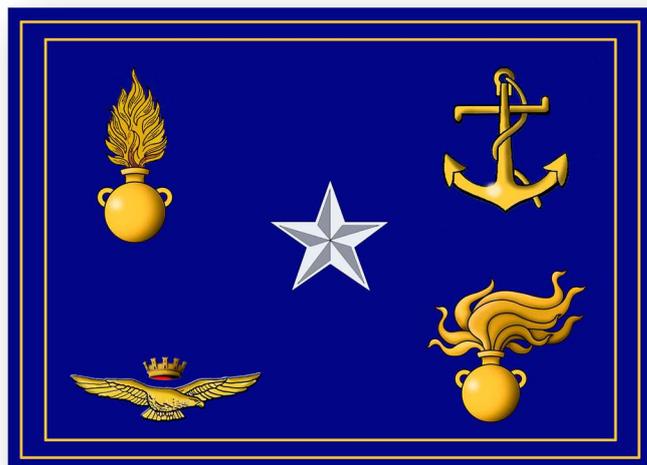




**MINISTERO DELLA DIFESA**



**Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)**

**2023-2025**

**PAGINA NON SCRITTA**

PREMESSA	4
1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	6
1.1. L'Amministrazione	6
2. VALORE PUBBLICO, <i>PERFORMANCE</i> E ANTICORRUZIONE	20
2.1 Valore Pubblico	20
2.2 <i>Performance</i>	21
2.2.1 Priorità Politiche dell'Amministrazione	22
2.2.2 Il processo di programmazione degli obiettivi dell'Amministrazione	22
2.2.4 Gli obiettivi per favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere	27
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza	28
2.3.1 Ambito di applicazione e organizzazione	28
2.3.2 Organizzazione prevenzionale anticorruptiva del Ministero della difesa	30
2.3.3 Processo di adozione della Sezione Rischi corruttivi e trasparenza	31
2.3.4 Enti pubblici, Società ed enti di diritto privato controllati e partecipati del Ministero della Difesa	32
2.3.5 Attività internazionali	32
2.3.6 Analisi del contesto	33
2.3.7 Il contesto interno	33
2.3.8 Il contesto esterno	35
2.3.9 Il <i>Procurement</i>	35
2.3.10 Gestione del rischio	37
2.3.11 Mappatura dei processi e aree di rischio	37
2.3.12 Valutazione del rischio	38
2.3.13 Trattamento del rischio	39
2.3.14 Processo di revisione delle attività di gestione del rischio per l'anno 2023	39
2.3.15 Misure di prevenzione	40
2.3.16 Programmazione dell'attuazione della trasparenza e monitoraggio delle misure organizzative per garantire l'accesso civico semplice e generalizzato	40
2.3.17 Rete dei Referenti e i soggetti responsabili della trasmissione e pubblicazione dei dati	41
2.3.18 I soggetti interni coinvolti nell'attuazione delle misure della trasparenza	41
2.3.20 Le principali azioni adottate in materia di trasparenza	42
2.3.21 Obblighi degli Enti vigilanti ex art. 22 D.lgs. 33/2013	43
2.3.22 Obblighi di Società, enti privati controllati, partecipati o che esercitano attività di interesse pubblico ex art. 2-bis del D.lgs. 33/2013	43
2.3.23 Vigilanza sugli Enti	43
2.3.24 Pubblicazione dati dei Dirigenti, ai sensi dell'art. 14 del D.lgs. 33/2013	44
2.3.25 Accesso civico semplice	44
2.3.26 Accesso civico generalizzato ("FOIA"). Registro degli accessi civici generalizzati	44
2.3.27 Iniziative di comunicazione della trasparenza	45
2.3.28 Trasparenza e nuova disciplina della tutela dei dati personali. Rapporti fra il RPCT e il Responsabile della Protezione dei Dati	45
2.3.29 Monitoraggio e attuazione dei contenuti della Sezione	46
2.3.30 Relazione annuale	46
2.3.31 Ruolo dell'Organismo indipendente di valutazione della <i>performance</i>	46
3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	47
3.1. Struttura organizzativa (modello organizzativo adottato dall'AD)	47
3.2 Organizzazione del lavoro agile	48

3.3	Pianificazione triennale dei fabbisogni di personale	48
3.3.1	Attuali carenze e cessazioni previste nel triennio	48
3.3.2	Pianificazione fabbisogni	50
3.3.3	Budget disponibili ai fini assunzionali	53
3.3.4	Proiezione al 2025 nuovo indicatore di spesa massima potenziale	54
3.4	La strategia della formazione	55
4.	MONITORAGGIO	57
4.1	Il ciclo della <i>performance</i> , il ciclo di programmazione finanziaria e quello di programmazione strategica.	57

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 - PROGRAMMAZIONE ANNUALE

Allegato F - PIANO TRIENNALE DELLE AZIONI POSITIVE 2023-2025

Allegato G – PIANO ORGANIZZATIVO LAVORO AGILE

Allegato H - PIANO DEGLI OBIETTIVI RIPARTITO PER MISSIONE/PROGRAMMA

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

Annesso 1 – Principali compiti e responsabilità del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza

Annesso 2 – Referenti per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza

Annesso 3 – Schema riepilogativo delle tempistiche e delle procedure

Annesso 4 – Schede di gestione del rischio

Annesso 5 – Misure specifiche

Annesso 6 – Codice di comportamento dei dipendenti del Ministero della Difesa

Annesso 7 – Schede di trasparenza

Annesso 8 – Adempimenti Referenti e Responsabili degli Uffici

Annesso 9 – Procedimenti di competenza del Ministero della Difesa

Annesso 10 – Format tipo di Patto di Integrità

Annesso 11 – Quadro normativo di riferimento in tema di prevenzione della corruzione e trasparenza

Annesso 12 – Modello di registro degli accessi

Annesso 13 – Elenco AUSA - RASA

**PAGINA NON SCRITTA**

## PREMESSA

Il decreto legge 9 giugno 2021, n. 80, recante “Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l’efficienza della giustizia”, convertito dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, ha introdotto un nuovo strumento di programmazione, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), nel quale confluiscono una serie di documenti programmatici che, fino ad oggi, avevano invece una propria autonomia. Il PIAO ha durata triennale e viene aggiornato annualmente entro il 31 gennaio.

Il quadro normativo di riferimento, per quanto concerne i contenuti di tale Piano, si è progressivamente arricchito nel corso dell’anno 2022 con l’approvazione del decreto del Presidente della Repubblica 24 giugno 2022, n.81, che individua gli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal PIAO ed il decreto del Ministro per la pubblica amministrazione, di concerto con il Ministro dell’economia e delle finanze 30 giugno 2022, n. 132, che definisce il contenuto-tipo del PIAO.

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

Il PIAO 2023-2025 del Ministero della difesa arriva dopo anni particolari, caratterizzati prima dall’emergenza sanitaria, dovuta alla pandemia da Covid-19, e poi dal difficile contesto internazionale caratterizzato da instabili equilibri e crescenti conflittualità, esacerbati dall’invasione russa dell’Ucraina e i conseguenti risvolti dal punto di vista economico, energetico e sociale.

Quindi una trasformazione storica, dove vecchie e nuove potenze stanno ridisegnando i propri spazi vitali, dove i centri di gravità della geopolitica mondiale sono in continuo movimento e dove gli effetti distruttivi delle nuove conflittualità colpiscono le parti più inermi delle popolazioni. Stanno nascendo nuove dimensioni dell’attività storico-politica, nuovi domini di sicurezza in cui lo spazio-tempo, e di conseguenza la velocità di pensiero, di azione e di autocritica costruttiva, dovranno essere i cardini di un’architettura politico-militare della Difesa sempre più dinamica, adattiva e snella.

La crisi ucraina ha, inoltre, evidenziato alcuni limiti dell’attuale architettura di sicurezza internazionale, ma, al contempo, ha permesso di dimostrare solidità e coerenza nelle risposte messe in atto da parte della NATO e dell’Unione Europea, negli ultimi anni impegnate in un profondo processo di revisione finalizzato ad adattare la loro postura strategica per rispondere al meglio al mutato contesto geopolitico.

Gli effetti della situazione di instabilità internazionale si riverberano in particolare nell’area di preminente interesse nazionale, il Mediterraneo allargato, caratterizzato da una complessità crescente, alla quale contribuiscono la sempre maggiore presenza e penetrazione di importanti attori internazionali, quali la Russia e la Cina. Per quanto riguarda la Russia, oltre alla già citata aggressione militare lanciata contro l’Ucraina, si registra una crescente presenza in termini militari in Siria, in Libia e nel Sahel ed è sempre più significativa nelle acque del Mediterraneo l’attività navale, di superficie e sottomarina, di unità militari. Per quanto concerne la Cina, risulta in costante crescita il ruolo dalla stessa rivestito in termini di postura egemonica e di proiezione di influenza, perseguendo senza sosta una linea di affermazione e di penetrazione nel bacino mediterraneo, similmente a quanto già in corso da anni nei quadranti africani e mediorientali.

L’area del Mediterraneo allargato continua ad essere interessata dalla costante presenza della minaccia terroristica e dei traffici illeciti, che contribuiscono ad aumentare fenomeni endemici come le migrazioni di massa, a cui si sono aggiunte nuove sfide che hanno repentinamente acquisito

priorità. Si tratta di minacce già latenti il cui processo di aggravamento ha subito una brusca accelerazione.

Il sistema “Mediterraneo” si trova, dunque, obbligato a fronteggiare l’insorgenza della minaccia ibrida, la crisi economica, la dipendenza energetica, l’approvvigionamento di materie prime, il reperimento dei semiconduttori, l’accesso alle risorse idriche e alimentari, la sicurezza delle vie di comunicazione, la protezione delle infrastrutture critiche subacquee civili, quali i corridoi strategici legati all’approvvigionamento energetico (gasdotti) e alla connettività (cavi sottomarini di trasmissione dati).

Oltre ai domini e alle modalità tradizionali, la rinnovata competizione militare fra gli Stati si esprime, con caratteristiche tecnologicamente sempre più evolute, anche in dimensioni emergenti, quali il dominio cibernetico e quello spaziale. Le sfide legate alla dimensione *cyber* hanno ormai assunto una rilevanza geopolitica e geostrategica, anche in ragione della peculiare trasversalità di questo dominio: oltre alla possibilità di provocare il collasso dei sistemi e dei servizi essenziali, l’applicazione delle nuove tecnologie al campo dell’informazione e dei *social network*, ha infatti evidenziato le potenzialità destabilizzanti e di condizionamento delle opinioni pubbliche che il controllo delle reti e dei dati consente.

Anche il dominio spaziale costituisce sempre più area di confronto e le tecnologie spaziali sono, o si accingono a divenire, strategiche per tutte le attività sia pubbliche sia private di un Paese.

Ai rischi tradizionali si sono poi aggiunte nuove tipologie di minacce ibride, particolarmente insidiose perché trasversali, in continua evoluzione e spesso sotto la soglia dell’aperta aggressione. Tali minacce, portate da attori statuali e non, si sviluppano attraverso una combinazione di attività coordinate e sinergiche in vari domini – fra i quali quello diplomatico, dell’informazione, militare, economico/finanziario e dell’*intelligence* – e sono suscettibili di essere moltiplicate dall’evoluzione dello spazio cibernetico e dai mutamenti dell’ambiente mediatico.

Infine – ma l’elenco non può certamente considerarsi esaustivo – restano centrali le tematiche dello sviluppo sostenibile e dei rischi connessi agli effetti derivanti dai mutamenti climatici. Il nesso tra ambiente, pace e sicurezza è ormai acclarato, poiché gli effetti connessi al cambiamento climatico e al progressivo riscaldamento globale costituiscono un’ulteriore causa di destabilizzazione, incidono sullo sviluppo economico-sociale, alimentano conflitti e flussi migratori, inaspriscono le minacce e aumentano la pressione sulle risorse naturali, con implicazioni sull’operatività della Difesa e sulla sua dimensione industriale, già da tempo impegnata nella transizione verso tecnologie più ecosostenibili, per mantenere rilevanza operativa e competitività. Il 2023 è un anno cruciale per l’avvio delle importanti iniziative del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), che dovranno dare concretezza ad una più ampia ed ambiziosa strategia per l’ammodernamento del Paese, nella quale saranno coinvolti settori chiave come il digitale, la transizione ecologica, l’efficientamento energetico e la salute.

Per tutte le precedenti considerazioni appare oggi più che mai indispensabile uno Strumento Militare sinergico nelle sue componenti, agile nelle decisioni, efficace nei possibili scenari di impiego, proiettabile in ruoli di leadership nel sistema di alleanze e coalizioni e credibile strumento di difesa e sicurezza. Tale processo dovrà essere necessariamente accompagnato da un rinnovamento dell’impianto normativo e istituzionale che sottende a tale apparato di sicurezza.

Affinché tutto ciò sia possibile occorre accettare una serie di sfide di trasformazione e cambiamento che impongono di guardare al di là del quadro contingente, trasformando continuamente l’esistente in nuove opportunità senza temere la messa in discussione dei pensieri, dei processi e delle scelte con cui fino ad oggi è stata affrontata la realtà.

## 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

### 1.1. L'Amministrazione

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

Più in particolare, i compiti delle Forze armate, fissati dal quadro legislativo nazionale<sup>1</sup>, sono:

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

La consistenza previsionale<sup>2</sup> per l'anno 2023 del numero degli appartenenti alle tre Forze armate è pari complessivamente a 165.564 unità di personale militare, di cui 96.275 per l'Esercito italiano, 29.261 per la Marina militare (escluso il Corpo delle Capitanerie di Porto) e 40.028 per l'Aeronautica militare (**Tab. 1**). L'Arma dei Carabinieri, che ha una collocazione autonoma nell'ambito del Ministero della Difesa, con rango di Forza armata, ed è forza militare di polizia a competenza generale e in servizio permanente di pubblica sicurezza, può disporre di una consistenza previsionale, per l'anno 2023, pari a 110.757 unità (vds. cit. Tab. 1). Tale livello di forza potrà essere eventualmente implementato all'esito favorevole di possibili iniziative per l'aumento delle dotazioni delle Forze di polizia. Per lo stesso periodo la consistenza previsionale per il personale civile della Difesa, compreso il personale non idoneo al servizio militare incondizionato transitato nei ruoli civili del Dicastero, è stimata, per il 2023, in 19.297 unità di personale dirigenziale e non dirigenziale (**Tab. 2**).

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

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

- un'ulteriore ottimizzazione delle piante organiche-territoriali attraverso interventi di soppressione, accorpamento e riorganizzazione delle strutture operative, logistiche e formative, territoriali e periferiche, nonché di unificazione in ottica interforze ispirandosi alla semplificazione

---

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

<sup>2</sup> 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.

organizzativa, alla riduzione dei livelli gerarchici e al maggiore accentramento delle loro funzioni, alla standardizzazione organizzativa tra le Forze armate e alla riduzione del numero delle infrastrutture e dei sedimi della Difesa anche attraverso la co-ubicazione di più Enti;

- il raggiungimento del “modello organico” introdotto dalla citata legge n. 244/2012, così come modificato dalla recente legge n. 119 del 5 agosto 2022, concernente la “*Revisione del modello di Forze armate. Delega al Governo per la revisione dello Strumento militare nazionale*”, che prevede una dotazione del personale militare pari a 150.000 unità, da raggiungere, ora, al 1° gennaio 2034 e di 20.000 unità di personale civile.

#### CONSISTENZE MEDIE DEL PERSONALE MILITARE PER L'ANNO 2023 (IN AA./P.)

	E.I.	M.M.*	A.M.	TOT. F.A.	C.C.	TOT. F.A.-C.C.
<b>Personale in S.P.:</b>	<b>77.252</b>	<b>23.960</b>	<b>36.269</b>	<b>137.481</b>	<b>96.553</b>	<b>234.034</b>
<b>Ufficiali di cui</b>	<b>10.646</b>	<b>4.385</b>	<b>5.606</b>	<b>20.637</b>	<b>4.625</b>	<b>25.262</b>
- Ufficiali Generali	214	87	98	399	126	525
- Ufficiali Superiori	7.344	2.739	3.982	14.065	2.631	16.696
- Ufficiali Inferiori	3.088	1.559	1.526	6.173	1.868	8.041
<b>Sottufficiali di cui:</b>	<b>22.528</b>	<b>13.241</b>	<b>24.804</b>	<b>60.573</b>	<b>49.364</b>	<b>109.937</b>
- Marescialli	12.588	9.524	19.195	41.307	27.771	69.078
- Sergenti	9.940	3.717	5.609	19.266	21.593	40.859
<b>Graduati</b>	<b>44.078</b>	<b>6.334</b>	<b>5.859</b>	<b>56.271</b>	<b>42.564</b>	<b>98.835</b>
<b>Personale non in S.P.:</b>	<b>19.023</b>	<b>5.301</b>	<b>3.759</b>	<b>28.083</b>	<b>14.204</b>	<b>42.287</b>
<b>Ufficiali</b>	<b>244</b>	<b>259</b>	<b>148</b>	<b>651</b>	<b>330</b>	<b>981</b>
<b>Sottufficiali**</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>753</b>	<b>754</b>
<b>Graduati</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Truppa***</b>	<b>17.869</b>	<b>4.264</b>	<b>2.848</b>	<b>24.981</b>	<b>10.055</b>	<b>35.036</b>
<b>Allievi</b>	<b>909</b>	<b>778</b>	<b>763</b>	<b>2.450</b>	<b>3.066</b>	<b>5.516</b>
<b>TOTALE</b>	<b>96.275</b>	<b>29.261</b>	<b>40.028</b>	<b>165.564</b>	<b>110.757</b>	<b>276.321</b>

*Tab. 1*

(\*) Escluso Corpo delle CP.

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

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

## CONSISTENZE MEDIE PREVISIONALI DEL PERSONALE CIVILE PER L'ANNO 2023

CATEGORIA	AAP (*)
AREA INTERFORZE (**)	
- Personale dirigente e assimilato	144
- Personale dei livelli	3.069
<b>TOTALE</b>	<b>3.213</b>
ESERCITO	
- Personale dirigente e assimilato	1
- Personale dei livelli	6.006
<b>TOTALE</b>	<b>6.007</b>
MARINA	
- Personale dirigente e assimilato	15
- Personale dei livelli (***)	6.801
<b>TOTALE</b>	<b>6.816</b>
AERONAUTICA	
- Personale dirigente e assimilato	0
- Personale dei livelli	2.747
<b>TOTALE</b>	<b>2.747</b>
CARABINIERI	
- Personale dirigente e assimilato	0
- Personale dei livelli	514
<b>TOTALE</b>	<b>514</b>
TOTALE PER CATEGORIE	
- Personale dirigente e assimilato (****)	<b>160</b>
- Personale dei livelli (*****)	<b>19.137</b>
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>19.297</b>

*Tab. 2*

- (\*) Consistenze previsionali in termini di anni persona (incluso il personale militare transitato nei ruoli civili della Difesa per inidoneità).
- (\*\*) Compresa Agenzia Industrie Difesa (715 unità).
- (\*\*\*) Inclusi i dipendenti del comparto ricerca inseriti dal 2020 nelle aree funzionali.
- (\*\*\*\*) Di cui:  
     - 12 professori universitari;  
     - 55 magistrati.
- (\*\*\*\*\*) Di cui 87 docenti scuola superiore.

Nelle tabelle sottostanti sono riportati i volumi finanziari a legislazione vigente (per competenza e cassa) per il triennio 2023-2025, suddivisi per Centro di Responsabilità Amministrativa (CRA) (**tab. 3**) e missione/programma/azione del bilancio dello Stato (**tab. 4**).

Valori espressi in €  
 CP: Competenza;  
 CS: Cassa.

