



MINISTERO DELLA DIFESA



Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)

2025-2027

PAGINA NON SCRITTA

Sommario

PREMESSA.	6
1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE.	8
1.1 L'Amministrazione.	8
1.1.1 Evoluzione della Difesa	8
1.1.2 Struttura organica dello Strumento Militare	9
2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE.	10
2.1 Valore Pubblico.	10
2.2 Performance.	11
2.2.1 Priorità Politiche dell'Amministrazione.	13
2.2.2 Il processo di programmazione degli Obiettivi dell'Amministrazione.	13
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 Premessa.	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.	23
2.3.8 Mappatura dei processi e aree di rischio.	24
2.3.9 Il contesto esterno.	24
2.3.10 Valutazione del rischio.	24
2.3.11 Trattamento del rischio.	25
2.3.12 Processo di revisione periodico delle attività di gestione del rischio.	26
2.3.13 La trasparenza.	26
2.3.14 Gli obblighi di pubblicazione.	27
2.3.15 Accesso civico semplice e accesso civico generalizzato ("FOIA").	28
2.3.17 Le principali azioni adottate in materia di trasparenza nel 2024.	28
2.3.18 Iniziative di comunicazione della trasparenza.	29
2.3.19 Priorità di intervento in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza.	29
2.3.20 Coordinamento e integrazione tra la prevenzione della corruzione, la promozione della trasparenza e la <i>performance</i>	31
3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO.	32
3.1 Struttura organizzativa.	32
3.1.1 Modello organizzativo adottato dall'AD.	32
3.1.2 Suddivisione delle competenze nella Difesa	35
3.1.3 Assetto numerico del Ministero della Difesa	37
3.2 Organizzazione del lavoro agile.	38
3.2.1 Ambito oggettivo di applicazione.	39
3.2.2 Aggiornamento della Mappatura delle attività compatibili con il lavoro agile.	40
3.2.3 Il monitoraggio	40
3.2.4 Risultati questionario Lavoro Agile.	41

3.2.5 Fattori abilitanti.	49
3.2.5.1 La formazione.	51
3.2.5.2 Ammodernamento Tecnologico e digitalizzazione dei processi.	52
3.3 Pianificazione triennale dei fabbisogni di personale 2025-2027.	53
3.3.1 Premessa.	53
3.3.2 Rappresentazione della consistenza di personale al 31 dicembre dell'anno precedente	54
3.3.3 Programmazione strategica delle risorse umane	56
3.3.4 Strategia di copertura del fabbisogno	63
3.4 La strategia della formazione.	67
3.4.1 La formazione del personale militare	67
3.4.2 La formazione del personale civile	69
4. MONITORAGGIO.	72
4.1 Il ciclo della performance, il ciclo di programmazione finanziaria e quello di programmazione strategica.	72

ALLEGATI:

ALLEGATO A: ELENCO DEI SERVIZI EROGATI DALL'AMMINISTRAZIONE DIFESA

ALLEGATO B: PRIORITÀ POLITICHE

ALLEGATO C: ELENCO DEGLI OBIETTIVI TRIENNALI

ALLEGATO D: SCHEDE ANAGRAFICHE OBIETTIVI TRIENNALI

ALLEGATO E: ELENCO DEGLI OBIETTIVI ANNUALI

ALLEGATO F: GLI OBIETTIVI E GLI INDICATORI PER LA MISURAZIONE DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO ASSEGNATI AI DIRIGENTI CIVILI CON INCARICO DI LIVELLO GENERALE

ALLEGATO G: ELENCO DELLE AZIONI POSITIVE TRIENNALI

ALLEGATO H: ELENCO REFERENTI PER LA PREVENZIONE CORRUZIONE E TRASPARENZA

ALLEGATO I: PROCEDIMENTI MINISTERO DELLA DIFESA

ALLEGATO J: FORMAT SCHEDE MAPPATURA DEL RISCHIO

ALLEGATO K: FORMAT PATTO DI INTEGRITÀ

ALLEGATO L: MISURE DI PREVENZIONE

ALLEGATO M: SCHEMA DELLE TEMPISTICHE E DELLE PROCEDURE

ALLEGATO N: SCHEDE DI TRASPARENZA

ALLEGATO O: ENTI PUBBLICI, SOCIETÀ ED ENTI DI DIRITTO PRIVATO CONTROLLATI E PARTECIPATI DEL MINISTERO DELLA DIFESA

ALLEGATO P: ESERCIZIO DEL DIRITTO DI ACCESSO DOCUMENTALE, CIVICO SEMPLICE E CIVICO GENERALIZZATO

ALLEGATO Q: ELENCO AUSA RASA DEL DICASTERO DIFESA

ALLEGATO R: ATTIVITÀ CHE POSSONO ESSERE SVOLTE IN REGIME DI LAVORO AGILE IN AMBITO AREA TECNICO-AMMINISTRATIVA

ALLEGATO S: ESIGENZE FORMATIVE DELL'AREA TECNICO AMMINISTRATIVA

ALLEGATO T: ULTERIORI ESIGENZE FORMATIVE

ALLEGATO U: PIANO DEGLI OBIETTIVI RIPARTITO PER MISSIONE/PROGRAMMA

PREMESSA.

Il decreto-legge n. 80/2021, convertito nella legge n. 113/2021, ha introdotto, con l'art. 6, un nuovo modello di programmazione triennale integrata per le pubbliche amministrazioni, denominato Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), da adottare entro il 31 gennaio di ciascun anno, di durata triennale e con aggiornamento annuale. 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.

All'elaborazione del PIAO del Ministero della Difesa hanno contribuito, in particolare, lo Stato Maggiore della Difesa, il Segretariato Generale della Difesa/DNA, il Responsabile della prevenzione della corruzione e per la trasparenza, la Direzione generale per il personale civile.

In proposito, al fine di perseguire un crescente affinamento tecnico e qualitativo del documento e raggiungere un livello sempre maggiore di integrazione dei livelli di programmazione in esso contemplati, il Ministro della difesa ha voluto l'istituzione di una Cabina di regia a carattere permanente composta dai responsabili delle Sezioni/sotto-Sezioni del PIAO, quale presidio stabile per l'accompagnamento di tale processo di ulteriore maturazione.

Detto organismo è stato istituito con provvedimento del Capo di Stato Maggiore della Difesa in data 10 luglio 2024. Ai lavori della Cabina di regia ha preso, altresì, parte l'Organismo Indipendente di Valutazione della *performance* del Dicastero.

All'esito dei lavori della suddetta Cabina di regia e previa opportuna condivisione con l'Organo politico, è stato adottato il presente documento che si articola in quattro Sezioni, corrispondenti a quelle di cui al DM 30 giugno 2022: Scheda anagrafica dell'amministrazione; Valore Pubblico, *performance* e anticorruzione; Organizzazione e capitale umano; Monitoraggio.

Nel Piano confluiscono, da una parte, le finalità istituzionali e la *mission* pubblica della Difesa, dall'altra, l'organizzazione e le azioni del Dicastero 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 2025-2027, emanato con decreto del Ministro della difesa in data 17 giugno 2024. 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 Tecnico-Operativa e Tecnico-Amministrativa.

Il quadro complessivo degli obiettivi da perseguire nel 2025 da parte del Dicastero è stato affinato e consolidato, ai vari livelli di articolazione del processo di programmazione, contestualmente alla predisposizione della Nota integrativa allo stato di previsione della spesa per l'esercizio finanziario 2025 e per il triennio 2025-2027. Inoltre, ai sensi dell'articolo 14 del d.lgs. n. 165/2001, con decreto del Ministro della difesa in data 10 gennaio 2025, è stata adottata la direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione per l'anno 2025 per stabilire gli obiettivi e attribuire e ripartire 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 PIAO 2025-2027 del Ministero della Difesa deve tenere conto di uno scenario internazionale ancora caratterizzato da elevata instabilità, nel quale gli attori in campo sono tanti e alcuni di essi hanno accresciuto in maniera esponenziale il loro livello di forza e competitività.

Le criticità globali, le principali delle quali interessano il quadrante est dell'Europa (Ucraina), il Medio-Oriente (Striscia di Gaza) ed l'Africa Sub-Sahariana (Sahel), pongono, oggi più che mai, i temi della sicurezza, della difesa e della deterrenza. Quest'ultima, in particolare, presuppone la capacità e la prontezza, qualora siano messi in pericolo i reali interessi di un Paese, di agire con rapidità, efficacia e certezza del risultato.

La contrapposizione, che si annuncia sempre più forte, tra gli Stati Uniti e la Cina, rischia di tradursi in una competizione anti occidente, non soltanto di tipo militare, ma anche in altri ambiti di particolare delicatezza, come quelli legati alla disponibilità di fonti energetiche, materie prime e nuove tecnologie.

In questo contesto si devono inquadrare gli sforzi dell'Unione Europea e della NATO, sempre più importanti per affrontare questioni di sicurezza trasversali e sfide globali, rese ancora più imprevedibili dalle minacce ibride e cibernetiche. La competizione tra gli Stati, già fortissima, è destinata, infatti, ad evolversi ulteriormente e a velocità sempre più sostenuta lungo traiettorie tecnologiche come quelle, per citarne solo alcune, legate all'intelligenza artificiale, al *quantum computing*, alle sfide nel dominio spaziale e a quelle nel dominio subacqueo.

La gestione della sicurezza *cyber*, in particolare, a livello nazionale e non solo, richiede sinergie tra diversi comparti dello Stato e un approccio inclusivo e innovativo.

L'Intelligenza Artificiale, cruciale per innovare e affrontare le sfide del futuro, facilita purtroppo la diffusione di contenuti manipolabili, talvolta pericolosi per la sicurezza nazionale come per la privacy di ciascun cittadino. La rapidità e la pervasività con cui informazioni artefatte o palesemente false si propagano, inoltre, rappresenta una minaccia diretta alla stabilità sociale, alla democrazia e alla sicurezza nazionale.

Il Sistema Difesa, inteso quale sommatoria fra il contributo fornito dalle Forze Armate e dall'Industria di settore, può e deve giocare un ruolo importante, in sinergia con gli altri attori nazionali coinvolti in questi delicati processi. E' un impegno irrinunciabile per garantire la sicurezza dell'Italia, dell'Europa e dei principi democratici su cui si fonda l'ordine internazionale.

1. SCHEDE ANAGRAFICHE DELL'AMMINISTRAZIONE.

1.1 L'Amministrazione.

Al **Ministero della Difesa** sono attribuite le funzioni e i compiti spettanti allo Stato 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:

- la 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;
- il 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;
- il 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 rappresentato dalla legge delega n. 244/2012 ed attuato attraverso l'adozione dal decreto legislativo 28 gennaio 2014 n.7 e successive modificazioni, venendo completato il 31 dicembre 2019, al termine del sessennio disposto dalla stessa legge di delega. Nell'anno 2024 sono stati adottati gli ultimi provvedimenti ordinativi di soppressione, di "minore portata" stabiliti dalle citate norme.

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 continua a portare avanti il processo di trasformazione a suo tempo avviato. In questo quadro, con i decreti-legge n. 44 e 75 del 2023:

- a) il Commissariato generale per le onoranze ai caduti è stato riconfigurato in Ufficio per la tutela della cultura e della memoria della Difesa; è stata prevista l'istituzione dell'Ufficio centrale del demanio e del patrimonio (PATRIDIFE), disciplinato con il d.P.C.M. n. 164 del 2023, che si affianca agli altri due Uffici centrali (ISPEDIFE e BILANDIFE) con il compito di organizzare e gestire, con visione unitaria e secondo criteri di economicità ed efficacia, il patrimonio della Difesa, incluso quello immobiliare, non più direttamente strumentale all'assolvimento delle attività operative delle Forze Armate;

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.

- b) sono stati razionalizzati e potenziati gli Uffici di diretta collaborazione del Ministro della Difesa, valorizzandone le funzioni strategiche di policy, indirizzo e supporto all'attività decisionale;
- c) sono state separate le strutture del Segretariato Generale della Difesa e della Direzione Nazionale degli Armamenti, per razionalizzare e potenziare due settori strategici, dando impulso all'alta amministrazione, valorizzando le professionalità del personale civile di livello dirigenziale, razionalizzando e rafforzando la ricerca e innovazione, incrementando il supporto al comparto industriale e al *procurement* militare.

Inoltre, con il D.P.C.M. 20 giugno 2024, n. 99, che apporta modifiche al Testo unico delle disposizioni regolamentari in materia di ordinamento militare (TUOM), è proseguita la riorganizzazione dell'Area tecnico-amministrativa centrale e degli Uffici di diretta collaborazione, principalmente attraverso:

- a) la riorganizzazione delle strutture dirigenziali di livello generale, a seguito della separazione delle cariche di Segretario Generale della Difesa e Direttore Nazionale degli Armamenti;
- b) l'adeguamento del Testo stesso alle modifiche normative intervenute sugli Uffici di diretta collaborazione del Ministro della Difesa.

Contestualmente, continua anche il processo di rinnovamento ed ammodernamento delle Forze armate, 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.

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

Con la legge n. 244/2012 e il discendente decreto legislativo 28 gennaio 2014 n. 8 fu prevista la riduzione graduale dell'organico complessivo delle Forze Armate da 170.000 unità a 150.000 unità da conseguire al 1° gennaio 2024. In proposito:

- con la legge n. 119/2022 è stato posticipato al 1° gennaio 2034 il termine per il raggiungimento del modello di riferimento;
- con il decreto legislativo n.185/2023, attuativo delle deleghe di cui all'articolo 9, comma 1, lettere a) e c), della richiamata legge n. 119/2022, lo Strumento militare è stato ricondotto a un "Modello a 160.000 unità".

Tra le ulteriori previsioni della prefata legge n. 119/2022 si richiamano:

- la rimodulazione, a saldo invariato complessivo, delle dotazioni organiche dei Sottufficiali e dei Volontari delle F.A.;
- l'istituzione, in luogo dei "Volontari in ferma prefissata di un anno" e dei "Volontari in ferma prefissata quadriennale", delle nuove figure dei "Volontari in ferma iniziale" e dei "Volontari in ferma triennale", con l'aggiornamento del relativo stato giuridico e (in termini migliorativi) del trattamento economico;

- il pacchetto di deleghe governative², indispensabili per rendere coerente e completa la citata revisione dello Strumento militare, i cui principali contenuti sono:
 - l’istituzione di una riserva ausiliaria dello Stato (non superiore a 10.000 unità);
 - l’implementazione di iniziative necessarie a ridefinire la formazione dei volontari in ferma, quali attività di studio e di qualificazione professionale, volte all’acquisizione di competenze polifunzionali utilizzabili anche nel mercato del lavoro;
 - l’introduzione di misure per agevolare la progressione interna di carriera, con particolare riferimento ai volontari in ferma prefissata;
 - la revisione della struttura organizzativa e ordinativa del Servizio sanitario militare.

Nel solco del percorso intrapreso nel biennio 2022-2023, appare possibile il perseguimento di un ulteriore incremento organico delle Forze Armate verso un modello di difesa pari almeno a 170.000 unità con l’obiettivo, tra l’altro, di:

- “ringiovanire” lo Strumento militare potenziando la componente dei Volontari in ferma prefissata;
- reperire personale militare ad alta specializzazione, allo scopo di assicurare un’adeguata capacità operativa di risposta agli attuali scenari e ai nuovi domini ad alta valenza tecnologica (es. *cyber* e spazio);
- mitigare, nel breve periodo, gli effetti dei “transiti” del personale militare non idoneo nei ruoli civili della Difesa che, a legislazione vigente, gravano sulle dotazioni organiche delle Forze armate e che, già dall’anno 2025, potrebbero impattare sulla capacità di reclutamento delle stesse.

2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE.

2.1 Valore Pubblico.

Il “Valore Pubblico” del Dicastero è costituito dalla funzione da esso svolta per il perseguimento dei fini istituzionali. La c.d. “Funzione Difesa”, rappresentata dai tre obiettivi della difesa esterna dello Stato, della promozione della pace e della sicurezza in conformità alle regole di diritto internazionale e della salvaguardia delle istituzioni, non si traduce, di massima, in servizi all’utenza accessibili a domanda individuale. In tale ottica occorre leggere l’elenco dei servizi e i relativi *standard* qualitativi di cui al decreto del Ministro della difesa del 17 dicembre 2021 atteso che la missione del Dicastero si rivolge all’intera collettività.

La “Carta dei Servizi” è il documento con il quale ogni ente pubblico erogatore di servizi, anche nell’intento di monitorarne e migliorarne la qualità, assume impegni nei confronti della propria utenza riguardo alle modalità di erogazione nonché agli standard di qualità che intende garantire, e informa l’utente sulle forme di tutela previste. La “Carta” stabilisce un “patto” fra il soggetto erogatore del servizio pubblico e l’utente, basato, tra l’altro: a) sulla definizione degli *standard* di qualità del servizio; b) sulla predisposizione di procedure di ascolto e *customer/citizen satisfaction*, di semplice comprensione e di facile utilizzazione; c) sull’individuazione di strumenti di tutela e reclamo per le ipotesi di disservizio.

La Carta dei Servizi del Ministero della Difesa elenca quelle attività del Dicastero suscettibili di tradursi in servizi all’utenza accessibili a domanda individuale, in relazione ai quali i cittadini (utenti esterni) partecipano al processo di misurazione della *performance* organizzativa esprimendo il proprio grado di soddisfazione, così come gli utenti interni dell’Amministrazione.

² Rinnovate, successivamente, con la legge 28 novembre 2023, n. 201 (termine scadente a gennaio 2026).

Nel 2024 la Difesa ha proseguito la rilevazione della *customer/citizen satisfaction* di una parte dei servizi inclusi nella Carta dei Servizi mediante appositi questionari resi disponibili direttamente presso gli Enti erogatori dei diversi servizi. Per la rilevazione dei giudizi sui servizi fruiti si è fatto ricorso a simboli grafici (c.d. *emoticon*) corrispondenti a quattro livelli di gradimento (molto soddisfatto, soddisfatto, parzialmente soddisfatto, non soddisfatto). Per facilitare la rilevazione è stata inoltre sviluppata una soluzione informativa, che consente l'accesso multicanale (internet e telefono, oltre ai comuni questionari cartacei) per la rilevazione e l'espressione del gradimento degli utenti. Ciò posto, l'Amministrazione proseguirà nel percorso di implementazione di azioni di miglioramento ulteriormente focalizzate sul Valore Pubblico, tanto nella sua dimensione esterna (legata alle principali funzioni e scelte strategiche), quanto in quella interna (legata alla salute organizzativa, professionale e di genere, ecc.), al fine di assicurare un incremento della *performance* qualitativa con particolare riferimento ai seguenti criteri di qualità: semplificazione, selettività, adeguatezza, integrazione e funzionalità al valore pubblico. Tali direttrici saranno implementate, preliminarmente, con riguardo al miglioramento della qualità dei servizi alla collettività ricompresi nella Carta dei servizi, tenendo conto delle valutazioni espresse da cittadini e utenti, anche attraverso una mappatura degli *stakeholders* dell'Amministrazione. A tal proposito è già stata effettuata, nell'Area Tecnico/Amministrativa, una ricognizione delle modalità di identificazione delle varie categorie di *stakeholder* beneficiarie dei servizi resi da ciascuna articolazione interessata da sottoporre a valutazione partecipativa ed è stata integrata la preesistente "mappatura" degli con gli elementi di informazione relativi alle fonti dei dati anagrafici necessari all'identificazione e selezione dei soggetti da mappare.

In [Allegato A](#) è riportato il dettaglio dei servizi (e dei relativi enti erogatori della Difesa) di cui al menzionato DM "Carta dei Servizi", a tutt'oggi in fase di aggiornamento.

2.2 *Performance.*

La definizione dell'approccio alla programmazione strategica per il triennio 2025-2027 da parte del Dicastero non può non tenere conto di un contesto internazionale che è profondamente mutato negli ultimi anni e che si caratterizza per una particolare e delicata instabilità, i cui effetti si manifestano, non solo sul piano militare, ma sempre di più nelle dimensioni economica, sociale e tecnologica. Gli ambiti coinvolti sono molteplici e vanno dall'accesso alle materie prime e alle fonti di energia, alla capacità produttiva in settori strategici, dalla ricerca e la superiorità tecnologica alla capacità di operare nell'ambiente informativo e nella dimensione cognitiva.

In questo contesto, la Difesa guarda con sempre maggiore attenzione alle dinamiche che interessano i nuovi domini e gli ambienti emergenti, come il dominio spaziale, quello *cyber* e quello subacqueo, ma anche alle sfide e alle minacce che, sempre più spesso si associano alla dimensione cognitiva. Sono ben noti, infatti, i rischi derivanti dallo sfruttamento della comunicazione e dell'informatica (*social media*, Intelligenza Artificiale, ecc.), quali strumenti di tipo ibrido, tesi a influenzare l'opinione pubblica, le dinamiche del confronto democratico e i processi decisionali.

La portata delle sfide presenti e future, e dei rischi e minacce ad esse correlati, ha un impatto potenzialmente dirompente in termini di sicurezza nazionale e travalica le competenze esclusive di un unico soggetto, richiedendo un approccio multidimensionale, che metta a sistema tutti gli strumenti nazionali: diplomatico, informativo, militare ed economico.

