previsto dall'articolo 12, comma 9, d.l. n. 25 del 2025.

Le predette operazioni sono riportate di seguito con le tabelle 18.1 e 18.2.

Rimodulazione della nuova dotazione organica di diritto vigente al 31.12.2025

Tabella 18.1

QUALIFICA	DOTAZIONE ORGANICA DI DIRITTO (DOD)	Valore Unitario	Valore Totale Dotazione Organica di diritto	Variazione unitaria alla DOD a decorrere dal 1-1-2026
Dirigenti I fascia	11	89.180,25€	980.982,75€	0
Dirigenti II fascia	106	69.890,04€	7.408.344,24€	0
Totale personale Dirigenziale	117		8.389.326,99€	
Professori	30	85.239,00€	2.557.170,00€	8
Elevate Professionalità	200	100.532,52€	20.106.504,00€	0
Area Funzionari	2.692	38.402,58€	103.379.745,36€	0
Area Assistenti	15.929	31.621,12€	503.692.820,48€	-8
Area Operatori	100	30.051,47€	3.005.147,00€	-7
Totale personale non Dirigenziale	18.951		632.741.386,84€	
Totale complessivo	19.068		641.130.713,83€	

⁵² Decreto legge n. 80 del 2021 e CCNL Funzioni centrali 2019-2021.

Valore finanziario della spesa potenziale massima – Dotazione rimodulata al 1/01/2026

Tabella 18.2

QUALIFICA	Nuova Dotazione Organica	Nuovo Valore Dotazione Organica	Variazione Finanziaria
Dirigenti I fascia	11	980.982,75 €	- €
Dirigenti II fascia	106	7.408.344,24 €	- €
Totale personale Dirigenziale	117	8.389.326,99 €	- €
Professori	38	3.239.082,00 €	930.380,00 €
Elevate Professionalità	200	20.106.504,00 €	- €
Area Funzionari	2.692	103.379.745,36 €	- €
Area Assistenti	15.921	503.439.851,52 €	- 252.968,96 €
Area Operatori	93	2.794.786,71 €	- 210.360,29 €
Totale personale non Dirigenziale	18.944	632.959.969,59 €	
Totale complessivo	19.061	641.349.296,58 €	

Come si evince dalla tabella 18.2 la nuova rimodulazione della dotazione organica⁵³ è effettuata nel rispetto del valore di spesa potenziale massima, in quanto resta al di sotto del valore finanziario della dotazione organica di diritto.

Nella successiva Tabella 19 è riportato il valore finanziario dei presenti in servizio + Comandati IN) che risulta pari a 378.692.527,73 euro.

Definito ciò, al fine di includere tra gli oneri del personale in servizio anche quelli potenziali da sostenere in caso di rientro del personale assegnato temporaneamente presso altre amministrazioni, è specificato, altresì, l’importo dell’accantonamento legato al personale in Comando *Out*, che si attesta su un onere complessivo pari a 385.956.537,65 euro.

Valore finanziario dei presenti in servizio al 31/12/2025 (Economico)⁵⁴

Tabella 19

QUALIFICA	Oneri Unitario	Non in mobilità di ruolo inservizio	Comandati IN	Valore finanziario presenti inservizio	Comandati OUT	Oneri Comandati OUT	Valore finanziario presenti in servizio +Accantonamento Comandati OUT
Dirigenti I fascia	89.180,25 €	10	0	891.802,50 €	0	- €	891.802,50 €
Dirigenti II fascia	69.890,04 €	73	8	5.661.093,24 €	5	349.450,20 €	6.010.543,44 €
Professori	85.239,00 €	23	0	1.960.497,00 €	0	- €	1.960.497,00 €
Area Funzionari	38.402,58 €	1.861	8	71.774.422,02 €	60	2.304.154,80 €	74.078.576,82 €
Area Assistenti	31.621,12 €	9.349	9	295.910.440,96 €	142	4.490.199,04 €	300.400.640,00 €
Area Operatori	30.051,47 €	83	0	2.494.272,01 €	4	120.205,88 €	2.614.477,89 €
Totale		11.399	25	378.692.527,73 €	211	7.264.009,92 €	385.956.537,65 €

La successiva tabella evidenzia la differenza tra la spesa potenziale massima, ovvero il valore finanziario della dotazione organica di diritto (come computata secondo le unità previste a legislazione vigente) e l’onere sostenuto per il personale di ruolo e non di ruolo in servizio presso il Dicastero, come rilevato al 31 dicembre 2025.

⁵³ Si precisa che l’importo inserito nella colonna “variazione finanziaria” della tabella 18.2, per la riga “Professori” riporta l’importo determinato nell’articolo 12, comma 9 del d.l. n. 25 del 2025 che il Dicastero è stato autorizzato a spendere a seguito dell’incremento della dotazione organica dei professori a 8 unità.

⁵⁴ Le unità indicate in Tabella sono distinte per posizione economica (non giuridica), pertanto, l’onere finanziario computato è quello relativo alla posizione ricoperta (a titolo esemplificativo, un funzionario con incarico dirigenziale sarà computato secondo l’onere finanziario previsto per la posizione dirigenziale coperta).

Valore finanziario della dotazione organica di diritto e differenziale rispetto al valore presenti + comandati OUT al 31/12/2025

Tabella 20

QUALIFICA	Dotazione Organica	Valore finanziario dotazione organica di diritto	Valore finanziario presenti in servizio + Comandati OUT	Differenziale
Dirigenti I fascia	11	980.982,75 €	891.802,50 €	89.180,25 €
Dirigenti II fascia	106	7.408.344,24 €	6.010.543,44 €	1.397.800,80 €
Totale personale Dirigenziale	117	8.389.326,99 €	6.902.345,94 €	1.486.981,05 €
Professori	30	2.557.170,00 €	1.960.497,00 €	596.673,00 €
Elevate Professionalità	200	20.106.504,00 €	- €	20.106.504,00 €
Area Funzionari	2.692	103.379.745,36 €	74.078.576,82 €	29.301.168,54 €
Area Assistenti	15.929	503.692.820,48 €	300.400.640,00 €	203.292.180,48 €
Area Operatori	100	3.005.147,00 €	2.614.477,89 €	390.669,11 €
Totale personale non Dirigenziale	18.951	632.741.386,84 €	379.054.191,71 €	253.687.195,13 €
Totale complessivo	19.068	641.130.713,83 €	385.956.537,65 €	255.174.176,18 €

Tenuto conto delle variazioni di unità, in aumento e diminuzione, operate all'interno dell'organizzazione ministeriale, come precedentemente illustrato, si evidenzia di seguito nella Tabella 21 la differenza tra la attuale spesa potenziale massima, ovvero il valore finanziario della dotazione organica rimodulata, al 1/01/2026 e l'onere sostenuto per il personale di ruolo e non di ruolo in servizio, tenendo conto dell'accantonamento per i comandati out.

