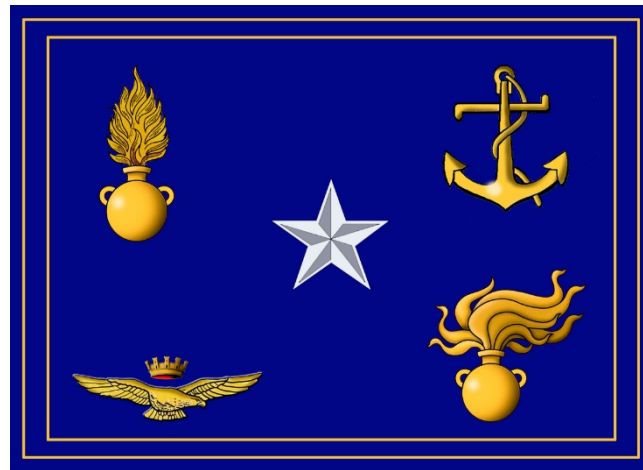




**MINISTERO DELLA DIFESA**



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

**2024-2026**

**PAGINA NON SCRITTA**

<b>PREMESSA.</b>	<b>5</b>
<b>1.SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE.</b>	<b>6</b>
<b>1.1 L'AMMINISTRAZIONE</b>	<b>6</b>
<b>2.VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE.</b>	<b>8</b>
2.1 Valore Pubblico	8
2.2 Performance	9
2.2.1 Priorità Politiche dell'Amministrazione.	12
2.2.2 Il processo di programmazione degli Obiettivi dell'Amministrazione.	13
2.2.3 Gli obiettivi per favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere.	18
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza	19
2.3.1 Premessa.	19
2.3.2 Ambito di applicazione.	21
2.3.3 Organizzazione prevenzionale anticorruptiva del Ministero della Difesa.	21
2.3.4 Processo di elaborazione della Sezione Rischi corruttivi e trasparenza.	22
2.3.5 Prevenzione della Corruzione.	22
2.3.6 Il processo di gestione del rischio.	23
2.3.7 Il contesto interno.	23
2.3.8 Mappatura dei processi e aree di rischio.	24
2.3.9 Il contesto esterno.	25
2.3.10 Valutazione del rischio.	25
2.3.11 Trattamento del rischio.	26
2.3.12 Processo di revisione periodica delle attività di gestione del rischio.	27
2.3.13 La trasparenza.	28
2.3.14 Gli obblighi di pubblicazione.	28
2.3.15 Accesso civico semplice e accesso civico generalizzato ("FOIA").	29
2.3.16 AUSA e RASA (Anagrafe Unica per le Stazioni Appaltanti e Responsabili dell'Anagrafe per le Stazioni Appaltanti).	29
2.3.17 Le principali azioni adottate in materia di trasparenza nel 2023.	29
2.3.18 Iniziative di comunicazione della trasparenza.	30
2.3.19 Trasparenza e nuova disciplina della tutela dei dati personali. Rapporti fra il RPCT e il Responsabile della Protezione dei Dati.	31
2.3.20 Ruolo dell'Organismo indipendente di valutazione della <i>performance</i> .	31
<b>3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO.</b>	<b>31</b>
3.1 Struttura organizzativa (modello organizzativo adottato dall'AD)	31
3.2 Organizzazione del lavoro agile	34
3.2.1 Analisi delle condizioni e fattori abilitanti.	35
3.2.2 Modalità attuative del lavoro agile nel Ministero della Difesa.	35
3.2.3 Strumenti, processi e soggetti del lavoro agile nel Ministero della Difesa.	36
3.2.4 Condizionalità e fattori abilitanti nel lavoro agile.	36
3.2.4.1 Fattori abilitanti.	37
3.2.5 La Formazione.	38
3.2.6 Ammodernamento Tecnologico.	39
3.2.7 Aggiornamento della mappatura delle attività compatibili con il lavoro agile.	40
3.2.8 Gli obiettivi dell'Amministrazione	40
3.3 Pianificazione triennale dei fabbisogni di personale 2024-2026	41
3.3.1 Premessa.	41
3.3.2 Situazione attuale.	42
3.3.3 Proiezione al 2025 e nuovo indicatore di spesa massima potenziale.	49
3.3.4 Conclusioni.	50
3.4 La strategia della formazione	50
<b>4. MONITORAGGIO.</b>	<b>53</b>

4.1 Il ciclo della performance, il ciclo di programmazione finanziaria e quello di programmazione strategica	53
4.2 Obiettivi individuali	56

**ALLEGATI:**

**ALLEGATO A:** Elenco dei servizi erogati dall'amministrazione difesa

**ALLEGATO B:** Priorità Politiche

**ALLEGATO C:** Elenco degli obiettivi triennali

**ALLEGATO D:** Schede anagrafiche obiettivi triennali

**ALLEGATO E:** Elenco degli obiettivi annuali

**ALLEGATO F:** Codice di comportamento dei dipendenti del ministero della difesa

**ALLEGATO G:** Compiti e responsabilità del responsabile per la prevenzione della corruzione e trasparenza

**ALLEGATO H:** Elenco referenti per la prevenzione corruzione e trasparenza

**ALLEGATO I:** Funzioni e compiti dei dirigenti, referenti e organismi di impiego

**ALLEGATO L:** Procedimenti ministero della difesa

**ALLEGATO M:** Format scheda mappatura del rischio

**ALLEGATO N:** Format patto di integrità

**ALLEGATO O:** Misure di prevenzione

**ALLEGATO P :** Schema delle tempistiche e delle procedure

**ALLEGATO Q:** Schede di trasparenza

**ALLEGATO R:** Enti pubblici, società ed enti di diritto privato controllati e partecipati del ministero della difesa

**ALLEGATO S:** Esercizio del diritto di accesso documentale, civico semplice e civico generalizzato

**ALLEGATO T:** Elenco ausa rasa del dicastero difesa

**ALLEGATO U:** Attività che possono essere svolte in regime lavoro agile in ambito area tecnico-amministrativa

**ALLEGATO V:** Piano degli obiettivi ripartito per missione/programma

**ALLEGATO Z:** Gli obiettivi e gli indicatori per la misurazione del grado di raggiungimento assegnati ai dirigenti civili con incarico di livello generale

## PREMESSA.

Il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) è stato introdotto dall'articolo 6, comma 1 del decreto-legge 9 giugno 2021 n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113. Gli adempimenti assorbiti dal PIAO e le relative modalità di monitoraggio sono stati individuati con decreto del Presidente della Repubblica 24 giugno 2022, n. 81, secondo una logica di integrazione e semplificazione della programmazione.

All'elaborazione del PIAO del Ministero della Difesa hanno contribuito lo Stato Maggiore della Difesa, il Segretariato Generale della Difesa/DNA, il Responsabile della prevenzione della corruzione e per la trasparenza, la Direzione generale per il personale civile. Il coordinamento dei lavori è stato curato dall'Ufficio Generale Pianificazione, Programmazione e Bilancio dello Stato Maggiore della Difesa.

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

Nel PIAO confluiscono, da una parte, le finalità istituzionali e la *mission* pubblica della Difesa, dall'altro, l'organizzazione e le azioni del Dicastero in funzione del soddisfacimento dei bisogni generali e collettivi. L'adozione di un documento unico è funzionale a semplificare l'azione amministrativa, ma anche ad illustrare l'interrelazione tra le diverse attività svolte dall'Amministrazione.

Il PIAO è stato redatto in aderenza alle linee programmatiche enunciate a inizio mandato governativo e all'Atto di Indirizzo 2024, emanato con decreto del Ministro in data 31 marzo 2023. Quest'ultimo traccia le linee di indirizzo generali della Difesa con un orizzonte programmatico triennale, definendo le Priorità Politiche che le aree Tecnico-Operativa e Tecnico-Amministrativa sono chiamate a seguire nell'impiego delle risorse finanziarie rese disponibili.

Il PIAO 2024-2026 del Ministero della Difesa deve tenere conto di uno scenario internazionale altamente instabile, caratterizzato dalla tendenza ad una rinnovata competizione e la sempre più generalizzata dicotomia tra regimi teocratici/assolutistici e democrazie occidentali, i cui effetti si riverberano, in particolare, nell'area di preminente interesse nazionale, il Mediterraneo Allargato.

Le criticità globali sono oggi rappresentate in modo emblematico dalle dinamiche che interessano il quadrante est dell'Europa (Ucraina), il Medio-Oriente (Striscia di Gaza) ed l'Africa Sub-Sahariana (Sahel), con notevoli riverberi sulla sicurezza dei paesi occidentali, attraverso una recrudescenza del terrorismo di matrice islamica ed un imponente immigrazione irregolare. A questi, si aggiunge la sempre maggiore contrapposizione tra Stati Uniti e Cina, che rendono la regione indopacifica di crescente interesse per le ripercussioni indirette sulla nostra sicurezza.

La crisi ucraina e i recenti avvenimenti che hanno colpito Israele hanno messo ancora di più a nudo i limiti dell'attuale sistema di sicurezza a carattere multilaterale, caratterizzato dalla difficoltà di arginare gli atteggiamenti assertivi e aggressivi dei *global player* e imbrigliato in una costante situazione di *impasse* in cui, a eccezione dell'imposizione di sanzioni, difficilmente riesce a intervenire per la gestione delle crisi. In questo contesto si devono inquadrare gli sforzi dell'Unione Europea e della NATO, finalizzati ad adattare la propria postura strategica per rispondere al meglio al mutato contesto geopolitico.

Oltre ai domini e alle modalità tradizionali, la rinnovata competizione militare fra gli Stati si esprime, con caratteristiche tecnologicamente sempre più evolute, nelle dinamiche che caratterizzano i nuovi domini, cibernetico e spaziale. Le sfide legate alla dimensione *cyber* hanno assunto una rilevanza

geopolitica e geostrategica, anche in ragione degli effetti che si possono ottenere nella dimensione cognitiva: 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 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.

Parimenti, assume importanza il confronto tra potenze, soprattutto in ambito tecnologico, oltre che economico e politico: le nuove tecnologie emergenti e dirompenti (*Emerging & Disruptive Technologies*) avranno un ruolo centrale nei futuri sviluppi strategici, militari e industriali.

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 (disinformazione), 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.

## **1. SCHEDE ANAGRAFICHE DELL'AMMINISTRAZIONE.**

### **1.1 L'Amministrazione.**

Al Ministero della Difesa sono attribuiti compiti istituzionali in materia di difesa e sicurezza militare dello Stato, politica militare e partecipazione a missioni a supporto della pace, partecipazione a organismi internazionali di settore, pianificazione generale e operativa delle Forze Armate e Interforze, pianificazione relativa all'area industriale di interesse della Difesa.

In particolare, i compiti delle Forze armate, fissati dal quadro legislativo 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;

---

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

- la partecipazione, attraverso l’Arma dei Carabinieri, alle attività di polizia per la tutela dell’ordine pubblico, il contrasto alla criminalità e il controllo del territorio;
- il concorso alla salvaguardia delle libere istituzioni e svolgimento di compiti specifici in circostanze di pubblica calamità ed in altri casi di straordinaria necessità;
- altri compiti non direttamente connessi al mantenimento dell’operatività delle Forze armate (servizi aerei di Stato, rifornimento idrico alle isole minori, controllo del traffico aereo civile su aeroporti militari, ecc.).

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.

Ciò nonostante, 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 strutture ordinarie ed organiche attraverso interventi di soppressione, accorpamento e riorganizzazione delle strutture operative, logistiche e formative, territoriali e periferiche, nonché di unificazione in ottica interforze ispirandosi alla semplificazione organizzativa, alla riduzione dei livelli gerarchici e al maggiore accentramento delle loro funzioni, alla standardizzazione organizzativa tra le F.A., alla riduzione del numero delle infrastrutture e dei sedimi della Difesa anche attraverso la co-ubicazione, ove costo efficace, di più Enti.

Al contempo, con riferimento alla struttura organica dello Strumento militare, si rappresenta che l’intervento riduttivo introdotto dalla citata legge n. 244/2012 e attuato con il discendente decreto legislativo 28 gennaio 2014 n. 8, teso a prevedere un passaggio da un Modello a 170.000 unità ad un Modello a 150.000 unità (da raggiungere al 1° gennaio 2024), è stato parzialmente attenuato:

- dalla 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 ha posticipato al 1° gennaio 2034 il termine per il raggiungimento del modello di riferimento;
- dal decreto legislativo 23 novembre 2023, n. 185, attuativo delle deleghe di cui all’articolo 9, comma 1, lettere a) e c) della richiamata legge n. 119/2022, che ha incrementato di 10.000 unità le dotazioni organiche delle Forze armate (esclusa l’Arma dei Carabinieri e il Corpo delle Capitanerie di porto), riconducendo lo Strumento militare ad un “Modello a 160.000 unità”.

I limiti numerici delineati dalla richiamata legge n. 244/2012 appaiono, peraltro, difficilmente compatibili con:

- i maggiori impegni sul territorio nazionale e all’estero collegati ai mutati scenari geopolitici internazionali, anche in relazione alle accresciute instabilità regionali;
- le ricadute operative del richiamato provvedimento che ha contribuito ad amplificare gli effetti di un progressivo invecchiamento sia del personale militare – in particolare nella categoria dei Graduati – sia della componente civile, anche in ragione del blocco del *turn-over*.

Tra le principali previsioni della richiamata legge n. 119/2022 si richiama:

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

- un pacchetto di deleghe governative<sup>2</sup> (indispensabili per rendere coerente e completo la già citata rimodulazione degli organici a 160.000 unità), i cui principali contenuti sono:
  - l’istituzione di una riserva ausiliaria dello Stato (non superiore a 10.000 unità) da ripartire a livello regionale;
  - l’implementazione di iniziative necessarie a ridefinire la formazione dei volontari in ferma, quali attività di studio e di qualificazione professionale, volte all’acquisizione di competenze polifunzionali utilizzabili anche nel mercato del lavoro;
  - l’introduzione di misure per agevolare la progressione interna di carriera, con particolare riferimento ai volontari in ferma prefissata;
  - la revisione della struttura organizzativa e ordinativa del Servizio sanitario militare.

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

### **2.1 Valore Pubblico.**

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

La “Carta dei Servizi” è il documento con il quale ogni ente pubblico erogatore di servizi, anche nell’intento di monitorarne e migliorarne la qualità, assume impegni nei confronti della propria utenza riguardo alle modalità di erogazione nonché 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 l’informatizzazione;
- costruzione degli elementi che strutturano il pacchetto dei servizi;
- promozione del servizio e informazione del servizio, verifica del rispetto degli *standard* del servizio;
- predisposizione di procedure di ascolto e *customer/citizen satisfaction*, di semplice comprensione e di facile utilizzazione;
- in caso di disservizio, il diritto alla tutela esercitabile mediante lo strumento del reclamo e dell’eventuale ricorso all’istituto del Difensore Civico;
- coinvolgimento e partecipazione del cittadino-utente alla definizione del progetto.

Il citato decreto ministeriale del 17 dicembre 2021 elenca le attività/funzioni della Difesa suscettibili di tradursi in servizi all’utenza accessibili a domanda individuale, in relazione ai quali i cittadini, in qualità di utenti esterni, prendono parte al processo di misurazione della performance organizzativa, esprimendo il proprio grado di soddisfazione. Allo stesso modo anche gli utenti interni dell’Amministrazione partecipano a tale processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa in relazione a taluni servizi strumentali e di supporto specificamente identificati. 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

---

<sup>2</sup> Rinnovate con specifica legge, già approvata in via definitiva alla Camera dei Deputati lo scorso 23 novembre (come A.C. 1538) ed, al momento, in attesa di pubblicazione in G.U..



Valutazione della performance (OIV), il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati dalla Difesa stessa con riferimento al citato DM, contribuendo, in tal modo, al processo di misurazione della *performance*.

In tale contesto, nel 2023 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 che recano l'indicazione della tipologia del servizio fruito, del luogo e della data in cui lo stesso è stato fruito, della struttura organizzativa che lo ha erogato e dei possibili giudizi da esprimere, rappresentati graficamente attraverso *emoticon* corrispondenti a quattro livelli di gradimento.

Inoltre è stata sviluppata una soluzione informativa, che consente l'accesso multicanale (internet e telefono, oltre ai comuni questionari cartacei) per la rilevazione e l'espressione del gradimento degli utenti. Tale soluzione potrebbe consentire l'impiego, a regime, di tecnologia *internet open source* di utilizzo facile e intuitivo, accessibile con immediatezza attraverso gli ordinari sistemi telematici e informativi pubblici e non classificati della Difesa. Il grado di soddisfazione dei cittadini è infatti un elemento strategico da tenere in considerazione ai fini del miglioramento continuo della *performance* dell'Amministrazione.

Nei limiti consentiti dalle peculiarità della "Funzione Difesa" sopra esposte, il Dicastero intende perseguire l'implementazione di azioni di miglioramento maggiormente focalizzate sul concetto di Valore Pubblico nella sua dimensione esterna (legata alle principali funzioni e scelte strategiche del Dicastero) ed interna (legata alla salute organizzativa, professionale e di genere, ecc.), al fine di assicurare un incremento della propria *performance* qualitativa con particolare riferimento ai seguenti criteri di qualità: semplificazione, selettività, adeguatezza, integrazione e funzionalità al valore pubblico. Tali direttrici saranno implementate, preliminarmente, con riguardo al miglioramento della qualità dei servizi alla collettività ricompresi nella Carta dei servizi, tenendo conto delle valutazioni espresse dai cittadini e dagli utenti, anche attraverso una dettagliata mappatura degli *stakeholders* dell'Amministrazione. In [Allegato A](#) è riportato il dettaglio dei servizi (e dei relativi enti erogatori della Difesa) di cui al menzionato DM "Carta dei Servizi".

## **2.2 Performance.**

Ciò che emerge dallo scenario geopolitico di riferimento, così come delineato nell'Atto di Indirizzo 2024, è 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.

In tale scenario, dovrà essere avviato un rinnovamento dell'impianto normativo e istituzionale che sottende all'apparato di sicurezza e difesa nazionale, nell'ambito del quale si innesta il processo di revisione dello Strumento militare.

In quest'ottica, il Ministro della Difesa ha delineato la sua **visione** per il futuro: realizzare un Sistema Difesa sinergico nelle sue componenti; che esprima capacità all'avanguardia dello spettro operativo e quindi capace di generare effetti rilevanti nei possibili scenari di impiego; caratterizzato da processi decisionali agili, flessibili e adattivi; integrabile con ruoli di *leadership* nei meccanismi di risposta sovranazionali; baluardo credibile di difesa e sicurezza.

