



*Ministero della Difesa*

## **Relazione sulla *performance***

**Anno 2012**

(art. 10, comma 1, lettera b del d.lgs. n. 150/2009)



## 1 PRESENTAZIONE E INDICE



La Difesa è un bene primario e fondamentale per la nostra collettività. Questo principio trova il proprio fondamento nel dettato della carta Costituzionale che sancisce come sacro il dovere, del Cittadino, di difendere la Patria. L'obbligo, costituzionalmente prescritto per tutti i cittadini, di prestare il servizio militare nei modi previsti dalla legge, a fronte delle profonde trasformazioni intorno all'esperienza della leva, trova oggi riscontro nell'esistenza di una sempre più consapevole partecipazione popolare, ossia del modo in cui il nostro Popolo è cosciente di ciò che significa rendere questo servizio alla Nazione. Sento di poter affermare che quello della Difesa è un tema tanto centrale nella vita della nostra collettività quanto dibattuto nella nostra politica. Le scelte in materia di difesa, proprio perché riferite a principi così importanti del nostro stare insieme, sono state storicamente condivise da una larghissima maggioranza, nelle istituzioni come nella società civile. È proprio la necessità di rendere sempre più informato e consapevole il Cittadino e di riaffermarne la fiducia nell'opera svolta dalla Pubblica Amministrazione ad ispirare il complesso ed impegnativo percorso riformatore tracciato dal decreto legislativo n. 150 del 27.10.2009 (di seguito Decreto). Oggi più che mai, soprattutto in considerazione dei ben noti vincoli di bilancio e dell'attuale quadro economico finanziario, responsabilità politica e responsabilità gestionale si fondono in un unico comune obiettivo, che è quello di migliorare la produttività della Pubblica Amministrazione e nel nostro caso del comparto Difesa, a vantaggio della collettività. L'obiettivo di qualificare la spesa ha la massima priorità.

Avendo a riferimento questa stessa priorità, il ciclo della Performance, così come definito dal Decreto, costituisce il moderno metodo di funzionamento generale del lavoro pubblico. Sono così individuati gli obiettivi da raggiungere, stabilite le risorse necessarie, definiti gli indicatori per la misurazione e la valutazione delle prestazioni fornite e dei risultati raggiunti (la c.d. *performance*), che devono guidare l'attività amministrativa, nell'ottica di una corretta e trasparente programmazione degli interventi.

La "Relazione sulla *performance*", che qui intendo presentarvi, costituisce lo strumento mediante il quale l'Amministrazione Difesa illustra ai Cittadini ed ai titolari di interessi interni ed esterni (i c.d. *stakeholder*), i risultati ottenuti dal Dicastero nel corso dell'anno precedente, con riferimento a quando previsto dal "Piano della *performance* e Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione" (di seguito "Piano della *performance*").

Il Decreto ne prevede la **pubblicazione** sul sito istituzionale del Dicastero nella sezione “Amministrazione Trasparente”. In tale ambito, il documento, pur nel rispetto di quei connotati di riservatezza fissati a garanzia della sicurezza nazionale che caratterizzano l’Amministrazione delle Difesa, si prefigge di esporre nel modo più chiaro e rappresentativo:

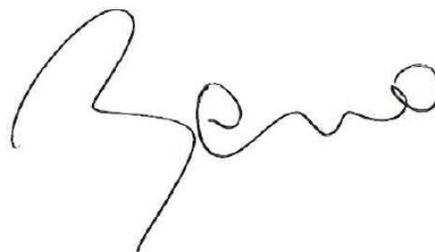
- i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto alle risorse assegnate e ai singoli obiettivi programmati con il Piano della *Performance*, evidenziando gli scostamenti registrati nel corso dell’anno, indicandone le cause e le misure correttive adottate o da adottare;
- lo stato di avanzamento dei processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione volti a compatibilizzare l’efficacia complessiva dello Strumento Militare, tenuto conto del perdurante livello di ipofinanziamento dell’Amministrazione;
- il bilancio di genere realizzato dall’Amministrazione.

Come ho avuto modo di affermare in altre occasioni – basandomi sulla mia esperienza di vita e di parlamentare – “la libertà ha un costo e la difesa è il presidio della libertà”. Nella consapevolezza che la spesa per la Difesa costituisce un onere per la collettività, il miglioramento della *Performance* si eleva al rango di principio etico, ancor prima che giuridico, affinché si possano, così come intendiamo fare, impegnare le risorse solo per perseguire al massimo livello possibile gli obiettivi istituzionali.

Roma, 28 giugno 2013

IL MINISTRO

Mario Mauro

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mauro', with a stylized, cursive script.

## INDICE

1 PRESENTAZIONE E INDICE .....	3
2.1 Il contesto esterno di riferimento: il quadro politico-militare. ....	7
2.2 L'amministrazione .....	9
2.3 I risultati raggiunti .....	14
2.4 Le criticità e le opportunità .....	16
3 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI .....	17
3.1 Albero della performance .....	17
3.2 Obiettivi strategici .....	21
3.3 Obiettivi e piani operativi.....	32
Amministrazione Trasparente.....	33
Standard dei Servizi.....	36
3.4 Obiettivi individuali.....	37
4 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ.....	40
5 PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE .....	41
6 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE .....	46
6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità.....	46
6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance .....	48
7 ACRONIMI E SIGLE UTILIZZATE NELLA RELAZIONE DELLA PERFORMANCE .....	50
ALLEGATO 1: PROSPETTO RELATIVO ALLE PARI OPPORTUNITÀ E AL BILANCIO DI GENERE..	53
ALLEGATO 2: TABELLA OBIETTIVI STRATEGICI.....	54
ALLEGATO 3: TABELLA DOCUMENTI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	58
ALLEGATO 4: TABELLE VALUTAZIONE INDIVIDUALE.....	59
Tabella 4.1 Categorie di personale oggetto della valutazione individuale .....	59
Tabella 4.2 Peso (%) dei criteri di valutazione .....	59
Tabella 4.3 Distribuzione del personale per classi di punteggio finale .....	60
Tabella 4.4 Collegamento alla performance individuale dei criteri di distribuzione della retribuzione di risultato/premi inseriti nel contratto integrativo.....	60
Tabella 4.5 Obblighi dirigenziali .....	61
ALLEGATO 5: COMPARAZIONE SINTESI NOTE INTEGRATIVE AL RENDICONTO GENERALE DELLO STATO 2012 E 2011 .....	62



### *2.1 Il contesto esterno di riferimento: il quadro politico-militare.*

Nel corso del 2012, lo scenario internazionale ha continuato ad essere caratterizzato da una rapida evoluzione degli equilibri geopolitici in diverse regioni del globo, nonché di quelli governativi all'interno di alcuni Stati che si sono riverberati in una diffusa instabilità dello scenario mondiale. L'area euro-atlantica, sostanzialmente stabile al suo interno, ha registrato in contesti regionali limitrofi o economicamente correlati, persistenti e marcati elementi di instabilità, potenzialmente in grado di minacciare la stabilità interna dei paesi membri sia della NATO che dell'Unione Europea. In Nord Africa, nel Vicino e Medio Oriente e nelle vicine regioni del Sahel (per la cui stabilità particolarmente significativa appare l'evoluzione della situazione politica in Mali), del Caucaso, e del Centro Asia, le dinamiche politiche, di solito connesse o all'avvicendamento delle classi dirigenti o a vere e proprie guerre civili, completano un quadro di riferimento caratterizzato da notevole incertezza. Situazioni che potrebbero richiedere operazioni di intervento a favore di concittadini in pericolo, di protezione delle linee di comunicazione strategiche, di garanzia della libertà di accesso alle risorse energetiche, a tutela degli interessi della comunità internazionale. Alcuni indicatori NATO fanno ritenere che entro 15 anni la dipendenza dell'Europa dall'importazione di risorse energetiche passerà dall'attuale 60 all'80% e quella dei Paesi asiatici dal 40 al 65%. E' evidente dunque che aumenterà la competizione per l'approvvigionamento di tali risorse, con i conseguenti rischi politico-militari ed economici in particolare in un'area come quella dell'Oceano Indiano e del Golfo Persico, fortemente legata al nostro import/export e già oggi teatro di notevoli tensioni, non solo e non principalmente legate al fenomeno della pirateria (peraltro in via di riduzione).

Al fine di fronteggiare tale situazione, sia l'Unione Europea, sia l'Alleanza Atlantica, hanno fissato quale obiettivo principale quello della stabilizzazione delle suddette regioni potenzialmente instabili. L'Italia, che per tradizione politica, natura degli interessi economici e collocazione geografica, è pienamente inserita nel sistema di difesa e sicurezza sia europeo che euro-atlantico, ha necessariamente dovuto mantenere gli impegni internazionali assunti nell'ambito delle principali Organizzazioni Internazionali.

Sulla base dello scenario di riferimento il Ministero della Difesa ha fissato per il 2012, in fase programmatica una serie di obiettivi che, nonostante l'evoluzione dello scenario internazionale, sempre dinamico e mai statico, sono stati nella quasi totalità dei casi conseguiti a conclusione dell'Esercizio Finanziario (e.f.) 2012, consentendo, al contempo, di dare un positivo seguito a tutti gli impegni di supporto alla sicurezza assunti in ambito internazionale.

Tale risultato non può tuttavia porre in secondo piano le persistenti ed importanti criticità evidenziate nel mantenimento delle capacità operative dello strumento militare che rappresenta la principale attività svolta dal Dicastero al fine di conseguire la precipua Missione assegnata dal Governo alla Difesa, ovvero la "Difesa

e Sicurezza del Territorio”. Infatti, nel 2012, la media europea delle risorse per la Funzione Difesa, in termini percentuali sul PIL, si è attestata sul 1,29%, mentre l’Italia si è fermata allo 0,87% (0,98% se si aggiungono i fondi destinati dal Ministero dello Sviluppo Economico a specifici programmi di comune interesse).

Tale “divario” risulta ancor più marcato qualora confrontato con la media degli stanziamenti devoluti nel 2012 dai Paesi BRICS (acronimo di Brasile, Russia, India, Cina e Sud Africa, accomunati tra loro da caratteristiche simili quali: economie in via di sviluppo, popolazione numerosa, vasto territorio, abbondanza di risorse naturali e strategiche, forte crescita del PIL). Infatti la media di questi Paesi si attesta al 1,92% cioè circa l’1% del PIL in più di quanto è destinato dal nostro Paese.

L’Italia è sotto la media europea sia quantitativamente (parametro “*per soldier spending*”) sia qualitativamente (parametro “*per soldier investing*”). In conseguenza di ciò, si profila, in sostanza, uno strumento militare ad almeno due velocità, in cui risultano pienamente approntate le sole Unità impiegate, o di prevedibile impiego, in compiti istituzionali primari o nei Teatri Operativi, per le quali risulta determinante, in corso d’anno, il contributo derivante dalle risorse aggiuntive assegnate per il finanziamento alla partecipazione alle Missioni Internazionali delle Forze Armate e di Polizia (cosiddetto “Fuori Area”), una quota parte delle quali è destinata all’approntamento delle forze e alla manutenzione preventiva e successiva dei mezzi e sistemi impiegati in operazioni.

In considerazione di quanto precedentemente esposto e nell’ottica di un mantenimento del livello di finanziamento della Difesa ai valori attuali, questo Ministero ha già avviato, nel breve-medio termine, una incisiva azione tesa a ricondurre la consistenza del personale militare e civile e le strutture organizzative della Difesa entro limiti coerenti con le risorse effettivamente rese disponibili.

Tra i provvedimenti di aggiornamento al quadro normativo e regolamentare afferenti aspetti organizzativi del Dicastero, entrati in vigore nel corso del 2012, vanno citati, per ampiezza e portata degli effetti:

- il **decreto legge 6 luglio 2012, n. 95** recante “Disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica con invarianza dei servizi ai cittadini”, convertito con modificazioni in legge 7 agosto 2012 n. 135;
- la **legge 31 dicembre 2012, n. 244** recante “Delega al Governo per la revisione dello strumento militare nazionale e norme sulla medesima materia”.

Il primo provvedimento normativo prevede la riduzione degli organici delle Forze Armate ad un volume pari a 170.000 unità militari e riduzioni degli uffici dirigenziali, di livello generale e di livello non generale e delle relative dotazioni organiche del personale civile nonché delle dotazioni organiche del personale non dirigenziale. Contestualmente, per quanto attiene il settore infrastrutturale, il decreto ha abrogato l’art.314 del decreto legislativo n. 66/2010, assegnando al Ministero dell’Economia e delle Finanze (Agenzia del

Demanio) le attività connesse con la costituzione dei fondi comuni di investimento immobiliare e di individuazione della Società di Gestione del Risparmio<sup>1</sup>.

Il secondo provvedimento delega il Governo ad adottare, entro dodici mesi dalla sua entrata in vigore, uno o più decreti legislativi per revisionare, in senso riduttivo, l'assetto strutturale e organizzativo del Dicastero, in particolare dello strumento militare e delle dotazioni organiche complessive del personale militare delle Forze Armate e del personale civile (rispettivamente riduzione a 150.000 e 20.000 unità da conseguire, in entrambi i casi, entro il 2024, con possibilità di rideterminare tale termine), al fine di realizzare un sistema nazionale di difesa efficace e sostenibile. Contestualmente, il provvedimento definisce i principi e i criteri direttivi per la revisione dell'assetto strutturale ed organizzativo del Dicastero finalizzata a conseguire una contrazione strutturale complessiva, non inferiore al 30%, entro sei anni dall'entrata in vigore del relativo decreto legislativo.<sup>2</sup>

## *.2.2 L'amministrazione*

L'art. 15 del Codice dell'Ordinamento Militare (d.lgs. n. 66/2010), stabilisce che al Ministero della difesa sono attribuite le funzioni e i compiti spettanti allo Stato in materia di difesa e sicurezza militare dello Stato, politica militare e partecipazione a missioni a supporto della pace, partecipazione a organismi internazionali di settore, pianificazione generale e operativa delle Forze armate ed Interforze, pianificazione relativa all'area industriale di interesse della Difesa.

Il medesimo riferimento normativo<sup>3</sup> attribuisce alle Forze armate il compito prioritario della difesa dello Stato. Ad esse spetta altresì il compito: di operare al fine della realizzazione della pace e della sicurezza, in conformità alle regole del diritto internazionale e alle determinazioni delle organizzazioni internazionali delle quali l'Italia fa parte; di concorrere alla salvaguardia delle libere istituzioni e di svolgere compiti specifici in circostanze di pubbliche calamità ed in altri casi di straordinaria necessità ed urgenza.

In caso di conflitti armati e nel corso di operazioni di mantenimento e ristabilimento della pace e della sicurezza internazionale i comandanti delle Forze armate vigilano sull'osservanza delle norme di diritto internazionale umanitario.

---

<sup>1</sup> Al riguardo, tra gli esiti determinatisi a seguito dell'attuazione del nuovo portato normativo, è da menzionare l'individuazione, da parte della Direzione Generale dei Lavori e del Demanio del Ministero della Difesa, sentita l'Agenzia del Demanio, di 22 beni da conferire o trasferire con immediatezza a fondi immobiliari per la successiva valorizzazione, di 390 immobili di non immediata possibilità di destinazione per fini istituzionali o per altre attività di gestione immobiliare, nonché di 1.146 beni che, per tipologia edilizia e per localizzazione, risultano di difficile valorizzazione.

<sup>2</sup> Ciò, soprattutto attraverso interventi di riorganizzazione e razionalizzazione: dell'assetto organizzativo dell'area tecnico-operativa del Dicastero.

<sup>3</sup> Art. 89 del citato Codice di Ordinamento Militare (d.lgs. n. 66 del 15 marzo 2010).

Per assolvere le funzioni assegnate, il Ministero della difesa si avvale della struttura organizzativa descritta nell'organigramma in fig. 1.

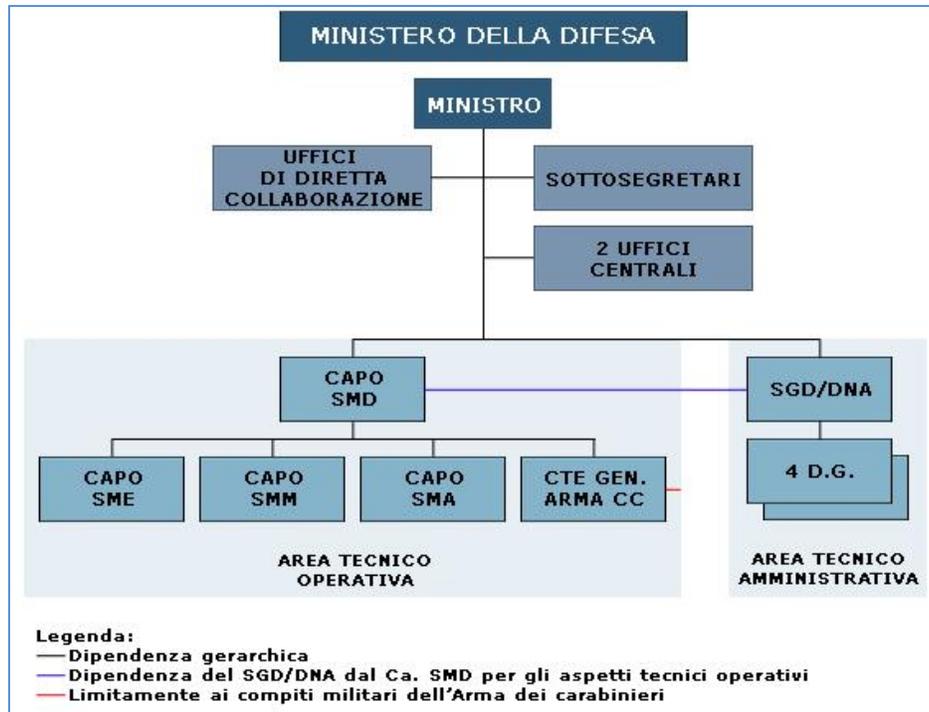


Fig. 1: Organigramma del Ministero della difesa.

Il Ministro della difesa è il massimo organo gerarchico e disciplinare e attua le deliberazioni in materia di difesa e sicurezza adottate dal Governo, sottoposte all'esame del Consiglio supremo di difesa e approvate dal Parlamento. Egli emana le direttive in merito alla politica militare, all'attività informativa e di sicurezza e all'attività tecnico-amministrativa e partecipa direttamente, o tramite un suo delegato, a tutti gli organismi internazionali ed europei competenti in materia di difesa e sicurezza militare o le cui deliberazioni comportino effetti sulla difesa nazionale. Approva la pianificazione generale e operativa interforze con i conseguenti programmi tecnico-finanziari, nonché la pianificazione relativa all'area industriale, pubblica e privata, di interesse della Difesa.

Gli Uffici di diretta collaborazione del Ministro della difesa esercitano le competenze di supporto del Ministro e di raccordo fra questi e l'amministrazione. Essi collaborano alla definizione degli obiettivi e all'elaborazione delle politiche pubbliche, nonché alla relativa valutazione e alle connesse attività di comunicazione, con particolare riguardo all'analisi costi benefici, alla congruenza fra obiettivi e risultati, alla qualità e all'impatto della regolamentazione.

Due uffici centrali, ovvero l'Ufficio centrale del bilancio e degli affari finanziari e l'Ufficio centrale per le ispezioni amministrative, svolgono le specifiche funzioni di supporto all'attività del Ministro nell'ambito amministrativo, finanziario e nel raccordo con il Ministero dell'Economia e Finanze.

