



MINISTERO DELLA DIFESA



Relazione sulla *performance* Anno 2018

(art. 10, c. 1, lettera b del D. Lgs. n. 150 del 2009)

Edizione Giugno 2019

Pagina non scritta



IL MINISTRO DELLA DIFESA

- VISTO** il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, concernente “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”, di seguito “**Decreto**”, come modificato dal Decreto Legislativo 25 maggio 2017, n. 74;
- VISTO** in particolare, l'articolo 10, comma 1, lettera b) del “**Decreto**”, in base al quale le amministrazioni pubbliche redigono e pubblicano sul sito istituzionale ogni anno, entro il 30 giugno, la “*Relazione annuale sulla performance*”, approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'Organismo di valutazione, che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato;
- VISTE** le Linee guida N.3 per la Relazione annuale sulla *performance* - Nov. 2018 del Dipartimento Funzione Pubblica” che sostituiscono la delibera CiVIT n. 5 del 7 marzo 2012, concernente “*Linee guida ai sensi dell'art. 13, comma 6, lettera b), del D. Lgs. n. 150/2009, relative alla struttura e alla modalità di redazione della Relazione sulla performance di cui all'art. 10, comma 1, lettera b), dello stesso decreto*”;
- VISTI** i vigenti “*Sistemi*” per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale del personale civile del Ministero della Difesa;
- VISTA** la “*Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione per l'anno 2018*” del Ministero della Difesa, approvata il 09 gennaio 2018;
- VISTO** il “*Piano triennale di prevenzione della corruzione 2018-2020*”, del Ministro della Difesa, approvato con decreto in data 31 gennaio 2018;
- VISTO** il “*Piano della performance 2018-2020*” del Ministero della Difesa, approvato il 31 gennaio 2018
- VISTA** la circolare n. 19434295 del 29 marzo 2018 del Dipartimento della Funzione Pubblica,

DECRETA

1. Ai sensi degli articoli 10 e 15 del “**Decreto**”, è approvata l'allegata “*Relazione sulla performance 2018*” del Ministero della Difesa.
2. La stessa è trasmessa all'Organismo Indipendente di valutazione della *performance*, per le verifiche di competenza, propedeutiche alla sua “*validazione*” ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera c, del “**Decreto**”.

ROMA, 17 LUG. 2019

IL MINISTRO

Pagina non scritta

PRESENTAZIONE

Pagina non scritta

La “Relazione sulla *performance*” (di seguito Relazione), redatta ai sensi dell’art. 10, c. 1, lett. b) del D.Lgs. n.150/2009 e s.m.i., è il documento che, nel completare il “ciclo di gestione della *performance*”¹ con riferimento all’annualità precedente, illustra ai cittadini ed ai titolari d’interessi interni ed esterni (i c.d. *stakeholders*) i risultati ottenuti dal Dicastero. La Relazione costituisce il principale momento di verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi previsti dal “Piano della *performance*” e dalla “Direttiva generale per l’attività amministrativa e la gestione”.

In ottemperanza alle indicazioni contenute nelle linee guida N.3 del Dipartimento della Funzione Pubblica, il Ministero della Difesa presenta la propria “Relazione sulla *performance*” dell’anno 2018, la cui stesura è stata ispirata ai principi di trasparenza, immediata intelligibilità, veridicità e verificabilità dei contenuti, partecipazione e coerenza interna ed esterna, pur nel rispetto di quei connotati di riservatezza fissati a garanzia della sicurezza nazionale che caratterizzano le attività del Dicastero stesso.

Ai sensi delle normative vigenti in materia, la presente Relazione è pubblicata sul sito istituzionale del Dicastero nella sezione Amministrazione Trasparente e sul Portale della *performance* del Dipartimento della Funzione Pubblica.

¹ Introdotta dall’art.4 del citato D. Lgs. n.150/2009.

Pagina non scritta

INDICE

1. I PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI.....	1
1.1 I risultati raggiunti.....	2
1.2 Le criticità e le opportunità	9
2. ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE.....	13
2.1 Il contesto esterno di riferimento.....	14
2.2 L'amministrazione.....	16
2.3 Risorse, efficienza ed economicità	19
3. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	24
3.1 Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti	25
3.2 Albero della <i>performance</i>	27
3.3 Obiettivi specifici (triennali)	30
3.4 Obiettivi e piani/programmi operativi annuali	35
3.5 <i>Performance</i> organizzativa complessiva	37
4. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI	39
4.1 Obiettivi individuali	40
5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE	44
5.1 Pari opportunità e bilancio di genere	45
6. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	46
6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	47
7. AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE	51
7.1 Programma triennale della trasparenza.....	52
7.2 <i>Standard</i> di qualità dei servizi.....	54
ALLEGATO 1: Struttura organizzativa del Ministero della Difesa ed articolazione centrale, periferica e territoriale delle Forze Armate e dell'Arma dei Carabinieri.....	56
ALLEGATO 2: Obiettivi Specifici	60
2.1. OBS001 – Assicurare l'impiego operativo della componente CARABINIERI.....	61
2.2. OBS002 – Garantire il sostegno e l'ammodernamento nonché l'adeguamento tecnologico della componente CARABINIERI.....	62
2.3. OBS003 – Assicurare l'impiego operativo dello Strumento Militare (Componente TERRESTRE)	63

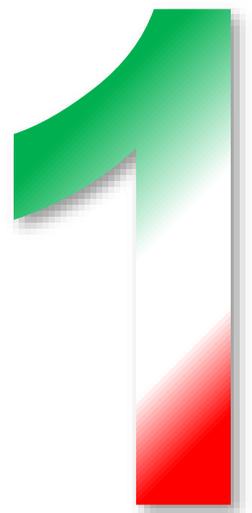
2.4. OBS004 – Assicurare l’impiego operativo dello Strumento Militare (Componente MARITTIMA)	64
2.5. OBS005 – Assicurare l’impiego operativo dello Strumento Militare (Componente AEREA)	65
2.6. OBS006 – Assicurare gli interventi ed i trasferimenti di risorse finanziarie non direttamente connesse con l’operatività dello Strumento Militare	66
2.7. OBS007 – Assicurare la funzione di comando e controllo per l’impiego dello Strumento Militare ed il supporto tecnico-amministrativo dello Strumento Militare	67
2.8. OBS008 – Perseguire la revisione della <i>governance</i> dell’Area Tecnico Operativa in termini di razionalizzazione dei processi gestionali e del patrimonio infrastrutturale, nonché di miglioramento del benessere organizzativo e del personale	68
2.9. OBS010 – Garantire l’ammodernamento, il rinnovamento ed il sostegno delle capacità e i programmi di ricerca finalizzati all’adeguamento tecnologico dello Strumento Militare....	69
2.10. OBS012 – Perseguire la revisione della <i>governance</i> dell’Area Tecnico Amministrativa in termini di miglioramento dei processi, standardizzazione della qualità dei servizi, promozione pari opportunità, benessere organizzativo e del personale	70
2.11. OBS014 – Miglioramento delle capacità di attuazione delle disposizioni legislative del Governo	71
2.12. OBS015 – Assicurare il supporto al Ministro in materia finanziaria, giustizia militare, controlli amministrativi, assistenza spirituale, onoranze ai Caduti; supportare finanziariamente la cooperazione internazionale e la gestione delle risorse umane	73
2.13. OBS016 – Assicurare il concorso dell’Arma dei Carabinieri per la tutela del territorio, dell’ambiente e per la salvaguardia della biodiversità	75
2.14. OBS021 – Assicurare le funzioni di valutazione e di controllo strategico del Dicastero....	76
ALLEGATO 3: Tabelle valutazione individuale	77
ALLEGATO 4: Prospetto relativo alle Pari opportunità e al Bilancio di genere	80
ALLEGATO 5: Tabella documenti del Ciclo di Gestione della <i>performance</i>	98
ALLEGATO 6: Elenco dei servizi resi agli utenti (esterni ed interni) dall’AD di cui al DM 8 Marzo 2018 (“Carta dei servizi”)	99

INDICE DELLE FIGURE

Fig. 1: Priorità politiche ed OBS	3
Fig. 2: I dati EURISPES relativi alla Fiducia espressa dai cittadini alle Forze Armate	4
Fig. 3: Cruscotto della <i>performance</i> per Priorità Politiche	5
Fig. 4: <i>Trend</i> storico dell'indicatore di Prontezza operativa dei Reparti Unità.....	5
Fig. 5: Realizzazione fisica degli Obiettivi 2018.....	9
Fig. 6: Organigramma del Ministero della Difesa.....	16
Fig. 7: Variazioni consistenze del personale militare e civile della Difesa	17
Fig. 8: Ripartizione risorse per Missioni e Programmi di spesa	20
Fig. 9 Tabella risparmi nel settore del personale militare	23
Fig. 10: Livello di conseguimento dei valori <i>target</i> di livello Obiettivi Specifici	26
Fig. 11: Albero della <i>performance</i> PP1	28
Fig. 12: Albero della <i>performance</i> PP2 e PP3	29
Fig. 13: Obiettivi Operativi raggiunti.....	35
Fig. 14: Elenco degli Obiettivi Operativi e relativo indice di Realizzazione Fisica.....	36
Fig. 15: Ciclo della <i>performance</i>	47
Fig. 16: Controllo e monitoraggio strategico.....	48
Fig. 17: Distribuzione per genere del personale civile appartenente alle aree funzionali	81
Fig. 18: Distribuzione per genere del personale civile nelle alle aree funzionali	82
Fig. 19: Distribuzione per genere del personale della 3 ^a Area titolare di posizione organizzativa	82
Fig. 20: Distribuzione per genere del personale civile che usufruisce del part-time	83
Fig. 21: Distribuzione per genere del personale che usufruisce dei benefici della Legge n.104/1992 .	83
Fig. 22: Distribuzione di genere dirigenti di 2 ^a fascia e funzionari incarico dirigenziale art. 19, co. 6....	84
Fig. 23: Distribuzione di genere dirigenti di 2 ^a fascia e funzionari incarico dirigenziale art. 19, co. 6....	84
Fig. 24: Distribuzione di genere dirigenti di 1 ^a fascia e dirigenti di 2 ^a fascia con incarico di 1 ^a fascia .	85
Fig. 25: Servizi erogati dall'AD agli utenti esterni	100
Fig. 26: Servizi strumentali e di supporto erogati dall'AD agli utenti interni.....	100

Pagina non scritta

I PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI



1.1 I risultati raggiunti

Il Governo ha indicato, tra i suoi prioritari obiettivi politici, l'intendimento di “**migliorare e rendere più efficiente il settore della Difesa**”, assegnando un'elevata priorità ai temi della sicurezza e della difesa, consapevole del fatto che uno **Strumento militare** efficace, credibile e moderno rappresenta una **risorsa** per il Paese e un **patrimonio** da custodire e valorizzare nel tempo.

Per fronteggiare adeguatamente la complessità di tale sfida, alla luce del contesto macroeconomico del Paese che permane difficile, la Difesa è pertanto chiamata a proseguire convintamente il percorso di **riforma e modernizzazione** avviato, inquadrando il processo evolutivo delle Forze Armate in una visione sistemica e prospettica che, coerentemente con la situazione geopolitica e geostrategica internazionale, ne esalti la versatilità e l'intrinseca capacità ad adattarsi, dinamicamente e con successo, ai cambiamenti in atto, oltre che a promuovere la consapevolezza di essere un valido strumento per la creazione di “**valore pubblico**”².