Valore finanziario della dotazione organica 1/01/2026 e differenziale rispetto al valore presenti + comandati OUT

QUALIFICA	Dotazione organica rimodulata	Valore finanziario dotazione organica rimodulata	Valore finanziario presenti in servizio + Comandati OUT	Differenziale
Dirigenti I fascia	11	980.982,75 €	891.802,50 €	89.180,25 €
Dirigenti II fascia	106	7.408.344,24 €	6.010.543,44 €	1.397.800,80 €
Totale personale Dirigenziale	117	8.389.326,99 €	6.902.345,94 €	1.486.981,05 €
Professori	38	3.239.082,00 €	1.960.497,00 €	1.278.585,00 €
Elevate Professionalità	200	20.106.504,00 €	- €	20.106.504,00 €
Area Funzionari	2.692	103.379.745,36 €	74.078.576,82 €	29.301.168,54 €
Area Assistenti	15.921	503.439.851,52 €	300.400.640,00 €	203.039.211,52 €
Area Operatori	93	2.794.786,71 €	2.614.477,89 €	180.308,82 €
Totale personale non Dirigenziale	18.944	632.959.969,59 €	379.054.191,71 €	253.905.777,88 €
Totale complessivo	19.061	641.349.296,58 €	385.956.537,65 €	255.392.758,93 €

Tabella 21

La differenza complessiva è pari a 255.392.758,93 euro, e rappresenta il nuovo valore entro cui questa Amministrazione può agire, nel rispetto della neutralità finanziaria, per definire

le politiche destinate alle risorse umane (es.: nuove assunzioni; progressioni tra le Aree; istituzione di nuovi posti di Elevata professionalità, altro).

Le assunzioni sono autorizzate (secondo le modalità di cui all'articolo 35, comma 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 come modificato dal decreto legislativo 25 maggio 2017 n. 75), previa richiesta dell'Amministrazione, corredata da analitica dimostrazione delle cessazioni avvenute nell'anno precedente e delle conseguenti economie nonché dall'individuazione delle unità da assumere e dei correlati oneri.

Nella consapevolezza che non tutte le unità cessate rientrano nella base di calcolo per la definizione delle economie derivanti da *turn over*, in quanto la cessazione di alcune categorie di personale è esclusa dal computo totale delle risorse da recuperare per la determinazione delle facoltà assunzionali, si espongono nella successiva Tabella 22 le cessazioni di personale avvenute nel 2025 considerate utili ai fini della definizione del Budget 2026.

Con riferimento alle annualità 2026 e 2027 si sono stimate le cessazioni sulla base dell'attuale disciplina di collocamento a riposo, tenendo in conto solamente la proiezione dei pensionamenti d'ufficio, ossia al raggiungimento dei requisiti per la pensione di vecchiaia. In questo contesto, le cessazioni stimate per l'anno 2026 ammontano a n. 486 unità, di cui n. 2 dirigenti di seconda fascia; mentre le cessazioni stimate per l'anno 2027 ammontano a n. 497 unità, di cui n. 7 dirigenti di seconda fascia.

Cessazioni utili avvenute nell'anno 2025

Tabella 22

Qualifiche/aree	Costo Unitario	Totale Cessazioni	
		n.	Valore finanziario
Dirigenti I Fascia	89.180,25 €	0	- €
Dirigenti II Fascia	69.890,04 €	1	69.890,04 €
Totale personale dirigente		1	69.890,04 €
Professori	85.239,00 €	0	- €
Funzionari	38.402,58 €	110	4.224.283,80 €
Assistenti	31.621,12 €	1.126	35.605.381,12 €
Operatori	30.051,47 €	8	240.411,76 €
Totale personale non dirigente		1.244	40.070.076,68 €
Totale complessivo		1.245	40.139.966,72 €

Avendo circoscritto, come su esposto, le cessazioni utili in termini di *turn over*, è ora possibile stimare le economie di cui l'Amministrazione potrà disporre per il fabbisogno di personale del prossimo triennio (facoltà assunzionali derivanti da *turn over*), come mostrato nella seguente Tabella 23.

Per il *Budget 2026*, definito sulla base delle cessazioni utili dell'annualità 2025, si dà atto che le unità cessate che realizzano effettivi risparmi sono state n. 1.245 e le economie correlate a tali cessazioni di personale sono pari ad euro 40.139.966,72.

Fondi stimati per Assunzioni nel triennio 2025-2027
Tabella 23

		2026		2027		2028	
DIRIGENTI I FASCIA	89.180,25€	0	- €	0	- €	0	- €
DIRIGENTI III FASCIA	69.890,04€	1	69.890,04€	2	139.780,08€	7	489.230,28€
Totale Dirigenti		1	69.890,04€	2	139.780,08€	7	489.230,28€
PROFESSORI	85.239,00€	0	- €	0	- €	0	- €
FUNZIONARI	38.402,58€	110	4.224.283,80€	56	2.150.544,48€	89	3.417.829,62€
ASSISTENTI	31.621,12€	1.125	35.605.381,12€	429	13.565.460,48€	405	12.806.553,60€
OPERATORI	30.051,47€	8	240.411,76€	1	30.051,47€	3	90.154,41€
Totale non Dirigenti		1.244	40.070.076,68€	486	15.746.056,43€	497	16.314.537,63€
Personale Totale		1.245		488		504	
Percentuale turnover		100%		100%		100%	
Valore Economico totale			40.139.966,72€		15.885.836,51€		16.803.767,91€

In merito alla disponibilità di risorse economiche derivanti dalle cessazioni di personale secondo la percentuale di *turn over* individuata dalla legge e a titolo di mero confronto sul potenziale delle possibilità assunzionali nel triennio di riferimento, si riporta la seguente Tabella 24 di riepilogo. Come appare evidente l'ammontare dei *budget* disponibili sono destinati al reclutamento, di personale dirigente e non dirigente.

Budget assunzionali nel triennio 2026-2028
Tabella 24

Budget anno 2026				
	Onere unitario	Unità assumibili	Causale assunzioni	Onere complessivo
Risorse disponibili				40.139.966,72 €
Dirigenti I fascia	89.180,25 €			- €
Dirigenti II fascia	69.890,04 €	4	V/S	279.560,16 €
Professori	85.239,00 €			- €
Elevate professionalità	100.532,52 €		V/PEV	- €
Funzionari	38.402,58 €	412	V/I/M/S/PEV	15.821.862,96 €
Assistenti	31.621,12 €	760	V/I/M/S	24.032.051,20 €
Operatori	30.051,47 €			- €
Residuo		1176		6.492,40 €

Budget anno 2027				
	Onere unitario	Unità assumibili	Causale assunzioni	Onere complessivo
Risorse disponibili				15.885.836,51 €
Dirigenti I fascia	89.180,25 €			- €
Dirigenti II fascia	69.890,04 €	2	V/S	139.780,08 €
Professori	85.239,00 €			- €
Elevate professionalità	100.532,52 €			- €
Funzionari	38.402,58 €	200	V/I/M/S/PEV	7.680.516,00 €
Assistenti	31.621,12 €	255	V/I/M/S	8.063.385,60 €
Operatori	30.051,47 €			- €
Residuo		457		2.154,83 €

Budget anno 2028				
	Onere unitario	Unità assumibili	Causale assunzioni	Onere complessivo
Risorse disponibili				16.803.767,91 €
Dirigenti I fascia	89.180,25 €			- €
Dirigenti II fascia	69.890,04 €	5	V/I/M/S	349.450,20 €
Professori	85.239,00 €		V	- €
Elevate professionalità	100.532,52 €			- €
Funzionari	38.402,58 €	188	V/I/M/S/PEV	7.219.685,04 €
Assistenti	31.621,12 €	292	V/I/M/S	9.233.367,04 €
Operatori	30.051,47 €			- €
Residuo		485		1.265,63 €

Legenda Causali Assunzionali: V: Vincitori concorsi; I: Idonei concorsi; M: Mobilità; PEV: Progressioni verticali; S: Stabilizzazione comandi

3.3.3. Strategia di copertura del fabbisogno

Nel corso del 2025, questo Ministero ha assunto un contingente complessivo di 920 unità, di cui n. 8 in posizione dirigenziale non generale e n. 912 unità appartenenti alle Aree, come mostrato nel prospetto sottostante (Tabella 25).