CRA	Stanziamenti 2023		Stanziamenti 2024		Stanziamenti 2025	
	CP	CS	CP	CS	CP	CS
GABINETTO E UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE ALL'OPERA DEL MINISTRO	30.495.685	30.497.290	30.895.372	30.895.372	31.405.551	31.405.551
BILANCIO E AFFARI FINANZIARI	747.192.742	747.192.742	723.358.093	723.358.093	669.842.573	669.825.014
SEGRETARIATO GENERALE	7.121.048.472	7.120.211.376	6.989.104.824	6.989.104.824	7.237.888.615	7.301.551.550
ESERCITO ITALIANO	5.919.020.452	5.919.024.427	5.721.364.625	5.721.364.625	5.744.506.127	5.744.506.127
MARINA MILITARE	2.405.554.582	2.442.232.300	2.296.796.252	2.296.796.252	2.294.908.209	2.294.908.209
AERONAUTICA MILITARE	3.038.247.886	3.038.249.547	2.871.509.382	2.871.509.382	2.805.855.330	2.805.855.330
ARMA DEI CARABINIERI	7.596.014.195	7.607.517.163	7.747.920.676	7.747.920.676	7.797.562.198	7.797.562.198
STATO MAGGIORE DELLA DIFESA	890.899.342	890.899.342	897.348.846	897.348.846	903.165.454	903.165.454
<b>Totale</b>	<b>27.748.473.356</b>	<b>27.795.824.187</b>	<b>27.278.298.070</b>	<b>27.278.298.070</b>	<b>27.485.134.057</b>	<b>27.548.779.433</b>

*Tab. 3*

<b>GABINETTO E UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE ALL'OPERA DEL MINISTRO</b>						
<b>Missione 32 - Servizi Istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche</b>						
<b>Programma 2 - Indirizzo politico</b>						
	2023		2024		2025	
	cp	cs	cp	cs	cp	cs
	30.495.685	30.497.290	30.895.372	30.895.372	31.405.551	31.405.551
<b>Azione 1</b> - Ministro e Sottosegretari di Stato	161.868	161.868	161.868	161.868	161.868	161.868
<b>Azione 2</b> - Indirizzo politico-amministrativo	28.748.394	28.749.999	29.141.973	29.141.973	29.652.152	29.652.152
<b>Azione 3</b> - Valutazione e controllo strategico (OIV)	1.585.423	1.585.423	1.591.531	1.591.531	1.591.531	1.591.531
<b>Azione 4</b> - Fondi da ripartire alimentati dal riaccertamento dei residui passivi perenti	0	0	0	0	0	0

*Tab. 4*

**BILANCIO E AFFARI FINANZIARI****Missione 32 - Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche****Programma 3 - Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza**

	2023		2024		2025	
	Cp	cs	cp	cs	cp	cs
	747.192.742	747.192.742	723.358.093	723.358.093	669.842.573	669.825.014
<b>Azione 1 - Spese di personale per il programma</b>	109.949.421	109.949.421	111.237.421	111.237.421	112.430.687	112.430.687
<b>Azione 2 - Gestione del personale</b>	77.885.995	77.885.995	77.885.995	77.885.995	77.885.995	77.885.995
<b>Azione 3 - Gestione comune dei beni e servizi</b>	241.106.145	241.106.145	217.899.171	217.899.171	156.461.230	156.461.230
<b>Azione 4 - Cooperazione Internazionale</b>	256.933.588	256.933.588	256.925.989	256.925.989	256.945.931	256.928.372
<b>Azione 5 - Attività di supporto istituzionale</b>	61.317.593	61.317.593	59.409.517	59.409.517	66.118.730	66.118.730

*Tab. 4 (segue)*

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

	2023		2024		2025	
	Cp	cs	cp	cs	cp	cs
	6.649.286.707	6.648.449.611	6.519.107.519	6.519.107.519	6.767.891.310	6.831.554.245
<b>Azione 1</b> - Spese di personale per il programma	341.921.714	341.921.714	336.116.611	336.116.611	336.867.897	336.867.897
<b>Azione 4</b> - Formazione e aggiornamento, specializzazione e qualificazione dell'Area interforze tecnico-amministrativa e tecnico-industriale	1.759.591	1.760.717	1.715.058	1.715.058	1.715.058	1.715.058
<b>Azione 6</b> - Ammodernamento, rinnovamento e sostegno delle capacità dello Strumento Militare	6.071.832.315	6.070.970.581	5.972.488.272	5.972.488.272	6.219.545.436	6.283.208.371
<b>Azione 7</b> - Pianificazione generale, direzione e coordinamento di vertice - area tecnico/amministrativa e tecnico/industriale	48.538.193	48.538.193	43.388.253	43.388.253	43.131.253	43.131.253
<b>Azione 8</b> - Approvvigionamenti comuni e sostegno logistico e supporto territoriale delle Forze Armate e dell'area tecnico amministrativa e tecnico-industriale	92.733.149	92.733.149	89.842.688	89.842.688	90.378.723	90.378.723
<b>Azione 10</b> - Ricerca tecnologica nel settore della difesa	60.681.135	60.704.647	44.139.636	44.139.636	44.835.942	44.835.942
<b>Azione 11</b> - Gestione e assistenza del personale dell'Area interforze tecnico-amministrativa e tecnico-industriale	31.820.610	31.820.610	31.417.001	31.417.001	31.417.001	31.417.001

*Tab. 4 (segue)*

**SECRETARIATO GENERALE****Missione 32 - Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche****Programma 6 - Interventi non direttamente connessi con l'operatività dello Strumento Militare**

	2023		2024		2025	
	Cp	cs	cp	cs	cp	cs
	471.761.765	471.761.765	469.997.305	469.997.305	469.997.305	469.997.305
<b>Azione 2</b> - Interventi per contributi esterni e indennizzi per servitù militari	60.796.567	60.796.567	60.532.107	60.532.107	60.532.107	60.532.107
<b>Azione 3</b> - Speciali elargizioni, assegni, indennità	69.812.000	69.812.000	68.312.000	68.312.000	68.312.000	68.312.000
<b>Azione 4</b> - Trattamenti provvisori di pensione	341.153.198	341.153.198	341.153.198	341.153.198	341.153.198	341.153.198

*Tab. 4 (segue)*

<b>ESERCITO ITALIANO</b>						
<b>Missione 5 - Difesa e sicurezza del territorio</b>						
<b>Programma 2 - Approntamento e impiego delle forze terrestri</b>						
	<b>2023</b>		<b>2024</b>		<b>2025</b>	
	<b>Cp</b>	<b>cs</b>	<b>cp</b>	<b>cs</b>	<b>cp</b>	<b>cs</b>
	<b>5.919.020.452</b>	<b>5.919.024.427</b>	<b>5.721.364.625</b>	<b>5.721.364.625</b>	<b>5.744.506.127</b>	<b>5.744.506.127</b>
<b>Azione 1 - Spese di personale per il programma</b>	5.267.909.213	5.267.913.188	5.216.647.637	5.216.647.637	5.244.289.139	5.244.289.139
<b>Azione 2 - Comando, pianificazione, coordinamento e controllo di vertice delle forze terrestri</b>	2.569.206	2.569.206	2.395.398	2.395.398	2.395.398	2.395.398
<b>Azione 3 - Approntamento ed impiego delle unità operative per l'espletamento dei compiti militari delle forze terrestri</b>	8.479.894	8.479.894	8.884.499	8.884.499	5.554.499	5.554.499
<b>Azione 4 - Formazione militare del personale delle forze terrestri</b>	15.908.794	15.908.794	15.899.294	15.899.294	15.899.294	15.899.294
<b>Azione 5 - Sostegno logistico e supporto territoriale delle forze terrestri</b>	509.014.039	509.014.039	451.192.440	451.192.440	450.022.440	450.022.440
<b>Azione 6 - Approntamento, impiego e ricondizionamento dei Comandi e Reparti delle forze terrestri per le missioni internazionali</b>	89.070.814	89.070.814	0	0	0	0
<b>Azione 7 - Gestione e assistenza per il personale delle forze terrestri</b>	26.068.492	26.068.492	26.345.357	26.345.357	26.345.357	26.345.357

*Tab. 4 (segue)*

**MARINA MILITARE****Missione 5 - Difesa e sicurezza del territorio****Programma 3 - Approntamento e impiego delle forze marittime**

	2023		2024		2025	
	Cp	cs	cp	cs	cp	cs
	2.405.554.582	2.442.232.300	2.296.796.252	2.296.796.252	2.294.908.209	2.294.908.209
<b>Azione 1</b> - Spese di personale per il programma	2.041.074.971	2.041.774.971	2.053.288.069	2.053.288.069	2.052.300.026	2.052.300.026
<b>Azione 2</b> - Comando, pianificazione, coordinamento e controllo di vertice delle forze marittime	2.561.650	2.861.650	2.561.650	2.561.650	2.561.650	2.561.650
<b>Azione 3</b> - Approntamento ed impiego delle unità operative per l'espletamento dei compiti militari delle forze marittime	16.403.850	17.382.300	10.144.983	10.144.983	9.478.983	9.478.983
<b>Azione 4</b> - Formazione militare del personale delle forze marittime	12.316.832	12.576.832	12.298.740	12.298.740	12.298.740	12.298.740
<b>Azione 5</b> - Sostegno logistico e supporto territoriale delle forze marittime	244.118.137	264.368.137	206.233.464	206.233.464	205.999.464	205.999.464
<b>Azione 6</b> - Approntamento, impiego e ricondizionamento dei Comandi e Reparti delle forze marittime per le missioni internazionali	76.809.796	90.649.064	0	0	0	0
<b>Azione 7</b> - Gestione e assistenza del personale delle forze marittime	12.269.346	12.619.346	12.269.346	12.269.346	12.269.346	12.269.346

*Tab. 4 (segue)*

**AERONAUTICA MILITARE****Missione 5 - Difesa e sicurezza del territorio****Programma 4 - Approntamento e impiego delle forze aeree**

	2023		2024		2025	
	Cp	cs	cp	cs	cp	cs
	3.038.247.886	3.038.249.547	2.871.509.382	2.871.509.382	2.805.855.330	2.805.855.330
<b>Azione 1</b> - Spese di personale per il programma	2.587.802.684	2.587.804.345	2.547.608.735	2.547.608.735	2.504.726.721	2.504.726.721
<b>Azione 2</b> - Comando, pianificazione, coordinamento e controllo di vertice delle forze aeree	1.974.118	1.974.118	1.974.118	1.974.118	1.974.118	1.974.118
<b>Azione 3</b> - Approntamento ed impiego delle unità operative per l'espletamento dei compiti militari delle forze aeree	42.121.924	42.121.924	30.855.724	30.855.724	30.050.689	30.050.689
<b>Azione 4</b> - Formazione militare del personale delle forza aeree	29.151.614	29.151.614	29.397.414	29.397.414	27.800.637	27.800.637
<b>Azione 5</b> - Sostegno logistico e supporto territoriale delle forze aeree	245.449.461	245.449.461	213.807.285	213.807.285	212.332.276	212.332.276
<b>Azione 6</b> - Trasporto aereo di Stato	38.011.767	38.011.767	40.169.981	40.169.981	21.374.764	21.374.764
<b>Azione 7</b> - Approntamento, impiego e ricondizionamento dei Comandi e Reparti delle forze aeree per le missioni internazionali	86.040.193	86.040.193	0	0	0	0
<b>Azione 8</b> - Gestione e assistenza per il personale delle forze aeree	7.696.125	7.696.125	7.696.125	7.696.125	7.596.125	7.596.125

*Tab. 4 (segue)*

**ARMA DEI CARABINIERI****Missione 5 - Difesa e sicurezza del territorio****Programma 1 - Approntamento e impiego Carabinieri per la difesa e la sicurezza**

	2023		2024		2025	
	Cp	cs	cp	cs	cp	cs
	7.089.960.366	7.100.025.334	7.229.416.219	7.229.416.219	7.263.980.797	7.263.980.797
<b>Azione 1</b> - Spese di personale per il programma	6.298.913.757	6.298.913.923	6.392.473.403	6.392.473.403	6.404.283.881	6.404.283.881
<b>Azione 2</b> - Comando, pianificazione, coordinamento e controllo di vertice. Sostegno logistico e amministrativo	344.474.272	344.539.074	362.056.574	362.056.574	360.676.452	360.676.452
<b>Azione 3</b> - Approntamento ed impiego delle unità operative per l'espletamento dei compiti militari e di polizia	108.918.298	108.918.298	108.918.298	108.918.298	108.918.298	108.918.298
<b>Azione 4</b> - Formazione ed addestramento del personale	15.869.614	15.869.614	15.469.614	15.469.614	15.469.614	15.469.614
<b>Azione 5</b> - Ammodernamento/Rinnovamento dello Strumento Operativo	259.319.150	269.319.150	291.137.540	291.137.540	315.271.762	315.271.762
<b>Azione 6</b> - Gestione e assistenza del personale dell'Arma	59.360.790	59.360.790	59.360.790	59.360.790	59.360.790	59.360.790
<b>Azione 7</b> - Approntamento, impiego e ricondizionamento dei Comandi e Reparti dell'Arma dei Carabinieri per le missioni internazionali	3.104.485	3.104.485	0	0	0	0

*Tab. 4 (segue)*

<b>ARMA DEI CARABINIERI</b>						
<b>Missione 18 - Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente</b>						
<b>Programma 17 - Approntamento e impiego Carabinieri per la tutela forestale, ambientale e agroalimentare</b>						
	<b>2023</b>		<b>2024</b>		<b>2025</b>	
	<b>Cp</b>	<b>cs</b>	<b>cp</b>	<b>cs</b>	<b>cp</b>	<b>cs</b>
	<b>506.053.829</b>	<b>507.491.829</b>	<b>518.504.457</b>	<b>518.504.457</b>	<b>533.581.401</b>	<b>533.581.401</b>
<b>Azione 1 - Spese di personale per il programma</b>	466.038.187	466.038.187	478.472.637	478.472.637	493.549.581	493.549.581
<b>Azione 2 - Gestione e assistenza del personale dei Carabinieri per la tutela forestale, ambientale e agroalimentare</b>	6.508.674	6.508.674	6.508.674	6.508.674	6.508.674	6.508.674
<b>Azione 3 - Prevenzione e repressione dei reati agro-ambientali e sicurezza alimentare</b>	2.657.855	2.657.855	2.661.774	2.661.774	2.662.616	2.662.616
<b>Azione 4 - Controllo del territorio per il contrasto ai reati in danno all'ambiente, alla fauna e alla flora</b>	8.837.294	8.837.294	8.839.737	8.839.737	8.838.895	8.838.895
<b>Azione 5 - Protezione del territorio e contrasto all'aggressione degli ecosistemi agro-forestali</b>	8.794.891	8.794.891	8.798.348	8.798.348	8.798.348	8.798.348
<b>Azione 6 - Salvaguardia della biodiversità anche in attuazione di convenzioni internazionali, tutela e gestione delle aree naturali protette, educazione e monitoraggio ambientale</b>	13.216.928	14.654.928	13.223.287	13.223.287	13.223.287	13.223.287

*Tab. 4 (segue)*

**STATO MAGGIORE DELLA DIFESA****Missione 5 - Difesa e sicurezza del territorio****Programma 9 - Approntamento e impiego dei Comandi e degli Enti interforze dell'Area tecnico-operativa**

	2023		2024		2025	
	cp	cs	cp	cs	cp	cs
	890.899.342	890.899.342	897.348.846	897.348.846	903.165.454	903.165.454
<b>Azione 1</b> - Spese di personale per il programma	555.531.656	555.531.656	550.629.582	550.629.582	549.995.285	549.995.285
<b>Azione 2</b> - Comando, pianificazione, coordinamento e controllo di vertice interforze - area tecnico-operativa	1.641.501	1.641.501	1.641.501	1.641.501	1.641.501	1.641.501
<b>Azione 3</b> - Acquisizione e mantenimento delle qualifiche e della capacità operativa delle unità	33.994.147	33.994.147	153.964.147	153.964.147	159.964.147	159.964.147
<b>Azione 4</b> - Formazione militare del personale dei Comandi e degli Enti interforze dell'Area tecnico-operativa	3.643.196	3.643.196	3.778.644	3.778.644	3.778.644	3.778.644
<b>Azione 5</b> - Sostegno logistico e supporto territoriale dei Comandi e degli Enti interforze dell'Area tecnico-operativa	152.331.065	152.331.065	118.857.005	118.857.005	118.857.005	118.857.005
<b>Azione 6</b> - Gestione e assistenza del personale militare dell'area tecnico-operativa interforze	68.977.967	68.977.967	68.477.967	68.477.967	68.928.872	68.928.872
<b>Azione 7</b> - Servizi generali e supporto alle missioni internazionali	74.779.810	74.779.810	0	0	0	0

*Tab. 4 (segue)*

## 2. VALORE PUBBLICO, *PERFORMANCE* E ANTICORRUZIONE

### 2.1 Valore Pubblico

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

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

Attraverso la “Carta dei Servizi” ogni ente pubblico erogatore di servizi, anche allo scopo 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 soggetto erogatore del servizio pubblico e utente, basato su:

- indicazione e definizione degli *standard* e della qualità del servizio;
- semplificazione delle procedure anche tramite la loro informatizzazione;
- costruzione degli elementi che strutturano il pacchetto dei servizi;
- promozione del servizio e verifica del rispetto degli *standard* dello stesso;
- predisposizione di procedure di ascolto e *customer/citizen satisfaction* di semplice comprensione e di facile utilizzazione;
- apposite forme di tutela in caso di eventuali disservizi;
- coinvolgimento e partecipazione del cittadino-utente alla definizione del progetto.

La Carta dei Servizi del Ministero della difesa elenca le attività del Dicastero suscettibili di tradursi in servizi all'utenza accessibili a domanda individuale; i cittadini, in qualità di utenti esterni, esprimendo il proprio grado di soddisfazione, partecipano attivamente al processo di misurazione della *performance* organizzativa. Allo stesso modo, gli utenti interni dell'Amministrazione vi prendono parte relativamente a taluni servizi strumentali e di supporto identificati specificamente. I cittadini, inoltre, ai sensi dell'art. 19-bis, comma 1, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, hanno la possibilità di comunicare al Ministero della Difesa o all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)<sup>3</sup>, il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati dalla Difesa stessa con riferimento al citato decreto ministeriale.

In tale contesto, nel 2022 la Difesa ha proseguito la rilevazione della *customer/citizen satisfaction* di una parte dei servizi inclusi nella Carta dei Servizi mediante la compilazione volontaria di questionari cartacei resi disponibili direttamente presso gli enti erogatori dei diversi servizi. I questionari sono stati predisposti su moduli recanti appositi spazi per l'indicazione delle generalità del compilatore, della tipologia del servizio fruito, del luogo e della data in cui ciò si è verificato, della struttura che ha erogato il servizio, del giudizio complessivo sullo stesso. Quest'ultimo viene espresso ricorrendo a simboli grafici (c.d. *emoticon*) corrispondenti a quattro livelli di gradimento (molto soddisfatto, soddisfatto, parzialmente soddisfatto, non soddisfatto).

Per facilitare la rilevazione del livello di gradimento dell'utenza e, al contempo ampliare, la platea dei valutatori, è stata sviluppata una specifica soluzione consente anche un accesso telematico (*internet* e telefono) per la manifestazione del gradimento degli utenti. In prospettiva si sta valutando tecnologia *internet open source* di utilizzo facile e intuitivo, accessibile tramite gli ordinari sistemi telematici e informativi pubblici e non classificati della Difesa.

Il grado di soddisfazione dei cittadini è un elemento strategico da tenere in considerazione ai fini del miglioramento continuo della *performance* dell'Amministrazione. In tale ottica il Ministero della difesa persegue una politica tesa al costante miglioramento della qualità dei servizi resi, che tiene conto dei

---

<sup>3</sup> L'OIV ha sviluppato un proprio questionario di *customer satisfaction* reperibile al seguente *link* del sito istituzionale del Ministero della difesa: [https://www.difesa.it/Customer\\_Satisfaction/Pagine/Rilevazione\\_grado\\_soddisfazione.aspx](https://www.difesa.it/Customer_Satisfaction/Pagine/Rilevazione_grado_soddisfazione.aspx)

giudizi dei cittadini e dagli utenti, anche in linea con gli indirizzi impartiti dalla Funzione Pubblica (in particolare con le Linee Guida n. 4/2019) per la valorizzazione della “valutazione partecipativa”: un innovativo approccio in corso di implementazione che, nell’ottica del *performance management*, integra l’azione amministrativa con il punto di vista degli utenti in un circuito in cui i destinatari di servizio/attività non esprimono solo il livello di gradimento ma le informazioni che rendono sono integrate nel processo decisionale ai fini della programmazione futura, definendo il livello di servizio/attività che la P.A. si deve porre come obiettivo.

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

## 2.2 Performance

Per affrontare al meglio le sfide alla sicurezza e difesa che si pongono al nostro Paese e sostenere il ruolo e le ambizioni dell’Italia nei presenti e futuri scenari di crescente confronto sul piano geopolitico, militare ed economico, sono necessarie visione strategica, agilità nei processi decisionali, efficacia negli scenari di impiego e avanguardia tecnologica.

Ciò è quanto mai vero nell’odierno contesto geopolitico, caratterizzato dalla nascita di nuove dimensioni dell’attività storico-politica, di nuovi domini di sicurezza in cui lo spazio-tempo, e di conseguenza la velocità di pensiero, di azione e di autocritica costruttiva, dovranno essere i cardini di un’architettura politico-militare della Difesa sempre più dinamica, adattiva e snella.

Occorrerà, quindi, realizzare un Sistema Difesa sinergico nelle sue componenti, che esprima capacità all’avanguardia dello spettro operativo, in grado 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 e, soprattutto, baluardo credibile di difesa e sicurezza.