L'Area tecnico-operativa, è competente in materia di difesa e sicurezza dello Stato, del territorio nazionale e delle vie di comunicazione marittime e aree, pianificazione generale finanziaria e operativa delle Forze armate e interforze con i conseguenti programmi tecnico finanziari; partecipazione a missioni anche multinazionali per interventi a supporto della pace; partecipazione agli organismi internazionali ed europei competenti in materia di difesa e sicurezza militare o le cui deliberazioni comportino effetti sulla difesa nazionale e attuazione delle decisioni da questi adottate; rapporti con le autorità militari degli altri Stati; informativa al Parlamento sull'evoluzione del quadro strategico e degli impegni operativi; classificazione, organizzazione e funzionamento degli enti dell'area operativa; interventi di tutela ambientale, concorso nelle attività di protezione civile su disposizione del Governo, concorso alla salvaguardia delle libere istituzioni e il bene della collettività nazionale nei casi di pubbliche calamità.

L'Area tecnico-amministrativa ed area tecnico-industriale è competente in tema di politica degli armamenti e relativi programmi di cooperazione internazionale; conseguimento degli obiettivi di efficienza fissati per lo strumento militare; bilancio e affari finanziari; ispezioni amministrative; affari giuridici, economici, contenzioso, disciplinari e sociali del personale militare e civile; reclutamento; previdenza; armamenti terrestri, navali e aeronautici; telecomunicazioni, informatica e tecnologie avanzate; lavori e demanio; commissariato e servizi generali; attività di ricerca e sviluppo, approvvigionamento dei materiali e dei sistemi d'arma; programmi di studio nel settore delle nuove tecnologie per lo sviluppo dei programmi d'armamento; pianificazione dell'area industriale pubblica e privata; classificazione, organizzazione e funzionamento degli enti dell'area tecnico industriale. In quest'area, l'Amministrazione Difesa riveste un importante ruolo per la "crescita" e lo sviluppo economico e tecnologico del Paese anche con riferimento al comparto industriale dell'alta tecnologia afferente il settore della Difesa, che costituisce un rilevante *stakeholder* esterno nei confronti del Dicastero.

Nelle seguenti Tabelle sono riepilogate la consistenza numerica del personale militare delle FA/CC, alimentata solo attraverso l'arruolamento volontario, e quella del personale civile:

**Tab. 1: Riepilogo generale del personale militare per forza armata di appartenenza**

	Esercito		Marina		Aeronautica		Carabinieri		TOTALE	
	1 gen. 2012	1 gen. 2013	1 gen. 2012	1 gen. 2013	1 gen. 2012	1 gen. 2013	1 gen. 2012	1 gen. 2013	1 gen. 2012	1 gen. 2013
<b>TOTALE</b>	<b>106.923</b>	<b>102.118</b>	<b>32.289</b>	<b>31.505</b>	<b>42.246</b>	<b>42.095</b>	<b>109.661</b>	<b>106.150</b>	<b>291.119</b>	<b>281.868</b>

Tab. 2: Riepilogo generale del personale civile

	Totale 31 dic. 2011	In part time al 31 dic. 2012	A tempo pieno al 31 dic. 2012	Totale al 31 dic. 2012
<b>TOTALE<sup>4</sup></b>	<b>29.701</b>	<b>1.522</b>	<b>27.465</b>	<b>28.987</b>

I dati evidenziano, nel corso del 2012, una contrazione del personale militare di n. 9.251 unità (da 291.119 a 281.868); in particolare, si osserva una diminuzione di n. 5.740 unità del personale delle FF.AA. (da 181.458 a 175.718) e di n. 3.511 unità (da 109.661 a 106.150) del personale dell'Arma dei Carabinieri. Relativamente al personale civile della Difesa, nel corso del 2012, rispetto al dato al 31 dicembre 2011 (consistenza pari a n. 29.701 unità), si è registrata una riduzione di n.714 unità, in esito alla quale la consistenza dei dipendenti civili risulta essersi attestata, al 31 dicembre 2012, a n. 28.987 unità<sup>5</sup>. La contrazione delle consistenze del personale delle Forze Armate è destinata a proseguire nel prossimo futuro<sup>6</sup>. La prospettiva di un costante ridimensionamento di organico nel corso del prossimo decennio se, da un lato, offre l'opportunità, in costanza di dotazioni finanziarie, di pervenire ad un più funzionale bilanciamento della spesa tra i diversi settori (personale, esercizio, investimento), dall'altro impone un'attenta gestione di tale processo al fine di limitarne l'inevitabile impatto sulla capacità operativa dello strumento militare.

Per quanto attiene, invece, l'Arma dei Carabinieri, esclusa dalle norme sopra richiamate, il confronto tra il valore rilevato al 31 dicembre 2012 e quello previsto, pari a n. 115.003 unità, evidenzia un disavanzo di n. 8.853 unità, la cui genesi è riconducibile alla limitazione del *turnover* imposta dagli interventi di risanamento dei conti dello Stato varati nel recente passato e già menzionati in precedenza.

Le risorse finanziarie previsionalmente stanziare per il Ministero della Difesa, per il conseguimento dei propri fini istituzionali, ammontavano a 19.962,1 M€ mentre, a consuntivo, gli stanziamenti definitivi risultano pari a 22.328,6 M€, inclusi i residui perenti reiscritti in bilancio. Gli incrementi intervenuti sono riconducibili

<sup>4</sup> Il totale non ricomprende 56 ex militari in soprannumero.

<sup>5</sup> Alla stessa data, si evidenzia, quindi, un differenziale di n. 1.061 unità rispetto alla nuova dotazione organica di n. 27.926 unità, determinata in attuazione del decreto legge n. 95/20125. Come già precisato nel precedente paragrafo, tale dotazione organica dovrà essere oggetto, ai sensi della citata legge n. 244/2012, di una ulteriore graduale riduzione a n. 20.000 unità, da conseguirsi entro l'anno 2024, termine, quest'ultimo, estensibile annualmente.

<sup>6</sup> Per effetto delle norme recate dal citato decreto legge n. 95/2012, le cui misure condurranno ad una riduzione del volume organico a 170.000 unità entro il 1° gennaio 2016. Il processo di contrazione in atto proseguirà anche dopo il 2016 in quanto, ai sensi dell'articolo 3, comma 1, lettera a) della citata legge n. 244/2012 (*Delega al Governo per la revisione dello strumento militare nazionale e norme sulla medesima materia*), è prevista una ulteriore graduale riduzione delle dotazioni organiche del personale delle Forze Armate a 150.000 unità, da conseguirsi entro l'anno 2024, salvo quanto previsto dall'articolo 5, comma 2, della medesima legge. Rispetto a tale obiettivo, in ragione dell'entità del differenziale attuale (5.718 unità) e del decremento su base annua osservato, non si ravvisano particolari difficoltà ad un suo possibile conseguimento; va altresì contestualmente evidenziato che la sua realizzazione comporterà, inevitabilmente, un non auspicabile innalzamento dell'età media del personale militare.

essenzialmente al citato finanziamento delle missioni militari internazionali, alle riassegnazioni e all'assestamento di bilancio.

nr	Missione	nr	Programma	2012 (L.B.) M€	2012 (consuntivo) M€
5	Difesa e sicurezza del territorio	1	Approntamento e impiego Carabinieri per la difesa e la sicurezza	5.725,1	5.968,7
		2	Approntamento e impiego delle forze terrestri	4.380,0	5.415,9
		3	Approntamento e impiego delle forze navali	1.922,2	2.147,5
		4	Approntamento e impiego delle forze aeree	2.423,1	2.747,4
		5	Funzioni non direttamente collegate ai compiti di difesa militare	470,4	603,7
		6	Pianificazione generale delle FF.AA. e approvvigionamenti militari	3.691,2	5.017,7
17	Ricerca e innovazione	11	Ricerca tecnologica nel settore della difesa	59,9	81,9
32	Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	2	Indirizzo politico	22,4	25,8
		3	Servizi generali per le amministrazioni di competenza	53,4	50,1
33	Fondi da ripartire	1	Fondi da assegnare	1.809,1	269,9
<b>Totale</b>				<b>19.962,1</b>	<b>22.328,6</b>

Tab. 3: Ripartizione delle risorse rispetto alle Missioni e Programmi di spesa.

### 2.3 I risultati raggiunti

Durante l'anno, sono stati sostanzialmente raggiunti tutti i risultati previsti dal Piano della *performance* (cfr. successivo paragrafo 3) grazie ai già menzionati finanziamenti aggiuntivi, intercorsi anno durante, i quali hanno in parte consentito di calmierare alcune criticità non altrimenti superabili con le sole risorse programmate a Legge di Bilancio.

Al fine di assicurare una migliore chiarezza ed organicità espositiva, la *performance* organizzativa del Dicastero è rappresentata, con riferimento alle tre Priorità Politiche (PP) e agli Obiettivi Strategici ad esse associati (cfr. Tab. 4), su cui si è sviluppata, nel 2012, la programmazione strategica e finanziaria.

Priorità Politica (PP)	Obiettivi Strategici (OBS)
1 Operatività ed impiego dello strumento militare	Assicurare l'impiego operativo della componente TERRESTRE
	Assicurare l'impiego operativo della componente NAVALE
	Assicurare l'impiego operativo della componente AEREA
	Assicurare l'impiego operativo della componente CARABINIERI
	Assicurare la direzione ed il coordinamento generale dell'organizzazione della Difesa
	Assicurare le attività di supporto non direttamente connesse ai compiti di Difesa Militare, i servizi e gli affari generali per l'A.D. ed il supporto alla funzione di indirizzo politico, inclusa la realizzazione del progetto "Vivi le Forze Armate. Militare per tre settimane"
2 Ammodernamento dello strumento	Garantire il sostegno e l'ammodernamento nonché l'adeguamento tecnologico dello strumento militare.
3 Riorganizzazione del modello organizzativo e miglioramento della <i>governance</i> <sup>7</sup>	Razionalizzazione del patrimonio infrastrutturale della Difesa ed implementazione della politica di ottimizzazione energetica
	Realizzare un piano di alloggi per il personale militare ed implementare le attività di assistenza e benessere per le famiglie
	Attuazione del sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i> di cui al D.Lgs. 150/2009 e monitoraggio dei tempi procedurali
	Revisione organizzativa del processo di controllo di gestione integrato, anche a supporto della misurazione della <i>performance</i>

**Tab. 4: Priorità politiche e Obiettivi Strategici del Piano della performance 2012.**

Nell'ambito della **PP 1**, sono stati assicurati l'impiego operativo della componente terrestre, navale ed aerea delle Forze Armate e dei Carabinieri, la direzione ed il coordinamento generale dell'organizzazione della Difesa, i servizi e gli affari generali dell'amministrazione del Ministero. Nello stesso ambito rientra il compito di assicurare le attività di supporto non direttamente connesse ai compiti di difesa militare ed il supporto alla funzione di indirizzo politico.

I risultati conseguiti, con riferimento al livello di approntamento delle componenti operative, trovano conferma nel valore raggiunto dall'indicatore denominato "livello di prontezza operativa" elaborato per

<sup>7</sup> Per *governance* si intende il complesso delle strutture fisiche ed organizzative, delle regole e delle strategie che presiedono alla guida del Ministero

monitorare tale attività<sup>8</sup>. A termine esercizio finanziario, infatti, la prontezza operativa conseguita dalle componenti operative, terrestre, navale ed aerea dello strumento militare, si è attestata rispettivamente sul 72% per l'Esercito, 71,37% per la Marina e 76% per l'Aeronautica.

Il risultato conseguito, se confrontato con i valori target iniziali riportati nella “Tabella Obiettivi Strategici” in allegato 2, risulta sicuramente positivo, ma ottenuto, come già detto, grazie all'afflusso, e.f. durante, di ulteriori fondi che hanno consentito di mantenere adeguato l'addestramento e la completezza delle dotazioni. D'altro canto, rispetto al 2011, in cui le risorse finanziarie allocate su tale PP sono risultate equivalenti, si è registrato un leggero miglioramento di tale indicatore, a testimonianza che le iniziative intraprese per incrementare l'efficienza, l'efficacia e l'economicità di alcune attività gestionali hanno dato esiti positivi. Tra queste, in particolare, si evidenziano:

- maggior ricorso all'*insourcing*<sup>9</sup> di attività che nel passato, al fine di non distogliere risorse umane dai primari compiti e mansioni d'istituto, erano state delegate a personale esterno alla Difesa;
- un contenimento delle spese di formazione, attuato sia ricorrendo alla formazione a distanza sia all'accasermamento dei frequentatori, quando in missione, presso le strutture delle Forze Armate.

In conclusione non si può non evidenziare come, pur in presenza di importanti criticità (sintesi nel successivo punto 2.4), il Dicastero sia riuscito nel 2012 ad onorare i propri compiti istituzionali e gli impegni operativi assunti in campo internazionale.

Nell'ambito della **PP2**, ovvero del settore investimento, compatibilmente con le risorse disponibili, si è potuto provvedere al sostegno, ammodernamento e moderato adeguamento tecnologico dello strumento militare, consentendo una performance di settore in linea con le aspettative programmatiche.

Gli stanziamenti per l'Investimento hanno consentito di onorare le obbligazioni connesse coi programmi pluriennali in corso di svolgimento, in particolare quelli attuati in cooperazione internazionale, finalizzati all'acquisizione di capacità operative comparabili con quelle dei *partner*<sup>10</sup> di riferimento e migliorando le caratteristiche di mobilità, protezione, sostenibilità e proiettabilità delle Forze, con specifica attenzione verso le esigenze correlate con le missioni operative in corso.

Con la **PP3**, in considerazione del trend di continua riduzione delle risorse rese disponibili, confermato anche per l'e.f. 2012, il Dicastero ha avviato un programma di efficientamento tramite la revisione dei processi di pianificazione, programmazione, direzione e controllo dello strumento militare.

---

<sup>8</sup> La “prontezza operativa” costituisce un esempio di indicatore di tipo “multidimensionale” il cui valore, in particolare, viene calcolato utilizzando un algoritmo, sviluppato e certificato dal Centro per il Controllo di gestione, che aggrega ed elabora i risultati conseguiti a livello di ogni singola unità operativa.

<sup>9</sup> Internalizzazione dei servizi ricorrendo all'impiego di personale militare e civile della Difesa.

<sup>10</sup> Paesi alleati.

Parallelamente, la revisione organizzativa dei processi ha continuato a svilupparsi anche attraverso la revisione del processo di Controllo di Gestione integrato. In tale ambito, si inserisce l'attività di rilevazione dei procedimenti amministrativi (tempi medi di trattazione e volume annuo per tipologia di procedimento) individuati *ex lege* (dPR n. 90/2010, articoli 1038-1045).

La rilevazione dei dati del 2012 è comparata con il censimento iniziale svolto nel 2011 (riferito al triennio 2008-2010), che ha fornito una base dati di partenza (medie annuali) su cui innestare un progetto volto al miglioramento complessivo delle tempistiche impiegate. I dati sono in generale positivi e non evidenziano situazioni di particolare criticità.

#### *2.4 Le criticità e le opportunità*

In merito ai risultati conseguiti nell'ambito della **PP1**, a fronte dei risultati conseguiti soprattutto grazie ai già citati finanziamenti integrativi intervenuti nel corso dell'EF, l'analisi condotta sull'indicatore "livello di prontezza operativa", permette di sviluppare i seguenti spunti di riflessione:

- il livello di *output* operativo conseguibile con le sole risorse finanziarie del bilancio ordinario sarebbe molto limitato<sup>11</sup> e ciò evidenzia, in particolare, una carenza delle risorse destinate al settore "esercizio". Tale riscontro palesa una situazione di ipertrofia dello strumento militare rispetto alle sole risorse finanziarie rese in fase programmatica (a legislazione vigente). Ciò lascia presagire, in prospettiva, un rischio di *default* funzionale. In tal senso appaiono, quindi, quanto mai opportuni i provvedimenti normativi, approvati nel corso del 2012, tesi a conseguire, nel medio-lungo termine, nell'ambito della Funzione Difesa, un riequilibrio della spesa fra i settori "personale", "esercizio" ed "investimento" mediante una contrazione, entro limiti coerenti con le risorse effettivamente disponibili, della consistenza degli organici e delle strutture organizzative della Difesa.
- le scelte assunte a fronte delle limitate risorse finanziarie, stanno portando, di fatto, alla creazione di uno strumento militare "ad almeno due velocità", in cui risultano pienamente approntate le sole Unità impiegate, o di prevedibile impiego, in compiti istituzionali primari o nei Teatri Operativi<sup>12</sup>;
- prosegue il processo oramai cronico di erosione dei livelli delle scorte e della possibilità di pianificare il ripianamento di componenti tecnologici essenziali.

---

<sup>11</sup> A carattere generale, si evidenzia che tra risorse disponibili ed output conseguito non è di tipo lineare. L'*output* operativo aumenta più che proporzionalmente all'incremento delle risorse, ma solo al di sopra di determinate soglie, al di sotto delle quali scende a zero (c.d. "metabolismo basale", in cui tutte le risorse coprono solo i costi fissi di funzionamento, senza riuscire a generare alcun output).

<sup>12</sup> Ciò a detrimento del livello di addestramento del personale e dell'efficienza tecnica di apparati, mezzi e sistemi delle Unità non impegnate o di non imminente impiego.

Nell'ambito della PP3 rientra il tema dei tempi di esecuzione contrattuale e di pagamento delle forniture di beni, servizi e lavori, oggetto di particolare attenzione ed interesse politico-sociale. In tal senso, il Dicastero ha impostato una dettagliata attività di rilevazione dei dati che vengono raccolti a cura degli organismi centrali titolari della spesa (Centri di Responsabilità Amministrativa e Direzioni Generali/Direzioni Tecniche).

L'analisi dei dati di dettaglio evidenzia una situazione che può considerarsi soddisfacente, ancorché esistono delle aree con margini di miglioramento, quali la concentrazione delle fasi di impegno della spesa in prossimità della chiusura dell'e.f. e talune differenze metodologiche tra enti erogatori della spesa, che saranno affrontate attraverso un'opportuna valorizzazione delle *best practices*<sup>13</sup>.

### **3 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI**

#### **3.1 Albero della performance**

Una specifica finalità del Piano della *performance* è quella di assicurare la comprensibilità della rappresentazione della *performance* del Ministero. Nel Piano viene esplicitato il “legame” che sussiste tra i bisogni della collettività, la missione istituzionale, le priorità politiche, gli obiettivi e gli indicatori dell'amministrazione. Questo rende esplicita e comprensibile la performance attesa, ossia il contributo che l'amministrazione (nel suo complesso, nonché nelle unità organizzative e negli individui di cui si compone) intende apportare, attraverso la propria azione, alla soddisfazione dei bisogni della collettività.

L'albero della *performance* è la mappa logica che rappresenta, all'interno del disegno strategico complessivo, i legami che intercorrono tra le aree strategiche, gli obiettivi ed i piani di azione. E' attraverso tali legami che si realizzano, in concreto, le attività volte all'assolvimento del mandato istituzionale dell'Amministrazione.

A tal riguardo, tuttavia, appare opportuno evidenziare la particolare natura dell'Amministrazione della difesa - come, peraltro, espressamente riconosciuto dall'art. 19 della legge n. 183/2010 - sia per motivazioni connesse con le specificità organizzative del Dicastero (attinenti la “militarità” delle strutture), sia per quelle funzionali (riferibili alle “capacità di difesa e sicurezza nazionale”). Detta specificità impone di escludere dalla conoscibilità esterna l'area tecnico - operativa (nella quale rientrano la pianificazione, l'impiego e l'addestramento delle Forze Armate) e quella tecnico - industriale, poiché queste presentano connotati di riservatezza legati alle funzioni di difesa e di garanzia della sicurezza nazionale, che riguardano situazioni e realtà non accessibili al pubblico, proprio per evitare di compromettere il corretto espletamento delle funzioni stesse, il raggiungimento degli obiettivi e la stessa sicurezza del personale.

---

<sup>13</sup> Buone prassi che possono essere divulgate nella cultura organizzativa del Ministero.