In quest'ottica, la visione per il futuro delineata dal Ministro della difesa prefigura la realizzazione un Sistema-Difesa sinergico nelle sue componenti, che esprima capacità all'avanguardia nello spettro operativo e 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, nonché baluardo credibile di difesa e sicurezza. La realizzazione di questa visione impone di accettare una serie di sfide di trasformazione e cambiamento, che richiedono di guardare ben oltre il quadro contingente, trasformando continuamente l'esistente in nuove opportunità, perseguendo prioritariamente:

- a) una concreta e reale integrazione in ottica interforze, unificando quei settori e servizi comuni;
- b) la realizzazione di uno Strumento integrato e multidominio, ossia capace di generare effetti coordinati su tutti i domini, inclusi quelli emergenti e rilevanti;
- c) la capacità di cogliere le opportunità offerte dall'innovazione tecnologica, investendo adeguate risorse nello studio, applicazione e sfruttamento delle nuove tecnologie emergenti e dirompenti;
- d) il bilanciamento tra la necessità di acquisire un complesso di capacità sempre più moderno e coerente tra le sue componenti, e l'esigenza di incrementare i livelli di prontezza operativa, soprattutto per quanto riguarda il munizionamento, l'armamento e le scorte;
- e) l'acquisizione di capacità credibili ed efficaci, orientate alla comprensione in anticipo delle azioni dei nostri potenziali avversari, ad una idonea azione di contrasto di tutte le minacce e alla proiezione delle Forze nei teatri di interesse nazionale in tempi rapidi e con l'adeguato livello di autonomia.

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*.

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 2025-2027 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 2025 e la programmazione pluriennale 2026-2027.

In [Allegato B](#) sono riportate le Priorità Politiche (PP) per il triennio 2025-2027.

2.2.2 Il processo di programmazione degli Obiettivi dell'Amministrazione.

Il processo di programmazione del Dicastero:

- a. prende avvio nei mesi di aprile-maggio 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 traduce il mandato istituzionale e la missione in Priorità Politiche, che rappresentano le aree strategiche nel cui ambito devono essere sviluppati gli obiettivi per l'anno successivo. Tale documento (adottato dal Ministro della difesa in data 17 giugno 2024) è elaborato in coerenza ed a seguito:
 - della presentazione alle Camere del Documento di Economia e Finanza;
 - dell'emanazione delle Linee guida del Presidente del Consiglio dei Ministri in merito agli obiettivi generali per le Pubbliche Amministrazioni;
 - degli eventuali indirizzi forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri;
- b. è formalizzato, ai fini dell'*iter* parlamentare di approvazione della legge di bilancio, con la Nota integrativa allo stato di previsione della spesa, che illustra, su un arco temporale triennale, i criteri di formulazione delle previsioni di spesa, gli obiettivi strategici da conseguire e gli indicatori per misurarne il grado di realizzazione;
- c. si concretizza nella Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione, emanata entro 10 giorni dalla pubblicazione della legge di bilancio, con cui sono assegnate ai titolari dei CRA le risorse finanziarie funzionali al conseguimento degli obiettivi a loro attribuiti³;
- d. si conclude con l'elaborazione del presente Piano, in cui sono stabiliti gli obiettivi dell'Amministrazione. In particolare, detti obiettivi organizzativi si articolano in:
 - *obiettivi generali*, che identificano le priorità strategiche dell'Amministrazione in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche nazionali nel quadro del programma di Governo;
 - *obiettivi specifici* del Dicastero.

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](#).

³ La Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione è stata emanata dal Ministro della difesa in data 10 gennaio 2025.

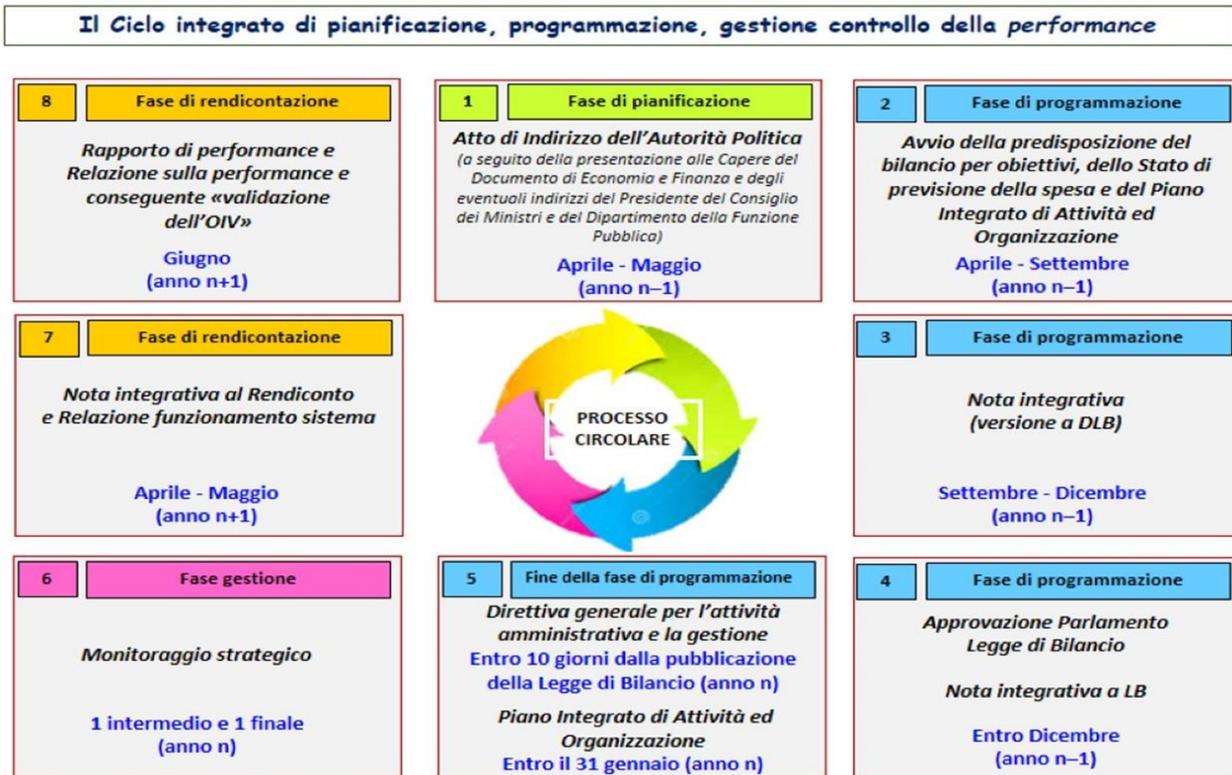


Fig. 1

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

Ciascuna PP è realizzata per mezzo dei discendenti obiettivi strategici/strutturali (**OBS**), programmati su base triennale, declinati in obiettivi di livello (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 2025-2027, 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 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; [Allegato E](#), obiettivi intermedi/annuali - **OBO**). L'albero della *performance* è, pertanto, strutturato come di seguito sinteticamente indicato ([fig. 2](#)).

Albero della *performance*

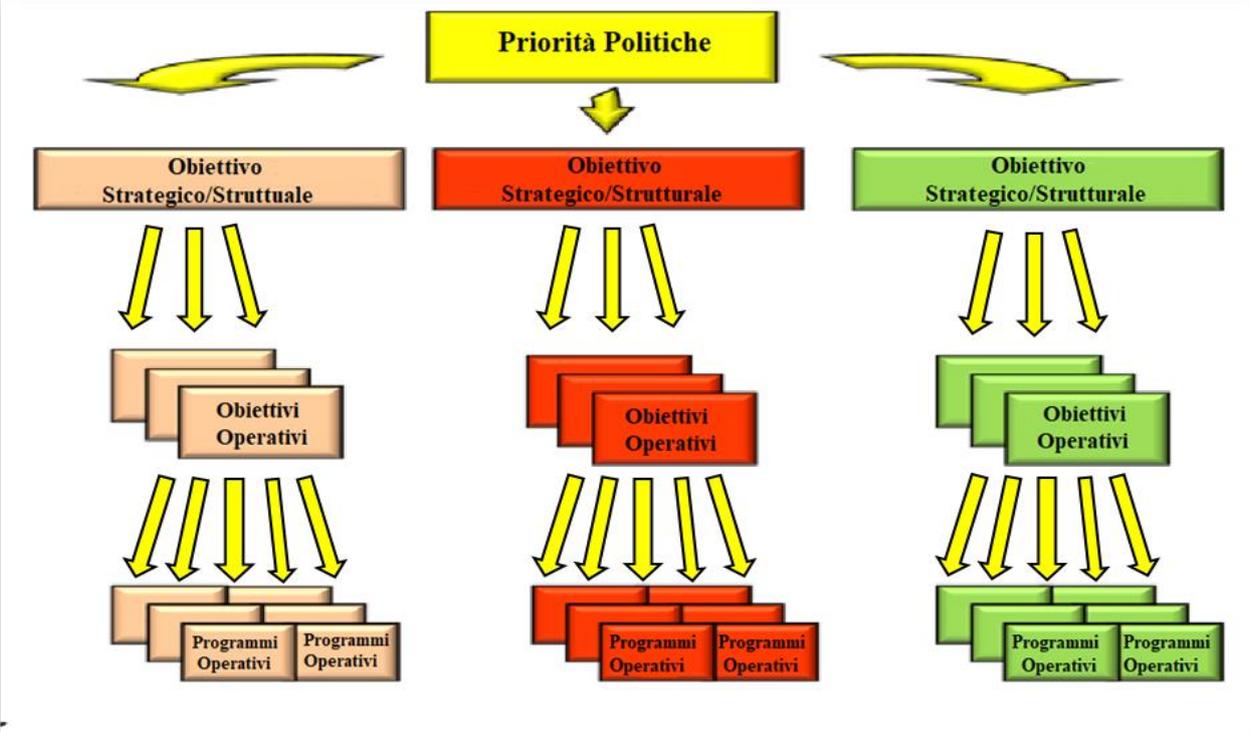


Fig. 2

Nelle successive figure da 3 a 6, invece, è riepilogata graficamente la struttura complessiva dell'albero della *performance* del Dicastero per il triennio 2025-2027.



Fig. 3

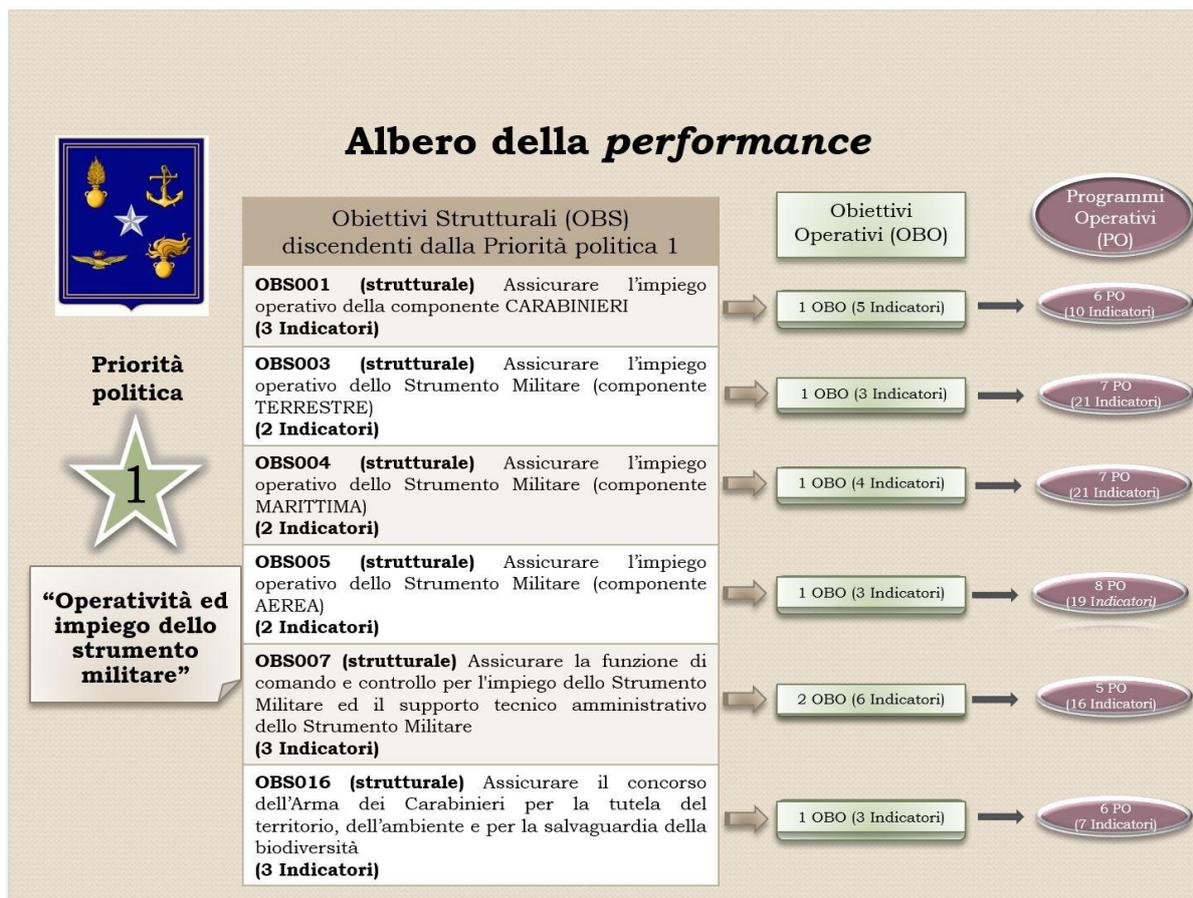


Fig. 4

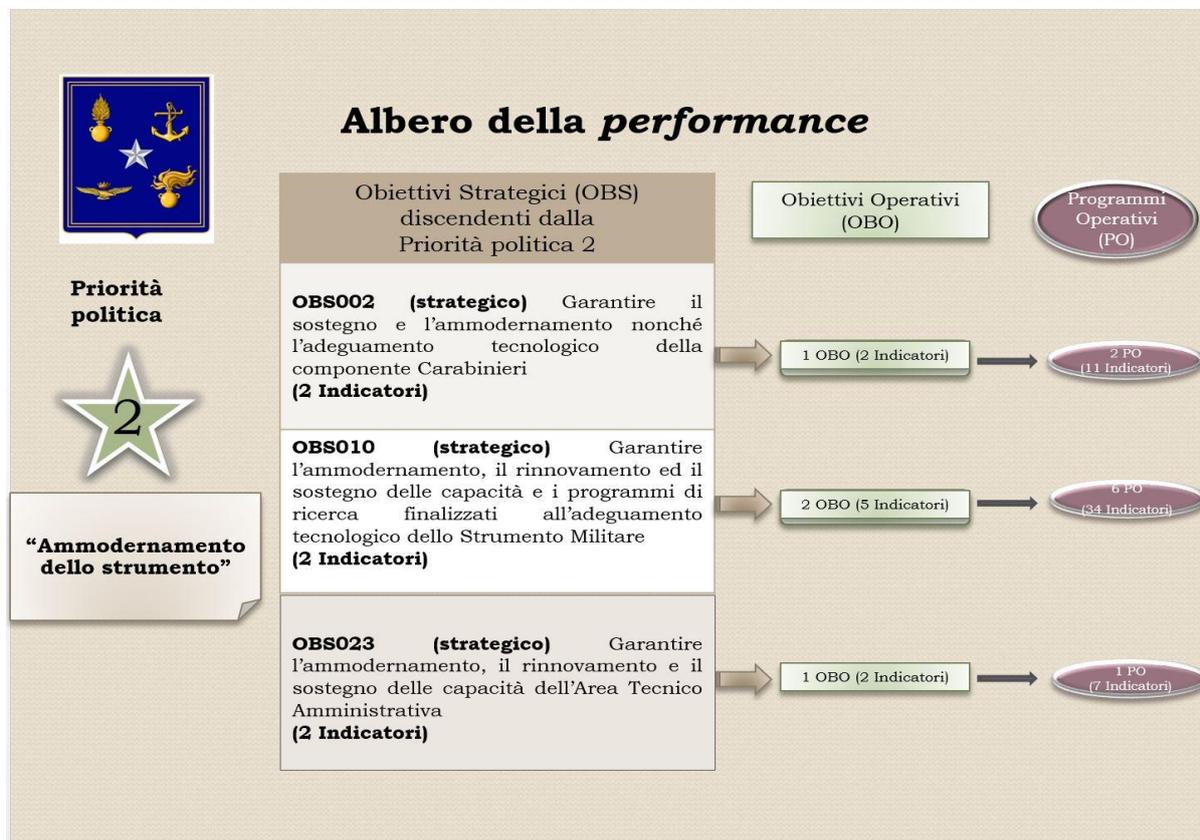


Fig. 5

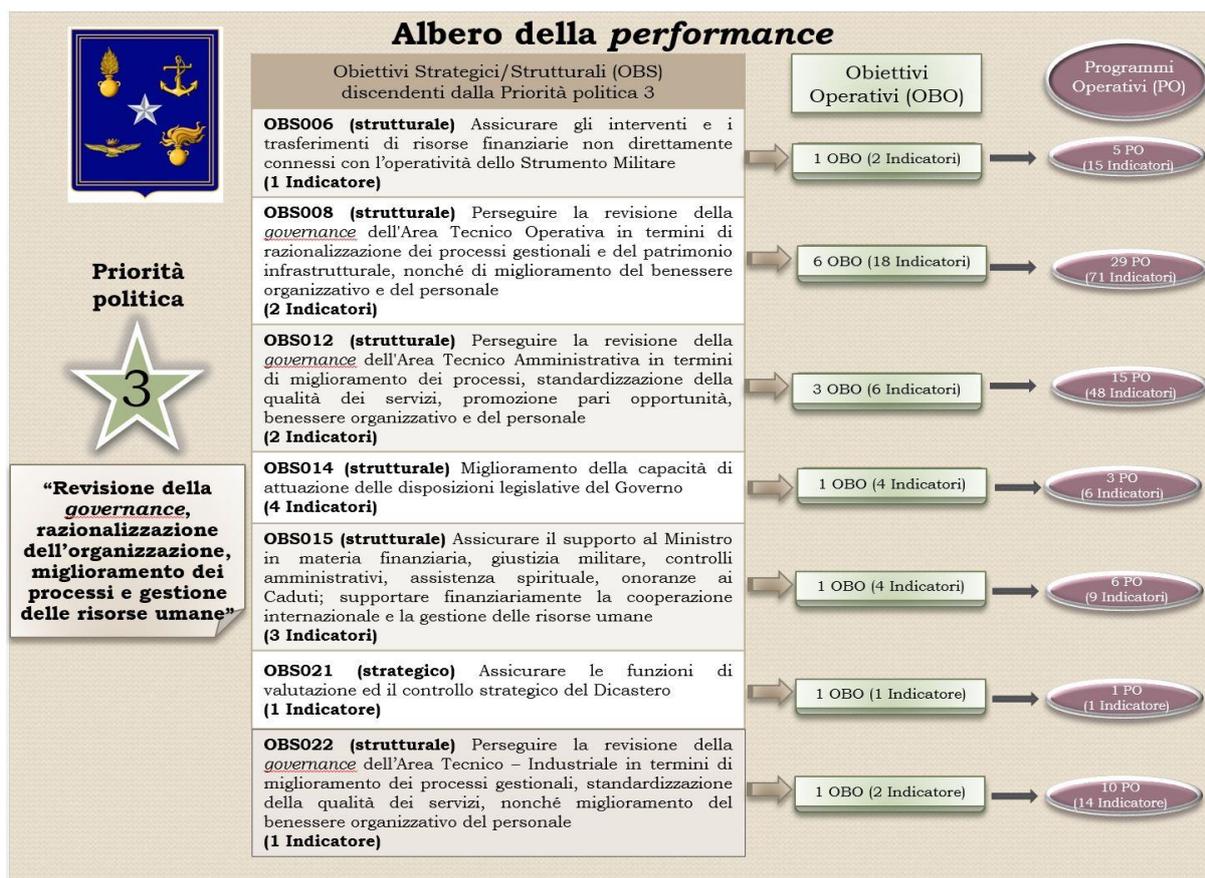


Fig. 6

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 2 agosto 2023 è stato adottato il nuovo Sistema di misurazione e valutazione della *performance* del Dicastero⁴ che concerne, tanto la dimensione organizzativa, quanto quella individuale della *performance*. Il Sistema di valutazione è oggetto di costante aggiornamento, così come previsto dall'articolo 7 del decreto legislativo n. 150/2009.

A tutti i dirigenti civili sono attribuiti obiettivi di *performance* per l'anno 2025 con il relativo *set* di indicatori/*target* per la misurazione del loro grado di raggiungimento.

⁴ 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.

Al Vice Segretario generale della difesa è attribuito un unico assorbente obiettivo che si sostanzia in “azioni di supporto al Segretario Generale con riguardo all’esercizio delle sue attribuzioni nonché coordinamento nei confronti delle dipendenti strutture di riferimento del Segretariato Generale”. Ai fini valutativi, il Vice Segretario generale riferisce, con cadenza annuale, alle competenti superiori Autorità.

Gli obiettivi di *performance* relativi ai dirigenti civili con incarico di livello generale sono approvati e pubblicati nel contesto del presente Piano ([Allegato F](#)). Accanto ad 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.

La misurazione e la valutazione della *performance* si estende, infine, anche al personale delle Aree, destinatario di specifiche schede valutative, i cui format sono parimenti definiti dal predetto decreto ministeriale.