Gli assi portanti di tale approccio, perciò, saranno:

- ✓ **Piena sinergia delle componenti.** Lo Strumento militare deve essere uno Strumento integrato e multidominio. Il raggiungimento di questo obiettivo presuppone, da una parte, l’adozione di una policy di formazione del personale della Difesa orientata alla massima integrazione, dall’altra, una profonda evoluzione dello stesso strumento in chiave interforze sotto il profilo ordinativo, logistico, tecnologico e anche normativo.
- ✓ **Sviluppo capacitivo ed efficacia d’impiego.** La capacità di generare sicurezza è strettamente correlata alla capacità di impiego delle innovazioni tecnologiche. Perché ciò sia possibile, tuttavia, è necessario che vi sia certezza e stabilità nei finanziamenti nonché autonomia strategica del Paese nella ricerca scientifica e tecnologica. In quest’ottica una base industriale solida e tecnologicamente avanzata, non vulnerabile a tentativi di penetrazione straniera ed in grado di sostenere la propria proiezione internazionale assume una valenza strategica per il Paese, presidio della sovranità tecnologica che si estrinseca attraverso capacità militari evolute.
- ✓ **Rapidità dei processi decisionali.** Per poter essere sempre al passo con i cambiamenti dell’ambiente in cui si opera è necessaria una rapidità decisionale che permetta di anticipare le mosse dell’avversario e di maturare un vantaggio competitivo rispetto alle possibili minacce. A tal fine occorre, da un lato, avvicinare quanto più possibile le decisioni ai centri dove risiedono le competenze, dall’altro, perseguire e conservare un vantaggio cognitivo attraverso un approccio di pensiero aperto all’innovazione continua e alle contaminazioni con conoscenze ed esperienze esterne al perimetro della Difesa.
- ✓ **Integrazione e leadership nei meccanismi di alleanza, coalizione e nei rapporti bilaterali.** E’ di fondamentale importanza accrescere la rilevanza e la capacità del nostro Paese di influenzare processi e operazioni in ambito internazionale, anche a mente di quanto previsto dall’articolo 3 del Trattato Atlantico secondo cui ogni Nazione deve mantenere e sviluppare la propria capacità individuale di resistere ad un attacco armato. Ciò presuppone un impegno nella formazione e nell’addestramento del personale per qualificare ulteriormente e a tutti i livelli la

presenza del Paese in seno alle alleanze/coalizioni di riferimento, accompagnato dall'adozione di una postura più matura nei confronti delle operazioni militari che renda possibile un maggiore coinvolgimento nei processi di pianificazione e permetta di esprimere una capacità nazionale di comando e controllo di tali operazioni.

- ✓ **Credibilità dello Strumento di Difesa.** Per assicurare credibilità allo Strumento militare è necessario colmare ogni possibile divario tra il livello di ambizione dichiarato e la realtà, In quest'ottica occorre migliorare la qualità e la quantità delle attività addestrative complesse, nazionali e internazionali, conseguire e mantenere un equilibrio nelle consistenze organiche del personale necessarie per assicurare i compiti istituzionali, promuovere e perseguire obiettivi sociali (ad esempio sotto il profilo ambientale ed energetico) per rappresentare riferimento e modello per cittadini e territori, contribuire allo sviluppo e alla diffusione di una "cultura della Difesa" che aiuti a percepire lo Strumento Militare nazionale come efficace ed apprezzato in tutto il mondo, utile alla tutela degli interessi nazionali quale strumento di politica estera nonché formidabile volano di crescita per il Paese.

### 2.2.1 Priorità Politiche dell'Amministrazione

In relazione al contesto di riferimento delineato, l'Atto di Indirizzo per l'avvio del ciclo integrato di programmazione della *performance* e di formazione del bilancio di previsione per l'esercizio finanziario 2023 e la programmazione pluriennale 2024-2025 approvato in data 31 marzo 2022 ha delineato le Priorità Politiche (PP) per il triennio 2023-2025 (**Allegato B**)<sup>4</sup>.

### 2.2.2 Il processo di programmazione degli obiettivi dell'Amministrazione

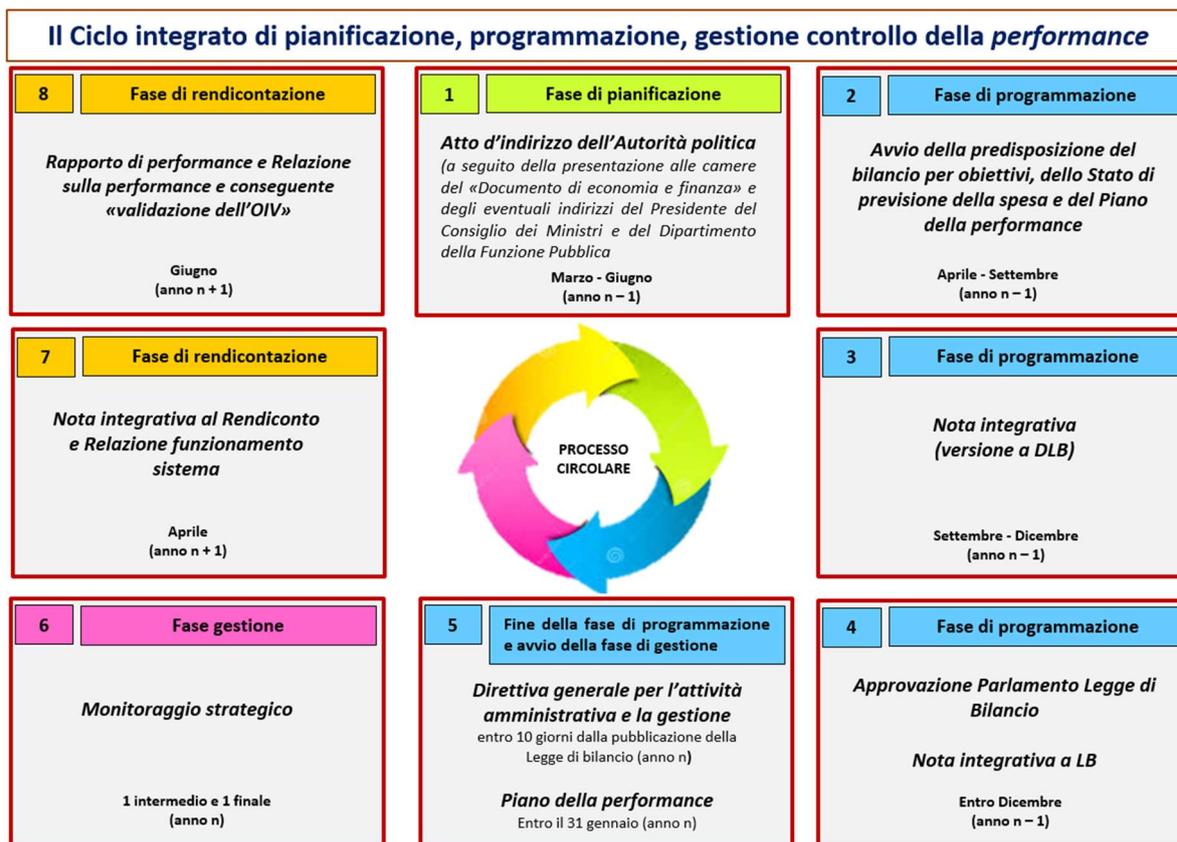
Il processo di programmazione del Dicastero:

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

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

---

<sup>4</sup> Le Priorità Politiche del Dicastero, alla data di approvazione del presente Piano, sono in corso di aggiornamento.



**Fig. 1**

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

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 Priorità Politiche (livello politico-militare), con un orizzonte di medio periodo (1-3 anni).

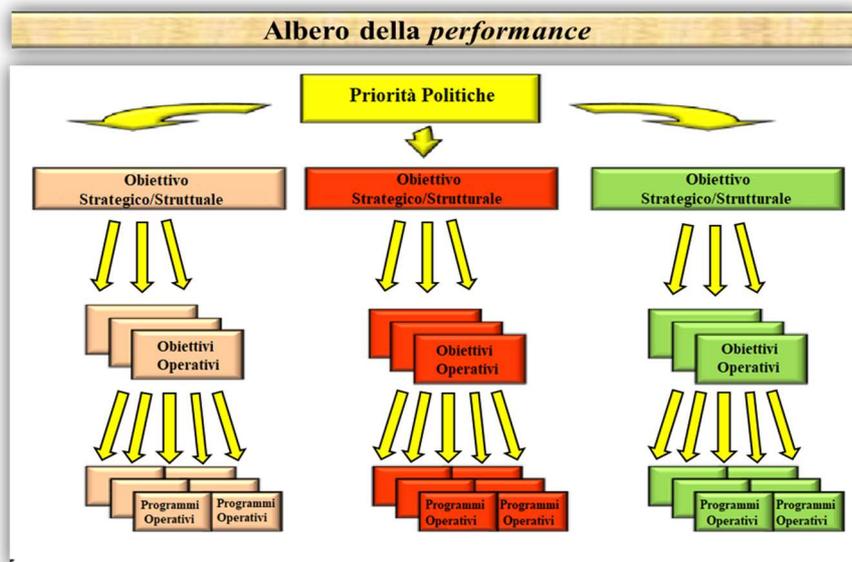
La funzione di controllo di gestione è attestata, invece, al livello strategico-militare (Capo di Stato Maggiore della Difesa) e a livello operativo (Capi di Forza Armata e Comandante Generale dell’Arma dei Carabinieri) che traducono tale “visione” in specifici obiettivi intermedi/subordinati per tutta la Difesa. Entrambe le funzioni sono connotate da interazioni operative in quanto la funzione di controllo di gestione concorre con quella di controllo strategico supportandola in termini di misurazione dell’efficienza e dell’economicità dei processi di gestione individuati per l’attuazione delle strategie di medio/lungo periodo.

In tale ottica, ciascuna Priorità Politica è realizzata attraverso i discendenti Obiettivi Strategici/Strutturali (**OBS**), programmati su base triennale, declinati in obiettivi di livello subordinato (primo, secondo e terzo livello), nonché misurati attraverso uno o più indicatori di performance, per i quali, in relazione alle risorse finanziarie disponibili, viene stimato, per ciascuno degli anni del triennio di programmazione, il valore target che l’Amministrazione dovrà raggiungere a conclusione dell’esercizio finanziario<sup>5</sup>. Tutti gli obiettivi, per ciascun esercizio finanziario del triennio 2023-2025, sono consultabili sul Sistema Informativo Finanziario Amministrazione Difesa (SIFAD).

<sup>5</sup> In coerenza con quanto indicato nella nota-circolare n. 2/2022 dell’11 ottobre 2022 del Dipartimento della Funzione Pubblica, la Difesa valorizza il tema del contributo che può essere apportato dalle amministrazioni pubbliche agli obiettivi legati al risparmio e all’efficientamento energetico. In proposito un espresso riferimento è contenuto nella Priorità Politiche di cui all’Atto di Indirizzo in data 31 marzo 2022 (vds. Priorità Politica n. 3.18 – Allegato B).

L'albero della *performance* è la mappa logica che specifica i legami che intercorrono tra le aree strategiche (Priorità Politiche), gli obiettivi specifici di primo livello (obiettivi strategici/strutturali - **OBS**) e quelli di secondo (Obiettivi operativi - **OBO**) e terzo livello (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* recante gli obiettivi specifici del Ministero della difesa è, pertanto, strutturato come indicato nella **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 2023-2025.



**Fig. 2**

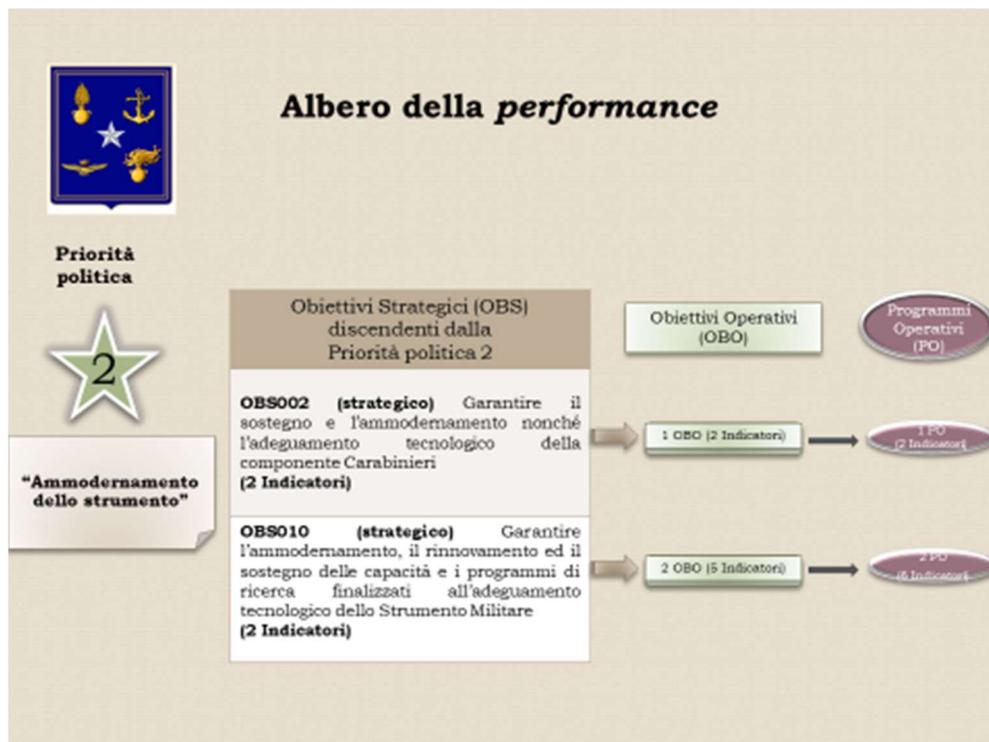
**ALBERO DELLA PERFORMANCE**  
In numeri

PP	1° Livello		2° Livello		3° Livello	
	OBS	Ind.	OBO	Ind.	PO	Ind.
1	6	19	7	24	39	95
2	2	4	3	7	3	8
3	6	14	13	36	59	150
<b>Totali</b>	<b>14</b>	<b>37</b>	<b>23</b>	<b>67</b>	<b>101</b>	<b>253</b>

**Fig. 3**



*Fig. 4*



*Fig. 5*



**Fig. 6**

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

### 2.2.3 Gli obiettivi individuali

Per il 2023, l'aggiornamento del nuovo sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale, in collegamento con quella organizzativa, del personale civile – dirigente e non dirigente – dell'Amministrazione della Difesa è stato assunto come obiettivo preminente, a mente dell'art. 7, comma 1, del d.lgs. n. 150/2009 nonché in linea con la priorità politica delineata nel citato Atto di Indirizzo per l'E.F. 2023 e la programmazione pluriennale 2024-2025.

Con il predetto aggiornamento l'Amministrazione provvederà ad adeguare i contenuti del sistema al quadro regolatorio vigente indotto dalle novità sopravvenute nonché, tenuto conto del contesto organizzativo ed operativo interno, alle indicazioni fornite dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica, in particolare, con le “Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche” n.4 - novembre 2019 per quanto concerne la *performance* organizzativa e le “Linee guida per la misurazione e valutazione della *performance* individuale” n. 5 - dicembre 2019, intervenute a dettagliare quanto già previsto nelle precedenti Linee guida n. 2-dicembre 2017.

In sede di revisione sarà, inoltre, meglio declinato il collegamento tra la *performance* organizzativa attesa e quella individuale dei dirigenti, legata alla programmazione annuale.

Nelle more del predetto aggiornamento, a tutti i dirigenti civili – con incarico di livello sia generale che non generale – sono stati attribuiti, in aderenza a quanto previsto dal vigente sistema di valutazione di riferimento (D.M. 29 settembre 2016), gli obiettivi di *performance* da conseguire nell'anno 2023 con il relativo set di indicatori/*target* per la misurazione del loro grado di raggiungimento. Anche il personale

non dirigente è stato destinatario degli obiettivi individuali per il 2023, in aderenza a quanto statuito dal pertinente sistema di valutazione (D.M. 10 novembre 2015).

Il complesso degli obiettivi dei dirigenti civili con incarico di livello generale è approvato e pubblicato nel contesto del presente Piano (**Allegato I**). Gli obiettivi organizzativi assegnati ai dirigenti generali contribuiscono direttamente alla realizzazione degli obiettivi delle unità organizzative centrali e di vertice da essi dirette<sup>6</sup>.

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

L'articolo 24 del Codice dell'Ordinamento Militare 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 del personale civile e del Consiglio interforze sulla prospettiva di genere.

##### **Comitato unico di garanzia per le pari opportunità**

Tra i compiti che le Direttive della Presidenza del Consiglio dei ministri assegnano ai Comitati (CUG), rientrano proposte di azioni positive per favorire l'uguaglianza sostanziale tra uomini e donne sul lavoro, nonché l'individuazione di processi e ruoli (tra i quali il/la Consigliere/a di fiducia), a presidio di un'organizzazione lavorativa più inclusiva e rispettosa della parità di genere.

Nel 2022 e in attuazione di quanto previsto dal Piano di Azioni Positive 2022-2024, il CUG Difesa si è impegnato nel fornire supporto ai Consiglieri di Fiducia di nuova nomina e nell'elaborazione di un nuovo Codice di condotta per la prevenzione e il contrasto alle discriminazioni e la tutela dell'integrità e della dignità delle persone, volto a sostituire il precedente risalente al 2008 e limitato al contrasto delle molestie sessuali.

Per il 2023, all'esito delle procedure di interpello - in fase di espletamento - per il conferimento di diversi incarichi dirigenziali di livello generale attualmente vacanti, è prevista la designazione del nuovo Presidente del Comitato, considerata anche la scadenza dell'Organismo prevista per il mese di novembre che renderà necessario procedere al suo integrale rinnovo. Quanto al collegamento con il ciclo della *performance*, il Presidente del CUG concorrerà alla realizzazione-riprogrammazione (per il ciclo successivo) degli obiettivi dell'Amministrazione nelle materie di competenza dell'Organismo, anche alla luce delle recenti (ottobre 2022) Linee Guida della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica e Dipartimento per le pari opportunità sulla “parità di genere nell'organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le pubbliche amministrazioni”.

Il 18 gennaio 2023 il Segretario generale della difesa/DNA ha adottato il Piano Triennale di Azioni Positive 2023-2025 del Ministero della difesa (**Allegato F**), contenente sia misure tese a rimuovere gli ostacoli che impediscono la piena realizzazione delle pari opportunità di lavoro, sia proposte e soluzioni per incrementare il benessere organizzativo e favorire l'ulteriore affermazione della cultura del rispetto della dignità delle lavoratrici e dei lavoratori. Le azioni ivi indicate possono inquadrarsi in cinque direttrici:

- promozione del benessere organizzativo ed individuale;
- conciliazione lavoro/vita privata;
- formazione, sensibilizzazione, comunicazione;
- promozione del ruolo del CUG e del/la Consigliere/a di Fiducia;
- promozione della salute e della sicurezza sul lavoro.

In prospettiva, la Difesa continuerà a sviluppare e consolidare azioni a supporto della parità e del benessere organizzativo, quali indispensabili precondizioni per la valorizzazione del personale e la crescita dei livelli di efficienza dell'Amministrazione. In particolare, si lavorerà nel rafforzamento del ruolo del CUG e dei Consiglieri di Fiducia come strumenti di prevenzione e contrasto ad ogni forma di discriminazione e “antenne” interne all'organizzazione sullo stato di benessere negli ambienti lavorativi.

---

<sup>6</sup> Sono fatti salvi gli obiettivi connessi a eventuali incarichi ulteriori conferiti ai sensi dell'articolo 19, comma 10, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

Inoltre, si darà ulteriore impulso alle collaborazioni con gli altri organismi che si occupano di tali materie, in modo da sostenere insieme il cambiamento culturale ed organizzativo necessario a promuovere il senso di appartenenza e motivazione e, al tempo stesso, incidere sui risultati dell'azione amministrativa. In prospettiva, si potrà valutare la possibilità di valorizzare ulteriormente il CUG in funzione di prevenzione della corruzione, atteso che la promozione del benessere, il riconoscimento del merito, la trasparenza e l'assenza di discriminazioni rappresentano un valido argine ai fenomeni corruttivi.

Per completezza, nell'azione programmatica del CUG assumono grande rilevanza le misure volte alla valorizzazione delle persone con disabilità, anche nell'ottica del supporto all'Amministrazione per l'istituzione della figura del Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità ai sensi dell'articolo 39-ter del decreto legislativo n. 165/2001.

### **Consiglio interforze sulla prospettiva di genere**

Nell'ambito delle disposizioni legislative in materia di revisione dell'assetto organizzativo e strutturale delle Forze Armate è stato previsto il Consiglio Interforze sulla Prospettiva di Genere, quale organo destinato ad assistere il Capo di Stato Maggiore della Difesa 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 alla UNSCR n. 1325 (2000).

Le azioni discendenti dalle attività del Consiglio, riferite alla componente militare della Difesa, sono attuate dalla Sezione Politiche di Genere del I Reparto dello Stato Maggiore della Difesa. Nel 2022 il Consiglio ha pianificato azioni di:

- promozione di disposizioni riguardanti il personale militare femminile (ad esempio in tema di elenco dei lavori insalubri per le donne in gravidanza);
- formazione e addestramento in materia di pari opportunità e prospettiva di genere (realizzazione del 4° corso per *Gender Matter Focal Point Expert* e del 6° corso per *Gender Advisor*);
- partecipazione a vari consessi nazionali (es. Osservatorio per la redazione del Piano Strategico Nazionale in attuazione della 'Convenzione di Istanbul', Osservatorio sulla Strategia nazionale per la parità e Comitato Interministeriale per i Diritti Umani presso il MAECI per la redazione della IV edizione del Piano Nazionale sulla Risoluzione 1325 "Donne, pace e sicurezza") e internazionali (*NATO Committee in gender perspective; Female Leaders in Security Defence* nell'ambito della *South-East Europe Defense Ministerial; 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 con Tunisia e Kosovo;
- realizzazione di molteplici iniziative di comunicazione esterna in varie sedi sulle tematiche della parità e della condizione femminile nelle Forze armate.