Da tale evidenza deriva la necessità di strutturare il presente documento in modo da rendere completamente conoscibile ai cittadini ed agli *stakeholder* esterni la filiera programmatica dalle priorità politiche fino agli obiettivi strategici, preservando la riservatezza dei discendenti obiettivi operativi, i programmi operativi e le fasi, non divulgabili all'esterno dell'amministrazione.

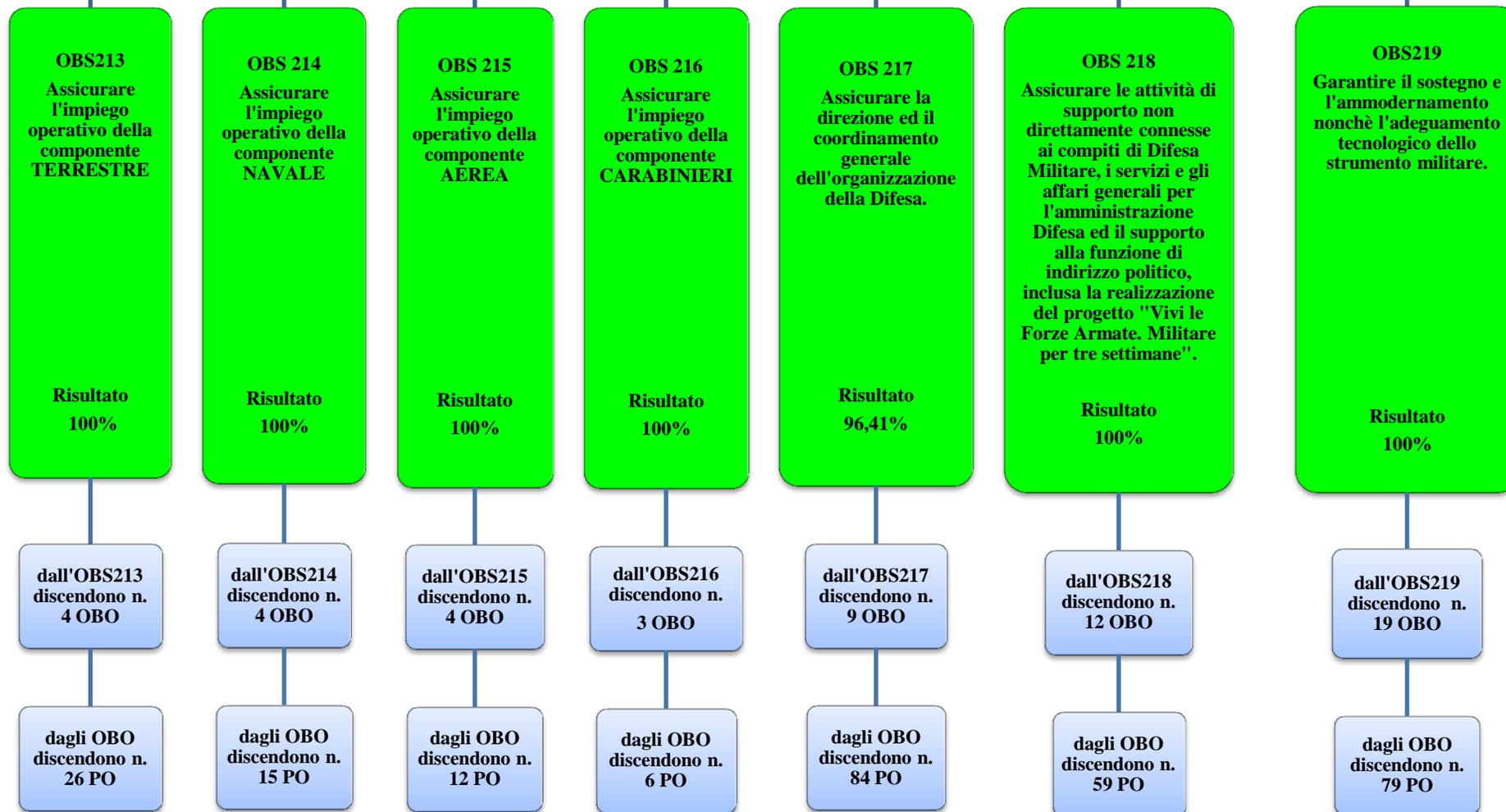
La struttura della programmazione strategica del Ministero della difesa, in accordo con il Piano della *performance* e con gli obiettivi complessivi del Governo, è stata sviluppata per l'e.f. 2012, secondo tre direttrici principali delle già citate Priorità Politiche (o aree strategiche) riportate nella precedente Tabella 4.

L'albero della performance del Ministero della Difesa è, pertanto, strutturato come di seguito sinteticamente indicato.

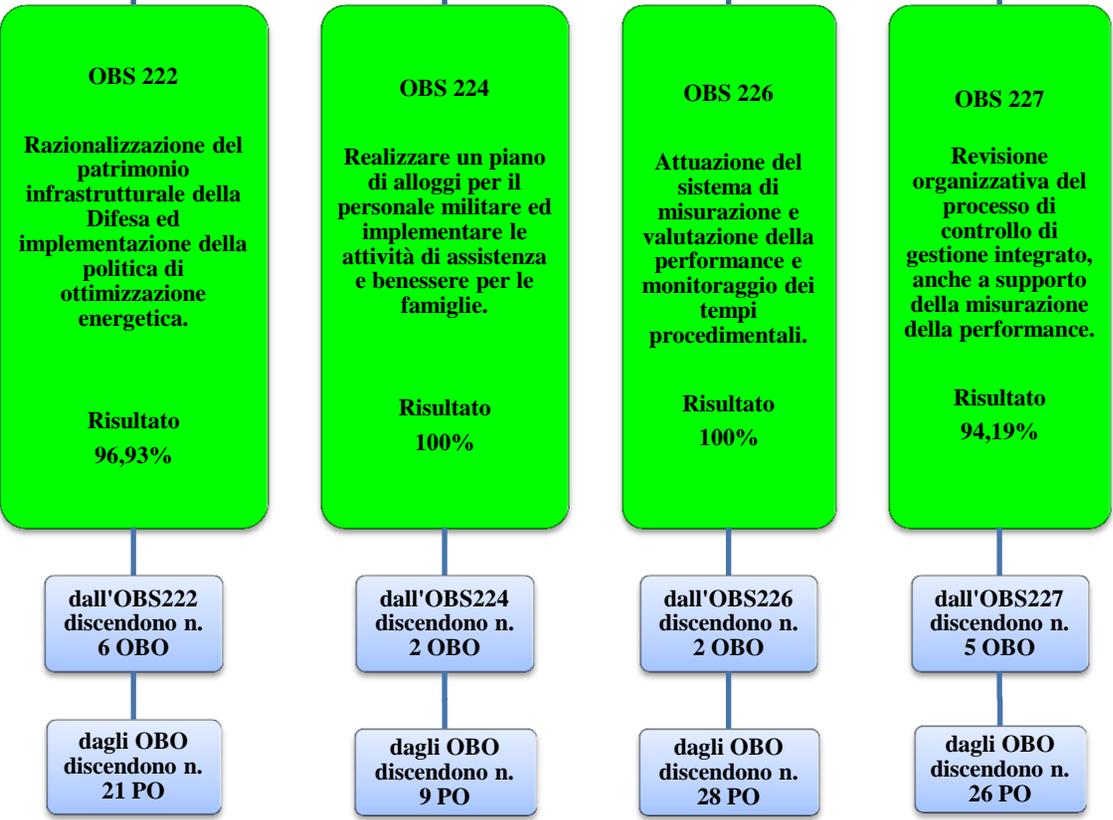
Per facilitare la visualizzazione dei livelli di *performance* (“**Indice di realizzazione fisica**” inteso come la media ponderata del livello di realizzazione dei PO sottostanti a ciascun OBS) sono utilizzati i seguenti codici colore: **VERDE** – Obiettivo conseguito (dal 90% al 100% del valore target); **GIALLO** – Obiettivo parzialmente completato per il verificarsi di criticità sostanziali che hanno compromesso il livello della *performance* (dal 60% al 90% del valore target); **ROSSO** – Obiettivo non conseguito a causa del verificarsi di criticità sostanziali che hanno impedito il conseguimento dell'obiettivo (risultato inferiore al 60% del valore target).

PP1: "Operatività ed impiego dello strumento militare"

PP2: "Ammodernamento dello strumento"



**PP3: "Razionalizzazione del modello organizzativo e miglioramento della *governance*"**



### 3.2 Obiettivi strategici

Di seguito una descrizione sintetica di ciascuno degli OBS presenti nel Piano della *performance*. Per ogni obiettivo sono indicati i risultati raggiunti ed il grado di conseguimento con il riferimento al *target* programmato. Nelle schede che seguono con “**Indice di realizzazione fisica**” si intende la media ponderata del livello di realizzazione dei PO sottostanti ai singoli OBS. Per “**Indice di Realizzazione Finanziaria**” esprime invece il rapporto tra le risorse finanziarie impegnate e quelle complessivamente stanziati così come rappresentato nella Nota Integrativa al rendiconto generale dello Stato. Un elenco di sintesi degli OBS è riportato in allegato 2.

Come in precedenza, per facilitare la visualizzazione dei livelli di *performance* associati verranno, qui di seguito, utilizzati i seguenti codici colore: **VERDE** – Obiettivo pienamente conseguito (dal 90% al 100% del valore target); **GIALLO** – Obiettivo parzialmente completato per il verificarsi di criticità sostanziali che hanno compromesso il livello della *performance* (dal 60% ad un risultato inferiore al 90% valore target); **ROSSO** – Obiettivo non conseguito a causa del verificarsi di criticità sostanziali che hanno impedito il conseguimento dell’obiettivo (risultato inferiore al 60% del valore target).

Gli OBS analoghi (es. 213, 214, 215) sono esaminati unitariamente.

#### 1) **OBS213**

<b>Descrizione</b>	Assicurare l'impiego operativo della componente TERRESTRE					
<b>Data inizio</b>	01/01/2012					
<b>Data fine</b>	31/12/2012					
<b>Ente responsabile</b>	SMD					
<b>Referente responsabile</b>	Capo SMD					
<b>Descrizione indicatori</b>	<b>Tipo</b>	<b>Unità misura</b>	<b>Valore iniziale</b>	<b>Valore obiettivo</b>	<b>Valore consuntivo</b>	
Livello di funzionamento/approntamento della F.A.	Risultato (output)	percentuale	53	40	72,70	
Prontezza Operativa di Reparti/Unità	Risultato (output)	percentuale	80	80	72	
Task Force impiegate/potenzialmente impiegabili rispetto ai parametri riferimento	Risultato (output)	percentuale	0	36,08	88,66	
<b>Risorse finanziarie (€)</b>	<b>Programmate</b>		<b>A consuntivo</b>			
	€ 4.645.517.926,00		€ 5.704.632.386,89			
<b>Valore percentuale di raggiungimento dell'obiettivo</b>						
<b>Indice di realizzazione Fisica</b>		<b>100%</b>				
<b>Indice di realizzazione Finanziaria</b>		<b>99,96%</b>				

2) **OBS214**

<b>Descrizione</b>	Assicurare l'impiego operativo della componente NAVALE				
<b>Data inizio</b>	01/01/2012				
<b>Data fine</b>	31/12/2012				
<b>Ente responsabile</b>	SMD				
<b>Referente responsabile</b>	Capo SMD				
<b>Descrizione indicatori</b>	<b>Tipo</b>	<b>Unità misura</b>	<b>Valore iniziale</b>	<b>Valore obiettivo</b>	<b>Valore consuntivo</b>
Livello di funzionamento/approntamento della F.A.	Risultato (output)	percentuale	0	30,64	32,42
Ore di moto svolte rispetto ai parametri di riferimento	Realiz. Fisica Az.	percentuale	0	13,3	52,99
Prontezza Operativa di Reparti/Unità	Risultato (output)	percentuale	76	30,64	71,37
UU.NN .della Squadra Navale impiegate/approntate rispetto ai parametri di riferimento	Risultato (output)	percentuale	0	0	35,94
<b>Risorse finanziarie (€)</b>	<b>Programmate</b>		<b>A consuntivo</b>		
	€ 1.964.498.339,00		€ 2.295.925.926,56		
<b>Valore percentuale di raggiungimento dell'obiettivo</b>					
<b>Indice di realizzazione Fisica</b>		<b>100%</b>			
<b>Indice di realizzazione Finanziaria</b>		<b>99,91 %</b>			

3) **OBS215**

<b>Descrizione</b>	Assicurare l'impiego operativo della componente AEREA				
<b>Data inizio</b>	01/01/2012				
<b>Data fine</b>	31/12/2012				
<b>Ente responsabile</b>	SMD				
<b>Referente responsabile</b>	Capo SMD				
<b>Descrizione indicatori</b>	<b>Tipo</b>	<b>Unità misura</b>	<b>Valore iniziale</b>	<b>Valore obiettivo</b>	<b>Valore consuntivo</b>
Air Task Group approntati ed impiegabili rispetto al parametro di riferimento	Risultato (output)	percentuale	0	22,72	65,15
Livello di approntamento della F.A	Risultato (output)	percentuale	0	33	78,98
Ore di volo svolte rispetto ai parametri di riferimento	Risultato (output)	percentuale	0	23	60,09
Prontezza Operativa di Reparti/Unità	Risultato (output)	percentuale	80	60	76
<b>Risorse finanziarie (€)</b>	<b>Programmate</b>		<b>A consuntivo</b>		
	€ 2.522.961.158,00		€ 2.902.719.192,09		
<b>Valore percentuale di raggiungimento dell'obiettivo</b>					
<b>Indice di realizzazione Fisica</b>		<b>100%</b>			
<b>Indice di realizzazione Finanziaria</b>		<b>96,94%</b>			

Tutti i PO sottostanti gli OBS 213, 214 e 215 sono stati completati, tuttavia si possono rappresentare alcune considerazioni a carattere generale ed altre più specifiche, con riferimento ai valori associati ai diversi indicatori. Il 91% degli indicatori, al termine dell'esercizio finanziario, hanno registrato risultati superiori ai valori *target* prefissati (stimati sulla base delle risorse rese disponibili in fase programmatica a legislazione vigente). Questo risultato generalmente positivo è stato però ottenuto grazie, soprattutto, all'utilizzo delle scorte, oltre che per effetto delle integrazioni intervenute in corso d'anno (tra queste, le più significative sono quelle legate ai c.d. "decreti Fuori Area" per l'autorizzazione ed il finanziamento delle missioni internazionali di pace). I valori registrati dagli indicatori restano comunque al di sotto dei valori di riferimento<sup>14</sup> per il complesso di ciascuna F.A.. Valgono specificatamente per gli OBS 213, 214 e 215 le considerazioni espresse con riferimento alla PP1 nel paragrafo 2.4: le Unità non impegnate o di non imminente impiego operativo, evidenziano le maggiori conseguenze, in termini di livello di addestramento del personale e di efficienza tecnica di apparati, mezzi e sistemi.

Gli indicatori "Livello di funzionamento/approntamento" (comune alle tre Forze Armate) e "Task Force impiegate/potenzialmente impiegabili" (solo per l'Esercito) registrano valori confrontabili con quelli raggiunti nel corso del 2011. Tuttavia, poiché tali indicatori sono stati introdotti per la prima volta nel 2011 non è ancora disponibile una sufficiente storicizzazione del dato tale da permettere una compiuta analisi del *trend*.

Si evidenzia, invece, il consolidato utilizzo dell'indicatore di sintesi standardizzato denominato "Prontezza Operativa"<sup>15</sup>. I *trend* rappresentati da questo indicatore hanno valenza complessiva media a livello di F.A.. L'indicatore è di tipo multidimensionale, ovvero composto da più metriche<sup>16</sup>, che consente di rilevare situazioni di "Prontezza Operativa" sensibilmente differenziate tra le diverse componenti capacitive dello Strumento Militare. In particolare, variazioni significative del parametro "efficienza tecnica dei mezzi", unitamente alla sensibile riduzione delle scorte in dotazione, riflettono in maniera più evidente l'effetto di un prolungato regime di ipofinanziamento, con ricadute determinanti sull'effettiva impiegabilità operativa unitaria delle singole Unità, aldilà del valore complessivo medio della "Prontezza Operativa" riferito all'intera F.A..

---

<sup>14</sup> Determinati sulla base degli standard nazionali e internazionali per l'approntamento dello Strumento Militare.

<sup>15</sup> La prontezza operativa è definita come: "capacità di un'unità, nave, sistema d'arma o materiale di effettuare la missione o le funzioni per le quali sono stati organizzati o concepiti. Il termine può essere usato in senso generale o per esprimere un determinato livello o grado di prontezza. L'indicatore è basato su metriche concordate e standardizzate la cui misura complessiva è desunta analiticamente (cioè per singola Unità Organizzativa) dal Sistema Informativo di Vertice (modulo SIV2). Ciò consente, a partire dal 2012, una diretta e più significativa confrontabilità delle serie storiche oltre a fornire un maggiore dettaglio in merito allo "stato di salute organizzativo" delle F.A..

<sup>16</sup> Il modello sviluppato, nell'ambito del Controllo di Gestione della Difesa, prevede una principale suddivisione tra "personale" e "mezzi" (per questi ultimi si intendono tutti gli assetti organici dell'Unità, diversi dal personale: sistemi d'arma, materiali, mezzi, infrastrutture, ecc.). Sia il "personale" che i "mezzi" sono quindi rilevati:

in senso quantitativo (corrispondenza rispetto a quanto previsto organicamente per l'Unità):

- per il personale: livello di completezza degli effettivi e delle qualifiche di formazione professionale,
- per i mezzi: livello di completezza dei mezzi e delle dotazioni,

in senso qualitativo:

- per il personale: livello di addestramento,
- per i mezzi: livello di efficienza/efficacia tecnica rispetto alle prestazioni di riferimento.

4) **OBS216**

<b>Descrizione</b>	Assicurare l'impiego operativo della componente CARABINIERI				
<b>Data inizio</b>	01/01/2012				
<b>Data fine</b>	31/12/2012				
<b>Ente responsabile</b>	SMD				
<b>Referente responsabile</b>	Capo SMD				
<b>Descrizione indicatori</b>	<b>Tipo</b>	<b>Unità misura</b>	<b>Valore iniziale</b>	<b>Valore obiettivo</b>	<b>Valore consuntivo</b>
Numero di Carabinieri potenzialmente impiegabili Fuori Area per impegni prolungati in operazioni	Risultato (output)	assoluto	0	1.200	1.200
Numero di persone ed automezzi di interesse operativo sottoposti a controllo	Risultato (output)	assoluto	0	33.500.000	33.578.200
Numero di servizi preventivi per l'Homeland defence security	Risultato (output)	assoluto	0	4.500.000	4.556.156
<b>Risorse finanziarie (€)</b>	<b>Programmate</b>		<b>A consuntivo</b>		
	€ 5.870.222.882,00		€ 5.921.748.559,11		
<b>Valore percentuale di raggiungimento dell'obiettivo</b>					
<b>Indice di realizzazione Fisica</b>		<b>100%</b>			
<b>Indice di realizzazione Finanziaria</b>		<b>99,97%</b>			

Anche l'output realizzato dall'Arma dei Carabinieri risulta aver raggiunto e, nel caso dei servizi forniti al cittadino nell'ambito della funzione sicurezza del territorio, superato<sup>17</sup> il valore target fissato in fase programmatica. Da un confronto sui risultati conseguiti nel biennio 2011/2012, si evidenzia inoltre un miglioramento di performance di entrambi gli indicatori "Numero di servizi preventivi per l'*Homeland Defence Security*" e "Numero di persone ed automezzi di interesse operativo sottoposti a controllo", con un aumento del numero di controlli effettuati quantificato in 241.825 unità nel primo caso e in 1.275.239 nel secondo.