In particolare, è visibile l'incremento di personale inquadrato nell'Area Assistenti rispetto a quella a più elevato contenuto professionale (Area dei Funzionari).

Tabella 25

Qualifiche/aree	Assunzione disabili	Concorso per esami e Scorrimento graduatorie	Concorsi per esami (tempo determinato)	Mobilità (assunzioni)	Progressioni verticali	Totale complessivo
Dirigenti I Fascia						0
Dirigenti II Fascia		6		2		8
Totale personale dirigente	0	6	0	2	0	8
Professori						0
Funzionari		231				231
Assistenti		652	7			659
Operatori						0
Totale personale non dirigente	0	883	7	0	0	890
Totale complessivo	0	889	7	2	0	898

È intenzione di questa amministrazione potenziare la *policy* di reclutamento, in continuità con il precedente PIAO 2025-2027, mirando ad una duplice strategia: implementare le competenze specifiche attraverso professionalità esperte (Funzionari ed Elevate professionalità), aumentare il personale con competenze tecniche e di supporto ascrivibili all’Area degli Assistenti.

Le Tabelle che seguono, mostrano l’impiego delle facoltà ordinarie già autorizzate, determinate dalle economie derivanti dalle cessazioni dell’anno precedente a quello di riferimento.

Risorse Ordinarie – Previsione assunzionale già pianificata
Tabelle 26

ASSUNZIONI A TEMPO INDETERMINATO ANNO 2024 - d.P.C.M. 07 agosto 2025						
Risparmi da cessazione 100%del personale dirigenziale non generale e non dirigenziale cess. 2023 - budget 2024	Profilo/Qualifiche	Assunzioni totali programmate per il 2025	Tipologia reclutamento	Onere unitario per trattamento economico fondamentale (o differenziale per progressioni tra le aree)	Totale oneri a regime assunzioni autorizzate	Disponibilità residua
50.136.547,34 €	Area Funzionari	100	concorso pubblico	38.402,58 €	3.840.258,00 €	3.571.121,38 €
	Area Funzionari	70	scorrimento graduatorie	38.402,58 €	2.688.180,60 €	
	Area Funzionari	24	mobilità	38.402,58 €	921.661,92 €	
	Area Assistenti	1.000	concorso pubblico	31.621,12 €	31.621.120,00 €	
	Area Assistenti	187	scorrimento graduatorie	31.621,12 €	5.913.149,44 €	
	Area Assistenti	50	mobilità	31.621,12 €	1.581.056,00 €	
	Totale unità	1.431			Totale oneri	

ASSUNZIONI A TEMPO INDETERMINATO ANNO 2025 - d.P.C.M. 07 agosto 2025						
Risparmi da cessazione 75% del personale dirigenziale non generale e non dirigenziale cess. 2024 - budget 2025 -	Profilo/Qualifiche	Assunzioni totali programmate per il 2025	Tipologia reclutamento	Onere unitario per trattamento economico fondamentale (o differenziale per progressioni tra le aree)	Totale oneri a regime assunzioni autorizzate	Disponibilità residua
47.003.727,73 €	Elevate professionalità	100	concorso pubblico	100.532,52 €	10.053.252,00 €	3.844.502,29 €
	Elevate professionalità	100	progressioni tra le aree (ai sensi dell'art. 52 d.lgs. 165/2001)	62.129,94 €	6.212.994,00 €	
	Area Funzionari	210	concorso pubblico	38.402,58 €	8.064.541,80 €	
	Area Funzionari	18	mobilità	38.402,58 €	691.246,44 €	
	Area Funzionari	40	scorrimento graduatorie	38.402,58 €	1.536.103,20 €	
	Area Assistenti	400	concorso pubblico	31.621,12 €	12.648.448,00 €	
	Area Assistenti	70	scorrimento graduatorie	31.621,12 €	2.213.478,40 €	
	Area Assistenti	55	mobilità	31.621,12 €	1.739.161,60 €	
	Totale unità	993		Totale oneri	43.159.225,44 €	

Infine, al fine di adempiere all'obbligo occupazionale previsto dalla legge 12 marzo 1999, n. 68, nell'ambito della programmazione triennale dei fabbisogni di questo Ministero, è prevista, nel corso dell'anno 2026, l'assunzione di complessive 30 unità di personale appartenente alle categorie protette di cui all'articolo 1 della citata legge n. 68 del 1999 da assegnare presso gli Uffici del Ministero della Difesa. ciò implica che per il triennio 2026-2028 si prevede l'assunzione, in via approssimativa, di n. 90 unità di personale appartenente alle categorie protette della citata legge n. 68 del 1999.

TABELLA DEI COSTI UTILIZZATA

Tab. 1 - Valore finanziario dotazione organica al 31.12.2025 provvedimento n..... del										
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi (2)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
	PRIMA	63.807,87	638,04			64.445,91	24.734,34	89.180,25		0,00
	SECONDA	50.005,77	500,11			50.505,88	19.384,16	69.890,04		0,00
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
	EP (3)	37.520,70	375,18	29.000,00	6.000,00	72.895,88	27.636,64	100.532,52		0,00
	Funzionari	27.476,72	274,82			27.751,54	10.651,04	38.402,58		0,00
	Assistenti	22.624,73	226,20			22.850,93	8.770,19	31.621,12		0,00
	Operatori	21.501,61	215,02			21.716,63	8.334,84	30.051,47		0,00
								TOTALE	-	0,00

3.4 La strategia della formazione

La formazione rappresenta un elemento essenziale, un *asset* strategico, per qualsiasi organizzazione che miri a rimanere competitiva, in un mondo in continua evoluzione.

Una organizzazione efficiente, infatti, non prescinde da una corretta gestione della componente umana e, per questo, ha la responsabilità di promuovere il miglioramento individuale continuo attraverso la formazione permanente, valorizzando l'elevazione del personale e l'impiego *ad hoc* delle specifiche competenze.