## **2.3 Rischi corruttivi e trasparenza**

### **2.3.1 Ambito di applicazione e organizzazione**

La Sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" si iscrive nell'alveo dei principi costituzionali relativi alla Pubblica Amministrazione e, in particolare, negli articoli 97<sup>7</sup> e 98<sup>8</sup> della Costituzione. Per quanto attiene alla Difesa, occorre altresì considerare gli articoli 52<sup>9</sup> e 103, co. 3<sup>10</sup>, in cui, tra l'altro, si affermano per il

---

<sup>7</sup> Buon andamento ed imparzialità.

<sup>8</sup> Servizio esclusivo della Nazione.

<sup>9</sup> Sacro dovere della difesa della Patria.

<sup>10</sup> Giurisdizione penale militare.

personale militare “*limitazioni nell’esercizio di alcuni [...] diritti, nonché l’osservanza di particolari doveri nell’ambito dei principi costituzionali*”<sup>11</sup>”.

In un contesto sempre più attento alla cultura della prevenzione della corruzione e della trasparenza si inseriscono la legge n. 190/2012 e il D.lgs. n. 33/2013. La presente Sezione, muovendo dalle norme vigenti, dalle indicazioni contenute nel Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2022 approvato dall’ANAC, nonché dalle linee guida, dagli orientamenti e dalle indicazioni della stessa Autorità, tiene conto della normativa generale e dello speciale ordinamento militare di cui al D.lgs. n. 66 del 2010 (Codice dell’ordinamento militare) e al discendente D.P.R. n.90/2010 (Testo Unico delle disposizioni regolamentari in materia militare). Al contempo recepisce e attua quanto espresso dal Vertice del Dicastero nell’Atto di indirizzo per il 2023<sup>12</sup>, che, nell’ambito della Priorità Politica n. 3<sup>13</sup>, sottolinea l’esigenza di continuare a dare attuazione agli adempimenti in materia di prevenzione della corruzione, promozione della trasparenza e dell’integrità, implementazione delle misure previste e loro aggiornamento e di proseguire nella puntuale azione di sensibilizzazione verso il personale che ricopre incarichi a più alto rischio corruttivo.

A livello metodologico la presente Sezione, adottata in continuità con i pregressi Piani Triennali per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza, mira al costante sviluppo ed aggiornamento delle strategie volte alla prevenzione delle situazioni che evidenziano una distorsione dell’azione amministrativa. In coerenza con l’esigenza di un miglioramento continuo, nel prossimo triennio si conferma l’intento di proseguire nella razionalizzazione dei processi esistenti, dedicando una particolare attenzione all’analisi dell’impatto delle misure e al consolidamento del documento con l’obiettivo, con l’apporto di tutti i Referenti anticorruzione, di migliorarne la qualità ed efficacia.

La legge n. 190/2012 nel nostro ordinamento rappresenta la base dei quattro pilastri della moderna normativa in materia di anticorruzione ossia:

- una continua attività di informazione e formazione<sup>14</sup> in favore di tutto il personale, in particolare quello destinato a incarichi maggiormente esposti a rischio corruttivo;
- le misure di prevenzione<sup>15</sup> (quelle generali previste dal PNA e quelle specifiche del presente documento) per abbattere il rischio di condotte di natura corruttiva;
- la trasparenza della P.A., al fine di rendere partecipi tutti i cittadini sull’operato della stessa, in particolar modo a mezzo degli istituti dell’accesso civico<sup>16</sup> e dell’accesso civico generalizzato<sup>17</sup>;
- una ciclica attività di controllo e vigilanza<sup>18</sup> sull’operato delle articolazioni dipendenti e sull’effettiva attuazione delle misure preventive e correttive.

---

<sup>11</sup> Art. 1465 del D.lgs. n.66 del 15 marzo 2010 (*Diritti riconosciuti dalla Costituzione*).

<sup>12</sup> Atto di indirizzo per l’avvio del ciclo integrato di programmazione della *performance* e di formazione del bilancio di previsione per l’E.F. 2023 e la programmazione pluriennale 2024-2025 del 31 marzo 2022.

<sup>13</sup> Priorità Politica 3: *Revisione della governance, razionalizzazione dell’organizzazione, miglioramento dei processi e gestione delle risorse umane*. Come già evidenziato in precedenza, le Priorità Politiche, alla data di approvazione del presente Piano, risultano in corso di aggiornamento.

<sup>14</sup> Richiamata nell’ art. 15 co. 3 del Codice di comportamento dei Dipendenti del Ministero della Difesa (per ulteriori elementi di dettaglio, si rimanda all’Annesso 5, para 7).

<sup>15</sup> Vds. infra, paragrafo 2.3.15.

<sup>16</sup> Art. 5, co. 1 del D.lgs. 33/2013.

<sup>17</sup> Art. 5, co. 2 del D.lgs. 33/2013.

<sup>18</sup> Richiamata nell’art. 15 commi 1 e 2 del Codice di comportamento dei dipendenti del Ministero della Difesa.



Figura 7 - I pilastri dell'anticorruzione

I destinatari della presente Sezione sono tutti coloro che lavorano per l'Amministrazione Difesa, ivi compresi i collaboratori delle società controllate o comunque vigilate dal Ministero della Difesa, 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<sup>19</sup>.

### 2.3.2 Organizzazione prevenzionale anticorruptiva del Ministero della difesa

il sistema di prevenzione della corruzione del Dicastero si basa sull'azione sinergica di una pluralità di attori, con ruoli, responsabilità e competenze differenti:

- ❖ **Il Ministro** designa il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza (RPCT) e adotta tutti gli atti d'indirizzo tesi a prevenire la corruzione.

- ❖ **Il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza**

Con decreto del Ministro della difesa in data 13 ottobre 2022 è stato confermato nella carica di Responsabile (RPCT) l'Ammiraglio Ispettore Capo (rich.- aus.) Dario d'AQUINO, Dirigente Generale militare posto alle dirette dipendenze dell'Autorità politica.

Al RPCT è garantita una posizione di autonomia nei confronti del resto dell'organizzazione. E' prevista una Struttura di Supporto che, attualmente, prevede due Uffici dedicati, rispettivamente, alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza amministrativa, a loro volta assistiti da un servizio informatico di supporto. Le competenze e responsabilità del RPCT sono riportate in **Annexo 1**.

Recependo le più recenti indicazioni dell'ANAC<sup>20</sup>, sono state individuate metodologie e procedure da attivarsi in caso di assenza, impedimento e conflitto di interessi del Responsabile. Considerata la complessità dell'organizzazione della Difesa, il RPCT è coadiuvato da Referenti (**Annexo 2**) che svolgono una costante attività informativa.

- ❖ **I Referenti della prevenzione della corruzione e della trasparenza**

Ogni Referente, nella propria area:

- presenta al RPCT una relazione annuale riportante lo stato di attuazione della presente Sezione del Piano, le risultanze dell'attività di verifica dell'efficacia delle misure di prevenzione già poste in essere nonché le proposte di eventuali nuove misure;
- indica al RPCT i dipendenti operanti nei settori più a rischio per percorsi formativi;

<sup>19</sup>Vds. infra, paragrafo 2.3.21.

<sup>20</sup>Orientamenti per la Pianificazione anticorruzione e Trasparenza 2022, in data 02.02.2022.

- riferisce al Responsabile su eventuali casi di *whistleblowing*, garantendo idonee misure a tutela dell'identità del segnalante<sup>21</sup>;
- segnala ogni altro evento che possa comportare variazioni alla valutazione del rischio;
- segnala al RPCT gli eventi corruttivi emersi ed espone la relativa valutazione in merito all'impatto sull'analisi del rischio effettuata e/o sulle misure adottate/da adottare;
- è parte attiva nel coordinamento, nella propria Unità Organizzativa, per la mappatura di processi, individuazione e valutazione dei rischi, predisposizione e attuazione delle misure di prevenzione.

#### ❖ Il personale

Ai fini della strategia di prevenzione è necessario l'apporto partecipativo di tutti i soggetti che, a vario titolo, prestano attività lavorativa. Si fa riferimento a tutto il personale del Ministero (dirigenti e non dirigenti) e a tutti i soggetti delle cui prestazioni il Ministero si avvale, compresi coloro che prestano servizio in posizione di comando, distacco o fuori ruolo, nonché i consulenti e i collaboratori, strumentali ai compiti istituzionali del Ministero.

### 2.3.3 Processo di adozione della Sezione Rischi corruttivi e trasparenza

Il processo complessivo di gestione del rischio è stato sviluppato in un'ottica partecipativa, con il coinvolgimento di tutte le strutture dell'amministrazione ai diversi livelli.

#### ❖ Soggetti interni coinvolti:

- Dirigenti delle articolazioni che, di intesa con il RPCT, hanno stilato la mappatura dei processi di competenza, effettuato l'individuazione e la valutazione del livello di rischio ed elaborato le misure per ridurre/neutralizzare le possibilità di eventi corruttivi.
- Referenti nominati presso ciascuna unità organizzativa, che hanno coordinato le sopracitate attività dei Dirigenti e ne hanno armonizzato le risultanze.
- Referenti Coordinatori d'Area che hanno svolto un'azione di coordinamento, indirizzo e raccordo dell'attività svolta da ogni singolo Referente;
- OIV, con cui il RPCT ha interagito, per definire gli obiettivi operativi inseriti nella Sezione riguardante la Performance;
- Uffici di diretta collaborazione, che hanno partecipato al processo di adozione del presente documento fornendo una preventiva approvazione dei contenuti;
- Responsabile della protezione dei dati personale;
- Dipendenti coinvolti nel processo di autoanalisi organizzativa e di mappatura dei processi.

#### ❖ Modalità di coinvolgimento degli *stakeholders*

Ai fini delle relazioni con gli *stakeholders*, occorre tener conto della specificità organizzativa della Difesa. Il Dicastero, salve le ipotesi di interventi di ordine pubblico o in favore della collettività (es. Operazione "Strade sicure" o concorsi per protezione civile), non eroga servizi di immediata percezione da parte dei cittadini. Per raggiungere l'obiettivo di un'Amministrazione condivisa, un ruolo centrale è certamente svolto dall'attività di pubblica informazione e comunicazione del Dicastero, principalmente svolto attraverso i portali Internet e Intranet, già efficacemente utilizzati per lanciare forme di consultazione degli *stakeholders* in occasione della redazione dei precedenti Piani e del Codice di comportamento dei dipendenti dell'Agenzia Industrie Difesa. Il costante aggiornamento delle informazioni contenute sui portali e il lancio *online* di procedure di consultazione continuano a essere i principali strumenti per accrescere il coinvolgimento dei portatori di interessi nell'assunzione di decisioni rilevanti in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza.

---

<sup>21</sup>Pare opportuno evidenziare che, tuttavia, ai sensi dell'art. 54-*bis* del D.lgs. 165/2001, il pubblico dipendente che voglia segnalare illeciti, nell'interesse dell'integrità della PA, deve indirizzare le segnalazioni al RPCT della propria Amministrazione, ovvero all'ANAC, o procede alla denuncia all'Autorità Giudiziaria ordinaria o a quella contabile.

### 2.3.4 Enti pubblici, Società ed enti di diritto privato controllati e partecipati del Ministero della Difesa

L'articolo 20 del D.lgs. 66/2010 dispone che sono posti sotto la vigilanza del Ministero della Difesa:

- Agenzia Industrie Difesa;
- Difesa Servizi s.p.a.;
- Opera Nazionale per i Figli degli Aviatori;
- Unione Italiana Tiro a Segno;
- Lega Navale Italiana (soggetto alla vigilanza del Ministero della Difesa di concerto con il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti);
- Cassa di Previdenza delle Forze Armate.
- Aeroclub d'Italia (soggetto alla vigilanza del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti di concerto con il Ministero della Difesa);
- Associazione della Croce Rossa Italiana (CRI), relativamente alle componenti ausiliarie alle Forze armate, nei cui confronti il controllo è limitato alla valutazione del Rapporto tecnico e di rendicontazione del contributo erogato dal Ministero<sup>22</sup>.

Come da Atto di indirizzo per l'EF 2023, rientrano nella categoria degli Enti privati sottoposti alla vigilanza del Ministero della Difesa anche:

- Associazioni Combattentistiche, d'arma e di categoria;
- Fondazioni che svolgono attività culturali, scientifiche, tecniche, assistenziali e di interesse per le Forze armate.

Il menzionato decreto specifica quali sono i molteplici aspetti su cui ricade la vigilanza del Ministero. Nei paragrafi seguenti si esaminano i profili connessi alla trasparenza relativi ai citati Enti.

### 2.3.5 Attività internazionali

Sui temi del contrasto della corruzione e della trasparenza, a livello nazionale, merita menzione il *Building Integrity (BI)*, un programma di rafforzamento delle capacità, guidato dalla NATO, che, promuovendo *best practices*, fornisce alle Nazioni un supporto per rendere più efficaci, sulle tematiche in argomento, le Istituzioni di difesa e sicurezza. L'attività formativa relativa a tale programma si svolge principalmente nella Scuola NATO di Oberammergau (Germania), oltre che negli Istituti messi a disposizione dalle Nazioni aderenti. Nello schema che segue sono riportati i dati principali relativi ai Paesi coinvolti in tale programma.

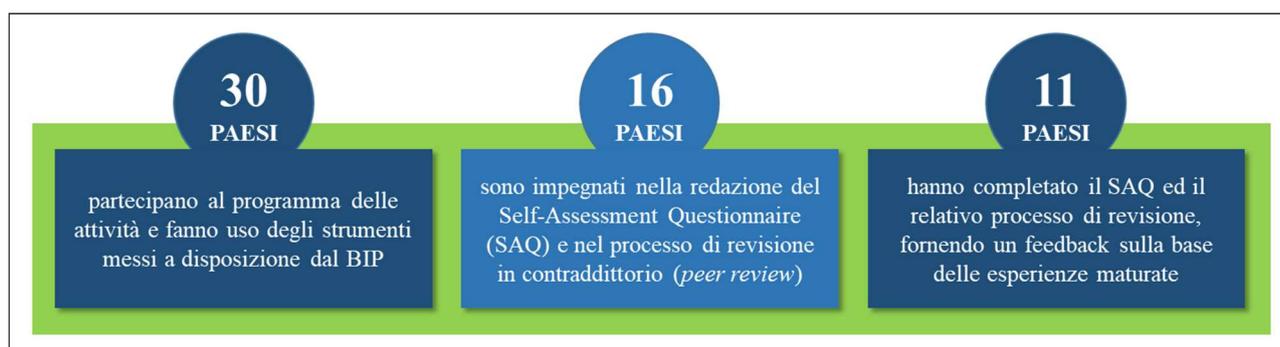


Figura 8 – Numero dei Paesi partecipanti al Building Integrity Programme.

Si segnala che il modulo “*Leadership and building integrity*”, erogato nelle sessioni di studio dell'Istituto Alti Studi per la Difesa (IASD), è stato inserito definitivamente all'interno dell'*Education and Training Opportunity Catalogue (ETOC)* della NATO, al fine di fornire al personale militare e civile di livello dirigenziale dei Paesi NATO e *partners* strumenti di conoscenza aggiornati per:

<sup>22</sup>Vds. Delibera ANAC n. 751 del 10 novembre 2021.

- esercitare le funzioni di “*senior leader*”, anche attraverso l’acquisizione di una maggiore consapevolezza dei rischi e delle responsabilità connessi alla gestione delle risorse, umane e finanziarie;
- perseguire la *good governance*, nell’ottica dell’integrità, della trasparenza e della responsabilità della conduzione pubblica.

Un accenno è anche opportuno all’attività di *Transparency International (TI)* organizzazione non governativa, *no profit, leader* nel mondo per l’azione di contrasto alla corruzione e di promozione dell’etica, presente in oltre 90 nazioni. In particolare, il *Transparency International Defence & Security (TI-DS) Programme* è un programma globale focalizzato sui settori della difesa e della sicurezza e, in quest’ottica, collabora con i Governi, le industrie del settore, le organizzazioni internazionali e la società civile. Nel 2021 TI-DS ha finalizzato il *Government Defence Integrity Index (GDII)*, che analizza il livello di trasparenza e integrità del settore della Difesa nei Paesi in valutazione. Ogni Paese viene valutato mediante 77 domande, con oltre 200 indicatori in cinque aree di rischio: politico, finanziario, del personale, operativo e relativo all’approvvigionamento di beni e servizi. Ciascun indicatore determina l’assegnazione di un punteggio in una forbice da 0 a 10. I punteggi complessivi comportano l’inserimento della Nazione in una delle fasce (da A a F) cui corrispondono altrettanti livelli di rischio. Nell’edizione 2020, l’Italia ha ottenuto 61 punti (fascia C).

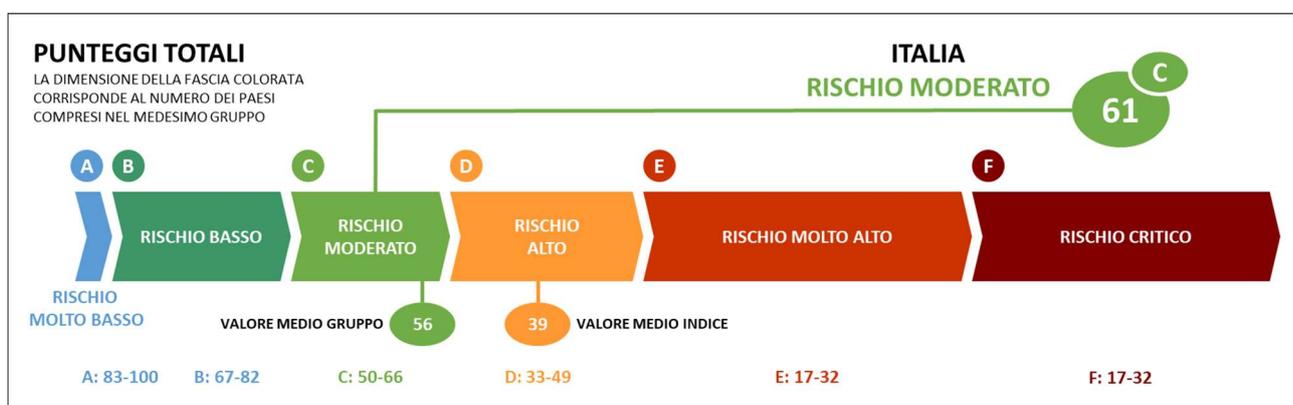


Figura 9 – Punteggio complessivo dell’Italia GDII 2020.

### 2.3.6 Analisi del contesto

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.

### 2.3.7 Il contesto interno

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 contestualizzano il sistema di prevenzione della corruzione e incidono sulla sua adeguatezza.

#### ❖ Area Tecnico-operativa

E’ l’Area del Dicastero, disciplinata nel Codice dell’Ordinamento Militare<sup>23</sup>, con i compiti di difesa e sicurezza dello Stato, del territorio nazionale e delle vie di comunicazione marittime e aeree; partecipa a missioni, anche multinazionali, per interventi a supporto della pace ed è responsabile della pianificazione generale operativa delle singole Forze armate e di quella c.d. interforze. Partecipa, inoltre, agli organismi internazionali ed europei competenti in materia di difesa e sicurezza militare,

<sup>23</sup>Vds., in particolare, gli artt. 25 e ss.

mantiene rapporti con le autorità militari degli altri Stati, provvede a informare il Parlamento sull'evoluzione del quadro strategico e degli impegni operativi. Infine esegue interventi di tutela ambientale, concorre alle attività di protezione civile e alla salvaguardia delle libere istituzioni e al bene della collettività nazionale nei casi di pubbliche calamità.