La realizzazione di questa visione impone di accettare una serie di sfide di trasformazione e cambiamento che richiedono 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 la Difesa ha affrontato la realtà.

Parimenti, la concretizzazione della visione richiede il raggiungimento di obiettivi, il soddisfacimento di condizioni e il perseguimento di linee d'azione, tutti opportunamente schematizzati, nelle linee programmatiche presentate dall'Autorità Politica alle Commissioni Difesa di Senato e Camera riunite il 25 gennaio 2023.

Il **primo obiettivo** è la **sinergia delle componenti**, vale a dire la capacità dello Strumento militare di essere intrinsecamente integrato e multidominio. Il raggiungimento di questo obiettivo è subordinato all'ottenimento di due condizioni. La prima condizione è di adottare una policy di formazione del personale della Difesa orientata all'integrazione, capace di alimentare una forma di cultura organizzativa in cui l'orizzonte di conoscenze, abilità e competenze superi quello di ciascuna Forza Armata, in cui l'integrazione entri nel patrimonio genetico del Sistema Difesa e ne determini la crescita e lo sviluppo per i decenni a seguire. Ciò intervenendo sia durante le fasi iniziali e intermedie della formazione del personale, che in tutti i momenti della formazione avanzata. La seconda condizione è una profonda evoluzione in chiave interforze dello Strumento militare sul piano ordinativo, logistico, tecnologico e normativo, tramite un percorso che identifichi obiettivi a breve (insegnamento delle lingue estere, settore CBRN, sanità), medio (sistemi di comunicazione ed informatica) e lungo termine (Spazio e *Cyber*).

La vocazione interforze, quindi, dovrà essere alla base di ogni aspetto del processo di adeguamento dello Strumento militare, sia dal punto di vista delle strutture e del personale, sia per quanto concerne l'ammodernamento.

Il **secondo obiettivo** riguarda lo **sviluppo capacitivo e l'efficacia d'impiego**, ossia la capacità di sfruttare in ambito militare le innovazioni tecnologiche al fine di rendere lo Strumento militare idoneo a generare sicurezza, sia attraverso la deterrenza, sia attraverso il suo impiego effettivo. Il raggiungimento di questo obiettivo è subordinato all'ottenimento di due condizioni. La prima condizione è la certezza e stabilità dei finanziamenti, quale garanzia di massima economicità, valorizzazione delle capacità tecnologiche e industriali nazionali e concreto supporto all'*export* tramite la definizione di un nuovo modello di finanziamento del settore Investimento della Difesa, basato su un meccanismo di rifinanziamento del Fondo Investimenti Difesa, che renda disponibili nell'immediato i volumi finanziari relativi ad almeno 3 provvedimenti successivi, con profondità a 17 anni, favorendo la relativa programmabilità *ex ante*. La seconda condizione è l'autonomia strategica nella ricerca scientifica e tecnologica, tramite lo sviluppo di programmi di ricerca scientifica e tecnologica che preservino l'autonomia strategica nazionale e il rafforzamento e la tutela della base industriale nazionale di settore. In tal senso, una base industriale solida e tecnologicamente avanzata, non vulnerabile a tentativi di penetrazione straniera ed in grado di sostenere la propria proiezione internazionale, non costituisce soltanto una leva economica, ma assume una valenza strategica per il Paese, presidio della sovranità tecnologica che si estrinseca attraverso capacità militari evolute.

Il **terzo obiettivo** è la **rapidità dei processi decisionali**, finalizzata a garantire alle Forze Armate il necessario livello di efficienza ed efficacia, velocizzando la capacità decisionale della Difesa e dotandola degli strumenti atti a maturare un vantaggio competitivo rispetto alle possibili minacce. Il raggiungimento di questo obiettivo è subordinato all'ottenimento di due condizioni. La prima di queste condizioni è quella di avvicinare le decisioni ai centri dove risiedono le competenze, spostando in basso il punto in cui le decisioni vengono concepite, allo scopo di favorire l'innovazione e lo snellimento dei processi attraverso una logica *bottom-up*, e portando più in alto possibile il punto dove risiedono le conoscenze e competenze necessarie alla comprensione predittiva dei fenomeni e, conseguentemente, alla diffusione della *vision* multidominio. La seconda condizione da perseguire è

quella di guadagnare e mantenere un vantaggio cognitivo, attraverso una supremazia informativa predittiva, tramite una convinta revisione delle metodologie di lavoro, che richiede a monte una netta apertura mentale all'innovazione continua, l'adozione di nuove metodologie di pensiero e di lavoro che perseguono la multidisciplinarietà e l'apertura alla contaminazione di conoscenze e competenze esterne al perimetro della Difesa.

**Il quarto obiettivo** è l'**integrazione e leadership nei meccanismi di alleanza, coalizione e nei rapporti bilaterali**, intese come aumento della rilevanza della Difesa italiana e della sua capacità autonoma di influenzare processi e operazioni in ambito internazionale, anche a mente di quanto previsto dall'articolo 3 del Trattato Atlantico ovvero che ogni Nazione deve mantenere e sviluppare la propria capacità individuale di resistere ad un attacco armato. Il raggiungimento di questo obiettivo è subordinato all'ottenimento di due condizioni. La prima condizione, di livello politico-militare, è incrementare la capacità di influenzare i processi decisionali politico-militari nei consessi internazionali, con una postura ancora più coraggiosa e propositiva, soprattutto sul piano di coalizioni e rapporti bilaterali. Ciò sia con l'impiego di idoneo personale in seno alle alleanze/coalizioni di riferimento e negli Uffici Militari presso le Ambasciate, sia con la rivitalizzazione e il potenziamento del Tavolo Esteri-Difesa, per rafforzare e rendere più coerente la postura internazionale del Paese. Il rapporto di cooperazione tra Esteri e Difesa, nell'attuale contesto geopolitico, è strategico e necessita di un rafforzamento del coordinamento e dello scambio informativo, per poter supportare tutte le attività che chiamano in causa non solo la salvaguardia degli interessi nazionali nelle aree di crisi più prossime ma anche la promozione dell'Industria della Difesa nel mondo o la tutela del posizionamento dell'Italia rispetto agli altri *competitor* internazionali. La seconda condizione è l'adozione di un postura più matura nei confronti delle operazioni militari, siano esse in seno all'Alleanza, in una coalizione o frutto di accordi bilaterali, da riscontrare sia nei criteri con cui vengono generati i dispositivi impiegati nelle operazioni internazionali, sia nel loro impianto operativo, da mettere a sistema con gli obiettivi ed effetti che si intende perseguire. Da qui deriva la necessità di rivedere la procedura di costruzione della Delibera Missioni, perseguendo lo snellimento della procedura autorizzativa della partecipazione agli impegni militari nell'ambito delle Organizzazioni internazionali e prevedendo bacini di personale, con orientamenti d'impiego per aree geografiche, da poter schierare, al manifestarsi di specifiche esigenze, quali "Ufficiali di Collegamento".

**Il quinto obiettivo** è la **credibilità dello Strumento di Difesa**, intesa come rapporto di adeguatezza fra la gestione delle risorse, *in primis* il personale, e il prodotto del loro impiego, che rende necessario ricucire il divario fra il livello di ambizione dichiarato e la realtà. Il raggiungimento di questo obiettivo è subordinato all'ottenimento di sei condizioni. La prima condizione da perseguire per assicurare credibilità allo Strumento militare è il miglioramento e monitoraggio della performance addestrativa del personale, potenziando le strutture nazionali di simulazione multidominio, incrementando la partecipazione ad attività addestrative internazionali e sviluppando una capacità autonoma di valutazione della capacità complessiva del Sistema Difesa. Più generale, per quanto attiene alla componente umana, che è alla base dell'operatività, occorre una trasformazione che interessa i settori del reclutamento, della formazione e dell'addestramento, per perseguire l'obiettivo di migliorare la capacità di combattimento dello Strumento militare.

La seconda condizione è il raggiungimento e il mantenimento dell'equilibrio delle consistenze organiche necessarie per assicurare i compiti istituzionali, attraverso: una corretta ripartizione delle dotazioni organiche del personale militare rispetto alle esigenze funzionali; la revisione dei flussi di alimentazione e del bilanciamento tra forze in servizio permanente e ferma prefissata; la revisione dello strumento della

Riserva, integrando la Riserva Selezionata con una ulteriore aliquota di Completamento. Inoltre, per quanto attiene nello specifico alle consistenze organiche, occorre superare definitivamente la Legge 244 del 2012, nata in un contesto geopolitico completamente diverso, e procedere con la definizione di un nuovo modello di Difesa attagliato alle sfide che si porranno al Paese nel prossimo futuro.

La terza condizione è la tutela e valorizzazione del personale attraverso: la riforma del sistema pensionistico; la piena equi-ordinazione in ambito Comparto Difesa, Sicurezza e Soccorso pubblico; la valorizzazione delle precipue funzioni, mediante la previsione di apposita tutela legale del militare; il miglioramento dei processi e gestione delle risorse umane, comprese le azioni per dare concreta attuazione e piena operatività alle Associazioni professionali a carattere sindacale tra militari; nuove assunzioni del Personale Civile. La quarta condizione è l'integrazione del *welfare state* del personale del Comparto Difesa, con iniziative che tengano conto delle effettive e concrete esigenze del personale e dei loro famigliari, a partire da quelle alloggiative.

La quinta condizione è rappresentata dalla capacità dello Strumento militare di promuovere e perseguire con convinzione i più alti obiettivi sociali per essere punto di riferimento e modello di cittadini e territori. In questo contesto si inseriscono le iniziative in logica di *Green Defence* tese: all'efficientamento energetico delle infrastrutture militari; alla implementazione della produzione di energia da fonti rinnovabili; alla valorizzazione del patrimonio immobiliare della Difesa. A tal riguardo, è quanto mai opportuno intraprendere la via dello sviluppo sostenibile del Sistema Difesa. Da un lato, le Forze Armate, in virtù della loro capillare presenza sul territorio nazionale, dovranno assicurare il rispetto del territorio e il contributo allo sviluppo economico e occupazionale, nel quadro di una rinnovata sinergia e corretta integrazione nel tessuto sociale. Dall'altro, occorrerà intraprendere una revisione del modello di *business* e dei processi di sviluppo, improntata sull'equità economica, sociale e nell'uso delle risorse; sul rispetto degli equilibri, della dignità e delle diversità; sull'impegno alla trasformazione; sull'integrità nel modo di agire e nella trasparenza delle relazioni: principi alla base della **sostenibilità**, che deve caratterizzare il processo di trasformazione dello Strumento per adattarsi agli incessanti mutamenti dell'innovazione tecnologica e delle condizioni geopolitiche.

La sesta ed ultima condizione da perseguire è lo sviluppo e diffusione di una Cultura della Difesa, da diffondere sia a livello istituzionale, sia nella collettività attraverso una adeguata comunicazione istituzionale, tesa a favorire la percezione dello Strumento militare nazionale quale efficace e apprezzato in tutto il mondo, utile alla tutela degli interessi nazionali quale strumento di politica estera, nonché formidabile volano di crescita per il Paese. Occorre, da un lato, divulgare la consapevolezza che gli investimenti in ricerca e sviluppo nel settore risultano fecondi non solo per la Difesa, ma anche per il Sistema Paese in termini di incremento dei livelli occupazionali, di sviluppo complessivo del sistema industriale, di *leadership* tecnologica, di incremento della crescita e dunque delle entrate. Da un altro lato, bisogna promuovere ed essere protagonisti a livello nazionale di un percorso di comunicazione che valorizzi al massimo le capacità della Difesa che potrebbero essere oggetto di collaborazione con le altre agenzie statali, quali le funzioni industriali, sanitarie, formative, giurisdizionali, di ricerca, sviluppo e innovazione e quelle di concorso svolte dalle Forze Armate nell'ambito della tutela ambientale e a sostegno della Protezione Civile e dell'Amministrazione dell'interno.

### **2.2.1 Priorità Politiche dell'Amministrazione.**

Il perseguimento degli obiettivi descritti, declinati in condizioni da soddisfare e linee d'azione da perseguire, richiede la definizione e il dettaglio di appositi **indirizzi di policy**. A tale scopo, nell'Atto di Indirizzo 2024-2026, sono state definite le **Priorità Politiche (PP)**, utili ad orientare l'attività di programmazione strategico-finanziaria e amministrativa-gestionale della Difesa per l'avvio del ciclo

integrato di programmazione della *performance* e di formazione del bilancio di previsione per l'E.F. 2024 e la programmazione pluriennale 2025-2026. In [Allegato B](#) sono riportate le Priorità Politiche (PP).

### **2.2.2 Il processo di programmazione degli Obiettivi dell'Amministrazione.**

Il processo di programmazione del Dicastero:

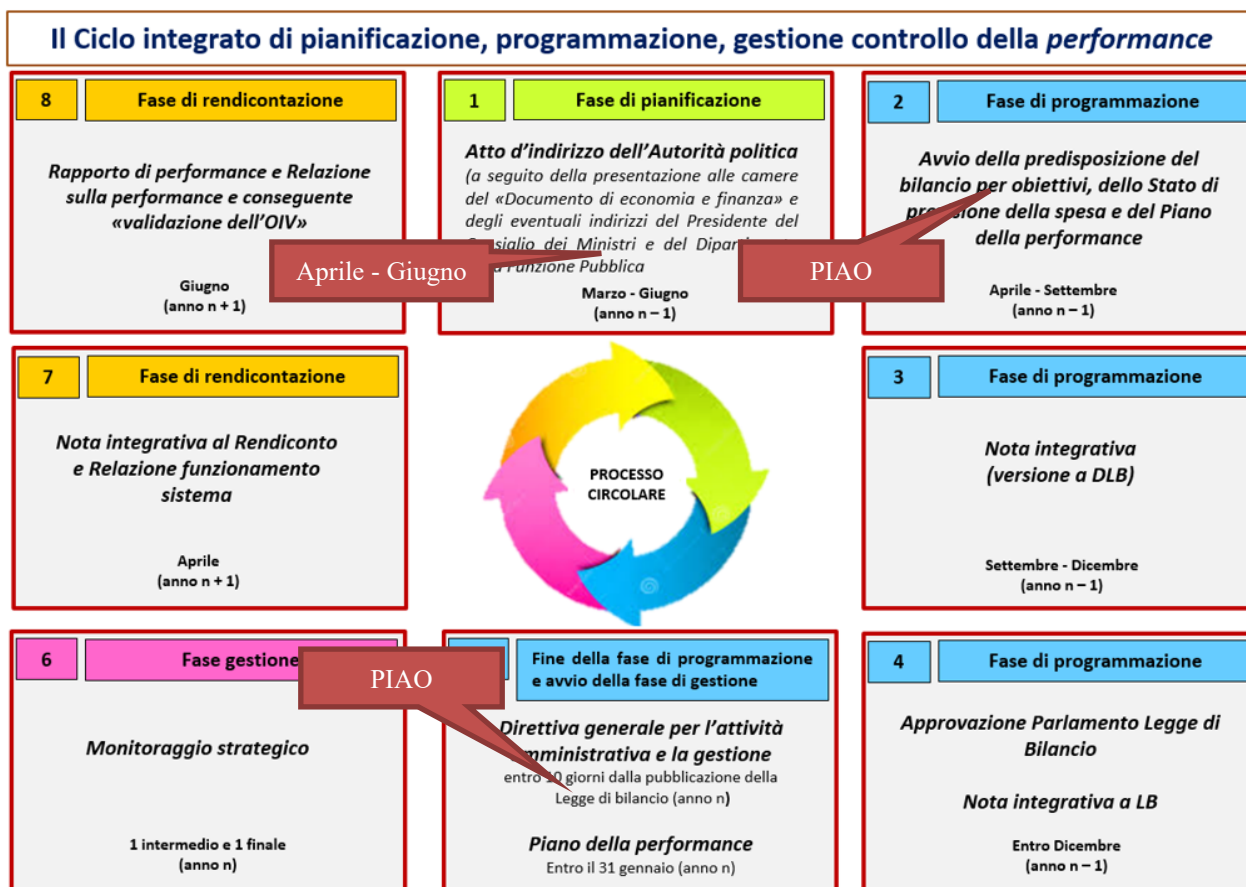
- a. prende avvio nel mese di aprile dell'anno antecedente a quello di riferimento con l'Atto di Indirizzo per l'avvio del ciclo integrato di programmazione della *performance* e di formazione del bilancio di previsione, col quale il Ministro della Difesa traduce il mandato istituzionale e traccia le Linee di Indirizzo generali del Dicastero, con un orizzonte programmatico triennale, definendo le Priorità Politiche (P.P.) che le aree Tecnico-Operativa e Tecnico-Amministrativa della Difesa sono chiamate a seguire, nell'utilizzo delle risorse finanziarie rese disponibili<sup>3</sup>;
- b. è formalizzato, ai fini dell'*iter* parlamentare di approvazione della legge di bilancio, con la Nota integrativa allo stato di previsione della spesa, che illustra, su un arco temporale triennale, i criteri di formulazione delle previsioni di spesa, gli obiettivi strategici da conseguire e gli indicatori per misurarne il grado di realizzazione;
- c. si concretizza nella Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione, emanata entro 10 giorni dalla pubblicazione della legge di bilancio, con cui sono assegnate ai titolari dei CRA le risorse finanziarie funzionali al conseguimento degli obiettivi a loro attribuiti;
- d. si conclude con l'elaborazione del presente Piano, in cui sono stabiliti gli obiettivi dell'Amministrazione. In particolare, detti obiettivi organizzativi si articolano in:
  - *obiettivi generali*, che identificano le priorità strategiche dell'Amministrazione in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche nazionali nel quadro del programma di Governo;
  - *obiettivi specifici* del Dicastero.

---

<sup>3</sup> L'Atto di Indirizzo è elaborato in coerenza ed a seguito:

- della presentazione alle Camere del Documento di Economia e Finanza (previsto per il 10 aprile di ogni anno);
- dell'emanazione delle Linee guida del Presidente del Consiglio dei Ministri in merito agli obiettivi generali per le Pubbliche Amministrazioni;
- degli eventuali indirizzi forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri. L'emanazione del documento deve avvenire non oltre il mese di giugno.

In **fig. 1** il ciclo integrato di pianificazione, programmazione e gestione della *performance* della Difesa.