Adeguare la formazione ai cambiamenti culturali e tecnologici della società ed investire in modo significativo sullo sviluppo di capacità tecnico-professionali sempre aggiornate, non è solo una necessità, ma una scelta strategica che assicura la disponibilità di personale competente e qualificato nel proprio settore di impiego, capace di adattarsi rapidamente ai nuovi scenari e al passo con i tempi. Per tali motivi, occorre che ci sia un costante allineamento degli obiettivi formativi agli obiettivi istituzionali/strategici e che l'attività formativa svolta a favore di tutto il personale, civile e militare, dell'Amministrazione Difesa, sia orientata all'innovazione digitale e al *creative thinking*, utilizzando metodologie didattiche innovative e connesse allo sviluppo tecnologico.

3.4.1 La formazione del personale militare

Il complesso e mutevole scenario geopolitico in cui le Forze Armate sono chiamate ad operare impone che esse abbiano la capacità di affrontare sfide sempre più multiformi ed eterogenee. La nuova architettura della formazione militare è orientata a promuovere e realizzare un Sistema Difesa sinergico nelle sue componenti, attraverso la progressiva concreta accentuazione dei percorsi formativi in senso interforze e multidominio. In tal senso, in aderenza agli intendimenti dell'Autorità politica, sono stati creati obiettivi e percorsi formativi durante le fasi iniziali, intermedie e avanzate che, parallelamente allo sviluppo di competenze specifiche di dominio, implementino anche competenze trasversali ed interforze, al fine di alimentare nel personale la capacità di comprendere, e quindi influenzare, l'ambiente multidominio. In particolare, l'introduzione di nuove aree di apprendimento interforze e multidominio nell'ambito dei percorsi di formazione di base e intermedia, nei ruoli Ufficiali, Marescialli/Ispettori e Sottufficiali e formazione avanzata degli Ufficiali, rappresenta l'inizio di un processo di progressiva trasformazione del "sistema formazione" che, in particolare, si innesta nelle attività formative didattiche già in essere, che trovano compimento presso:

- le Accademie di Forza Armata, che esperiscono l'essenziale attività formativa a livello universitario degli Ufficiali, in sinergia con i più importanti atenei nazionali quali l'Università di Torino, Bologna, Pisa, Firenze, Napoli e Modena. In particolare, attraverso programmi didattici condivisi, le Università e le Accademie militari assolvono alla formazione dei futuri quadri militari della Difesa e di numerosi studenti provenienti dal mondo civile, conseguendo le lauree magistrali o specialistiche previste dagli *iter* formativi;
- le Scuole Marescialli/Ispettori, ove gli allievi conseguono le varie Lauree Triennali;
- il Centro Alti Studi della Difesa - Scuola Superiore Universitaria a Ordinamento Speciale (CASD-SSUOS). Si tratta dell'istituzione di più alto livello nel campo della formazione dirigenziale e degli studi in materia di strategia, sicurezza e di difesa. Il

CASD, riconfigurato come Scuola Superiore Universitaria a Ordinamento Speciale secondo quanto previsto dall'art. 238-bis del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, si occupa dell'alta qualificazione e ricerca nel campo delle scienze della difesa e della sicurezza. Tale riconfigurazione permette al citato Centro di erogare formazione universitaria dottorale assurgendo, altresì, a polo di riferimento per la formazione della classe Dirigente militare e civile, nonché favorendo l'integrazione interdisciplinare con il mondo accademico nazionale;

- le scuole interforze, che forniscono una formazione di eccellenza, unica nel rispettivo ambito di competenza, specializzando il personale di tutte le F.A./Arma CC nei settori dell'aerocooperazione, della difesa CBRN, con uno spiccato orientamento ai domini spazio e *cyber* (la Scuola di Aerocooperazione, la Scuola NBC e la Scuola Telecomunicazioni delle Forze Armate).

Nell'ambito di una strategia orientata a garantire una maggiore integrazione interforze e un approccio trasversale alla formazione, il sistema della Difesa sta intraprendendo un processo di accentrimento progressivo della funzione formativa. Questo approccio si estende alle materie trasversali, come le lingue straniere, e ai settori altamente strategici come *Cyber* e Spazio, i quali richiedono un continuo aggiornamento delle competenze per rispondere alle sfide globali e ai rapidi sviluppi tecnologici.

In particolare, nell'ambito dell'apprendimento delle lingue straniere, la Difesa ha avvertito l'esigenza di potenziare le proprie capacità formative e di *auto-testing*, ricorrendo all'implementazione di sistemi digitali di *distance learning* e *tool exercise on-line*, tra i quali l'APP di simulazione del *Joint Forces Language Test* (JFLT). Questa piattaforma, che si inserisce nel processo di auto-formazione permanente del personale militare e civile della Difesa, consente di testare in modalità autonoma la conoscenza delle lingue (inglese, francese, spagnola, tedesca, cinese e russa) sulla base della *STANAG 6001*⁵⁵.

Tale progetto si aggiunge alle attività già intraprese dalla Difesa che hanno consentito di integrare, in senso pienamente interforze, i processi di valutazione e certificazione della conoscenza delle lingue, i quali sono stati unificati attraverso l'introduzione di un *software* e un *database* unico per tutte le F.A./Arma CC.

In un contesto fortemente orientato all'innovazione si inserisce anche il Progetto SFIDA 2 (Sistema di Formazione Integrata Digitale Avanzata 2), finalizzato alla creazione di un ecosistema formativo evoluto, in grado di fondere le capacità tecnologiche attualmente disponibili nel Comparto Difesa, con strumenti di formazione e autoformazione agili e performanti che favoriscono processi di apprendimento flessibili ed efficaci lungo tutto il percorso formativo e di *reskilling* del personale.

La Difesa, inoltre:

- ha promosso la stipula di convenzioni/accordi di collaborazione in materia di formazione e ricerca con Enti e Organismi esterni all'organizzazione della Difesa (tra cui Istituti di ricerca, Università, Aziende tecnologiche e altre Istituzioni pubbliche e private) al fine di generare anche nel prossimo triennio sinergie tra la Difesa, l'Industria, gli attori istituzionali e l'ambiente accademico, contribuendo così alla

⁵⁵ Accordo di Standardizzazione della NATO denominato "Language proficiency levels", ed. 5 del 2014.

creazione e al mantenimento di un sistema integrato a livello nazionale (c.d. Sistema Paese);