Il vertice dell'Area TO è rappresentato dal Capo di Stato Maggiore della Difesa, gerarchicamente sovraordinato ai Capi di Stato Maggiore di F.A., al Comando Operativo di Vertice Interforze, al Comandante Generale dell'Arma dei Carabinieri, limitatamente ai compiti militari devoluti alla stessa Arma, e al Segretario Generale della Difesa per le attribuzioni tecnico-operative a quest'ultimo affidate<sup>24</sup>. L'Esercito Italiano, la Marina Militare<sup>25</sup> e l'Aeronautica Militare sono le componenti operative della difesa militare. Le relative attività amministrative sono svolte da numerosi centri di spesa diffusi sul territorio nazionale, il cui numero è in progressiva riduzione nel rispetto della indicazione del Legislatore e dell'ANAC che vedono, nell'accorpamento delle stazioni appaltanti, anche una rilevante misura di prevenzione della corruzione. L'Arma dei Carabinieri ha una collocazione autonoma nella Difesa: ha il rango di Forza armata ed è forza militare di polizia a competenza generale e in servizio permanente di pubblica sicurezza. Essa dipende, tramite il Comandante Generale, dal Capo di SMD per i compiti militari. Fa capo al Ministero della Difesa per quanto concerne il personale, l'amministrazione e le attività logistiche. Dispone di un numero limitato di centri di spesa, anch'essi in corso di progressiva riduzione

#### ❖ Area Tecnico-amministrativa

Il Segretariato generale della difesa e Direzione nazionale degli armamenti (**SGD/DNA**) è il massimo organismo dell'Area Tecnico-Amministrativa della Difesa. Al suo vertice è posto il Segretario generale della difesa e Direttore nazionale degli armamenti, responsabile dell'acquisizione di sistemi d'arma e di equipaggiamenti per le Forze armate, in coerenza con le risorse assegnate. Per lo svolgimento di tali compiti, si avvale di Direzioni Tecniche (**TERRARM, NAVARM, ARMAEREO** e **TELEDIFE**), nonché di una Direzione Generale per l'acquisizione di materiali di commissariato e di servizi logistici (**COMMISERVIZI**), di una Direzione dei Lavori e del Demanio (**GENIODIFE**), di due Direzioni Generali per il personale (**PERSOMIL** e **PERSOCIV**) e una Direzione Generale per la previdenza militare (**PREVIMIL**).

#### ❖ Area Tecnico-industriale

L'Area Tecnico-industriale è costituita da stabilimenti, arsenali militari e organismi di produzione e di lavoro a carattere industriale della Difesa, per il supporto tecnico e logistico delle Forze armate i cui compiti sono sanciti dal Capo V, artt. 45 e ss. del Codice dell'Ordinamento Militare. Gli Enti dell'Area Tecnico-industriale e i centri tecnici dell'Area TO si distinguono in Enti dipendenti dai Comandi e dai Comandi logistici di Forza armata e Enti (Unità) gestiti dall'Agenzia Industrie Difesa (AID). Questa è un ente di diritto pubblico, istituita come strumento di razionalizzazione e ammodernamento delle Unità<sup>26</sup> gestite e opera secondo criteri industriali sotto la vigilanza del Ministro con la missione di portare all'equilibrio economico gli stabilimenti industriali assegnati in una logica di creazione di valore sociale ed economico per lo Stato e la collettività<sup>27</sup>.

<sup>24</sup>Art. 25, co. 2, lett. b. del D.lgs. 66/2010.

<sup>25</sup>Il Corpo delle Capitanerie di Porto, per gli aspetti di prevenzione della corruzione e trasparenza amministrativa, risale nella sfera di competenza del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti.

<sup>26</sup>Cfr. art. 22 del D.lgs. 300/99.

<sup>27</sup>Con i Decreti ministeriali del 24 aprile 2001, 24 ottobre 2001 e 29 dicembre 2016 è stata trasferita all'Agenzia la gestione dei seguenti Stabilimenti (Unità Produttive/Operative):

- a) Stabilimento Militare Ripristini e Recuperi di Noceto (PR);
- b) Stabilimento Militare Munizionamento Terrestre di Baiano (PG);
- c) Stabilimento Militare Propellenti di Fontana Liri (FR);
- d) Stabilimento Militare Spolette di Torre Annunziata (NA);
- e) Stabilimento Militare Chimico Farmaceutico di Firenze (FI);
- f) Stabilimento Militare Produzione Cordami di Castellammare di Stabia (NA);
- g) Stabilimento Grafico Militare di Gaeta (LT) (con D.M. 25/6/2015 istituito Ce.De.C.U.);
- h) Arsenale Militare di Messina (ME);
- i) Stabilimento Militare Pirotecnico di Capua (CE).

### 2.3.8 Il contesto esterno

L'analisi del contesto esterno mira ad acquisire le informazioni per comprendere le dinamiche che ruotano attorno al Dicastero nonché, con riguardo alle relazioni con gli *stakeholder*, i possibili impatti in termini di possibilità che si verifichino fatti corruttivi.

Il susseguirsi negli ultimi anni di eventi del tutto straordinari (la crisi pandemica, dovuta al diffondersi del COVID-19, e, successivamente, quella energetica, legata ai risvolti dell'aggressione russa all'Ucraina) ha pesantemente condizionato la vita sociale ed economica del Paese e ha reso necessarie misure straordinarie a livello nazionale e internazionale. Anche il processo di programmazione economico-finanziaria ha evidenziato aspetti di assoluta eccezionalità che hanno richiesto la progettazione di nuove/ulteriori misure di prevenzione del rischio corruttivo. Sotto questo profilo, peraltro, l'Italia risulta tra i Paesi nei quali la percezione di tali rischi è andata gradualmente a modificarsi in senso migliorativo. Infatti, nel *ranking* mondiale definito da *Transparency International* in relazione all'Indice di Corruzione Percepita (*Corruption Perception Index – CPI*) l'Italia è passata dal 72° posto occupato nel 2012 al 41° del 2022 (nel 2021 occupava il 42°) con l'assegnazione di 56 punti e un guadagno di 14 punti rispetto al 2012<sup>28</sup>. Il CPI 2022 conferma, dunque, il trend positivo dell'ultimo decennio benché, specialmente tra i paesi UE, esitano per l'Italia ancora significativi margini di miglioramento<sup>29</sup>.

Score changes 2012 - 2022

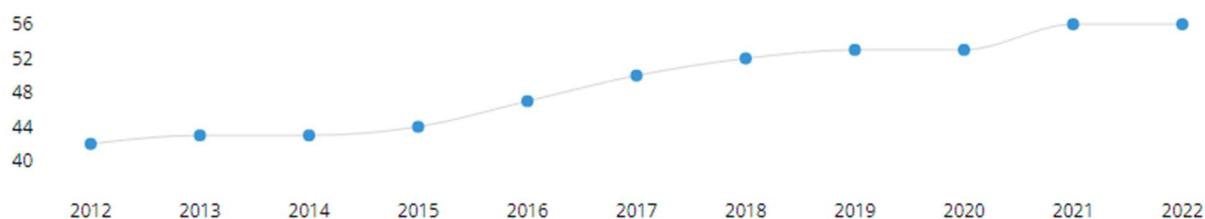


Figura 10 - Andamento del CPI dell'Italia

### 2.3.9 Il Procurement

Uno specifico accenno merita l'attività di *procurement* svolta nell'Amministrazione Difesa.

#### ❖ Organizzazione e competenze

Le spese nel Dicastero si distinguono in accentrate, decentrate e delegate. Quelle accentrate tendono a soddisfare esigenze di valenza nazionale e competono agli Enti Ordinatori Primari di Spesa Centrali (CRA – DD.GG. – DD.TT.) su *input* degli Organi Programmatori (**OO.PP.**).

Le spese decentrate vengono finalizzate dagli Enti/Comandi periferici che detengono le competenze specialistiche necessarie all'acquisizione di specifici prodotti, in taluni casi attraverso delocalizzazione degli OOPP o Enti Ordinatori Primari di Spesa Centrali. La spesa delegata, infine, è una specifica tipologia di impegno assunto in favore di una pluralità di funzionari delegati (la c.d. *rete*) in base all'esigibilità delle obbligazioni assunte o programmate dagli stessi e comunicate all'amministrazione mediante la predisposizione di programmi di spesa. Al riguardo, come da deliberazione SCCLEG/7/2020/PREV della Corte dei conti, tale tipologia di spesa non è utilizzabile per importi pari o superiori alla soglia del controllo preventivo di legittimità della Corte medesima<sup>30</sup>; in tali casi

<sup>28</sup> Vds. Figura 10.

<sup>29</sup> Il punteggio medio riportato dai Paesi dell'Europa occidentale è di 66 punti.

<sup>30</sup> Cfr. art 3, comma 1 della legge 14 gennaio 1994, n.20.

occorre procedere per via accentrata o per decentramento amministrativo tramite Ente Ordinatore Principale di Spesa.

L'organizzazione del *procurement* del Dicastero è – come detto – articolata in Direzioni Generali e Direzioni Tecniche del Segretariato Generale della Difesa, che svolgono le attività a beneficio delle Forze armate e dell'Arma dei Carabinieri nei settori degli armamenti, del genio, del commissariato, delle telecomunicazioni e dei servizi generali. Inoltre, le Direzioni sono competenti per l'attuazione di accordi di cooperazione internazionale e di programmi di ammodernamento e rinnovamento relativi a sistemi d'arma, opere, mezzi e beni direttamente destinati alla difesa nazionale<sup>31</sup>. Nell'assetto ordinativo proprio dell'Area Tecnico Operativa, oltre alle attività contrattuali eseguite in ambito "centrale" per il mantenimento dei sistemi d'arma e mezzi nonché per il funzionamento delle F.A./CC, le acquisizioni sono eseguite anche dall'area periferica, che presenta una dislocazione territoriale estremamente parcellizzata ad ampio raggio.

Una peculiare connotazione del Dicastero è rappresentata, inoltre, dalla compresenza di Organi preposti alla fase di pianificazione/programmazione delle esigenze e Organi preposti alla attività tecnico amministrativa di gestione degli acquisti. Nello specifico, l'attività di affidamento, gestione ed esecuzione contrattuale (di competenza delle stazioni appaltanti del SGD/DNA ovvero di quelle delle Forze armate) viene preceduta da una fase di pianificazione e definizione dell'esigenza operativa, di competenza degli Organi Programmatori dello Stato maggiore della difesa e delle Forze armate che si traduce in specifici "mandati" recanti le caratteristiche e le quantità dei materiali da approvvigionare, nonché la forma di finanziamento. Il mandato, oltre a definire la programmazione finanziaria dell'impresa, fornisce anche indicazioni utili a stabilire se inquadrare lo specifico contratto nell'ambito del *procurement* civile o militare: nel primo caso il riferimento è la normativa generale dei contratti pubblici di cui al D.lgs. 18 aprile 2016, n. 50; nel secondo, la speciale normativa attinente alle acquisizioni dei settori della difesa e sicurezza (c.d. ***procurement militare***) di cui al decreto legislativo n. 208/2011<sup>32</sup>.

#### ❖ Procurement civile della Difesa

Per gli approvvigionamenti non riconducibili agli acquisti peculiari dei settori difesa e sicurezza, il contesto giuridico di riferimento è il D.lgs. n. 50/2016 e ss.mm.ii, che disciplina, recependo le Direttive comunitarie 2014/23/UE, 2014/24/UE e 2014/25/UE, la materia degli appalti pubblici e delle concessioni.

In proposito occorre tener presente che il Legislatore è intervenuto a più riprese, sia con modifiche ed integrazioni strutturali (quale, ad esempio, la disciplina sul subappalto), che con provvedimenti di tipo transitorio, resisi necessari, prima per la crisi pandemica e, successivamente, per far fronte alle molteplici problematiche scaturite dal conflitto russo-ucraino (ad esempio, la possibilità di elevare fino al 30%, compatibilmente con le disponibilità finanziarie, la misura dell'anticipazione per le procedure indette entro il 31 dicembre 2022).

Secondo quanto previsto dal PNRR, inoltre, la normativa degli appalti pubblici sarà oggetto di complessiva revisione e sistematizzazione con l'emanazione, prevista nel 2023, del nuovo Codice appalti, che dovrà garantire il perseguimento di obiettivi di coerenza e aderenza alle direttive europee, assicurare l'apertura alla concorrenza e il confronto competitivo, nonché prevedere procedimenti amministrativi di aggiudicazione delle gare strutturati, semplificati e contingentati nei tempi. In particolare, in attuazione dell'articolo 1 della legge 21 giugno 2022, n. 78, recante "*Delega al Governo*

<sup>31</sup>Gli Stati Maggiori di F.A. sono, invece, competenti per l'addestramento e l'approntamento degli strumenti terrestri, navale e aereo, per il mantenimento delle dotazioni e il ripianamento delle scorte.

<sup>32</sup>A tale riguardo, giova evidenziare che l'art. 536 del COM (come modificato dalla L. 244/2012) ha previsto la presentazione annuale di un "piano di impiego pluriennale" finalizzato a riassumere:

- il quadro generale delle esigenze operative delle FFAA/CC, comprensive degli indirizzi strategici e delle linee di sviluppo capacitive;
- l'elenco dei programmi d'armamento e di ricerca in corso ed il relativo piano di programmazione finanziaria, indicante le risorse assegnate a ciascuno dei programmi per un periodo non inferiore a tre anni, compresi i programmi di ricerca o di sviluppo finanziati nello stato di previsione del Ministero dello sviluppo economico;
- le spese relative alla funzione difesa, comprensive delle risorse assegnate da altri Ministeri.

*in materia di contratti pubblici*”, nel quadro delle c.d. riforme “abilitanti” previste dal PNRR, dovrà essere approvato entro il 30 marzo 2023 il nuovo Codice.

#### ❖ Appalti nei settori della Difesa e sicurezza (c.d. *procurement* militare)

L’attività di *procurement* condotta dalle Direzioni Tecniche, con la finalità di dotarsi dei peculiari beni e servizi necessari all’assolvimento dei compiti di difesa e sicurezza del Dicastero si inquadra nel c.d. *procurement* militare. Le quattro Direzioni che si occupano di *procurement* militare (ARMAEREO, NAVARM, TERRARM e TELEDIFE) operano in un contesto ambientale che va oltre i confini nazionali, determinando, nella definizione del concetto stesso di “ambiente esterno”, una difficile delimitazione da un punto di vista prettamente geografico. La normativa speciale, che costituisce la cornice di riferimento, è costituita dal D.lgs. 208/2011, che ha recepito la Direttiva 2009/81/CE, e ha come ambito di applicazione tutti gli acquisti aventi ad oggetto materiale militare, lavori, forniture e servizi a essi correlati, ovvero per fini specificatamente militari. In base all’art. 3, si applicano le norme del Codice dei contratti, per quanto non espressamente previsto dal decreto e ove compatibili o non derogate. Pertanto, i contratti militari in argomento si considerano sottoposti alle misure previste dal Codice nei suddetti limiti di compatibilità.

La Direttiva, recepita con il menzionato Decreto, rappresenta un dedicato strumento legislativo, adeguato alle specificità degli acquisti nei settori “sensibili” di difesa e sicurezza. In quest’ottica essa consente una generalizzata applicazione, in ambito *procurement* militare, delle procedure ristrette in luogo di quelle aperte, l’utilizzo di specifici requisiti di aggiudicazione, quali sicurezza delle informazioni e sicurezza degli approvvigionamenti e alcune peculiari fattispecie di procedure negoziate senza pubblicazione di bando di gara.

La Difesa, per i contratti stipulati con procedure negoziate senza pubblicazione di bando di gara, ove ne ricorrano i presupposti ai sensi dell’art.18 del D.lgs. n. 208/2011 (sovente per ragioni di natura tecnica), al fine di prevenire e contrastare rischi di corruzione ha implementato la metodologia dell’analisi dei costi industriali.

Le stazioni appaltanti della Difesa procedono, cioè, alla determinazione dei costi aziendali, al calcolo dei tempi di lavoro diretto, elementi utili all’analisi di congruità dell’offerta. Infine si segnala che la legge 11 settembre 2020, n. 120, di conversione, con modificazioni, del decreto-legge 16 luglio 2020, n. 76, ha modificato l’art. 4, co. 1, del D.lgs. 208/2011, ha previsto l’adozione di un nuovo regolamento del *procurement* militare, che dovrà operare una razionalizzazione del regime normativo speciale, in un quadro di valorizzazione delle specificità del settore e dei rapporti con l’industria ivi operante.

### 2.3.10 Gestione del rischio

I principi guida che devono orientare l’attività di *risk management* sono:

- prevalenza della sostanza sulla forma, con attenzione alle specificità del contesto esterno e interno dell’Amministrazione;
- gradualità nello sviluppo delle diverse fasi, nell’ottica del miglioramento progressivo dell’analisi del contesto (rilevazione e analisi dei processi), della valutazione e del trattamento dei rischi;
- miglioramento della sostenibilità organizzativa, dell’efficienza e dell’efficacia del processo di gestione del rischio, attraverso l’individuazione di priorità di intervento sugli ambiti più esposti;
- approfondita analisi del contesto esterno e interno e degli eventi antiggiuridici emersi all’interno dell’AD e rilevanti per tutte le articolazioni che svolgono gli stessi processi.

Sulla base di tali principi è costantemente condotta dal RPCT, in collegamento e sinergia con i Referenti, una mappatura degli incarichi maggiormente esposti a rischio corruttivo, le cui risultanze vengono pubblicate nei documenti di programmazione dedicati (schema riepilogativo delle tempistiche e delle procedure in **Annesso 3**).

### 2.3.11 Mappatura dei processi e aree di rischio

L’attuale mappatura, razionalizzando le precedenti, ha ricondotto tutti i processi del Dicastero in otto

aree di rischio, suddivise in quattro **obbligatorie**, previste dall'art. 1, co.16 della L. 190/2012:

- autorizzazione o concessione;
- contrattualistica, scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, anche con riferimento alla modalità di selezione prescelta ai sensi del codice dei contratti pubblici;
- 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;

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

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

### 2.3.12 Valutazione del rischio

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

#### ❖ Identificazione del rischio

Attraverso i c.d. “indicatori di rischio” si cerca di comprendere il livello di esposizione al rischio del processo o delle sue attività componenti. Lo scopo di questa fase è, pertanto, individuare quei comportamenti o fatti che possono verificarsi in relazione ai processi di pertinenza dell'Amministrazione, suscettibili di agevolare o generare il fenomeno corruttivo.

#### ❖ Analisi del rischio

Mira a una comprensione più approfondita degli eventi rischiosi attraverso l'analisi dei fattori abilitanti della corruzione e, al contempo, conduce a una stima del livello di esposizione dei processi e delle relative attività al rischio. Per la stima del livello di esposizione al rischio, il valore del giudizio corrisponde al prodotto della probabilità dell'evento per l'intensità del relativo impatto: **Rischio = Probabilità<sup>33</sup> x Impatto<sup>34</sup>**

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

<sup>33</sup>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.

<sup>34</sup>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.

I processi mappati ai fini della gestione del rischio sono riportati nelle schede in **Annesso 4**.

#### ❖ Ponderazione del rischio

L'obiettivo della ponderazione del rischio (ossia la comparazione tra i vari possibili rischi) è di agevolare, sulla base degli esiti dell'analisi, i processi decisionali relativi alle modalità di trattamento dei rischi medesimi e le conseguenti priorità di attuazione.

#### 2.3.13 **Trattamento del rischio**

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. È stata compiuta da ciascun Referente con il coinvolgimento dei Dirigenti per le aree di competenza e il coordinamento del RPCT, capitalizzando anche gli esiti dei monitoraggi sulla trasparenza e integrità dei controlli interni svolti dall'OIV. Per ciascuna misura sono state individuate le modalità di implementazione, i soggetti responsabili e i termini di attuazione. Per l'area dei contratti pubblici il trattamento del rischio implica una specifica attenzione su:

- analisi del contesto, specialmente qualora il mercato delle categorie merceologiche interessato risulti assoggettato a pochi operatori economici, con sedi nella medesima località;
- “dialettica negoziale” prevista dal D.lgs. 50/2016 in relazione ai compiti, alle responsabilità e all'indipendenza degli “attori” di ogni singola procedura, nell'ottica di una rigorosa distinzione ed autonomia tra responsabili della *policy* dell'Organismo e responsabili della gestione amministrativa dello stesso, con particolare riferimento al RUP;
- nomina del personale facente parte delle commissioni;
- attuazione dello strumento della “rotazione ordinaria”;
- evitare, per quanto possibile, interventi “di urgenza”.

#### 2.3.14 **Processo di revisione delle attività di gestione del rischio per l'anno 2023**

La mappatura degli incarichi più esposti a rischio è oggetto di continuo monitoraggio e tiene conto degli eventuali reati accertati e delle misure di prevenzione/correzione attuate. Presuppone il dialogo costante tra le diverse unità operative e il coordinamento del RPCT.



Figura 12 - Ciclo della mappatura dei processi

Ogni unità operativa, inoltre, è tenuta a svolgere in maniera ciclica:

- rivisitazione dell'analisi del contesto;
- rielaborazione della mappatura dei processi;

- collegamento dei processi mappati ad aree di rischio;
- identificazione degli eventi rischiosi<sup>35</sup>;
- 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 (rappresentazione delle “misure specifiche in **Annexo 5**);
- realizzazione del raccordo tra performance individuale e finalità del PTPCT, con l’inserimento di obiettivi *ad hoc* nella scheda di performance individuale di ciascun dirigente.

Si evidenzia, inoltre, il fondamentale ruolo dei Referenti che sono tenuti a svolgere 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 62/2013 (Codice di comportamento dei dipendenti pubblici) e dal Codice di comportamento dei dipendenti del Ministero della Difesa (D.M. 23 marzo 2018, art.16).

A tal fine i Referenti, al verificarsi di ipotesi di reato di cui al Titolo II, Capo I del Codice penale, devono tempestivamente (entro 15 giorni) comunicare una sintesi dei fatti occorsi e i provvedimenti adottati. Inoltre, entro 90 giorni, devono inviare una relazione illustrativa, da cui si evinca il contesto nel quale si sono verificati i fatti. A tale relazione deve seguire, almeno in sede di Relazione annuale, un’ulteriore più approfondita analisi, da cui si evincano conclusioni e riflessioni sui procedimenti amministrativi interessati.