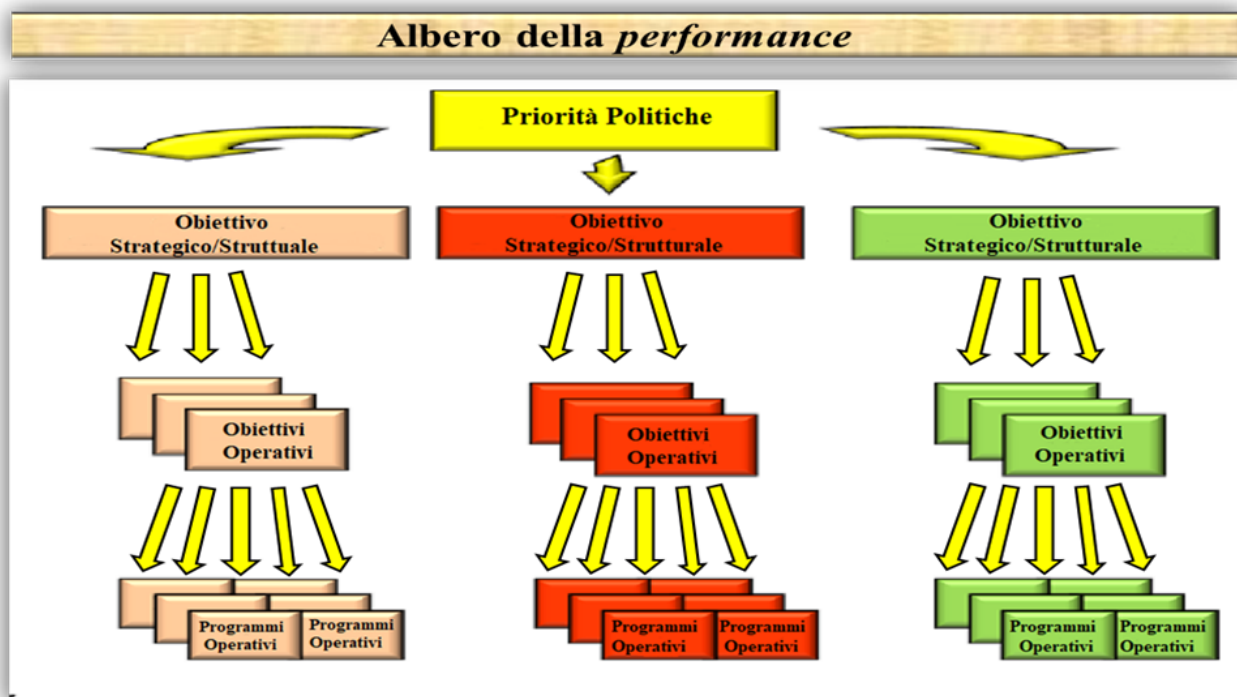
**Fig. 1**

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

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 PP è realizzata per mezzo dei discendenti obiettivi strategici/strutturali – (OBS), programmati su base triennale, declinati in obiettivi di livello subordinato (primo, secondo e terzo livello), nonché misurati attraverso uno o più indicatori di *performance*, per i quali, in relazione alle risorse finanziarie disponibili, viene stimato, per ciascuno degli anni del triennio di programmazione, il valore *target* che l’Amministrazione sarà

in grado di raggiungere a conclusione dell'esercizio finanziario. Tutti gli obiettivi, per ciascun esercizio finanziario del triennio 2024-2026, sono consultabili sul Sistema Informativo Finanziario Amministrazione Difesa (SIFAD).

L'albero della *performance* (in **fig. 2**) è la mappa logica che specifica i legami tra le aree strategiche (PP), gli obiettivi specifici di primo livello (obiettivi strategici/strutturali - OBS) e quelli di secondo e terzo livello (obiettivi operativi - **OBO** - e programmi operativi - **PO**). Attraverso tali legami si realizzano, in concreto, le attività per l'assolvimento del mandato istituzionale ([Allegato C](#), obiettivi triennali - OBS; [Allegato D](#), schede anagrafiche; [Allegato E](#), obiettivi intermedi/annuali - OBO).



*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 2024-2026.

# ALBERO DELLA *PERFORMANCE*

In numeri

PP	1° Livello		2° Livello		3° Livello	
	OBS	Ind.	OBO	Ind.	PO	Ind.
1	6	15	7	24	39	96
2	2	4	3	7	9	52
3	6	13	13	35	61	147
<b>Totali</b>	<b>14</b>	<b>32</b>	<b>23</b>	<b>66</b>	<b>109</b>	<b>295</b>

Fig. 3



Fig. 4





## Albero della performance

Priorità politica



“Ammodernamento dello strumento”

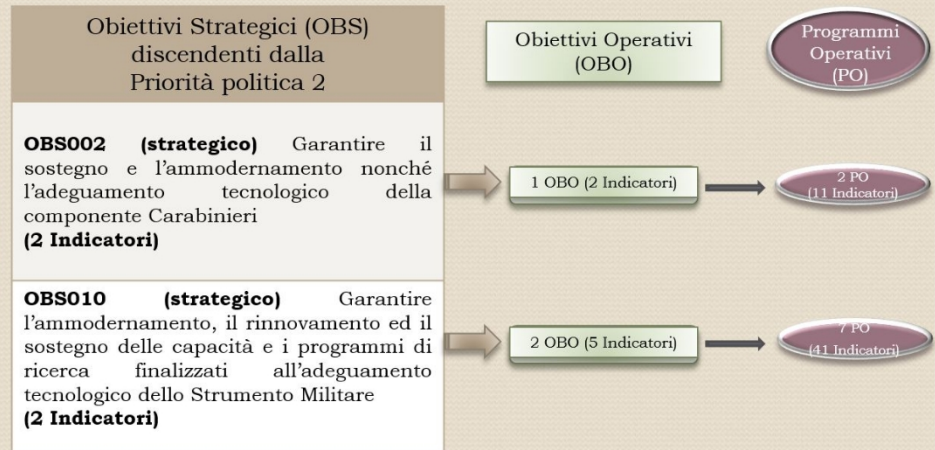


Fig. 5



## Albero della performance

Priorità politica



“Revisione della governance, razionalizzazione dell'organizzazione, miglioramento dei processi e gestione delle risorse umane”

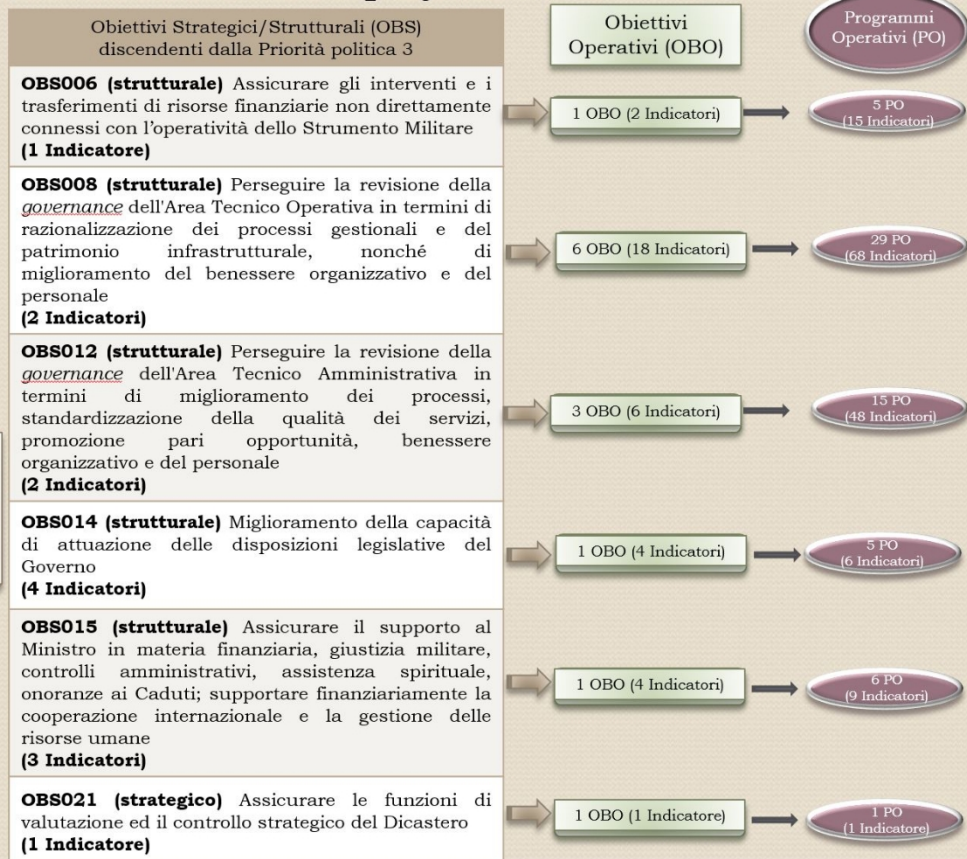


Fig. 6

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

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

L’articolo 24 del Codice dell’Ordinamento Militare prevede, presso la Difesa, quali organi consultivi in materia di pari opportunità, il Comitato unico di garanzia per le pari opportunità e il Consiglio interforze sulla prospettiva di genere, quale organo di consulenza del Capo di Stato maggiore della difesa. Entrambi i consessi operano per favorire un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e dal contrasto di ogni forma di discriminazione e di violenza morale o psichica contribuendo a migliorare l’efficienza delle prestazioni e di conseguenza creare Valore Pubblico e ottimizzare la produttività del lavoro pubblico. Le direttrici di intervento del CUG Difesa sono cinque:

- promozione 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 sicurezza sul lavoro.

Nell’orizzonte temporale di riferimento del presente Piano si proseguirà nelle iniziative tese al 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.

Nell’azione programmatica del CUG, assumono grande rilevanza, tra gli altri, la costruzione della rete di sensori del malessere, le misure volte alla valorizzazione delle persone con disabilità, l’avvio di una collaborazione con la nuova figura del Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità (RESPID) ai sensi dell’articolo 39-ter del D.Lgs. n.165/2001.

In sinergia con la Sezione “Politiche di genere” e il Consiglio interforze sulla prospettiva di genere del Capo di Stato Maggiore della Difesa, il CUG ha promosso l’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, adottato con decreto del Ministro della difesa in data 9 marzo 2023 e che ha sostituito il precedente Codice, risalente al 2008 e limitato al contrasto delle molestie sessuali.

CUG e Consiglio interforze si faranno, dunque, promotori di iniziative formative dedicate, sottolineando altresì l’importanza di inserire i temi della violenza e delle molestie nella gestione della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro e valorizzando ulteriormente l’approccio orientato al *diversity management*. Si prevede, inoltre, di elaborare il *Gender Equality Plan* dell’Amministrazione Difesa. Il Consiglio interforze sulla prospettiva di genere, con un *focus* specifico sulla componente militare del Dicastero, continuerà a fornire consulenza in materia di:

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

Inoltre, il citato Consiglio continuerà a pianificare azioni di:

- formazione e addestramento in materia di pari opportunità e prospettiva di genere (realizzazione di nuove edizioni dei corsi per *Gender Matter Focal Point Expert* rivolto a SU di tutte le FA/Arma CC e da Assistenti amministrativi del Ministero Difesa; realizzazione di nuove edizioni dei corsi per *Gender Advisor* destinato a Ufficiali di tutte le FA/Arma CC e a funzionari del Ministero Difesa);
- partecipazione a consessi nazionali (Osservatorio per la redazione del Piano Strategico Nazionale in attuazione della ‘Convenzione di Istanbul’; Osservatorio sulla strategia nazionale per la parità; Comitato Interministeriale per i Diritti Umani presso il MAECI per la redazione della V edizione del Piano Nazionale sulla Risoluzione 1325 “Donne, pace e sicurezza”);
- partecipazione a consessi internazionali (*Nato Committee in gender perspective; Female Leaders in Security Defence* nell’ambito della SEDM; *Seminar on gender perspective* in ambito 5+5);
- realizzazione di iniziative bilaterali in materia di pari opportunità nelle organizzazioni militari nell’ambito degli accordi di cooperazione attivati dall’Italia;
- organizzazione di iniziative di comunicazione esterna sulle tematiche della parità e della condizione femminile nelle Forze armate presso Università, altre Amministrazioni e organizzazioni del pubblico e privato sociale.

Le azioni discendenti dalle attività del Consiglio, riferite alla componente militare della Difesa, sono realizzate dalla Sezione “Politiche di Genere” del I Reparto dello SMD che, oltre ad avere una specifica rappresentanza nel Consiglio, funge anche da segreteria organizzativa dello stesso.

## **2.3 Rischi corruttivi e trasparenza.**

### **2.3.1 Premessa.**

La presente Sezione, che si iscrive nell’ormai consolidato quadro normativo di riferimento, costituito dai principi costituzionali relativi alla Pubblica Amministrazione<sup>4</sup> e dalle disposizioni legislative e regolamentari vigenti, a carattere generale e speciale<sup>5</sup>, è stata redatta secondo le indicazioni del Piano Nazionale Anticorruzione 2022 (PNA), approvato dal Consiglio dell’Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) con Delibera n. 7 del 17 gennaio 2023. Al contempo il documento recepisce e attua quanto espresso dal Vertice del Dicastero nell’Atto di indirizzo 2024-2026<sup>6</sup> che, nell’ambito della Priorità Politica n. 3<sup>7</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

<sup>4</sup> Art. 97 (buon andamento ed imparzialità) e art.98 (servizio esclusivo della nazione).

<sup>5</sup> Legge n. 190/2012 (c.d. Legge Severino), D.lgs. n. 33/2013 (c.d. Codice della Trasparenza), D.lgs. n. 66/2010 (Codice dell’ordinamento militare) e D.P.R. n.90/2010 (Testo Unico delle disposizioni regolamentari in materia militare).

<sup>6</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. 2024 e la programmazione pluriennale 2025-2026 del 31 marzo 2023.

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

puntuale azione di sensibilizzazione verso il personale che ricopre incarichi a più alto rischio corruttivo.

Scopo della Sezione è quello di identificare le misure organizzative volte a ridurre e contenere il rischio di assunzione di decisioni non imparziali e di favorire il miglioramento continuo dell'organizzazione, delle relazioni e dei comportamenti affinando gli strumenti di analisi utili alla comprensione e adozione delle misure idonee a prevenire, scoprire ed affrontare fenomeni di "malamministrazione".

Nel nostro ordinamento, la legge n. 190/2012 rappresenta tuttora la base su cui si fondano i quattro pilastri dell'anticorruzione, vale a dire:

- una continua attività di informazione e formazione (richiamata nell' art. 15 co. 3 del Codice di comportamento dei Dipendenti del Ministero della Difesa – [Allegato F](#)) in favore di tutto il personale, in particolare quello destinato a incarichi maggiormente esposti a rischio corruttivo;
- le misure di prevenzione (quelle generali previste nei vari PNA emanati da ANAC nel tempo e quelle specifiche del presente documento) per contenere il rischio di condotte di natura corruttiva;
- la trasparenza, al fine di rendere partecipi tutti i cittadini dell'operato della PA, in particolar modo a mezzo degli istituti dell'accesso civico "semplice"<sup>8</sup> e dell'accesso civico "generalizzato"<sup>9</sup>;
- una ciclica attività di controllo e vigilanza sull'operato delle articolazioni dipendenti e sull'effettiva attuazione delle misure preventive e correttive, al fine di valutarne l'adeguatezza e l'efficacia.



*Fig. 7 - I pilastri dell'anticorruzione*

Nondimeno, l'attività di redazione della Sezione si colloca in una situazione congiunturale complessa, una stagione di forti cambiamenti dovuti alle molte riforme connesse agli impegni assunti dall'Italia con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) per superare il periodo di crisi derivante dalla pandemia, oggi reso ancor più problematico dagli eventi bellici in corso. In questa particolare fase storica in cui sono impegnate ingenti risorse finanziarie e in cui, proprio al fine di rendere più rapida l'azione delle amministrazioni, sono state introdotte deroghe alle disposizioni vigenti, è necessario ribadire chiaramente che è fondamentale ed indispensabile programmare e attuare efficaci presidi di prevenzione della corruzione. La semplificazione e razionalizzazione del sistema non devono, infatti, andare a decremento delle iniziative per prevenire la corruzione e favorire la trasparenza.

La corretta ed efficace predisposizione di misure di prevenzione della corruzione, tra l'altro, contribuisce ad una rinnovata sensibilità culturale in cui la prevenzione della corruzione non sia intesa come onere aggiuntivo all'agire quotidiano delle amministrazioni, ma sia essa stessa considerata nell'impostazione ordinaria della gestione amministrativa, per il miglior funzionamento

<sup>8</sup> Art. 5, co. 1 del D.lgs. 33/2013.

<sup>9</sup> Art. 5, co. 2 del D.lgs. 33/2013.

dell'Amministrazione al servizio dei cittadini e delle imprese. In tale ottica, le misure di prevenzione della corruzione e per la trasparenza sono essenziali per conseguire valore pubblico e per contribuire alla generazione e protezione dello stesso mediante la riduzione del rischio di una sua erosione a causa di fenomeni corruttivi. Il valore pubblico, nella sua accezione più ampia, va inteso come miglioramento della qualità della vita e del benessere economico, sociale, ambientale delle comunità di riferimento, degli utenti, degli *stakeholder*, dei destinatari di una politica o di un servizio. E' un concetto che ha diverse sfaccettature e copre varie dimensioni del vivere individuale e collettivo. Nel prevenire fenomeni di cattiva amministrazione e nel perseguire obiettivi di imparzialità e trasparenza, la prevenzione della corruzione contribuisce, cioè, a generare valore pubblico, riducendo gli sprechi e orientando correttamente l'azione amministrativa. In altre parole, le misure di prevenzione e per la trasparenza, oltre a proteggere il valore pubblico, contribuiscono alla sua produzione, con importanti ricadute sull'organizzazione sociale ed economica del Paese.

### 2.3.2 Ambito di applicazione.

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.