- in riferimento alle attività di ricollocamento del personale militare congedato senza demerito (art. 1013 del COM), riconoscendo che tali iniziative rappresentano una leva motivazionale per il futuro reclutamento dei volontari in ferma prefissata, ha avviato le seguenti iniziative:
 - stipula di intese con Dicasteri, Regioni o altri Organismi per il riconoscimento delle attività formative/iter professionali acquisiti dal personale militare durante il servizio in ambito Difesa;
 - valorizzazione della formazione della difesa mediante la certificazione delle competenze acquisite dal personale militare attraverso la frequenza di corsi professionalizzanti. Questa iniziativa, resa possibile dall’attribuzione al Dicastero della Difesa della funzione di “ente pubblico titolare”, consentirà all’A.D. di certificare le professionalità del proprio personale per il riconoscimento delle stesse in ambito civile. Ciò avverrà a seguito della definizione degli *standard* di servizio e delle procedure di validazione e certificazione delle competenze, discendenti dal Decreto Interministeriale (a firma dei Ministri della Difesa, dell’Istruzione e del Merito, dell’Economia e delle Finanze, e del Lavoro e delle Politiche Sociali, previo accordo in Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le regioni e le province autonome di Trento e di Bolzano) firmato in data 7 ottobre 2025 e prossimo alla pubblicazione nel Giornale Ufficiale del Ministero della Difesa;
 - stipula di un accordo con *l’ASSOKNOWLEDGE* per sviluppare e sperimentare soluzioni innovative di crescita del “capitale umano”, finalizzate a generare valore sia per le Forze Armate (FA) che per le imprese. In particolare, questo accordo consentirà di:
 - favorire un dialogo e un’integrazione più efficace tra il mondo delle F.A. e il mondo del lavoro;
 - coniugare le esigenze formative delle F.A. con quelle del mondo produttivo e dei servizi, per sviluppare competenze trasversali che offrano ai giovani maggiori opportunità di occupazione nel settore privato;
 - adottare forme di collaborazione per la programmazione, progettazione, realizzazione e condivisione di attività formative legate al ricollocamento del personale militare in congedo.

3.4.2 La formazione del personale civile

Per garantire la capacità di affrontare sfide sempre più multiformi ed eterogenee risulta determinante l’attività formativa svolta a favore di tutto il personale, con particolare attenzione alla promozione di una mentalità adattiva, orientata all’innovazione digitale e al *creative thinking*, utilizzando metodologie didattiche innovative e connesse allo sviluppo tecnologico.

Inoltre, occorre che ci sia un costante allineamento tra gli obiettivi istituzionali/strategici predefiniti e gli obiettivi formativi, al fine di creare le giuste competenze che caratterizzano le figure professionali della Amministrazione Difesa.

In tale ottica, l'attività formativa deve essere concepita secondo un sistema di "apprendimento permanente", caratterizzato da:

- una dimensione temporale (*lifelong learning*), ossia da una formazione costante o ad intervalli regolari nell'arco di tutta l'esperienza professionale del singolo;
- una dimensione strumentale/ambientale (*lifewide learning*), che preveda la possibilità che essa abbia luogo in contesti formali, non formali e informali.

La formazione del personale pubblico è una leva imprescindibile per accrescere l'efficienza delle Amministrazioni, supportare le fasi del cambiamento organizzativo e assicurare il miglioramento della *performance* individuale. Peraltro, tenuto conto delle indicazioni contenute nella Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione *pro tempore* del 23 marzo 2023, recante "*Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*", si è dato seguito nel 2025 al coordinamento tra obiettivi formativi e obiettivi programmatici e strategici di *performance*. A seguito della Direttiva dello stesso Ministro del 28 novembre 2023 e connessa circolare del 24 gennaio 2024, la Difesa si è attivata per assegnare a tutto il personale di livello dirigenziale obiettivi che impegnino il dirigente a promuovere un'adeguata partecipazione ad attività di formazione per se stesso e per il personale assegnato per un minimo di 24 ore annue.

A partire dal 2025, in conformità alla direttiva del Ministro per la P.A. del 14 gennaio 2025, tale impegno è stato ricondotto ad almeno 40 ore di formazione annue pro-capite positivamente certificate (superamento della verifica post formazione per le competenze acquisite rispetto a quelle in ingresso).

Tale integrazione, che si intende proseguire anche nel 2026, ha comportato e comporterà necessariamente un potenziamento progressivo dell'offerta formativa per il personale dell'Amministrazione Difesa, anche attraverso il rafforzamento degli Enti e Scuole di formazione interne e l'implementazione dei sistemi informatici e tecnologici a disposizione. Come leva del cambiamento, infatti, la formazione ha necessità di un crescente investimento al fine di accompagnare l'organizzazione nel raggiungimento dei suoi obiettivi e, quindi, per poter essere strettamente connessa ai risultati attesi.

La programmazione delle attività formative per il 2025 è stata articolata principalmente sull'offerta formativa della Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), integrata con corsi di carattere specialistico organizzati *in house* da parte dell'Ufficio Formazione Specialistica e Didattica del Ministero della Difesa (DIFEFORM).

In particolare, relativamente all'attività formativa che si svolge presso il sopracitato Ufficio Formazione Specialistica e Didattica (DIFEFORM) viene svolta, come di consueto, un'accurata e capillare mappatura delle esigenze formative, presso tutti gli enti sia dell'area centrale che di quella periferica della Difesa, anche attraverso periodiche riunioni con i rappresentanti degli Stati Maggiori competenti, dalla quale emerge un numero complessivo di partecipanti ai vari corsi pari a circa 6000 unità ogni anno. Inoltre, nel corso del 2025 a fronte delle nuove assunzioni di personale di 2^a Area sono stati realizzati due corsi di formazione generale con l'obiettivo fondamentale di agevolare l'inserimento di detto personale nella peculiare attività lavorativa del Ministero della Difesa. Inoltre, al fine di

soddisfare le numerose richieste pervenute, sono state programmate altre edizioni che verranno realizzate nel corso del 2026.

Per l'annualità 2026 il Dicastero è in procinto di svolgere una nuova mappatura delle esigenze formative delle Forze Armate e degli Enti e Direzioni del Segretariato Generale della Difesa focalizzando l'attenzione su ambiti tematici di carattere specialistico.

E' in corso la progettazione e programmazione di un percorso formativo ad hoc in materia di *privacy*, a partire dal 2026, finalizzato alla formazione non soltanto di un bacino di personale (civile e militare) potenzialmente idoneo ad alimentare il costituendo Ufficio del *manager della privacy*, che andrà a svolgere un ruolo chiave all'interno del Dicastero e la cui operatività dovrà essere garantita entro il più breve tempo possibile, ma anche al necessario aggiornamento, al riguardo, dei soggetti che saranno istituzionalmente coinvolti nel fornire contributi al redigendo Modello Organizzativo *Privacy* (MOP).