Successivamente, in esito alle relazioni ricevute, sarà compito del RPCT informare l’Ufficio Centrale per le ispezioni amministrative (ISPEDIFE) per valutare l’opportunità di procedere a ispezioni amministrative straordinarie presso l’ente interessato.

### 2.3.15 Misure di prevenzione

La progettazione delle misure per la prevenzione della corruzione deve essere realizzata tenendo conto di alcuni aspetti fondamentali, *in primis* la distinzione tra misure generali e misure specifiche.

Le prime intervengono trasversalmente sull’intera Amministrazione e si caratterizzano per la loro incidenza sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione.

Quale misura generale è individuata l’applicazione del Codice comportamento dei dipendenti del Ministero della Difesa che rappresenta elemento complementare del Piano ed è la principale misura di attuazione della strategia di prevenzione della corruzione. Il Codice, adottato con decreto ministeriale in data 23 marzo 2018 (**Annexo 6**), tiene conto della compresenza nel Dicastero della componente civile e di quella militare. Per il primo (contrattualizzato) le disposizioni di cui al DPR n.62/2013 trovano integrale applicazione, mentre per il secondo costituiscono principi di comportamento. Inoltre, per il personale militare occorre menzionare il Titolo VIII del TUOM (artt. da 712 a 869), in materia di doveri e norme di comportamento, i cui riflessi in tema di anticorruzione sono particolarmente evidenti. Gli obblighi di cui al Codice di comportamento sono estesi a tutti i collaboratori e consulenti, con qualsiasi tipologia di contratto o incarico e a qualsiasi titolo, ai titolari di organi di indirizzo e di incarichi negli uffici di diretta collaborazione. La violazione dei doveri previsti dal Codice ha diretta rilevanza disciplinare.

Le misure specifiche, come accennato, agiscono in maniera puntuale su alcuni specifici rischi individuati e si caratterizzano, dunque, per l’incidenza su aspetti peculiari dell’organizzazione. Per una più precisa illustrazione delle misure specifiche si rinvia al citato **Annexo 5**.

### 2.3.16 Programmazione dell’attuazione della trasparenza e monitoraggio delle misure organizzative per garantire l’accesso civico semplice e generalizzato

Come la prevenzione della corruzione, anche la valorizzazione e la promozione della trasparenza rientrano tra le Priorità Politiche indicate nell’Atto di Indirizzo 2023. Ciò vuol dire, non soltanto,

---

<sup>35</sup>È compito di ogni referente essere parte attiva nella direzione della mappatura dei processi di individuazione e valutazione dei rischi corruttivi, nonché per la predisposizione ed attuazione delle misure di prevenzione.

adempiere agli specifici obblighi di pubblicazione che le norme prevedono in relazione a determinate tipologie di fattispecie, ma anche, e soprattutto, “aprire” l’Amministrazione quanto più possibile alla collettività, garantire il libero accesso dei cittadini al patrimonio informativo del Dicastero, assicurare trasparenza sui processi decisionali e le scelte di *policy*. Il tutto, beninteso, nella garanzia e nella salvaguardia delle specificità che un Dicastero come quello della Difesa inevitabilmente presenta e che si riconnettono direttamente alla tutela di preminenti valori come la sicurezza nazionale e l’integrità degli interessi vitali del Paese.

### 2.3.17 Rete dei Referenti e i soggetti responsabili della trasmissione e pubblicazione dei dati

La Rete dei Referenti costituisce una linea di comunicazione diretta tra il Responsabile della prevenzione della corruzione e per la trasparenza e le singole Unità Operative, nell’ottica della definizione di un corretto sistema di controllo che coinvolge:

- I Referenti per la trasparenza, chiamati a svolgere, nei rispettivi settori, attività di collaborazione, monitoraggio e supporto al RPCT, avendo altresì cura di assicurare il rispetto dei tempi di pubblicazione dei dati e di migliorare i flussi informativi interni;
- I Dirigenti responsabili della pubblicazione delle varie articolazioni, cui spetta adottare le misure organizzative necessarie a realizzare il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare, assicurandone la completezza, la chiarezza e l’aggiornamento (**Annexo 7**).

Quale elemento innovativo, anche in aderenza al PNA 2022, vengono stabilite nel dettaglio le ulteriori figure che concorrono al perseguimento dell’obiettivo della pubblicazione, che sono:

- a) Dirigenti degli Uffici responsabili dell’elaborazione dei dati (se diversi dal responsabile per la pubblicazione);
- b) Dirigenti degli Uffici responsabili della trasmissione dei dati (se diversi dal responsabile per la pubblicazione/elaborazione).

Entro il 15 novembre di ogni anno ciascuna Unità Operativa deve trasmettere al RPCT le “schede trasparenza” recanti l’indicazione dei Referenti e il/i Dirigente/i responsabile/i della pubblicazione anche attraverso il riferimento alle rispettive posizioni ricoperte nell’organizzazione.

Il Dicastero provvede ad aggiornare e a pubblicare l’elenco dei responsabili delle pubblicazioni nella sezione *web* “Amministrazione trasparente”. I casi di inadempimento o di adempimento parziale degli obblighi normativi in materia di pubblicazione sono oggetto di segnalazione per l’esercizio del potere sanzionatorio dell’ANAC. Il Responsabile, in relazione alla rilevanza dell’inadempimento, può valutare di informare il Vertice politico dell’Amministrazione e l’OIV.

Qualora l’UO debba apportare modifiche alle pagine della sezione *web* “Amministrazione trasparente” di propria competenza, le comunica alla sezione *Internet* dell’Ufficio pubblica informazione dello SMD-COR e per conoscenza al Responsabile. Per la pubblicazione dei dati delle Forze armate e dell’Arma dei Carabinieri sono previsti collegamenti tra la sezione *web* “Amministrazione trasparente” del sito del Dicastero e quelle dei siti delle FF.AA./CC.

### 2.3.18 I soggetti interni coinvolti nell’attuazione delle misure della trasparenza

Il Dicastero, data la complessa struttura organizzativa, realizza il programma della Trasparenza secondo la modalità della “redazione distribuita”.

Nello specifico:

- il **RPCT**, in attuazione dell’art. 43 D.lgs. 33/2013:
  - dà impulso all’attuazione del Programma Triennale, fornisce indicazioni e consulenza ai Referenti per la progressiva attuazione della normativa sulla trasparenza, incontra i Referenti, controlla e verifica il rispetto degli adempimenti normativi e attiva ogni azione ritenuta utile per i casi di inadempimento che dovessero emergere;

- controlla e assicura, inoltre, la regolare attuazione degli istituti dell'accesso civico e di quello generalizzato, attraverso la pubblicazione di apposite indicazioni sul sito istituzionale (*Amministrazione trasparente/altri contenuti/accesso civico e civico generalizzato*), affinché le istanze siano correttamente indirizzate agli uffici, centrali o periferici, competenti.
- **I Dirigenti responsabili della pubblicazione**, ai sensi di quanto previsto dall'art. 43, co. 3 e 4 D.lgs. 33/2013, avvalendosi dei dirigenti degli Uffici responsabili dell'elaborazione e della trasmissione dei dati (ove individuati):
  - promuovono, con periodicità almeno semestrale, l'aggiornamento delle pagine del Portale area "Amministrazione trasparente";
  - accertano la coerenza dei dati pubblicati all'interno della sezione *web* "Amministrazione trasparente" con quelli presenti in altre pagine istituzionali delle UU.OO., di concerto con l'Elemento dell'Organizzazione (EdO) responsabile della comunicazione istituzionale;
  - garantiscono, in assenza di dati da pubblicare, ogni utile informazione che ne giustifichi il mancato popolamento;
  - rispettano i requisiti di apertura e accessibilità dei dati in formati compatibili per la pubblicazione nella sezione *web* "Amministrazione trasparente" del sito del Ministero;
  - utilizzano e/o predispongono formati tabellari *standard* in aderenza ai contenuti delle Linee Guida ANAC n. 1310 del 28 dicembre 2016.
- Tutti i **Dipendenti**, ai sensi dell'art. 8 del Codice di comportamento della Difesa:
  - collaborano alla elaborazione, reperimento e trasmissione dei dati sottoposti all'obbligo di pubblicazione sul sito istituzionale dell'organizzazione presso la quale operano;
  - osservano le norme e le disposizioni interne nella trattazione delle istanze di accesso civico (semplice e generalizzato), avendo cura di rispettare le procedure e i termini prescritti.
- L'**OIV** garantisce il monitoraggio e *l'audit* sulla corretta attuazione del presente Programma.

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

Come noto, l'art. 33-*ter* del D.L. 179/2012 (c.d. *Decreto Sviluppo-bis*) ha istituito l'Anagrafe Unica Stazioni Appaltanti (AUSA), imponendo a tutte le Stazioni appaltanti di registrarsi su apposita piattaforma telematica predisposta da ANAC<sup>36</sup>, che la gestisce unitamente alla Banca dati nazionale dei contratti pubblici. La responsabilità dell'iniziale verifica o 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 procede autonomamente all'individuazione di un proprio RASA e al relativo accreditamento/aggiornamento nel sistema ANAC.

Il comunicato ANAC del 20.12.2017 prevede l'obbligo di pubblicare i nominativi di tutti i RASA individuati nel dicastero. Il Responsabile ha pertanto disposto che i Referenti provvedano ad aggiornare e a comunicare, alla scadenza del **1 dicembre** di ciascun anno, i dati relativi ai RASA di rispettiva appartenenza, in modo che possa essere allegato alla Sezione rischi corruttivi e trasparenza del PIAO. L'elenco dei RASA aggiornato al 10.02.2023 è riportato in **Annexo 13**.

### 2.3.20 Le principali azioni adottate in materia di trasparenza

Tra le principali azioni adottate su impulso del RPCT nel 2022 in merito all'attuazione agli obblighi di trasparenza si evidenzia:

- la collaborazione con l'OIV nell'individuazione di alcune criticità (in corso di risoluzione) in merito all'esatto adempimento degli obblighi di pubblicazione descritti nell'Allegato 1 al D.lgs. 33/2013, anche con riferimento agli Enti controllati (Società partecipate, Enti pubblici vigilati);

<sup>36</sup>Vds. <https://www.anticorruzione.it/-/anagrafe-unica-delle-stazioni-appaltanti-ausa->.

- un'ampia e approfondita attività di controllo, ai sensi dell'art. 43 del D.lgs. 33/2013, sul ricorso, nella pubblicazione delle informazioni, al formato documentale aperto, che consente l'elaborazione, il trattamento nonché il riuso dei dati;
- varie segnalazioni in merito ai termini entro cui eseguire, da parte dei dirigenti responsabili della pubblicazione dei dati, gli aggiornamenti nella sezione "Amministrazione trasparente" (tempistiche riportate nel citato **Annexo 3**).

Ciò premesso, il c.d. misuratore della Trasparenza ha rilevato il raggiungimento del 99,55% al consuntivo del 31/12/2022, con un sensibile miglioramento percentuale rispetto al consuntivo 2021 (98.96%) e all'intermedio 2022 (99.02%).

### 2.3.21 Obblighi degli Enti vigilanti ex art. 22 D.lgs. 33/2013

Si premette che sussiste una differenza tra la vigilanza ad ampio spettro esercitata dagli organismi preposti ai sensi del D.M. del 26 ottobre 2012 e la vigilanza esercitata in tema di rispetto delle norme sulla trasparenza, ai sensi dell'art. 22 del D.lgs. 33/2013 (i dati oggetto di pubblicazione in virtù di tale norma sono precisati nell'Allegato 1 della delibera ANAC n.1310/2016).

Con riguardo ai seguenti Enti pubblici vigilati, la pubblicazione dei dati è incardinata in capo a:

- SGD II Reparto, per quanto riguarda l'*Agenzia Industrie Difesa (AID)*, la *Lega Navale Italiana*, l'*Aero Club d'Italia*, l'*Unione Italiana Tiro a Segno* e l'*Opera Nazionale per i Figli degli Aviatori*;
- SMD per quanto riguarda la *Cassa di Previdenza delle Forze Armate*.

Per gli Enti di natura privata, la pubblicazione dei dati, ai sensi dell'art. 22 D.lgs. 33/2013, è incardinata in capo a:

- SGD II Reparto per quanto riguarda l'*Istituto Andrea Doria*, l'*Opera Nazionale Assistenza per gli Orfani ed i Militari di Carriera EI*, *Difesa Servizi spa*, la *Casa dell'Aviatore*, la *Casa Militare Umberto I* e l'*Istituto Vittorio Emanuele III*.
- Comando Generale dell'Arma dei Carabinieri per quanto riguarda l'*Associazione Nazionale CC*, *Opera Nazionale Assistenza degli Orfani Militari Arma CC*, l'*Ente Editoriale dell'Arma CC* e il *Fondo Assistenza, Previdenza e Premi per il personale dell'Arma CC* (FAPP).

Con riferimento all'*Associazione della Croce Rossa Italiana (CRI)*, la Delibera ANAC n.751 del 10 novembre 2021 ha chiarito che non sussiste in capo al Ministero della Difesa l'obbligo di pubblicare i dati previsti all'art. 22 del D.lgs. 33/2013, non essendo la stessa soggetto controllato dal Dicastero.

### 2.3.22 Obblighi di Società, enti privati controllati, partecipati o che esercitano attività di interesse pubblico ex art. 2-bis del D.lgs. 33/2013

Gli organismi privati, come definiti all'art. 2-bis del D.lgs. 33/2013 e come ulteriormente disciplinati dalla Delibera ANAC n. 1134 dell'8 novembre 2017, devono costituire, *in quanto compatibile*, sul proprio sito *web*, un'apposita sezione denominata "*Società Trasparente*", nella quale pubblicare tutti i dati e le informazioni previste dal D.lgs. 33/2013, secondo lo schema allegato alla citata Delibera. Qualora l'organismo non abbia un proprio sito *internet*, la pubblicazione potrà avvenire in una specifica sezione del sito *internet* della struttura pubblica controllante.

A tale ultimo proposito la vigilanza, in applicazione dell'art. 2-bis, compete a:

- SGD II Reparto per quanto riguarda *Difesa Servizi Spa*;
- Comando Generale dell'Arma dei Carabinieri per quanto riguarda l'*Ente Editoriale dell'Arma dei CC* e il *Fondo Assistenza Previdenza e Premi per il personale dell'Arma CC* (FAPP).

### 2.3.23 Vigilanza sugli Enti

L'attività di vigilanza consiste nel monitoraggio annuale degli Organismi vigilanti sull'adempimento degli obblighi di pubblicazione da parte degli Enti vigilati (pubblici e privati), al fine di verificarne il livello di trasparenza ai sensi del D.lgs. 33/2013. Al **31 ottobre** di ogni anno, le UU.OO. che esercitano l'attività di vigilanza forniscono al RPCT l'esito delle verifiche effettuate. Un ruolo importante in

argomento è svolto dall'OIV, in quanto organo di diretto controllo strategico sia per AID sia per Difesa Servizi spa<sup>37</sup>.

### 2.3.24 Pubblicazione dati dei Dirigenti, ai sensi dell'art. 14 del D.lgs. 33/2013

Il Ministro della difesa ha individuato, con il D.M. 15 giugno 2020<sup>38</sup>, la platea dei dirigenti, militari e civili, sottoposti agli obblighi di pubblicazione (in larga parte corrispondenti all'Area *procurement* della Difesa) e quella dei dirigenti esonerati per lo svolgimento di incarichi in ambiti connotati da delicati profili di specificità. In particolare, il D.M. in argomento ha individuato oltre 250 soggetti tenuti agli obblighi di pubblicazione, relativamente ai quali il RPCT svolge l'attività di monitoraggio. Sono oggetto di pubblicazione i dati di cui all'art. 14 del D.lgs. 33/2013, relativi 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;
- dichiarazioni concernenti l'insussistenza di cause di inconferibilità/incompatibilità riferite all'incarico ricoperto (ex D.lgs. 39/2013).

### 2.3.25 Accesso civico semplice

L'accesso civico semplice assicura il diritto di chiunque di richiedere documenti, informazioni e dati oggetto di pubblicazione obbligatoria ai sensi della normativa vigente (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*. La richiesta, che non è sottoposta ad alcuna limitazione circa la legittimazione soggettiva del richiedente, non necessita di motivazione, è gratuita e va presentata al RPCT secondo il modulo di richiesta pubblicato nella sezione *Amministrazione trasparente/altri contenuti/accesso civico e civico generalizzato*. Il Responsabile, avvalendosi eventualmente dei competenti Referenti, provvede ad adempiere nel previsto termine di legge, pari a 30 giorni.

### 2.3.26 Accesso civico generalizzato ("FOIA"). Registro degli accessi civici generalizzati

L'accesso civico generalizzato assicura il diritto di chiunque di richiedere documenti, informazioni e dati ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione obbligatoria ai sensi della normativa vigente (art. 5, co. 2 D.lgs. 33/2013, come modificato dal D.lgs. 97/2016), con i limiti derivanti dalla tutela di interessi giuridicamente rilevanti indicati dalla stessa normativa (art. 5-bis D.lgs. 33/2013).

La richiesta non deve essere motivata, è gratuita e va presentata, secondo il modulo di richiesta pubblicato nella sezione "*Amministrazione trasparente/altri contenuti/accesso civico e civico generalizzato*", alternativamente a uno dei seguenti uffici:

- direttamente all'ufficio che detiene i dati, le informazioni o i documenti;
- all'Ufficio Relazioni con il Pubblico;
- ad altro ufficio eventualmente indicato per la trattazione della materia oggetto dell'istanza.

L'istanza di accesso civico generalizzato deve trovare conclusione nel termine di 30 giorni e il suo eventuale riesame è attivabile nel termine di 30 giorni (Circolare n. 1/2019, para 7, del Ministro per la Pubblica Amministrazione). La competenza al riesame spetta al Responsabile, che vi provvede nel termine di 20 giorni. Avverso la decisione del Responsabile (così come avverso quella

<sup>37</sup> Per AID l'OIV svolge anche le attività di misurazione e valutazione della *performance*.

<sup>38</sup>A seguito della Sentenza n. 20/2019 della Corte Costituzionale, è stato emanato il D.L. n. 162 del 2019, convertito dalla 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".

dell'Amministrazione competente) il richiedente può proporre ricorso al TAR, ex art. 116 del D.lgs. 104/2010.

L'esercizio dell'istituto dell'accesso civico generalizzato non può essere utilizzato in maniera disfunzionale alle finalità della norma. Pertanto, richieste qualificate come "massive" - cioè aventi ad oggetto una sovrabbondanza di documenti e informazioni - potranno essere rigettate laddove l'istante non intenda riformulare la richiesta entro limiti compatibili con i principi di buon andamento e di proporzionalità. Allo stesso modo, è da considerare "massiva", e pertanto suscettibile di diniego, la molteplicità di richieste presentate da un medesimo soggetto (o una pluralità di soggetti riconducibili a un medesimo ente/centro di interessi) entro un arco temporale limitato.

L'impatto cumulativo delle predette domande, tale da pregiudicare in modo serio e immediato il buon funzionamento dell'Amministrazione, è valutato dal Ministero della Difesa nell'ordine di n. 15 ore lavorative complessive nell'arco di un semestre, ovvero, in presenza di un numero superiore a cinque richieste da parte di uno stesso soggetto (o una pluralità di soggetti riconducibili a un medesimo ente/centro di interessi) nell'arco temporale di riferimento di sei mesi. Nei casi di rilevata "massività" delle richieste di accesso nei termini sopra descritti, il RPCT può sospendere la trattazione di nuove istanze, proposte dal medesimo richiedente, per un periodo di tempo fino a sei mesi, dandone comunicazione all'interessato e a tutti i Referenti della Difesa.

Come da Delibera 1309 del 28 dicembre 2016 di ANAC, il RPCT procede alla pubblicazione del Registro degli accessi in *Amministrazione Trasparente*, nella sezione denominata "*dati ulteriori*", e aggiornato con cadenza trimestrale. È cura di ciascun Referente trasmettere, secondo le scadenze trimestrali indicate nel Piano (cit. **Annexo 3**), un estratto dei rispettivi registri con gli estremi delle istanze pervenute e le determinazioni adottate, con riferimento anche alla rispettiva area 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 primo semestre 2022 sono pervenuti n. 44 accessi civici generalizzati (n. 17 accoglimenti, n. 22 dinieghi, n. 5 accoglimenti parziali) e n. 17 istanze di riesame (n. 9 dinieghi e n. 8 accoglimenti).

### **2.3.27 Iniziative di comunicazione della trasparenza**

Le Giornate della Trasparenza (anche note come *Open Day*), adempimento previsto dall'art. 10 del D.lgs. n. 33 del 2013, costituiscono strumenti per la promozione della cultura della legalità e della trasparenza nello svolgimento di tutte le attività istituzionali. Il Dicastero sensibilizza costantemente le unità operative a organizzare tali Giornate al fine di illustrare le novità, le priorità e gli obiettivi di più immediato interesse pubblico, così come declinati nel presente Piano.