Per quanto precede, in coerenza con quanto previsto dal quadro normativo vigente e nell'ambito dei compiti istituzionali assegnati alle Forze Armate, le priorità politiche (PP) del Ministero della Difesa per il triennio 2018 - 2020 sono state concepite in modo da orientare l'attività amministrativa-gestionale della Difesa verso le stesse linee d'azione sulle quali si basa il processo di trasformazione dello strumento militare, ovvero:

- la tutela del personale civile e militare delle Forze armate;
- il ruolo svolto dall'Italia nella NATO e nella UE;
- la protezione del territorio e della sovranità nazionale;
- le nuove assunzioni, compatibilmente con le risorse disponibili;
- la tutela dell'industria italiana nel settore della Difesa, con impulso alla progettazione e alla costruzione dei necessari sistemi militari;
- i finanziamenti alla ricerca e l'implementazione del *know how* nazionale;
- la rivalutazione della nostra presenza nelle missioni internazionali sotto il profilo del loro effettivo rilievo per l'interesse nazionale;
- la razionalizzazione dell'impiego delle risorse, al fine di evitare sprechi ed inutili duplicazioni, anche con riferimento alla razionalizzazione del patrimonio immobiliare non più funzionale.

Coerentemente con la missione istituzionale del Dicastero, si è anche mantenuta una necessaria continuità con quanto già sviluppato nei precedenti esercizi finanziari, garantendo:

- Operatività ed impiego dello strumento militare (**Priorità Politica 1**);
- Ammodernamento dello strumento militare (**Priorità Politica 2**);
- Revisione della *governance*, razionalizzazione dell'organizzazione, miglioramento dei processi e gestione delle risorse umane (**Priorità Politica 3**).

² Il valore pubblico è il miglioramento del livello di benessere sociale di una comunità amministrata, perseguito da un ente capace di svilupparsi economicamente facendo leva sulla riscoperta del suo vero patrimonio, ovvero i valori intangibili.

Le citate PP sono state successivamente declinate, attraverso il “Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa del Ministero della Difesa”, in un sistema di obiettivi, indicatori e valori *target*³ (definiti nel piano della *performance*⁴), articolato sui seguenti Obiettivi Specifici con orizzonte triennale (OBS):

Priorità Politica	Obiettivi Specifici (OBS)	
1 OPERATIVITÀ ED IMPIEGO DELLO STRUMENTO MILITARE	OBS001	Assicurare l'impiego operativo della componente CARABINIERI
	OBS003	Assicurare l'impiego operativo dello Strumento Militare (Componente TERRESTRE)
	OBS004	Assicurare l'impiego operativo della Strumento Militare (Componente MARITTIMA)
	OBS005	Assicurare l'impiego operativo della Strumento Militare (Componente AEREA)
	OBS007	Assicurare la funzione di comando e controllo per l'impiego dello Strumento Militare ed il supporto tecnico amministrativo dello strumento militare
	OBS016	Assicurare il concorso dell'Arma dei Carabinieri per la tutela del territorio, dell'ambiente e per la salvaguardia della biodiversità
2 AMMODERNAMENTO DELLO STRUMENTO	OBS002	Garantire il sostegno e l'ammodernamento nonché l'adeguamento tecnologico della componente CARABINIERI
	OBS010	Garantire l'ammodernamento, il rinnovamento ed il sostegno delle capacità e i programmi di ricerca finalizzati all'adeguamento tecnologico dello Strumento Militare
3 RAZIONALIZZAZIONE ORGANIZZATIVA E MIGLIORAMENTO DEI PROCESSI	OBS006	Assicurare gli interventi ed i trasferimenti di risorse finanziarie non direttamente connesse con l'operatività dello Strumento Militare
	OBS008	Perseguire la revisione della <i>governance</i> dell'Area Tecnico Operativa in termini di razionalizzazione dei processi gestionali e del patrimonio infrastrutturale, nonché di miglioramento del benessere organizzativo e del personale
	OBS012	Perseguire la revisione della <i>governance</i> dell'Area Tecnico Amministrativa in termini di miglioramento dei processi, standardizzazione della qualità dei servizi, promozione pari opportunità, benessere organizzativo e del personale
	OBS014	Miglioramento della capacità di attuazione delle disposizioni legislative del Governo
	OBS015	Assicurare il supporto al Ministro in materia finanziaria, giustizia militare, controlli amministrativi, assistenza spirituale, onoranze ai Caduti; supportare finanziariamente la cooperazione internazionale e la gestione delle risorse umane
	OBS021	Assicurare le funzioni di valutazione e di controllo strategico del Dicastero

Fig. 1: Priorità politiche ed OBS

³ Valore da conseguire come traguardo per una determinata strategia finanziaria, aziendale, commerciale o di *marketing*.

⁴ Piano della *performance* 2018-2020 emanato a valle dell'approvazione, da parte del Parlamento, della Legge di Bilancio 2018 e triennio 2018-2020.

In sintesi, le PP hanno orientato l'azione amministrativa verso il conseguimento di obiettivi che concorrono all'approntamento ed impiego, sempre più efficiente ed efficace, di uno Strumento Militare moderno e integrato con quello degli altri paesi alleati, in grado di far fronte agli obblighi internazionali e di salvaguardia degli interessi nazionali. L'azione dell'Amministrazione Difesa (AD) nel suo complesso e l'impegno dei militari italiani, in Patria come nei teatri operativi all'estero, ha rappresentato e rappresenta un servizio tangibile a garanzia della sicurezza nazionale. Ciò rafforza il livello di sicurezza percepito e, come recentemente rilevato dall'EURISPES⁵, trova positivo riscontro nella fiducia accordata dai cittadini alle Forze Armate e all'Arma dei Carabinieri.



Fig. 2: I dati EURISPES relativi alla Fiducia espressa dai cittadini alle Forze Armate⁶

Nel corso dell'anno, è stata sostanzialmente raggiunta la maggioranza dei risultati previsti dal citato piano della *performance* (cfr. successiva Sezione 3 – Misurazione e valutazione della *performance* organizzativa). I livelli di conseguimento delle tre PP sono rappresentati nella figura seguente:

⁵ Nel "31° Rapporto Italia", pubblicato a gennaio 2019, l'EURISPES indica che, in un clima di generale ripresa del rapporto di fiducia degli italiani nei confronti delle Istituzioni, l'apprezzamento espresso dai cittadini continua a concentrarsi con maggiore intensità nei confronti delle Forze Armate (http://www.difesa.it/Primo_Piano/Pagine/eurispes-aumenta-fiducia-cittadini-verso-forze-armate.aspx).

⁶ Informazioni tratte dal sito Eurispes: <https://eurispes.eu/news/eurispes-rapporto-italia-2019-i-risultati/>

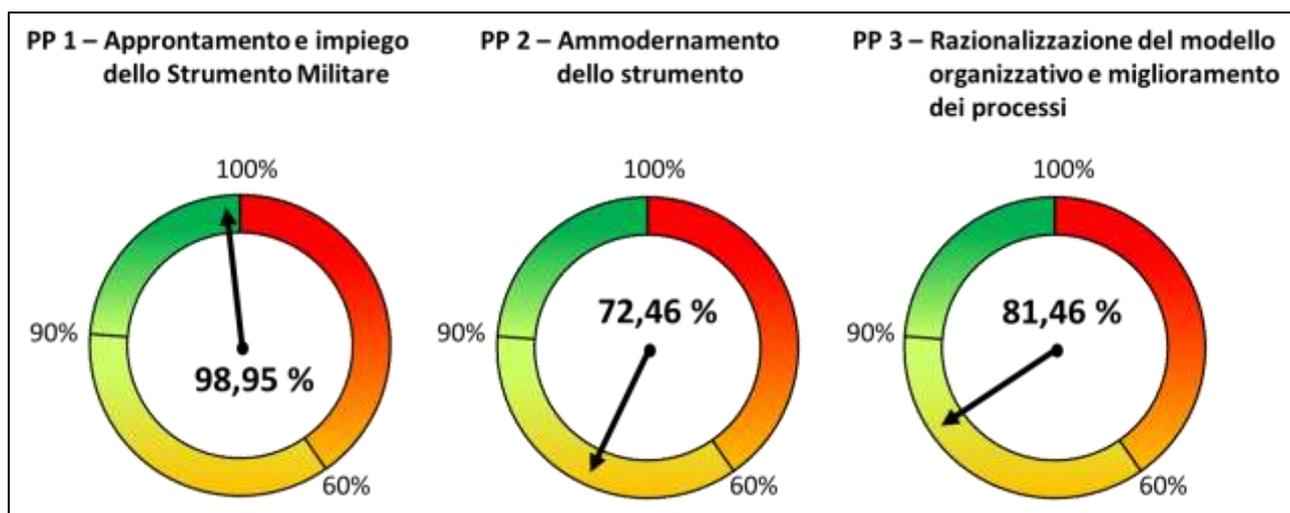


Fig. 3: Cruscotto della performance per Priorità Politiche

In termini generali, i livelli di performance riferiti all'attività di *procurement*⁷ militare nell'ambito della PP2 hanno risentito della mancata finalizzazione di talune imprese nell'ambito delle risorse assegnate dall'art. 1 co. 140 (Legge di Bilancio 2017), a causa di fattori esogeni all'Amministrazione. Relativamente al miglioramento dei processi nell'ambito della PP3, sono state intraprese, nel corso del 2018, una serie di misure organizzative migliorative; tuttavia, permane la necessità di continuare a perseguire la massima celerità di finalizzazione dei processi di spesa⁸ e la stabilizzazione delle risorse di bilancio, sin dall'avvio dell'e.f.⁹.

Di seguito una più approfondita disamina dei risultati conseguiti nell'ambito di ciascuna priorità politica. La **PP1** "Operatività e impiego dello Strumento militare" ricomprende tutte le attività che rappresentano il *core business* della missione istituzionale del Dicastero e che vede nella prontezza delle forze il principale *outcome* intermedio quale "multiforme capacità di deterrenza convenzionale, proporzionata all'entità della reale minaccia e in grado di scoraggiare potenziali entità ostili"¹⁰. In tale ambito, i risultati delle Forze Armate evidenziano una certa tenuta rispetto a quelli rilevati a consuntivo dell'e.f. precedente, in termini di valori medi complessivi della "prontezza operativa".

Forza Armata	Unità di misura	2014	2015	2016	2017	Valore target programmato 2018	Valore a consuntivo 2018
ESERCITO	%	66,63	66,71	67,77	67,00	≥61,20	67,00
MARINA	%	67,49	66,86	65,71	67,20	≥61,00	69,36
AERONAUTICA	%	71,58	77,00	73,50	72,36	≥73,00	72,42

Fig. 4: Trend storico dell'indicatore di Prontezza operativa dei Reparti Unità

⁷ Il *Procurement* è l'acquisizione di beni e/o servizi adeguati al miglior costo totale possibile di proprietà per soddisfare le esigenze del committente in termini di qualità e quantità, tempo e luogo.

⁸ Al riguardo, risulta evidente la penalizzazione di tutta l'azione tecnico-amministrativa dell'AD attraverso l'Indicatore di Tempestività dei Pagamenti (ITP), attestatosi nel 2018 a livelli non ancora soddisfacenti (68,81 gg. di ritardo medio).

⁹ Infatti, in considerazione del predominante aspetto tecnologico dei programmi di ammodernamento e rinnovamento della Difesa che necessitano, per loro natura, di tempi di realizzazione piuttosto lunghi, appare evidente come una estrema volatilità delle risorse disponibili provocherebbe irrimediabili ritardi nella consegna e nell'entrata in servizio del sistema d'arma in fase di sviluppo.

¹⁰ Libro Bianco per la sicurezza internazionale e la difesa, §67.