### 2.3.3 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**, che designa il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza (RPCT, art. 1, comma 7, L. 190/2012) e adotta tutti gli atti d'indirizzo tesi a prevenire la corruzione (art. 1, comma 8, L. 190/2012).
- ❖ **Il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza**. Con decreto del Ministro della difesa 10 gennaio 2024 è stato confermato nella carica di Responsabile (**RPCT**) l'Ammiraglio Ispettore Capo (aus. rich.) Dario d'AQUINO, Dirigente Generale militare alle dirette dipendenze dell'Autorità politica, cui è garantita una posizione di autonomia nei confronti del resto dell'organizzazione. È prevista una Struttura di Supporto che, allo stato, consta di due Uffici dedicati, rispettivamente, alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza<sup>10</sup>. Le competenze e responsabilità del RPCT sono riportate in [Allegato G](#), oltre che nell'Allegato 3 del P.N.A. 2022 di ANAC. Recependo le più recenti indicazioni dell'ANAC<sup>11</sup>, sono state individuate metodologie e procedure da attivarsi in caso di assenza, impedimento e conflitto di interessi del Responsabile.
- ❖ **I Referenti della prevenzione della corruzione e per la trasparenza**, che coadiuvano il RPCT attraverso una costante attività informativa e propositiva. L'elenco dei Referenti è riportato in [Allegato H](#); funzioni e compiti sono riepilogati in [Allegato I](#).
- ❖ **Il personale**. Per un'efficace strategia di prevenzione occorre 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,

---

<sup>10</sup> Vds. Decreto Ministeriale 28 febbraio 2023 che ha modificato la collocazione organica del RPCT rispetto all'Ufficio Centrale per il Bilancio e gli Affari finanziari <https://www.difesa.it/Amministrazionetrasparente/responsabile/Documents/Decreto%20%2028%20Febbraio%202023.pdf>.

<sup>11</sup> *Orientamenti per la Pianificazione anticorruzione e Trasparenza 2022*, in data 02.02.2022.

compresi, quindi, coloro che prestano servizio in posizione di comando, distacco o fuori ruolo, nonché i consulenti e i collaboratori, strumentali ai compiti istituzionali del Ministero.

### 2.3.4 Processo di elaborazione della Sezione Rischi corruttivi e trasparenza.

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

❖ Soggetti interni coinvolti:

- Dipendenti che partecipano al processo di autoanalisi organizzativa;
- Dirigenti delle articolazioni (centrali e periferiche) che, di intesa con il RPCT, eseguono la mappatura dei processi di competenza, individuano gli incarichi più esposti a rischio corruttivo, identificano e valutano il livello di rischio nei vari processi decisionali, pongono in essere le misure per ridurre/neutralizzare le possibilità di insorgenza di eventi corruttivi e, in materia di trasparenza, adottano le misure organizzative necessarie a realizzare il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare, assicurandone la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento;
- Referenti nominati presso ciascuna macro-area organizzativa, che coordinano le sopraccitate attività dei Dirigenti e ne armonizzano le risultanze;
- Referenti Coordinatori d'Area che svolgono un'azione di coordinamento, indirizzo e raccordo dell'attività svolta da ogni singolo Referente, da essi funzionalmente dipendenti;
- OIV, con cui il RPCT interagisce per la stesura della presente Sezione, sia per quanto concerne gli obiettivi di *performance* sia per quanto attiene agli obblighi sulla trasparenza;
- Uffici di diretta collaborazione, che partecipano al processo di adozione del presente documento fornendo una preventiva approvazione dei contenuti.

❖ Modalità di coinvolgimento degli *stakeholder*.

Ai fini delle relazioni con gli *stakeholder*, occorre tener conto della specificità funzionale 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 fruizione/percezione da parte dei cittadini. L'obiettivo di un'Amministrazione condivisa è attuato, principalmente, attraverso i portali Internet e Intranet, già efficacemente utilizzati per forme di consultazione degli *stakeholder* in occasione della redazione dei precedenti Piani e dell'aggiornamento del Codice di comportamento dei dipendenti della Difesa<sup>12</sup>. Il costante aggiornamento delle informazioni contenute sui portali e il lancio *online* di procedure di consultazione continuano ad essere i principali strumenti per accrescere il coinvolgimento dei portatori di interessi.

### 2.3.5 Prevenzione della Corruzione.

La disciplina relativa alla prevenzione della corruzione si inquadra nel solco della normativa internazionale in tema di lotta alla corruzione. Gli accordi internazionali<sup>13</sup> delineano chiaramente un

---

<sup>12</sup> Dopo le interlocuzioni istituzionali con il Consiglio di Stato, espresse con i pareri n. 93 del 19 gennaio 2023 e n. 584 del 14 aprile 2023, è stato definitivamente approvato dal Consiglio dei ministri il D.P.R. 13 giugno 2023, n. 81, *Regolamento concernente modifiche al Decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62, recante "Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'art. 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165"*, entrato in vigore il 14 luglio 2023. A valle di quest'ultimo intervento normativo, sono in corso le attività finalizzate all'aggiornamento del Codice di comportamento dei dipendenti del Ministero della Difesa.

<sup>13</sup> Vds. Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione (UNCAC), adottata a Merida dall'Assemblea Generale il 31 ottobre 2003 e ratificata dallo Stato italiano con la legge 3 agosto 2009, n. 116.

orientamento volto a rafforzare le prassi a presidio dell'integrità del pubblico funzionario e dell'agire amministrativo, al fine di migliorare l'efficienza degli Stati e, favorendo investimenti più sicuri, promuovere lo sviluppo degli stessi. In questo contesto, il sistema di prevenzione della corruzione si configura come necessaria integrazione del regime sanzionatorio stabilito dal codice penale, nell'ottica di garantire il corretto utilizzo delle risorse pubbliche e di rendere trasparenti le procedure e imparziali le decisioni delle amministrazioni.

### **2.3.6 Il processo di gestione del rischio.**

Il processo di gestione del rischio è l'insieme di processi attraverso cui il Ministero identifica, analizza, quantifica, elimina e monitora i rischi legati ad un determinato processo, con l'obiettivo di contenere il rischio di assunzione di decisioni non imparziali, al fine ultimo di massimizzare l'efficacia e l'efficienza delle attività istituzionali. Pertanto, la gestione del rischio corruttivo viene attuata secondo una metodologia che comprende l'analisi del contesto (interno ed esterno), la valutazione del rischio (identificazione, analisi e ponderazione del rischio) e il trattamento del rischio (identificazione e programmazione delle misure di prevenzione)<sup>14</sup>.

### **2.3.7 Il contesto interno.**

La prima fase del processo di gestione del rischio è rappresentata dall'analisi del contesto, interno ed esterno. Serve a comprendere come e quanto le peculiarità dell'ambiente in cui l'Amministrazione opera, nonché le caratteristiche della sua organizzazione (strutture e processi) possano incidere sul verificarsi del rischio corruttivo. L'analisi del contesto interno riguarda gli aspetti legati all'organizzazione e alla gestione per processi che connotano le singole strutture ed è volta a far emergere, da un lato, il sistema delle responsabilità, dall'altro, il livello di complessità dell'Amministrazione. Entrambi questi aspetti contestualizzano il sistema di prevenzione della corruzione e incidono sulla sua adeguatezza.

L'organizzazione del Ministero della Difesa, disciplinata da fonti di rango primario e secondario<sup>15</sup>, si articola in:

#### **❖ Area Tecnico-operativa**

E' l'Area del Dicastero, disciplinata nel Codice dell'Ordinamento Militare (COM)<sup>16</sup>, responsabile della pianificazione, della predisposizione e dell'impiego delle Forze armate nel loro complesso. Predisponde la pianificazione generale finanziaria e quella operativa delle singole Forze armate e interforze e definisce i conseguenti programmi tecnico-finanziari. Assicura i rapporti con le autorità militari degli altri Stati.

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 Comandante Operativo di Vertice Interforze, al Comandante Generale dell'Arma dei Carabinieri, limitatamente ai compiti militari devoluti alla stessa Arma, e al Direttore Nazionale degli Armamenti per le attribuzioni tecnico-operative a quest'ultimo affidate. L'Esercito Italiano, la Marina Militare<sup>17</sup> e l'Aeronautica Militare sono le componenti operative della difesa militare. L'Arma dei Carabinieri ha una collocazione autonoma nella Difesa: ha il rango di Forza armata ed è forza militare di polizia a competenza

---

<sup>14</sup>Vds. Allegato 1 al PNA 2019 *Indicazioni metodologiche*, così come richiamato dal PNA 2022.

<sup>15</sup>Principalmente il Codice dell'Ordinamento Militare (COM), il Testo Unico dell'Ordinamento Militare (TUOM) e l'articolo 4 del Decreto-Legge 22 giugno 2023, n. 75 convertito con modificazioni con L. 112/2023.

<sup>16</sup>Vds., in particolare, gli artt. 25 e ss.

<sup>17</sup>Il Corpo delle Capitanerie di Porto, per gli aspetti di prevenzione della corruzione e trasparenza amministrativa, rientra nella sfera di competenza del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti.

generale e in servizio permanente di pubblica sicurezza, con le speciali prerogative conferite dalla normativa vigente. Essa dipende, tramite il Comandante Generale, dal Capo di SMD per i compiti militari.

❖ Area Tecnico-amministrativa

Il Segretariato generale della difesa (SGD) e la Direzione nazionale degli armamenti (DNA) sono i massimi organismi dell'Area Tecnico-Amministrativa della Difesa. Ai vertici sono posti il Segretario generale della difesa ed il Direttore nazionale degli armamenti.

Con il decreto-legge 22 giugno 2023, n. 75<sup>18</sup>, sono state introdotte importanti modifiche normative alla struttura dell'Area Tecnico-amministrativa che sarà, pertanto, a breve interessata da un altrettanto importante processo di riorganizzazione interna.

❖ 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 Codice dell'Ordinamento Militare<sup>19</sup>. 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)<sup>20</sup>. Questa è un ente di diritto pubblico, istituita come strumento di razionalizzazione e ammodernamento delle Unità<sup>21</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.

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

### 2.3.8 Mappatura dei processi e aree di rischio.

La mappatura dei processi costituisce una parte fondamentale dell'analisi del contesto interno. Una buona programmazione delle misure di prevenzione della corruzione all'interno del PIAO richiede che si lavori per una mappatura dei processi integrata.

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

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

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

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

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

---

<sup>18</sup>Convertito dalla legge 10 agosto 2023, n. 112.

<sup>19</sup>Artt. 45 e ss.

<sup>20</sup>Dotata di proprio RPCT.

<sup>21</sup>Cfr. art. 22 del D.lgs. 300/99.



### 2.3.9 Il contesto esterno.

L'analisi del contesto esterno restituisce all'Amministrazione le informazioni necessarie ad identificare il rischio corruttivo in relazione alle caratteristiche dell'ambiente in cui opera. In tal modo si vagliano sia le principali dinamiche territoriali e/o settoriali sia le influenze e/o pressioni di interessi esterni cui l'organizzazione potrebbe essere esposta. Vengono, quindi, in rilievo dati relativi al contesto economico e sociale, alla presenza di criminalità organizzata, ai reati di riciclaggio, corruzione, concussione, peculato, ecc. Sulla situazione del rischio corruttivo nazionale, **Transparency International (TI)**<sup>22</sup> elabora periodicamente una graduatoria (**Government Defence Integrity Index - GDII**) che analizza il livello di trasparenza e integrità del settore della Difesa nei Paesi in valutazione. Per l'anno 2020 (ultimo dato disponibile) l'Italia si colloca in una posizione di rischio moderato con 61 punti (fascia C).

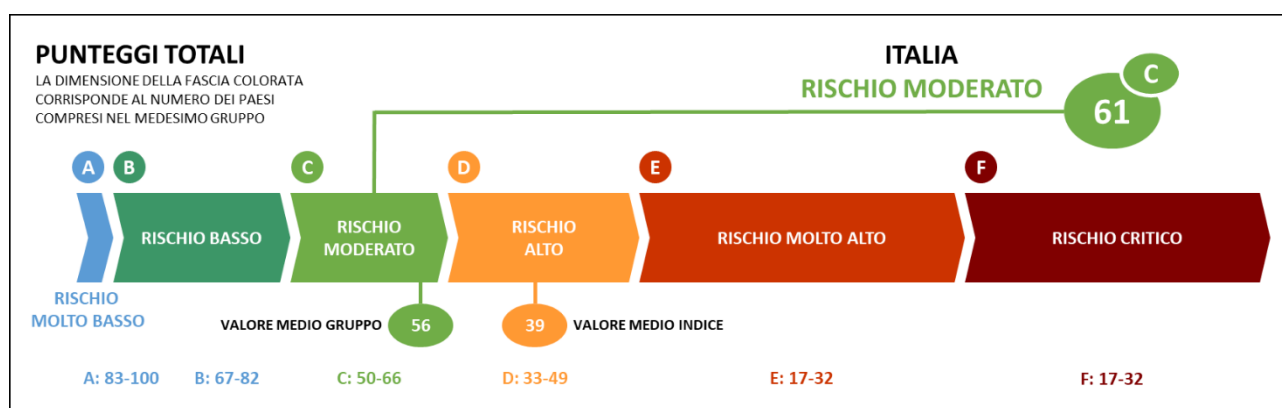


Fig. 8 - Punteggio complessivo dell'Italia GDII 2020.

### 2.3.10 Valutazione del rischio.

La valutazione del rischio è la macro-fase del processo nella quale i rischi vengono identificati, analizzati e ponderati (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

<sup>22</sup>Transparency International (TI) è un'organizzazione non governativa, *no profit*, leader nel mondo per l'azione di contrasto alla corruzione e di promozione dell'etica. 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.

del giudizio corrisponde al prodotto della probabilità dell'evento per l'intensità del relativo impatto: **Rischio = Probabilità<sup>23</sup> x Impatto<sup>24</sup>**.

Ai fini operativi è stata utilizzata la seguente matrice di calcolo del rischio:

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

Il *format* per la valutazione della gestione del rischio è riportato in [Allegato M](#) mentre l'insieme delle schede riferite ad ogni singola U.O., è disponibile sul sito del Ministero della Difesa al seguente *link*:

([https://www.difesa.it/Amministrazionetrasparente/bilandife/Pagine/Piani\\_Integrati\\_Activita\\_Organizzazioni\\_PIAO\\_Min\\_Difesa.aspx](https://www.difesa.it/Amministrazionetrasparente/bilandife/Pagine/Piani_Integrati_Activita_Organizzazioni_PIAO_Min_Difesa.aspx)).

#### ❖ 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.

### 2.3.11 Trattamento del rischio.

Il trattamento del rischio è la fase volta ad individuare i correttivi e le modalità più idonee a prevenire i rischi, sulla base delle priorità emerse in sede di valutazione degli eventi rischiosi. In tale fase non ci si limita a proporre delle misure astratte o generali, ma si progetta l'attuazione di misure specifiche e puntuali e si prevedono scadenze ragionevoli in base alle priorità rilevate e alle risorse disponibili. La fase di individuazione delle misure deve, quindi, essere impostata avendo cura di contemperare anche la sostenibilità della fase di controllo e di monitoraggio delle stesse, onde evitare la pianificazione di misure astratte e non attuabili. L'individuazione delle misure tiene conto di quelle già esistenti, oltre che del grado di incidenza dei costi di implementazione, delle competenze necessarie e dei tempi di realizzazione. Tale individuazione è compiuta in collaborazione tra RPCT, Referenti e Dirigenti. Per ciascuna misura vengono individuate le modalità di implementazione, i

<sup>23</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>24</sup>L'impatto è valutato calcolando le conseguenze che l'evento di corruzione produrrebbe sull'Amministrazione (in termini di qualità e continuità dell'azione amministrativa, impatto economico, conseguenze legali, reputazione e credibilità istituzionale, danno erariale, ecc.) e sugli *stakeholder* (per il degrado del servizio reso a causa del verificarsi dell'evento di corruzione).

soggetti responsabili e i termini di attuazione. Per l'area dei contratti pubblici un focus particolare è dedicato a:

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

In proposito, si richiama la *checklist* predisposta dall'ANAC<sup>25</sup> che le stazioni appaltanti devono utilizzare al fine di mitigare il rischio corruttivo in materia contrattuale. Le medesime stazioni appaltanti, inoltre, predispongono e utilizzano nelle procedure di evidenza pubblica specifici "patti di integrità" (in [Allegato N](#) il modello).

### **2.3.12 Processo di revisione periodica delle attività di gestione del rischio.**

Il monitoraggio e il riesame periodico costituiscono una fase fondamentale del processo di gestione del rischio utile a verificare l'attuazione e l'adeguatezza delle misure di prevenzione e il complessivo funzionamento del processo stesso. Pertanto, le fasi del processo di gestione del rischio sono oggetto di continuo monitoraggio e tengono conto delle criticità accertate e delle misure di prevenzione/correzione già poste in essere. Ciò presuppone il dialogo costante tra le diverse unità operative e il coordinamento del RPCT. Ogni unità operativa (centrale e periferica), inoltre, è tenuta a svolgere in maniera ciclica:

- rivisitazione dell'analisi del contesto (interno ed esterno);
- rielaborazione della mappatura dei processi e del censimento degli incarichi a rischio;
- collegamento dei processi mappati ad aree di rischio;
- identificazione degli eventi rischiosi<sup>26</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 (vedasi [Allegato O](#));
- realizzazione del raccordo tra *performance individuale* e finalità PIAO, con l'inserimento di obiettivi *ad hoc* nella "scheda di *performance*" individuale di ciascun dirigente.

I Referenti sono tenuti a una costante attività informativa nei confronti del RPCT come previsto dall'art.1, co.9, lett. c, della L. 190/2012, dall'art. 8 del DPR 62/2013<sup>27</sup> (Codice di comportamento dei dipendenti pubblici) e dal Codice di comportamento dei dipendenti della Difesa (D.M. 23 marzo 2018, art.16). A tal fine i Referenti, al verificarsi<sup>28</sup> di ipotesi di reato di cui al Titolo II, Capo I del

---

<sup>25</sup>Vedasi PNA 2022, Allegato 8 – *Checklist per appalti*.

<sup>26</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.

<sup>27</sup>Come modificato dal D.P.R. 81/2023.

<sup>28</sup>La conoscenza dell'evento potrà avvenire attraverso:

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

Codice penale, devono tempestivamente attivarsi con gli adempimenti di cui al para 1.2 dell'[Allegato P](#). L'RPCT, dal suo canto, in esito alle relazioni ricevute, porrà in essere le azioni di raccordo con l'Ufficio Centrale per le ispezioni amministrative (ISPEDIFE) per le iniziative di competenza di quest'ultimo.

### **2.3.13 La trasparenza.**

La trasparenza è la qualità di un'Amministrazione di rendere accessibili dati e informazioni ai cittadini, in modo da consentire a questi ultimi forme di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e forme di partecipazione consapevole al dibattito pubblico. La trasparenza, quindi, riduce le asimmetrie informative tra potere pubblico e collettività, oltre ad essere un mezzo fondamentale per prevenire e contrastare possibili fenomeni corruttivi.