### **2.3.28 Trasparenza e nuova disciplina della tutela dei dati personali. Rapporti fra il RPCT e il Responsabile della Protezione dei Dati**

Il 25 maggio 2018 è entrato in vigore il Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016 (**RGPD**) "*relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati*". È stata introdotta la figura del Responsabile della Protezione dei Dati (**RPD**) con funzioni di informazione, consulenza e vigilanza in relazione al rispetto degli obblighi derivanti dalla normativa in materia di protezione dei dati personali (art. 39 del RGPD). Attualmente l'incarico di RPD nell'ambito Dicastero, con esclusione dell'Arma dei Carabinieri, è affidato al Gen. Isp. Ca. (Aus.-R.) Raffaele MOAURO.

Giova in questa sede rammentare anche il ruolo del Garante della *Privacy*, al quale il Responsabile è tenuto a rivolgersi in sede di riesame quando l'accesso è stato negato o differito a tutela degli interessi di cui all'articolo 5-*bis*, co. 2, lett. a (*la protezione dei dati personali*).

A norma dell'art. 5, co. 7, del D.lgs. 33/2013, il Garante si pronuncia entro il termine di dieci giorni dalla richiesta. A decorrere dalla comunicazione al Garante, il termine per l'adozione del provvedimento da

parte del Responsabile è sospeso, fino alla ricezione del parere del Garante e comunque per un periodo non superiore ai predetti dieci giorni. Della ricezione del parere del Garante, il RPCT informa il RPD.

### 2.3.29 Monitoraggio e attuazione dei contenuti della Sezione

Per garantire l'efficace attuazione e l'adeguatezza delle azioni previste nella presente Sezione, è stato definito un processo di monitoraggio e aggiornamento delle misure in esso contenute.

Le modalità stabilite dal Responsabile per lo svolgimento di tale monitoraggio sono dettagliate in **Annexo 3** (*Schema riepilogativo delle tempistiche e delle procedure*), **Annexo 5** (*Misure specifiche*) ed **Annexo 8** (*Adempimenti Referenti e Responsabili degli Uffici*). Il programma di monitoraggio prevede un flusso informativo al RPCT al fine di:

- controllare l'adeguatezza delle misure di prevenzione attraverso la valutazione degli effetti conseguiti in occasione della loro concreta applicazione;
- verificare il rispetto dei termini per l'adozione delle misure contenute nel Piano;
- individuare eventuali nuovi o maggiori rischi, sia in processi già censiti sia in quelli finora non compresi, da riportare in fase di revisione della mappatura dei processi (vds. **Annexo 9**) e del censimento degli incarichi maggiormente esposti al rischio corruttivo.

La responsabilità del monitoraggio è attribuita al RPCT che, entro il 15 dicembre di ogni anno, predisponde una relazione sulle attività di monitoraggio svolte e sugli esiti rilevati, anche nell'ottica di individuare le buone prassi da diffondere presso tutte le articolazioni del Dicastero.

### 2.3.30 Relazione annuale

Ai sensi dell'art. 1, co. 14 della legge 190/2012, il RPCT ogni anno redige una Relazione che reca i risultati dell'attività svolta sulla base delle informazioni ricevute dai Referenti delle UUOO. Rappresenta il riepilogo delle attività prevenzionali condotte nel Dicastero in tema di anti-corrruzione e promozione della cultura dell'integrità ed è strumento indispensabile per la valutazione, da parte degli organi di indirizzo politico, dell'efficacia delle strategie di prevenzione perseguite e per l'elaborazione degli obiettivi strategici. La Relazione 2022 è pubblicata nella sezione *Amministrazione trasparente*.

### 2.3.31 Ruolo dell'Organismo indipendente di valutazione della *performance*

Il quadro normativo attribuisce all'OIV un fondamentale ruolo in termini di verifica e monitoraggio in tali settori. In particolare, oltre all'attestazione dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione, l'OIV è tenuto alla verifica della coerenza tra gli obiettivi previsti nel presente documento e quelli indicati nei documenti di programmazione strategico-gestionale, nonché alla valutazione della *performance* (organizzativa e individuale). L'attività di controllo sull'adempimento degli obblighi di pubblicazione, posta in capo al RPCT, è pertanto svolta con il coinvolgimento dell'OIV, al quale il RPCT segnala i casi di mancato o ritardato adempimento. Parimenti, l'OIV, ai sensi del citato D.lgs. n. 150 del 2009, attesta - *previa verifica della pubblicazione, della completezza, dell'aggiornamento e dell'apertura del formato di ciascun documento presente nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito dell'Amministrazione Difesa* - l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione, secondo le tempistiche e le modalità stabilite dall'ANAC.

Inoltre, ai sensi dell'art. 1, comma 8-*bis* della Legge n. 190/2012, l'OIV verifica, anche ai fini della validazione della Relazione sulla *performance*, i contenuti della relazione che il RPCT predisponde recante i risultati dell'attività svolta in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza.

### 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

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

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

- uffici di diretta collaborazione del Ministro della difesa;
- area tecnico-operativa;
- area tecnico-amministrativa;
- area tecnico-industriale;
- due uffici centrali;
- Servizio assistenza spirituale;
- Commissariato generale per le onoranze ai Caduti;
- Circolo ufficiali delle Forze armate.

La struttura organizzativa centrale della Difesa è esplicitata come segue.

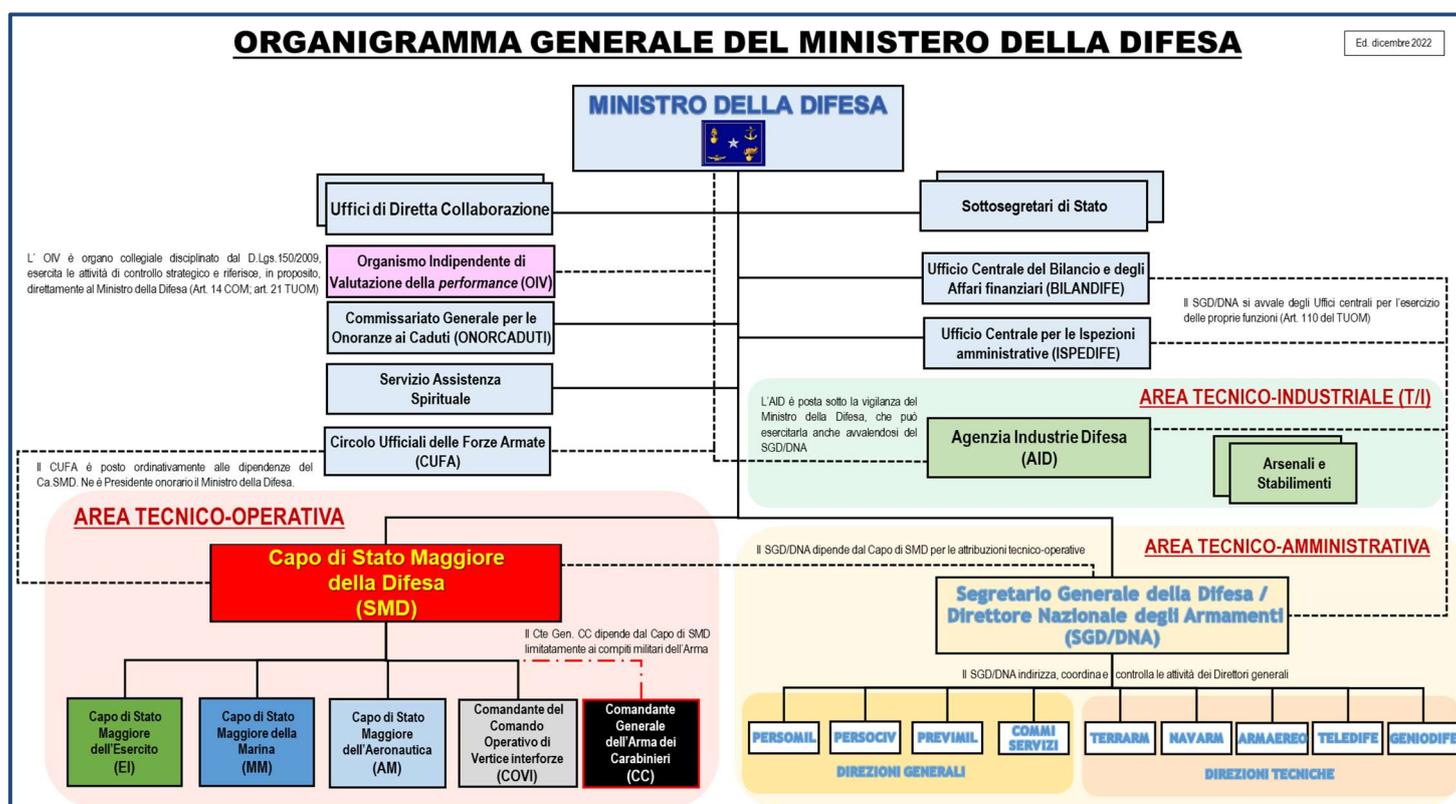


Fig. 14

In tale ambito, come già dianzi rappresentato, oltre al Ministro e agli uffici di diretta collaborazione si segnalano le Aree:

- Tecnico-Operativa (T/O);
- Tecnico-Amministrativa (T/A);
- Tecnico-Industriale (T/I).

Da evidenziare, inoltre, l'area della Giustizia militare, costituita dagli Uffici giudiziari militari - cui è attribuita dall'art. 103, comma 3 della Costituzione, la giurisdizione in tempo di pace per i reati militari commessi dagli appartenenti alle Forze armate - e dal Consiglio della Magistratura Militare, organo di garanzia dell'autonomia e dell'indipendenza dei magistrati militari, che adotta i provvedimenti che incidono sullo status dei magistrati e delibera su ogni altra materia che ad esso è devoluta dalla legge.

### 3.2 Organizzazione del lavoro agile

In relazione alla tematica concernente l'organizzazione del lavoro agile (c.d. *smart working*) in ambito Difesa si rinvia, per completezza di trattazione, al Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) in **Allegato G**.

### 3.3 Pianificazione triennale dei fabbisogni di personale

#### 3.3.1 Attuali carenze e cessazioni previste nel triennio

La situazione del personale civile al 01/11/2022 – per unità e valori finanziari – in relazione alle dotazioni organiche previste nel d.P.C.M. 22 gennaio 2013, come ripartite per profili professionali (secondo il NSCP datato 03-11-2010) con d.m. 29 giugno 2016, al netto dei militari non idonei transitati in soprannumero, evidenzia:

- per il personale dirigenziale, un numero di posizioni di funzione dirigenziale attualmente vacanti pari a n. 46 unità, di cui n. 42 relative ai dirigenti di 2<sup>a</sup> fascia;
- per il personale delle aree funzionali, una carenza complessiva di n. 12.755 unità, di cui n. 920 unità nella 3<sup>a</sup> area funzionale, n. 11.149 di 2<sup>a</sup> area e n. 686 di 1<sup>a</sup> area<sup>39</sup>;
- per i Professori/Ricercatori, una carenza di n. 18 unità.

AREE_QUALIFICHE	Organico d.P.C.M. 22/01/2013	Presenze 01/11/2022	Posizioni vacanti / Carenze	Costo unitario lordo datoriale	Costo Organico ex d.P.C.M.	Costo Organico presenze	Valore finanziario carenze/esuberi
<b>DIRIGENTI</b>							
Dirigenti 1 <sup>a</sup> fascia (*)	9	5	-4				
Dirigenti 2 <sup>a</sup> fascia (**)	108	66	-42	€ 45.803,91	€ 5.359.057,47	€ 3.252.077,61	€ 2.106.979,86
<b>TOTALE DIRIGENTI</b>	<b>117</b>	<b>71</b>	<b>-46</b>				
<b>PROFESSORI E RICERCATORI</b>							
Professori e Ricercatori (***)	30	12	-18	€ 85.239,00	€ 2.557.170,00	€ 1.022.868,00	€ 1.534.302,00
<b>TOTALE PROFESSORI e RICERCATORI</b>	<b>30</b>	<b>12</b>	<b>-18</b>				
<b>AREE FUNZIONALI</b>							
Terza Area	2.681	1.761	-920	€ 25.367,66	€ 68.010.696,46	€ 44.672.449,26	€ 23.338.247,20
Seconda Area	23.246	12.097	-11.149	€ 21.956,82	€ 510.408.237,72	€ 265.611.651,54	€ 244.796.586,18
Prima Area	1.824	1.138	-686	€ 20.538,95	€ 37.463.044,80	€ 23.373.325,10	€ 14.089.719,70
<b>TOTALE AREE FUNZIONALI</b>	<b>27.751</b>	<b>14.996</b>	<b>-12.755</b>		<b>€ 615.881.978,98</b>	<b>€ 333.657.425,90</b>	<b>€ 282.224.553,08</b>
COMPARTO RICERCA (****)	32	0	-32	€ -	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>27.930</b>	<b>15.079</b>	<b>-12.851</b>		<b>€ 623.798.206,45</b>	<b>€ 337.932.371,51</b>	<b>€ 285.865.834,94</b>

(\*) 2 dirigit. di 1<sup>a</sup> fascia di cui n. 1 con incarico di Vice Segretario Generale + 4 dirigit. di 2<sup>a</sup> fascia con incarico di 1<sup>a</sup> fascia

(\*\*) 57 dirigit. di ruolo di 2<sup>a</sup> fascia + 7 dirigit. di 2<sup>a</sup> fascia esterni + 2 incarichi ex art. 19, comma 6, interni

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

(\*\*\*\*) Il personale appartenente al Comparto Ricerca (Istituto Vallauri) è transitato nella seconda area funzionale per effetto del decreto direttoriale 1.10.2018

<sup>39</sup> Nella nuova classificazione del personale di cui al CCNL Comparto Funzioni Centrali Triennio 2019/2021 le menzionate Aree corrispondono, rispettivamente, a quelle dei funzionari, degli assistenti e degli operatori.

## CESSAZIONI NEL TRIENNIO 2023-2025

CESSAZIONI PREVISTE TRIENNIO 2023-2025				
AREA/QUALIFICA	2023	2024	2025	TOTALE per AREA/QUALIFICA
Dirigenti	5	0	2	7
Professori/Ricercatori	0	0	1	1
Terza Area	43	24	40	107
Seconda Area	690	352	564	1.606
Prima Area	29	22	22	73
<b>TOTALE</b>	<b>767</b>	<b>398</b>	<b>629</b>	<b>1.794</b>

La tabella che precede, riporta il numero di cessazioni (presunte) nel triennio 2023-2025, che si vanno ad aggiungere alle attuali carenze in organico. Le suddette cessazioni dal servizio sono state determinate, in via prudenziale, sulla base dei dati anagrafici del personale civile (limiti di età - c.d. pensione di vecchiaia) e, pertanto, rappresentano il numero minimo di cessazioni (limite al di sotto del quale non si può scendere) riscontrabile nel triennio, suscettibile di sola variazione in aumento.

Di seguito, si riporta una tabella riepilogativa delle carenze complessive (carenze al 01-11-2022, a cui aggiungere le cessazioni presunte nel triennio 2023-2025):

CARENZE AL 01-11-2022 + Nov/Dic 22 + CESSAZIONI PREVISTE NEL TRIENNIO 2023-2025			
AREA/QUALIFICA	CARENZA al 01/11/2022	CESSAZIONI PREVISTE TRIENNIO 2023/2025	TOTALE
Dirigenti	-46	-7	-53
Professori/Ricercatori	-18	-1	-19
Terza Area	-920	-107	-1.027
Seconda Area	-11.149	-1.606	-12.755
Prima Area	-686	-73	-759
<b>TOTALE</b>	<b>-12.819</b>	<b>-1.794</b>	<b>-14.613</b>

### 3.3.2 Pianificazione fabbisogni

#### DIRIGENTI

Per il personale dirigenziale, tenuto conto dei posti effettivamente coperti al 01/11/2022 dai funzionari di ruolo del Ministero della Difesa e non di ruolo, con incarico dirigenziale ex art. 19, comma 6 (n. 2 unità), delle sicure cessazioni da collocamento a riposo sino al 2025 (pari a n. 7 unità), delle posizioni dirigenziali attualmente vacanti (n. 46 unità) e dei posti di funzione dirigenziale non generale ricoperti da esterni con incarico ex art. 19, comma 5-bis (n. 7 unità), si è ritenuto di programmare per il triennio in esame, nel rispetto dei vigenti limiti assunzionali, un fabbisogno complessivo di n. 5 unità.

Il suddetto fabbisogno sarà soddisfatto facendo ricorso all'espletamento di procedure concorsuali bandite dall'A.D., in collaborazione con il FORMEZ, nel rispetto della percentuale fissata dall'art. 7, comma 4, d.P.R. n. 70/2013 (50% dei posti di dirigente disponibili sono riservati alla S.N.A.), nell'ottica di valorizzare il patrimonio di professionalità civili della terza area funzionale dotate della specifica expertise, ovvero facendo ricorso allo scorrimento degli idonei non vincitori del concorso pubblico a n. 15 posti in corso di espletamento.

I reclutamenti di personale dirigenziale rappresentano, allo stato (a seguito della forte riduzione a 20.000 unità imposta dal d.lgs. 8/2014, art. 12), oltreché un valore aggiunto in termini di professionalità, un'occasione importante per la valorizzazione di quel "bagaglio" di esperienza interna (c.d. expertise) mostrata da funzionari amministrativi e tecnici di ruolo dell'A.D., non facilmente reperibile all'esterno, tenuto in particolare conto il fattore "specificità" presente nel Dicastero. In tal senso va letta la pianificazione nel quinquennio 2021-2025 di 53 unità di qualifica dirigenziale, delle quali, peraltro, 28 unità sono state già autorizzate con d.P.C.M. 20-06-2019 (senza considerare le 2 unità già reclutate a seguito di ingresso dal 7° corso-concorso SNA), di cui n. 13 da reclutare con ingresso dall'8° corso-concorso SNA, n. 15 a seguito di ingresso dall'espletamento del concorso a 15 posti di dirigente bandito dal Ministero della Difesa in data 23-08-2022) e le restanti n. 25 così suddivise:

- a) n. 10 mediante il 9° corso-concorso SNA;
- b) n. 10 attraverso concorso interno "in deroga";
- c) n. 5 attraverso procedure di stabilizzazione.

Nello specifico, si rappresenta la seguente situazione:

QUALIFICA	NUMERO
Dirigenti di 1^F	2
Dirigenti di 2^F con incarico di 1^F	4
<b>TOTALE DIRIGENTI con INCARICO 1^F</b>	<b>6*</b>
Dirigenti di 2^F (al netto di quelli con incarico di 1^F)	57
Funzionari dell'A.D. con incarico ex art. 19, c.6, d.lgs. 165/2001	2
Esterni all'A.D. con incarico ex art. 19, c.6, d.lgs.165/2001	0
Esterni all'A.D. con incarico ex art. 19, c.5 bis, d.lgs.165/2001	7
<b>TOT. POSTI RICOPERTI di FUNZIONE DIRIGENZ. di 2^F</b>	<b>66</b>
<b>TOT. POSTI RICOPERTI di FUNZIONE DIRIGENZ. di 1^F e 2^F</b>	<b>71</b>
<b>ORGANICO DIRIGENTI ex D.P.C.M. 22-01-2013</b>	<b>117</b>
<b>CARENZA AL 01-11-2022</b>	<b>46</b>
<b>CARENZA AL 01-11-2022 + CESSAZIONI TRIENNIO 2023-2025</b>	<b>53</b>

\*Un incarico in corso di perfezionamento

## **PROFESSORI E RICERCATORI**

Per quanto concerne la qualifica in rubrica, è già stata pianificata - ed autorizzata - per l'anno 2021 (con d.P.C.M. 29-03-2022) l'assunzione di n. 8 unità, mentre per l'anno 2022 sono state pianificate (nell'ambito del PTF 2022-2024, in corso di autorizzazione) l'assunzione di n. 7 unità.

Per quanto concerne invece l'anno 2023, oggetto della presente pianificazione, si prevede il reclutamento di ulteriori n. 4 unità.

Il fabbisogno così pianificato - per gli anni 2021, 2022 e 2023 - ammonterà complessivamente a n. 19 unità a fronte di 19 carenze.

## **AREE FUNZIONALI (4<sup>^</sup> Area – nuova Area Elevate Professionalità ex art 53, CCNL 9/05/2022)**

Per quanto concerne la programmazione di unità di 4<sup>^</sup> Area funzionale, da reclutare nel triennio 2023-2025, si fa riserva di pianificarle non appena:

- a) verrà definito, dall'A.D., il numero di personale della nuova Area EP (posti di Elevata Professionalità);
- b) verrà definito, sempre dall'A.D., il valore medio pro-capite della retribuzione complessiva annua lorda corrisposta per tredici mensilità, compreso tra 50.000,00 e 70.000,00 euro annui lordi, al netto degli oneri riflessi a carico dell'Amministrazione.