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

- programmi formativi del Centro Alti Studi per la Difesa (CASD);
- progetto “*PA 110 e lode*” varato dal Ministro per la pubblica amministrazione attraverso un apposito Protocollo d'intesa siglato con numerose Università italiane con l'obiettivo di accrescere il livello di formazione e lo sviluppo culturale e dei titoli di studio del personale delle pubbliche amministrazioni. A tale progetto è stato dato ampio risalto dalla Direzione Generale per il Personale Civile attraverso apposita attività divulgativa (foglio prot. n. M_D A0582CC REG2022 0017268 in data 9 marzo 2022);
- programma di *assessment* e formazione “*Syllabus*”, anch'esso promosso dal Ministro per la pubblica amministrazione, al quale la Difesa ha aderito in data 7 marzo 2022, limitatamente al personale civile dipendente. Come anche riportato nella citata Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 16 gennaio 2025, il progetto rappresenta uno degli strumenti sia per l'attività di autoverifica delle competenze, tra cui quelle digitali, sia per la definizione degli occorrenti percorsi formativi. La Direzione Generale per il Personale Civile ha proseguito nell'illustrazione del programma *Syllabus* e della sua articolazione, consentendo via via che la piattaforma venisse implementata con la partecipazione di tutto il personale civile ad ognuna delle attività formative proposte. Al fine di mettere nelle condizioni tutto il personale civile di accedere alla piattaforma *Syllabus* e perseguire i miglioramenti, così come previsto nella menzionata Direttiva, la Direzione Generale per il Personale Civile ha provveduto al continuo aggiornamento del personale civile registrato all'interno della piattaforma. Sono oggi accreditati alla piattaforma *Syllabus* circa 18.200 dipendenti. Di questi circa 13.600 hanno attivato il loro profilo cominciando la fruizione dei corsi (10.200 assistenti e 3.400 tra funzionari e Dirigenti). Per il 2026 si dovrà proseguire in questa direzione;
- Accordo alta formazione, siglato nel 2011 tra il Ministero della Difesa e le OO.SS. sulla base di quanto previsto dall'art. 19, comma 14, della legge 28 dicembre 2001, n. 448, prevede, nei limiti delle ordinarie risorse finanziarie destinate all'aggiornamento e alla formazione del personale civile, il rimborso delle quote di iscrizione ai corsi di

laurea, anche triennali, presso Atenei pubblici e privati. La Direzione Generale per il Personale Civile ha dato informazione di questa possibilità attraverso la circolare M_D A0582CC REG2025 0023397 del 26.03.2025;

- Progetto “*Valore PA – INPS*”, iniziativa alla quale la Difesa ha aderito nel 2022, rinnovando ogni anno la richiesta di accredito, poiché consente ai dipendenti pubblici, all’esito di una procedura di ricerca e selezione, di poter accedere a percorsi formativi di alta specializzazione presso svariati atenei, i cui costi sono integralmente coperti dall’INPS. Al riguardo, PERSOCIV ha proceduto a rilevare il fabbisogno formativo e a caricare, dopo aver individuato i vari referenti, i dipendenti segnalati sulla piattaforma dedicata. Sono stati segnalati 156 dipendenti candidati alla fruizione dell’attività formativa proposta. Ogni dipendente segnalato è stato iscritto in una delle diverse aree tematiche, nelle quali si articola il progetto, per le quali sono previsti corsi di primo livello. All’interno di ciascuna Area i dipendenti hanno scelto uno o più corsi proposti dalle diverse Università presenti sul territorio che hanno aderito all’iniziativa. L’attivazione dei singoli corsi viene determinata dall’INPS sulla base del maggior numero di partecipanti iscritti (circolare PERSOCIV M_D A0582CC REG2025 0036370 del 20 maggio 2025).

La Difesa, inoltre promuove e favorisce la stipula di convenzioni/accordi in materia di formazione e ricerca con Enti e Organismi esterni all’organizzazione della Difesa. Di seguito gli accordi di maggiore rilievo:

- Convenzione con l’Università degli Studi di Bari “Aldo Moro”, stipulata dalla Direzione Generale del Personale Civile, riservata al personale civile dell’A.D., in servizio o in quiescenza, e ai propri figli, anche orfani. La convenzione ha durata triennale, fino al luglio del 2027, e prevede una riduzione pari al 30% del pagamento dell’iscrizione ai corsi di laurea e ai corsi singoli;
- Convenzione con l’Università della Tuscia di Viterbo, stipulata dalla Direzione Generale per il Personale Civile, al fine di sostenere e favorire la formazione universitaria del personale civile in servizio, promuovendo l’iscrizione ai Corsi di studio attivi presso l’Ateneo, con il riconoscimento di un’agevolazione nel pagamento delle tasse e contributi;
- Convenzione con l’Università di Teramo per il Master II livello in Tecniche di redazione atti normativi e amministrativi;

La Direzione Generale ha attivato l’inserimento dell’Amministrazione Difesa nell’ambito dei percorsi promossi dal Dipartimento della Funzione pubblica della PCM:

- relativamente allo sviluppo della competenza di *leadership* per il personale Dirigente civile della difesa. In particolare, nel 2026 in accordo con il FORMEZ sarà proposto per i Dirigenti civili del Dicastero il corso di alta formazione per la P.A. “Le competenze di *leadership* per la valutazione della *performance*”. Ciò, fermo restando che, nello stesso 2026, si darà sviluppo - nell’ambito di una proficua collaborazione già attuata in materia tra l’Amministrazione e l’OIV nelle precedenti annualità - al percorso di *leadership* evolutiva interaziendale/interamministrazione, avviato in via sperimentale e rivolto a dirigenti impiegati nel settore del *procurement* / settore pubblico e privato;

- con riguardo al programma “ESSERE PA”, con la predisposizione di offerte formative riservate a funzionari e Dirigenti civili in ambito di *soft skills* e utilizzo dell’intelligenza artificiale.

Infine, tenuto conto delle peculiari caratteristiche e degli specifici ambiti di azione dell’Amministrazione della Difesa, si allega la mappatura delle esigenze formative numeriche destinate al personale civile dell’area T/A del Dicastero per il 2026, richiesti alla Scuola Nazionale dell’Amministrazione (S.N.A.), ai fini dell’ampliamento dell’offerta didattica attraverso corsi dedicati ([Allegato T](#)) e di particolari ulteriori esigenze formative riscontrate ([Allegato U](#)).



MONITORAGGIO

10100010001010010010100100011100110010101001100010010

MONITORAGGIO



4. MONITORAGGIO.

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

Il monitoraggio strategico analizza le risultanze dei dati di *performance* e fornisce un quadro evolutivo dell'anno di riferimento attraverso una rilevazione infra-annuale effettuata al 30 giugno ed una finale al 31 dicembre. Il quadro conoscitivo sullo stato della Difesa fornito da tale monitoraggio permette, quindi, l'individuazione di eventuali difficoltà tecniche, finanziarie e/o contingenti, per i singoli obiettivi, consentendo l'adozione dei più opportuni correttivi.

Nel tempo la Difesa ha definito una serie di obiettivi specifici stabiliti ed in grado di legare tutte le risorse finanziarie alle diverse finalità perseguite dal Dicastero.

L'impostazione metodologica risulta incentrata sulla corretta misurazione e valutazione dei risultati finali salvaguardando la centralità della *performance* organizzativa e la dimensione strategica della pianificazione (attraverso il coinvolgimento di tutte le Unità organizzative aventi causa), l'utilizzo di metriche standardizzate e comprensibili a favore di Elementi di Organizzazione (EdO) interessati alla rilevazione, nonché promuovendo l'interazione con i sistemi di controllo di gestione interni.

L'evoluzione delle metriche e degli indicatori di diversa natura (realizzazione fisica, *output* o *outcome*), in aggiunta agli indicatori di realizzazione finanziaria, consentono di misurare in maniera più completa e significativa i livelli di *performance* conseguiti in termini di prodotti/servizi erogati e di risultati.