### **2.3.14 Gli obblighi di pubblicazione.**

Nella sezione "*Amministrazione Trasparente*" del sito *web* della Difesa confluiscono i dati e i documenti nel rispetto degli obblighi di pubblicazione previsti dalla legge e secondo le regole tecniche dettate dalle Linee Guida ANAC 1310/2016 (e successive varianti), garantendone l'integrità, il costante aggiornamento, la completezza, la tempestività, la semplicità di consultazione, la comprensibilità, l'omogeneità, la facile accessibilità, nonché la conformità ai documenti originali in possesso dell'Amministrazione, l'indicazione della loro provenienza e la riutilizzabilità. Si rinvia al citato [Allegato O](#) per un'illustrazione degli strumenti attuativi degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente e dalle predette Linee Guida, ivi compresi quelli di natura organizzativa, tesi ad assicurare la regolarità e la tempestività dei flussi informativi, ai sensi degli articoli 10 e 43, c. 3 del D.lgs. n. 33/2013. Ai sensi dell'articolo 10 del D.lgs. n. 33/2013, in [Allegato Q](#), sono rappresentati, nel dettaglio, i flussi per la pubblicazione dei dati, aggiornati al PNA 2022. Più specificamente sono:

- individuati gli obblighi di trasparenza attestati in capo alle singole Unità Operative;
- identificati gli uffici responsabili dell'elaborazione, della trasmissione e della pubblicazione dei dati;
- definite le tempistiche per la pubblicazione, l'aggiornamento e il monitoraggio.

In [Allegato R](#) sono precisate le modalità di adempimento degli obblighi di pubblicazione concernenti Enti pubblici vigilati, Società partecipate ed Enti di diritto privato controllati dalla Difesa, avuto particolare riguardo all'attività di verifica, da parte degli Organismi all'uopo preposti, circa l'osservanza delle norme di trasparenza. Inoltre, in materia di obblighi di pubblicazione dei dati relativi ai dirigenti amministrativi, in considerazione delle specificità della *mission* del Dicastero, il Ministro della difesa ha individuato, con il D.M. 15 giugno 2020<sup>29</sup> la platea dei dirigenti militari e civili sottoposti agli obblighi di pubblicazione (oltre 250 soggetti, in larga parte appartenenti all'Area *procurement*), riguardanti:

- atti di nomina;
- *curriculum vitae*;
- emolumenti complessivi percepiti a carico della finanza pubblica;

---

<sup>29</sup>A seguito della Sentenza n. 20/2019 della Corte Costituzionale, è stato emanato il D.L. n. 162 del 2019, convertito in legge n. 8 del 28 febbraio 2020, che all'art. 1, co. 7-bis, dispone: "*al fine di garantire da subito l'effettiva tutela di cui alla lettera c), le amministrazioni ivi indicate possono individuare, con decreto del Ministro competente da emanare entro 30 giorni dalla data di entrata in vigore della legge di conversione del presente decreto, i Dirigenti per i quali non sono pubblicati i dati di cui all'art. 14 del D.lgs. 33/2013, in ragione dei motivi indicati al comma 7, lettera c) del presente articolo*".

- assunzione di altre cariche, presso Enti pubblici o privati e i relativi compensi.

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

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

Nato con lo scopo di favorire forme diffuse di controllo sull’operato delle istituzioni e sull’utilizzo delle risorse pubbliche nonché di promuovere la partecipazione al dibattito pubblico, l’istituto dell’accesso civico generalizzato assicura, invece, il diritto di chiunque di richiedere documenti e dati ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione obbligatoria (art. 5, co. 2, D.lgs. 33/2013), con i limiti derivanti dalla tutela di interessi giuridicamente rilevanti (art. 5-bis D.lgs. 33/2013). Per approfondimenti circa i rispettivi istituti si rinvia all’[Allegato S](#).

Come da Delibera 1309 del 28 dicembre 2016 dell’ANAC, il RPCT procede alla pubblicazione, in *Amministrazione Trasparente*, del Registro degli accessi civici e generalizzati (in [Allegato S](#) modello di registro), precisamente nella sotto sezione denominata “*Dati ulteriori*”. Il Registro è aggiornato con cadenza trimestrale. È cura di ciascun Referente trasmettere, secondo le scadenze trimestrali indicate nel Piano ([Allegato P](#)), un estratto dei propri registri, comprensivo dei dati della rispettiva area centrale e periferica. Il Registro degli accessi costituisce atto ricognitorio dei dati relativi alle istanze indirizzate al Ministero della Difesa, con il quale il Responsabile esercita, tra l’altro, il previsto monitoraggio sull’efficacia delle misure organizzative per garantire l’accesso civico semplice e generalizzato. Per l’anno 2022 sono complessivamente pervenute n. 53 richieste di accesso civico generalizzato (più della metà delle quali è stata oggetto di accoglimento integrale/parziale). A fronte dei n. 22 dinieghi sono state, inoltre, presentate n. 17 istanze di riesame che hanno portato in n. 9 casi alla conferma del diniego, in n.7 casi, a un accoglimento parziale e, in un caso, a un accoglimento integrale.

Per l’anno 2023 sono pervenuti n. 94 accessi civici generalizzati (n. 36 accoglimenti, n. 28 dinieghi, n. 21 accoglimenti parziali, 9 altro) e n. 12 istanze di riesame (n. 5 dinieghi e n. 5 accoglimenti e n.2 accoglimenti parziali).

### **2.3.16 AUSA e RASA (Anagrafe Unica per le Stazioni Appaltanti e Responsabili dell’Anagrafe per le Stazioni Appaltanti).**

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

In proposito il RPCT monitora le attività di aggiornamento che ciascun Referente deve porre in essere alla scadenza del 1° dicembre di ogni anno.

L’elenco aggiornato dei RASA è riportato in [Allegato T](#).

### **2.3.17 Le principali azioni adottate in materia di trasparenza nel 2023.**

Si riportano, di seguito, le principali misure adottate dal RPCT nel corso dell’anno 2023, per dare attuazione agli obblighi di trasparenza.

1. Al fine di migliorare la *compliance* rispetto agli obblighi di pubblicazione normativamente previsti, il RPCT ha predisposto una specifica Direttiva, approvata dal Ministro della difesa<sup>30</sup> che, pur tenuto conto della peculiarità della funzione Difesa e Sicurezza, impartisce specifiche prescrizioni a tutti i Referenti per una corretta e completa pubblicazione di dati e informazioni. I settori di interesse sono stati i seguenti.
  - a. *Organizzazione*
  - b. *Curriculum vitae*
  - c. *Atti di nomina*
  - d. *Dichiarazioni di inconferibilità e incompatibilità*
  - e. *Tassi di Assenza del Personale*
2. L'Attestazione dell'OIV sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione al 30 giugno 2023 (Delibera ANAC n. 203 del 17.05.2023), pur evidenziando “*un elevato livello di trasparenza dell'A.D.*,” ha rilevato “*alcuni disallineamenti*” rispetto alla completezza dei dati pubblicati in *Amministrazione trasparente* e in particolare in “*Personale*”, “*Bandi di gara e contratti*” e “*Provvedimenti dei dirigenti amministrativi*”. Il RPCT ha recepito le criticità segnalate, formulando alcune indicazioni<sup>31</sup>, in specie riferite, tra l'altro, alle rilevanti novità introdotte dal nuovo Codice dei contratti pubblici di cui al D.lgs. 36/2023. I Referenti sono stati invitati a sensibilizzare le Stazioni Appaltanti e gli Enti competenti ad adottare dal 1° gennaio 2024 (qualora non già provveduto), tutte le misure tecniche per il regolare invio dei dati alla BDNCP, secondo le modalità previste dalla Delibera ANAC 261 del 20 giugno 2023<sup>32</sup>.

Per l'anno 2023 il c.d. misuratore della trasparenza ha rilevato il raggiungimento del valore di 99.71%. Si aggiunge che la sezione web “Amministrazione Trasparente” del Dicastero ha riscosso molta attenzione da parte dell'utenza, ricevendo, a tutto il mese di dicembre 2023, nr. **1.099.847** visite.

### **2.3.18 Iniziative di comunicazione della trasparenza.**

Le Giornate della Trasparenza, previste dall'articolo 10 del D.lgs. n. 33/ 2013, rappresentano strumenti per la promozione della cultura della legalità e della trasparenza nello svolgimento di tutte le attività istituzionali, caratterizzate in termini di massima apertura verso l'esterno e gli *stakeholder*. Il Decreto Trasparenza prevede che a tali giornate (anche note come “*Open day*”) possano prendere parte associazioni di consumatori o utenti, centri di ricerca e ogni altro osservatore qualificato e che il contenuto essenziale delle giornate sia la presentazione del Piano della *performance* (oggi Sezione del presente Piano) e della Relazione della *performance* di cui al D.lgs. 150/2009 (art 10, comma 1, lettere *a* e *b*). Tanto premesso, ciascun Referente coordinatore, coadiuvato dai collaterali Referenti, è tenuto a comunicare al Responsabile, entro il 30 marzo di ogni anno, proposte e iniziative finalizzate alla calendarizzazione e organizzazione di tali eventi.

---

<sup>30</sup>Foglio nr. 000803 in data 06 novembre 2023.

<sup>31</sup>Fg. nr. 00660 in data 03 ottobre 2023.

<sup>32</sup>Il RPCT, anche con la *Newsletter* nr.4/2023, ha svolto un'attività di impulso, divulgativa e informativa, in merito alle più incisive novità introdotte dal nuovo Codice dei contratti in materia di Trasparenza dei contratti pubblici.

### **2.3.19 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 rammentare anche il ruolo del Garante della *Privacy* nel procedimento di riesame, Autorità alla quale il Responsabile è tenuto a rivolgersi quando l’accesso è stato negato o differito a tutela degli interessi di cui all’articolo 5-bis, co. 2, lett. a (*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. In tale ipotesi, il termine per l’adozione del provvedimento da parte del Responsabile è sospeso per un periodo non superiore ai dieci giorni, decorrenti dalla ricezione del parere del citato Garante.

### **2.3.20 Ruolo dell’Organismo indipendente di valutazione della performance.**

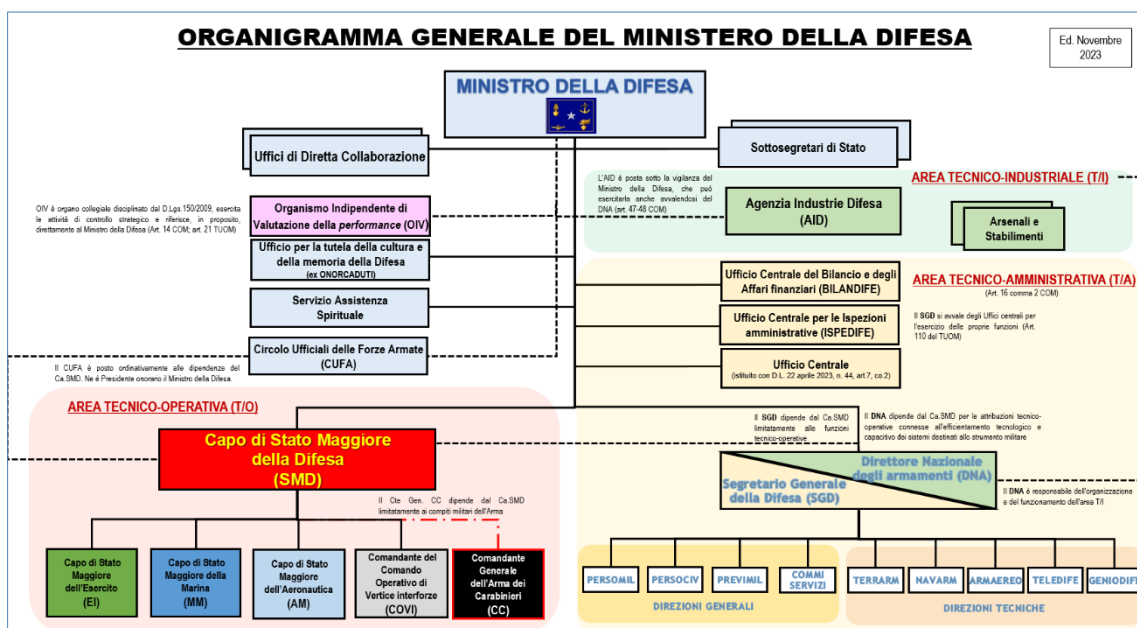
Il quadro normativo attribuisce all’OIV un fondamentale ruolo in termini di verifica e monitoraggio in tali settori. In particolare, oltre all’attestazione dell’assolvimento degli obblighi di pubblicazione, l’OIV è tenuto alla verifica della coerenza tra gli obiettivi previsti nel presente documento 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.

Nel merito, in continuità con i precedenti cicli di gestione, nell’ambito dei c.d. obiettivi di *governance* rileva la presenza di una specifica “filiera di obiettivi” attribuiti a ciascuna struttura organizzativa del Dicastero, finalizzata a monitorare la corretta esecuzione delle attività e degli adempimenti normativi in materia di anticorruzione e trasparenza. Inoltre, in relazione alla *performance* individuale di tutto il personale dirigenziale civile (di livello generale e non generale) con incombenze in materia di trasparenza, è previsto un apposito obiettivo trasversale (con relativo indicatore e valore *target*) nel nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance di cui al D.M. 2 agosto 2023 così declinato: “*Assicurare il completo adempimento degli obblighi in materia di trasparenza riferiti alla struttura di competenza*”. Infine, 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 annuale del RPCT sui 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).**

La struttura organizzativa centrale della Difesa (cfr. para 2.3.7) è esplicitata nel seguente organigramma.



**Fig. 9**

Quanto all'assetto numerico dei dipendenti del Dicastero, la consistenza previsionale media<sup>33</sup> per l'anno 2024, degli appartenenti alle tre F.A.– incluso il personale in soprannumero per specifiche previsioni di legge – è pari a **165.557** unità di personale militare, di cui **96.979** unità per l'Esercito italiano, **29.429** unità per la Marina militare (escluso il Corpo delle Capitanerie di Porto) e **39.149** unità per l'Aeronautica militare (**Tab. 1**). L'Arma dei Carabinieri, che ha una collocazione autonoma nella Difesa – con rango di Forza armata e forza militare di polizia a competenza generale e in servizio permanente di pubblica sicurezza – può disporre di una consistenza previsionale media, per l'anno 2024, pari a **112.451** unità (vds. cit. Tab. 1). Tale livello di forza potrà essere eventualmente implementato all'esito favorevole di possibili iniziative legislative per il potenziamento delle dotazioni delle Forze di polizia. Per lo stesso periodo di riferimento, la consistenza previsionale media del personale civile della Difesa, incluso il personale non idoneo al servizio militare incondizionato transitato nei ruoli civili, è stimata, complessivamente, in **17.193** unità (**Tab. 2**).

<sup>33</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.



**CONSISTENZE MEDIE DEL PERSONALE MILITARE PER L'ANNO 2024 (IN AA./P.)**

	<b>E.I.</b>	<b>M.M.*</b>	<b>A.M.</b>	<b>TOT. F.A.</b>	<b>C.C.</b>	<b>TOT. F.A.-C.C.</b>
<b>Personale in S.P.:</b>	<b>77.178</b>	<b>23.769</b>	<b>35.382</b>	<b>136.329</b>	<b>97.749</b>	<b>234.078</b>
<b>Ufficiali di cui</b>	<b>10.690</b>	<b>4.407</b>	<b>5.622</b>	<b>20.719</b>	<b>4.569</b>	<b>25.288</b>
- Ufficiali Generali	216	87	98	401	129	530
- Ufficiali Superiori	7.336	2.731	4.116	14.183	2.744	16.927
- Ufficiali Inferiori	3.138	1.589	1.408	6.135	1.696	7.831
<b>Sottufficiali di cui:</b>	<b>21.960</b>	<b>13.030</b>	<b>23.528</b>	<b>58.518</b>	<b>48.697</b>	<b>107.215</b>
- Marescialli	11.877	9.340	18.264	39.481	26.115	65.596
- Sergenti	10.083	3.690	5.264	19.037	22.582	41.619
<b>Graduati</b>	<b>44.528</b>	<b>6.332</b>	<b>6.232</b>	<b>57.092</b>	<b>44.483</b>	<b>101.575</b>
<b>Personale non in S.P.:</b>	<b>19.801</b>	<b>5.660</b>	<b>3.767</b>	<b>29.228</b>	<b>14.702</b>	<b>43.930</b>
<b>Ufficiali</b>	238	250	172	660	333	993
<b>Sottufficiali**</b>	0	0	0	0	989	989
<b>Graduati***</b>	0	0	0	0	10.087	10.087
<b>Truppa</b>	18.664	4.609	2.807	26.080	0	26.080
<b>Allievi</b>	899	801	788	2.488	3.293	5.781
<b>TOTALE</b>	<b>96.979</b>	<b>29.429</b>	<b>39.149</b>	<b>165.557</b>	<b>112.451</b>	<b>278.008</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 2024**

<b>CATEGORIA</b>	<b>AAP (*)</b>
<b>AREA INTERFORZE (**)</b>	
- Personale dirigente e assimilato	167
- Personale dei livelli	2.179
<b>TOTALE</b>	<b>2.346</b>
<b>ESERCITO</b>	
- Personale dirigente e assimilato	1
- Personale dei livelli	5.426
<b>TOTALE</b>	<b>5.427</b>
<b>MARINA</b>	
- Personale dirigente e assimilato	13
- Personale dei livelli (***)	6.401
<b>TOTALE</b>	<b>6.414</b>
<b>AERONAUTICA</b>	
- Personale dirigente e assimilato	0
- Personale dei livelli	2.474
<b>TOTALE</b>	<b>2.474</b>
<b>CARABINIERI</b>	
- Personale dirigente e assimilato	0
- Personale dei livelli	532
<b>TOTALE</b>	<b>532</b>
<b>TOTALE PER CATEGORIE</b>	
- Personale dirigente e assimilato (****)	<b>183</b>
- Personale dei livelli (*****)	<b>17.010</b>
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>17.193</b>

**Tab. 2**

(\*) Consistenze previsionali in termini di anni persona (incluso il personale militare transitato nei ruoli civili della Difesa per inidoneità).

(\*\*) Escluso il personale civile in servizio presso l'Agenzia Industrie Difesa.

(\*\*\*) Inclusi i dipendenti del comparto ricerca inseriti dal 2020 nelle aree funzionali.

(\*\*\*\*) Di cui:

- 20 professori universitari;

- 58 magistrati.

(\*\*\*\*\*) Di cui 89 docenti scuola superiore.