Sebbene l'output realizzato dall'Arma è, in ragione della tipicità delle funzioni svolte e delle caratteristiche degli indicatori implementati, influenzato prevalentemente dalle scelte organizzative operate e dal dispiegamento del personale sul territorio, anche in questo caso, i risultati in parola, sono stati raggiunti grazie alle risorse aggiuntive provenienti principalmente dal Decreto di proroga delle missioni internazionali e dalla ripartizione del fondo per "Oneri indifferibili", intervenute anno durante, che il Comando Generale dell'Arma ha indirizzato sul settore del funzionamento.

<sup>17</sup> Nel caso degli indicatori "Numero di servizi preventivi per l'*Homeland Defence Security*" e "Numero di persone ed automezzi di interesse operativo sottoposti a controllo" il target risulta superato rispettivamente dello 0,2% e dell'1,2%.

5) **OBS217**

<b>Descrizione</b>	Assicurare la direzione ed il coordinamento generale dell'organizzazione della Difesa				
<b>Data inizio</b>	01/01/2012				
<b>Data fine</b>	31/12/2012				
<b>Ente responsabile</b>	SMD				
<b>Referente responsabile</b>	Capo SMD				
<b>Descrizione indicatori</b>	<b>Tipo</b>	<b>Unità misura</b>	<b>Valore iniziale</b>	<b>Valore obiettivo</b>	<b>Valore consuntivo</b>
Indice di rispetto dei tempi di esecuzione contrattuale e di pagamento	Risultato (output)	percentuale	0	100	56,22
Indice di tempestività dei pagamenti	Impatto (outcome)	percentuale	0	100	99,98
<b>Risorse finanziarie (€)</b>	<b>Programmate</b>		<b>A consuntivo</b>		
	€ 1.608.686.770,00		€ 1.445.235.081,50		
<b>Valore percentuale di raggiungimento dell'obiettivo</b>					
<b>Indice di realizzazione Fisica</b>		<b>96,41%</b>			
<b>Indice di realizzazione Finanziaria</b>		<b>99,71%</b>			

L'obiettivo è quello di assicurare la direzione ed il coordinamento generale dell'organizzazione della Difesa affidata, ai sensi del Codice dell'Ordinamento militare (d.lgs. n. 66/2010), allo SMD quale responsabile della “pianificazione, della predisposizione e dell'impiego delle FF.AA. nel loro complesso, della pianificazione generale finanziaria e quella operativa interforze e conseguenti programmi tecnico-finanziari”.

La misurazione dell'OBS è effettuata attraverso l'indicatore di risultato “Indice di rispetto dei tempi di esecuzione contrattuale e di pagamento” e l'indicatore di impatto (o *outcome*) “Indice di tempestività dei pagamenti”. Dalla lettura dei valori finali profferiti da tali indicatori emerge quanto segue:

- il dato relativo al rispetto dei tempi di esecuzione contrattuale e di pagamento si attesta ad un livello percentuale non soddisfacente, pari al 56,22%<sup>18</sup>, a fronte di un target del 100. Il mancato conseguimento del *target* comporta, quale diretta conseguenza, una rilevante generazione di residui destinati alla perenzione amministrativa. Peraltro, un approfondimento successivo, condotto su sei DG/DT (TERRARM, NAVARM, ARMAEREO, TELEDIFE, GENIODIFE, COMMISERVIZI), ha rilevato, invece, un valore di tale indicatore in tendenza favorevole (70% nel 2011 e 88% nel 2012), basato sui dati del Sistema Informativo di Vertice (SIV-1) e quindi non autoreferenziali. Per questo motivo, l'obiettivo inerente i tempi di esecuzione contrattuale e di pagamento è stato reingegnerizzato e, dal 2013, trasferito nell'OBS 226;
- l'indice di tempestività dei pagamenti segna un valore del 99,98%, evidenziando una performance soddisfacente in considerazione della natura estremamente sfidante dell'obiettivo che fissa, quale target, il

<sup>18</sup> Il valore rilevato è calcolato quale media ponderata, relativa ai singoli Enti Referenti, rapportando agli impegni per forniture di lavori, beni e servizi, assunti nell'e.f. 2010, la somma dei corrispondenti pagamenti in conto competenza, nel 2010, e in conto residui, nel 2011 e 2012. Si tratta, comunque, di un dato autoreferenziale che, invece, a partire dal monitoraggio strategico del 2013, è ricavato direttamente dal Sistema Informativo di Vertice.

valore massimo teoricamente conseguibile, ovvero il 100%. Va inoltre evidenziato quale aspetto positivo che, a fronte della crescita del numero dei pagamenti effettuati nell'ultimo quadrimestre (n. 5.934 a fronte dei n.14.617 totali), che avrebbe potuto lasciare presupporre una flessione di tale indice, si sia invece osservato un miglioramento dello stesso rispetto a quello conseguito nella precedente rilevazione (98,11%).

6) **OBS218**

<b>Descrizione</b>	Assicurare le attività di supporto non direttamente connesse ai compiti di Difesa Militare, i servizi e gli affari generali per l'amministrazione Difesa ed il supporto alla funzione di indirizzo politico, inclusa la realizzazione del progetto "Vivi le Forze Armate. Militare per tre settimane"				
<b>Data inizio</b>	01/01/2012				
<b>Data fine</b>	31/12/2012				
<b>Ente responsabile</b>	SMD				
<b>Referente responsabile</b>	Capo SMD				
<b>Descrizione indicatori</b>	<b>Tipo</b>	<b>Unità misura</b>	<b>Valore iniziale</b>	<b>Valore obiettivo</b>	<b>Valore consuntivo</b>
Indice di gradimento dell'iniziativa Vivi le F.A.	Impatto (outcome)	percentuale	0	>100	13,88
Livello di realizzazione del servizio meteorologia	Risultato (output)	percentuale	0	86	85
Livello di realizzazione del servizio trasporto aereo di Stato	Risultato (output)	percentuale	0	20	59,91
Nr di persone formate rispetto ai volumi autorizzati per l'iniziativa Vivi le F.A.	Risultato (output)	percentuale	0	100	56,2
<b>Risorse finanziarie (€)</b>	<b>Programmate</b>		<b>A consuntivo</b>		
	€ 813.859.581,00		€ 963.487.989,96		
<b>Valore percentuale di raggiungimento dell'obiettivo</b>					
<b>Indice di realizzazione Fisica</b>		<b>100%</b>			
<b>Indice di realizzazione Finanziaria</b>		<b>100%</b>			

Tra le attività di supporto non direttamente connesse alla Funzione Difesa, rientranti nell'ambito dell'OBS 218, sono ricompresi sia il "servizio meteorologia" che il servizio del "Trasporto aereo di Stato" (TAS). Tali attività sono state regolarmente completate e sono stati sostanzialmente raggiunti i valori target rimodulati in relazione alle risorse aggiuntive affluite in corso d'anno. In particolare, per il TAS si registra un netto miglioramento, con un valore di realizzazione assai vicino a quello già registrato nell'e.f. 2010 (88,15%) e sensibilmente superiore a quello relativo all'e.f. 2011 (69,44%).

Per quanto attiene al programma "Vivi le Forze Armate, militare per tre settimane", l'"Indice di gradimento dell'iniziativa "Vivi le Forze Armate", indicatore di impatto (o *outcome*) che misura la *customer satisfaction*

relativa al progetto in parola, viene espressa attraverso il rapporto percentuale tra le domande di partecipazione pervenute nell'anno in corso rispetto a quelle dell'anno precedente. Nel 2012, le domande pervenute sono state n. 1.998, con un "indice di gradimento" dell'iniziativa in esame, pari al 13,9%, valore particolarmente contenuto giustificato dal ridimensionamento registrato dalle risorse finanziarie attestata a tale progetto. In tal senso, si evidenzia che, dal 2013, conclusosi il previsto triennio di sperimentazione, questo progetto, in ragione del favore riscontrato, è stato confermato in via definitiva, ancorché ridimensionato in termini di dotazioni finanziarie. Il "Numero di persone formate rispetto ai volumi autorizzati per l'iniziativa Vivi le Forze Armate", che esprime il rapporto percentuale tra il numero di corsisti che ha ultimato il ciclo addestrativo ed il numero massimo di posti autorizzati sulla base delle dotazioni finanziarie disponibili (1.000 unità per il 2012), registra un valore del 56,20%. Il gap risultante, rispetto al target (100%), appare quindi elevato e superiore a quello emerso lo scorso anno quando, a fronte di 5.000 posti autorizzati, furono formate 4.011 unità con un rapporto percentuale dell'80,22%.

7) **OBS219**

<b>Descrizione</b>	Garantire il sostegno e l'ammodernamento nonché l'adeguamento tecnologico dello strumento militare					
<b>Data inizio</b>	01/01/2012					
<b>Data fine</b>	31/12/2012					
<b>Ente responsabile</b>	SMD					
<b>Referente responsabile</b>	Capo SMD					
<b>Descrizione indicatori</b>	<b>Tipo</b>	<b>Unità misura</b>	<b>Valore iniziale</b>	<b>Valore obiettivo</b>	<b>Valore consuntivo</b>	
Livello di realizzazione programmi legge Giacchè anno in corso	Vari	percentuale	0	80	81,25	
Livello di realizzazione programmi legge Giacchè anno precedente	Vari	percentuale	0	100	61,11	
<b>Risorse finanziarie (€)</b>	<b>Programmate</b>			<b>A consuntivo</b>		
	€ 2.534.384.472,00			€ 2.503.580.453,89		
<b>Valore percentuale di raggiungimento dell'obiettivo</b>						
<b>Indice di realizzazione Fisica</b>		<b>100%</b>				
<b>Indice di realizzazione Finanziaria</b>		<b>99,98%</b>				

Gli indicatori relativi al livello di realizzazione dei programmi di cui all'art. 536 del d.lgs. n. 66/2010 (in precedenza, l. n. 436/88 - "Legge Giacché"), misura l'avvio dei programmi di ammodernamento, rinnovamento ed adeguamento tecnologico dei mezzi, equipaggiamenti e sistemi d'arma assoggettati alla preventiva autorizzazione parlamentare.

L'indicatore "livello di realizzazione programmi Legge Giacché anno in corso" esprime il rapporto percentuale tra il numero di programmi di investimento avviati (nr. 13) ed il numero di quelli autorizzati per D.M. nel 2012

(nr. 16). Il valore dell'indicatore si attesta, quindi, all'81,25% evidenziando il pieno raggiungimento del target, fissato all'80%.

L'indicatore "livello di realizzazione programmi Legge Giacché anno precedente" esprime il rapporto tra il numero di programmi di investimento avviati (nr. 22) ed il numero di quelli autorizzati nell'anno precedente (nr. 36)<sup>19</sup>. Il valore rilevato dall'indicatore si attesta quindi al 61,11%, risultato non in linea con il valore *target* prefissato in fase programmatica.

Il netto miglioramento rispetto ai programmi autorizzati nel 2011 è dovuto al fatto che nel 2012 sono stati sottoposti ad autorizzazione ministeriale solo programmi relativamente più maturi.

Nel corso del 2012 è stato sviluppato dallo SMD, congiuntamente con SGD/DNA, un nuovo *set* di indicatori, implementati nell'e.f. 2013, per misurare la *performance* del Dicastero nell'attività contrattuale centrale con un più significativo collegamento alle Unità Organizzative responsabili della programmazione e dell'esecuzione dell'impresa.

#### 8) OBS222

<b>Descrizione</b>	Razionalizzazione del patrimonio infrastrutturale della Difesa ed implementazione della politica di ottimizzazione energetica				
<b>Data inizio</b>	01/01/2012				
<b>Data fine</b>	31/12/2012				
<b>Ente responsabile</b>	SMD				
<b>Referente responsabile</b>	Capo SMD				
<b>Descrizione indicatori</b>	<b>Tipo</b>	<b>Unità misura</b>	<b>Valore iniziale</b>	<b>Valore obiettivo</b>	<b>Valore consuntivo</b>
Riduzione percentuale dei consumi di energia elettrica e dei costi associati	Vari	percentuale	0	>0,01	4
Stato di avanzamento processo razionalizzazione infrastrutture	Vari	percentuale	0	100	1,46
<b>Risorse finanziarie (€)</b>	<b>Programmate</b>		<b>A consuntivo</b>		
	0		0		
<b>Valore percentuale di raggiungimento dell'obiettivo</b>					
<b>Indice di realizzazione Fisica</b>		96,93			
<b>Indice di realizzazione Finanziaria</b>		N.A.			

L'obiettivo, di natura pluriennale e non associato a risorse finanziarie, mira alla razionalizzazione del patrimonio infrastrutturale della Difesa ed alla implementazione della politica di ottimizzazione energetica rendendo esecutivi:

- gli specifici adempimenti previsti dalla legge n. 133/2008, articolo 14-bis, così come recepita nell'ambito del d.lgs. n. 66/2010, articolo 307;

<sup>19</sup> Erano 39 dei quali 3 sono stati recentemente annullati.

- la razionalizzazione e riduzione della spesa per la fornitura di energia elettrica mediante l'accentramento e l'unificazione delle condizioni contrattuali e la definizione di criteri esecutivi per l'efficientamento energetico e la produzione in sede da fonti rinnovabili.

Alla misurazione del livello di conseguimento di tale OBS si perviene mediante i seguenti indicatori:

- "Stato di avanzamento del processo di razionalizzazione delle infrastrutture": è dato dal valore medio ponderato dello stato di avanzamento delle attività programmate. Il dato registrato, è fermo all'1,46%. Lo stallo osservato di tale attività è riconducibile a fattori esogeni all'Amministrazione, rappresentati dalle modifiche recate al dettato normativo, che hanno comportato la necessità di definire e introdurre, in seno al Dicastero, una nuova policy gestionale del patrimonio infrastrutturale;
- "Riduzione percentuale dei consumi di energia elettrica e dei costi associati", calcolata come media ponderata del rapporto tra i consumi ed i costi rilevati nel 2012 e quelli riscontrati nel 2010. In esito a tale confronto, emerge una riduzione dei consumi (5%) e dei costi (3%) da valutare in modo certamente positivo per quanto un giudizio definitivo potrà essere formulato solo allorquando sarà disponibile ed affidabile la "serie storica" relativa ai dati di riferimento.

#### 9) **OBS224**

<b>Descrizione</b>	Realizzare un piano di alloggi per il personale militare ed implementare le attività di assistenza e benessere per le famiglie.				
<b>Data inizio</b>	01/01/2012				
<b>Data fine</b>	31/12/2012				
<b>Ente responsabile</b>	SMD				
<b>Referente responsabile</b>	Capo SMD				
<b>Descrizione indicatori</b>	<b>Tipo</b>	<b>Unità misura</b>	<b>Valore iniziale</b>	<b>Valore obiettivo</b>	<b>Valore consuntivo</b>
Indice di efficienza parco alloggiativo	Risultato (output)	percentuale	77	>77	76
Indice di soddisfazione delle esigenze alloggiative	Risultato (output)	percentuale	22	>24	41
Tasso di occupazione (posti occupati/posti disponibili)	Risultato (output)	percentuale	0	100	86,6
<b>Risorse finanziarie (€)</b>	<b>Programmate</b>		<b>A consuntivo</b>		
	€ 2.000.000,00		€ 3.183.620,00		
<b>Valore percentuale di raggiungimento dell'obiettivo</b>					
<b>Indice di realizzazione Fisica</b>		<b>100%</b>			
<b>Indice di realizzazione Finanziaria</b>		<b>97,20</b>			

Nell'ambito delle attività tese alla realizzazione di un piano di alloggi per il personale militare ed alla implementazione delle attività di assistenza e benessere per le famiglie, l'indicatore, che misura il rapporto tra il numero di alloggi ASI/AST efficienti e quelli esistenti, ha evidenziato una costante ma lieve riduzione del

valore rilevato, passato da un iniziale 77% ad un finale 75,61%. Ciò, peraltro, in controtendenza rispetto a quanto auspicato in fase di programmazione in cui il target era stato fissato a “maggiore del 77%”. Estendendo la disamina al triennio 2010-2012 si evidenzia un valore dell’indice sostanzialmente stabile, stante che nel 2010 e nel 2011 questo risultava rispettivamente pari al 77,84% ed al 78,47%. La flessione nel triennio, pari al 2,23%, appare pertanto poco significativa e comunque prevedibile in relazione alla sofferenza finanziaria del settore. Tale positivo riscontro non può non essere rivalutato alla luce della contestuale riduzione registrata del parco abitativo, diminuito nel triennio di n. 299 unità, delle quali ben n. 252 nel 2012 che determina, in termini assoluti, una notevole flessione della capacità di offerta alloggiativa, quantificabile in n. 604 unità abitative. Quale elemento certamente positivo, si evidenzia la riassegnazione a bilancio di una prima quota delle risorse derivanti dalla vendita/cessione degli alloggi della Marina Militare che ha consentito di finanziare lavori di ripristino/risanamento del patrimonio abitativo residuo.

L’“Indice di soddisfazione delle esigenze alloggiative” esprime il rapporto tra il numero di domande di alloggio pervenute e quelle soddisfatte. Il valore finale del 40,99% segna un ulteriore e significativo incremento (10,06%) rispetto alla precedente rilevazione, consentendo il conseguimento del target, fissato a “maggiore del 24%”. Tuttavia a fronte della già menzionata riduzione della capacità di offerta alloggiativa, il risultato, apparentemente positivo, a seguito di una più approfondita analisi, risulta invece essere condizionato da una riduzione del 44% del numero di richieste pervenute rispetto al 2011<sup>20</sup>. Tale flessione, fermo restando tutte le possibili concause<sup>21</sup>, potrebbe anche essere sintomatica di un senso di “sfiducia” subentrato nel personale che induce lo stesso a rinunciare alla presentazione della domanda pur avendone necessità e titolo. E’ questa una ipotesi che, riguardando il morale del personale (*stakeholder* interno) e, soprattutto, il suo grado di fiducia nei confronti dell’organizzazione, si ritiene comunque meritevole e degna di nota.

Sempre nell’ottica di supportare le famiglie del personale dipendente rientrano l’attivazione e la gestione delle strutture socioeducative per l’infanzia messe a disposizione dalla Difesa. L’indicatore “tasso di occupazione” calcolato come rapporto percentuale tra il numero di posti effettivamente occupati e quelli disponibili nelle strutture socio-educative per la prima infanzia. Il valore del tasso di occupazione rilevato ha fluttuato nel corso dell’anno fino a toccare punte dell’89% durante il primo quadrimestre per poi attestarsi sull’86% a fine anno. La variabilità del dato è chiaramente dovuta al variare delle esigenze ed è influenzata anche da fattori non correlabili all’efficienza gestionale quale, ad esempio, la mobilità del nucleo familiare. Il valore rilevato appare comunque positivo se confrontato con il tasso di occupazione pari al 79,5% rilevato a fine 2011. Occorre precisare, inoltre che il valore target, fissato al 100%, rappresenta un limite teorico, pertanto estremamente difficile da conseguire. In conclusione, il valore rilevato dell’86,60%, è quindi da ritenersi un risultato soddisfacente che denota il successo di tale iniziativa nell’ambito delle attività rivolte all’assistenza e promozione del benessere del personale.

---

<sup>20</sup> Nel 2012 sono pervenute complessivamente 2.586 richieste di assegnazione alloggio a fronte delle 4.608 pervenute nel 2011. Il numero delle richieste soddisfatte nel 2011 (1.052) è pressoché invariato nel 2012 (1.060).

<sup>21</sup> Si pensi, a titolo di esempio, la ridotta “mobilità” d’impiego del personale per effetto della contrazione delle risorse legate ai trasferimenti “d’autorità” o la possibilità di rimborso del canone mensile di locazione di un alloggio privato per il personale destinatario di tali trasferimenti.