In ogni caso, il livello di prontezza conseguito dallo Strumento Militare, pur risultando coerente con le disponibilità finanziarie, non rappresenta la situazione ottimale verso cui dovrebbero tendere Forze Armate moderne ed efficienti. Al fine di garantire nel tempo la sostenibilità delle componenti e delle capacità delle Forze Armate ed evitare il progressivo decadimento dell'efficienza dei mezzi e delle strutture ritenute "non prioritarie", in quanto non pianificate per l'imminente impiego operativo, si dovrà ricercare **un giusto bilanciamento tra le risorse disponibili e il livello di rischio che il Paese è disposto ad assumere, perseguendo un'adeguata combinazione delle capacità operative che sarà possibile generare e sostenere**. In tale sforzo, dovranno essere individuate, mantenute e rafforzate, in particolare, le capacità che rappresentano aree di eccellenza nazionale.

L'impegno internazionale dell'Italia, che si estrinseca in larga misura nelle missioni militari e interventi di natura civile negli scenari di crisi, costituisce la risposta a persistenti minacce di carattere transnazionale e asimmetrico - il terrorismo, la radicalizzazione, l'insicurezza cibernetica, i traffici illeciti - e a fenomeni di instabilità potenzialmente pericolosi per la pace e la sicurezza della regione euro-mediterranea.

Tale impegno si fonda su un approccio onnicomprensivo alle crisi, proprio dell'UE e pienamente condiviso dall'Italia, che correla l'intervento di carattere militare a iniziative diplomatiche tese alla protezione dei diritti umani e delle libertà fondamentali, all'investimento nell'istruzione e nella cultura, alla protezione e attenzione alle donne, ai giovani e alle minoranze.

L'Italia, anche nel 2018, ha continuato la propria convinta e solida collaborazione in sede UE e NATO e in piena conformità con il diritto internazionale per proiettare stabilità al di là dei propri confini, grazie agli strumenti del dialogo politico, dell'assistenza alle istituzioni militari e civili di Stati fragili, rafforzando partenariati e attività di sicurezza cooperativa nel segno della difesa europea e dell'Alleanza Atlantica quali dimensioni complementari nella tutela della pace e della sicurezza internazionali e regionali. Le missioni hanno trovato, peraltro, fondamento nell'attuale quadro politico-militare, che si conferma complesso, in rapida e costante evoluzione, instabile e caratterizzato da un deterioramento complessivo delle condizioni di sicurezza.

In tale quadro, la presenza dei militari italiani impiegati in campo internazionale pone l'Italia al 19° posto nella lista mondiale dei Paesi contributori e la rende uno dei maggiori contributori nelle missioni di *peace-keeping* dell'ONU (prima tra i Paesi europei), al 2° posto nella lista dei Paesi Europei contributori nelle missioni a guida UE dopo la Spagna, al 3° posto nella lista dei Paesi contributori membri della NATO nelle operazioni a guida NATO dopo Stati Uniti e Germania.

Contestualmente, Esercito, Marina, Aeronautica e Arma dei Carabinieri sono stati fortemente impegnati anche in campo nazionale per compiti istituzionali. Sono stati approntati dispositivi per la sorveglianza di obiettivi sensibili, nonché delle aree marittime e dello spazio aereo nazionale. Nel corso dell'anno, in aggiunta al personale schierato nel Mediterraneo Centrale in attività di presenza, sorveglianza e sicurezza marittima (Operazione "Mare Sicuro"), le Forze Armate sono state chiamate in concorso alle Autorità locali per far fronte a specifiche situazioni di crisi. In tale quadro, il personale è stato impiegato nell'ambito dell'Operazione "Strade Sicure" (circa 7.050 u.), per le esigenze connesse al sisma nei comuni di

Casamicciola Terme (NA) e Lacco Ameno (NA) (46 u.), in compiti di anti sciacallaggio a seguito del crollo del ponte “Morandi” a Genova (115 u.) così come dopo l’eccezionale ondata di maltempo del Nord-Est nella provincia di Belluno (36 u.).

In ultimo, le Forze Armate hanno continuato a fornire il loro prezioso concorso al Dipartimento della Protezione Civile per le attività di soccorso alle popolazioni terremotate di Lazio, Umbria, Abruzzo e Marche.

Con la **PP2** “Ammodernamento dello strumento”, la Difesa ha perseguito l’obiettivo di disporre di uno “Strumento Militare sufficientemente ampio da consentire un corretto equilibrio fra le diverse componenti operative e sufficientemente flessibile per far fronte a esigenze mutevoli nel tempo e capaci di manifestarsi anche con breve preavviso”¹¹. Nello stesso ambito, con il sostegno ai programmi di ricerca scientifica finalizzati all’adeguamento tecnologico dello Strumento Militare, l’AD svolge una attività con significative ricadute sul livello di progresso economico e sociale dell’intero Sistema Paese.

L’impianto programmatico dell’investimento, a valere sul Bilancio ordinario della Difesa per il 2018, è stato strutturato su molteplici imprese a sviluppo pluriennale, soprattutto a carattere internazionale, contrassegnato dalla presenza predominante di impegni di spesa consolidati discendenti da contratti e accordi internazionali, quali, ad esempio, *Memoranda of Understanding* (M.o.U.). Ciò ha comportato che la maggior parte delle risorse assegnate siano state destinate a sostenere la prosecuzione dei programmi di investimento ad elevata priorità, approvati in passato e per i quali esistono formali impegni anche a livello internazionale, assorbendo, peraltro, gli effetti delle rimodulazioni provenienti dalle riduzioni già disposte nei pregressi esercizi finanziari, e rendendo difficoltoso l’avvio di nuovi programmi.

La **PP3** “Razionalizzazione del modello organizzativo e miglioramento dei processi” è stata perseguita attraverso un’agenda “strategica” molto eterogenea, all’interno della quale si evidenziano:

- l’organizzazione per **funzioni**, ovvero articolare la Difesa in modo da eliminare ogni duplicazione e accorpare le unità che svolgono le medesime funzioni, al fine di evitare frazionamenti e diseconomicità;
- la prosecuzione del **processo di riforma** del modello di difesa, con l’implementazione dei provvedimenti previsti dai decreti legislativi 28 gennaio 2014, n. 7 e 8, in attuazione della legge delega 31 dicembre 2012, n. 244 e dal decreto legislativo 26 aprile 2016, n. 91, recante disposizioni integrative e correttive ai menzionati decreti;
- la riduzione dell’**impatto ambientale** delle attività militari al fine di rendere le aree addestrative scevre da rischi per le popolazioni e predisposte tecnologicamente per un loro utilizzo “duale”, cioè anche per scopi correlati alla protezione civile e alla sicurezza, perseguendo, inoltre, la **sostenibilità ambientale** di tutte le attività della Difesa, anche in chiave di riduzione dei costi, diretti ed indiretti, associati al rispetto delle specifiche normative, attraverso l’oculata definizione dei requisiti per i nuovi programmi,

¹¹ Atto di indirizzo per l’avvio del ciclo integrato di programmazione della *performance* e di formazione del Bilancio di previsione per l’e.f. 2018 e la programmazione pluriennale 2019-2020, pag. 8.

l'attenta gestione ambientale e il costante monitoraggio delle aree militari, nonché l'appropriata gestione dei rifiuti;

- l'opera di **razionalizzazione** ed **ottimizzazione** del **patrimonio infrastrutturale della Difesa**, verificando le reali esigenze ed individuando le aree non più necessarie per la restituzione alla comunità per il loro pieno utilizzo;
- lo sforzo per l'**efficientamento energetico** della Difesa, attraverso lo sviluppo di attività di diagnosi energetica degli edifici in uso alla Difesa e dei relativi progetti di miglioramento, individuando le soluzioni più economiche ed efficaci per la stipula di convenzioni per l'approvvigionamento di energia da parte di enti, comandi e unità della Difesa;
- tutte le attività svolte dal Dicastero¹² con la precisa volontà di accrescere e sensibilizzare, all'interno dell'Amministrazione Difesa, la cultura ed il valore intrinseco della **trasparenza**, in una ottica tale da superare la logica "adempimentale" delle prescrizioni normative e realizzare la consapevolezza che essa è elemento fondante del buon andamento/efficacia della Pubblica Amministrazione ed orientata alla creazione di "valore pubblico".

¹² Ovvero la rotazione del personale civile e militare impiegato negli incarichi a più elevato rischio corruttivo, l'obbligo di astensione in caso di conflitto di interesse, l'incompatibilità per particolari posizioni dirigenziali, la tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito, la stesura di patti di integrità e protocolli di legalità, la pubblicazione di tutti i dati previsti dal decreto legislativo n. 33/2013 (trattamenti economici, *curricula*, ecc.) e successive modificazioni secondo le linee guida ANAC che non siano connotati dal carattere di riservatezza.

1.2 Le criticità e le opportunità

Per quanto attiene alla *performance* organizzativa, dall'esame complessivo:

- dei dati contabili desunti dalla Nota Integrativa al Rendiconto Generale dello Stato¹³;
- dei dati "extracontabili" inseriti dai referenti responsabili sul portale Sistema Informativo Finanziario economico Amministrazione Difesa (SIFAD);
- delle relazioni dei rapporti complessivi sui risultati¹⁴,

al termine dell'e.f. 2018 emerge che i risultati programmati con il Piano della *performance* sono stati sostanzialmente raggiunti (**Fig. 5**) e che tutti gli obiettivi sono stati completati e non vi è stata alcuna necessità di ripianificarli per l'e.f. successivo.



Fig. 5: Realizzazione fisica degli Obiettivi 2018

Lo stato di realizzazione degli OBS direttamente correlati con l'operatività e impiego dello Strumento Militare (OBS001, OBS003, OBS004 e OBS005, OBS007, OBS009, OBS011 e OBS016) risulta pienamente in linea con quanto programmato ad inizio e.f..

Tutti gli obiettivi connessi con l'ammodernamento dello Strumento sono stati completati, ma la *performance* afferente all'attività di formalizzazione ed esecuzione contrattuale, sia nell'ambito dei programmi di investimento che per il sostegno ai programmi di ricerca (OBS002 - ammodernamento e rinnovamento componente Carabinieri, OBS010 - ammodernamento, rinnovamento ed sostegno delle capacità e dei programmi di ricerca finalizzati all'adeguamento tecnologico dello Strumento Militare) non è risultata perfettamente in linea con la serie storica e con i valori attesi.

Nel dettaglio, è stata registrata una lieve flessione per quanto attiene all'indicatore "**grado di avanzamento dei contratti in esecuzione rispetto ai rispettivi cronoprogrammi**" dell'OBS010, corrispondente alla capacità di programmazione del fabbisogno di cassa, che si è attestato all'**89,63%** per

¹³ Portale Note Integrative del ME.F.-RGS.

¹⁴ Elaborate sulla scorta degli elementi di informazione e dei dati forniti dei titolari degli obiettivi con riferimento al 30 giugno e 31 dicembre di ogni anno.

l'e.f. 2018. Al riguardo, si evidenzia la mancata finalizzazione di taluni programmi nell'ambito delle risorse assegnate dall'art.1 co. 140 (Legge di Bilancio 2017) a causa di fattori esogeni all'Amministrazione, ovvero:

- il protrarsi dei lavori delle pertinenti Commissioni Parlamentari nella formulazione del parere di merito sulla bozza dei decreti ministeriali presentati ai sensi dell'art. 536 del Codice dell'Ordinamento Militare;
- le lunghe tempistiche per l'assegnazione delle risorse provenienti dal rifinanziamento del citato fondo o di risorse provenienti da altri portati normativi che, giungendo a fine e.f., precludono la possibile finalizzazione dei programmi in termini di impegno e pagamento, in quanto incompatibili con quelle proprie dell'attività tecnico-amministrativa discendente dall'applicazione del nuovo codice degli appalti.