### **3.2 Organizzazione del lavoro agile.**

L'Amministrazione della Difesa è attivamente impegnata nell'implementazione di nuove modalità organizzative del lavoro che le consentano di stare sempre di più al passo con i tempi, sfruttando al massimo le potenzialità offerte dalle nuove tecnologie e dal digitale. In questo senso è in costante perfezionamento un modello di lavoro "ibrido", in cui lavoro a distanza e lavoro in presenza trovano armonico equilibrio, avendo sempre di mira il raggiungimento degli obiettivi e dei risultati prefissati.

Particolare importanza, in quest’ottica, riveste il tema della formazione, principale fattore abilitante nell’ottica di un efficace ed efficiente funzionamento del modello “ibrido” citato.

### 3.2.1 Analisi delle condizioni e fattori abilitanti.

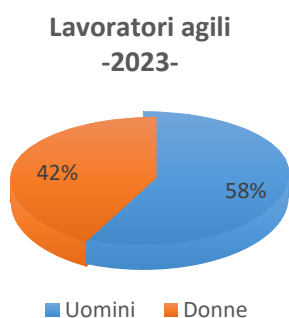
Presso la Difesa il lavoro agile ha consentito a molti dipendenti di raggiungere un importante equilibrio nella conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. A seguire si riportano i dati relativi alla fruizione del lavoro agile nel 2023. Nello specifico, vengono indicati il numero dei lavoratori agili nell’anno, il numero delle giornate di lavoro agile fruite dal personale nonché la media mensile di giornate di lavoro agile espletate dal singolo dipendente nel periodo di riferimento.

**Tabella 3: Giorni di lavoro agile fruiti nel 2023**

Lavoro Agile	gen-23	feb-23	mar-23	apr-23	mag-23	giu-23	lug-23	ago-23	set-23	ott-23	nov-23	dic-23
N. Lavoratori Agili	3.962	3.993	4.185	4.276	4.420	4.497	4.335	4.119	4.562	4.685	4.153	2.678
% Lavoratori Agili/Personale in servizio	23%	23%	24%	25%	26%	26%	25%	24%	26%	27%	24%	16%
Tot.GG. LA fruiti dai Lavoratori Agili	22.804	25.106	29.318	22.576	27.350	23.121	23.326	19.975	25.126	27.990	23.998	10.757
N. medio mensile di GG LA fruiti dai Lavoratori Agili	5,76	6,29	7,01	5,28	6,19	5,14	5,38	4,85	5,51	5,97	5,78	4,02

Inoltre, nei due grafici sottostanti viene rappresentata la ripartizione per genere del personale in lavoro agile e delle relative giornate di lavoro fruite nel corso del 2023.

**Lavoratori agili per genere**



**Giornate di lavoro agile fruite per genere**



### 3.2.2 Modalità attuative del lavoro agile nel Ministero della Difesa.

Nel 2023 la Difesa ha adottato, a seguito di un’ampia attività di confronto con le rappresentanze sindacali, un nuovo atto regolamentare (“Regolamento per l’applicazione del lavoro agile nell’ambito del Ministero della Difesa”). Tale documento, che recepisce anche indicazioni del CUG Difesa, è stato firmato congiuntamente dal Segretario Generale della Difesa/Direttore Nazionale degli Armamenti e dal Capo di Stato Maggiore della Difesa e pubblicato sul sito della Difesa il 13 luglio 2023.

L’attivazione del lavoro agile per i dipendenti del Ministero della Difesa avviene su base volontaria, con la sottoscrizione di un apposito accordo tra il Responsabile della singola unità organizzativa e il

dipendente in cui sono riepilogati tutti gli aspetti che concorrono alla disciplina e alla regolamentazione della prestazione lavorativa da rendersi in modalità agile.

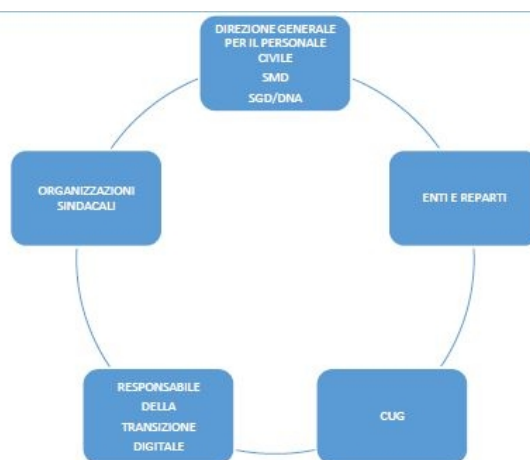
Fatte salve specifiche esigenze connesse alla tutela di situazioni di particolare fragilità, è prevista la prevalenza, per ciascun lavoratore dell'esecuzione della prestazione lavorativa in presenza e, comunque, l'utilizzo di modalità organizzative che abbiano, quale principio guida la tempestiva ed efficiente erogazione dei servizi all'utenza e, quindi, il contributo alla creazione di Valore Pubblico.

### 3.2.3 Strumenti, processi e soggetti del lavoro agile nel Ministero della Difesa.

Nella piena consapevolezza della loro importanza ai fini di un'efficace implementazione del lavoro agile, la Difesa continua a investire risorse nei processi di digitalizzazione e nella formazione/accrescimento professionale del proprio capitale umano. In particolare, si è lavorato sul potenziamento delle infrastrutture e degli strumenti digitali (rete, postazioni di lavoro, server, *data storage* e licenze), oltre a implementare specifiche e innovative misure atte a rafforzare i presidi di sicurezza e affidabilità dei dati e delle informazioni. E' stata, inoltre, resa operativa una apposita piattaforma per il collegamento con il Ministero del lavoro che consente di adempiere rapidamente e in sicurezza alle c.d. comunicazioni obbligatorie inerenti agli accordi di lavoro agile sottoscritti con il personale.

Nel **grafico 3** si riportano i principali attori del processo di attuazione, monitoraggio e valutazione del lavoro agile, oltre ai Responsabili dell'unità organizzativa, con i quali i singoli dipendenti sottoscrivono l'accordo individuale di lavoro agile.


**Grafico n.3 Soggetti determinanti nel processo di attuazione del lavoro agile**



### 3.2.4 Condizionalità e fattori abilitanti nel lavoro agile.

Affinché lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile si coniughi in maniera ottimale con un efficace e completo perseguimento degli obiettivi prefissati, è necessario rimuovere/mitigare i fattori potenzialmente ostativi alla piena realizzazione dei modelli organizzativi agili. Alcuni di questi sono riepilogati nella **Tabella n. 4** che segue.

**Tabella 4: Potenziali condizioni ostative allo sviluppo del lavoro a distanza**

<p>Condizioni ostative allo sviluppo del Lavoro a distanza</p> 	<ol style="list-style-type: none"><li>1 difficoltà a reingegnerizzare alcune attività e/o processi;</li><li>2 inadeguata strumentazione tecnologica e basso livello di competenze digitali del personale;</li><li>3 rischi connessi all'eccessivo prolungamento degli orari di lavoro connessi a stress da mancata disconnessione;</li><li>4 basso livello di flessibilità dei modelli organizzativi in relazione alle esigenze di conciliazione vita-lavoro.</li></ol>
--	---

#### **3.2.4.1 Fattori abilitanti.**

Aumentare la probabilità di successo del lavoro agile implica sviluppare le “condizioni abilitanti” per il suo sviluppo e la sua implementazione. In questo senso la formazione del personale, la revisione di alcune misure organizzative, il miglioramento dei sistemi informatici, l’individuazione mirata e accurata degli obiettivi/attività nei confronti di ogni dipendente e il costante monitoraggio datoriale circa il loro raggiungimento rappresentano fattori-chiave.

Un altro elemento particolarmente significativo è la mappatura delle attività, strumento necessariamente dinamico, da aggiornare periodicamente, in ragione di sopravvenute competenze, rivisitazioni di attività, reingegnerizzazione di procedimenti, nuove acquisizioni di potenzialità e/o dispositivi digitali, ricollocazione di risorse professionali con relativo patrimonio di mansioni, competenze ed esperienze lavorative. A seguito della ricognizione delle situazioni potenzialmente ostative al lavoro a distanza, il Ministero ha già attivato e continuerà ad attivare specifiche misure, come rappresentato in **Tabella 5**.

**Tabella 5: Azioni organizzative agili per contrastare le condizioni ostative allo sviluppo del lavoro a distanza**

Condizioni ostative allo sviluppo del Lavoro a distanza	→	Azioni organizzative	→	Formula
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Difficoltà a reingegnerizzare alcune attività e/o processi;</li> <li>2. Inadeguata strumentazione tecnologica e basso livello di competenze digitali del personale;</li> <li>3. Rischi connessi all'eccessivo prolungamento degli orari di lavoro connessi a stress da mancata disconnessione;</li> <li>4. Basso livello di flessibilità dei modelli organizzativi in relazione alle esigenze di conciliazione vita-lavoro.</li> </ol>	→	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perfezionamento della mappatura e dei processi di digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella PA;</li> <li>2. Garantire un'adeguata strumentazione tecnologica anche al personale di nuova assunzione e aggiornare la formazione del personale già in servizio;</li> <li>3. Definizione di una policy strutturata sul lavoro a distanza in allineamento con il CCNL 2019/2021 e del Regolamento AD del 10.07.2023;</li> <li>4. Implementazione di nuovo modelli organizzativi quali strumenti di conciliazione e di pari opportunità; che garantiscano organizzazione e partecipazione, quali ad esempio le videoconferenze.</li> </ol>	→	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Approfondimento avviato e definito della mappatura dei processi;</li> <li>2. Verifica del rapporto tra strumentazione tecnologica fornita e da fornire; costante attività di formazione;</li> <li>3. Propedeutica attività di analisi e di rilevazione delle attività realizzate e pianificate;</li> <li>4. Riorganizzazione di tutte le attività che prevedono l'utilizzo dei servizi fruibili tramite accesso al portale virtual difesa, non solo per favorire la conciliazione vita-lavoro ma anche il benessere organizzativo sia come strumento di risparmio di spesa, che di sostenibilità ambientale.</li> </ol>

### 3.2.5 La Formazione.

Il processo di implementazione del lavoro agile nella Difesa continua ad essere accompagnato da una costante e mirata attività di formazione, erogata dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) per la dirigenza e il personale appartenente all'Area dei Funzionari e dal proprio Ufficio Formazione specialistica e didattica (DIFEFORM), per il restante personale. Nella seguente **Tabella 6** specchio illustrativo relativo al 2023 dei corsi realizzati presso la SNA:

**Tabella 6**

Denominazione del corso	n. edizioni organizzate	Partecipanti		Investimento
		Dirigenti	Qualifiche	
Il lavoro agile e la trasformazione del lavoro pubblico: quadro normativo e modelli regolativi	2		12 Funzionari	Gratuito
Il lavoro agile in pratica: regole strumenti e modelli	3		18 Funzionari	Gratuito
<b>TOTALE</b>			<b>30</b>	
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>30 funzionari</b>			

Nel 2023 i corsi erogati in materia dalla SNA dedicati all'A.D. sono stati:

**Tabella 7**

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

Per quanto concerne la formazione sulle competenze digitali, nel 2023 Difeform ha attivato n. 23 corsi di informatica per n. 630 unità di personale frequentanti. La formazione, quindi, è un'importante leva strategica per l'applicazione del lavoro agile nel Ministero della Difesa. Un maggior impulso all'attività formativa potrà essere ottenuto grazie alla disponibilità del Portale E-Learning della Difesa in grado di rendere fruibili *on line* molteplici contenuti formativi.

### **3.2.6 Ammodernamento Tecnologico.**

Nel quadro delle iniziative per l'ammodernamento tecnologico della Difesa, in funzione del ricorso a prestazioni di lavoro in modalità agile, merita menzione l'acquisizione di Microsoft Office 365 che renderà disponibili strumenti più evoluti di produttività individuale/collaborazione in mobilità, anche su dispositivi ad uso personale nell'ottica del Bring Your Own Device (BYOD). Tra le iniziative finalizzate ad imprimere un'ulteriore accelerazione alle attività di digitalizzazione dei processi e di erogazione dei servizi in mobilità e da remoto si segnala:

- a) la realizzazione di alcune APP per la fruizione in mobilità di specifici servizi (ad esempio: Simulazione test JFLT, SpikAD, ConDifesa);
- b) il potenziamento della piattaforma *CITRIX* per l'accesso da remoto in sicurezza ai servizi digitali comuni a tutta la Difesa;
- c) l'acquisizione di nuovi PC per supportare la domanda di lavoro agile.

**Tabella 8**

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

Il percorso intrapreso dal Ministero della Difesa in materia di digitalizzazione dei processi e di ammodernamento tecnologico si è concretizzato, in modalità sempre più massicce, nella disponibilità di una infrastruttura tecnologica dedicata che consente di avere accesso ai servizi digitali, dei servizi di posta elettronica funzionale di navigazione intranet (i.e. portale Archimede), di utilizzo di strumenti di *collaboration* (i.e. *Skype for Business*) e di accesso alla documentazione digitale della propria organizzazione attraverso l'accesso al *file server* (cartelle in rete) in uso presso le varie articolazioni anche da remoto e in sicurezza attraverso :

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

### 3.2.7 Aggiornamento della mappatura delle attività compatibili con il lavoro agile.

Come già accennato, la mappatura delle attività compatibili con il lavoro agile rappresenta una necessaria pre-condizione per la pianificazione e la programmazione delle prestazioni di lavoro in modalità agile e, più in generale, per l'organizzazione del lavoro. In questo senso la mappatura presuppone un costante aggiornamento in relazione al sopravvenire di nuove funzioni e competenze, a eventuali reingegnerizzazioni di procedimenti, a nuove acquisizioni di potenzialità e/o dispositivi digitali, a possibili ricollocazioni di risorse professionali. Nell'anno 2023 gli organi di vertice dell'Area Tecnico-Operativa e Tecnico-Amministrativa hanno aggiornato i rispettivi elenchi di attività compatibili con il lavoro agile ([Allegato U](#)).

### 3.2.8 Gli obiettivi dell'Amministrazione.

In uno scenario dinamico, in continua evoluzione e crescita digitale, il Ministero della Difesa ha definito un'opportuna pianificazione strategica per il raggiungimento di alcuni obiettivi di incremento e rafforzamento dei citati fattori abilitanti. Nella **Tabella 9** gli obiettivi e le strategie del Ministero.



**Tabella 9: Obiettivi e strategie**

<b>Obiettivi</b>	<b>Strategia</b>	<b>Obiettivi</b>	<b>Strategia</b>
<p>1. Completare il progetto strutturato di reingegnerizzazione dei processi, valorizzando la consolidata esperienza attuativa del lavoro agile, ove necessario aggiornando la relativa mappatura.</p>	<p>Prosecuzione del percorso per rinnovare la mappatura dei processi da reingegnerizzare utilizzando al meglio la tecnologia affinché i processi ritenuti obsoleti o comunque da innovare siano oggetto di ripensamento e/o in ogni caso completamente dematerializzati. A tal fine si prevede la revisione dei processi e la definizione di modalità e strumenti di lavoro innovativi.</p>	<p>2. Promuovere percorsi formativi che valorizzino ulteriormente una cultura organizzativa basata sui risultati con una maggiore responsabilizzazione delle persone e promuovere lo sviluppo di nuove competenze organizzative e digitali per il management e il personale delle aree.</p>	<p>Per valorizzare la cultura organizzativa di tipo <i>result-based</i> con una maggiore responsabilizzazione del personale e del management, si continuerà a promuovere, anche in collaborazione con la SNA l'organizzazione di specifici percorsi formativi di sviluppo e miglioramento delle competenze direzionali, organizzative e digitali del personale, da fruire anche in modalità e-learning.</p>
<p>3. Sostenere la transizione digitale dei processi e delle modalità operative, attraverso il rafforzamento delle capacità professionali e digitali ed il parallelo sviluppo di strumenti e tecnologie digitali, a supporto della dimensione agile.</p>	<p>Proseguirà nel 2024 l'implementazione di hardware e di infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile.</p>	<p>4. Incentivare e promuovere la cultura del benessere organizzativo attraverso il raggiungimento dei risultati e la responsabilizzazione del personale. Favorire l'impiego diffuso del lavoro agile anche nelle situazioni di dichiarazione dello stato di emergenza e di altre analoghe fattispecie necessità soprattutto al fine di concorrere alla tutela della salute dei lavoratori e delle lavoratrici di fronte a possibili situazioni di rischio, garantendo al contempo lo svolgimento delle attività istituzionali.</p>	<p>Posto che allo stato la contrattazione collettiva non ha previsto un istituto cui ricorrere in tali circostanze, l'Amministrazione si propone di presentare apposita proposta, nelle sedi competenti, affinché si possa prevedere, in sede di redazione del prossimo CCNL, la previsione del lavoro agile quale utile uno strumento che consenta di coniugare la salvaguardia dell'incolumità del personale dipendente, attraverso la riduzione dei disagi e dei pericoli connessi agli spostamenti, con le esigenze delle attività istituzionali in analogia con quanto già disposto dal decreto-legge 1°/06/2023 n. 61.</p>

### **3.3 Pianificazione triennale dei fabbisogni di personale 2024-2026.**

#### **3.3.1 Premessa.**

Ai sensi dell'art. 6, comma 2, d.lgs. n. 165/2001, le Amministrazioni pubbliche adottano il "Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP)", in coerenza con le linee di indirizzo emanate ai sensi dell'articolo 6-ter dello stesso decreto legislativo, allo scopo di "ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e di perseguire obiettivi di performance organizzativa, di efficienza, di economicità e di qualità dei servizi ai cittadini" e, nell'ambito del medesimo, curano l'ottimale distribuzione delle risorse umane attraverso la coordinata attuazione dei processi di mobilità e di reclutamento del personale, anche con riferimento alle unità di cui all'art. 35, comma 2 (c.d. assunzioni obbligatorie). Il PTFP è confluito nel PIAO per effetto di quanto previsto dall'articolo 1

del regolamento approvato con DPR n.81/2022 recante l'individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione.