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

L’articolo 24 del decreto legislativo n. 66/2010, prevede la presenza, presso il Ministero della Difesa, quali organi consultivi in materia di pari opportunità, del “Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni” (di seguito CUG) e del “Consiglio interforze sulla prospettiva di genere”. Il CUG è istituito ai sensi dell’articolo 57, comma 1 del decreto legislativo n. 165/2001 ed ha compiti propositivi, consultivi e di verifica. Il Consiglio interforze sulla prospettiva di genere è organo di consulenza del Capo di SMD.

Entrambi i consessi operano per favorire un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di contrasto a ogni forma di violenza fisica e psicologica, alle molestie e alla discriminazione diretta ed indiretta e, nella prospettiva di ottimizzare la produttività del lavoro attraverso il miglioramento del benessere organizzativo. Il CUG affronta queste tematiche con riferimento al personale civile, mentre il Consiglio interforze si rivolge al personale militare.

Il CUG, in particolare, propone misure tese a rimuovere gli ostacoli alla piena realizzazione delle pari opportunità nel lavoro tra donne e uomini, favorire l’instaurarsi di una cultura del rispetto della dignità dei lavoratori e delle lavoratrici, implementare il benessere organizzativo anche promuovendo l’estensione alla componente civile di alcuni servizi e istituti di *welfare* già operanti per il personale militare. Per tali finalità il CUG opera in sinergia con i Consiglieri di fiducia e la Sezione Benessere e Organizzazione del Segretariato Generale della Difesa.

Nell’orizzonte temporale di riferimento del presente Piano, il CUG proseguirà le proprie attività nell’ambito delle seguenti cinque direttrici di intervento, formulando proposte in linea con quanto indicato dalla Direttiva n. 2/2019, nonché dalle Linee Guida sulla parità di genere del 6 ottobre 2022 e dalla Direttiva sul superamento della violenza contro le donne del 29 novembre 2023 della Presidenza del Consiglio dei ministri⁵:

- **Promozione benessere organizzativo e individuale.** Al fine di migliorare l’efficienza e la produttività dell’organizzazione, in un contesto di competitività e innovazione, il CUG proporrà azioni per valorizzare il personale come risorsa strategica, ottimizzando le diversità di genere, età, provenienza etnica e capacità professionali;

⁵ 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 triennali della Difesa ([Allegato G](#)).

- **Conciliazione lavoro e vita privata**. Il CUG incentiverà l’adozione di misure organizzative che consentano ai dipendenti di far fronte alle esigenze derivanti dalle diverse fasi della vita personale e familiare garantendo, al contempo, il pieno soddisfacimento delle esigenze degli Enti di servizio;
- **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 opererà per incentivare l’accesso alla formazione del personale civile e promuovere la formazione continua;
- **Rafforzamento del ruolo del CUG e del ruolo del/della Consigliere/a di fiducia**. Il CUG si propone di valorizzare il suo ruolo e quello del/della Consigliere/a di fiducia al fine di essere sempre più un punto di riferimento per l’Amministrazione e i dipendenti nel contrasto a qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica nell’ambiente di lavoro. Si propone, inoltre, di sostenere il personale che si trova in una condizione di disagio lavorativo e conflittualità nel luogo di lavoro esercitando al meglio, e in sinergia con il/la Consigliere/a di Fiducia, la funzione di “antenne interne” all’organizzazione sullo stato di benessere negli ambienti lavorativi;
- **Promozione della salute e sicurezza sul lavoro**. E’ obiettivo del CUG promuovere il benessere fisico e psicosociale dei lavoratori e delle lavoratrici, collaborare alla prevenzione e alla valutazione dei rischi lavorativi e psicosociali, sostenendo la valorizzazione delle differenze, in particolar modo in ottica di genere e di età e in ogni processo lavorativo.

Nell’azione programmatica del CUG assumono grande rilevanza, oltre alla realizzazione della *rete dei sensori del malessere*, le misure volte alla valorizzazione delle persone con disabilità attraverso il supporto e 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. 165/2001.

In sinergia con il Consiglio interforze sulla prospettiva di genere il CUG si propone inoltre di promuovere l’integrazione tra il Codice di Comportamento e il nuovo “Codice di Condotta per la prevenzione e il contrasto alle discriminazioni e la tutela dell’integrità e della dignità delle persone”, adottato nell’anno 2023. Si prevede altresì di promuovere un percorso formativo per tutto il personale sul nuovo Codice di Condotta, da realizzare anche tramite cattedre itineranti e come strumento di ausilio alla gestione della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. Si darà infine impulso all’introduzione di un approccio orientato al *diversity management*, esplorando la possibilità di approfondire lo strumento del *Gender Equality Plan* per l’Amministrazione Difesa.

Infine, il Consiglio interforze sulla prospettiva di genere, con un *focus* specifico sulla componente militare del Dicastero, 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, il citato Consiglio 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.

2.3 Rischi corruttivi e trasparenza.

2.3.1 Premessa.

La presente Sezione si iscrive nell’ormai consolidato quadro normativo di riferimento ed è stata redatta secondo le indicazioni del Piano Nazionale Anticorruzione 2022 (PNA), aggiornamento 2023 di cui alla delibera dell’ANAC n. 605 del 19 dicembre 2023. Al contempo, recepisce e attua quanto espresso dal Vertice del Dicastero nell’Atto di Indirizzo per il 2025⁶ che, nell’ambito della Priorità Politica n.3⁷, pone l’accento sull’esigenza di continuare a dare attuazione agli adempimenti in materia di prevenzione della corruzione, alla promozione della trasparenza e dell’integrità, all’implementazione delle misure previste e loro aggiornamento e di proseguire nella puntuale azione di sensibilizzazione con particolare riferimento verso il personale che ricopre incarichi a più alto rischio corruttivo.

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 “*malamministrazione*”.

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”⁸ e dell’accesso civico “generalizzato”⁹;
- 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.

⁶ Atto di Indirizzo per l’avvio del ciclo integrato di programmazione della *performance* e di formazione del bilancio di previsione per l’E.F. 2025 e la programmazione pluriennale 2026-2027 del 17 giugno 2024.

⁷ Priorità Politica 3: *Revisione della governance, razionalizzazione dell’organizzazione, miglioramento dei processi e gestione delle risorse umane.*

⁸ Art. 5, co. 1 del D.lgs. 33/2013.

⁹ 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.

Il Valore Pubblico, infatti, nella sua accezione più ampia, è da intendersi come 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. Rappresenta, in altre parole, l'impatto effettivo delle politiche pubbliche sulle diverse dimensioni del vivere individuale e collettivo.

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:

- **il Ministro**, che designa il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza 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* - la coerenza tra gli obiettivi previsti dalla presente sezione e quelli indicati nei documenti di programmazione strategico-gestionale e a garantire che, nella misurazione e valutazione della *performance*, si tengano in debita considerazione gli obiettivi connessi all'anticorruzione e trasparenza. Inoltre svolge un'importante attività di controllo sull'adempimento degli obblighi di pubblicazione (c.d. attestazione annuale) anche attraverso la verifica della pubblicazione, della completezza, dell'aggiornamento e dell'apertura del formato di ciascun documento presente nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale della Difesa. In aggiunta, ai sensi dell'art. 1, co. 8-*bis* della legge n. 190/2012, l'OIV verifica i contenuti della Relazione

annuale del RPCT (prevista dall'articolo 1, comma 14, della legge n. 190/2012) sui risultati dell'attività svolta in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza. Riferisce quindi 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, è coadiuvato da una Struttura di supporto che, allo stato, consta di due Uffici dedicati, rispettivamente, alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza¹⁰. Compiti e responsabilità del RPCT sono riportate nell'[Allegato 3 del P.N.A. 2022](#) (aggiornato al 2023) di ANAC (). Sono individuate metodologie e procedure da attivarsi in caso di assenza, impedimento e conflitto di interessi del Responsabile.
- **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**. 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 (dirigenti e non dirigenti) 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 sopraccitate 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.

Coinvolgimento degli *stakeholder*.

Per la propria specificità funzionale, il Ministero della difesa, salve le ipotesi di interventi di ordine pubblico o in favore della collettività (es. Operazione "Strade sicure" o concorsi per protezione

¹⁰ Vds. il [decreto Ministeriale in data 28 febbraio 2023](#).

civile), non eroga servizi di immediata fruizione/percezione da parte dei cittadini. 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 Difesa¹¹. 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 racchiusa nella legge n. 190/2012, espressione di principi e regole già, in larga parte, presenti nelle norme e negli accordi internazionali¹² 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 rischio 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)¹³.

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.

¹¹Con 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"*.

¹²Vds. 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.

¹³Vds. Allegato 1 al PNA 2019 *Indicazioni metodologiche*, così come richiamato dal PNA 2022.

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 L. 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 del personale.

Le c.d. aree generali, invece, previste dalla Determinazione ANAC n. 12/2015, 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 da ANAC¹⁴, 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 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.

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

¹⁴ Vedasi PNA 2022.

del relativo impatto: **Rischio = Probabilità¹⁵ x Impatto¹⁶**. Ai fini operativi è stata utilizzata la seguente matrice di calcolo del rischio:

IMPATTO \ PROBABILITÀ	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 delle 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 misure 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;

¹⁵ 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 eseguita 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.

¹⁶ 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.

- attuazione dello strumento della “rotazione ordinaria” negli incarichi;
- evitare, per quanto possibile, interventi “di urgenza”.

In proposito, si richiama la *checklist* predisposta da ANAC¹⁷, per quanto compatibile con le disposizioni del nuovo Codice dei contratti (d.lgs. 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 rischiosi¹⁸;
- 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 L. 190/2012, dall’art. 8 del DPR 62/2013¹⁹ (Codice di comportamento dei dipendenti pubblici) e dal Codice di comportamento dei dipendenti del Ministero della Difesa (D.M. 10 luglio 2024, art.16). A tal fine i Referenti, al verificarsi²⁰ 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.

2.3.13 La trasparenza.

La trasparenza dell’azione amministrativa è uno strumento giuridico funzionale a rendere sia i cittadini che le imprese sempre più consapevoli dei meccanismi di funzionamento della macchina

¹⁷ Vedasi PNA 2022, Allegato 8 – *Checklist per appalti*.

¹⁸ 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.

¹⁹ Come modificato dal D.P.R. 81/2023.

²⁰ 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

pubblica. In quest'ottica contribuisce a ridurre le asimmetrie informative tra potere pubblico e collettività e 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 ai sensi del predetto D.lgs., tramite l'*accesso civico generalizzato*.

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 viene assicurata l'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 del decreto legislativo n. 33/2013, sono rappresentate in [Allegato N](#), per ciascun Referente della Difesa, le misure organizzative (Schede di trasparenza), aggiornate annualmente, che assicurano i flussi informativi per la pubblicazione dei dati. Più specificamente, in applicazione delle disposizioni contenute nel PNA 2022, sono individuati:

- gli obblighi di trasparenza attestati in capo alle singole Unità Organizzative;
- gli uffici e i relativi dirigenti²¹ responsabili della elaborazione, della trasmissione e della pubblicazione dei dati, se diversi;
- i tempi fissati per la pubblicazione, l'aggiornamento e il monitoraggio periodico.

In materia di obblighi di pubblicazione dei dati relativi ai dirigenti amministrativi, di cui all'art. 14 del ridetto decreto, il Ministro della difesa, sulla base di specifica delega del legislatore, ha individuato, con il D.M. 15 giugno 2020²², la platea dei dirigenti militari e civili sottoposti agli obblighi di pubblicazione (oltre 250 soggetti, appartenenti all'Area *procurement*) 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.

²¹ 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 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.*

²² 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".

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

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

Quale ulteriore declinazione del principio di trasparenza, l’istituto dell’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*.

Nato con lo scopo di favorire forme diffuse di controllo sull’operato delle istituzioni e sull’utilizzo delle risorse pubbliche nonché di promuovere la partecipazione al dibattito pubblico, 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](#).

Come da Delibera 1309 del 28 dicembre 2016 dell’ANAC, il RPCT procede alla pubblicazione, in *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 2024 sono complessivamente pervenute n.9 richieste di accesso civico semplice (5 delle quali accolte), n.97 richieste di accesso civico generalizzato (51 accolte, 35 respinte, 11 parzialmente accolte) e n. 12 istanze di riesame (in 6 casi si è registrato un accoglimento integrale/parziale).

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 delle informazioni contenute nell’AUSA, nonché dell’aggiornamento annuale dei dati 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 porre in essere 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, ai sensi e per gli effetti delle norme del Codice dei contratti (artt. 62, 63).

2.3.17 Le principali azioni adottate in materia di trasparenza nel 2024.

Si riportano, di seguito, le principali misure adottate dal RPCT nel corso dell’anno 2024, 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:
 - ha disposto, su impulso dell'OIV, un'azione di ricognizione, distinta per anno, per verificare la completezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate nella sezione "Amministrazione Trasparente" con riguardo ai rilievi della Corte dei conti ricevuti dalle UUOO della Difesa;
 - ha provveduto, in materia di incarichi conferiti e autorizzati al personale dipendente ex art. 17 del D.lgs.33/2013, a integrare lo "Schema riepilogativo" relativo agli obblighi di pubblicazione, anche attraverso l'indicazione di alcune casistiche esemplificative, al fine di meglio identificare e categorizzare gli incarichi conferiti/autorizzati da ricondurre al regime di pubblicità.
2. In esito all'Attestazione dell'OIV sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione al 31 maggio 2024, con la quale, pur evidenziandosi un elevato livello di trasparenza raggiunto, sono stati rilevati alcuni disallineamenti rispetto alla completezza dei dati pubblicati in *Amministrazione trasparente* e, in particolare, nelle sezioni "*Consulenti e collaboratori*", "*Rilievi della Corte dei Conti*" e "*Pagamenti dell'amministrazione*", il RPCT, nel recepire le criticità segnalate, ha formulato puntuali indicazioni e raccomandazioni al riguardo.
3. Uno dei compiti fondamentali del RPCT è lo svolgimento di una continua 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 e dalla Difesa nel suo complesso, viene utilizzato un apposito misuratore della trasparenza. Per il 2° semestre 2024, è stato rilevato il raggiungimento del valore di 99,86%, in miglioramento rispetto al dato consuntivo del 1° semestre 2024 (99,84%).

2.3.18 Iniziative di comunicazione della trasparenza.

Le Giornate della Trasparenza, previste dall'art. 10 del D.lgs. n. 33/2013, costituiscono strumenti per la promozione della cultura della legalità e della trasparenza nello svolgimento di tutte le attività istituzionali, caratterizzati in termini di massima apertura verso l'esterno e gli *stakeholder*. Il Decreto Trasparenza prevede che a tali giornate (anche note come "*Open day*") possano prendere parte associazioni di consumatori o utenti, centri di ricerca e ogni altro osservatore qualificato e che il contenuto essenziale delle giornate sia la presentazione del Piano della *performance* (oggi Sezione del presente Piano) e della Relazione sulla *performance*. Tanto premesso, ciascun Referente è tenuto a comunicare al Responsabile, 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 in *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 2025-2027 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. Una buona programmazione delle misure di prevenzione della corruzione richiede una mappatura dei processi integrata affinché possano confluire obiettivi di performance, misure di prevenzione della corruzione e programmazione delle risorse umane e finanziarie necessarie per la loro realizzazione. Al riguardo, pertanto, obiettivo primario di intervento sarà perseguire una maggiore armonizzazione della mappatura dei processi delle diverse articolazioni del Dicastero attraverso una sinergica azione di raccordo con i referenti ed i dirigenti.

II. Attuazione delle 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.

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

Con la delibera n.311 del 12 luglio 2023, l’ANAC ha avviato una consultazione aperta al pubblico per la finalizzazione delle nuove “Linee Guida” in materia di *whistleblowing* da applicare ai canali interni di segnalazione. Una volta approvate in via definitiva, il RPCT valuterà l’eventuale integrazione delle proprie “Linee guida” diffuse con la lettera prot. 0000347 del 13 luglio 2023. In ogni caso la tematica, per la sua particolare rilevanza in termini di contrasto al fenomeno corruttivo, continuerà ad essere oggetto di specifica attenzione.

IV. Implementazione delle misure in tema di *pantouflage*

Alla luce di quanto previsto dall’ANAC nel PNA 2022²³ e nelle “Linee guida n° 1” (delibera n.493 del 25 settembre 2024), si procederà a ulteriori approfondimenti per definire un modello operativo per la verifica di situazioni di *pantouflage* adeguato all’organizzazione della Difesa e sua specificità.

Priorità di intervento in materia di trasparenza amministrativa

I. Attestazioni OIV

Sarà svolto un monitoraggio sul puntuale assolvimento degli obblighi di pubblicazione, da parte delle UUOO della Difesa, nella sezione “Amministrazione trasparente”, come previsti dal D.lgs. n.33/2013 e dalla delibera ANAC n. 1310/2016, con particolare riferimento agli argomenti oggetto di Attestazioni OIV relative all’ultimo biennio. Analogo monitoraggio verrà condotto in relazione alla “qualità” dei dati pubblicati, ai sensi della delibera ANAC n.495/2024.

II. Nuovi Schemi di pubblicazione ANAC

Si porrà in essere un’azione di divulgazione, coordinamento e 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)

²³ Aggiornato con Delibera ANAC n° 7 in data 17.01.2023

III. Direttiva sugli obblighi di pubblicità e trasparenza

Continuerà l'azione di monitoraggio sulla conformità agli obblighi di pubblicazione in Amministrazione trasparente con riferimento agli argomenti oggetto di Direttiva sugli obblighi di pubblicità e trasparenza (foglio del RPCT nr. 000803 del 6.11.2023).

IV. Dichiarazioni di inconfiribilità e incompatibilità

Sarà svolto un monitoraggio sulla pubblicazione delle dichiarazioni di inconfiribilità e incompatibilità del personale dirigente, con particolare riferimento, nell'area T/O, alla direttiva di SMD (foglio 0177830 in data 08.08.2024).

V. 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.

VI. Registro degli accessi

Sarà svolta un'opera di sensibilizzazione al fine del miglioramento della qualità e della completezza del dato ricevuto dai Referenti per la compilazione del c.d. registro degli accessi.

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, già l'Atto di Indirizzo per l'E.F. 2025 e la programmazione pluriennale 2026-2027, adottato dal Vertice politico in data 17 giugno 2024, 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 indicatori e *target* attinenti alle "Ispezioni per il controllo di regolarità amministrativa e contabile e sull'osservanza del Piano triennale di Prevenzione della Corruzione" e all' "Indice di completezza e conformità della Sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale della Difesa".

I suddetti obiettivi, a dimensione organizzativa, troveranno declinazione - anche per il 2025 - nell'ambito delle "schede-obiettivo" di *performance* individuale dei dirigenti civili del Dicastero interessati al riguardo. Il primo obiettivo è assegnato al Direttore centrale dell'Ufficio Centrale per le Ispezioni Amministrative (ISPEDIFE). Al conseguimento del secondo obiettivo programmatico, concorrono, invece, le singole strutture/unità organizzative del Dicastero, a conduzione sia civile sia militare, fermo restando che, in base al vigente Sistema di misurazione e valutazione della performance della Difesa, tutti i dirigenti civili, con incarico di livello sia generale sia non generale, con incombenze in materia di trasparenza sono destinatari, nell'ambito delle relative schede di performance individuale, di specifico obiettivo trasversale (con indicatore e target) consistente nell'"Assicurare il completo adempimento degli obblighi in materia di trasparenza riferiti alla struttura di competenza".

E' da segnalare, altresì, che anche per il triennio 2025-2027, sarà definito il Piano dei c.d. obiettivi di *governance* che, in continuità con le annualità precedenti, presenta una parte finalizzata 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, ancora una volta,

laddove attestati a dirigenti civili, confluiscono - di norma – nell’ambito delle schede di valutazione della relativa *performance* individuale.

Per completezza si fa presente che le schede di valutazione dei dirigenti civili possono contenere anche ulteriori obiettivi rispetto a quelli sopra indicati, laddove ne emerga l’opportunità.

Da ultimo, si evidenzia che, anche in base alla delibera ANAC n. 177 del 19 febbraio 2020, nel vigente Sistema di misurazione e valutazione della *performance* del Dicastero, è previsto – in particolare – il collegamento tra lo stesso e il Codice di comportamento dei dipendenti del Ministero recentemente aggiornato con d.M. 10 luglio 2024, alla luce del d.P.R. n. 81/2023.

3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO.

3.1 Struttura organizzativa.

3.1.1 Modello organizzativo adottato dall’AD.

L’art. 15 del 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 legislativa²⁴ 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;
- 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 componenti²⁵:

- 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 del Ministero della Difesa, comprensiva delle relazioni di dipendenza e delle articolate interrelazioni tra le componenti, è esplicitata nell'organigramma riportato in [Fig. 7](#).

²⁴ D.Lgs. 66/2010, art. 89 “*Compiti delle Forze armate*”.

²⁵ D.Lgs. 66/2010, art. 16 “*Ordinamento*”.