Il livello di *performance* espresso dall'analogo indicatore dell'OBS002 non ha raggiunto il *target* programmato. Occorre evidenziare che il risultato è stato influenzato dalla necessità, intercorsa e.f. durante, di traslare pagamenti agli anni successivi a causa di:

- ritardi nell'assunzione degli impegni connessi con le complesse procedure di gara e ai periodi di sospensione per contenziosi amministrativi;
- ritardi nell'esecuzione o mancate accettazioni a collaudo.

Per quanto attiene al miglioramento della *governance* del Dicastero, si è rilevato che tutti gli obiettivi sono stati regolarmente completati (OBS006, OBS008, OBS012, OBS014, OBS015) e che i risultati ottenuti sono stati sostanzialmente in linea con quelli attesi, ad eccezione di quelli relativi agli OBS014 e OBS015, per i quali si pongono in evidenza i seguenti elementi di dettaglio per i valori che esprimono la *performance* del Dicastero nell'ambito della:

- "razionalizzazione organizzativa e miglioramento dei processi" (OBS014) sono stati inficiati dalla congenita problematicità di controllo del percorso procedimentale dei provvedimenti attuativi previsti dalle disposizioni legislative che sono sottoposti a pareri, concerti o assensi di altre Amministrazioni e/o istituzioni, nonché dalla variabile legata al cambio di Governo e, dunque, di indirizzo politico che ha richiesto la riconsiderazione o il riavvio delle iniziative legate all'adozione dei provvedimenti di cui si tratta o, in alcuni casi, la riattivazione o la ricostituzione dei *network* esterni alla Difesa che intervengono sui provvedimenti stessi;
- "tempestività dei pagamenti" (OBS015) attraverso l'indicatore annuale che misura l'efficienza dell'AD nell'effettuazione dei pagamenti (indice di tempestività dei pagamenti, ITP) che nel 2018 è stato pari a 68,81 gg. (dato disponibile *on-line* sul portale della Difesa, sezione Amministrazione Trasparente, ai sensi del D.Lgs. n. 33/2013). Ai fini della corretta interpretazione del dato rilevato, occorre precisare che, negli ultimi anni, la *performance* del Dicastero è stata costantemente condizionata dall'accumulo dei debiti per gli oneri ineludibili non pagati (utenze/canoni per consumo di acqua, luce, gas, rifiuti). L'esposizione debitoria pregressa del Dicastero è stimata in circa **400 M€** al 31 dicembre 2018. Detta situazione discende direttamente - a partire dal 2012 - da una costante sottoalimentazione a Legge di Bilancio del pertinente capitolo rispetto al fabbisogno effettivo, parzialmente "arginata" tanto

mediante integrazioni richieste al M.E.F., quanto con dedicate manovre finanziarie volte a finalizzare verso detta esigenza risorse attinte da vari fondi della Difesa. A seguito dell'impossibilità di perseguire ulteriormente tali interventi "tampone", la situazione debitoria in parola ha raggiunto, alla fine del 2016, l'ammontare di circa **500 M€**. Dal 2017 il M.E.F., con il quale sono costanti i contatti per cercare possibili soluzioni condivise, ha riconosciuto un adeguamento al fabbisogno degli stanziamenti a bilancio, incrementando la dotazione agli attuali **235,53 M€**. Sempre nel medesimo anno, inoltre, il citato Dicastero ha concesso una integrazione *una tantum* pari a **152 M€**, consentendo un primo abbattimento del debito in questione. L'adeguamento degli stanziamenti a bilancio per le spese di energia elettrica, gas, acqua e canoni ha consentito alla Difesa di sostenere finanziariamente i soli consumi dell'e.f. in esame, lasciando di fatto irrisolta la criticità della situazione debitoria nel frattempo accumulata. Allo stato attuale, le risorse destinate al settore "Esercizio" non risultano adeguate rispetto alle esigenze (cronico ipofinanziamento del settore) e, di conseguenza, i c.d. "oneri ineludibili" comprimono le risorse necessarie per il mantenimento dell'operatività dei mezzi. Nel dettaglio, le richieste di integrazioni in legge Bilancio 2019-2021 sono state assentite per soli **30 M€** nel 2019 e **85 M€** per ciascun anno del biennio 2020-2021 (a fronte dei **327 M€** richiesti in sede di definizione del progetto di bilancio). Va da sé che il mancato pagamento dei canoni di utenze e tributi influisce anche in termini di ritardo di pagamento delle fatture emesse.

Considerato quanto sopra e nell'intento di superare in maniera strutturale il gravoso problema del debito maturato, la Difesa ha continuato ad esplorare nei confronti di CONSIP la possibilità di perseguire condizioni più vantaggiose nel settore dell'energia elettrica e più recentemente con il M.E.F. la sostenibilità per conseguire un piano di rientro del debito complessivo connesso ai consumi di energia elettrica, al fine di un progressivo azzeramento di tutte le posizioni debitorie nei prossimi anni.

Strumentalmente alla strategia sopra illustrata, è stato portato avanti un parziale piano di rientro del debito, limitandone il peso finanziario, al fine di renderlo sostenibile con le sole risorse disponibili a bilancio della Difesa. Detta attività, già avviata nel 2017 di concerto con la Struttura Progetto Energia (S.P.E.), ha previsto nel 2018 il finanziamento di **26 M€** per consentire il transito degli Enti più energivori della Difesa dal mercato della salvaguardia al mercato libero e, conseguentemente, abbassare il fabbisogno finanziario. L'effetto da indurre sarebbe quello di liberare risorse (che a bilancio sono dimensionate sulla base di un fabbisogno stimato nel 2017) da indirizzare all'abbattimento del debito.

Per migliorare la *performance* del Dicastero nel settore dei pagamenti, l'AD ha svolto una complessa attività di analisi e studio, volta a rilevare le principali criticità in merito alla tempestiva gestione di risorse e procedure, che ha condiviso con il M.E.F. ed in particolare con l'Ufficio Centrale di Bilancio per la Difesa, allo scopo di giungere ad una progressiva riduzione dei tempi di pagamento. Da tale analisi, sono state individuate alcune misure, già adottate o di prevista attuazione, per consentire la tempestiva effettuazione dei pagamenti:

- *adeguamento delle attività di programmazione finanziaria e di spesa dell'AD.* Con il previsto passaggio ad un bilancio di cassa “potenziato”, in cui l’impegno di spesa assume particolare importanza in relazione all’esigibilità della fattura e non al momento del vincolo giuridico previsto con la stipula contrattuale, l’attuale assetto procedurale e organizzativo della Difesa, riferito all’attività di programmazione e di spesa di tutto il Dicastero, necessita di essere rivisitato. Peraltro, con la soppressione delle pregresse 5 contabilità speciali operanti in ambito Difesa e contestuale riconduzione in contabilità ordinaria delle spese prima gestite in contabilità speciale, il pregresso sistema di programmazione e di impiego amministrativo dei fondi, con specifico riferimento alla quasi totalità delle somme attestata sul settore “Esercizio”, risultava inadeguato. E’ stato avviato, quindi, in ambito Difesa, un profondo processo di revisione delle procedure di programmazione finanziaria e di spesa che porterà anche ad un generale miglioramento dei flussi di comunicazione e di finalizzazione dei pagamenti;
- *decentramento risorse finanziarie ex. L.908/1960.* In relazione a specifica raccomandazione contenuta nella circolare M.E.F.-RGS nr. 24/2017, riferita al miglioramento delle procedure amministrative per favorire il rispetto dei tempi di pagamento, la Difesa ha avviato l’implementazione delle modalità di spesa decentrata in oggetto, prevedendo specifiche assegnazioni di fondi ai sensi della legge n. 908/1960, che consentono lo spostamento in “periferia” di parte delle risorse a favore di “neo-costituiti” ordinatori primari di spesa (decentramento amministrativo). Tale provvedimento consentirà di ridurre i ritardi dei pagamenti, attestando su un unico elemento di organizzazione l’attività contrattuale ed il relativo procedimento di spesa (l’impegno, la liquidazione ed il pagamento);
- *utilizzo delle piattaforme informatiche predisposte dal M.E.F. per la registrazione delle fatture (SICOGE e PCC):*
 - è stata avviata e verrà proseguita una maggiore attività informativa/formativa rivolta al personale operatore per il corretto utilizzo della piattaforma PCC e il massivo aggiornamento dei sistemi informativi. Inoltre, è stata avviata la programmazione di corsi *in house* con l’obiettivo di utilizzare al meglio gli strumenti informatici resi disponibili dal M.E.F.;
 - sono state aggiunte funzionalità mancanti relative alla ricezione/contabilizzazione delle fatture a tutte le strutture amministrative del Dicastero, deputate alle operazioni di gestione dei citati sistemi.

ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE



2.1 Il contesto esterno di riferimento

Il quadro strategico di riferimento **si conferma incerto ed instabile**, influenzato da molteplici dinamiche politiche, economiche, sociali, culturali, demografiche e ambientali, che incidono e spesso modificano gli equilibri geopolitici locali, regionali e perfino globali.

Perduranti crisi regionali insistono su aree particolarmente ampie, che dall'Africa occidentale attraverso il Medio Oriente si estendono sino ai paesi del centro Asia, ponendo direttamente a rischio la sicurezza dell'Italia, nonché la tutela degli interessi vitali e strategici del Paese.

Questi, per essere sostenuti e salvaguardati, necessitano di una rinnovata attenzione e di un approccio alle problematiche della sicurezza nazionale concreto e sinergico, in grado di raccordare obiettivi di lungo termine, modalità di raggiungimento e risorse (le tre componenti concettuali della strategia *ends, ways, means*), al fine di affrontare le complesse sfide alla sicurezza alle quali siamo chiamati come nazione.

La **regione euro-mediterranea** e le aree contigue di interesse strategico rappresentano l'**ambito prioritario** delle attività nazionali, a tutela delle esigenze di sicurezza. In tale ambito, la Difesa profonde il proprio sforzo principale nel Mediterraneo e nell'area del Sahel, avendo un ruolo di guida in attività di proiezione di stabilità.

L'Italia, d'altro canto, non può disgiungere la difesa della **regione euro-mediterranea** da quella della **regione euro-atlantica**, due ambiti entrambi essenziali e tra loro complementari. Nell'area euro-atlantica la partecipazione attiva ai consolidati meccanismi di **prevenzione, deterrenza e difesa collettiva** (NATO e UE) rappresenta la migliore garanzia di un'adeguata condizione di sicurezza.

Negli ultimi anni abbiamo assistito ad una significativa evoluzione dello Strumento Militare nazionale, resa possibile da un processo di revisione e di adattamento delle Forze Armate ai mutevoli contesti operativi che hanno posto, e pongono tuttora, sfide sempre più complesse e interconnesse.

Il processo di trasformazione *in itinere* è coerente con tutte le esperienze maturate negli ultimi anni e si prefigge di disporre di uno Strumento Militare dimensionato per la tutela degli interessi nazionali, equilibrato e bilanciato fra le diverse componenti operative e flessibile per far fronte alle mutevoli esigenze e agli odierni scenari operativi.