### 3.3.2 Situazione attuale.

Si riporta, a seguire, la situazione relativa al personale civile della Difesa, per unità e valori finanziari, al 31 dicembre 2023. In particolare si evidenziano le carenze/vacanze, tenuto conto delle dotazioni organiche previste nel d.P.C.M. 22/01/2013, come ripartite per profili professionali con decreto del Ministro della difesa 29 giugno 2016, al netto del personale militare non idoneo al servizio e transitato nei ruoli civili in soprannumero. Nello specifico:

- per il personale dirigenziale, un numero di posizioni di funzione dirigenziale attualmente vacanti pari a **n. 49 unità**, di cui **n. 44** relative ai dirigenti di 2<sup>a</sup> fascia (per le restanti posizioni relative a incarichi dirigenziali di 1<sup>a</sup> fascia<sup>34</sup> sono in via di finalizzazione le procedure di conferimento);
- per il personale delle aree funzionali, una **carezza** complessiva di **n. 14.565** unità, di cui **n. 845** unità tra i **Funzionari** (ex 3<sup>a</sup> area), **n. 12.925** tra gli **Assistenti** (ex 2<sup>a</sup> area) e **n. 795** tra gli **Operatori** (ex 1<sup>a</sup> area);
- per i Professori/Ricercatori, una **carezza** di **n. 6** unità.

---

<sup>34</sup> L'articolo 16-ter del decreto-legge 30 aprile 2022, n. 36, convertito dalla legge 29 giugno 2022, n. 79, ha previsto che fino al 31 dicembre 2027 gli incarichi di funzione dirigenziale di livello generale previsti nella dotazione organica del Ministero della difesa possono essere conferiti a dirigenti di seconda fascia appartenenti ai ruoli del medesimo Ministero in deroga al limite percentuale di cui all'articolo 19, comma 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e comunque nel limite massimo di tre unità ulteriori. L'articolo 7, comma 3, del decreto-legge 22 aprile 2023, n. 44, convertito dalla legge 21 giugno 2023, n.74, ha previsto che la dotazione organica del Ministero della difesa è incrementata di due posizioni dirigenziali di livello generale.

In sintesi:

AREE_QUALIFICHE	Organico d.P.C.M. 22/01/2013	Presenze 31/12/2023	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^ fascia (*)	9	4	-5	€ 45.803,91	€ 5.359.057,47	€ 3.114.665,88	€ 2.244.391,59
Dirigenti 2^ fascia (**)	108	64	-44				
<b>TOTALE DIRIGENTI</b>	<b>117</b>	<b>68</b>	<b>-49</b>				
<b>PROFESSORI E RICERCATORI</b>							
Professori e Ricercatori (***)	30	24	-6	€ 85.239,00	€ 2.557.170,00	€ 2.045.736,00	€ 511.434,00
<b>TOTALE PROFESSORI e RICERCATORI</b>	<b>30</b>	<b>24</b>	<b>-6</b>				
<b>AREE FUNZIONALI</b>							
Funzionari	2.681	1.836	-845	€ 25.367,66	€ 68.010.696,46	€ 46.575.023,76	€ 21.435.672,70
Assistenti	23.246	10.321	-12.925	€ 21.956,82	€ 510.408.237,72	€ 226.616.339,22	€ 283.791.898,50
Operatori	1.824	1.029	-795	€ 20.538,95	€ 37.463.044,80	€ 21.134.579,55	€ 16.328.465,25
<b>TOTALE AREE FUNZIONALI</b>	<b>27.751</b>	<b>13.186</b>	<b>-14.565</b>		<b>€ 615.881.978,98</b>	<b>€ 294.325.942,53</b>	<b>€ 321.556.036,45</b>
COMPARTO RICERCA (****)	32	0	-32	€ -	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>27.930</b>	<b>13.278</b>	<b>-14.652</b>		<b>€ 623.798.206,45</b>	<b>€ 299.486.344,41</b>	<b>€ 324.311.862,04</b>

(\*) 2 dirig. di 1^ fascia di cui 1 con incarico di Vice Segretario Generale e n. 1 con incarico di consulenza e studi + 4 dirig. di 2^ fascia con incarico di 1^ fascia

(\*\*) 52 dirig. di ruolo di 2^ fascia + 11 dirig. di 2^ fascia esterni ex art. 19, comma 5 bis + 1 incarichi ex art. 19, comma 6

(\*\*\*) 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

**A) CESSAZIONI TRIENNIO 2024-2026**

<b>CESSAZIONI PREVISTE TRIENNIO 2024-2026</b>				
<b>AREA/QUALIFICA</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>TOTALE per AREA/QUALIFICA</b>
<b>Dirigenti</b>	1	1	2	<b>4</b>
<b>Professori/Ricercatori</b>	0	0	0	<b>0</b>
<b>Funzionari</b>	45	34	45	<b>124</b>
<b>Assistenti</b>	742	308	545	<b>1.595</b>
<b>Operatori</b>	38	9	26	<b>73</b>
<b>TOTALE</b>	<b>826</b>	<b>352</b>	<b>618</b>	<b>1.796</b>

La tabella che precede, riporta il numero di cessazioni (presunte) nel triennio 2024-2026, 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 31/12/2023, a cui aggiungere le cessazioni presunte nel triennio 2024-2026):

<b>CARENZE AL 31-12-2023 + CESSAZIONI PREVISTE NEL TRIENNIO 2024-2026</b>			
<b>AREA/QUALIFICA</b>	<b>CARENZA al 31/12/2023</b>	<b>CESSAZIONI PREVISTE TRIENNIO 2024/2026</b>	<b>TOTALE</b>
<b>Dirigenti</b>	-49	-4	<b>-53</b>
<b>Professori/Ricercatori</b>	-6	0	<b>-6</b>
<b>Funzionari</b>	-845	-124	<b>-969</b>
<b>Assistenti</b>	-12.925	-1.595	<b>-14.520</b>
<b>Operatori</b>	-795	-73	<b>-868</b>
<b>TOTALE</b>	<b>-14.620</b>	<b>-1.796</b>	<b>-16.416</b>

**B) DIRIGENTI**

Per il personale dirigenziale, tenuto anche conto dei posti di funzione dirigenziale ricoperti al 31 dicembre 2023 ai sensi dell'articolo 19, commi 5-bis e 6 del d.lgs. n. 165/2001 (rispettivamente **n. 11 e n. 1 unità**), delle cessazioni previste in virtù di collocamento a riposo sino all'anno 2026 (pari a **n. 4 unità**) e delle posizioni dirigenziali attualmente vacanti (**n. 49 unità**), non si è ritenuto di programmare per il triennio in esame, nel rispetto dei vigenti limiti assunzionali, alcun fabbisogno. Infatti nel quinquennio 2022-2026 già risulta una pianificazione complessiva per **n. 53 unità di qualifica dirigenziale**. Di queste, **n. 28 unità** sono state autorizzate con il d.P.C.M. 20 giugno 2019 (nello specifico, n. 8 unità sono in fase di reclutamento attraverso l'VIII° Corso-concorso SNA – che originariamente ne prevedeva n. 13 per la Difesa – e n. 15 unità faranno ingresso all'esito del concorso per altrettanti posti di funzione dirigenziale bandito dal Ministero della difesa in data 23 agosto 2022), **n. 10 unità** saranno selezionate attraverso il IX° Corso-concorso SNA, **n. 11 unità** mediante un concorso pubblico/procedura di valutazione comparativa di cui all'art. 28, d.lgs. n. 165/2001 da bandire da parte del Dicastero della Difesa, **n. 2** a seguito di procedura di stabilizzazione e, infine, **n. 2** da reclutare attraverso il X° Corso-concorso SNA. Nello specifico:

QUALIFICA	NUMERO
Dirigenti di 1^F	-
Dirigenti di 2^F con incarico di 1^F	4
<b>TOTALE DIRIGENTI con INCARICO 1^F</b>	<b>4</b>
Dirigenti di 2^F (al netto di quelli con incarico di 1^F)	52
Funzionari dell'A.D. con incarico ex art. 19, c.6, d.lgs. 165/2001	1
Esterni all'A.D. con incarico ex art. 19, c.6, d.lgs.165/2001	-
Esterni all'A.D. con incarico ex art. 19, c.5 bis, d.lgs.165/2001	11
<b>TOT. POSTI RICOPERTI di FUNZIONE DIRIGENZ. di 2^F</b>	<b>64</b>
<b>TOT. POSTI RICOPERTI di FUNZIONE DIRIGENZ. di 1^F e 2^F</b>	<b>68</b>
<b>ORGANICO DIRIGENTI ex D.P.C.M. 22-01-2013</b>	<b>117</b>
<b>CARENZA AL 31-12-2023</b>	<b>- 49</b>
<b>CARENZA AL 31-12-2023 + CESSAZIONI TRIENNIO 2024-2026</b>	<b>- 53</b>

**C) PROFESSORI E RICERCATORI**

Per quanto concerne la qualifica in rubrica, sono già state pianificate e autorizzate per il triennio 2021-2023 (con d.P.C.M. 29-03-2022) n. 8 unità a tempo indeterminato, di cui n. 4 già assunte presso il CASD, per il triennio 2022-2024 sono state pianificate ed autorizzate (con d.P.C.M 11-5-2023) n. 7 unità. Per il triennio 2023-2025 sono state pianificate (ancora in corso di autorizzazione) n. 4 unità.

Per il triennio 2024-2026 non si prevedono ulteriori pianificazioni per la qualifica in rubrica.

**D) AREE FUNZIONALI (4^ Area – nuova Area EP ex art 53, C.C.N.L. 09-05-2022)**

La pianificazione delle unità di 4^ Area funzionale, da reclutare nel triennio 2024-2026, avrà luogo non appena la Difesa avrà definito:

- a) il **numero di posti della suddetta nuova Area**;
- b) il **valore medio pro-capite** della retribuzione complessiva annua lorda da corrispondere secondo i criteri di cui al vigente CCNL.

**E) AREE FUNZIONALI (FUNZIONARI E ASSISTENTI)**

Per quanto concerne le Aree dei Funzionari e degli Assistenti, dati i vincoli del d.lgs. n. 8/2014 (art. 12) e le carenze che si registrano, si è programmato per il triennio 2024-2026, nel rispetto dei vigenti limiti assunzionali, un fabbisogno di **n. 1.472 unità**. La Difesa già dispone delle seguenti autorizzazioni:

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

ASSUNZIONI A TEMPO INDETERMINATO ANNO 2019						
6ª RICHIESTA DI RIMODULAZIONE AVANZATA CON NOTA N. 75331 DEL 29-11-2022						
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 €	4.068.309,47 €
		Dirigenti SNA - 8° CORSO CONCORSO	13	126.043,49 €	1.638.565,37 €	
		Dirigenti DIFESA (da bandire)	15	126.043,49 €	1.890.652,35 €	
		Area III F1 - scorrimento graduatoria RIPAM posti 2736 SA01	180	38.495,66 €	6.929.218,80 €	
		Area III F1	70	38.495,66 €	2.694.696,20 €	
		Area II F4 - riammissione	1	37.398,66 €	37.398,66 €	
		Area II F2 - scorrimento idonei conc 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	38.495,66 €	1.924.783,00 €	
		Area I F2 (P.V. - art. 52 dlgs 165/2001)	50	31.008,85 €	1.550.442,50 €	
		Area III F1 (mobilità esterna)	20	38.495,66 €	769.913,20 €	
		Area III F1 (scorr.grad. Ex art. 30, c.2, d.lgs. 165/2001)	4	38.495,66 €	153.982,64 €	
		Area II F2 (scorr.grad. Ex art. 30, c.2, d.lgs. 165/2001)	7	33.331,66 €	233.321,62 €	
		Area III F1 (mobilità straordinaria d.l. 36/2022)	2	38.495,66 €	76.991,32 €	
		Area II F2 (mobilità straordinaria d.l. 36/2022)	15	33.331,66 €	499.974,90 €	
		Area I F2 (mobilità straordinaria d.l. 36/2022)	4	29.943,66 €	119.774,64 €	
		Area III F1 (F.T. assunzione straord. D.l. 4/2022 art. 20, c. 2)	15	40.757,40 €	611.361,00 €	
		<b>Totale unità</b>			<b>699</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 €	9.701.231,94 €
		A2F2 (Piano SMD per FF.AA.)	1.257	concorso pubblico	29.237,19 €		36.751.147,83 €	
		A2F2 (Cantiere Taranto)	315	concorso pubblico	29.237,19 €		9.209.714,85 €	
		A3F1 (Legge 178/2020)	57	concorso pubblico	33.651,84 €		1.918.154,88 €	
		A2F2 (Legge 178/2020)	374	concorso pubblico	29.237,19 €		10.934.709,06 €	
		A3F1 (da 50% a 100%)	1	completamento PT	33.651,84 €	16.825,92 €	16.825,92 €	
		A3F1 (da 50% a 100%)	1	completamento PT	33.651,84 €	16.825,92 €	16.825,92 €	
		A3F1	50	PV	33.651,84 €	4.414,65 €	220.732,50 €	
		A2F1	150	PV	27.822,25 €	505,69 €	75.853,50 €	
		Area Funzionari	86		33.651,84 €		2.894.058,24 €	
		Area Assistenti	85		29.237,19 €		2.485.161,15 €	
		Area Funzionari (stabilizz. Art. 20, d.l. 4/2022 integr. Art. 7, c. 1, d.l. 44/2023)	6		33.651,84 €		201.911,04 €	
		Professori ordinari, associati	8	concorso in deroga	85.239,00 €		681.912,00 €	
		<b>Totale unità</b>	<b>2.607</b>			<b>Totale oneri</b>		

**d.P.C.M. 11 MAGGIO 2023  
(PTF 2022-2024)**

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

**F) FACOLTA' ASSUNZIONALI**

Per realizzare i reclutamenti pianificati nel triennio 2024-2026, si utilizzerà il budget 2024, calcolato sulla base dei dati presuntivi osservabili alla data del 31/12/2023:



ANNO	BUDGET (disponibile ai fini assunzionali )		
	QUOTA	IMPEGNATO	RESIDUO ATTIVO
2024	€ 34.692.144,46	€ -	€ 34.692.144,46
TOTALE		€ -	€ 34.692.144,46

#### **F-BIS) PROGRESSIONI VERTICALI**

Al netto delle progressioni verticali autorizzate con i d.P.C.M. 20 giugno 2019 e 29 marzo 2022, è intendimento del Dicastero avvalersi per il 2024 della possibilità di utilizzare parte del finanziamento aggiuntivo dei 6 milioni di euro (calcolati sulla base dello 0,55% del monte salari dell'anno 2018) derivanti da risorse determinate ai sensi dell'art. 1, comma 612, della legge 30 dicembre 2021 n. 234 (Legge di bilancio 2022), nella fattispecie € 2.144.234,00, grazie ai quali sarà possibile far transitare il personale dell'Area degli Operatori nell'Area degli Assistenti e far passare una quota di Assistenti nell'Area Funzionari.

In sostanza, con € 2.144.234,00 sarà possibile effettuare progressioni verticali da Area Operatori a quella Assistenti (costo del passaggio € 1.518.993,96) per n. 1.049 unità, nonché da Area Assistenti a quella Funzionari (costo del passaggio € 625.240,00) per n. 100 unità.

#### **3.3.3 Proiezione al 2025 e nuovo indicatore di spesa massima potenziale.**

Ai sensi del d.P.C.M. 22 gennaio 2013, l'organico del personale civile della Difesa è fissato in 27.930 unità, per un valore finanziario di € 623.798.206,45. A fronte di ciò si registrano 13.278 unità di personale in servizio alla data del 31/12/2023, per un valore finanziario dei presenti in servizio di € 299.486.344,41.

Con la sottostante tabella, aggiornata rispetto a quella riportata nel PTF 2023-2025, 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. Tale vincolo è funzionale anche all'utilizzo delle risorse di cui all'articolo 2259-ter, comma 7, del decreto legislativo n. 66/2010 (Codice dell'Ordinamento militare).

	d.P.C.M. 22-01-2013	Dotazione organica rimodulata	Presenze 31-12-2023	Cessazioni 2024-2026	Fabbisogno complessivo	Ingressi da PTF 2018-2020 da realizzare	Ingressi da PTF 2021-2023 da realizzare	Ingressi da PTF 2022-2024 da realizzare	Ingressi da PTF 2023-2025 da realizzare	Fabbisogno effettivo (netto ingressi da PTF)	Fabbisogno pianificato 2024-2026	Costo Fabbisogno pianificato (*)	Presenze teoriche rispetto al fabbisogno pianificato	Presenze 1-1-2025	Organico teorico al 1-1-2025	Valore finanziario di spesa massima potenziale
<b>Dirigenti</b>	117	117	68	4	53	28	0	20	5	0	0	€ -	117	117	117	€ 5.359.057,47
<b>Professori e ricercatori</b>	30	30	24	0	6	0	2	0	4	0	0	€ -	30	30	30	€ 2.557.170,00
<b>Funzionari</b>	2.681	2.890	1.836	124	1.178	117	580	192	95	194	194	€ 4.921.326,04	2.890	2.890	2.890	€ 73.312.537,40
<b>Assistenti</b>	23.246	16.000	10.321	1.595	7.274	264	1.335	2.010	1.289	2.376	1.278	€ 28.060.815,96	16.000	16.000	16.000	€ 351.309.120,00
<b>Operatori</b>	1.824	963	1.029	73	0	0	0	0	0	0	0	€ -	963	963	963	€ 19.779.008,85
<b>TOTALE</b>	<b>27.898</b>	<b>20.000</b>	<b>13.278</b>	<b>1.796</b>	<b>8.511</b>	<b>409</b>	<b>1.917</b>	<b>2.222</b>	<b>1.393</b>	<b>2.570</b>	<b>1.472</b>	<b>€ 32.982.142,00</b>	<b>20.000</b>	<b>20.000</b>	<b>20.000</b>	<b>€ 452.316.893,72</b>

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

### 3.3.4 Conclusioni.

Alla luce di quanto precede, si è ritenuto di pianificare un fabbisogno di personale nel triennio 2024-2026, pari a **n. 1.472 unità complessive**, distribuite secondo le modalità riportate nell'annesso prospetto riepilogativo, pari ad un costo di **€ 32.982.142,00**, che si aggiunge alle pianificazioni (nonché relative rimodulazioni) effettuate con:

- ✓ **PTF 2018-2020** (autorizzate con d.P.C.M. 20-06-2019);
- ✓ **PTF 2021-2023** (autorizzate con d.P.C.M. 29-03-2022);
- ✓ **PTF 2022-2024** (autorizzate con d.P.C.M. 11-05-2023);
- ✓ **PTF 2023-2025** (in corso di autorizzazione).

L'individuazione delle specifiche professionalità da reclutare con riferimento al fabbisogno pianificato per il triennio 2024- 2026, avrà luogo all'esito della relativa autorizzazione sulla base delle esigenze rappresentate dagli Organi Programmatori della Difesa e tenuto conto dei nuovi profili professionali e della disciplina sulle mobilità/comandi (ai sensi del decreto-legge n. 36/2022).