10) **OBS226**

<b>Descrizione</b>	Attuazione del sistema di misurazione e valutazione della performance di cui al D. Lgs. 150/2009 e monitoraggio dei tempi procedurali.				
<b>Data inizio</b>	01/01/2012				
<b>Data fine</b>	31/12/2012				
<b>Ente responsabile</b>	SMD				
<b>Referente responsabile</b>	Capo SMD				
<b>Descrizione indicatori</b>	<b>Tipo</b>	<b>Unità misura</b>	<b>Valore iniziale</b>	<b>Valore obiettivo</b>	<b>Valore consuntivo</b>
Indice di differenziazione dei punteggi Dir. I fascia	Qualitativo	assoluto	6	>7	0
Indice di differenziazione dei punteggi Dir. II fascia	Qualitativo	assoluto	4	>5	0,89
Indice di rispetto dei tempi procedurali	Risultato (output)	assoluto	0	0	4
<b>Risorse finanziarie (€)</b>	<b>Programmate</b>		<b>A consuntivo</b>		
	0		0		
<b>Valore percentuale di raggiungimento dell'obiettivo</b>					
<b>Indice di realizzazione Fisica</b>		<b>100</b>			
<b>Indice di realizzazione Finanziaria</b>		<b>N.A.</b>			

Ai fini del miglioramento della *governance*, l'obiettivo si pone, quale duplice scopo, quello di:

- applicare i sistemi di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale di cui al d.lgs. n. 150/2009. Lo stadio di avanzamento di tale processo è monitorato mediante l'indicatore “grado di differenziazione dei punteggi attribuiti al personale valutato (Dirigenti di I e II fascia)”. L'indicatore è stato alimentato successivamente alla chiusura del monitoraggio strategico, per tenere conto degli esiti del processo di valutazione, conclusosi nel mese di aprile 2013. La varianza di 0,89 riflette una moderata aliquota di dirigenti di II fascia con valutazione diversa dal valore massimo (pari a circa il 13%);
- monitorare i tempi procedurali stabiliti nel DPR n. 90/2010 “Testo unico delle disposizioni regolamentari in materia di ordinamento militare, a norma dell'articolo 14 della Legge 28 novembre 2005, n. 246”. Per la valutazione dell'andamento di tale attività viene utilizzato l'indicatore “contenzioso per mancato rispetto dei tempi procedurali”. Nell'ultimo quadrimestre non risultano essere stati presentati ulteriori ricorsi giudiziari/extragiudiziari rispetto ai n. 4 già noti al momento delle due precedenti rilevazioni infrannuali. A tal riguardo, nonostante il valore ideale di 0 “contenziosi per mancato rispetto dei tempi procedurali” non sia stato raggiunto, il giudizio riguardo a tale risultato è ampiamente positivo, soprattutto se posto in relazione con i 28 ricorsi registrati nel 2011.

11) OBS227

<b>Descrizione</b>	Revisione organizzativa del processo di controllo di gestione integrato, anche a supporto della misurazione della performance.				
<b>Data inizio</b>	01/01/2012				
<b>Data fine</b>	31/12/2012				
<b>Ente responsabile</b>	SMD				
<b>Referente responsabile</b>	Capo SMD				
<b>Descrizione indicatori</b>	<b>Tipo</b>	<b>Unità misura</b>	<b>Valore iniziale</b>	<b>Valore obiettivo</b>	<b>Valore consuntivo</b>
Indice di variazione del livello di informatizzazione gestionale	Risultato (output)	percentuale	0	100	73,58
<b>Risorse finanziarie (€)</b>	<b>Programmate</b>		<b>A consuntivo</b>		
	0		0		
<b>Valore percentuale di raggiungimento dell'obiettivo</b>					
<b>Indice di realizzazione Fisica</b>		<b>94.19%</b>			
<b>Indice di realizzazione Finanziaria</b>		<b>N.A:</b>			

L'OBS 227 si pone l'obiettivo di addivenire ad una revisione del processo di controllo di gestione integrato secondo l'approccio "Net centrico" che contraddistingue le piattaforme ICT (Information and Communication Technology) della Difesa, attraverso la messa a regime delle banche dati centralizzate riferite ai settori del "Personale", delle "Infrastrutture" e dei "Mezzi e Materiali". Il grado di conseguimento di tale OBS è espresso attraverso un indice *proxy*<sup>22</sup> su cui insiste il livello di completezza ed affidabilità delle sopra elencate banche dati nonché del livello di diffusione del protocollo informatico e della PEC. L'obiettivo si sviluppa su un piano triennale e l'"indice di variazione del livello di informatizzazione gestionale", che si attesta al 73,58%, registra un incremento su base annua pari al 25,79%. E', questo, un riscontro importante nella considerazione che tale trend permette di ipotizzare il completamento del processo di informatizzazione del Dicastero entro il 2013. Da questo punto di vista il valore *target* fissato in fase programmatica sarebbe dovuto essere "annualizzato" prevedendo il livello di realizzazione del 100% solo nell'e.f. 2103. Su tale ipotesi, tuttavia, si nutrono alcune riserve derivanti sia dalle pregresse esperienze che hanno evidenziato rischi, sempre presenti, di rallentamento del processo, sia dalla intrinseca complessità delle attività ancora in itinere.

### 3.3 Obiettivi e piani operativi

Allo scopo di contemperare i requisiti di pubblicità, derivanti *in primis* dal d.lgs. n. 150/2009, con le esigenze di riservatezza correlate alla maggior parte delle funzioni istituzionali svolte, il Piano della *performance* del Ministero della Difesa è impostato in modo da consentire totale visibilità esterna a livello di PP ed OBS,

<sup>22</sup> Indicatore statistico che descrive il comportamento di un determinato fenomeno non osservabile direttamente.

limitando, invece, al solo ambito interno la diffusione di OBO e PO, al fine di tutelare anche quelle informazioni che sono sensibili, sebbene non classificate *strictu sensu*. Da tale impostazione generale sono operate deroghe mirate, valutate caso per caso, per specifici OBO e PO caratterizzati da maggiore rilevanza esterna e assenza di contenuti informativi sensibili. E' il caso, per esempio, degli OBO/PO riguardanti i tempi di esecuzione contrattuale e di pagamento, ovvero i volumi e tempi medi di processo dei procedimenti amministrativi di competenza del Dicastero che, poiché contribuiscono a qualificare e valorizzare con appositi indicatori i rispettivi OBS, sono stati trattati nell'ambito del precedente paragrafo.

In relazione alla loro stretta connessione con il tema della *performance* dell'Amministrazione, si riferisce, di seguito, sugli sviluppi nel 2012 in materia di "Trasparenza" e correlato Programma triennale e in materia di "standard di qualità" dei Servizi (d.lgs. n. 198/2009).

### *Amministrazione Trasparente.*

Gli approfondimenti per l'aggiornamento del Programma per il periodo 2012-2014 sono stati condotti sulla scorta dei contenuti della delibera n. 2/2012 della CiVIT e tenendo anche conto delle esperienze avviate presso altre P.A. (Ministero delle Infrastrutture e Trasporti, ISTAT, Agenzia Spaziale Italiana) e, in prospettiva, presso Amministrazioni più affini alla Difesa, quali il Ministero dell'Interno.

Inoltre l'aggiornamento del Programma è stato raccordato anche con le tematiche di maggiore rilevanza, oggetto del Forum P.A. 2012 (15-18 maggio 2012) concernente proprio il tema della Trasparenza (*Open Government*), intesa quale strada obbligata per la P.A. del futuro, che deve agire nella direzione di una forte discontinuità, per diventare un'organizzazione aperta ed orientata all'innovazione organizzativa, gestionale e tecnologica.

Pertanto, anche in esito ad apposita iniziativa degli Uffici di Diretta Collaborazione, intesa ad ampliare i dati da pubblicare e considerare l'eventuale estensione all'area T/O dell'ambito oggettivo del Programma, nonché a promuovere una linea di azione che deve condurre ad un ancor più articolato sviluppo del Programma stesso per il 2013, sono state inserite le seguenti tipologie di dati:

- attività ispettiva (numero di ispezioni effettuate distinto per F.A./Enti area T/A, esiti delle ispezioni, percentuale di incremento/diminuzione rispetto all'anno precedente);
- disciplina afferente il personale civile (numero di procedimenti avviati, numero di procedimenti conclusi, numero di impugnazioni presentate);
- dirigenza civile (ripartizione numerica degli incarichi a seconda delle fasce, numero di incarichi attribuiti ai sensi dell'art. 19, comma 6 del d.lgs. n. 165/2001, distinti tra dipendenti del Dicastero e soggetti esterni);
- formazione (numero corsi programmati e numero corsi realizzati da CIVILSCUOLADIFE - ora CEFODIFE - distinti per aree formative, sia per l'area T/O sia per l'area T/A, per il personale militare e civile; numero corsi effettuati da soggetti esterni a favore del personale civile dell'area T/A e relativo numero di dipendenti civili formati);

- gestione e uso delle risorse (para 3.2 delibera CiVIT n. 2/2012, con riguardo ai costi previsti del personale dirigenziale distinto tra 1^ e 2^ fascia trattamento economico fisso/accessorio, nonché ai costi previsti del personale non dirigenziale distinto per aree funzionali trattamento economico fisso/accessorio).

Riguardo, poi, all'attualizzazione dell'ambito oggettivo del Programma sono stati condotti i necessari approfondimenti tra il Responsabile della Trasparenza e lo SMD sulla base delle linee guida della predetta delibera CiVIT e dei contenuti del Piano della Performance 2012/2014 del Dicastero.

Grazie ai contributi di tutti gli Organi interessati dell'A.D., è stato messo a punto l'aggiornamento del Programma triennale per la Trasparenza, completamente ridisegnato rispetto alla versione dell'anno precedente, articolato in sei paragrafi:

1. Introduzione: organizzazione e funzioni dell'Amministrazione.
2. I dati (pubblicati sul sito internet della Difesa).
3. Procedimento di elaborazione e adozione del Programma.
4. Le iniziative per la trasparenza e per l'integrità e la promozione della cultura dell'integrità.
5. Ascolto degli *stakeholder*.
6. Sistema di monitoraggio interno sull'attuazione del Programma.

Il Programma è integrato da due allegati: l'Allegato "A", ossia una tabella in cui sono riportate le tipologie di dati da pubblicare, lo stato di attuazione, gli adempimenti da realizzare entro il 2012 e le strutture responsabili dell'inserimento dei dati; l'Allegato "B", costituito da un prospetto contenente i dati dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture aggiudicati nel 2011 senza espletamento di gara, nel quadro delle iniziative per la legalità e per la promozione della cultura dell'integrità. Il Programma aggiornato è stato pubblicato sul sito web della Difesa nel mese di luglio 2012.

Nel quadro delle attività volte ad attuare la seconda fase del preesistente Programma 2011-2013 – da concludere entro il 31 dicembre 2012 e riguardante una più chiara e diretta fruibilità dei dati da parte degli utenti – il Responsabile della Trasparenza, oltre a dare indicazioni all'Ufficio Pubblica Informazione (UPI) di SMD – responsabile per il sito web della Difesa - intese ad affinare l'organizzazione della pagina web "Trasparenza, valutazione e merito", ha emanato una direttiva per regolare la procedura volta a consentire ai Referenti di aggiornare i contenuti di rispettiva competenza sul sito web della Difesa. Inoltre, con riferimento alla gestione dei pagamenti, sono state fornite precisazioni sul "tempo effettivo di pagamento", da intendere quale periodo intercorrente tra la data di ricevimento della documentazione necessaria per la liquidazione della spesa e l'emissione del relativo mandato di pagamento.

A seguito della delibera n. 4/2012 della CiVIT, sono stati forniti elementi di informazione all'OIV per predisporre la Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, con particolare riferimento a:

- a) modalità di organizzazione delle giornate della trasparenza, loro svolgimento e grado di partecipazione;
- b) misure per la rilevazione del livello di interesse dei cittadini e degli *stakeholder* e del sistema di monitoraggio interno del Programma;

c) griglia di rilevazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione, a cura del responsabile della trasparenza.

In relazione a quanto sopra:

- a) è stato dato conto della organizzazione e realizzazione, in data 2 dicembre 2011, della prima Giornata della trasparenza che ha riscosso un grande successo per la nutrita partecipazione e l'elevato grado di soddisfazione espresso dai visitatori italiani e stranieri;
- b) è stato evidenziato che il Presidente del Consiglio Nazionale dei Consumatori e degli Utenti (CNCU), a seguito dell'istruttoria effettuata dalla commissione interna all'uopo istituita, ha comunicato il parere favorevole del Consiglio stesso in merito al Programma triennale per la trasparenza e l'integrità del Ministero della difesa (2011-2013), ritenendolo conforme alla normativa vigente e manifestando apprezzamento per la particolare attenzione adottata ai fini della risoluzione dei limiti imposti dalla peculiarità dell'istituzione. E' stato, inoltre, riferito, sul piano del coinvolgimento interno dei soggetti interessati alla trasparenza, che si è tenuto un seminario di aggiornamento sulla trasparenza e l'integrità con la partecipazione di numerosi dipendenti civili e militari del Dicastero.
- c) è stata fatta opera di disseminazione e informazione all'interno di SGD verso gli Enti competenti caso per caso, che hanno fornito aggiornati elementi necessari per la compilazione della griglia di assolvimento degli obblighi di pubblicazione.

Tenuto conto delle specifiche osservazioni formulate dalla CiVIT, il Responsabile della Trasparenza ha provveduto a:

- apportare alcune modifiche nell'architettura dell'area web "Trasparenza, valutazione e merito", anche per assolvere ai nuovi obblighi di pubblicazione discendenti dall'aggiornamento del Programma triennale per la trasparenza e implementare i contenuti della predetta area alla luce del "Rapporto sulla trasparenza nei Ministeri" elaborato dalla CiVIT;
- inviare alla Commissione stessa apposita griglia – compilata in ogni sua parte sulla base delle valutazioni effettuate in relazione a ciascuna attività di interesse per la Trasparenza – al fine di fornire indicazioni utili in materia di obblighi di pubblicazione delle PP.AA. con riguardo ad eventuali criticità in termini di ambiguità interpretative, ridondanze o scarsa rilevanza degli interessi protetti;
- illustrare alla predetta Commissione tutte le misure di ottimizzazione adottate per ovviare ad alcuni inconvenienti e/o carenze manifestatisi in sede di prima attuazione del Programma con particolare riferimento alla previsione di ulteriori informazioni relative ad alcune Sezioni della pagina web "Trasparenza, valutazione e merito", alla Posta Elettronica Certificata, alla revisione continua della medesima pagina web, migliorandone layout e consultazione; a tale scopo, è stata inviata una tabella nella quale, in corrispondenza di ciascun adempimento previsto dalla normativa vigente, è stato riportato lo stato di pubblicazione dei relativi dati e le azioni avviate dal predetto Responsabile per ottemperare agli obblighi di legge.

Al fine di concretizzare gli sviluppi del Programma, il Responsabile della Trasparenza ha provveduto a:

- emanare una direttiva (21/09/2012) verso le Direzioni Generali/Direzioni, per standardizzare la raccolta dei dati concernenti i contratti relativi a lavori, servizi e forniture, aggiudicati senza espletamento di gara;
- rendere disponibili, previo esame e valutazione con lo SMD, i dati desunti dal monitoraggio del Piano della performance / Direttiva generale annuale, afferenti i “Tempi medi dei procedimenti amministrativi” (tratti dall’OBS 226) ed i “Tempi di esecuzione dei pagamenti” (tratti dall’OBS 217), nonché estendere la pubblicazione dei curricula dei titolari di posizioni organizzative anche ai soggetti impiegati presso Enti dell’area T/O, emendando i CV di eventuali item sensibili a tutela della funzione operativa;
- monitorare e sollecitare con continuità gli Enti responsabili per le singole voci dei dati pubblicati, sia per inserire i nuovi dati che per attestare sul sito web la data di inserimento/aggiornamento;
- apportare (anche tenuto conto delle indicazioni della CiVIT), ulteriori modifiche ed integrazioni nell’architettura dell’area web “Trasparenza, valutazione e merito”, nel senso di una maggiore fruibilità e di una semplificazione degli accessi;
- organizzare, con la collaborazione di SME, SGD e SMM, un *open day* 2012, poi tenutosi il 7/12/2012, sia presso Palazzo Esercito, sia presso Palazzo Marina, con la finalità di informare i cittadini in merito all’apporto del Dicastero nella vita sociale anche attraverso l’illustrazione dello sviluppo storico delle strutture e dei compiti alle stesse assegnati. Entrambe le iniziative hanno riscosso un discreto successo di pubblico, testimoniato dai risultati del sondaggio condotto a Palazzo Esercito, attraverso la compilazione di un questionario sottoposto ai presenti e, per l’*open day* di Palazzo Marina, dal grande riscontro su mezzi di comunicazione quali *Radio Web* RAI che ha mandato in onda, in due distinte occasioni, la registrazione di un programma ad esso appositamente dedicato.

### *Standard dei Servizi.*

Il Ministero della difesa, nel perseguire principalmente gli obiettivi della difesa dello Stato, della promozione della pace e della sicurezza in conformità alle regole di diritto internazionale e della salvaguardia delle istituzioni, solo in parte residuale espleta anche funzioni inquadrabili nel portato del d.lgs. 198/2009. Ciò premesso, e non potendo considerare propriamente “servizio” il complesso delle missioni istituzionali della Difesa, l’Amministrazione ha proceduto ad individuare alcune attività specifiche che possono essere considerate come servizi erogati (anche tenendo conto delle indicazioni della Delibere n. 88/2010 e 3/2012 della CiVIT), procedendo di conseguenza a definire l’elenco dei servizi e i relativi standard qualitativi.

In data 19 ottobre 2011, con Decreto del Ministro della difesa, è stato adottato l’elenco dei servizi e dei relativi standard di qualità rinviando a successivi decreti l’aggiornamento dell’elenco stesso. Il DM reca, in allegato, tabelle dettagliate contenenti la descrizione del singolo servizio, le modalità di erogazione, l’utenza di riferimento e l’Organo a cui notificare la preventiva diffida. L’attuale elencazione è ritenuta esaustiva ma, anche nel solco delle linee guida contenute nella citata Delibera CiVIT n.3/2012, l’Amministrazione ha avviato

un'attività volta a riconsiderare da un lato l'attualità dell'elencazione e dall'altro la necessità di una sua integrazione allo scopo di assicurare una corretta dinamicità al documento.

La definizione degli standard di qualità associati ai servizi è stata effettuata in conformità alle indicazioni delle due citate Delibere. In particolare, si è proceduto alla identificazione sia di indicatori generali (rappresentativi del livello qualitativo in un'ottica complessiva) sia di indicatori specifici (associati ai singoli servizi e immediatamente significativi per l'utente del rispetto degli standard).

Al fine di soddisfare le esigenze di trasparenza e la piena accessibilità alle informazioni relative agli standard dei servizi, la "carta dei servizi" è pubblicata sul sito web della Difesa, inquadrata nella nuova articolazione dei contenuti dell'"Amministrazione Trasparente", recata dal d.lgs. n. 33/2013.

Il grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi viene normalmente rilevato attraverso l'attivazione di canali informativi direttamente presso gli Uffici responsabili della prestazione del servizio di cui si tratta (a mezzo comunicazioni via telefono, e-mail, o anche all'esito di richieste di accesso relative a procedure in corso). La capacità solo parziale di misurare il livello di gradimento dell'utenza attraverso i citati strumenti ha fatto maturare la decisione di avviare, nel corso del 2013, la pianificazione di più attente indagini sul livello di soddisfazione che, anche attraverso una più sistematica impostazione metodologica, fossero in grado di fornire un *feedback* più attendibile ed esaustivo.

A tali indagini saranno affiancate azioni di monitoraggio interno volte a verificare e misurare il rispetto degli standard ed in grado anche di restituire indicazioni circa potenziali margini di miglioramento della *performance* che, allo stato attuale, non si riescono ad apprezzare pienamente.