Alla luce di quanto evidenziato, considerata anche la mutevolezza delle minacce e l'imprevedibilità del futuro, risulta **necessario definire un livello di ambizione nazionale** da cui far discendere un livello di impegno in grado di orientare la composizione e l'organizzazione dello Strumento Militare Nazionale. Analogamente, lo sviluppo delle capacità militari nazionali deve basarsi su un realistico riferimento finanziario e sulla primaria necessità di proteggere gli interessi nazionali nel contesto strategico di riferimento. Per pianificare uno Strumento Militare economicamente sostenibile nel lungo periodo, e caratterizzato da capacità perfettamente integrabili ed integrate, **non si può però prescindere da una garanzia di stabilità e certezza delle risorse nel tempo.**

Al riguardo, si evidenzia come l'importante partecipazione alle missioni di supporto alla pace abbia rappresentato negli ultimi 20 anni uno dei maggiori fattori di prestigio e di credibilità del Paese. Tuttavia, al fine di ricercare le migliori condizioni per un contesto internazionale di sicurezza stabile, **è necessario**

garantire alla Difesa adeguati strumenti, sia sotto il profilo capacitivo sia finanziario, per contribuire attivamente al sistema delle alleanze e al rafforzamento dei partenariati preposti alla diffusione di tale stabilità.

Lo **scenario dell’Africa Settentrionale¹⁵** rappresenta sicuramente la maggiore preoccupazione in considerazione delle immediate ripercussioni sulla sicurezza nazionale ed europea. La complessità e la dinamicità con cui si riverberano sugli interessi nazionali i fenomeni che nascono, ovvero, si sviluppano da questa area richiedono un approccio multidisciplinare e inter-agenzia oltre che internazionale (ONU, NATO e UE), la cui dimensione militare risulta abilitante e, quindi, centrale per il successo dell’impegno nel suo complesso. Tali dinamiche sono ulteriormente acuite da fenomeni destabilizzanti di lungo periodo (30-50 anni), quali il **cambiamento climatico, la pressione demografica e la scarsità di risorse accessibili** per le popolazioni che abitano quest’area.

In linea con i compiti istituzionali assegnati, la Difesa continuerà a mettere al servizio del Paese le sue capacità per prevenire, affrontare e risolvere le situazioni di crisi e per sviluppare un tessuto di relazioni in grado di favorire la pace e la sicurezza nazionale ed internazionale e concorrere alla creazione di una più ampia e coordinata cornice di sicurezza, a garanzia e tutela degli interessi vitali nazionali.

¹⁵ Include i paesi sia dell’Africa Mediterranea sia della parte meridionale del Sahara e del Sahel.

2.2 L'amministrazione

L'art. 15 del Codice dell'Ordinamento Militare prevede che al Ministero della Difesa sono attribuite le funzioni e i compiti in materia di:

- difesa e sicurezza militare dello Stato;
- politica militare e partecipazione a missioni a supporto della pace;
- partecipazione a organismi internazionali di settore;
- pianificazione generale e operativa delle Forze Armate e Interforze, ivi compresa la pianificazione relativa all'area industriale d'interesse della Difesa.

La medesima fonte legislativa¹⁶ attribuisce alle Forze Armate i seguenti compiti:

- operare al fine della realizzazione della pace e della sicurezza, in conformità alle regole del diritto internazionale e alle determinazioni delle organizzazioni internazionali delle quali l'Italia fa parte;
- concorrere alla salvaguardia delle libere istituzioni;
- svolgere compiti specifici in circostanze di pubbliche calamità e in altri casi di straordinaria necessità e urgenza.

Per assolvere le funzioni assegnate, il Ministero della Difesa si avvale della struttura organizzativa centrale descritta nell'organigramma seguente.

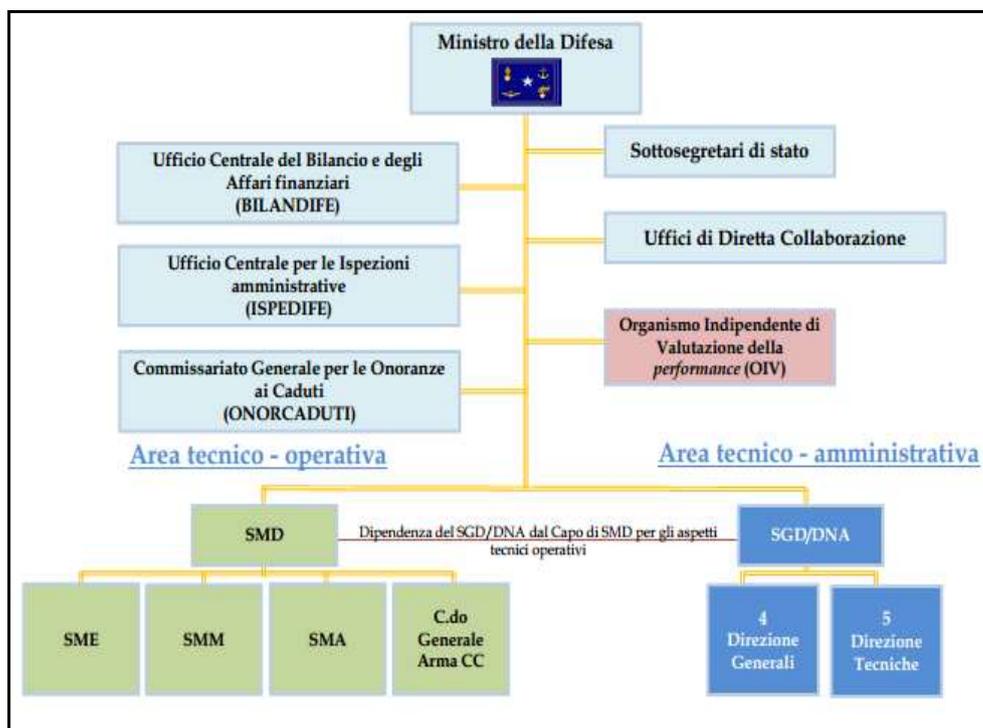


Fig. 6: Organigramma del Ministero della Difesa

¹⁶ Art. 89 del citato Codice di Ordinamento Militare.

La descrizione dell'organizzazione del Ministero della Difesa e delle articolazioni periferiche/territoriali sono illustrate in **Allegato 1**.

Nella figura seguente sono indicate le consistenze organiche del personale militare e civile della Difesa e le relative variazioni rispetto al precedente e.f..

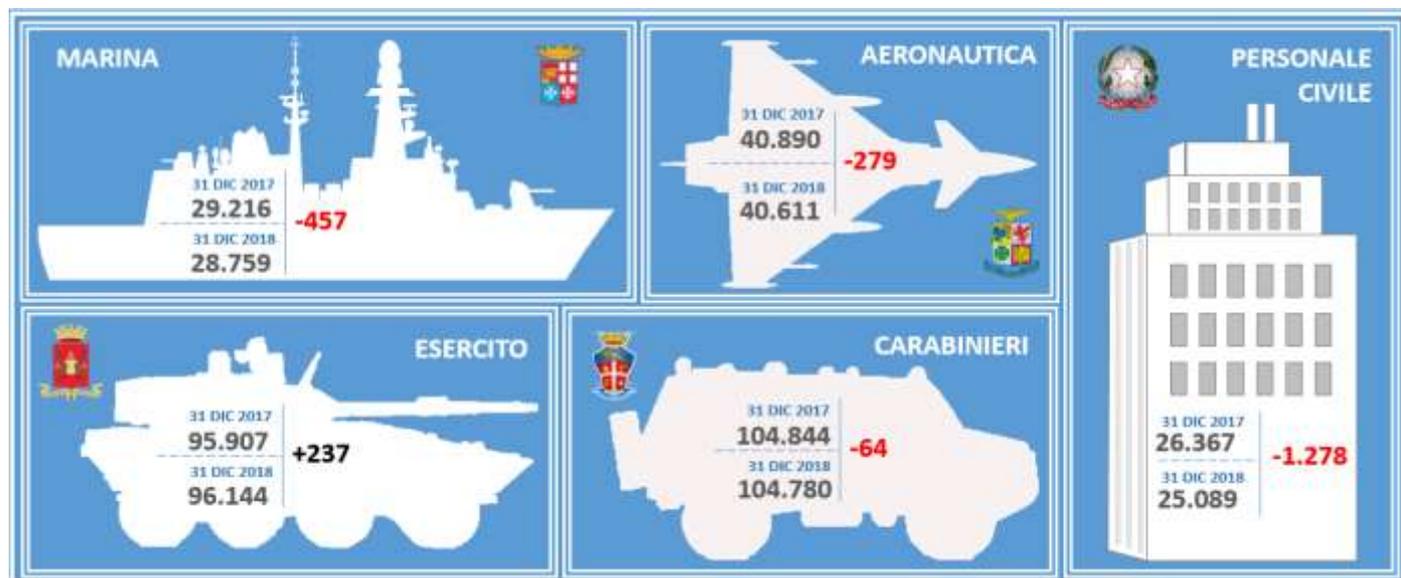


Fig. 7: Variazioni consistenze del personale militare e civile della Difesa

Nel corso del 2018, in aderenza a quanto previsto dalla L. n. 244/2012 e dal discendente D.Lgs. n. 8/2014, le Forze Armate hanno complessivamente ridotto i propri effettivi di 499 militari. A ciò si aggiunge la contrazione di 64 Carabinieri¹⁷ e 1.278 civili¹⁸. Nel dettaglio, è stata rilevata una riduzione complessiva del personale di Marina e Aeronautica mentre per l'Esercito, la diminuzione del personale in servizio permanente è stata compensata da un incremento, rispetto all'anno precedente, dei reclutamenti dei volontari in ferma annuale.

La prospettiva di un costante ridimensionamento organico nel corso dei prossimi anni se, da un lato, offre l'opportunità di pervenire ad un più funzionale bilanciamento tra i diversi settori di spesa (personale, esercizio, investimento), dall'altro impone un'attenta gestione di tale processo, al fine di limitarne l'impatto sulla capacità operativa dello Strumento Militare, in relazione anche all'inevitabile invecchiamento della componente umana.

In merito ai servizi erogati dal Dicastero, è opportuno evidenziare che le funzioni attribuite al Ministero Difesa, ai sensi del D.Lgs. n. 300/1999 e del D.Lgs. n. 66/2010, si esplicano in favore della collettività nazionale in modo indistinto e sono solo in parte residuale riconducibili ai servizi pubblici accessibili a domanda individuale¹⁹.

¹⁷ Dato inclusivo dell'incorporamento del personale appartenente al disciolto Corpo Forestale dello Stato.

¹⁸ Alla stessa data, si evidenzia, quindi, un differenziale di n. 2.837 unità rispetto alla dotazione organica di 27.926 unità, determinata in attuazione del DPCM 22 gennaio 2013. Tale dotazione organica dovrà essere oggetto, ai sensi della citata L. n. 244/2012 e del D. lgs. n. 8/2014, di un'ulteriore graduale riduzione a n. 20.000 unità, da conseguirsi entro l'anno 2024. La consistenza di n. 25.089 unità al 31 dicembre 2018, non comprende il personale comandato da altre Amministrazioni: n. 9 Dirigenti di 2^a fascia; n. 53 unità di personale non dirigente (di cui n. 4 della prima area, n. 32 della seconda area e n. 17 della terza area). Non sono altresì inclusi n. 83 professori del comparto scuola che non sono ricompresi nella menzionata dotazione organica di cui al DPCM 22 gennaio 2013.

¹⁹ Così come definiti dalla delibera n. 5/2013 della CIVIT, ovvero come attività rivolte al pubblico e che soddisfano un interesse giuridicamente rilevante, direttamente riferibile ad un singolo soggetto omogeneo rispetto ad una collettività differenziata di utenti.

Ciò premesso, l'elenco dei servizi e i relativi *standard* qualitativi, identificati con il Decreto del Ministro della Difesa (DM) del 15 gennaio 2016 ²⁰ , seppure limitatamente rappresentativo dell'attività dell'Amministrazione, risulta completamente esaustivo delle tipologie esistenti proprio alla luce della considerazione che la missione del Ministero della Difesa svolge i propri effetti a vantaggio della intera collettività. Maggiori dettagli circa l'elenco completo dei servizi resi dall'Area T/O e dell'Area T/A e il numero degli utenti serviti, nel corso del 2018, sono riportati nel successivo paragrafo 7.2 "*Standard di qualità dei servizi*".