ORGANIGRAMMA GENERALE DEL MINISTERO DELLA DIFESA

Ed. Luglio 2024

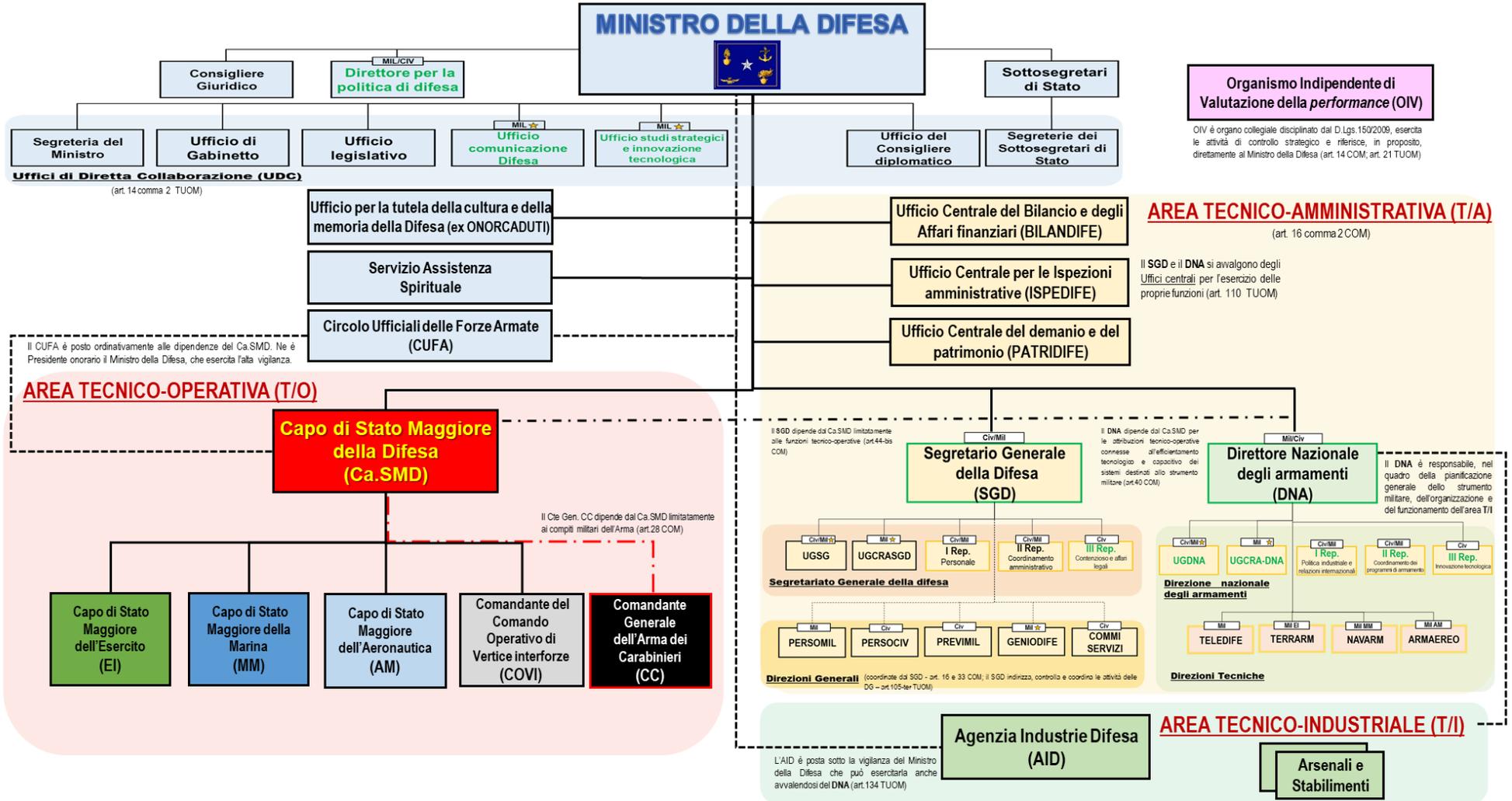


Fig. 7²⁶

²⁶ Le principali modifiche discendenti dall'applicazione del D.P.C.M. 20 giugno 2024, n. 99 sono riportate di colore verde.

3.1.2 Suddivisione delle competenze nella Difesa

Nell'ambito dell'organizzazione del Dicastero:

- a. il **Ministro della Difesa**²⁷, 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:
 - sul livello di operatività delle singole Forze Armate;
 - sul grado di integrazione del personale militare volontario femminile;
 - sull'attività per il sostegno alla ricollocazione professionale dei volontari congedati, svolta dall'esistente struttura ministeriale;
 - sul conseguimento degli obiettivi di reclutamento dei volontari necessari ad assicurare l'operatività delle Forze armate;
 - sullo stato dei reclutamenti nelle carriere iniziali delle Forze di polizia a ordinamento civile e militare e del Corpo militare volontario e del Corpo delle infermiere volontarie della Croce Rossa.
 - 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 normativa²⁸):
 - l'evoluzione del quadro strategico e le implicazioni militari della situazione delle alleanze;
 - l'evoluzione degli impegni operativi interforze, con riguardo alla capacità operativa e alla preparazione delle Forze Armate e al loro necessario adeguamento;
 - la nota aggiuntiva allo stato di previsione della spesa;
 - il documento programmatico pluriennale per la Difesa.
- b. Gli **Uffici di diretta collaborazione** del Ministro della Difesa esercitano le competenze di supporto del Ministro e di raccordo con l'amministrazione e le varie articolazioni politiche e istituzionali internazionali, centrali e territoriali. Essi collaborano alla definizione degli obiettivi e all'elaborazione delle politiche pubbliche, nonché alla relativa valutazione e alle connesse attività di comunicazione, con particolare riguardo all'analisi costi benefici, alla congruenza fra obiettivi e risultati, alla qualità e all'impatto della regolamentazione.

²⁷ D.Lgs. 66/2010, art. 10.

²⁸ D.Lgs. 66/2010, art. 12, 548 e Legge n. 244/2012.

c. L'**area Tecnico-Operativa (T/O)**²⁹ 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.

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.

²⁹ D.Lgs. 66/2010, Libro Primo Titolo III Capo III "Area Tecnico-Operativa".

e. L'Area **Tecnico-Industriale (T/I)**³⁰ 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 Difesa³¹; gli enti dipendenti dalla Direzione nazionale degli armamenti; gli enti dipendenti dai Comandi e dagli Ispettorati logistici di F.A..

3.1.3 Assetto numerico del Ministero della Difesa

La consistenza previsionale media³² per l'anno 2025, degli appartenenti alle tre Forze Armate – incluso il personale in soprannumero per specifiche previsioni di legge – è pari a **166.697** unità di personale militare, di cui **97.797** unità per l'Esercito italiano, **29.463** unità per la Marina militare (escluso il Corpo delle Capitanerie di Porto) e **39.437** unità per l'Aeronautica militare (**Tab. 1**). L'Arma dei Carabinieri può disporre di una consistenza previsionale media, per l'anno 2025, pari a **112.860** unità.

	E.I.	M.M.*	A.M.	TOT. F.A.	C.C.	TOT. F.A.-C.C.
Personale in S.P.:	77.190	23.158	34.122	134.470	101.911	236.381
Ufficiali di cui	10.668	4.447	5.688	20.803	4.434	25.237
- Ufficiali Generali	224	97	93	414	125	539
- Ufficiali Superiori	7.455	2.771	4.135	14.361	2.656	17.017
- Ufficiali Inferiori	2.989	1.579	1.460	6.028	1.653	7.681
Sottufficiali di cui:	21.605	12.465	22.147	56.217	48.520	104.737
- Marescialli	11.496	8.712	16.709	36.917	25.707	62.624
- Sergenti	10.109	3.753	5.438	19.300	22.813	42.113
Graduati	44.917	6.246	6.287	57.450	48.957	106.407
Personale non in S.P.:	20.607	6.305	5.315	32.227	10.949	43.176
Ufficiali	260	229	194	683	330	1.013
Sottufficiali**	0	0	0	0	887	887
Graduati***	0	0	0	0	7.300	7.300
Truppa	19.386	5.227	4.121	28.734	0	28.734
Allievi	961	849	1.000	2.810	2.432	5.242
TOTALE	97.797	29.463	39.437	166.697	112.860	279.557

Tabella 1

(*) Escluso Corpo delle CP.

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

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

³⁰ D.Lgs. 66/2010 - Libro Primo Titolo III Capo V "Area Tecnico-Industriale".

³¹ D.Lgs. 66/2010, art. 48-49 e DPR 90/2010, art.132-135.

³² 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.

Per quanto concerne la componente civile della Difesa, si rinvia ai paragrafi 3.3 e ss. relativi alla pianificazione del fabbisogno del personale per il triennio 2025-2027.

3.2 Organizzazione del lavoro agile.

L'applicazione del lavoro agile nell'assetto organizzativo dell'Amministrazione persegue il duplice obiettivo di incrementare, attraverso misure di armonizzazione tra vita professionale e vita privata, il livello di efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa e il benessere dei dipendenti.

In particolare, il Ministero della Difesa, per le politiche del personale dell'amministrazione civile e per le risorse strumentali e finanziarie, ha inserito, tra gli indicatori che misurano il grado di attuazione dell'obiettivo strategico di competenza, un indicatore di impatto che misura, attraverso un questionario somministrato a tutti i responsabili degli Enti, l'incremento del livello di efficienza delle attività e dei servizi e il miglioramento dell'equilibrio tra vita lavorativa e vita familiare dei dipendenti derivanti dall'applicazione dello *smart working* le cui valutazioni in termini di percentuale sono riscontrabili nei grafici successivi. Da essi emerge che la **percentuale di datori di lavoro che si ritiene soddisfatta è pari al 54% e molto soddisfatta il 21%**.

Il 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. Contenuto, presupposti, strumenti e modalità applicative del lavoro agile sono disciplinati, in coerenza con il quadro normativo e la contrattazione collettiva, dal Regolamento per l'applicazione del lavoro agile nell'ambito del Ministero della difesa del 10 luglio 2023. Ai sensi del richiamato Regolamento, l'applicazione del lavoro agile al personale civile dell'Amministrazione risponde alle seguenti finalità:

- favorire, attraverso lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al risultato, un incremento di efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa;
- promuovere una visione dell'organizzazione del lavoro ispirata ai principi della flessibilità, dell'autonomia e della responsabilità;
- favorire la reingegnerizzazione e l'informatizzazione dei processi e ottimizzare la diffusione di tecnologie e competenze digitali;
- rafforzare le misure di conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare dei dipendenti;
- promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro, nell'ottica di una politica ambientale sensibile alla diminuzione del traffico urbano in termini di volumi e di percorrenze;
- riprogettare gli spazi di lavoro, realizzando economie di gestione.

Si riassumono, di seguito, le principali caratteristiche del modello:

- 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, 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. In quelle giornate, la scelta del luogo e dell'orario di lavoro è lasciata al dipendente.

Tuttavia, al fine di garantire un'efficace interazione con l'ufficio di appartenenza e un ottimale svolgimento della prestazione lavorativa, il personale deve garantire, 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, l'accordo individuale da sottoscrivere mediante un modello FAC SIMILE ed è stata progettata e resa operativa una 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.

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, fermo restando il rispetto dei necessari requisiti organizzativi e tecnologici previsti dal CCNL e dal Regolamento sopra citato.

3.2.1 Ambito oggettivo di applicazione.

Il Regolamento indica i presupposti essenziali di carattere generale al ricorrere dei quali l'attività si considera espletabile in modalità agile.

In particolare, la prestazione può essere eseguita in modalità agile quando:

- è possibile delocalizzare almeno in parte le attività assegnate al dipendente senza che sia necessaria la sua costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- lo svolgimento della prestazione in modalità agile non pregiudica in alcun modo la qualità dei servizi erogati;
- l'ufficio al quale il dipendente è assegnato ha definito un piano di smaltimento del lavoro;
- sono disponibili le strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile risulta coerente con le esigenze organizzative e funzionali dell'ufficio al quale il dipendente è assegnato;
- il dipendente gode di autonomia operativa e ha la possibilità di organizzare l'esecuzione della prestazione lavorativa nel rispetto degli obiettivi prefissati;
- è possibile monitorare e valutare i risultati delle attività assegnate rispetto agli obiettivi programmati.

Precisati i criteri che devono sovrintendere all'individuazione delle attività espletabili in modalità agile, il Regolamento affida a ciascun ufficio di livello dirigenziale generale il compito di svolgere, annualmente, informate le organizzazioni sindacali, una verifica delle attività di competenza che, ricorrendo i presupposti e le condizioni indicate, possono essere espletate in modalità agile.

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.

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, che confluiscono in un secondo allegato all'accordo individuale.

3.2.2 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 nuova regolamentazione interna, tenuto anche conto delle peculiarità del dicastero della Difesa – 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 in merito all'aggiornamento della mappatura, hanno ritenuto di confermare le attività, già individuate nel precedente PIAO 2024/2026 ([Allegato R](#)).

3.2.3 Il monitoraggio

Al fine di realizzare un puntuale e aggiornato monitoraggio sull'attuazione dello *smart working*, il Ministero della 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 fruito mensilmente dai dipendenti;
- 3) numero di dipendenti in lavoro agile, dirigenti e non, ripartiti per genere.

Tabella 3: Lavoratori agili e giorni di lavoro agile fruiti nel 2024: periodo gennaio-dicembre 2024

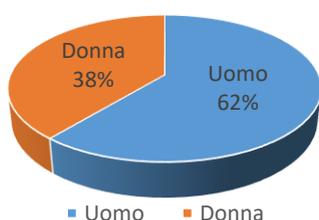
Lavoro Agile	gen-24	feb-24	mar-24	apr-24	mag-24	giu-23	lug-24	ago-24	set-24	ott-24	nov-24	dic-24
N. Lavoratori Agili	5.436	5.618	5.755	5.804	5.852	5.856	5.840	5.536	5.985	5.888	5.904	5.545
% Lavoratori Agili/ Personale in servizio	34%	34%	35%	36%	36%	36%	36%	34%	37%	36%	36%	34%
Tot. GG. LA fruiti dai Lavoratori Agili	31.664	35.037	35.672	33.220	36.280	28.710	34.110	26.509	34.887	36.894	33.226	27.087
N. medio mensile di GG di LA fruiti dai Lavoratori Agili	5,82	6,24	6,20	5,72	6,20	4,90	5,84	4,79	5,83	6,27	5,63	4,88

Tabella 4: Lavoratori Agili ripartiti per genere e giornate di lavoro agile fruito per genere nel 2024: periodo gennaio-dicembre 2024

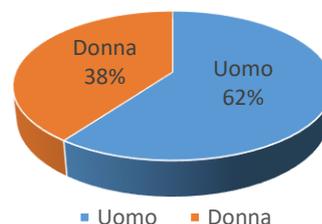
N. Dipendenti in lavoro agile/ Giornate di lavoro agile	gen-24	feb-24	mar-24	apr-24	mag-24	giu-23	lug-24	ago-24	set-24	ott-24	nov-24	dic-24
N. Lavoratori Agili Donne	2.165	2.210	2.238	2.272	2.260	2.218	2.221	2.120	2.294	2.207	2.206	2.053
N. Lavoratori Agili Uomini	3.271	3.408	3.517	3.532	3.592	3.638	3.619	3.416	3.691	3.681	3.698	3.492
Giornate di LA fruito dai Lavoratori Agili Donne	12.797	13.958	14.032	12.962	14.409	10.757	12.822	9.814	13.285	13.874	12.301	9.661
Giornate di LA fruito dai Lavoratori Agili Uomini	18.867	21.079	21.640	20.258	21.871	17.953	21.288	16.695	21.602	23.020	20.925	17.426

Tali dati sono, altresì, rappresentati graficamente come segue:

LAVORO AGILE PER GENERE



GIORNATE DI LAVORO AGILE FRUITO PER GENERE



Presso il Ministero della difesa, nell'anno 2024, il lavoro agile ha coinvolto il **36 %** del personale civile. La prevalenza della componente maschile (**62%**) in lavoro agile rispetto a quella femminile (**38%**) è l'effetto dell'attuale composizione del personale del Ministero, che registra una presenza di **donne (27%) decisamente inferiore a quella degli uomini (73%)**.

La quasi totalità dei lavoratori agili fa parte del personale non dirigente (**99%**) e ha fruito, in media, di n. **6** giornate di *smart working* al mese.

I dati relativi al monitoraggio 2024 ricalcano sostanzialmente il trend registrato nel 2023.

3.2.4 Risultati questionario Lavoro Agile.

Al fine di monitorare l'istituto e le sue implicazioni, è stato somministrato con Circolare prot. n. M_D A0582CC REG2024 0068816 10-09-2024 ai Comandanti/Dirigenti degli Enti/Comandi, periodo di riferimento 01/01/2024-30/09/2024, un questionario a risposta multipla 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.

Ad oggi sono pervenuti questionari compilati da n. 12 Enti Centrali rispetto ad un totale di 26 e il periodo di rilevazione si riferisce allo stesso periodo della rilevazione dei dati sui lavoratori e sulle giornate di lavoro agile, di cui al paragrafo precedente, periodo gennaio 2024-settembre 2024.

Si riportano di seguito le domande del questionario:

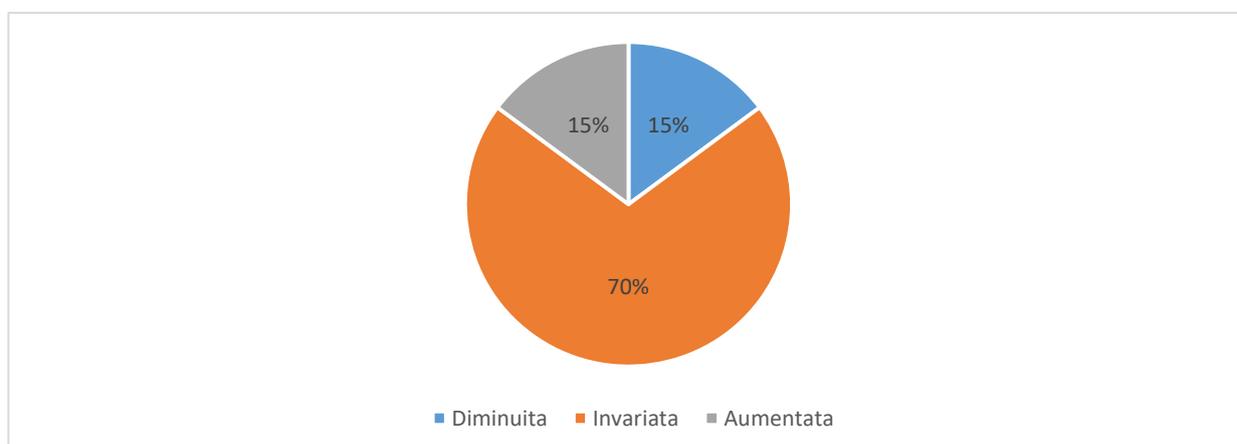
1 – Ritiene che la qualità dell'attività lavorativa svolta dal personale in modalità agile rispetto a quella svolta esclusivamente in presenza sia:
<input type="radio"/> Diminuita
<input type="radio"/> Rimasta invariata
<input type="radio"/> Aumentata
2 – L'introduzione del lavoro agile all'interno del Comando/Ente ha influito:
<input type="radio"/> Sul rapporto con i collaboratori in lavoro agile
Positivamente
nessun impatto
Negativamente
<input type="radio"/> Sull'interazione tra colleghi e sull'attività di lavoro di gruppo
Positivamente
nessun impatto
Negativamente
<input type="radio"/> Sull'efficienza complessiva e sulla capacità di raggiungere gli obiettivi della struttura in tempi adeguati
Positivamente
nessun impatto
Negativamente
<input type="radio"/> Soddisfazione e benessere del lavoratore
Positivamente
nessun impatto
Negativamente
3 – Durante lo svolgimento dell'attività ha interagito con i lavoratori in modalità agile?
<input type="radio"/> Sì nella fascia di reperibilità
<input type="radio"/> Sì anche fuori della fascia di reperibilità
<input type="radio"/> Non è stato necessario
4 – Se sì, il personale:
<input type="radio"/> Ha risposto tempestivamente
<input type="radio"/> Ha risposto in giornata
<input type="radio"/> Non ha risposto in tempi congrui
5 – Complessivamente il personale ha rispettato le scadenze prestabilite per lo svolgimento delle attività assegnate?
<input type="radio"/> Sempre
<input type="radio"/> Spesso
<input type="radio"/> A volte
<input type="radio"/> Mai

6 – Complessivamente ritiene che la modalità di lavoro agile abbia rappresentato un valore aggiunto per l'organizzazione del lavoro?
<input type="radio"/> Sì
<input type="radio"/> No
<input type="radio"/> Non so
7 – In sintesi come valuta l'esperienza del lavoro agile?
<input type="radio"/> Molto soddisfacente
<input type="radio"/> Soddisfacente
<input type="radio"/> Indifferente
<input type="radio"/> Insoddisfacente
<input type="radio"/> Molto insoddisfacente
8 – Sarebbe favorevole alla prevalenza della modalità in lavoro agile rispetto alla modalità in presenza?
<input type="radio"/> Sì
<input type="radio"/> No
<input type="radio"/> Non so
9 – Qual è la durata prevalente degli accordi individuali sottoscritti dai dipendenti dell'Amministrazione per lo svolgimento del lavoro agile?
<input type="radio"/> Fino a 3 mesi
<input type="radio"/> Da 3 a 6 mesi
<input type="radio"/> Da 6 mesi a 1 anno
<input type="radio"/> A tempo indeterminato
10 – Nel Comando/Ente ci sono stati, nel 2024, recessi dall'accordo individuale di lavoro agile?
<input type="radio"/> No
<input type="radio"/> Sì
10.1 - In caso affermativo specificare i motivi
<input type="radio"/> Motivazioni personali del dipendente
<input type="radio"/> Giudizio negativo del dipendente circa le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa da remoto
<input type="radio"/> Valutazione condivisa tra dirigente/responsabile e dipendente a seguito della modifica delle condizioni organizzative e delle modalità di svolgimento delle attività
<input type="radio"/> Mancato conseguimento degli obiettivi dell'accordo individuale e valutazione negativa da parte del Dirigente/responsabile
<input type="radio"/> Altro (specificare): _____
11 – Nel 2024 il Comando/Ente ha utilizzato modalità specifiche per monitorare l'attività svolta dal personale in lavoro agile?
<input type="radio"/> Sì
<input type="radio"/> No
11.1 – Indicare la modalità più utilizzata
<input type="radio"/> Utilizzo di applicativi gestionali già in uso
<input type="radio"/> Report standardizzati
<input type="radio"/> Report non standardizzati e/o comunicazioni via email al dirigente/responsabile