D'altra parte, va anche considerato, nella misura in cui è significativo sia del livello di soddisfazione sia della assenza di indicazioni negative, il fatto che, nel periodo di riferimento, non sono stati ricevuti reclami, né si sono registrate procedure di richiesta di indennizzo ovvero azioni di risarcimento in corso o concluse.

### **3.4 Obiettivi individuali**

Lo sviluppo dell'impostazione del procedimento di valutazione del personale civile della Difesa va inquadrato, per il 2012, nella complessa e dinamica situazione di riorganizzazione del Dicastero avendo presente che tale componente di personale è caratterizzata da varietà di impiego e professionalità, che vanno da quella amministrativa a quella tecnica, produttiva- industriale, fino a quella della giustizia militare.

Infatti, la Difesa ha avviato, con il disegno di legge sulla revisione dello strumento militare, poi approvato con la legge n. 244/2012, che troverà attuazione con i decreti legislativi discendenti, un ampio disegno di riforme e riorganizzazione complessiva, in senso prevalentemente riduttivo. I conseguenti processi di trasformazione prevedono, tra l'altro, una graduale riduzione delle dotazioni organiche del personale civile a 20.000 unità, oltre ad un significativo riordino dell'assetto organizzativo, in parte già avviato.

Nel corso dell'anno è anche intervenuto il decreto legge n. 95/2012, convertito dalla legge n. 135/2012 (c.d. *spending review*) che, all'articolo 2, ha previsto misure di riduzione degli uffici dirigenziali, di livello generale e non, e delle dotazioni organiche delle pubbliche amministrazioni, anticipando, di fatto, per la Difesa, il

processo di contrazione del personale previsto dalla succitata legge delega e determinando situazioni di soprannumerarietà in misura consistente.

In questo contesto, di Amministrazione in continuo divenire, si inseriscono anche le criticità e le difficoltà applicative del procedimento valutativo della performance individuale, di cui alla direttiva ministeriale risalente al dicembre 2010, emerse e segnalate dagli organi di vertice e, con forza, da tutte le organizzazioni sindacali. Tali difficoltà sono correlate a più fattori, quali: il sovrapporsi delle normative; la più volte rimarcata specificità del Dicastero, in relazione ai fini istituzionali di difesa e sicurezza nazionale (militarità delle strutture); l'articolazione dell'organizzazione in più aree (tecnico operativa, tecnico industriale, tecnico amministrativa e giustizia militare), con competenze diversificate, parcellizzate sul territorio, con la difficoltà di individuare un'Autorità valutatrice di adeguato livello nell'ambito di ciascun ente; la presenza di una triplice componente di personale (civile, militare e della magistratura militare) a diverso ordinamento, privatistico e pubblicistico, e differente modalità di valutazione. A ciò si aggiunga la necessità di dover modulare la valutazione rispetto ai diversificati profili professionali del personale qui di interesse, profili non solo amministrativi ma anche con specifiche professionalità tecniche (ad esempio elettromeccanici, edili, nautici, artigiani, per la motoristica, la meccanica e le armi, per l'informatica, per la biologia, la chimica e la fisica).

Quanto sopra ha indotto la Difesa, già da tempo, ad adottare e mantenere due disgiunte direttive della valutazione della performance, organizzativa e individuale, considerato anche che il fine di difesa e sicurezza nazionale impone, in molti casi, l'osservanza di obblighi di riservatezza.

In relazione a ciò, con direttiva 16 febbraio 2012 dell'Autorità politica pro tempore, è stato differito il procedimento di valutazione della performance individuale del personale civile del Ministero della Difesa. Per la dirigenza, nel presupposto che la valutazione è coesistente al rapporto di lavoro, si è fatto riferimento al preesistente sistema di valutazione, rimasto pienamente operativo.

L'Amministrazione ha poi immediatamente costituito un gruppo di lavoro per risolvere le criticità riscontrate - e che avevano determinato una particolare conflittualità con le parti sociali - con l'ottica di modificare la direttiva del 2010 sul sistema di valutazione. Il gruppo di lavoro ha elaborato un articolato documento nel quale sono state proposte ipotesi di soluzioni delle maggiori problematiche emerse, tra le quali, ad esempio, quella relativa all'individuazione dell'Autorità valutatrici.

Tuttavia le conclusioni del Gruppo di lavoro non hanno trovato finalizzazione, né si è reso possibile sottoporle al preventivo passaggio sindacale, per il sopravvenire del citato provvedimento di *spending review* che è intervenuto sulla materia, prima con il decreto legge e, poi, in sede di conversione, con legge n.135/2012, modificando ulteriormente il tema della valutazione individuale. Tale situazione ha imposto un reiterato esame e riflessione su una nuova ipotesi di direttiva, tuttora in corso, anche nella dovuta considerazione delle recenti disposizioni in materia di prevenzione e repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione, nonché in relazione al contesto di dinamicità del Dicastero ai sensi dei provvedimenti conseguenti alla *spending review* (cfr. riduzione organici).

Per il personale dirigente – quasi interamente impiegato nell'area T/A<sup>23</sup>, si è dato corso e sono state completate le valutazioni, secondo il sistema di fasce di punteggio già operativo, anche ai fini dell'erogazione della retribuzione di risultato.

La procedura di programmazione degli obiettivi e dei relativi indicatori di valutazione della performance del personale dirigenziale, di livello generale e non, è stata attivata e definita a cura delle Autorità valutatrici, ricorrendo anche al formato cartaceo per effetto di esigenze di aggiornamento della piattaforma informatica. Attraverso il sistema informativo PIBOs (elaborato e gestito dall'OIV) di programmazione e monitoraggio, in cui sono ricompresi tutti i programmi operativi dei dirigenti generali civili, discendenti dalla Direttiva generale annuale per l'attività amministrativa e la gestione, è stata attuata la verifica del loro progressivo avanzamento, tramite monitoraggi intermedi, dell'attuazione dei predetti obiettivi.

In sede di valutazione del personale dirigenziale per le attività di competenza delle aree di impiego, è stata posta accurata attenzione alle implicazioni discendenti dalle responsabilità dirigenziali attraverso l'assegnazione di obiettivi misurati sulla base di adeguati e comprensibili indicatori di performance e valori target di riferimento. Ciò, peraltro, in aderenza alla citata direttiva annuale ed a direttive dei vertici del Dicastero. La qualità e l'adeguatezza degli obiettivi e degli indicatori utilizzati ha consentito di dare un doveroso risalto alla valutazione dei risultati connessi all'assolvimento degli obblighi da cui discende responsabilità dirigenziale.

Le valutazioni complessivamente assegnate al personale dirigenziale hanno denotato il consolidamento della tendenza ad una moderata differenziazione dei coefficienti di risultato e dei giudizi. Per l'anno 2012 – specie nell'ambito della dirigenza di 2<sup>a</sup> fascia - si è rilevata una percentuale di valutazioni diverse dal massimo di circa il 13%, secondo una diversificazione attuata nella fascia di punteggio da 91% a 99%. Peraltro, anche qui si deve richiamare la specificità del Dicastero, ove la coesistenza nell'assetto organizzativo di dirigenti militari e civili influenza il processo di valutazione, in quanto si tratta di personale soggetto a ordinamenti diversi. Si è in ogni caso registrato da parte della dirigenza un elevato contributo alla performance delle unità organizzative e un alto grado di condivisione e rispondenza rispetto agli obiettivi predefiniti, aspetti importanti a fronte del processo di riorganizzazione del Dicastero. Sul punto, non si può sottacere che, in particolare nell'area operativa, gli obiettivi sono correlati prevalentemente alla struttura di diretta responsabilità che attesa la tipologia di impiego in ambiti particolari e tecnici (settore arsenale). Infatti, pur mantenendo, per le ragioni suesposte, disgiunte le direttive per la valutazione della performance organizzativa e individuale si sono individuati, in sede di assegnazione degli obiettivi, criteri di valutazione con incidenza della *performance* complessiva dell'amministrazione pari al 40% per i dirigenti di 1<sup>a</sup> fascia e al 25% per i dirigenti di 2<sup>a</sup> fascia.

Per il personale non dirigenziale si è fatto riferimento all'accordo FUA 2012, nel quale opera una differenziazione delle valutazioni in base al livello di conseguimento degli obiettivi predefiniti e al grado di adeguatezza dell'effettivo apporto del dipendente.

---

<sup>23</sup> Al contrario del personale non dirigente, quasi totalmente impiegato nell'area T/O.

Per quanto concerne le rilevazioni sul personale dipendente volte a valorizzare il livello del benessere organizzativo, dopo aver elaborato e consolidato i contenuti delle domande da formulare, è stato avviato dall'OIV lo sviluppo di un applicativo informatico che consentirà la somministrazione di modelli per la realizzazione di indagini sul personale dipendente tese a rilevare il livello di benessere organizzativo, il grado di condivisione del sistema, nonché la valutazione del proprio superiore gerarchico.

#### **4 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ**

La sintesi dei risultati finanziari dell'e.f. 2012 è riportata nella **Nota Integrativa al rendiconto** generale dello Stato (L. n. 196/2009, art. 35), approvata dal Ministro della Difesa in data 8 maggio 2013. La Nota Integrativa (allegata in copia) contiene nel rispettivo Annesso III l'articolazione delle missioni/programmi di spesa, con le relative risorse finanziarie, comprensive degli indicatori associati agli obiettivi strategici di I livello. Tale documento costituisce pertanto il "Piano degli Indicatori", come previsto dal DPCM 18/09/2012 (GU 27/09/2012) ai sensi dell'art. 23 del d.lgs. n. 91/2011.

Dalla Sezione II della Nota Integrativa al rendiconto 2012 (redatta conformemente alle istruzioni diramate dal MEF/RGS con la Circolare n. 14/2013) è stata estratta la composizione complessiva dei risultati finanziari di tutti i programmi di spesa e comparata con l'analoga del 2011 (prospetto in allegato 5). Se ne evince un quadro di grande efficacia dell'azione amministrativa, attestato anche dal significativo decremento dell'ammontare dei residui propri (cioè gli importi impegnati, ma non pagati nello stesso e.f.) che passano da 11,23% del 2011 a 8,59% del 2012. Anche sulle due categorie economiche fisiologicamente più esposte alla generazione di residui propri si registrano significative riduzioni, nel caso degli "investimenti" dal 53,01% al 50,49%, nel caso dei "consumi intermedi" dal 28,64% al 24,20%.

Nel 2012 è proseguita l'azione di **analisi e valutazione della spesa** da parte del Nucleo Analisi e Valutazione della Spesa – NAVS (di cui all'art. 39 della legge n. 196/2009), congiunto Dicastero Difesa – Ministero Economia e Finanze, che ha predisposto la revisione della struttura del bilancio per il completamento della delega di cui all'art. 40 della legge n. 196/2009 (con le "azioni" al di sotto dei "programmi di spesa", avviando anche una iniziale individuazione di un set di indicatori) che ha successivamente consentito, non appena emanate le apposite Linee Guida dal MEF Ispettorato Generale del Bilancio (il 1° febbraio 2013) di procedere rapidamente al completamento della nuova struttura del bilancio finanziario.

L'e.f. 2012 è stato interessato da rilevanti **processi di ristrutturazione**, riorganizzazione e innovazione, che hanno interessato, in particolare, la struttura ordinativa del Segretariato Generale della Difesa, nel contesto dei continui provvedimenti adottati per arginare la perdurante crisi socio-economica che ha investito il Paese.

Ai già incalzanti e gravosi impegni organizzativi finalizzati alla definizione del riassetto strutturale derivante dalla legge n.148/2011, portato a compimento nel 2012 (DPR n.191/2012), con conseguente approntamento del correlato D.M. di struttura (peraltro emanato il 16/01/2013) e delle discendenti tabelle ordinativo-organiche si sono aggiunti, sempre nel corso del 2012, quelli relativi agli ulteriori provvedimenti a carattere fortemente riduttivo adottati dal Governo, in primis il D.L. sulla *spending review* (poi legge n.135/2012), nonché ai

complessi adempimenti propedeutici all'emanazione della legge delega (legge n.244/2012, promulgata nel corso del 2012) inerente la revisione dello strumento militare nazionale.

Gli effetti della *spending review* sugli organici della Difesa si sono concretizzati nel DPR n. 29/2013 per quanto riguarda il personale militare, mentre, per il personale civile, le riduzioni recate dalla legge n. 135/2012 (20% dei posti dirigenziali generali e non con correlata contrazione degli uffici; 10% dell'organico del personale civile non dirigente) sono state attuate con DPCM 22 gennaio 2013.

In considerazione dello stato di ipofinanziamento che, trasversalmente, ha comportato, anche nell'e.f. 2012, le criticità rappresentate nel precedente sottoparagrafo 2.4, l'effetto delle misure programmatiche e gestionali adottate, a partire dalla composizione del progetto di bilancio, fino alle linee guida indicanti priorità ed indirizzi dei Vertici del Dicastero è finalizzato a concentrare, mediante razionalizzazione ed efficientamento, le risorse disponibili orientandole, prioritariamente, a favore dell'output operativo, al fine di consentire la massima possibile prontezza operativa dello Strumento Militare.

Per la rappresentazione delle risorse umane e finanziarie correlate al raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati nel Piano della Performance, si rimanda al prospetto in allegato 2.

## **5 PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE .**

Il Dicastero della Difesa, sia con riferimento al personale civile che a quello militare, pone particolare attenzione alle tematiche della pari opportunità che formano oggetto di approfondimenti anche al fine di risolvere eventuali criticità.

In linea con quanto indicato dalla delibera della CiVIT n. 22/2011 è stato individuato un dirigente di sesso femminile (Vice Direttore generale della Direzione generale del Personale civile) quale referente per lo "sviluppo delle pari opportunità in ambito Difesa", al quale è stato attribuito, dal Segretario Generale/DNA, lo specifico obiettivo di *"Promuovere e curare lo sviluppo delle pari opportunità nel ciclo di gestione della performance alla luce delle indicazioni fornite dalla CiVIT con la delibera suddetta per il personale del Ministero della Difesa (civile e militare). Monitorare e coordinare le attività delle articolazioni di vertice del Dicastero (Macro aree) al fine di proporre soluzioni alle problematiche afferenti il tema, assicurando un livello di servizio pari almeno ad una relazione conclusiva da inviare all'OIV"*.

Il suddetto dirigente ha avviato, con riferimento al personale militare, un monitoraggio nell'ambito delle Forze Armate e dell'Arma dei Carabinieri finalizzato ad avere un punto di situazione sulle azioni concrete che sono state adottate, inteso anche a conoscere l'esistenza di eventuali limitazioni negli arruolamenti, nell'impiego e nell'assegnazione degli incarichi (con riferimento alle varie specializzazioni); le percentuali di presenza del personale femminile nelle Forze Armate e nell'Arma dei Carabinieri, nonché le percentuali di presenza del personale femminile nelle missioni militari internazionali.

In sintesi, dai dati raccolti, si evidenzia che, a partire dal 2006 (D.M. 27 maggio 2005), le aliquote massime percentuali previste dalla legge n. 380/1999 per i reclutamenti del personale femminile nei vari ruoli, corpi, categorie, specialità e specializzazioni di ciascuna Forza Armata sono state eliminate per tutti i ruoli, corpi,

categorie, specialità e specializzazioni, al fine di garantire l'ingresso del personale femminile senza alcun vincolo.

Il progetto di immissioni programmate realizzato attraverso il sistema delle aliquote, infatti, ha consentito di risolvere, nei primi anni di applicazione della legge n. 380/1999, tutte le problematiche logistiche e infrastrutturali esistenti e derivanti da una realtà concepita e realizzata per l'universo maschile, al fine di adattarla alle esigenze dettate dall'ingresso del personale femminile. Tale percorso ha consentito il corretto inserimento della componente femminile e la sua completa integrazione nell'organizzazione.

La percentuale di personale femminile reclutato rispetto alle consistenze di Forza Armata (circa 3,90%) si attesta su valori che dimostrano come oggi la presenza delle donne sia una realtà ben consolidata e integrata nella compagine militare.

Per quanto concerne il reclutamento, lo stato giuridico e l'avanzamento, questi, nel rispetto del principio delle pari opportunità, sono disciplinati, in termini generali, dalle disposizioni vigenti per il personale maschile. Il personale femminile accede ai diversi gradi, qualifiche e specializzazioni in maniera del tutto paritetica a quella dell'omologo personale di sesso maschile senza distinzione alcuna e senza preclusioni.

Ad oggi, l'interesse delle donne verso il mondo militare si è ormai attestato su una percentuale stabile di domande pari a circa il 20% del totale.

In generale è emerso che sia per i reclutamenti che in sede di formazione l'unico elemento di "inevitabile distinzione", tuttora presente, tra il personale dei due sessi è rappresentato dalla differenza fisiologica che ha reso necessario differenziare i limiti di altezza tra i due generi e la fissazione di parametri distinti in sede di selezione fisica, in quanto, in talune discipline sportive, sarebbe risultato più arduo per il personale femminile il raggiungimento degli stessi parametri previsti per il personale maschile (ad es. prove di velocità e di potenza).

Per quanto concerne l'impiego, il personale femminile assolve gli incarichi, nei diversi ruoli/corpi e specialità, senza particolari differenziazioni.

Per quanto attiene agli specifici aspetti ordinativi e d'impiego presso organismi internazionali in Italia ed all'estero nessuna posizione è preclusa alle donne e nessuna normativa vincola in alcun modo il loro impiego.

A titolo esemplificativo, da maggio 2009 a maggio 2011 un ufficiale donna italiano (Capitano dell'Arma dei Carabinieri) ha ricoperto l'incarico di Presidente (*Chair Person*) del NATO *Committee on Gender Perspectives –NCGP–*, organo consultivo volto ad informare la leadership NATO e le autorità dei Paesi alleati sulle politiche che riguardano le problematiche di genere nelle Forze Armate, inclusa l'implementazione delle principali risoluzioni del Consiglio di Sicurezza delle Nazioni Unite in materia. Il NATO *Committee on Gender Perspectives* dopo essersi occupato di tre tematiche principali, quali il reclutamento e l'impiego, la formazione e lo sviluppo professionale, la qualità della vita, è divenuto il centro di riferimento per la promozione e la diffusione del concetto di prospettiva di genere (*Gender Perspectives*) nell'ambito delle attività della NATO, con particolare riferimento alle *Peace Support Operations* e secondo le raccomandazioni della risoluzione ONU n. 1325/2000 e successive

Per quanto concerne le missioni e le operazioni, la partecipazione è avvenuta in analogia a quanto previsto per il personale maschile ed in particolare l'impiego in missione (attualmente circa il 3% della forza totale) avviene indipendentemente dal sesso, con le Unità immesse in teatro con la propria forza organica.

Per quanto concerne la Marina Militare, la partecipazione della componente femminile, impiegata a bordo delle Unità navali (che mediamente rappresenta il 5-7% dell'equipaggio), è subordinata tanto alle attività delle navi, sulle quali il predetto personale presta servizio, quanto alle capacità logistiche di ogni singola Unità (in termini di disponibilità di alloggiamenti) e, quindi, non è uniforme ma opportunamente distribuita.

Nell'Aeronautica Militare sono in servizio circa 500 donne. In particolare Ufficiali Piloti donna sono presenti dal 2000, anno in cui si sono brevettate le prime quattro presso la base addestrativa di Latina. Dal 2007 sono arrivate ai reparti operativi, a cominciare dalla linea elicotteri, a Pratica di Mare sul velivolo HH-3F, fino ad arrivare all'*Eurofighter Typhoon* di Grosseto e alla qualifica di astronauta, con il Capitano Cristoforetti.