²⁰ Aggiornato con il DM dell'8 marzo 2018 e, successivamente, con il DM 4 aprile 2019.

2.3 Risorse, efficienza ed economicità

Come riportato nel Documento di Economia e Finanza e nella relativa nota di aggiornamento, lo scenario macroeconomico per il 2018 è stato caratterizzato da una crescita dell'economia meno diffusa e solida di quanto ipotizzato inizialmente, con un rallentamento del ciclo economico che ha contraddistinto, in particolare, i primi sei mesi dell'anno.

In tale quadro, particolare enfasi è stata data all'efficientamento della spesa pubblica, anche attraverso l'integrazione, introdotta con la riforma della legge contabile, della *spending review* all'interno del ciclo di programmazione economico finanziaria.

L'intento è quello di rafforzare l'approccio di tipo *top down* della programmazione economico finanziaria e di ancorare le proposte allocative dei Ministeri a specifici obiettivi assegnanti preventivamente a ciascuna Amministrazione. In questo modo si offre un incentivo ad operare la valutazione in termini alternativi tra il finanziamento delle attività "storiche" e le nuove esigenze di spesa, favorendo un meccanismo di riallocazione delle risorse tra i diversi interventi in relazione alla loro efficacia e/o alle priorità politiche del Governo.

Le risorse finanziarie a cui si fa riferimento nel prosieguo della Relazione sono tratte dalla "Nota Integrativa al Rendiconto Generale dello Stato 2018". Ciò premesso, si evidenzia che gli stanziamenti previsionali del Ministero della Difesa, per il conseguimento dei propri fini istituzionali, ammontavano a **20.968,91M€** (+699,76M€, +3,3 % rispetto al 2017); a consuntivo, gli stanziamenti, al lordo dei residui perenti reiscritti in bilancio, risultano pari a **24.044,49M€**²¹ (+1.268M€, +5,27 % rispetto al 2017), suddivisi per Missioni-Programmi di spesa come di seguito rappresentato:

Missione		Programma		Programmato (L.B.) M€	Stanziato (Consuntivo) M€	Impegnato M€	Pagato M€
5	Difesa e sicurezza del territorio	1	Approntamento e impiego Carabinieri per la difesa e la sicurezza	6.166,48	6.986,30	6.974,93	6.831,24
		2	Approntamento e impiego delle forze terrestri	4.988,83	5.919,83	5.857,07	5.736,98
		3	Approntamento e impiego delle forze navali	2.017,26	2.384,06	2.349,66	2.230,06
		4	Approntamento e impiego delle forze aeree	2.580,65	3.074,85	3.048,00	2.901,82
		6	Pianificazione generale delle FA e approvvigionamenti militari	3.697,37	4.182,71	4.063,57	3.015,86
18	Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente	17	Approntamento e impiego Carabinieri per la tutela forestale, ambientale e agroalimentare	450,1	547,36	545,39	529,12

²¹ Con un incremento pari a 3.075,58M€ rispetto allo stanziamento a LB.

32	Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	2	Indirizzo politico	48,07	25,64	24,41	24,22
		3	Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza	574,72	481,59	479,57	458,74
		6	Interventi non direttamente connessi con l'operatività dello strumento	445,43	442,15	457,43	448,9
Totale				20.968,91	24.044,49	23.800,03	22.176,94

Fig. 8: Ripartizione risorse per Missioni e Programmi di spesa

Le risorse allocate alla Difesa con la Legge di Bilancio 2018-2020, sostanzialmente stabili nel periodo di riferimento, hanno risentito di specifici interventi normativi che hanno ridotto le disponibilità finanziarie nell'esercizio 2018 per **43 M€**:

- articolo 1, comma 691 della Legge 27 dicembre 2017, n. 205, che richiama gli obiettivi di riduzioni di spesa per ciascun Ministero fissati dal DPCM 28 giugno 2017, che, per la Difesa, ammontano a **24 M€** per il 2018 e a 25 M€ a decorrere dal 2019;
- articolo 35 del Decreto legge 4 ottobre 2018, n. 113, convertito, con modificazioni, nella legge 1 dicembre 2018, n. 132, che prevede una riduzione di **5 M€ - a decorrere dal 2018** - per confluire in un apposito fondo, iscritto nello stato di previsione del M.E.F., volto a finanziare i decreti legislativi correttivi del provvedimento del riordino dei ruoli e delle carriere del personale delle Forze Armate e delle Forze di Polizia;
- articolo 26, comma 3, del Decreto legge 23 ottobre 2018, n.119, convertito, con modificazioni, nella legge 17 dicembre 2018, n. 136, recante "*Disposizioni urgenti in materia fiscale e finanziaria*", che ha previsto riduzioni delle dotazioni finanziarie (*di competenza e di cassa*) del Dicastero per **14 M€** per l'anno 2018.

Infine, occorre rilevare che, con riguardo alle tempistiche di afflusso delle risorse riferite alle Missioni Internazionali, gli interventi emendativi apportati con il D.L. 16 ottobre 2017, n. 148, al testo della legge 21 luglio 2016, n. 145 (*c.d. "Legge quadro"*), hanno consentito nel 2018 di mitigare in parte le criticità rilevate nel corso del 2017. Infatti, la possibilità di richiedere un'anticipazione pari al 75% delle risorse stanziata sul Fondo per le Missioni Internazionali, iscritto nello stato di previsione del M.E.F., ha permesso l'avvio delle attività connesse all'operatività dei Teatri senza pregiudicare gli stanziamenti ordinari di bilancio. Tuttavia, il frazionamento dell'annualità della proroga delle missioni internazionali, a causa, tra l'altro, dell'insufficienza di stanziamenti presenti sul Fondo, ha comportato la necessità di adottare due Delibere governative (*rispettivamente per nove e tre mesi*), con la conseguente ripetizione dell'*iter* parlamentare di autorizzazione e la dilatazione delle tempistiche di perfezionamento dei DPCM di ripartizione delle risorse. A tal proposito, si evidenzia che il secondo DPCM di ripartizione delle risorse si è perfezionato solo a marzo 2019. Proprio in tale contesto, le Commissioni parlamentari hanno rilevato e raccomandato la necessità di provvedere al finanziamento del Fondo per le missioni internazionali in un'unica soluzione, evitando il reperimento di risorse in corso d'anno.

In sintesi, il quadro finanziario nel suo complesso ha comunque determinato, in fase programmatica e gestionale, la necessità di adottare opportune “*strategie decisionali*”, volte ad assicurare il prioritario soddisfacimento degli impegni istituzionali e, in particolare, di quelli assunti in ambito internazionale, riducendo, di fatto, la possibilità di mantenere ad adeguati livelli di prontezza operativa gli assetti di non previsto impiego in operazioni.

In conclusione, il Ministero della Difesa, grazie ad un’attenta azione di controllo ed efficientamento della spesa, operata a tutti i livelli e ad un’oculata prioritizzazione delle esigenze, è sostanzialmente riuscito a conseguire, nel 2018, tutti gli obiettivi fissati in sede programmatica, ivi compresi quelli in materia di anticorruzione e di trasparenza, nel cui ambito ha dato seguito agli adempimenti previsti dalla normativa e dal Piano triennale di prevenzione della corruzione²², aggiornandone i contenuti, attualizzando la programmazione ed intensificando le funzioni di *audit*.

Nel 2018, il quadro giuridico-finanziario di riferimento del Dicastero è stato caratterizzato, principalmente, dalle norme riguardanti il completamento della riforma della struttura del bilancio dello Stato, in attuazione dell’articolo 40, comma 1, della legge 31 dicembre 2009, n. 196 (*Decreto legislativo 12 settembre 2018, n. 116 “Disposizioni integrative e correttive al d.lgs. 12 maggio 2016, n. 90*), con particolare riferimento alle previsioni relative alla riconduzione al regime della contabilità ordinaria delle 5 contabilità speciali attestata al Ministero della Difesa, sia nella forma della gestione diretta che tramite funzionari delegati di contabilità ordinaria.

Con DM (*M.E.F.*) in data 14 dicembre 2018 sono state emanate le disposizioni per la riconduzione al regime della contabilità ordinaria - *a decorrere dal 1° gennaio 2019* - delle gestioni operanti su contabilità speciali (*di cui all’art. 4, comma 2, del DPCM 8 febbraio 2017*), mantenendo l’operatività delle stesse, fino al termine del 2019, per le sole “*regolazioni contabili*”.

A tale scopo, nell’ambito del Dicastero, è stato nominato un apposito Gruppo di Lavoro con il compito di individuare le soluzioni normative, regolamentari ed organizzative afferenti alle nuove procedure di programmazione finanziaria, di spesa e di *procurement* in ambito Difesa.

In tale contesto, è stata costituita la Direzione di Amministrazione Generale della Difesa (*D.A.Ge.D.*)²³, con lo scopo di ottimizzare la gestione amministrativa del bilancio presso le Strutture centrali e periferiche del Dicastero, coadiuvando il Segretariato Generale della Difesa nelle sue precipue competenze di indirizzo e di alta consulenza tecnico-amministrativa.

Con riguardo agli aspetti organizzativi del Dicastero, si rileva che nel 2018 sono proseguiti i processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione avviati nei precedenti anni.

²² Approvato dal Ministro della Difesa in data 31 gennaio 2018.

²³ L’art. 2195 *quater* del C.O.M., introdotto dall’articolo 10 del decreto-legge 23 ottobre 2018, n. 119, convertito, con modificazioni, nella legge 17 dicembre 2018, n. 136, nell’istituire la D.A.Ge.D., quale organo deputato alla gestione della contabilità speciale unica della Difesa, prevede che questa si costituisca a seguito della riconfigurazione della Direzione di amministrazione interforze (*DIRAMINTER*), ereditando, pertanto, le ulteriori competenze, funzioni e responsabilità non afferenti alla gestione del denaro in contabilità speciale attribuite dalla normativa vigente a tale Organismo.

Tale processo di riordino, improntato a massimizzare l'efficienza e preservare l'efficacia dello Strumento Militare, oltre che al riequilibrio dei settori di spesa:

- è tracciato dalla legge delega n. 244/2012 e dai discendenti decreti legislativi²⁴;
- prevede, di fatto, una contrazione delle dotazioni di personale delle Forze Armate e del personale civile della Difesa e la corrispondente riduzione dell'assetto strutturale attraverso interventi di soppressione, accorpamento e riorganizzazione delle strutture operative, logistiche e formative, territoriali e periferiche, nonché di unificazione in ottica interforze;
- si ispira sostanzialmente alla semplificazione organizzativa, alla riduzione dei livelli gerarchici e al maggiore accentramento delle loro funzioni, alla standardizzazione organizzativa tra le Forze Armate, alla riduzione del numero delle infrastrutture e dei sedimi della Difesa anche attraverso la co-ubicazione di più Enti;
- consentirà di realizzare, entro il 31 dicembre 2019, una contrazione strutturale complessiva delle Forze Armate non inferiore al 30%, senza aggravio di spesa per la finanza pubblica.

Difatti, con tale intervento, si è definito un programma che prevede complessivamente 374 provvedimenti di riduzione, di cui 167 soppressioni e 207 riorganizzazioni che interessano le tre Forze Armate nell'ambito delle loro strutture di vertice, operative, logistiche, formative, territoriali e infrastrutturali;

Ai provvedimenti di cui sopra, intervenenti sulle strutture organizzative di Esercito, Marina e Aeronautica, si aggiungono, benché "extra programma di riduzione", i provvedimenti adottati dall'Arma dei Carabinieri e nell'ambito dell'Area Tecnico-Operativa Interforze.