## **AREE FUNZIONALI (2<sup>^</sup> e 3<sup>^</sup> Area<sup>40</sup>)**

Circa il personale delle aree funzionali, tenuto conto delle carenze in cui versano le medesime, anche in considerazione delle esigenze prospettate con il piano emergenziale per gli arsenali e stabilimenti militari, nonché del quadro ulteriormente riduttivo derivante dal d.lgs. n. 8/2014 (art. 12), si è ritenuto di programmare per il triennio 2023-2025, nel rispetto dei vigenti limiti assunzionali, un fabbisogno complessivo di n. 1.384 unità.

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

---

<sup>40</sup> Nel nuovo sistema di classificazione del personale di cui al CCNL Funzioni Centrali Triennio 2019/2021 corrispondono all'area degli assistenti e a quella dei funzionari.

d.P.C.M. 20 GIUGNO 2019

(PTF 2018-2020)

(è stata autorizzata dal DFP e MEF - IGOP la 6<sup>a</sup> richiesta di rimodulazione per l'assunzione/stabilizzazione di n. 47 unità di personale non dirigenziale avanzata con nota n. 75331 del 29.11.2022)

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

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

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

### 3.3.3 Budget disponibili ai fini assunzionali

Al fine di realizzare i reclutamenti pianificati nel triennio 2023-2025, si utilizzerà il budget 2023 (a valere sui cessati 2022, dal 1/1 al 31/12) calcolato sulla base dei dati presuntivi osservabili alla data del 01-11-2022, riportato nel prospetto seguente:

ANNO	BUDGET (disponibile ai fini assunzionali)		
	QUOTA	IMPEGNATO	RESIDUO ATTIVO
2023	€ 45.130.726,46	€ -	€ 45.130.726,46
<b>TOTALE</b>	<b>€ 45.130.726,46</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 45.130.726,46</b>

### 3.3.4 Proiezione al 2025 e nuovo indicatore di spesa massima potenziale

Ai sensi del decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 22 gennaio 2013, l'organico del personale civile del Ministero della difesa è stato fissato in 27.930 unità, per un valore finanziario pari a euro 623.798.206,45 a fronte del quale si registrano 15.079 unità di personale in servizio alla data del 1° novembre 2022, per un valore finanziario pari a euro 337.932.371,51.

Con la sottostante tabella, aggiornata rispetto a quella riportata nel PIAO 2022-2024, si definisce l'organico a 20.000 unità del personale civile del Ministero della difesa alla luce di quanto previsto dall'articolo 3 della legge 31 dicembre 2012 n. 244, che ha disposto la riduzione delle dotazioni organiche complessive a 20.000 unità, da conseguire entro il 31 dicembre 2024. Peraltro, l'articolo 2259-ter, comma 7, del decreto legislativo n. 66 del 2010 subordina l'utilizzo delle risorse dallo stesso stanziato per il trattamento economico del personale civile della Difesa alla progressiva riduzione, sino al raggiungimento del numero di 20.000 unità, della dotazione organica complessiva del personale stesso, da operare in sede di programmazione triennale del fabbisogno. La tabella reca, altresì, la previsione delle unità di personale in servizio alla data del 1° gennaio 2025 (n. 19.893), con conseguente indicazione di una carenza, alla medesima data di 107 unità di personale.

	d.P.C.M. 22-01-2013	Presenze 1-11-2022	Cesurezioni 2023-2025	Fabbisogno complessivo	Ingressi da PTF 2018-2020 + legge 145/2018	Ingressi da PTF 2021-2023	Ingressi da PTF 2022-2024	Fabbisogno effettivo (netto Ingressi da PTF)	Fabbisogno pianificato	Costo Fabbisogno pianificato (*)	Presenze teoriche rispetto al fabbisogno pianificato	Presenze 1-1-2025	Organico teorico al 1-1-2025	Costo potenziale massimo al 1-1-2025
Diligenti	117	71	7	53	28	0	20	5	5	€ 229.019,55	117	117	117	€ 5.899.057,47
Professorie ricercatori	30	12	1	19	0	8	7	4	4	€ 340.956,00	30	30	30	€ 2.957.170,00
Terza Area	2.681	1.761	107	1.027	240	476	207	95	95	€ 2.400.927,70	2.681	2.681	2.788	€ 70.725.036,08
Seconda Area	23.246	12.097	1.606	12.755	264	1.946	2.093	8.535	1.289	€ 28.332.340,98	16.000	16.000	16.000	€ 351.300.120,00
Prima Area	1.824	1.138	73	759	0	0	0	759	0	€ -	1.065	1.065	1.065	€ 21.873.981,75
<b>TOTALE</b>	<b>27.898</b>	<b>15.079</b>	<b>1.794</b>	<b>14.613</b>	<b>541</b>	<b>2.430</b>	<b>2.294</b>	<b>9.398</b>	<b>1.393</b>	<b>31.282.244,23 €</b>	<b>19.893</b>	<b>19.893</b>	<b>20.000</b>	<b>€ 451.824.185,30</b>

Per quanto precede, si è pianificato un fabbisogno di personale nel triennio 2023-2025 di **n. 1.393** unità complessive, distribuite come da tabella riepilogativa, pari ad un costo di euro 31.282.244,23, che si aggiunge alle pianificazioni (e relative rimodulazioni) di cui a:

- ✓ PTF 2018-2020 (autorizzate con d.P.C.M. 20-06-2019);
- ✓ PTF 2021-2023 (autorizzate con d.P.C.M. 29-03-2022);
- ✓ PIAO 2022-2024 (approvato con d.m. 30-06-2022, in corso di autorizzazione da parte di Funzione pubblica e MEF).

Per quanto concerne la pianificazione dei fabbisogni di cui al PIAO 2022-2024, si rappresenta che il Dipartimento della Funzione pubblica provvederà ad autorizzare le unità ivi richieste (n. 2.422) all'esito dell'invio, da parte delle Amministrazioni interessate, dei prospetti all'uopo elaborati dalla stessa concernenti sia dati finanziari che dati numerici (carenze organiche). Si evidenzia, in merito, che per quanto concerne l'individuazione delle specifiche professionalità da reclutare, si provvederà successivamente, all'esito dell'avvenuta autorizzazione delle suddette assunzioni, sulla base delle esigenze rappresentate dagli Organi Programmatori, anche tenuto conto delle riforme in corso, tra le

quali rilevano quelle che coinvolgono i profili professionali e la disciplina sulle mobilità/comandi (ai sensi del d.l. n. 36 del 30 aprile 2022).

Infine, è opportuno precisare che le assunzioni pianificate nel triennio, nel rispetto della progressiva riduzione della dotazione organica complessiva del personale civile della Difesa, non comportano il superamento del limite delle 20.000 unità, fissato dalla legge 244/2012 e, successivamente, dall'art. 12 del d.lgs. 8 del 2014 - attuativo della medesima legge, al 1° gennaio 2025.

### 3.4 La strategia della formazione

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. Per garantire tale condizione risulta determinante l'attività formativa svolta in favore del personale, con particolare attenzione alla promozione di una mentalità adattiva, orientata all'innovazione digitale e al *creative thinking*, utilizzando metodologie didattiche innovative e connesse allo sviluppo tecnologico.

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

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

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

La programmazione delle attività formative per il 2023 è stata articolata principalmente sull'offerta formativa della Scuola Nazionale dell'Amministrazione, integrata con corsi di carattere specialistico organizzati *in house* da parte dell'Ufficio Formazione Specialistica e Didattica del Ministero della difesa (DIFEFORM). In proposito, all'esito di una approfondita indagine coordinata dal Tavolo tecnico permanente sui bisogni formativi dei vari Enti centrali e periferici dell'Amministrazione, con nota del 1° settembre 2022, è stata trasmessa alla SNA una mappatura contenente il numero dei dipendenti civili (distinti per qualifica/area di appartenenza) che si intende avviare alle attività formative previste nel programma di massima di detta Scuola, nonché un'ulteriore richiesta contenente l'indicazione dei fabbisogni formativi relativi a specifici interessi del Dicastero.

Relativamente alla consueta attività formativa che si svolge presso il sopracitato Ufficio Formazione Specialistica e Didattica è in corso un'accurata e capillare mappatura delle esigenze formative, rivolta a tutti gli enti, da cui appare emergere un numero di partecipanti ai vari corsi di circa 4.000 unità.

Per l'annualità 2024 il Dicastero è in procinto di svolgere una nuova mappatura delle esigenze formative, 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:

- programmi formativi del Centro Alti Studi per la Difesa (CASD). E' l'istituzione di più alto livello nel campo della formazione dirigenziale e degli studi in materia di sicurezza e di difesa e, ai sensi dell'art. 238-bis del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, ha avviato un percorso di riconfigurazione come Scuola superiore a ordinamento speciale per l'alta qualificazione e la ricerca nel campo delle scienze della difesa e della sicurezza. Tale riconfigurazione è tesa a consentire al CASD l'erogazione di una formazione universitaria dottorale, assurgendo altresì a polo di riferimento per la formazione della classe dirigente militare e civile, nonché favorendo l'integrazione interdisciplinare con il mondo accademico nazionale.
- progetto "PA 110 e lode" varato dal Ministro per la pubblica amministrazione attraverso un apposito Protocollo d'intesa siglato con numerose Università italiane con l'obiettivo di accrescere il livello di formazione e lo sviluppo culturale e dei titoli di studio del personale delle pubbliche amministrazioni. A tale progetto è stato dato ampio risalto dalla Direzione Generale per il personale civile (PERSOCIV) attraverso apposita attività divulgativa.

- programma di *assessment* e formazione digitale “Syllabus”, anch’esso promosso dal Ministro per la pubblica amministrazione, al quale la Difesa ha aderito in data 7 marzo 2022. Il progetto è lo strumento di riferimento sia per l’attività di autoverifica delle competenze digitali che per la definizione degli occorrenti percorsi formativi e risulta di particolare interesse per la Difesa poiché aperto a tutto il personale, qualsiasi sia l’area o il profilo di appartenenza. Al programma Syllabus hanno aderito n.1.578 dipendenti così suddivisi: 8 dirigenti, 303 dipendenti appartenenti alla Terza Area, 1.185 alla Seconda Area e 82 alla Prima Area. I dipendenti segnalati vengono inseriti sulla piattaforma dedicata e, una volta registrati, possono accedervi e sostenere il/i test relativi alle competenze digitali. Al termine della fase di verifica, al dipendente vengono suggeriti i moduli formativi più appropriati.
- Accordo alta formazione, siglato nel 2011 tra il Ministero della difesa e le OO.SS. ai sensi dell’art. 19, comma 14, della legge 28 dicembre 2001, n. 448 che prevede, nei limiti delle risorse destinate all’aggiornamento e alla formazione del personale civile, il rimborso delle quote di iscrizione a corsi di laurea, anche triennali, presso Atenei pubblici e privati.
- Progetto Valore PA - INPS, iniziativa alla quale la Difesa ha aderito nel 2022, con l’intendimento di rinnovare ogni anno la richiesta di accredito, poiché consente ai dipendenti pubblici, dopo una procedura di selezione, di 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 ed a indicare, dopo aver individuato i vari referenti, i dipendenti segnalati sulla piattaforma dedicata. Hanno partecipato all’iniziativa 176 dipendenti. Ogni dipendente segnalato è stato iscritto in una delle 9 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 numero di partecipanti iscritti.

La Difesa, inoltre:

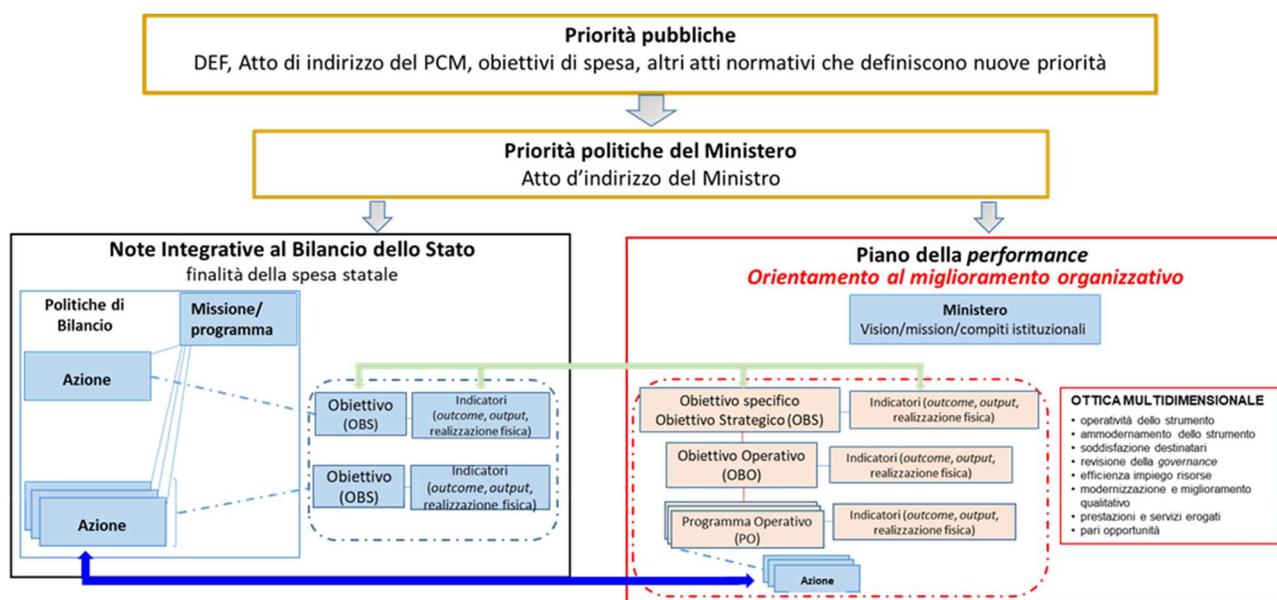
- promuove e favorisce la stipula di convenzioni/accordi in materia di formazione e ricerca con Enti e Organismi esterni. Di seguito gli accordi di maggiore rilievo:
  - Accordo Quadro con la SDA Bocconi – School of Management nel settore dell’alta formazione e della ricerca finalizzato a stabilire una collaborazione strutturata attraverso la programmazione, progettazione e ricerca, realizzazione, svolgimento e condivisione di attività relativamente al comparto Difesa e Sicurezza, favorendo lo sviluppo di nuove iniziative di interesse nazionale ed europeo con possibili significativi ritorni in termini di patrimonio formativo e professionale per il Paese nel suo complesso.
  - Accordo Quadro con la Libera Università Internazionale degli Studi Sociali “Guido Carli” (LUISS) finalizzato a sviluppare temi e partenariati in aree ritenute di strategico interesse per le Forze armate in diversi ambiti, tra cui l’innovazione, la *leadership*, la *global governance*, la *cyber security*, l’*intelligence*, la sicurezza nazionale e internazionale.
  - Accordo Quadro con la fondazione Security and Freedom for Europe – SAFE per forme di collaborazione finalizzate all’erogazione di corsi (es. *Hostile Environment Awareness Training* - HEAT) a favore di personale civile operante nei Teatri Operativi esteri a stretto contatto con gli assetti militari nazionali ivi presenti.

## 4. MONITORAGGIO

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

Il processo di misurazione e di valutazione della performance, sul cui funzionamento si esprime l'OIV, consta, come noto, di momenti separati. Se, da un lato, la fase di misurazione serve a quantificare i risultati raggiunti dall'Amministrazione nel suo complesso, fornendo evidenza dei contributi delle articolazioni organizzative (*performance* organizzativa) e di quelli riconducibili ai singoli (*performance* individuale), dall'altro, nella fase di valutazione, si esprime un "giudizio" complessivo sulla *performance* in base al livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai *target* prefissati, considerando i fattori (interni ed esterni) che possono aver influito, positivamente o negativamente. Le evidenze di tale processo consentono di apprendere elementi informativi fondamentali anche nell'ottica dell'implementazione di eventuali azioni correttive/migliorative per il ciclo successivo con la nuova definizione di obiettivi e l'individuazione delle risorse umane, strumentali e finanziarie da appostare per il loro conseguimento.

In tale quadro, il Dicastero annualmente attua l'allineamento temporale tra il ciclo di programmazione strategica (obiettivi), il ciclo della *performance* (risultati) e quello di programmazione finanziaria (risorse). Infatti, tutti gli obiettivi strategici e strutturali indicati nella Nota Integrativa alla legge di bilancio coincidono con gli obiettivi con cui il Dicastero valuta la propria *performance* organizzativa - i c.d. "obiettivi specifici" definiti nel d.lgs. n. 150/2009 - riportati nel presente Piano. Gli obiettivi specifici, per trovare concreta applicazione ai fini della *performance* organizzativa, vengono suddivisi ed assegnati ai singoli referenti come "obiettivi discendenti" (OBO se obiettivi di secondo livello, oppure PO se obiettivi di terzo livello), come schematizzato in **fig. 15**.



**Fig. 15**

Il processo di programmazione strategica si raccorda con il ciclo di programmazione finanziaria, nel contesto della classificazione del bilancio dello Stato, come indicato nella seguente **tab. 5** e come sintetizzato nella successiva **fig. 16**, da cui si evince che il conseguimento degli obiettivi sottesi a ciascun programma di bilancio è affidato ad un unico Centro di Responsabilità Amministrativa corrispondente all'unità organizzativa di primo livello dei Ministeri.

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 H**).

Infine, per talune linee di indirizzo specificamente indicate dal Vertice Politico e concernenti la Priorità Politica n. 3 (“miglioramento della *governance*”), l’OIV può svolgere e ulteriori valutazioni ed approfondimenti di merito, anche attraverso specifici obiettivi di *governance* (OBG) attribuiti dal Ministro della Difesa alle pertinenti “Autorità di vertice” o “Responsabili di articolazioni di vertice” e svincolati dalle risorse finanziarie.

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

Tab. 5

LA PIANIFICAZIONE E LA PROGRAMMAZIONE

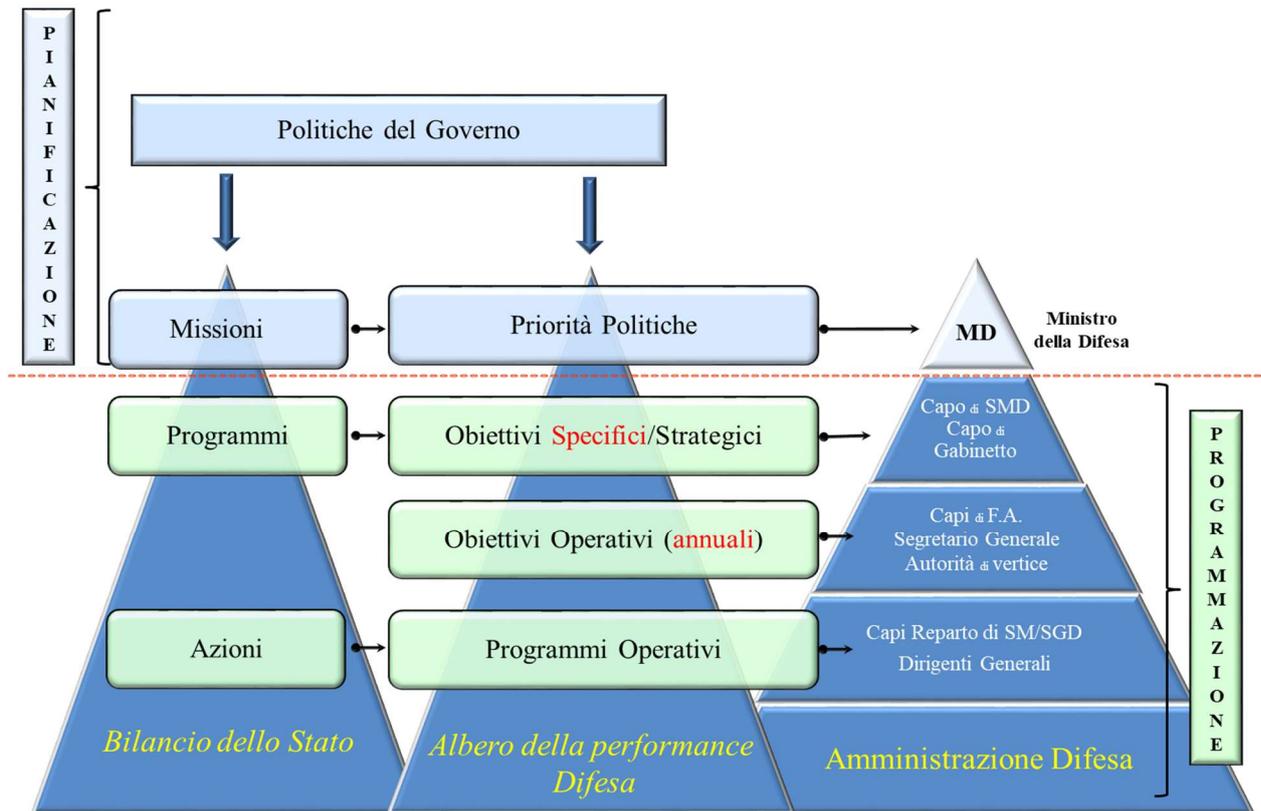


Fig. 16

**PAGINA NON SCRITTA**