Si sottolinea, infine, 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, 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 le stesse dispongano delle capacità per affrontare sfide sempre più multiformi ed eterogenee. Per garantire tale condizione è determinante l'attività formativa svolta a favore di tutto il personale, con particolare attenzione alla promozione di una mentalità adattiva, orientata all'innovazione digitale e al *creative thinking*, utilizzando metodologie didattiche innovative e connesse allo sviluppo tecnologico. Occorre, inoltre, un costante allineamento tra gli obiettivi istituzionali/strategici e gli obiettivi formativi.

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

- una dimensione temporale (*lifelong learning*), ossia da una formazione costante o ad intervalli regolari nell'arco di tutta l'esperienza professionale del singolo;

- una dimensione strumentale/ambientale (*lifewide learning*), che preveda la possibilità che essa abbia luogo in contesti formali, non formali e informali.

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

La programmazione delle attività formative per il 2023 è stata articolata principalmente sull'offerta formativa della Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), integrata con corsi di carattere specialistico organizzati *in house* da parte dell'Ufficio Formazione Specialistica e Didattica del Ministero della difesa (DIFEFORM).

Per l'annualità 2024 è stata già realizzata una mappatura in termini numerici dei fabbisogni formativi dell'Amministrazione, che ha coinvolto tutte le aree della stessa e che terrà conto delle ulteriori indicazioni - riguardanti gli ambiti formativi da privilegiare nonché la durata minima dell'impegno formativo richiesto - di cui alla circolare del Ministro della pubblica amministrazione in data 28 novembre 2023.

In quest'ottica, 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:

- attività formative didattiche di base trovano compimento *in primis* attraverso le Scuole Sottufficiali ove gli allievi conseguono le varie Lauree Triennali. Inoltre le Accademie Militari pongono in essere l'essenziale attività formativa a livello universitario degli Ufficiali in sinergia con i rinomati atenei nazionali come le Università di Torino, Bologna, Pisa, Firenze, Napoli e Modena. Attraverso programmi didattici condivisi le Università e le Accademie militari assolvono alla formazione dei futuri quadri della Difesa e di numerosi studenti provenienti dal mondo civile.
- programmi formativi del Centro Alti Studi per la Difesa (CASD). Si tratta dell'istituzione di più alto livello nel campo della formazione dirigenziale e degli studi in materia di strategia, sicurezza e di difesa. Il CASD, recentemente riconfigurato quale Scuola Superiore a Ordinamento Speciale, ha assunto la connotazione di Istituzione di livello universitario, con possibilità di erogare formazione universitaria dottorale, assurgendo altresì a polo di riferimento per la formazione della classe dirigente militare e civile, nonché favorendo l'integrazione interdisciplinare con il mondo accademico nazionale;
- progetto "PA 110 e lode" varato dal Ministro per la pubblica amministrazione attraverso un apposito Protocollo d'intesa siglato con numerose Università italiane con l'obiettivo di accrescere il livello di formazione e lo sviluppo culturale e dei titoli di studio del personale delle pubbliche amministrazioni. A tale progetto è stato dato ampio risalto dalla Direzione Generale per il personale civile al fine di migliorare la preparazione tecnico-culturale del personale, acquisendo titoli di studio ulteriori (laurea e master) rispetto a quelli già posseduti, usufruendo di condizioni economiche e organizzative attagliate alle peculiari necessità lavorative di ognuno;
- programma di *assessment* e formazione digitale "*Syllabus*", anch'esso promosso dal Ministro per la pubblica amministrazione. A tale programma la Difesa ha aderito nel corso dell'anno 2022, limitatamente al personale civile dipendente e sta dando un forte impulso in considerazione degli obiettivi di sviluppo delle competenze digitali previsti per i dipendenti pubblici, in relazione alle annualità 2024 e 2025, dalla direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione in data 23 marzo 2023. Tali obiettivi sono stati integrati nella pianificazione degli obiettivi di *performance*

per il 2024 per il personale dipendente. Alla data del 31 dicembre 2023 il numero di dipendenti iscritti al programma è stato pari a n. 3.554.

- Accordo alta formazione, siglato nel 2011 tra il Ministero della difesa e le organizzazioni sindacali ai sensi dell'articolo 19, comma 14, della legge 28 dicembre 2001, n. 448, con cui si prevede, nei limiti delle ordinarie risorse finanziarie destinate all'aggiornamento e alla formazione del personale civile, la possibilità di ottenere il rimborso delle quote di iscrizione a corsi di laurea presso atenei pubblici e privati;
- Progetto “Valore PA” dell'INPS, iniziativa alla quale la Difesa ha aderito nel 2022 al fine di consentire ai propri dipendenti, all'esito di una procedura di ricerca e selezione, di poter accedere a percorsi formativi di alta specializzazione presso svariati atenei, finanziati dal citato Ente di previdenza. La raccolta e la trasmissione del fabbisogno formativo complessivo della Difesa all'INPS è curata dalla Direzione generale del personale civile, sulla base delle segnalazioni formulate degli Organi Programmatori dopo una capillare indagine su base regionale presso i rispettivi Enti. Hanno partecipato all'iniziativa n. 223 dipendenti, ognuno dei quali è stato iscritto in una delle 9 Aree tematiche in cui è articolato il citato progetto.

La Difesa, inoltre:

- promuove e favorisce la stipula di convenzioni/accordi in materia di formazione e ricerca con Enti e Organismi esterni. Di seguito, alcuni dei principali accordi:
  - Accordo Quadro con la SDA Bocconi – School of Management nel settore dell'Alta Formazione e della Ricerca finalizzato a stabilire una collaborazione strutturata tra le parti attraverso la programmazione, progettazione e ricerca, realizzazione, svolgimento e condivisione di attività nel settore dell'Alta Formazione 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 Sistema Paese nel suo complesso;
  - Accordo Quadro tra la Libera Università Internazionale degli Studi Sociali “Guido Carli” (LUISS) finalizzato a sviluppare temi e partenariati coerenti con aspetti afferenti la formazione e la ricerca in aree ritenute di strategico interesse per la Forza Armata, il cui oggetto è la collaborazione tra le parti (lezioni, seminari, conferenze, *workshop*, *stage*) in diversi ambiti, tra cui l'innovazione, la *leadership*, la *global governance*, la *cyber security*, l'*intelligence*, la sicurezza nazionale e internazionale.
- ai sensi dell'art. 1013 del Codice dell'Ordinamento Militare, contribuisce alla stipula di intese con Dicasteri, Regioni o altri Organismi per il riconoscimento delle attività formative/iter professionali conseguiti dal personale militare durante il servizio in ambito Difesa. In tale settore, tra l'altro, il 9 maggio 2023 è stato stipulato un accordo di collaborazione tra lo Stato Maggiore della Difesa e la Regione Piemonte finalizzato a valorizzare l'esperienza e la formazione professionale del personale militare, attraverso il riconoscimento delle qualifiche e delle competenze professionali acquisite durante il servizio militare.
- ha creato percorsi formativi di base ed avanzati, durante le fasi iniziali ed intermedie che, parallelamente allo sviluppo di competenze specifiche di dominio, implementino anche competenze trasversali ed interforze, al fine di alimentare la capacità di comprendere, e quindi influenzare, l'ambiente Multidominio.
- ha avviato un progetto finalizzato alla valorizzazione della formazione mediante la certificazione delle competenze acquisite dal personale militare attraverso la frequenza di corsi professionalizzanti svolti durante il servizio. Ciò consentirà il riconoscimento di tali

professionalità anche in ambito civile dopo un apposito decreto ministeriale, di concerto con gli altri Dicasteri competenti.

## 4. MONITORAGGIO.

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

Il monitoraggio strategico analizza le risultanze dei dati di *performance* e fornisce un quadro evolutivo dell'anno di riferimento attraverso una rilevazione infrannuale effettuata al 30 giugno ed una finale al 31 dicembre.

Il quadro conoscitivo sullo stato della Difesa fornito dal monitoraggio strategico, permette, quindi, l'individuazione di eventuali difficoltà tecniche, finanziarie e/o contingenti, per i singoli obiettivi, consentendo l'adozione dei più opportuni correttivi.

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

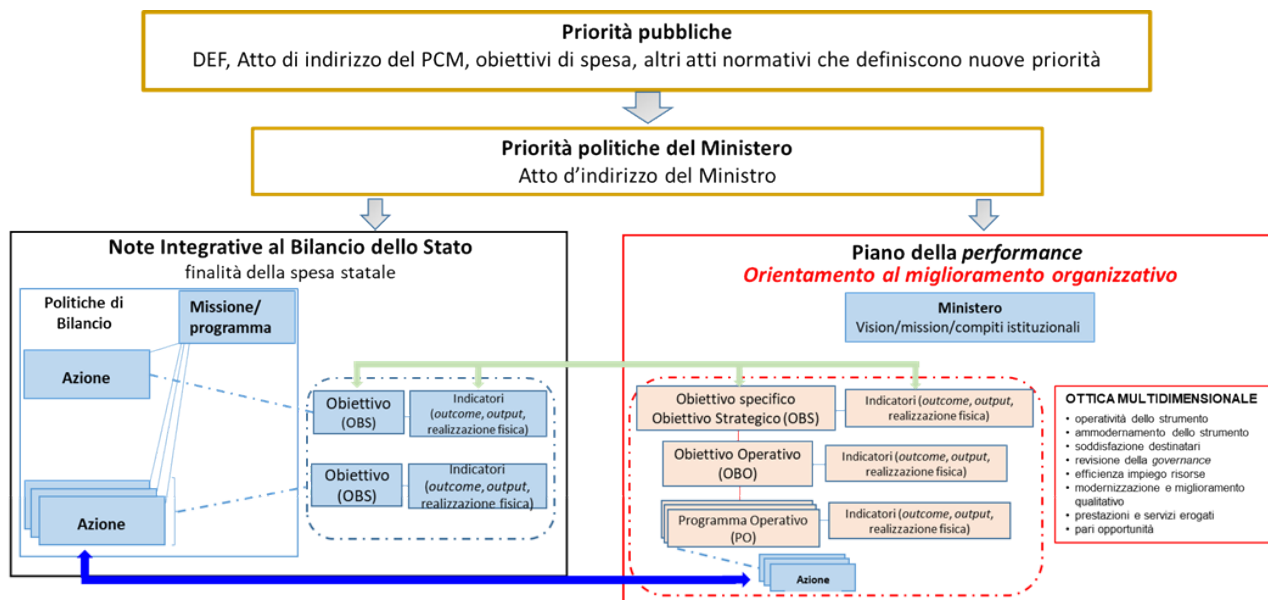
L'impostazione metodologica risulta incentrata sulla corretta misurazione e valutazione dei risultati finali salvaguardando la centralità della *performance* organizzativa e la dimensione strategica della pianificazione (attraverso il coinvolgimento di tutte le unità organizzative aventi causa), l'utilizzo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

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

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

La misurazione, in particolare, consente di quantificare i risultati raggiunti dall'Amministrazione nel suo complesso, fornendo evidenza dei contributi delle articolazioni organizzative (*performance* organizzativa), nonché di quelli riconducibili all'azione di singoli (*performance* individuale). Nella fase di valutazione, poi, si esprime un "giudizio" complessivo sulla *performance* in base al livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai *target* prefissati, tenendo in debito conto i fattori (interni od esterni) che possono aver influito, positivamente o negativamente, sul grado di perseguimento degli obiettivi medesimi. Ciò, nell'ottica di un apprendimento costantemente teso al miglioramento.

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. 10**.



**Fig. 10**

Il processo di programmazione strategica si raccorda con il ciclo di programmazione finanziaria, nel contesto della classificazione del bilancio dello Stato, come indicato nella seguente **tab. 10**, e come illustrato nella successiva **fig. 11**, da cui si evince che il conseguimento degli obiettivi sottesi a ciascun programma di bilancio è affidato ad un unico CRA, corrispondente all'unità organizzativa di primo livello dei Ministeri, ai sensi dell'art. 3 del d.lgs. n. 300/1999. Per ricapitolare, il quadro complessivo degli obiettivi specifici del Dicastero è monitorato prendendo a riferimento l'associazione "missione-programma-azioni-obiettivi" ed è focalizzato sulle risorse previste per ciascun programma di bilancio ([Allegato V](#)). Si aggiunge che, per talune linee di indirizzo specificamente indicate dal Vertice Politico e concernenti la PP 3 ("miglioramento della *governance*"), l'OIV può condurre ulteriori valutazioni ed approfondimenti di merito, anche attraverso specifici obiettivi di *governance* (OBG) attribuiti dal Ministro della Difesa alle pertinenti "Autorità di vertice" o "Responsabili di articolazioni di vertice" e svincolati dalle risorse finanziarie.

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

Tab. 10

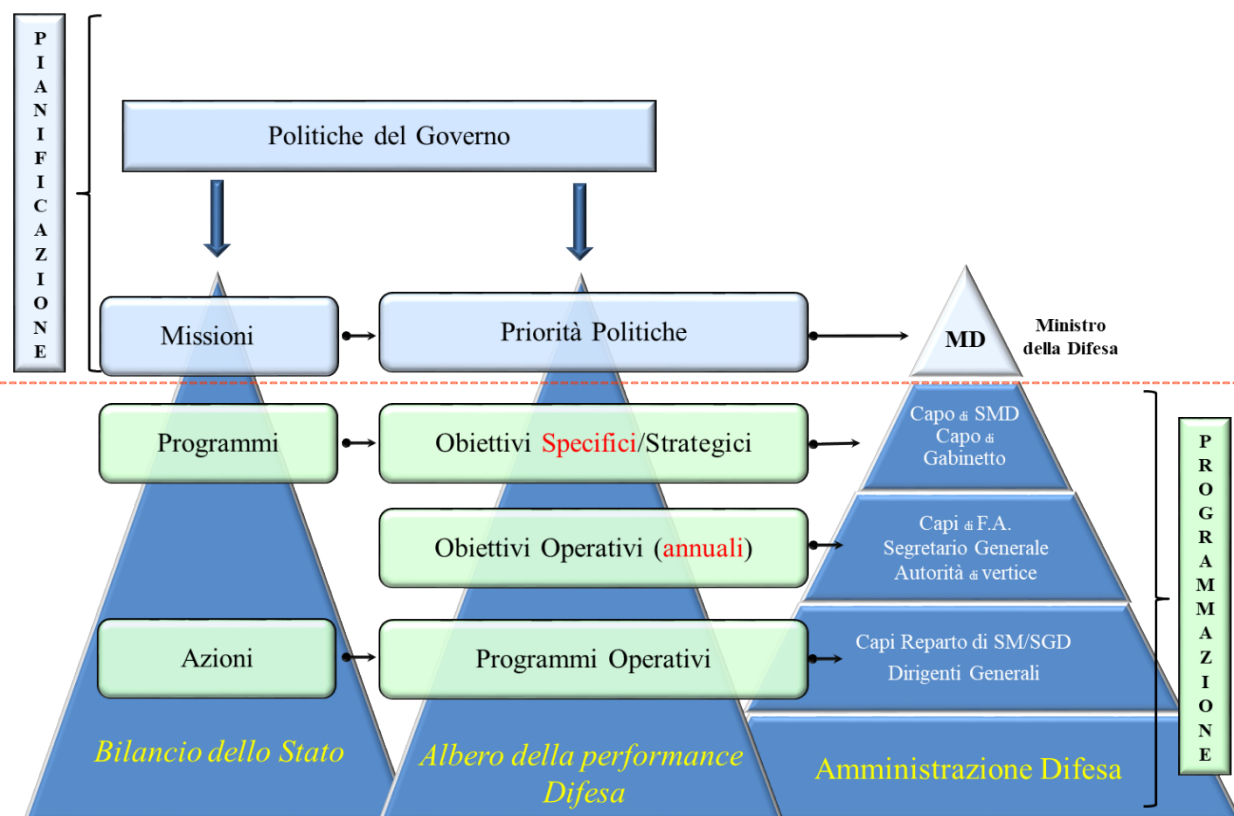


Fig. 11

I volumi finanziari a legislazione vigente (per competenza e cassa), per il triennio 2024-2026, suddivisi per Centro di Responsabilità Amministrativa (CRA) e missione/programma/azione del bilancio dello Stato, sono riportati nelle tabelle in [Allegato V](#).

#### 4.2 Obiettivi individuali.

Con decreto del Ministro della difesa 2 agosto 2023 è stato adottato, previo favorevole parere reso dall'OIV, il nuovo Sistema di misurazione e valutazione della *performance* del Dicastero che concerne, tanto la dimensione organizzativa, quanto quella individuale della *performance*. Il nuovo Sistema, in vigore a decorrere dal ciclo della *performance* 2024, sostituisce il precedente Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa di cui al D.M. 12 ottobre 2017 e quelli riguardanti la *performance* individuale del personale dirigenziale e del personale delle aree funzionali, adottati rispettivamente con i decreti ministeriali 29 settembre 2016 e 10 novembre 2015.

A tutti i dirigenti civili – con incarico di livello sia generale che non generale – sono stati attribuiti gli obiettivi di *performance* da conseguire nell'anno 2024 con il relativo set di indicatori/target per la misurazione del loro grado di raggiungimento.

Al Vice Segretario Generale della Difesa, incarico conferito ai sensi dell'art. 19, comma 4, del d.lgs. n. 165/2001, è attribuito l'assorbente obiettivo "Azioni di supporto al Segretario Generale con riguardo all'esercizio delle sue attribuzioni nonché coordinamento nei confronti delle dipendenti strutture di riferimento del Segretariato Generale". Ai fini valutativi, il Vice Segretario Generale della Difesa riferisce, con cadenza annuale, sul conseguimento del predetto obiettivo al Ministro della Difesa e al Segretario Generale della Difesa/Direttore Nazionale degli Armamenti.



Gli obiettivi di *performance* relativi ai dirigenti civili con incarico di livello generale sono approvati e pubblicati nel contesto del presente Piano ([Allegato Z](#)). Al riguardo, le schede di valutazione (predisposte sulla base dello specifico modello allegato al Sistema di valutazione) individuano sia obiettivi relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, sia obiettivi specificamente individuali<sup>35</sup>, di norma discendenti dai provvedimenti di conferimento dei relativi incarichi.

Oggetto di valutazione sono, inoltre, la qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, le competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché i comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate.

---

<sup>35</sup> Ai sensi dell'articolo 4-*bis* del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito dalla legge 21 aprile 2023, n. 41, ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali, nonché a quelli apicali delle relative strutture, sono assegnati anche obiettivi funzionali al rispetto dei tempi di pagamento.

PAGINA NON SCRITTA