Nello specifico, i provvedimenti adottati dall'Arma dei Carabinieri afferiscono agli assetti di Polizia Militare presso Comandi/Enti delle Forze Armate e discendono dagli sviluppi ordinativi che interessano le strutture organizzative di Esercito, Marina e Aeronautica. Di contro, i provvedimenti adottati in ambito Area Tecnico-Operativa Interforze rispondono, in forma proattiva, alla riduzione del personale introdotta dalla *Spending Review* e dalla L. 244/2012 (da 190.000 a 150.000 unità entro il 31 dicembre 2024).

Durante l'anno 2018, le Forze Armate hanno posto in essere ben 112 provvedimenti di soppressione/riconfigurazione, di cui 2 previsti dal citato programma e 110 provvedimenti compensativi/integrativi "extra programma" derivanti da successivi studi di razionalizzazione organizzativa condotti dagli Stati maggiori di Esercito, Marina e Aeronautica. A questi si aggiungono gli 11 provvedimenti "extra programma di riduzione" riguardanti le strutture dell'Area Tecnico-Operativa Interforze.

Nel periodo transitorio, il citato D.Lgs. n. 66/2010²⁵ (come modificato dal D.Lgs. n. 8/2014) individua una procedura per la determinazione dell'entità dei risparmi con la predisposizione annuale di apposito Decreto

²⁴ L'esercizio della delega è stato attuato attraverso l'adozione di due decreti legislativi, riguardanti rispettivamente la riduzione del personale militare e civile (D.Lgs. 28 gennaio 2014 n. 8) e quella dell'assetto strutturale e organizzativo delle Forze armate (D.Lgs. 28 gennaio 2014 n. 7), entrambi successivamente modificati dal D.Lgs. 26 aprile 2016, n. 91, recante "Disposizioni integrative e correttive ai decreti legislativi 28 gennaio 2014, n. 7 e 8, adottate ai sensi dell'articolo 1, comma 5, della legge 31 dicembre 2012, n. 244".

²⁵ L'art. 2207 stabilisce che, sino al 31 dicembre 2024, le dotazioni organiche del personale ufficiali, sottufficiali, volontari in servizio permanente e volontari in ferma prefissata dell'Esercito italiano, della Marina militare e dell'Aeronautica militare sono annualmente determinate, secondo un andamento delle consistenze del personale in servizio coerente con l'evoluzione degli oneri indicati nell'art. 582 e nel rispetto della ripartizione indicata nell'art. 799, con DM della Difesa, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze e con il Ministro per la pubblica Amministrazione e l'innovazione.

del Ministro della Difesa, di concerto con i Ministri dell'Economia e delle Finanze e per la Funzione Pubblica.

In tale ambito, sulla base delle relazioni tecniche predisposte per i decreti interministeriali relativi ai decorsi anni 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 e 2018, sono stati individuati i risparmi riepilogati nella sottostante tabella, che risultano in linea con gli obblighi imposti di riduzione delle spese per il personale.

In particolare si sottolinea che, con il provvedimento relativo all'anno 2016, è stato fissato l'organico in 170.000²⁶. Per le ulteriori riduzioni rispetto a tale livello trovano applicazione le disposizioni di cui all'art. 4 della L. n. 244/2012, in base al quale *“le risorse recuperate a seguito del processo di revisione dello strumento militare sono destinate al riequilibrio dei principali settori di spesa del Ministero della Difesa”*.

Provvedimento	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Riduzione a mente dell'art. 2, c. 3, del D.L. n. 95/2012 convertito con modificazioni dalla L. n. 132/2012	8.991.005	76.057.796	133.473.449	57.028.053	150.851.724	150.851.724
Riduzione delle risorse prevista a mente dell'art. 1, c. 373, della L. n. 190/2014 (legge stabilità 2015)	-	-	62.302.191	89.737.533	89.926.984	89.659.600
Risparmi calcolati a mente dell'art. 11, c. 5 del D.Lgs n. 94/2017 (50% destinati al riordino dei ruoli – 50% su appositi fondi da ripartire con Decreto del Ministro dell'Economia e delle Finanze su proposta del Ministro della Difesa)	-	-	-	-	145.000.000	145.000.000
Risparmi ai sensi dell'articolo 4 comma 1 lettere c) e d) della Legge n. 244 del 31/12/2012; a seguito del processo di revisione dello strumento militare, destinate al riequilibrio dei principali settori di spesa, da ripartire con decreto del Ministro dell'economia e delle finanze su proposta del Ministro della difesa.	-	-	-	-	-	94.499.694

Fig. 9 Tabella risparmi nel settore del personale militare

²⁶ Il DPCM, in data 11 gennaio 2013, ha ridefinito i volumi organici complessivi dell'Esercito, della Marina e dell'Aeronautica in 170.000 unità, da raggiungere entro il 2016.

**MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA *PERFORMANCE*
ORGANIZZATIVA**



3.1 Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti

Il bilancio della Difesa è storicamente caratterizzato dall'afflusso, e.f. durante, di risorse integrative che, ancorché essenziali ai fini del sostentamento dello Strumento Militare, risultano percentualmente rilevanti, soprattutto per il settore Esercizio e quindi determinanti in termini di *performance* e di livello di *output* realizzato. Fra tali risorse, la voce preponderante attiene agli stanziamenti relativi al finanziamento delle operazioni militari di pace "Fuori Area". A partire dalla programmazione strategica 2018, i valori *target* sono stati fissati coerentemente con gli impegni assunti e programmati in sede politico-strategica (c.d. "consuntivo ipotizzato", così come previsto dalla GAB 2013²⁷), prescindendo dalla tempistica di afflusso dei finanziamenti.

Ciò premesso, al 31 dicembre, molti degli indicatori di *performance* utilizzati per la misurazione di ciascun obiettivo hanno registrato valori superiori rispetto ai *target* fissati ad inizio e.f.. In termini generali, la rimodulazione dei valori *target* è stata valutata dagli organi programmatori²⁸ (OP), in via del tutto strettamente necessaria e prioritaria, solo in occasione del monitoraggio intermedio (30.06.2018), in ragione delle risorse finanziarie aggiuntive di presumibile afflusso entro la conclusione dell'e.f..

Per quanto concerne gli scostamenti più significativi, appare utile evidenziare che:

- gli obiettivi relativi al settore "investimento", ovvero l'OBS002 "Garantire il sostegno e l'ammodernamento, nonché l'adeguamento tecnologico della componente CARABINIERI" e l'OBS010 "Garantire l'ammodernamento, il rinnovamento ed il sostegno delle capacità e i programmi di ricerca finalizzati all'adeguamento tecnologico dello Strumento Militare", presentano una marcata flessione nel "grado di avanzamento dei contratti in esecuzione" in termini di volume complessivo di pagamenti effettuati²⁹;
- l'OBS014 "Miglioramento della capacità di attuazione delle disposizioni legislative del Governo", connesso con l'adozione di provvedimenti attuativi di disposizioni legislative, ha risentito delle variabili legate al "cambio di governo" e, dunque, di indirizzo politico;
- l'OBS015 "Assicurare il supporto al Ministro in materia finanziaria, giustizia militare, controlli amministrativi, assistenza spirituale, onoranze ai Caduti; supportare finanziariamente la cooperazione internazionale e la gestione delle risorse umane" presenta alcuni fattori di criticità, in quanto il livello di *performance* conseguito risulta negativamente condizionato dai risultati registrati dell'ITP, comune a tutte le amministrazioni.

²⁷ La GAB 2013 è la direttiva interna al Ministero della Difesa che regola le procedure interne di formazione del Bilancio della Difesa ed il suo esercizio.

²⁸ Gli Organi Programmatori sono tutti gli Enti della Difesa a cui è affidata la competenza di pianificare, ripartire e seguire l'andamento delle risorse finanziarie.

²⁹ Elaborati sulla base dei dati finanziari disponibili sui sistemi informativi del M.E.F. riferiti alle Missioni/programmi 5.1 e 5.6.

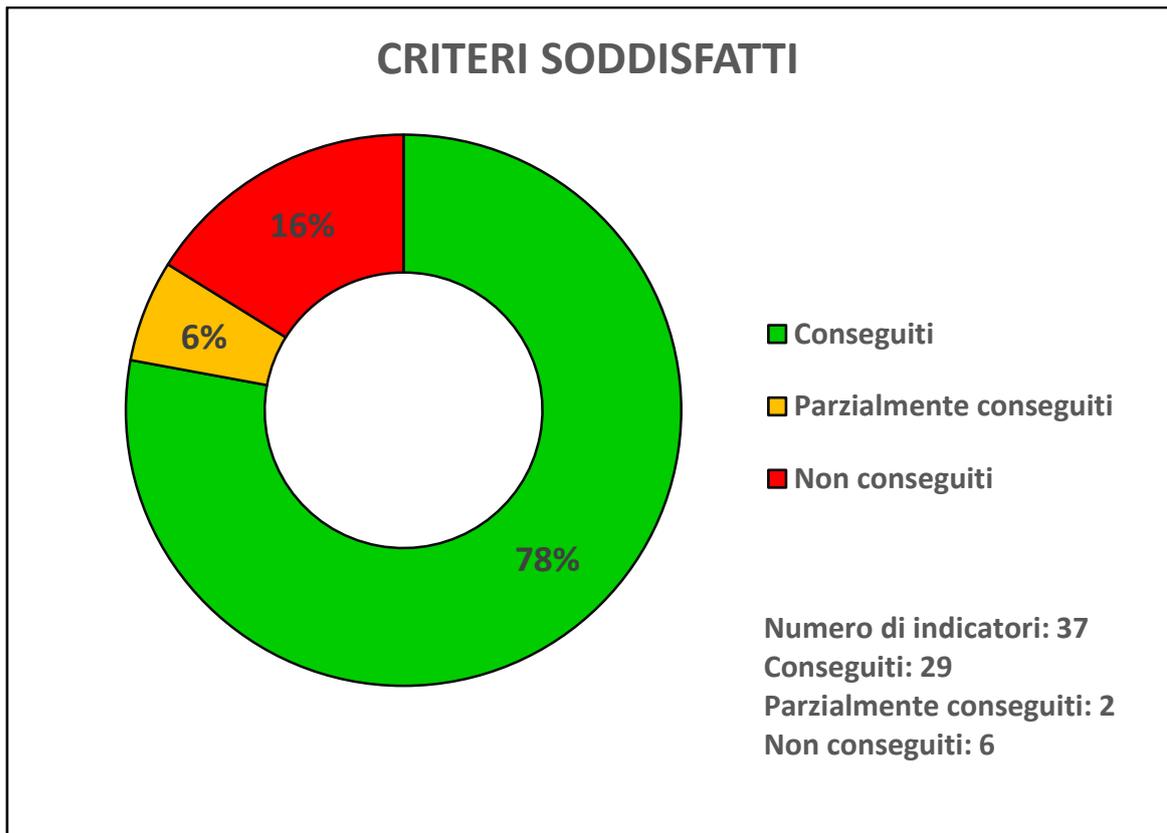


Fig. 10: Livello di conseguimento dei valori *target* di livello Obiettivi Specifici

Come meglio di seguito dettagliato, nel corso del 2018, la *performance* del Dicastero è risultata pressoché in linea con i risultati attesi e con la serie storica. Il 78% degli indicatori, individuati per misurare le prestazioni dell'Amministrazione, ha rilevato valori pienamente rispondenti ai *target* fissati e l'Indice di Realizzazione Finanziaria complessivo, ovvero il livello di impegno degli stanziamenti, si è attestato, a consuntivo, al 98,98%.