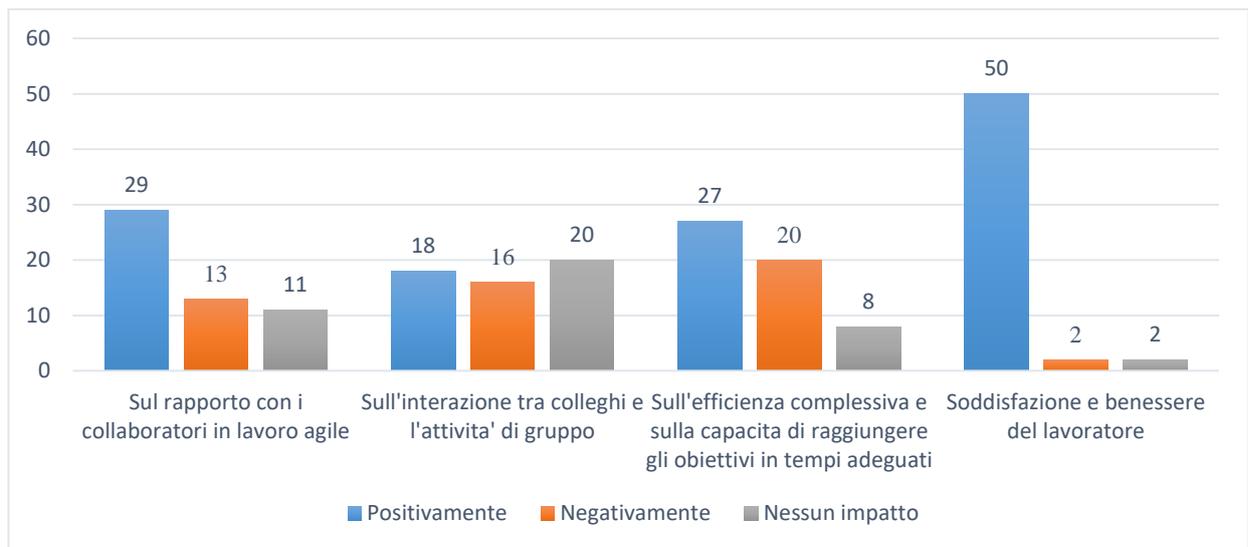
<input type="radio"/> Confronto verbale (telefono, videochiamate) tra dipendente e dirigente
<input type="radio"/> Altro (specificare): _____
12 – Specificare i problemi attuativi, sia di tipo tecnico sia funzionale, riscontrati nell’attuazione del lavoro agile, nonché le criticità gestionali:
<input type="radio"/> Maggiore sforzo di programmazione e coordinamento
<input type="radio"/> Carente formazione sulle competenze formative e sulle competenze digitali
<input type="radio"/> Isolamento rispetto alle dinamiche dell’ufficio
<input type="radio"/> Carenza di strumentazione informatica
<input type="radio"/> Difficoltà nella gestione della sicurezza dei dati e dei sistemi
<input type="radio"/> Limitata efficacia della comunicazione e della collaborazione virtuale
<input type="radio"/> Altro (specificare): _____
13 – Indicare i benefici scaturiti dall’attuazione del lavoro agile:
<input type="radio"/> Migliore gestione del tempo da parte dei lavoratori per aver ridotto i tempi di spostamento casa/lavoro o per riunioni fuori sede
<input type="radio"/> Limitazione degli incidenti in itinere
<input type="radio"/> Miglioramento dell’efficacia della formazione e-learning, già presente in precedenza
<input type="radio"/> Riduzione dell’impatto ambientale in relazione alla diminuzione degli spostamenti casa-lavoro e per riunioni fuori sede
<input type="radio"/> Promozione dell’uso delle tecnologie digitali
<input type="radio"/> Incremento della produttività
<input type="radio"/> Creazione di economie di spesa legate ai consumi all’interno degli uffici
<input type="radio"/> Riduzione delle spese el tra per i dipendenti (benzina, parcheggio, trasporti pubblici)
<input type="radio"/> Valorizzazione delle risorse umane in termini di responsabilizzazione e autonomia
<input type="radio"/> Maggiore benessere organizzativo/riduzione stress lavorativo
<input type="radio"/> Altro (specificare): _____

Le risposte alle sopra citate domande sono state elaborate al fine di identificare l’esito delle risposte in termini percentuali evidenziati nei seguenti grafici distinti per singola domanda:

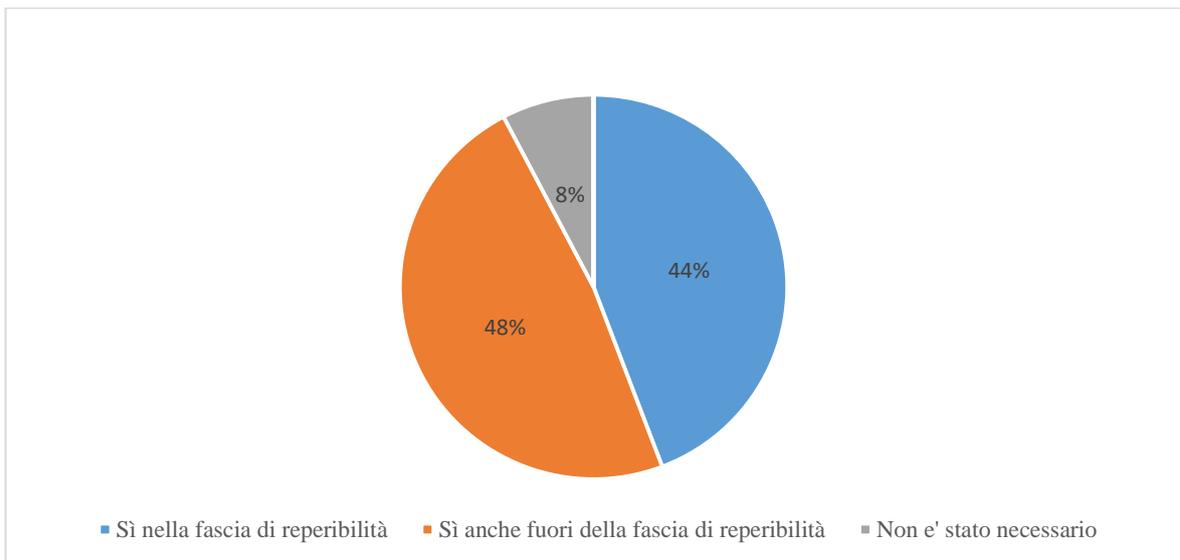
1 – Ritene che la qualità dell’attività lavorativa svolta dal personale in modalità agile rispetto a quella svolta esclusivamente in presenza sia:



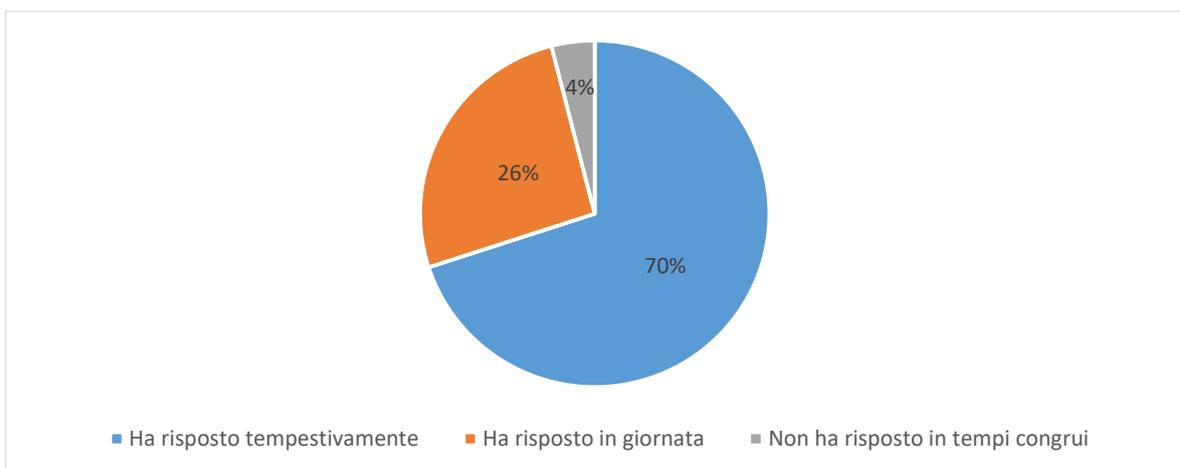
2 – L'introduzione del lavoro agile all'interno del Comando/Ente ha influito



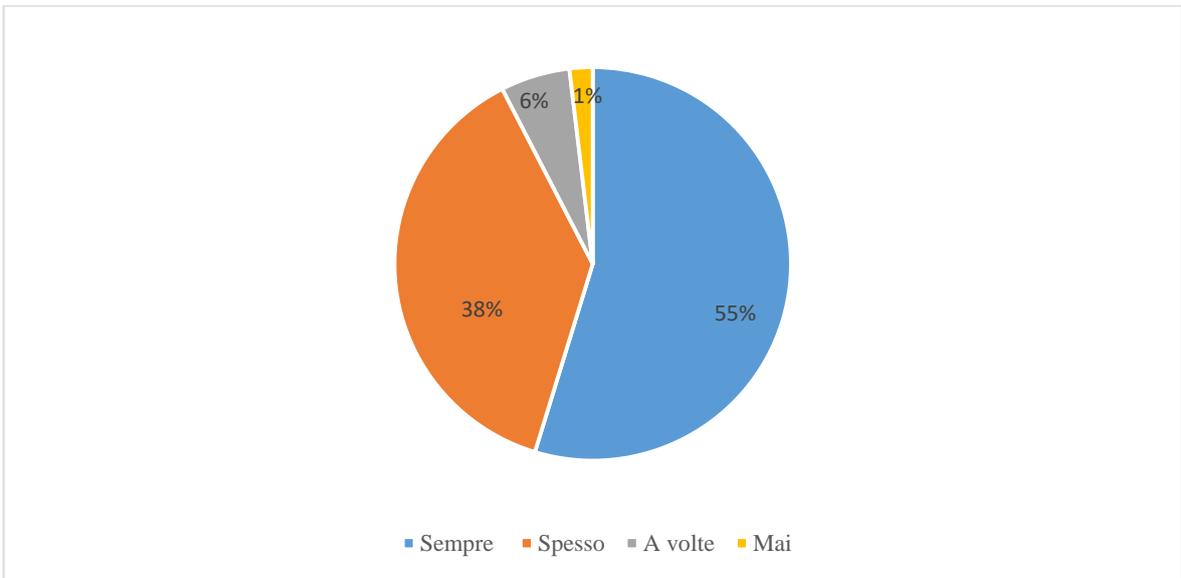
3 – Durante lo svolgimento dell'attività ha interagito con i lavoratori in modalità agile?



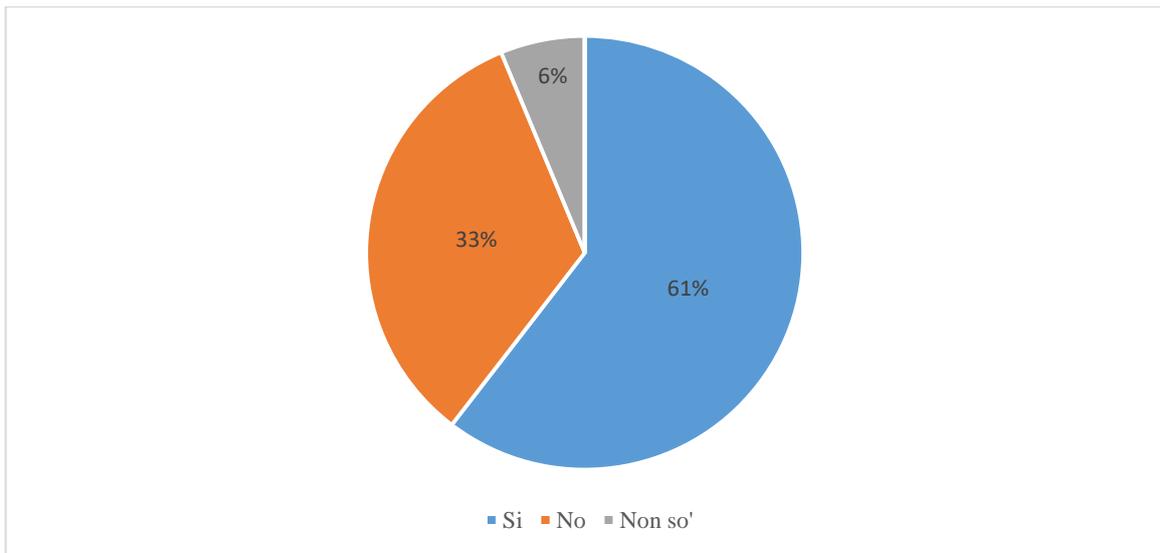
4 – Se sì, il personale:



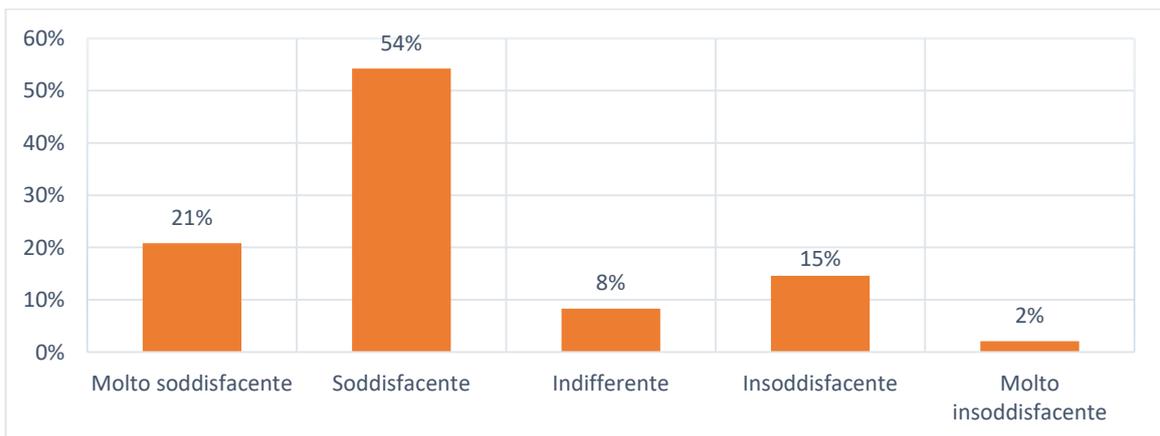
5 – Complessivamente il personale ha rispettato le scadenze prestabilite per lo svolgimento delle attività assegnate?



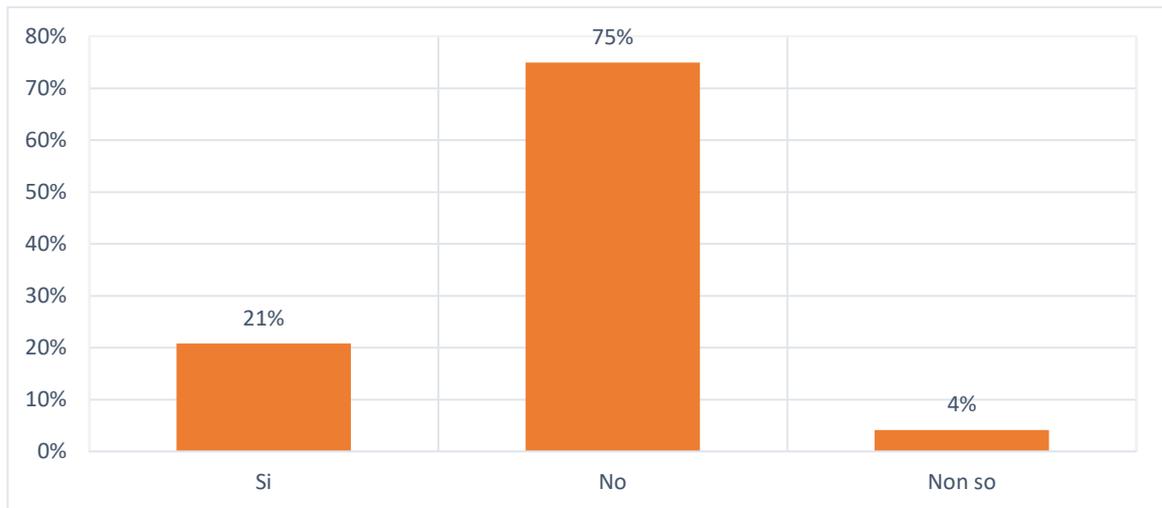
6 – Complessivamente ritiene che la modalità di lavoro agile abbia rappresentato un valore aggiunto per l'organizzazione del lavoro?



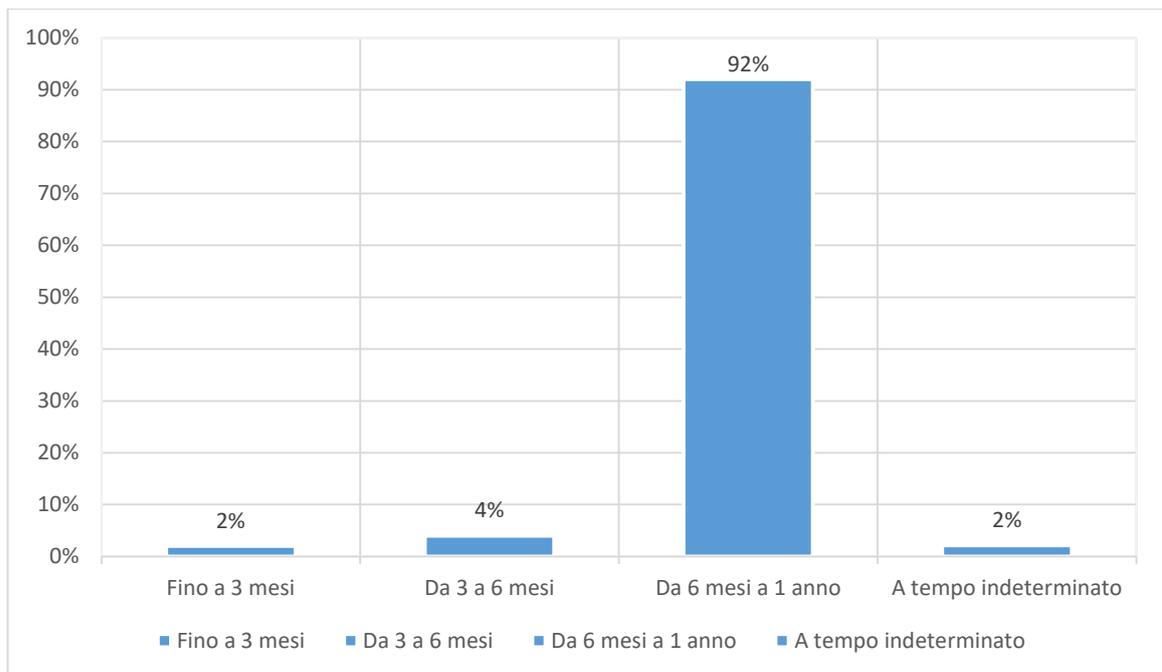
7 – In sintesi come valuta l'esperienza del lavoro agile?



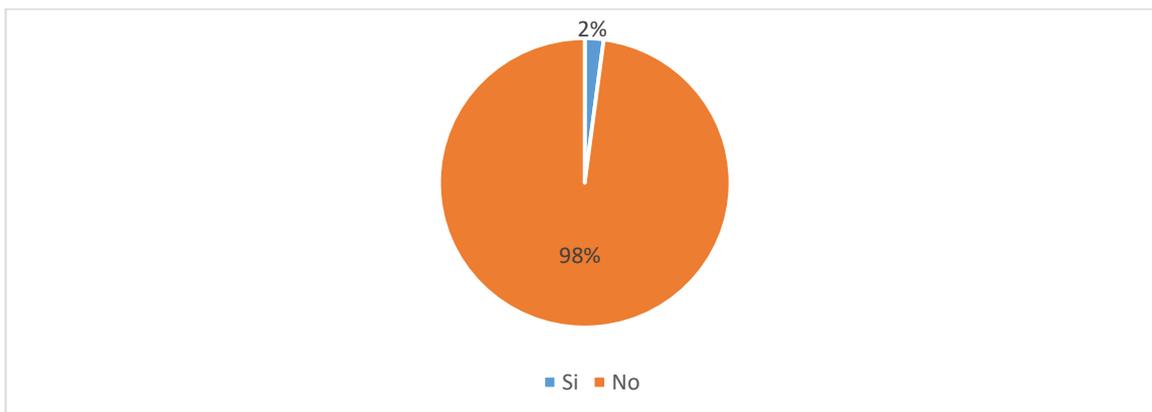
8 – Sarebbe favorevole alla prevalenza della modalità in lavoro agile rispetto alla modalità in presenza?