L'esperienza più che decennale delle Forze Armate in operazioni di mantenimento della pace ha evidenziato la grande attività svolta dai militari in ogni occasione. Con l'impiego della componente femminile, tali attività hanno registrato un maggiore incremento ed una più efficace azione locale, in quanto, soprattutto in quei contesti differenti per cultura e religione, la presenza delle donne ha permesso, in maniera più adeguata, il rispetto delle usanze locali ed il perseguimento dei fini delle missioni.

I risultati positivi raggiunti hanno spinto a pensare ad una differente partecipazione delle donne nelle *Peacekeeping operations* in armonia, peraltro, a quanto indicato dalle Nazioni Unite con la risoluzione n. 1325/2000 relativa a "Donne, Pace e Sicurezza". Con tale nuovo approccio si potranno affrontare operazioni di pace sempre più complesse, avere migliori strumenti di integrazione tra i molteplici attori in campo e conseguire insieme gli obiettivi previsti dal processo di pace in corso. In particolare, utilizzando una prospettiva di genere, si potranno identificare in maniera più mirata i bisogni, le vulnerabilità, gli interessi e la quotidianità delle donne locali.

Anche la progressione di carriera è la medesima per tutto il personale indipendentemente dal sesso.

Il grado più elevato raggiunto da una donna nelle Forze Armate italiane è quello di Maggiore, se si fa eccezione per 4 unità appartenenti all'Arma dei Carabinieri provenienti dai ruoli tecnici della Polizia di Stato, che rivestono 2 il grado di Colonnello e 2 quello di Tenente Colonnello.

Per quanto concerne la possibilità per le donne di raggiungere gradi più elevati, secondo una proiezione teorica, il primo ufficiale donna sarà valutato per l'avanzamento al grado di Colonnello tra circa 13 anni.

In ambito nazionale, ai sensi dell'art. 3 della legge delega n. 380/1999 (istitutiva del servizio volontario femminile) è stato costituito il Comitato Consultivo ("Comitato Consultivo per l'inserimento del personale volontario femminile nelle Forze Armate e nel Corpo della Guardia di Finanza"), al fine di coadiuvare il Capo di Stato Maggiore della Difesa e il Comandante Generale della Guardia di Finanza nell'azione di indirizzo, coordinamento e valutazione dell'inserimento e dell'integrazione del personale femminile nell'ambito delle Forze Armate, dell'Arma dei Carabinieri e della Guardia di Finanza. Per dare concretezza a tale previsione normativa è stato emanato, il 19 giugno 2000, uno specifico Decreto del Ministro della Difesa, di concerto con

quello dell'Economia e delle Finanze e con quello delle Pari opportunità. Tale decreto, nel definire i limiti temporali entro i quali il Comitato può esercitare le proprie funzioni, disciplinava anche la sua composizione, che, con DPR 14 maggio 2007, n. 88, è stata ridotta dagli originari 11 componenti a 7.

Il mandato del suddetto Comitato è scaduto in data 13 luglio 2012.

In merito alla formazione e all'addestramento del personale femminile non sussistono particolari differenziazioni. Tutto il personale frequenta i medesimi corsi d'istruzione presso gli istituti militari e al riguardo non sono emerse disomogeneità nel rendimento tra frequentatori. Le graduatorie di fine corso hanno, infatti, evidenziato un'equa distribuzione del personale all'interno delle stesse.

Per quanto riguarda la formazione è stato previsto l'inserimento della materia delle pari opportunità nei corsi tenuti presso il CASD (IASD, ISSMI, COCIM, Consigliere giuridico legale, ecc). In particolare, i periodi formativi prevedono, a grandi linee, sia un inquadramento della tematica di genere e come tale fattore possa essere determinante nell'ambito della cooperazione internazionale, sia nozioni relative alle principali risoluzioni ONU sull'argomento (1325/2000 e seguenti) e alla convenzione sull'eliminazione di ogni forma di discriminazione della donna (CEDAW).

Per quanto attiene alla tutela della genitorialità, la normativa di settore ricalca, in gran parte, quella prevista per il pubblico impiego e raccoglie previsioni a garanzia dell'intero nucleo familiare, dal momento della gestazione e fino ai primi anni di vita del bambino.

A tale riguardo, il 20/12/2012 sono state approvate dal Capo di Stato Maggiore della Difesa le **linee guida** in materia di "Parità di trattamento. Rapporti interpersonali. Tutela della famiglia e della genitorialità", documento che, nel delineare le basi comportamentali cui si deve attenere il personale nello svolgimento delle proprie funzioni, costituisce un vero e proprio codice deontologico e comportamentale, finalizzato a prevenire possibili fenomeni critici di interrelazione tra il personale, tenendo conto anche degli impegni assunti dal Paese nei contesti internazionali in materia di lotta alla discriminazione nei confronti del personale femminile, di protezione delle donne e dei bambini nei conflitti armati e della necessità dell'introduzione della prospettiva di genere in tutte le attività militari.

Con riferimento al personale civile, è emerso, a fattori comuni sia per l'area amministrativa centrale che per l'area operativa e quella degli uffici giudiziari militari, che, al di là dell'applicazione delle disposizioni legislative e contrattuali riguardanti le pari opportunità, nella prassi si tende a favorire politiche di conciliazione vita lavorativa-vita familiare attraverso l'utilizzo degli strumenti normativi attualmente vigenti quali: concessione, in assenza di ragioni ostative alla funzionalità degli uffici di riferimento, di parere favorevole alle istanze di conversione del contratto di lavoro a tempo pieno in contratto di lavoro a tempo parziale; flessibilità dell'orario di lavoro, compatibilmente con le esigenze di servizio, implicante la possibilità, soprattutto con riferimento all'area centrale, di concedere di anticipare l'entrata o di posticiparla assecondando richieste motivate anche contingenti del personale dipendente.

Con riguardo alla formazione, il perseguimento delle pari opportunità costituisce un obiettivo dell'Amministrazione, che viene attuato decentrando i corsi e agevolando la frequentazione da parte del

personale femminile. In tale ambito, sono organizzati, presso CEFODIFE (già CIVILSCUOLADIFE), percorsi formativi “dedicati” e, nell’ambito della formazione del personale, viene dedicata attenzione anche alla trattazione di aspetti connessi con le pari opportunità.

Sono stati realizzati presso Enti e Reparti del Ministero della difesa 14 asili-nido (per la cui realizzazione sono state utilizzate le risorse stanziare con la legge 24 dicembre 2007, n. 244 - legge finanziaria 2008 - che all’articolo 2, comma 458, aveva previsto, per l’organizzazione e il funzionamento dei servizi socio-educativi per la prima infanzia, l’istituzione di un fondo, con una dotazione di 3 milioni di euro, per ciascun anno 2008, 2009 e 2010).

Il Ministero della difesa ha adottato, con DM 6/11/2008, per il personale civile (dirigenziale e non) il “codice di condotta contro le molestie sessuali”.

Il suddetto codice si prefigge l’obiettivo di prevenire le molestie a sfondo sessuale e, nel caso in cui si verificano, garantisce un ricorso immediato e semplice a procedure adeguate per affrontare il problema e prevenire il ripetersi, garantendo un contesto lavorativo non compromesso da ricatti e ritorsioni conseguenti a episodi di molestie sessuali.

Per il quinto anno consecutivo l’Amministrazione Difesa ha aderito al monitoraggio sullo stato di attuazione delle politiche di parità e pari opportunità nelle Amministrazioni Pubbliche ai sensi della Direttiva “sulle misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle Amministrazioni Pubbliche”, emanata in data 23 maggio 2007 dai Ministri pro-tempore per le Riforme e le Innovazioni nella P.A. e per i Diritti e le Pari Opportunità. A tale monitoraggio l’Amministrazione ha aderito, nel 2012, anche con riferimento al personale militare.

Nel corso del 2012 il Comitato Unico di Garanzia (C.U.G.) ha proceduto all’esame e all’approvazione dello schema di codice di condotta per la prevenzione e il contrasto del mobbing. Il Comitato stesso ha curato l’iter finalizzato alla nomina del Consigliere di fiducia presso il Ministero della Difesa, ai sensi degli articoli 6 e 11 rispettivamente del C.C.N.L. del Comparto Ministeri in data 12.06.2003, e del C.C.N.L. del personale dirigente dell’Area 1 per quadriennio normativo 2002-2005, nonché ai sensi dell’articolo 3 del citato Codice di condotta contro le molestie sessuali per il personale civile (dirigenziale e non dirigenziale), adottato con D.M. in data 06.11.2008.

Il suddetto Comitato ha, quindi, approvato il processo selettivo finalizzato al conferimento dell’incarico stesso. Sono state, poi, poste in essere le azioni finalizzate al reperimento e all’assegnazione di adeguati locali presso cui allocare gli uffici del Consigliere. E’ stata, inoltre, curata la gestione della casella di posta elettronica “dedicata”, fornendo costantemente riscontro alle numerose e-mail ricevute. Quanto alla pagina web “dedicata”, il CUG ha continuato anche nel 2012 l’attività di aggiornamento, con particolare riguardo alle attività e all’andamento dei lavori.

E’ stata altresì promossa, con la collaborazione di CEFODIFE (ex Civilscuoladife) l’attivazione di seminari su pari opportunità, mobbing e valorizzazione del benessere organizzativo.

Il Comitato, con i rispettivi rappresentanti, ha preso parte agli incontri di contrattazione integrativa, sia per il personale dirigenziale, sia per quello delle aree funzionali.

Il CUG, sempre nell'ambito delle proprie attività, ha collaborato con la Direzione Generale per il personale civile, alla redazione, per la parte di competenza, della relazione di sintesi delle azioni effettuate nell'anno precedente, ai sensi di quanto previsto dalla Direttiva "sulle misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle Amministrazioni Pubbliche" emanata in data 23 maggio 2007 dai Ministri pro-tempore per le Riforme e le Innovazioni nella P.A. e per i Diritti e le Pari Opportunità.

## **6 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE**

### ***6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità***

La relazione sulla *performance* si configura come il completamento logico della sequenza di atti formali di programmazione, gestione e rendicontazione, che supportano il ciclo dell'e.f. 2012, consolidando e perfezionando l'applicazione delle prescrizioni del d.lgs. n. 150/2009, nonché della l. n. 196/2009.

Il principale documento per l'avvio del ciclo integrato di programmazione e controllo strategico, finanziario, economico e gestionale è rappresentato dall'"Atto di Indirizzo per l'avvio del ciclo integrato di programmazione della performance e di formazione del bilancio di previsione". Il documento, emanato dal Ministro entro il 31 marzo dell'anno n, riferito all'e.f. n+1 ed al triennio n+1, n+2, n+3, stabilisce le Priorità Politiche e contiene indicazioni, vincoli e criteri sullo sviluppo della programmazione economico-finanziaria e strategica e sulla metodologia da seguire. Per l'e.f. 2012, l'Atto di Indirizzo è stato emanato il 13 aprile 2011.

La successione cronologica dei principali adempimenti riguardanti la programmazione finanziaria ed il ciclo della performance dettati, in particolare, dal d.lgs. n. 286/1999, dal d.lgs. n. 150/2009 e dalla legge n. 196/2009, è calibrata e cadenzata temporalmente sulla base delle attività da svolgere. In particolare, in ambito Difesa, sono previste le attività/azioni per la finalizzazione del ciclo della performance come di seguito specificate.

#### 1) Programmazione economico-finanziaria, definizione ed assegnazione degli obiettivi, collegamento tra obiettivi e risorse finanziarie

Le attività di cui trattasi, si estrinsecano attraverso i seguenti principali documenti:

- Nota integrativa allo Stato di previsione della spesa (entro il 15 ottobre), Direttiva generale annuale per l'attività amministrativa e la gestione (entro 10 giorni dalla pubblicazione in GU della "legge di bilancio"), Piano della *performance* (entro il 31 gennaio) che sono predisposti dall'OIV, in coordinamento con lo SMD, secondo le modalità previste dalle disposizioni specifiche in materia; a partire dal 2012 il Piano della performance e la Direttiva generale, in un'ottica di maggiore efficienza organizzativa, sono confluiti in un unico documento, emesso il 20 gennaio 2012.

- Nota aggiuntiva allo Stato di previsione della spesa (relazione del Ministro della Difesa al Parlamento, di cui al d.lgs. n. 66/2010, art. 12), predisposta dallo SMD, sentito l'OIV (Nota aggiuntiva per l'e.f. 2012 presentata ad Aprile 2012).

## 2) Monitoraggio e rendicontazione

Si procede attraverso:

- il Monitoraggio Strategico, ovvero la verifica del grado di attuazione della Direttiva generale annuale che, per l'e.f. 2012, è stato eseguito alla data del 31 maggio, del 31 agosto (verifiche intermedie) e del 31 dicembre (verifica complessiva finale). Tale attività risale a piramide dai titolari dei PO a quelli degli OBO, quindi allo SMD, unico titolare di tutti gli OBS, infine all'OIV che, esprimendo le valutazioni di competenza, ne presenta risultanze e analisi all'Autorità politica;
- la misurazione e valutazione della performance individuale (prevista entro il 31 gennaio, a partire dal 2012; attualmente permane il temporaneo differimento del sistema di valutazione disposto dall'Organo di indirizzo politico-amministrativo – cfr. para. 3.4);
- la Nota Integrativa al rendiconto generale dello Stato (di cui all'art. 35 della l. n. 196/2009) è curata dall'OIV e coordinata con SMD ed i CRA del Dicastero; per il 2012 è stata approvata dal Ministro della Difesa in data 8 maggio 2013, quindi trasmessa al MEF;
- la Relazione del Ministro sullo stato della spesa, sull'efficacia nell'allocazione delle risorse e sul grado di efficienza dell'azione amministrativa svolta (da trasmettere alle camere entro il 15 giugno di ciascun anno, ai sensi dell'art.3, comma 68, della legge n. 244 del 24/12/2007) è predisposta dall'OIV, sentito lo SMD; per il 2012, è stata approvata dal Ministro e trasmessa alle Camere il 17 giugno 2013;
- la **Relazione sulla Performance** (il presente documento) da elaborare a cura dell'Amministrazione entro il 30 giugno 2013 e validare, da parte dell'OIV, entro il successivo 15 settembre per la conseguente trasmissione alla CIVIT ed al MEF.

**E' fortemente auspicabile il consolidamento e la convergenza in unum dei molteplici succitati documenti di rendiconto**, a similitudine di quanto promosso, proprio dall'Amministrazione Difesa (in particolare, dall'OIV), per i documenti di programmazione, con la fusione di Piano della *performance* e Direttiva generale. In tal senso, appare un segnale positivo il protocollo di intesa stipulato il 29/04/2013 tra la CIVIT ed il MEF/RGS per istituzionalizzare il flusso dei dati delle Note Integrative

Il quadro degli adempimenti discendenti dal d.lgs. n. 150/2009 è completato dal “Programma triennale per la trasparenza e l'integrità”, nonché dal Decreto Ministeriale per l'individuazione dei servizi e dei rispettivi standard qualitativi, ai sensi del d.lgs. n. 198/2009. Entrambi i provvedimenti sono consultabili mediante i collegamenti indicati nel prospetto in allegato 3.

L'unitarietà della visione e della trattazione della vasta mole di documentazione riconducibile al ciclo della *performance*, è attestata nel Dicastero della Difesa dal ruolo di coordinamento e raccordo assicurato dal Centro

per il Controllo di Gestione dello Stato Maggiore della Difesa, oltre che, naturalmente, dagli Uffici di Diretta Collaborazione del Ministro e dall'OIV Difesa. Nel caso specifico della Relazione sulla *Performance*, in linea con le prescrizioni del d.lgs. n. 150/2009, così come recepite nella Delibera CiVIT n. 5/2012, la particolare rilevanza degli aspetti legati alle risorse umane nell'ambito del ciclo della *performance*, si riflette in un peculiare ruolo del 1° Reparto Personale di SGD/DNA e del 1° Reparto Personale dello SMD. Il tema dell'Amministrazione Trasparente fa capo ad un Responsabile per il Dicastero, individuato nell'ambito del 1° Reparto Personale di SGD/DNA, mentre quello dello standard di qualità dei servizi è attestato al 2° Reparto Coordinamento Amministrativo di SGD/DNA.

## *6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance*

Il ciclo di programmazione e consuntivazione della *performance* organizzativa è inquadrato, in modo integrato, nei processi di programmazione e controllo strategico (a norma del d.lgs. n. 286/1999), nonché nei processi di programmazione e gestione economico-finanziaria (regolati dalla l. n. 196/2009). La centralizzazione delle funzioni di comando e controllo, tipica delle Forze Armate, ha senz'altro agevolato il recepimento, la trattazione e la conseguente disseminazione all'interno del Dicastero, dei concetti propri del ciclo della *performance*, in particolare di quella organizzativa. Tale processo è stato favorito dalla disponibilità di sistemi informativi di supporto ai Vertici organizzativi già in esercizio, ovvero in fase di sperimentazione operativa, essendo stati già sviluppati per preesistenti esigenze funzionali. La centralizzazione a livello di Vertice politico-amministrativo e tecnico-militare ha consentito, inoltre, un elevato grado di unitarietà e di omogeneità nell'impostazione o nella revisione degli obiettivi del ciclo della *performance*, aumentandone il livello di significatività rispetto ai fini istituzionali e di rilevanza in termini organizzativi.

L'attività di programmazione, gestione e controllo configura, in maniera formale, l'orientamento strategico e le conseguenti scelte operative che, seguendo un percorso "circolare" ed "iterativo", consentono di definire:

- gli obiettivi da raggiungere e le risorse necessarie;
- le azioni da attuare, sulla base dell'analisi delle rilevanti condizioni interne ed esterne;
- le unità organizzative coinvolte nell'implementazione di tali azioni e le relative connessioni;
- le modalità di allocazione delle risorse all'interno del sistema per la realizzazione delle azioni operative.

Tale processo è:

- circolare, in quanto le fasi non procedono secondo una sequenza lineare (anche se per ragioni di chiarezza espositiva sono normalmente descritte in questo modo) ma attraverso numerosi meccanismi di retroazione;
- iterativo ed integrato, nel senso che le decisioni sono progressivamente affinate, anche in funzione dell'effettivo percorso evolutivo dell'organizzazione e gestite in forma integrata.

Il ciclo di programmazione e monitoraggio finanziario/strategico costituisce un insieme di procedure ormai consolidate nel Ministero della Difesa che, tuttavia, sarà revisionato in relazione agli sviluppi normativi

discendenti dalla l. n. 196/2009 (i.e.: struttura del bilancio finanziario, con l'introduzione delle "azioni"; rafforzamento della funzione del bilancio di cassa, con il "cronoprogramma dei pagamenti").

Per il controllo di gestione e i meccanismi di misurazione e valutazione della *performance* si è tuttora in fase di progressivo perfezionamento ed adeguamento, che tiene conto anche dei succitati sviluppi del contesto normativo di riferimento.

Nel corso degli ultimi anni:

- è stato realizzato un apposito sistema informativo, denominato SIV-2, per la contabilità economico-analitica, il controllo della spesa finanziaria nel suo complesso (accentrata e periferica) ed il controllo di gestione che, dal 2010, ha iniziato la fase di operatività sperimentale. Il sistema, così come il SIV-1 (sigla del sistema di vertice utilizzato nella Difesa per la sola spesa finanziaria accentrata e la programmazione strategica), è in costante aggiornamento. Insieme evolveranno per assicurare una visione multifunzionale del bilancio della Difesa;
- sono state definite le procedure per l'alimentazione dei dati contabili ed extra contabili, necessari anche per la misurazione della performance organizzativa, secondo le tre dimensioni della contabilità economica (per centro di costo, per natura del costo, per finalità dell'attività).