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

Come sottolineato nelle Linee guida n. 2/2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica, la "misurazione" è funzionale a quantificare i risultati raggiunti dall'Amministrazione nel suo complesso, fornendo evidenza dei contributi delle articolazioni organizzative (*performance* organizzativa), nonché di quelli riconducibili ai singoli (*performance* individuale); nella (successiva) fase di "valutazione", invece, si esprime un apprezzamento complessivo sulla *performance* tenuto conto del livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai *target* prefissati. Ciò avviene, peraltro, considerando i fattori (interni ed esterni) che possono aver influito, positivamente o negativamente, sul grado di perseguimento degli obiettivi medesimi e nell'ottica del miglioramento progressivo, da perseguire già nel ciclo immediatamente successivo. In tale quadro, il Dicastero annualmente attua l'allineamento temporale tra il ciclo di programmazione strategica (obiettivi), il ciclo della *performance* (risultati) e quello di programmazione finanziaria (risorse). Infatti, tutti gli obiettivi strategici e strutturali indicati nella Nota Integrativa alla legge di bilancio coincidono con gli obiettivi con cui il Dicastero valuta la propria *performance* organizzativa - i c.d. "obiettivi specifici" definiti nel d.lgs. n. 150/2009 - riportati nel presente Piano. Gli obiettivi specifici, per trovare concreta applicazione ai fini della *performance* organizzativa, vengono suddivisi ed assegnati ai singoli referenti come "obiettivi discendenti" (OBO se obiettivi di secondo livello, oppure PO se obiettivi di terzo livello), come schematizzato in **Fig. 8**.

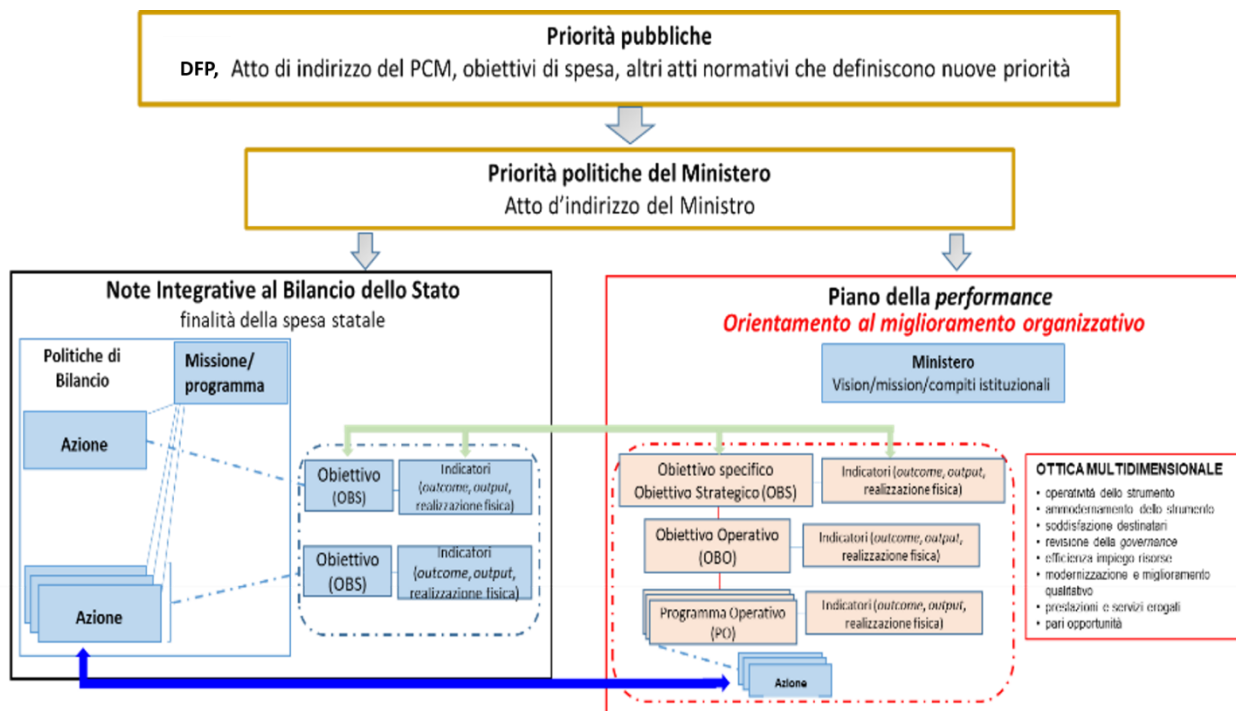


Fig. 8

Il processo di programmazione strategica si raccorda con il ciclo di programmazione finanziaria, nel contesto della classificazione del bilancio dello Stato, come indicato nella seguente **Tab.27**, e come illustrato nella successiva **Fig. 9**, da cui si evince che il conseguimento degli obiettivi sottesi a ciascun programma di bilancio è affidato ad un unico CRA, corrispondente all'unità organizzativa di primo livello dei Ministeri, ai sensi dell'art. 3 del d.lgs. n. 300/1999⁵⁶.

Per ricapitolare, il quadro complessivo degli obiettivi specifici del Dicastero è monitorato prendendo a riferimento l'associazione "missione-programma-azioni-obiettivi" ed è focalizzato sulle risorse previste per ciascun programma di bilancio ([Allegato V](#)).

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

⁵⁶ La riorganizzazione dell'Area Tecnico – Amministrativa della Difesa disposta con D.P.C.M. 20 giugno 2024 n. 99 pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 159 del 09 luglio 2024 ha comportato la modifica della precedente struttura di bilancio con l'introduzione dal 2025 del nuovo CRA del DNA (Direzione Nazionale degli Armamenti).

STRUTTURA DI BILANCIO E PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA		PROGRAMMAZIONE STRATEGICA		
MISSIONE	PROGRAMMA	OBIETTIVO STRATEGICO/STRUTTURALE	TITOLARE	C.R.A. DI RIFERIMENTO
Missione 5 Difesa e sicurezza del territorio	Programma 1 Approntamento e impiego Carabinieri per la difesa e la sicurezza	OBS001 STRUTTURALE Assicurare l'impiego operativo della componente CARABINIERI	CA.SMD	CARABINIERI
		OBS002 STRATEGICO Garantire il sostegno e l'ammodernamento nonché l'adeguamento tecnologico della componente CARABINIERI	CA.SMD	CARABINIERI
	Programma 2 Approntamento e impiego delle forze terrestri	OBS003 STRUTTURALE Assicurare l'impiego operativo dello Strumento militare (Componente TERRESTRE)	CA.SMD	ESERCITO
	Programma 3 Approntamento e impiego delle forze marittime	OBS004 STRUTTURALE Assicurare l'impiego operativo dello Strumento militare (Componente MARITTIMA)	CA.SMD	MARINA
	Programma 4 Approntamento e impiego delle forze aeree	OBS005 STRUTTURALE Assicurare l'impiego operativo della Strumento militare (Componente AEREA)	CA.SMD	AERONAUTICA
	Programma 6 Pianificazione generale delle Forze armate e approvvigionamenti militari ed infrastrutturali	OBS012 STRUTTURALE Perseguire la revisione della <i>governance</i> dell'area tecnico-amministrativa in termini di miglioramento dei processi, standardizzazione della qualità dei servizi, promozione pari opportunità, benessere organizzativo e del personale	CA.SMD	SEGRETARIATO GENERALE DIFESA
		OBS023 STRATEGICO Garantire l'ammodernamento, il rinnovamento e il sostegno delle capacità dell'Area Tecnico Amministrativa	CA.SMD	SEGRETARIATO GENERALE DIFESA
	Programma 9 Approntamento e impiego dei Comandi e degli Enti interforze dell'Area Tecnico/Operativa	OBS007 STRUTTURALE Assicurare la funzione di comando e controllo per l'impiego dello Strumento militare ed il supporto tecnico-amministrativo dello Strumento militare	CA.SMD	STATO MAGGIORE DIFESA
		OBS008 STRUTTURALE Perseguire la revisione della <i>governance</i> dell'area tecnico-operativa in termini di razionalizzazione dei processi gestionali e del patrimonio infrastrutturale, nonché di	CA.SMD	STATO MAGGIORE DIFESA