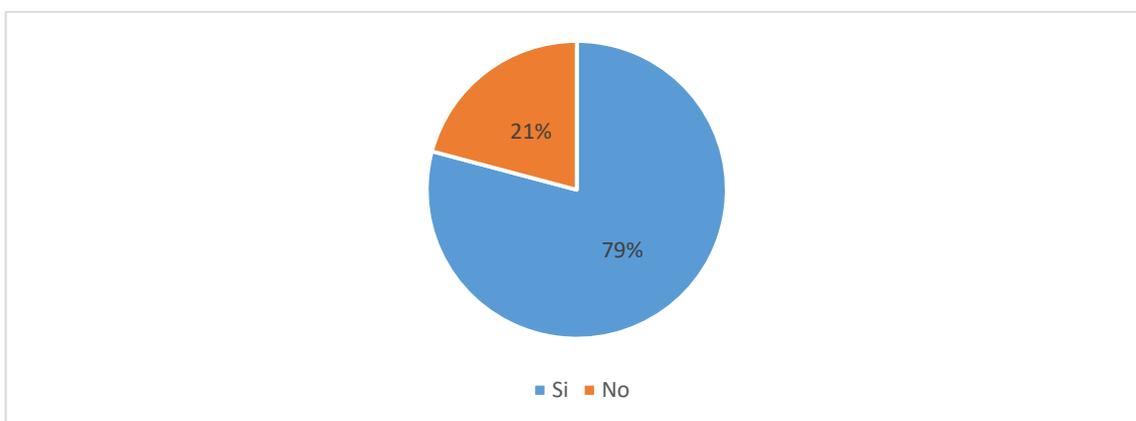
9 – Qual è la durata prevalente degli accordi individuali sottoscritti dai dipendenti dell'Amministrazione per lo svolgimento del lavoro agile?



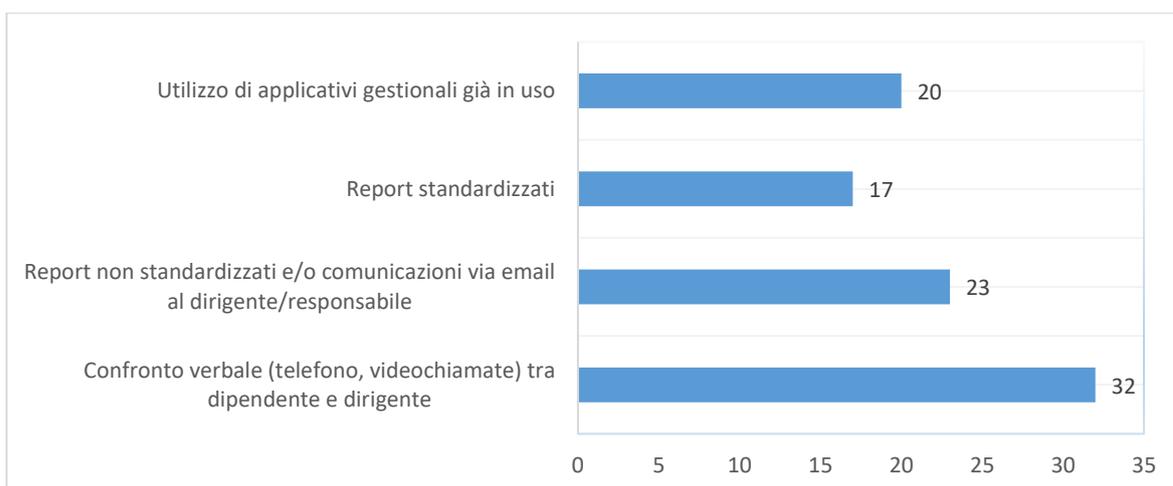
10 – Nel Comando/Ente ci sono stati, nel 2024, recessi dall'accordo individuale di lavoro agile



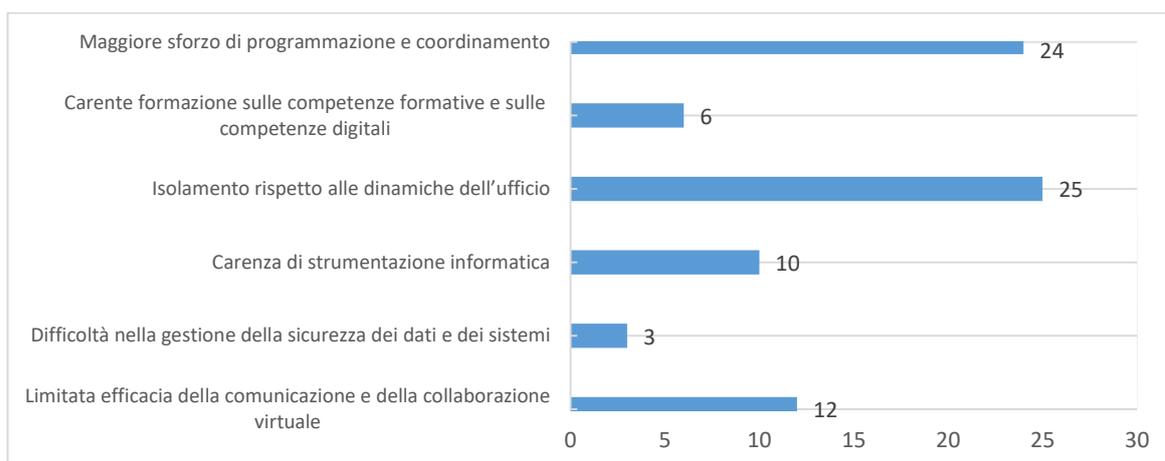
11 – Nel 2024 il Comando/Ente ha utilizzato modalità specifiche per monitorare l'attività svolta dal personale in lavoro agile?



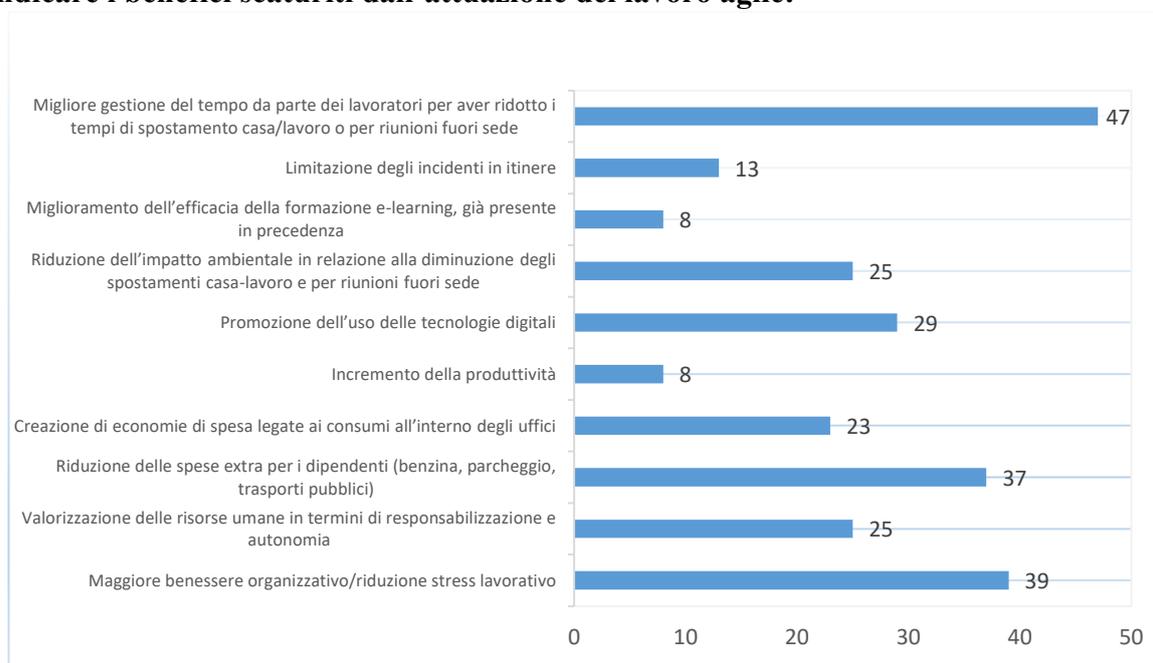
11.1 – Indicare la modalità più utilizzata



12 – Specificare i problemi attuativi, sia di tipo tecnico sia funzionale, riscontrati nell’attuazione del lavoro agile, nonché le criticità gestionali:



13 – Indicare i benefici scaturiti dall’attuazione del lavoro agile:



Dai dati acquisiti attraverso la somministrazione del questionario rivolto ai Datori di Lavoro che hanno stipulato accordi di lavoro agile **risulta un soddisfacente livello di gradimento per il modello.**

3.2.5 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 ovvero livelli di predisposizione dell’ente funzionali all’implementazione del lavoro agile.

Anche per l’anno 2025, costituiranno condizioni abilitanti per lo sviluppo e l’implementazione del lavoro agile, la formazione del personale, la revisione di alcune misure organizzative, il miglioramento dei sistemi informatici, l’individuazione e assegnazione degli obiettivi/attività e il costante monitoraggio datoriale circa il loro raggiungimento.

Con riferimento alla salute organizzativa, è proseguita l'attività di implementazione delle misure organizzative volte a favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, attraverso soprattutto l'emanazione del Regolamento che disciplina le modalità di esecuzione della prestazione lavorativa in modalità agile dei dipendenti civili degli Enti dell'Amministrazione della Difesa del 10.07.2023 in attuazione delle disposizioni normative e contrattuali vigenti.

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) attività di formazione sulle competenze direzionali, organizzative e digitali;
- 2) 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 5](#) le azioni organizzative agili che l'Amministrazione intraprenderà o continuerà a sviluppare quale esplicazione 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 strumentazione tecnologica e basso livello di competenze digitali del personale. 3. Rischi connessi all'eccessivo prolungamento degli orari di lavoro connessi a stress da mancata disconnessione. 4. Basso livello di flessibilità dei modelli organizzativi in relazione alle esigenze di conciliazione vita-lavoro. 	➔	<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 2019/2021 e del Regolamento AD del 10.07.2023. 4. Implementazione di nuovi modelli organizzativi quali strumenti di conciliazione e di pari opportunità; che garantiscono organizzazione e partecipazione, quali ad esempio le videoconferenze. 	➔	<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 virtual difesa, non solo per favorire la conciliazione vita-lavoro ma anche il benessere organizzativo sia come strumento di risparmio di spesa che di sostenibilità ambientale.

Tabella 5

3.2.5.1 La formazione.

Il processo di introduzione e di implementazione del lavoro agile è stato accompagnato da una costante attività di formazione, informazione e sensibilizzazione. Al riguardo la Difesa si è avvalsa e continuerà ad avvalersi dell'offerta formativa della Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), per la dirigenza e il personale dell'Area dei Funzionari, e di quella dell'Ufficio Formazione Specialistica e Didattica (DIFEFORM), per il restante personale. Nella [tabella 6](#) e [tabella 7](#), gli specchi illustrativi relativi al 2024 dei corsi realizzati presso la SNA e di quelli dedicati al personale della Difesa:

Denominazione del corso	n. edizioni organizzate	Partecipanti		Investimento
Il lavoro agile e la trasformazione del lavoro pubblico: quadro normativo e modelli regolativi - 2024.044	2	Dirigenti	Qualifiche	Gratuito
		2	20 Funzionari	
Il lavoro agile in pratica: regole strumenti e modelli -2024.045	3	4	15 Funzionari	Gratuito
TOTALE		6	35	
TOTALE GENERALE	41			

Tabella 6

Denominazione del corso	n. edizioni organizzate	Partecipanti		Investimento
Il lavoro agile in pratica : regole e strumenti	1	Dirigenti	Qualifiche	Gratuito
			254 dipendenti civili e militari	
TOTALE			254	
TOTALE GENERALE	254 dipendenti civili e militari			

Tabella 7

Per quanto concerne la formazione curata da DIFEFORM nel 2024 in tema di capacità digitali, risultano attivati n. 29 corsi di informatica (con un incremento del 25% rispetto al precedente anno) che hanno consentito di formare n. 736 unità di personale.

La Direzione Generale per il Personale Civile, inoltre, ha incentivato la fruizione dei percorsi formativi contenuti nella piattaforma del DFP "Syllabus" sulle "competenze digitali", come da direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 23 marzo 2023. Tutto il personale civile dell'Amministrazione, infatti, è stato abilitato a poter accedere alla piattaforma così da poter conseguire i miglioramenti attesi in termini di sviluppo professionale e accrescimento delle competenze. Infatti, nel 2024 sono stati accreditati alla citata piattaforma circa 17.000 dipendenti, di questi circa 12.000 (circa 9.000 assistenti e 3.000 tra funzionari e dirigenti) hanno attivato il loro profilo e fruito dei corsi.

La formazione in materia di lavoro agile e di competenze digitali rappresenta, quindi, una importante leva strategica per l'attivazione delle condizioni abilitanti alla diffusione e al consolidamento del lavoro agile nel Ministero della Difesa. 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.

La formazione specifica, di competenza della Direzione Generale per il Personale Civile, nell'ambito del processo di digitalizzazione, è stata focalizzata sull'aggiornamento nell'uso dell'applicativo di protocollo informatico attraverso una serie di sessioni di 90 minuti illustrate nella seguente tabella:

Denominazione del corso	n. edizioni organizzate	Partecipanti		Investimento
		Dirigenti	Qualifiche	
Aggiornamento della formazione di tipo "generalista" sulla gestione delle principali funzioni operative del sistema	7		140	Gratuito
Utilizzo della funzione note/appunti	7		140	Gratuito
TOTALE				
TOTALE GENERALE	Totale 140 dipendenti civili			

Tabella 8

3.2.5.2 Ammodernamento Tecnologico e digitalizzazione dei processi.

E' stata attuata un'attività diretta alla fornitura di strumenti *hardware* e di infrastrutture funzionali al lavoro agile, nonché alla digitalizzazione di processi, progetti e modalità di erogazione dei servizi.

Infatti, l'incremento del numero dei dipendenti fruitori dello *smart working* ha reso necessario il potenziamento delle infrastrutture digitali e degli strumenti dipartimentali (connettività da rete esterna, postazioni di lavoro, server, data storage e licenze software), al fine di rendere fruibili i sistemi e le applicazioni da remoto, garantendone la sicurezza, la *performance*, l'affidabilità e la resilienza. In tale direzione, l'acquisizione di Microsoft Office 365 renderà disponibili al personale strumenti di produttività individuale / collaborazione in mobilità, anche su dispositivi ad uso personale nell'ottica del *Bring Your Own Device* (BYOD). Inoltre, è in atto nell'Amministrazione una forte accelerazione delle attività di trasformazione e digitalizzazione dei processi, dei procedimenti, e dei servizi, ai fini dell'erogazione al personale dei servizi in mobilità e da remoto, che prevede tra le principali iniziative progettuali e di riorganizzazione:

- a) realizzazione di una serie di App per la fruizione in mobilità di specifici servizi (ad esempio: Simulazione test JFLT, SpikAD, ConDifesa).
- b) potenziamento della piattaforma CITRIX per l'accesso da remoto sicuro ai servizi digitali comuni a tutta la Difesa;
- c) disponibilità di ulteriori PC per supportare i lavoratori destinati al lavoro agile;
- d) creazione di piattaforme per l'accesso da remoto ai servizi di formazione. [\(tab.9\)](#)

PIATTAFORME AREA DI VERTICE INTERFORZE	FUNZIONALITA'	CAPACITA'	URL	MODALITA' DI ACCESSO	SERVIZI DISPONIBILI
Portale E-Learning	Accesso da remoto ai servizi di Formazione	Capacità reale attuale infrastruttura circa 3000 utenti	https://e-learning.difesa.it/	Credenziali utente Inoltre occorre avere l'abilitazione all'accesso alla specifica area formativa di interesse raggiungibile	Accesso ai corsi di formazione e autoformazione erogati dagli enti preposti dell'area interforze

Tabella 9

3.3 Pianificazione triennale dei fabbisogni di personale 2025-2027.

3.3.1 Premessa.

Ai sensi dell'art. 6, comma 2, d.lgs. n. 165/2001, le Amministrazioni pubbliche adottano il "Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP)", in coerenza con le linee di indirizzo emanate ai sensi dell'articolo 6-ter dello stesso decreto legislativo, 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"* e, nell'ambito del medesimo, curano l'ottimale distribuzione delle risorse umane attraverso la coordinata attuazione dei processi di mobilità e di reclutamento del personale, anche con riferimento alle unità di cui all'art. 35, comma 2 (c.d. *assunzioni obbligatorie*). Il Piano, dunque, nell'indicare la consistenza della dotazione organica – da intendersi quale valore finanziario in termini di "dotazione" di spesa potenziale – e la sua eventuale rimodulazione in base ai fabbisogni programmati, rappresenta anche uno strumento indispensabile per il perseguimento degli obiettivi di *performance* organizzativa. Il Piano implica un'attività di analisi ed una rappresentazione delle effettive esigenze dell'Amministrazione Difesa sotto il profilo quantitativo (consistenza numerica delle unità necessarie ad assolvere la *mission* dell'amministrazione) e qualitativo (tipologie di professioni e competenze professionali).

Nel pieno rispetto dei suddetti indicatori di spesa potenziale massima, le amministrazioni, nell'ambito di una eventuale rimodulazione qualitativa e quantitativa della consistenza di organico:

- a) potranno ricoprire i posti vacanti nei limiti delle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente;
- b) dovranno indicare nel Piano, ai sensi dell'articolo 6, comma 2, ultimo periodo, del d.lgs. n. 165 del 2001, le risorse finanziarie destinate all'attuazione del medesimo, nei limiti delle risorse quantificate sulla base della spesa per il personale in servizio e di quelle connesse alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente.

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

Per l'esercizio delle proprie funzioni e l'erogazione dei servizi (diretti ed indiretti), il Ministero si avvale, tanto del personale di ruolo³³, quanto del personale in servizio³⁴. Per quanto concerne il personale di ruolo, si evidenzia che al 31 dicembre 2024 il personale non dirigente è pari 10.949 unità, mentre il personale dirigenziale conta 81 unità. Per quanto concerne invece il personale in servizio al 31 dicembre 2024, il personale non dirigente è pari a 10.742 unità, mentre il personale dirigenziale in servizio conta 90 unità.

Personale di ruolo e in servizio al Ministero della Difesa al 31 dicembre 2024

Tabella 1

PERSONALE MINISTERO DIFESA 2024		
QUALIFICA	RUOLO	SERVIZIO
	Unità	Unità
Dirigenti I fascia	10	10
Dirigenti II fascia	71	80
Totale Dirigenti	81	90
Professori	23	23
Totale Professori	23	23
Elevate Professionalità	0	0
Totale Elevate Professionalità	0	0
Funzionario amministrativo, giudiziario, storico-culturale e linguistico	1.179	1.118
Funzionario sanitario	62	62
Funzionario dei Servizi Generali	0	0
Funzionario tecnico, scientifico e informatico	507	507
Totale Area Funzionari	1.748	1.687
Assistente amministrativo, giudiziario, storico-culturale e linguistico	4.705	4.560
Assistente sanitario	56	56
Assistente dei Servizi Generali	0	0
Assistente tecnico, scientifico e informatico	4.379	4.379
Totale Area Assistenti	9.140	8.995
Operatori	61	60
Totale Area Operatori	61	60
Totale Aree	10.949	10.742
Totale Generale	11.053	10.855

Per una rappresentazione della distribuzione del personale per *genere*, si veda la Tabella 2, che mostra una maggiore consistenza complessiva del personale maschile (7.350 uomini in ruolo vs 3.405 donne e 7.356 uomini in servizio vs 3.409 donne), specialmente nell'Area degli Assistenti. Per il personale dirigenziale, si registra una prevalenza di personale femminile sia in ruolo (41 donne vs 37 uomini) che in servizio (51 donne vs 39 uomini).

³³ 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).

³⁴ Il personale in servizio (posizione economica) comprende: a) il personale di ruolo del Ministero della Difesa ad eccezione di chi presta servizio presso altre Amministrazioni; b) 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) il personale assunto a tempo determinato.

Distribuzione del personale per genere

Tabella 2

PERSONALE MINISTERO DIFESA 2024 - Distribuzione per genere				
QUALIFICA	RUOLO		SERVIZIO	
	Donna	Uomo	Donna	Uomo
Dirigenti I fascia	7	3	7	3
Dirigenti II fascia	36	35	44	36
Totale personale Dirigente	43	38	51	39
Professori	7	16	7	16
Elevate Professionalità	0	0	0	0
Area Funzionari	933	815	902	785
Area Assistenti	2.551	6.589	2.500	6.495
Area Operatori	0	61	0	60
Totale personale non Dirigente	3.491	7.481	3.409	7.356
Totale Generale	3.534	7.519	3.460	7.395

Le seguenti tabelle mostrano il rapporto tra il personale di ruolo e in servizio rispetto alla dotazione organica di diritto al 31/12/ 2024, evidenziando i posti vacanti non coperti e il rispettivo *gap* percentuale.