Per quanto riguarda il "piano dei servizi" della Difesa, la revisione della mappatura delle missioni istituzionali di tutte le Unità Organizzative del Dicastero, rette da dirigenti, si è sviluppata lungo tutto il 2012, concretizzandosi il 5 Febbraio 2013 con l'emissione di un nuovo piano dei servizi, che ha una funzione chiave nella visione integrata dei processi di programmazione e controllo direzionale. Infatti, i "servizi" del Piano (livello "F6" della COFOG) corrispondono alle "azioni" (nuova unità finalistica del bilancio finanziario, in attuazione dell'art. 40 della l. n. 196/2009) ed ai "programmi operativi" della programmazione strategica per obiettivi, nonché alle "attività" della Relazione al Conto Annuale del personale (Titolo V del d.lgs. n. 165/2001).

## 7 ACRONIMI E SIGLE UTILIZZATE NELLA RELAZIONE DELLA PERFORMANCE

AM	Aeronautica Militare
Area T/A	Area Tecnico Amministrativa (SGD/DNA)
Area T/O	Area Tecnico Operativa (SMD, EI, MM, AM, CC)
ARMAEREO	Direzione Armamenti Aeronautici
CEFODIFE	Centro di Formazione della Difesa (ex Civilscuoladife)
CiVIT	Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche – Autorità nazionale anticorruzione.
COFOG	Classification of the Functions of Government; classificazione internazionale della spesa pubblica per funzione secondo il Sistema dei Conti Europei SEC95
COMMISERVIZI	Direzione generale di commissariato e di servizi generali
CUG	Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni del personale civile del Ministero della Difesa
DG	Direzione Generale
DT	Direzione Tecnica
e.f.	Esercizio finanziario
EI	Esercito Italiano
GENIODIFE	Direzione Generale dei Lavori e del Demanio
MEF	Ministero dell'Economia e delle Finanze
MM	Marina Militare
NAVARM	Direzione Armamenti Navali
OBO	Obiettivi operativi (nella gerarchia discendente: PP – OBS – OBO – PO)
OBS	Obiettivi strategici (nella gerarchia discendente: PP – OBS – OBO – PO)
OIV	Organismo Indipendente di Valutazione della performance (d.lgs. 150/2009 art. 14)
PO	Programmi operativi (nella gerarchia discendente: PP – OBS – OBO – PO)
PP	Priorità Politiche (nella gerarchia discendente: PP – OBS – OBO – PO)

RGS	Ragioneria Generale dello Stato
SEGREDIFESA	Vedi SGD/DNA
SGD/DNA	Segretariato Generale della Difesa/Direzione Nazionale degli Armamenti
SMD	Stato Maggiore della Difesa
TAS	Trasporto Aereo di Stato
TELEDIFE	Direzione Informatica, Telematica e Tecnologie Avanzate
TERRARM	Direzione Armamenti Terrestri

**ALLEGATO 1: PROSPETTO RELATIVO ALLE PARI OPPORTUNITÀ E AL BILANCIO DI GENERE**

**ALLEGATO 2: TABELLA OBIETTIVI STRATEGICI**

**ALLEGATO 3: TABELLA DOCUMENTI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA *PERFORMANCE***

**ALLEGATO 4: TABELLE VALUTAZIONE INDIVIDUALE**

**ALLEGATO 5: COMPARAZIONE SINTESI NOTE INTEGRATIVE AL RENDICONTO GENERALE  
DELLO STATO 2012 E 2011**

**ALLEGATO 1: PROSPETTO RELATIVO ALLE PARI OPPORTUNITÀ E AL BILANCIO DI  
GENERE**

Vedasi quanto riportato nella Sezione 5 della Relazione.

**ALLEGATO 2: TABELLA OBIETTIVI STRATEGICI**

Descrizione Obiettivo	Ambito Obiettivo	Risorse Finanziarie	Indicatori	Target	Valore Consuntivo Indicatori	Grado di Raggiungimento Obiettivo (%)	Note
OBS 213 Assicurare l'impiego operativo della componente TERRESTRE	//	€ 5.534.633.073,31	EI - Livello di funzionamento/approntamento della F.A. <sup>24</sup>	32%	72,70%	100%	//
			EI - Task Force impiegate/potenzialmente impiegabili rispetto ai parametri di riferimento.	24,74%	88,66%		
			EI - Prontezza Operativa di Reparti/Unità	48%	72%		
OBS 214 Assicurare l'impiego operativo della componente NAVALE	//	€ 2.184.411.654,17	MM - Ore di moto svolte	12.000	47.690	100%	//
			MM - Livello di approntamento della F.A.	30,64%	32,42%		
			MM – Unità della Squadra Navale impiegate/approntate rispetto ai parametri di riferimento	28,1%	35,94%		
			MM - Prontezza Operativa di Reparti/Unità	30,64%	71,37%		
OBS 215 Assicurare l'impiego operativo della componente AEREA	//	€ 2.785.075.841,20	AM - Ore di volo svolte	30.000	78.117	100%	//
			AM - Livello di approntamento della F.A.(*)	33%	78,98%		
			AM - Air Task Group approntati ed impiegabili rispetto al parametro di riferimento	22,72%	65,15%		
			AM - Prontezza Operativa di Reparti/Unità	60%	76%		

<sup>24</sup> Rappresenta la percentuale di operatività conseguita/conseguibile rispetto alla massima capacità operativa potenzialmente esprimibile, tale indicatore dal 2013 non è più utilizzato né dalla M.M. né dall'A.M., per i quali coincide con l'indicatore standard della prontezza operativa.

Descrizione Obiettivo	Ambito Obiettivo	Risorse Finanziarie	Indicatori	Target	Valore Consuntivo Indicatori	Grado di Raggiungimento Obiettivo (%)	Note
OBS 216 Assicurare l'impiego operativo della componente CARABINIERI	//	€ 5.765.422.480,68	CC - Numero di servizi preventivi per l'Homeland defence security	4.500.000	4.556.156	100%	//
			CC - Numero di Carabinieri potenzialmente impiegabili Fuori Area per impegni prolungati in operazioni	1.200	1.200		
			CC - Numero di persone ed automezzi di interesse operativo sottoposti a controllo	33.500.000	33.578.200		
OBS 217 Assicurare la direzione ed il coordinamento generale dell'organizzazione della Difesa.	//	€ 1.023.394.075,65	Indice di rispetto dei tempi di esecuzione contrattuale e di pagamento	100%	56,22%	96,41%	//
			Indice di tempestività dei pagamenti	100%	99,98%		
OBS 218 Assicurare le attività di supporto non direttamente connesse ai compiti di Difesa Militare, i servizi e gli affari generali per l'amministrazione Difesa ed il supporto alla funzione di indirizzo politico, inclusa la realizzazione del progetto "Vivi le Forze Armate. Militare per tre settimane".	//	€ 950.102.760,60	Indice di gradimento dell'iniziativa Vivi le F.A.	>100%	13,88%	100%	//
			Nr di persone formate rispetto ai volumi autorizzati per l'iniziativa Vivi le F.A.	100%	56,2%		
			Livello di realizzazione del servizio meteorologia	86%	85%		
			Livello di realizzazione del servizio trasporto aereo di Stato	20%	59,91%		

Descrizione Obiettivo	Ambito Obiettivo	Risorse Finanziarie	Indicatori	Target	Valore Consuntivo Indicatori	Grado di Raggiungimento Obiettivo (%)	Note
OBS 219 Garantire il sostegno e l'ammodernamento nonchè l'adeguamento tecnologico dello strumento militare.	//	€ 1.256.199.325,14	Livello di realizzazione programmi legge Giacchè anno in corso	80%	81,25%	100%	//
			Livello di realizzazione programmi legge Giacchè anno precedente	100%	61,11%		
OBS 222 Razionalizzazione del patrimonio infrastrutturale della Difesa ed implementazione della politica di ottimizzazione energetica.	//	-	Riduzione percentuale dei consumi di energia elettrica e dei costi associati	>0	4%	96,93%	//
			Riduzione percentuale dei consumi di energia elettrica e dei costi associati	100	1,46%		
OBS 224 Realizzare un piano di alloggi per il personale militare ed implementare le attività di assistenza e benessere per le famiglie.	//	€ 2.865.392,15	Indice di efficienza parco alloggiativo	>77%	76%	100%	//
			Indice di soddisfazione delle esigenze alloggiative	>24%	41%		
			Tasso di occupazione (posti occupati/posti disponibili)	100%	86,6%		
OBS 226 Attuazione del sistema di misurazione e valutazione della performance di cui al D. Lgs. 150/2009 e monitoraggio dei tempi procedurali.		-	Indice di differenziazione dei punteggi Dir. I fascia	>7	0	100%	//
			Indice di differenziazione dei punteggi Dir. II fascia	>5	0		
			Indice di rispetto dei tempi procedurali	0	4		

Descrizione Obiettivo	Ambito Obiettivo	Risorse Finanziarie	Indicatori	Target	Valore Consuntivo Indicatori	Grado di Raggiungimento Obiettivo (%)	Note
OBS 227 Revisione organizzativa del processo di controllo di gestione integrato, anche a supporto della misurazione della performance.	//	-	Indice di variazione del livello di informatizzazione gestionale	100%	73,58%	94,19%	//

**ALLEGATO 3: TABELLA DOCUMENTI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE**

Documento	Data di approvazione	Data di pubblicazione	Data ultimo aggiornamento	<i>Link web</i> al documento
Sistema di misurazione e valutazione della performance	23/12/2010	23/12/2010	23/12/2010	<a href="http://www.difesa.it/Il_Ministro/Uffici_diretta_collaborazione/OIV/Documents/6807_SDVIndividuale.pdf">http://www.difesa.it/Il_Ministro/Uffici_diretta_collaborazione/OIV/Documents/6807_SDVIndividuale.pdf</a> <a href="http://www.difesa.it/Il_Ministro/Uffici_diretta_collaborazione/OIV/Documents/6807_SDV_Organizzativa.pdf">http://www.difesa.it/Il_Ministro/Uffici_diretta_collaborazione/OIV/Documents/6807_SDV_Organizzativa.pdf</a>
Piano della performance 2012	20/01/2012	20/01/2012	20/01/2012	<a href="http://www.difesa.it/Amministrazionetrasparente/Documents/Piano_Performance_Direttiva_Generale_TomoI.pdf">http://www.difesa.it/Amministrazionetrasparente/Documents/Piano_Performance_Direttiva_Generale_TomoI.pdf</a>
Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2012/14	10/07/2012	27/07/2012	10/07/2012	<a href="http://www.difesa.it/Amministrazionetrasparente/Documents/Aggiornamento%202012-2014_Programma_trasparenza.pdf">http://www.difesa.it/Amministrazionetrasparente/Documents/Aggiornamento%202012-2014_Programma_trasparenza.pdf</a>
Standard di qualità dei servizi	19/10/2011	19/10/2011	19/10/2011	<a href="http://www.difesa.it/Amministrazionetrasparente/Pagine/Cartadeiservizistandarddiqualita.aspx">http://www.difesa.it/Amministrazionetrasparente/Pagine/Cartadeiservizistandarddiqualita.aspx</a>

**ALLEGATO 4: TABELLE VALUTAZIONE INDIVIDUALE**

Tabella 4.1 Categorie di personale oggetto della valutazione individuale

	personale valutato (valore assoluto)	periodo conclusione valutazioni		Quota di personale con comunicazione della valutazione tramite colloquio con valutatore (indicare con "X" una delle tre opzioni)		
		mese e anno (mm/aaaa)	valutazione ancora in corso (SI/NO)	50% - 100%	1% -49%	0%
Dirigenti di I fascia e assimilabili	8	apr-13	NO			X
Dirigenti di II fascia e assimilabili	102	apr-13	NO			X
Non dirigenti	(a)	(a)	(a)	(a)	(a)	(a)

Tabella 4.2 Peso (%) dei criteri di valutazione

	contributo alla performance complessiva dell'amm.ne	obiettivi organizzativi della struttura di diretta responsabilità	capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori	obiettivi individuali	obiettivi di gruppo	contributo alla performance dell'unità organizzazione di appartenenza	competenze/comportamenti professionali e organizzativi posti in essere
Dirigenti di I fascia e assimilabili	40	30	5	10			15
Dirigenti di II fascia e assimilabili	25	40	(b)	15			20
Non dirigenti				(a)	(a)	(a)	(a)

Tabella 4.3 Distribuzione del personale per classi di punteggio finale

	personale per classe di punteggio (valore assoluto)		
	100%- 90%	89%- 60%	inferiore al 60%
Dirigenti di I fascia e assimilabili	8		
Dirigenti di II fascia e assimilabili	102		
Non dirigenti	(a)	(a)	(a)

Tabella 4.4 Collegamento alla performance individuale dei criteri di distribuzione della retribuzione di risultato/premi inseriti nel contratto integrativo

	Si (indicare con "X")	No (indicare con "X")	(se si) indicare i criteri	(se no) motivazioni	data di sottoscrizione (gg/mm/aaaa)
Dirigenti e assimilabili	X		( c )		16/02/2012
Non dirigenti	(a)	(a)	(a)	(a)	(a)

Tabella 4.5 Obblighi dirigenziali

I sistemi di misurazione e valutazione sono stati aggiornati, con il richiamo alle previsioni legislative degli obblighi dirigenziali contenute anche nei recenti provvedimenti legislativi e, in primo luogo, nella legge per la prevenzione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione?	
Si (indicare con "X")	No (indicare con "X")
	X (d)

NOTA (a): Per i motivi indicati nella relazione, si fa ricorso, allo stato all'accordo FUA 2012, nel quale opera una differenziazione delle valutazioni in base al livello di conseguimento degli obiettivi predefiniti e al grado di adeguatezza dell'effettivo apporto del dipendente.

NOTA (b): i dirigenti di 2<sup>a</sup> fascia valutano al momento, i propri collaboratori con riferimento all'accordo FUA

NOTA (c): i criteri di distribuzione della parte della retribuzione di risultato collegata agli esiti della valutazione si fondano sull'applicazione delle fasce di di punteggio previste dai previgenti sistemi di valutazione.

NOTA (d) in corso di approfondimento per l'attualizzazione

**ALLEGATO 5: COMPARAZIONE SINTESI NOTE INTEGRATIVE AL RENDICONTO GENERALE DELLO STATO 2012 E 2011**

**NOTE INTEGRATIVE AL RENDICONTO GENERALE DELLO STATO  
MINISTERO DELLA DIFESA  
SEZIONE II**

**Risultati finanziari e principali fatti di gestione del Programma**

		Previsioni 2012	Consuntivo 2012				Pagato in c/residui
			Impegnato in c/competenza			Totale	
TOTALE 2012		Stanziamenti iniziali c/competenza a LB	Stanziamenti definitivi c/competenza	Pagato in c/competenza	Residui accertati in c/comp.diversi da lett. F	Totale	Pagato in c/residui
01	REDDITI DA LAVORO DIPENDENTE	15.205.589.412	15.917.472.009	15.412.885.915	109.882.766	15.522.768.681	450.942.055
02	CONSUMI INTERMEDI	1.001.258.573	2.035.067.917	1.537.994.228	491.100.507	2.029.094.734	637.555.150
03	IMPOSTE PAGATE SULLA PRODUZIONE	927.081.442	925.718.334	924.150.996	908.719	925.059.714	17.569.149
04	TRASFERIMENTI CORRENTI AD AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE	48.155.480	47.425.872	43.371.973	4.053.883	47.425.856	3.288.976
05	TRASFERIMENTI CORRENTI A FAMIGLIE E ISTITUZIONI SOCIALI PRIVATE	13.476.258	40.283.959	51.768.721	2.664.639	54.433.360	2.905.074
07	TRASFERIMENTI CORRENTI A ESTERO	176.787.212	210.114.449	206.387.212	3.727.136	210.114.348	
09	INTERESSI PASSIVI E REDDITI DA CAPITALE	1.705.000	871.500	835.260	2.006	837.266	4.104
10	POSTE CORRETTIVE E COMPENSATIVE	60.091.000	61.146.529	61.104.888	23.368	61.128.256	3.000
12	ALTRE USCITE CORRENTI	83.051.343	49.197.293	41.577.445	6.189.432	47.766.877	13.941.728
21	INVESTIMENTI FISSI LORDI E ACQUISTI DI TERRENI	2.409.820.791	2.418.100.731	1.190.628.229	1.214.369.413	2.404.997.642	1.473.542.872
24	CONTRIBUTI AGLI INVESTIMENTI A FAMIGLIE E ISTITUZIONI SOCIALI PRIVATE	14.617	14.617	14.616	0	14.616	
25	CONTRIBUTI AGLI INVESTIMENTI ALL'ESTERO	35.100.000	35.100.000	31.385.120	0	31.385.120	41.508
Somma:		19.962.131.128	21.740.513.210	19.502.104.603	1.832.921.868	21.335.026.471	2.599.793.616
					<b>Totale Residui Propri</b>	<b>1.832.921.868</b>	<b>8,59%</b>
					<b>Totale Residui CE 2</b>	<b>491.100.507</b>	<b>24,20%</b>
					<b>Totale Residui CE 21</b>	<b>1.214.369.413</b>	<b>50,49%</b>

TOTALE 2011		Previsioni 2011	Consuntivo 2011				Pagato in c/residui
			Impegnato in c/competenza			Totale	
		Stanziammenti iniziali c/competenza a LB	Stanziammenti definitivi c/competenza	Pagato in c/competenza	Residui accertati in c/comp.diversi da lett. F		Totale
01	REDDITI DA LAVORO DIPENDENTE	14.862.800.891	16.013.847.158	15.543.987.738	82.556.378	15.626.544.116	1.188.364.935
02	CONSUMI INTERMEDI	925.951.311	2.044.583.564	1.446.327.321	580.524.649	2.026.851.970	744.251.501
03	IMPOSTE PAGATE SULLA PRODUZIONE	900.339.154	948.516.617	938.804.051	131.981	938.936.032	54.214.148
04	TRASFERIMENTI CORRENTI AD AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE	48.040.480	49.534.238	44.744.951	4.775.676	49.520.627	5.408.577
05	TRASFERIMENTI CORRENTI A FAMIGLIE E ISTITUZIONI SOCIALI PRIVATE	4.171.592	4.086.633	1.209.330	2.876.515	4.085.845	276.749
07	TRASFERIMENTI CORRENTI A ESTERO	176.805.573	195.998.847	195.998.847	0	195.998.847	10.000.000
09	INTERESSI PASSIVI E REDDITI DA CAPITALE	3.205.000	2.405.000	2.396.835	0	2.396.835	
10	POSTE CORRETTIVE E COMPENSATIVE	58.956.000	58.956.000	58.956.000	0	58.956.000	
12	ALTRE USCITE CORRENTI	86.364.482	47.903.586	30.300.692	13.792.538	44.093.230	1.746.160
21	INVESTIMENTI FISSI LORDI E ACQUISTI DI TERRENI	3.455.103.199	3.466.578.391	1.626.090.646	1.834.223.326	3.460.313.972	1.139.070.670
24	CONTRIBUTI AGLI INVESTIMENTI A FAMIGLIE E ISTITUZIONI SOCIALI PRIVATE	12.494	12.494	7.470	0	7.470	7.146
25	CONTRIBUTI AGLI INVESTIMENTI ALL'ESTERO	35.100.000	31.100.000	31.058.492	0	31.058.492	
31	ACQUISTI DI ATTIVITA		1.514.574		1.514.574	1.514.574	1.000.000
<b>Somma:</b>		<b>20.556.850.176</b>	<b>22.865.037.102</b>	<b>19.919.882.373</b>	<b>2.520.395.637</b>	<b>22.440.278.010</b>	<b>3.144.339.886</b>
					<b>Totale Residui Propri</b>	<b>2.520.395.637</b>	<b>11,23%</b>
					<b>Totale Residui CE 2</b>	<b>580.524.649</b>	<b>28,64%</b>
					<b>Totale Residui CE 21</b>	<b>1.834.223.326</b>	<b>53,01%</b>