80

		miglioramento del benessere organizzativo e del personale		
	Programma 10 Pianificazione dei programmi di ammodernamento e rinnovamento degli armamenti, ricerca, innovazione tecnologica, sperimentazione e <i>procurement</i> militare	OBS010 STRATEGICO Garantire l’ammodernamento, il rinnovamento ed il sostegno delle capacità e i programmi di ricerca finalizzati all’adeguamento tecnologico dello Strumento militare	CA.SMD	DIREZIONE NAZIONALE DEGLI ARMAMENTI
		OBS022 STRUTTURALE Perseguire la revisione della <i>governance</i> dell’Area Tecnico – Industriale in termini di miglioramento dei processi gestionali, standardizzazione della qualità dei servizi, nonché miglioramento del benessere organizzativo del personale	CA.SMD	DIREZIONE NAZIONALE DEGLI ARMAMENTI
Missione 18 Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell’ambiente	Programma 17 Approntamento e impiego Carabinieri per la tutela forestale, ambientale e agroalimentare	OBS016 STRUTTURALE Assicurare il concorso dell’Arma dei Carabinieri per la tutela del territorio, dell’ambiente e per la salvaguardia della biodiversità	CA.SMD	CARABINIERI
Missione 32 Servizi istituzionali e generali delle Amministrazioni Pubbliche	Programma 2 Indirizzo politico	OBS014 STRUTTURALE Miglioramento della capacità di attuazione delle disposizioni legislative del Governo	CA.UG	UFFICIO DI GABINETTO
		OBS021 STRATEGICO Assicurare le funzioni di valutazione e di controllo strategico del Dicastero	CA.UG	UFFICIO DI GABINETTO
	Programma 3 Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza	OBS015 STRUTTURALE Assicurare il supporto al Ministro in materia finanziaria, giustizia militare, controlli amministrativi, assistenza spirituale, onoranze ai Caduti; supportare finanziariamente la cooperazione internazionale e la gestione delle risorse umane	CA.SMD	UFFICIO CENTRALE AFFARI FINANZIARI E BILANCIO
	Programma 6 Interventi non direttamente connessi con l’operatività dello Strumento militare	OBS006 STRUTTURALE Assicurare gli interventi e i trasferimenti di risorse finanziarie non direttamente connesse con l’operatività dello Strumento militare	CA.SMD	SEGRETARIATO GENERALE DIFESA

81

Tab. 27

LA PIANIFICAZIONE E LA PROGRAMMAZIONE

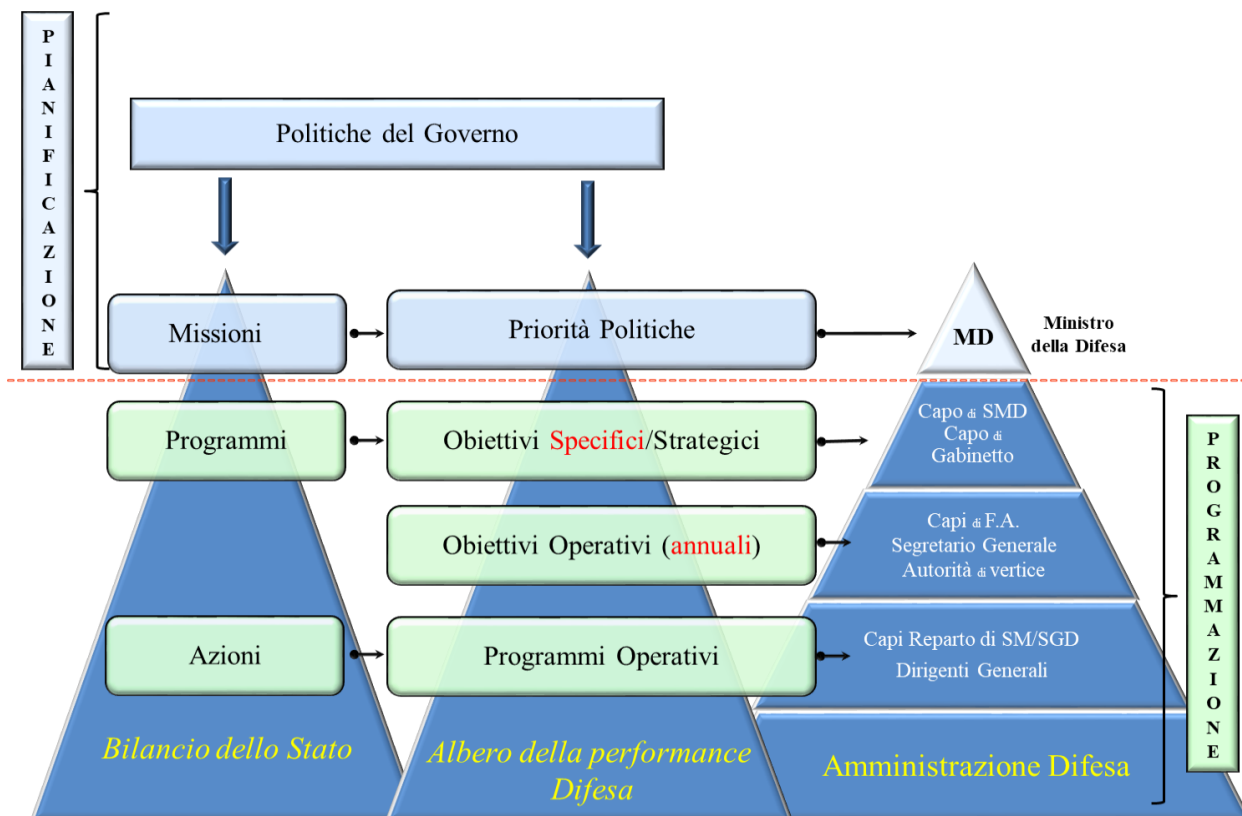


Fig. 9

I volumi finanziari a legislazione vigente (per competenza e cassa), per il triennio 2026-2028, suddivisi per Centro di Responsabilità Amministrativa (CRA) e missione/programma/azione del bilancio dello Stato, sono riportati nelle tabelle in [Allegato V](#).