Scopertura dotazione organica e personale di ruolo

Tabella 3

QUALIFICA	DOTAZIONE ORGANICA DI DIRITTO (DOD)	PERSONALE DI RUOLO AL 31-12-2024 (PR)	POSTI VACANTI (DOD-PR)	GAP %
Dirigenti I fascia	11	10	-1	-9%
Dirigenti II fascia	106	71	-35	-33%
Totale personale Dirigenziale	117	81	-36	-31%
Professori e Ricercatori	30	23	-7	-23%
Area Funzionari	2.890	1.748	-1.142	-40%
Area Assistenti	16.000	9.140	-6.860	-43%
Area Operatori	963	61	-902	-94%
Totale personale non Dirigenziale	19.883	10.972	-8.911	-45%
Totale Generale	20.000	11.053	-8.947	-45%

**Scopertura dotazione organica e personale in servizio
Tabella 4**

QUALIFICA	DOTAZIONE ORGANICA DI DIRITTO (DOD)	PERSONALE IN SERVIZIO AL 31-12-2024 (PS)	POSTI VACANTI (DOD-PS)	GAP %
Dirigenti I fascia	11	10	-1	-9%
Dirigenti II fascia	106	80	-26	-25%
Totale personale Dirigenziale	117	90	-27	-23%
Professori	30	23	-7	-23%
Area Funzionari	2.890	1.687	-1.203	-42%
Area Assistenti	16.000	8.995	-7.005	-44%
Area Operatori	963	60	-903	-94%
Totale personale non Dirigenziale	19.883	10.765	-9.118	-46%
Totale Generale	20.000	10.855	-9.145	-46%

3.3.3 Programmazione strategica delle risorse umane

L'articolo 6 del d.lgs. n.165/2001, già citato, superata la rigidità del tradizionale schema di dotazione organica capitaro (per teste), ha introdotto il principio della definizione e della programmazione triennale del fabbisogno di personale in relazione ad un *valore finanziario di spesa potenziale massima sostenibile* imposto come vincolo esterno non valicabile.

La dotazione organica della Difesa, già definita dal dPCM 22 gennaio 2013 in complessive 27.894 unità (di cui n. 27.751 di Area, n. 26 Professori e n. 117 personale Dirigenziale), è stata modificata dall'art. 12 del d.lgs. n.8/ 2014, che ha previsto, in attuazione dei criteri di cui alla legge n. 244/2012, la riduzione delle dotazioni organiche del personale civile del Ministero della difesa a complessive 20.000 unità al 1 gennaio 2025.

Tabella 5

Box Normativo - Dotazione organica di diritto vigente al 31-12-2024 - Personale di Area Funzionale	DPCM 22/01/2013	DM 29/6/2016	Riduzione ex lege 244/2012 + d.lgs. 8/2014	Nuova Dotazione di Diritto (NDOD)
Dirigenti	117	117	20.000	117
Totale personale Dirigente	117	117		117
Professori	26	26		30
Funzionari	2.681	2.681		2.890
Assistenti	23.246	23.246		16.000
Operatori	1.824	1.824		963
Totale personale Non Dirigente	27.777	27.777		19.883
Totale	28.011	28.011	20.000	20.000

Di seguito uno schema riassuntivo delle successive disposizioni normative e, più specificatamente:

Box Normativo - Dotazione organica di diritto vigente al 31-12-2024 - Personale Dirigente e non Dirigente (Professori e Aree Funzionali)	Dirigenti 1 fascia	Dirigenti 2 fascia	Professori	Funzionari	Assistenti	Operatori	Totale
DM 29/06/20216 - (Riduzione ex lege 244/2012 + d.lgs. 8/2014)	9	108	26	2.890	16.000	963	19.996
D.L. 34/2020, art. 238-bis			4				4
DL n. 44 del 24 aprile 2023	1	-1					0
DL n. 75 del 22 giugno 2023	1	-1					
Totale	11	106	30	2.890	16.000	963	20.000

Nella sottostante Tabella 6 si espone il valore finanziario di spesa potenziale massima per il Dicastero, derivante dalla dotazione organica di diritto (€ 625.984.124,67) quale valore derivato dalla somma del totale del personale appartenente alle Aree (€ 617.905.143,19) e del totale del personale dirigente (€ 8.078.981,48). Il valore finanziario della dotazione organica di diritto è stato computato con i criteri fissati dalle Linee guida emanate a luglio 2018³⁵ e gli importi sono in linea con i contratti vigenti.

Valore finanziario della spesa potenziale massima – Dotazione di diritto

Tabella 6

QUALIFICA	DOTAZIONE ORGANICA DI DIRITTO (DOD)	ONERE	VALORE FINANZIARIO DELLA DOTAZIONE ORGANICA
Dirigenti I fascia	11	83.372,82 €	917.101,02 €
Dirigenti II fascia	106	67.564,91 €	7.161.880,46 €
Totale personale Dirigenziale	117		8.078.981,48 €
Professori	30	85.239,00 €	2.557.170,00 €
Area Funzionari	2.890	36.588,17 €	105.739.811,30 €
Area Assistenti	16.000	30.127,28 €	482.036.480,00 €
Area Operatori	963	28.631,03 €	27.571.681,89 €
Totale personale non Dirigenziale	19.883		617.905.143,19 €
Valore Finanziario Spesa Massima Potenziale			625.984.124,67 €

Tuttavia, per effetto di quanto previsto dall'articolo 1, comma 833 della legge 30 dicembre 2024, n. 207, 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 non soggette alla adozione dei predetti piani provvedono ad adeguare la propria dotazione organica secondo i rispettivi ordinamenti. L'adeguamento della dotazione organica è asseverato dall'organo di controllo. Di conseguenza, il Ministero della difesa adegua la propria dotazione organica in termini finanziari come segue:

³⁵ “Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani di fabbisogni di personale da parte delle pubbliche amministrazioni”, adottate con decreto del Ministro per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione 8 maggio 2018, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 173/2018, come aggiornate ed integrate con le “Linee di indirizzo per l’individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle pubbliche amministrazioni”, adottate con decreto interministeriale del 22 luglio 2022.

Valore finanziario della spesa potenziale massima – Dotazione di diritto

(ex art. 1, comma 833, l. n. 207/2024)

Valore finanziario della dotazione organica	625.984.124,67 €
Riduzione del 25% ex art 1, c. 833, l. 207/2024	14.860.785,47 €
Nuovo valore finanziario della dotazione organica	611.123.339,20 €

In linea generale, attraverso il parametro del *valore finanziario di spesa potenziale massima sostenibile*, le amministrazioni possono procedere annualmente alla rimodulazione qualitativa e quantitativa della propria consistenza di personale in base ai fabbisogni programmati garantendo la *neutralità finanziaria della rimodulazione*.

Il nuovo ordinamento professionale (come delineato dal decreto legge 9 giugno 2021, n.80 e dal CCNL Funzioni centrali 2019-2021) ha previsto la creazione di una nuova Area caratterizzata da elevata autonomia e responsabilità, che possa, da un lato, attrarre le migliori professionalità presenti sul mercato del lavoro, dall'altro, creare un possibile sbocco professionale per i funzionari già presenti nell'amministrazione valorizzandone le competenze. Il Dicastero, nelle more della puntuale ridefinizione dei propri assetti organizzativi interni, avvierà un'analisi di contesto organizzativo (che interesserà l'area centrale e periferica) finalizzata, in prima attuazione, alla definizione di n. 200 posizioni di Elevata Professionalità (c.d. EP) attraverso l'analisi dei processi di lavoro di cui affidare la responsabilità, la definizione dei profili di ruolo, il grado di autonomia gestionale da attribuire a ciascuna EP, la strutturazione dei rapporti con i collaboratori e la dirigenza.

Al fine di rendere effettive le costituenti posizioni di EP all'interno dell'organizzazione ministeriale, nel rispetto del citato valore di spesa potenziale massima e in coerenza con le scoperture emerse attraverso la rilevazione del fabbisogno di personale, tenuto anche conto della previsione di cui all'art. 1, comma 833, della citata legge n. 207/2024, si istituiscono con il presente Piano n. 200 posizioni nell'Area delle Elevate Professionalità, riducendo di n. 189 posti l'Area dei Funzionari, di n. 59 posti l'Area degli Assistenti e di n. 903 posti l'Area degli Operatori, come di seguito riportato.

Rimodulazione della dotazione organica di diritto vigente al 31.12.2024

Tabella 7.1

QUALIFICA	DOTAZIONE ORGANICA DI DIRITTO (DOD)	Valore Unitario	Valore Totale Dotazione Organica di diritto	Variazione unitaria
Dirigenti I fascia	11	83.372,82 €	917.101,02 €	0
Dirigenti II fascia	106	67.564,91 €	7.161.880,46 €	0
Totale personale Dirigenziale	117		8.078.981,48 €	
Professori	30	85.239,00 €	2.557.170,00 €	0
Elevate Professionalità	0	98.389,62 €	- €	200
Area Funzionari	2.890	36.588,17 €	105.739.811,30 €	-189
Area Assistenti	16.000	30.127,28 €	482.036.480,00 €	-59
Area Operatori	963	28.631,03 €	27.571.681,89 €	-903
Totale personale non Dirigenziale	19.883		617.905.143,19 €	
Totale complessivo	20.000		625.984.124,67 €	

Valore finanziario della spesa potenziale massima – Dotazione rimodulata

Tabella 7.2

QUALIFICA	Nuova Dotazione Organica	Nuovo Valore Dotazione Organica	Variazione Finanziaria
Dirigenti I fascia	11	917.101,02 €	-
Dirigenti II fascia	106	7.161.880,46 €	-
Totale personale Dirigenziale	117	8.078.981,48 €	- €
Professori	30	2.557.170,00 €	-
Elevate Professionalità	200	19.677.924,00 €	19.677.924,00 €
Area Funzionari	2.701	98.824.647,17 €	- 6.915.164,13 €
Area Assistenti	15.941	480.258.970,48 €	- 1.777.509,52 €
Area Operatori	60	1.717.861,80 €	- 25.853.820,09 €
Totale personale non Dirigenziale	18.932	603.036.573,45 €	- 14.868.569,74 €
Totale complessivo	19.049	611.115.554,93 €	

Come si evince dalla Tabella 7.2 la rimodulazione della dotazione organica è effettuata nel rispetto del valore di spesa potenziale massima derivato dalla dotazione organica di diritto e dall'adeguamento previsto dall'art. 1, comma 833, della legge n. 207/2024. In particolare, per quanto concerne le posizioni di Funzionario e Assistente esse sono state rimodulate in diminuzione, nei termini di seguito indicati: n. 189 Funzionari; n. 59 Assistenti. Per quanto concerne le posizioni di Operatore (Area in via di esaurimento) sono state rimodulate in diminuzione di n. 903 posizioni, tenuto conto dei pensionamenti e delle progressioni verticali concluse al 31 dicembre 2024. Nella seguente Tabella 8 si riporta il *valore finanziario dei presenti in servizio* (Non in mobilità + Comandati IN) pari a € 342.636.406,19. Definito ciò, al fine di includere tra gli oneri del personale in servizio anche quelli potenziali per il caso di rientro di personale assegnato in mobilità temporanea presso altre PPAA, viene specificato il valore dei presenti con l'aggiunta dell'accantonamento legato ai Comandati OUT, che produce un onere complessivo pari a €349.782.260,50.

Valore finanziario dei presenti in servizio al Ministero della Difesa – anno 2024 (Economico)³⁶

Tabella 8

QUALIFICA	Onere Unitario	Non in mobilità	Comandati IN	Valore finanziario presenti in servizio	Comandati OUT	Onere Comandati OUT	Valore finanziario presenti in servizio + Accantonamento Comandati OUT
Dirigenti I fascia	83.372,82 €	10	0	833.728,20 €	0	- €	833.728,20 €
Dirigenti II fascia	67.564,91 €	68	12	5.405.192,80 €	3	202.694,73 €	5.607.887,53 €
Professori	85.239,00 €	23	0	1.960.497,00 €	0	- €	1.960.497,00 €
Area Funzionari	36.588,17 €	1.685	2	61.724.242,79 €	63	2.305.054,71 €	64.029.297,50 €
Area Assistenti	30.127,28 €	8.987	8	270.994.883,60 €	153	4.609.473,84 €	275.604.357,44 €
Area Operatori	28.631,03 €	60	0	1.717.861,80 €	1	28.631,03 €	1.746.492,83 €
Totale		10.833	22	342.636.406,19 €	220	7.145.854,31 €	349.782.260,50 €

³⁶ 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).

La successiva tabella sviluppa il rapporto 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 in servizio e di ruolo al Ministero della Difesa, come rilevato al 31 dicembre 2024, producendo il relativo differenziale.

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

Tabella 9

QUALIFICA	Dotazione Organica	Valore finanziario dotazione organica di diritto	Valore finanziario presenti in servizio + Comandati OUT	Differenziale
Dirigenti I fascia	11	917.101,02 €	833.728,20 €	83.372,82 €
Dirigenti II fascia	106	7.161.880,46 €	5.607.887,53 €	1.553.992,93 €
Totale personale Dirigenziale	117	8.078.981,48 €	6.441.615,73 €	1.637.365,75 €
Professori	30	2.557.170,00 €	1.960.497,00 €	596.673,00 €
Area Funzionari	2.890	105.739.811,30 €	64.029.297,50 €	41.710.513,80 €
Area Assistenti	16.000	482.036.480,00 €	275.604.357,44 €	206.432.122,56 €
Area Operatori	963	27.571.681,89 €	1.746.492,83 €	25.825.189,06 €
Totale personale non Dirigenziale	19.883	617.905.143,19 €	343.340.644,77 €	274.564.498,42 €
Totale complessivo	20.000	625.984.124,67 €	349.782.260,50 €	276.201.864,17 €

Tenuto conto delle *costituende* posizioni di EP all'interno dell'organizzazione ministeriale, come previste nella già indicata rimodulazione della dotazione organica (cfr. Tabella 7.2), si evidenzia di seguito il rapporto tra la rinnovata spesa potenziale massima, ovvero il valore finanziario della dotazione organica rimodulata, e l'onere sostenuto per il personale in servizio e di ruolo al Ministero della Difesa (cfr. Tabella 8).

Valore finanziario della dotazione organica rimodulata e differenziale rispetto al valore presenti + comandati OUT

Tabella 10

QUALIFICA	Dotazione organica rimodulata	Valore finanziario dotazione organica rimodulata	Valore finanziario presenti in servizio + Comandati OUT	Differenziale
Dirigenti I fascia	11	917.101,02 €	833.728,20 €	83.372,82 €
Dirigenti II fascia	106	7.161.880,46 €	5.607.887,53 €	1.553.992,93 €
Totale personale Dirigenziale	117	8.078.981,48 €	6.441.615,73 €	1.637.365,75 €
Professori	30	2.557.170,00 €	1.960.497,00 €	596.673,00 €
Elevate Professionalità	200	19.677.924,00 €	- €	19.677.924,00 €
Area Funzionari	2.701	98.824.647,17 €	64.029.297,50 €	34.795.349,67 €
Area Assistenti	15.941	480.258.970,48 €	275.604.357,44 €	204.654.613,04 €
Area Operatori	60	1.717.861,80 €	1.746.492,83 €	- 28.631,03 €
Totale personale non Dirigenziale	18.932	603.036.573,45 €	343.340.644,77 €	259.695.928,68 €
Totale complessivo	19.049	611.115.554,93 €	349.782.260,50 €	261.333.294,43 €

Il differenziale, pari a € 261.333.294,43 euro rappresenta il valore finanziario della dotazione organica rimodulata, nel rispetto della neutralità finanziaria, rispetto al quale definire le politiche destinate alle risorse umane (es.: nuove assunzioni; progressioni tra le Aree; istituzione di nuovi posti di Elevata professionalità, etc.), e indica la capacità assunzionale rimodulata del Ministero della difesa, all'esito dell'adeguamento di cui al comma 833 dell'art.1 della legge 30 dicembre 2024, n. 207.

Le assunzioni sono autorizzate (secondo le modalità di cui all'art. 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. Non tutte le unità cessate, tuttavia, rientrano nella base di calcolo per la definizione delle economie derivanti da *turn over*, costituenti il budget assunzionale. La ragione di tale scostamento deriva dall'esclusione di alcune tipologie di cessazioni da quelle per cui possono essere recuperate le facoltà assunzionali.

La successiva Tabella rappresenta le cessazioni di personale avvenute nel 2024 considerate utili ai fini della definizione del Budget 2025. Per le stime delle cessazioni 2025 e 2026, invece, si è tenuto conto dell'impatto del vigente regime pensionistico alla data del 31/12/2024, valorizzando in particolare le ipotesi di raggiungimento dei limiti di età connessi con l'anzianità di servizio. In particolare, le cessazioni stimate per l'anno 2025 ammontano a n. 1.208 unità, di cui n. 1 dirigente di seconda fascia; mentre le cessazioni stimate per l'anno 2026 ammontano a n. 958 unità, di cui n. 2 dirigenti di seconda fascia.

Cessazioni utili avvenute nell'anno 2024

Tabella 11

Qualifiche/aree	Costo Unitario	Totale Cessazioni	
		n.	Valore finanziario
Dirigenti I Fascia	86.372,82 €	0	- €
Dirigenti II Fascia	67.564,91 €	1	67.564,91 €
Totale personale dirigente		1	67.564,91 €
Professori	85.239,00 €	0	- €
Funzionari	36.588,17 €	98	3.585.640,66 €
Assistenti	30.127,28 €	1.780	53.626.558,40 €
Operatori	28.631,03 €	85	2.433.637,55 €
Totale personale non dirigente		1.963	59.645.836,61 €
Totale complessivo		1.964	59.713.401,52 €

Ricomposto il quadro delle cessazioni utili, è possibile stimare le economie derivanti e le risorse minime di cui l'Amministrazione potrà disporre per il fabbisogno di personale del prossimo triennio (cd. facoltà assunzionali derivanti da *turn over*), come mostrato nella seguente Tabella 12. Per il Budget 2025, definito sulla base delle cessazioni utili 2024, le unità cessate che realizzano effettivi risparmi sono state n. 1.964, mentre le economie correlate a tali cessazioni di personale sono pari ad € 59.713.401,52, di cui solo il 75% (vedi art. 1, comma 823, l. 207/2024) impiegabili (*turn over* per il 2025) e pari ad € 44.785.051,14.

Fondi stimati per Assunzioni nel triennio 2025-2027

Tabella 12

Classificazione del personale	Valore economico	2025		2026		2027	
		Cessazioni anno 2024	Risparmi	Cessazioni anno 2025	Risparmi	Cessazioni anno 2026	Risparmi
DIRIGENTI I FASCIA	83.372,82 €	0	- €		- €		- €
DIRIGENTI II FASCIA	67.564,91 €	1	67.564,91 €	1	67.564,91 €	2	135.129,82 €
Totale Dirigenti		1	67.564,91 €	1	67.564,91 €	2	135.129,82 €
PROFESSORI	85.239,00 €	0	- €	1	85.239,00 €		- €
FUNZIONARI	36.588,17 €	98	3.585.640,66 €	55	2.012.349,35 €	45	1.646.467,65 €
ASSISTENTI	30.127,28 €	1.780	53.626.558,40 €	1.075	32.386.826,00 €	897	27.024.170,16 €
OPERATORI	28.631,03 €	85	2.433.637,55 €	77	2.204.589,31 €	16	458.096,48 €
Totale non Dirigenti		1.963	59.645.837	1.208	36.689.003,66 €	958	29.128.734,29 €
Personale Totale		1.964		1.209		960	
Percentuale turn over		75%		100%		100%	
Valore Economico totale			44.785.051,14 €		36.756.568,57 €		29.263.864,11 €

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 13 di riepilogo nella quale l'ammontare dei *budget* disponibili viene destinato al reclutamento, rispettivamente, del personale di area e dirigenziale.

Budget assunzionali nel triennio 2025-2027

Tabella 13

Budget anno 2025				
	Onere unitario	Unità assumibili	Causale assunzioni	Onere complessivo
Risorse disponibili				44.785.051,14 €
Dirigenti I fascia	83.372,82 €			- €
Dirigenti II fascia	67.564,91 €			- €
Professori	85.239,00 €			- €
Elevate professionalità	98.389,62 €	100	V/PEV	9.838.962,00 €
Funzionari	36.588,17 €	275	V/I/M/S/PEV	10.061.746,75 €
Assistenti	30.127,28 €	825	V/I/M/S	24.855.006,00 €
Operatori	28.631,03 €			- €
Residuo		1200		29.336,39 €

Budget anno 2026				
	Onere unitario	Unità assumibili	Causale assunzioni	Onere complessivo
Risorse disponibili				36.756.568,57 €
Dirigenti I fascia	83.372,82 €			- €
Dirigenti II fascia	67.564,91 €			- €
Professori	85.239,00 €			- €
Elevate professionalità	98.389,62 €	50	V/PEV	4.919.481,00 €
Funzionari	36.588,17 €	250	V/I/M/S/PEV	9.147.042,50 €
Assistenti	30.127,28 €	750	V/I/M/S	22.595.460,00 €
Operatori	28.631,03 €			- €
Residuo		1050		94.585,07 €

Budget anno 2027				
	Onere unitario	Unità assumibili	Causale assunzioni	Onere complessivo
Risorse disponibili				29.263.864,11 €
Dirigenti I fascia	83.372,82 €			- €
Dirigenti II fascia	67.564,91 €	4	V/I/M/S	270.259,64 €
Professori	85.239,00 €	1	V	85.239,00 €
Elevate professionalità	98.389,62 €	50	V/I/PEV	4.919.481,00 €
Funzionari	36.588,17 €	252	V/I/M/S/PEV	9.220.218,84 €
Assistenti	30.127,28 €	490	V/I/M/S	14.762.367,20 €
Operatori	28.631,03 €			- €
Residuo		797		6.298,43 €

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

3.3.4 Strategia di copertura del fabbisogno

Nel corso del 2024 questo Ministero ha assunto un contingente complessivo di 2.062 unità, di cui n. 23 in posizione dirigenziale non generale e n. 2.039 unità appartenenti alle Aree, come mostrato nel prospetto sottostante (Tabella 14).

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

Tabella 14

Qualifiche/aree	Assunzione disabili	Concorso per esami/Scorrimento	Concorsi per esami (tempo determinato)	Mobilità (assunzioni)	Progressioni verticali	Totale complessivo
Dirigenti I Fascia						0
Dirigenti II Fascia		23				23
Totale personale dirigente	0	23	0	0	0	23
Professori						0
Funzionari		246		19	103	368
Assistenti		768		44	858	1670
Operatori				1		1
Totale personale non dirigente	0	1014	0	64	961	2039
Totale complessivo	0	1037	0	64	961	2062

È intenzione di questa amministrazione potenziare la policy di reclutamento, in continuità con il precedente PIAO 2024-2026, mirata ad una duplice strategia assunzionale con riguardo alle professionalità specifiche (Funzionari ed Elevate professionalità) che delle competenze 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 15

ASSUNZIONI A TEMPO INDETERMINATO ANNO 2019 - d.P.C.M. 20 giugno 2019					
6ª RICHIESTA DI RIMODULAZIONE AVANZATA CON NOTA N. 75331 DEL 29-11-2022					
Cumulo Budget 2014-2015-2016 / 2017 / 2018	Profilo/Qualifiche	Unità autorizzate	Trattamento complessivo	Oneri a regime assunzioni autorizzate	Disponibilità residua
31.480.911,86 €	Dirigenti SNA - 7° CORSO CONCORSO	2	126.043,49 €	252.086,98 €	4.068.309,47 €
	Dirigenti SNA - 8° CORSO CONCORSO	13	126.043,49 €	1.638.565,37 €	
	Dirigenti DIFESA (da bandire)	15	126.043,49 €	1.890.652,35 €	
	Area III F1 - scorrimento graduatoria RIPAM posti 2736 SA01	180	38.495,66 €	6.929.218,80 €	
	Area III F1	70	38.495,66 €	2.694.696,20 €	
	Area II F4 - riammissione	1	37.398,66 €	37.398,66 €	
	Area II F2 - scorrimento idonei conc. Tecn. A 30 posti	26	33.331,66 €	866.623,16 €	
	Area II F2 - concorso Ass. Tecn. a 30 posti ESPLETATO	30	33.331,66 €	999.949,80 €	
	Area II F2 (stabilizzazione Campalgenio - art. 20, comma 2, dlgs 75/2017)	50	33.331,66 €	1.666.583,00 €	
	Area II F1 (stabilizzazione Campalgenio - art. 20, comma 2, dlgs 75/2017)	145	31.008,85 €	4.496.283,25 €	
	Area III F1 (P.V. - art. 52 dlgs 165/2001)	50	38.495,66 €	1.924.783,00 €	
	Area I F2 (P.V. - art. 52 dlgs 165/2001)	50	31.008,85 €	1.550.442,50 €	
	Area III F1 (mobilità esterna)	20	38.495,66 €	769.913,20 €	
	Area III F1 (scorr.grad. Ex art. 30, c.2, d.lgs. 165/2001)	4	38.495,66 €	153.982,64 €	
	Area II F2 (scorr.grad. Ex art. 30, c.2, d.lgs. 165/2001)	7	33.331,66 €	233.321,62 €	
	Area III F1 (mobilità straordinaria d.l. 36/2022)	2	38.495,66 €	76.991,32 €	
	Area II F2 (mobilità straordinaria d.l. 36/2022)	15	33.331,66 €	499.974,90 €	
	Area I F2 (mobilità straordinaria d.l. 36/2022)	4	29.943,66 €	119.774,64 €	
	Area III F1 (F.T. assunzione straord. D.l. 4/2022 art. 20, c. 2)	15	40.757,40 €	611.361,00 €	
		Totale unità	699	Totale oneri	

ASSUNZIONI A TEMPO INDETERMINATO ANNO 2021 - d.P.C.M. 29 marzo 2022							
Cumulo Budget 2019/2020	Profilo/Qualifiche	Unità autorizzate	Tipologia reclutamento	Trattamento complessivo	Differenziale	Oneri a regime assunzioni autorizzate	Disponibilità residua
89.208.359,79 €	A3F1 (Piano SMD per FF.AA.)	419	concorso pubblico	33.651,84 €		14.100.120,96 €	9.701.231,94 €
	A2F2 (Piano SMD per FF.AA.)	1.257	concorso pubblico	29.237,19 €		36.751.147,83 €	
	A2F2 (Cantiere Taranto)	315	concorso pubblico	29.237,19 €		9.209.714,85 €	
	A3F1 (Legge 178/2020)	57	concorso pubblico	33.651,84 €		1.918.154,88 €	
	A2F2 (Legge 178/2020)	374	concorso pubblico	29.237,19 €		10.934.709,06 €	
	A3F1 (da 50% a 100%)	1	completamento PT	33.651,84 €	16.825,92 €	16.825,92 €	
	A3F1 (da 50% a 100%)	1	completamento PT	33.651,84 €	16.825,92 €	16.825,92 €	
	A3F1	50	PV	33.651,84 €	4.414,65 €	220.732,50 €	
	A2F1	150	PV	27.822,25 €	505,69 €	75.853,50 €	
	Area Funzionari	86		33.651,84 €		2.894.058,24 €	
	Area Assistenti	85		29.237,19 €		2.485.161,15 €	
	Area Funzionari (stabilizz. Art. 20, d.l. 4/2022 integr. Art. 7, c. 1, d.l. 44/2023)	6		33.651,84 €		201.911,04 €	
	Professori ordinari, associati	8	concorso in deroga	85.239,00 €		681.912,00 €	
	Totale unità	2.607		Totale oneri		79.507.127,85 €	

ASSUNZIONI A TEMPO INDETERMINATO ANNO 2022 - d.P.C.M. 13 maggio 2023							
Cumulo Budget 2021/2022	Profilo/Qualifiche	Unità autorizzate	Tipologia reclutamento	Trattamento complessivo	Differenziale	Oneri a regime assunzioni autorizzate	Disponibilità residua
124.619.458,00 €	Dirigente di II Fascia	8	concorso pubblico	63.383,45 €		507.067,60 €	57.353.473,50 €
	Dirigente di II Fascia	2	Mobilità onerosa	63.383,45 €		126.766,90 €	
	Dirigente di II Fascia	10	IX Corso-concorso SNA	63.383,45 €		633.834,50 €	
	Professori ordinari, associati	7	concorso pubblico	85.239,00 €		596.673,00 €	
	Area Funzionari	192	concorso pubblico	35.408,25 €		6.798.384,00 €	
	Area Assistenti	2.010	concorso pubblico	29.155,85 €		58.603.258,50 €	
	Totale unità	2.229		Totale oneri		67.265.984,50 €	

ASSUNZIONI A TEMPO INDETERMINATO ANNO 2023 - d.P.C.M. 14 maggio 2024						
Cumulo risparmi da cessazioni di personale dirigenziale non generale e non dirigenziale anno 2022-budget 2023	Profilo/Qualifiche	Assunzioni totali programmate per il 2023	Tipologia reclutamento	Onere unitario per trattamento economico fondamentale (o differenziale per P.V.)	Totale oneri a regime assunzioni autorizzate	Disponibilità residua
63.923.871,64 €	Dirigente di II Fascia	3	Concorso pubblico	65.385,67 €	196.157,01 €	22.310.312,89 €
	Dirigente di II Fascia	2	X° corso- concorso SNA	65.385,67 €	130.771,34 €	
	Professori ordinari, associati	4	Concorso pubblico	85.239,00 €	340.956,00 €	
	Area Funzionari	95	Concorso pubblico	35.408,25 €	3.363.783,75 €	
	Area Assistenti	1.289	Concorso pubblico	29.155,85 €	37.581.890,65 €	
	Totale unità	1.393			41.613.558,75 €	

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 2025, l'assunzione di complessive 30 unità di personale appartenente alle categorie protette di cui all'art.1 della citata legge 68/99 da assegnare presso gli Uffici del Ministero della Difesa.

Per quanto concerne il triennio 2025-2027 si prevede l'assunzione, in via approssimativa, di n. 90 unità di personale appartenente alle categorie protette della citata legge 68/99.

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 permanente³⁷, 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 tra gli obiettivi istituzionali/strategici e gli obiettivi formativi 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.

³⁷ Presidenza del Consiglio dei Ministri, *Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*, ed. 2023.

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, secondo quanto previsto dall’art. 238-bis del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, è stato riconfigurato come Scuola Superiore Universitaria a Ordinamento Speciale per l’alta qualificazione e la 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, le quali forniscono una formazione di eccellenza, unica nel rispettivo ambito di competenza, specializzando il personale di tutte le FA/Arma CC nei settori dell’aerocooperazione, all’ambito 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’ottica di perseguire una sempre maggiore integrazione interforze, anche nell’ambito della formazione delle materie trasversali (lingue estere) e nei settori *Cyber* e Spazio, il sistema della Difesa è progressivamente orientato verso l’accentramento della funzione formativa.

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 applicazione, 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 6001³⁸.

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 per tutte le FA/CC grazie all’introduzione di un *software* e di un *database* unico per tutte le FA/CC.

³⁸ Accordo di Standardizzazione della NATO denominato “*Language proficiency levels*”, ed. 2014.

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 al fine di promuovere sinergie tra la Difesa, l’Industria, gli attori istituzionali e l’ambiente accademico contribuendo così alla creazione 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 dell’emanazione di un Decreto Ministeriale, al momento in fase di definizione con i Ministri 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;
 - 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 FA e il mondo del lavoro;
 - ✓ coniugare le esigenze formative delle FA 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

La formazione del personale è una leva imprescindibile per accrescere l’efficienza dell’Amministrazione, supportare le fasi del cambiamento organizzativo e assicurare il miglioramento della *performance* individuale.

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 2024 al coordinamento tra obiettivi formativi e obiettivi programmatici e strategici di *performance*. 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. In tale direzione, anche ai dirigenti civili sono stati assegnati nel 2024, secondo le indicazioni contenute nella Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023 e nella successiva circolare del 24 gennaio 2024, obiettivi valutativi di *performance* individuale di partecipazione ad attività di formazione nonché di promozione della formazione del personale assegnato. Nel 2025, anche in considerazione di quanto previsto dalla direttiva del Ministro della

pubblica amministrazione del 14 gennaio 2025, si proseguirà con l'attribuzione di obiettivi individuali di performance correlati alla valorizzazione della formazione e all'accrescimento continuo delle competenze professionali del personale.

Relativamente al 2024 la programmazione delle attività formative si è 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).

Con riferimento alla partecipazione del personale, di qualifica dirigenziale e dell'area dei funzionari, ai corsi a catalogo SNA si rileva un'incidenza degli ammessi sul numero delle domande di circa il 50%. Inoltre, a seguito dei concorsi pubblici esperiti nel 2024 sono stati avviati alla formazione iniziale 14 dirigenti (di cui 2 tecnici e 12 amministrativi).

In particolare, relativamente all'attività formativa che si svolge presso il sopracitato Ufficio Formazione Specialistica e Didattica (DIFEFORM) è in corso un'accurata e capillare mappatura delle esigenze formative, presso tutti gli enti sia dell'area centrale che di quella periferica della Difesa, dalla quale emerge un numero complessivo di partecipanti ai vari corsi pari a oltre 5000 unità ogni anno. Inoltre, nel corso del 2024, a fronte delle nuove assunzioni di personale dell'Area Assistenti, è stato predisposto un corso di formazione generale con l'obiettivo fondamentale di agevolare l'inserimento di detto personale nella peculiare attività lavorativa del Ministero della Difesa e, per soddisfare le numerose richieste, altre edizioni verranno realizzate nel corso del 2025.

Per l'annualità 2025 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.

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

- 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 digitale “*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 23 marzo 2023, il progetto rappresenta lo strumento di riferimento sia per l'attività di autoverifica delle competenze digitali che per la definizione degli occorrenti percorsi formativi. Con foglio prot. M_D A0582CC REG2024 0034275 del 10 aprile 2024, la Direzione Generale per il personale civile ha illustrato il programma *Syllabus* e la sua articolazione in undici competenze organizzate in cinque aree tematiche. 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 ad un caricamento massivo di tutto il personale civile all'interno della piattaforma. Sono oggi accreditati alla piattaforma *Syllabus* circa 17000 dipendenti. Di questi, circa 12000 (9000 assistenti e 3000 tra funzionari e dirigenti) hanno attivato il loro profilo cominciando la fruizione dei corsi.
- accordo alta formazione, siglato nel 2011 tra il Ministero della difesa e le OO.SS. sulla base di quanto previsto dall'art. 19, comma 14, della legge 28 dicembre 2001, n. 448, prevede, nei limiti delle ordinarie risorse finanziarie destinate all'aggiornamento e alla formazione del personale

civile, il rimborso delle quote di iscrizione a corsi di laurea, anche triennali, presso Atenei pubblici e privati. La Direzione Generale per il Personale Civile ha dato informazione di questa possibilità attraverso la circolare M_D A0582CC REG2024 0013972 15-02-2024;

- progetto “*Valore PA – INPS*”, iniziativa alla quale la Difesa ha aderito nel 2022, con l’intendimento di rinnovare 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. I posti messi a disposizione sono 712 ed hanno partecipato all’iniziativa 290 dipendenti di cui 140 sono stati effettivamente segnalati. Ogni dipendente segnalato è stato iscritto in una delle 8 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 REG2024 0064532 del 13 agosto 2024).

Per quanto concerne la stipula di convenzioni/accordi in materia di formazione e ricerca con Enti e Organismi esterni all’organizzazione della Difesa, si riportano 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;

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 2025, richiesti alla Scuola Nazionale dell’Amministrazione (S.N.A.), ai fini dell’ampliamento dell’offerta didattica attraverso corsi dedicati ([Allegato S](#)) e di particolari ulteriori esigenze formative riscontrate ([Allegato T](#)).

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 infrannuale 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](#).

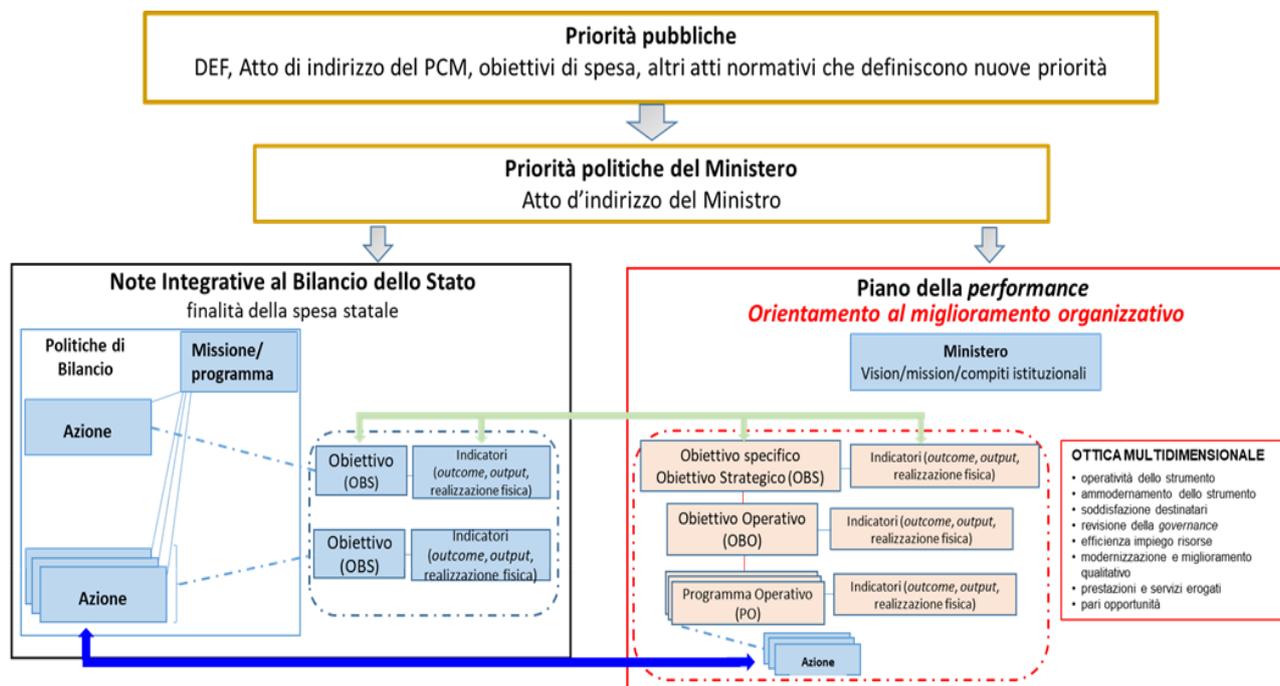


Figura 08

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. 10](#), e come illustrato nella successiva [fig. 09](#), 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. 300/1999³⁹.

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 U](#)).

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.

³⁹ 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 miglioramento del benessere organizzativo e del personale	CA.SMD	STATO MAGGIORE DIFESA
	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

Tabella 10

LA PIANIFICAZIONE E LA PROGRAMMAZIONE

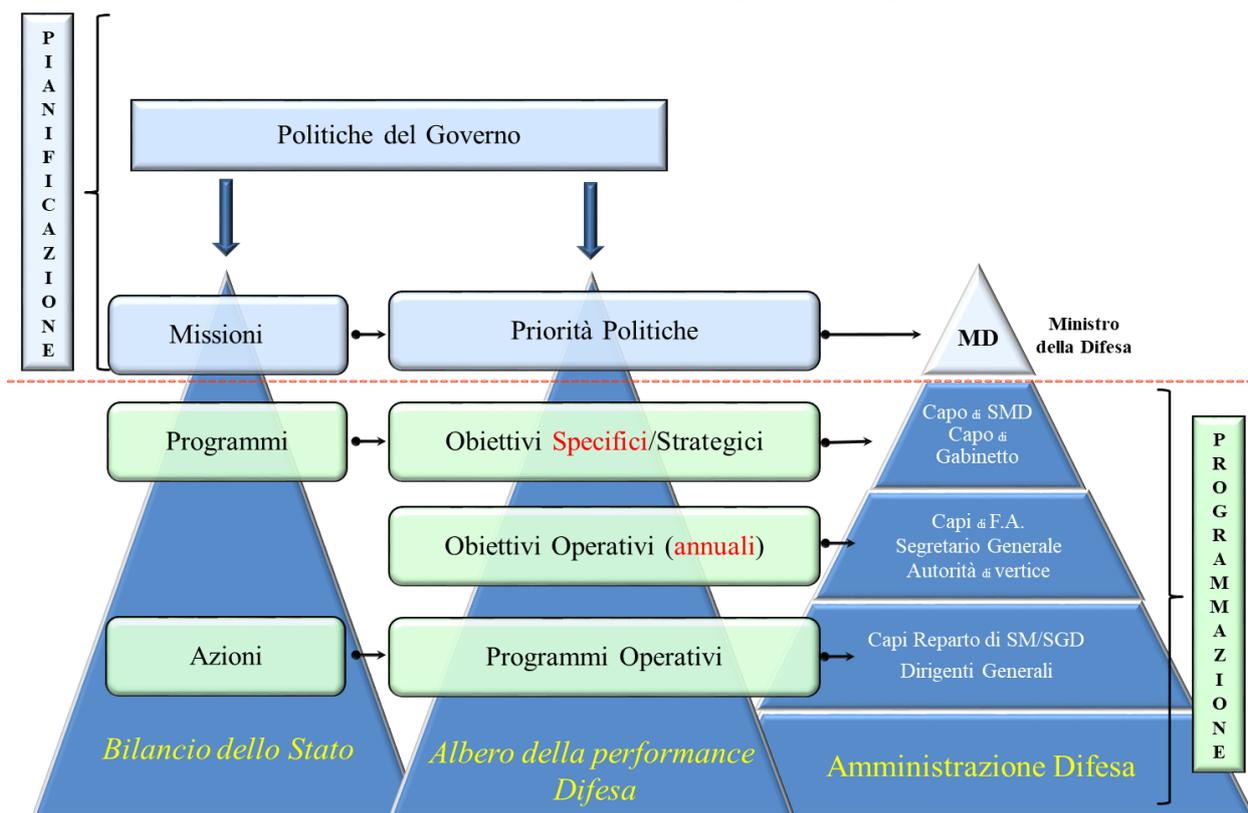


Figura 09

I volumi finanziari a legislazione vigente (per competenza e cassa), per il triennio 2025-2027, suddivisi per Centro di Responsabilità Amministrativa (CRA) e missione/programma/azione del bilancio dello Stato, sono riportati nelle tabelle in [Allegato T](#).