Nei seguenti paragrafi sono presentati, nel dettaglio, i risultati di *performance* conseguiti dall'AD nel corso dell'e.f..

3.2 Albero della *performance*

Tra le peculiari finalità del Piano della *performance* vi è quella di assicurare la “comprensibilità” della rappresentazione della *performance* del Ministero. Attraverso il 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. Ciò rende esplicita e comprensibile la *performance* attesa, ossia il contributo che l’Amministrazione intende apportare, attraverso la propria azione, al soddisfacimento dei bisogni della collettività. L’albero della *performance* è, in sostanza, la mappa logica che rappresenta, all’interno del disegno strategico complessivo, i legami che intercorrono tra le aree strategiche, gli obiettivi e i Programmi Operativi. È 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 del 2010, per cui, allo scopo di contemperare i requisiti di pubblicità e trasparenza derivanti dalla normativa vigente con le esigenze correlate alla specificità delle funzioni istituzionali svolte, il Piano della *performance* del Ministero della Difesa è impostato in modo da consentire totale visibilità a livello di PP ed OBS, limitando, invece, al solo ambito interno le informazioni di dettaglio riferite agli Obiettivi Operativi (OBO) e Programmi Operativi (PO), al fine di tutelare quelle informazioni che sono sensibili, sebbene non classificate in senso stretto. L’architettura della programmazione strategica del Ministero della Difesa, in accordo con il Piano della *performance* e con gli obiettivi complessivi del Governo, è stata sviluppata, anche per l’e.f. 2018, secondo le direttrici principali delle già citate tre PP (o aree strategiche). Per migliorare la rappresentazione e la leggibilità dell’albero della *performance*, è stato impiegato uno specifico codice colore che rappresenta i livelli di *performance* raggiunti al termine dell’e.f., valutati in termini di “**Indice di Realizzazione Fisica**”³⁰ (inteso come la media ponderata del livello di realizzazione dei PO sottostanti a ciascun OBS); in particolare:

- 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 (risultato inferiore al 60% del valore *target*).

Scala cromatica di rappresentazione del valore rilevato in relazione al valore *target*

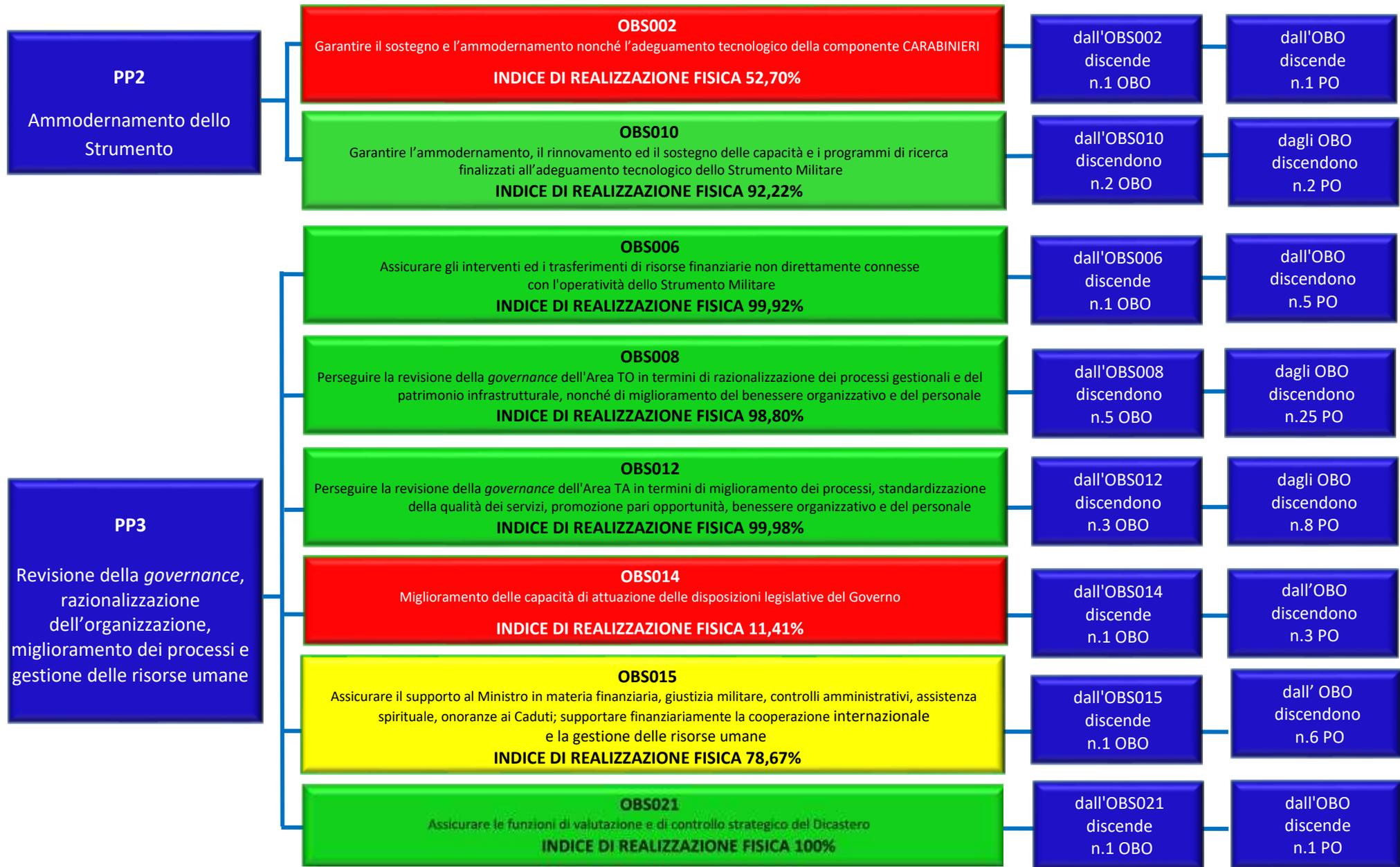


³⁰ L'Indice di Realizzazione Fisica dell'OBS è determinato per il 70% dal raggiungimento dei *target* fissati per ciascuno degli indicatori ad esso associati e per il restante 30% dalla media pesata dell'Indice di Realizzazione Fisica dei subordinati OBO.



Fig. 11: Albero della performance PP1

Fig. 12: Albero della performance PP2 e PP3



3.3 Obiettivi specifici (triennali)

La Difesa, grazie ad un'attenta azione di controllo ed efficientamento della spesa, operata a tutti i livelli e ad un'oculata prioritizzazione delle esigenze, è sostanzialmente riuscita a conseguire - nel 2018 - quasi tutti gli obiettivi fissati in sede programmatica, ivi compresi quelli in materia di anticorruzione e di trasparenza, nel cui ambito ha dato seguito agli adempimenti previsti dalla normativa e dal Piano triennale di prevenzione della corruzione.

Di seguito viene riportato un prospetto sintetico di ciascuno degli Obiettivi Specifici (OBS) presenti nel Piano della *performance* e, per ognuno di essi, è indicato il grado di realizzazione. Per agevolare la leggibilità, ogni obiettivo specifico è stato valorizzato attraverso opportune schede di sintesi in Allegato 2.

Descrizione Obiettivo	Risorse Finanziarie in €	Indicatori	Target	Valore Consuntivo Indicatori	Grado di Raggiungimento Obiettivo
OBS 001 Assicurare l'impiego operativo della componente CARABINIERI	6.908.136.061,00	Grado di soddisfazione espresso dai cittadini sui servizi erogati dall'Arma	≥ 74,50%	87,17%	96,77%
		Persone ed automezzi d'interesse operativo sottoposti a controllo	≥32.718.849	30.328.304	
		Servizi preventivi per l' <i>Homeland Defense Security</i>	≥4.395.069	4.317.557	
OBS 002 Garantire il sostegno e l'ammodernamento nonché l'adeguamento tecnologico della componente CARABINIERI	78.168.611,00	Grado di avanzamento dei contratti in esecuzione rispetto ai corrispondenti cronoprogrammi	≥ 95%	48,33	52,70%
OBS 003 Assicurare l'impiego operativo dello Strumento Militare (componente TERRESTRE)	5.919.828.690,00	<i>Task Force</i> impiegate/potenzialmente impiegabili rispetto ai parametri di riferimento	≥ 70,20%	79,38%	99,90%
		Attività esercitativa/addestrativa (gg x persona) rispetto ai parametri di riferimento	≥ 49,50%	55,22%	
		Prontezza Operativa di Reparti/Unità	≥ 61,20%	67,00%	

Descrizione Obiettivo	Risorse Finanziarie in €	Indicatori	Target	Valore Consuntivo Indicatori	Grado di Raggiungimento Obiettivo
OBS 004 Assicurare l'impiego operativo dello Strumento Militare (Componente ,MARITTIMA)	2.384.060.911,00	UU.NN. della Squadra Navale impiegate/potenzialmente impiegabili rispetto ai parametri di riferimento	≥ 74,00%	76,36%	99,55%
		Ore di moto svolte rispetto ai parametri di riferimento	≥ 79,00%	77,62%	
		Prontezza Operativa di Reparti/Unità	≥ 61,00%	69,36%	
OBS005 Assicurare l'impiego operativo della Strumento Militare (Componente AEREA)	3.074.853.415,00	<i>Air Task Group</i> impiegati/potenzialmente impiegabili rispetto ai parametri di riferimento	≥60,00%	82,26%	98,50%
		Ore di volo svolte rispetto ai parametri di riferimento	≥75,00%	79,06%	
		Prontezza Operativa di Reparti/Unità	≥73,00%	72,42%	
OBS 006 Assicurare gli interventi e i trasferimenti di risorse finanziarie non direttamente connessi con l'operatività dello Strumento Militare.	442.148.089,00	Grado di definizione dei procedimenti per speciale elargizione	≥70,00%	95,79%	99,92%
OBS 007 Assicurare la funzione di comando e controllo per l'impiego dello Strumento Militare ed il supporto tecnico-amministrativo dello Strumento Militare	1.608.779.997,00	Persone ed automezzi sottoposti a controllo (Operazioni nazionali)	≥54.752	273.940	98,95%
		Progetti CIMIC (Cooperazione Civile-Militare) realizzati nei Teatri Operativi	=2.100.000	2.099.775,11	
		Volume medio di militari impiegato nelle Operazioni nazionali	=7.050	7.232	
		Volume medio di personale impiegato nei Teatri Operativi	=6.428	6.309	

Descrizione Obiettivo	Risorse Finanziarie in €	Indicatori	Target	Valore Consuntivo Indicatori	Grado di Raggiungimento Obiettivo
OBS 008 Perseguire la revisione della <i>governance</i> dell'Area Tecnico Operativa in termini di razionalizzazione dei processi gestionali e del patrimonio infrastrutturale, nonché di miglioramento del benessere organizzativo e del personale	1.766.975,00	Indice di efficienza parco alloggiativo	≥60,00%	67,12%	98,80%
		Indice di soddisfazione delle esigenze alloggiative	≥20,00%	30,49%	
OBS 010 Garantire l'ammodernamento, il rinnovamento ed il sostegno delle capacità e i programmi di ricerca finalizzati all'adeguamento tecnologico dello Strumento Militare	2.491.045.741,00	Grado di avanzamento dei contratti in esecuzione rispetto ai corrispondenti cronoprogrammi	≥95%	89,63%	92,22%
		Grado di realizzazione delle imprese programmate in alta priorità	≥90,00%	79,10%	
OBS 012 Perseguire la revisione della <i>governance</i> dell'Area Tecnico Amministrativa in termini di miglioramento dei processi, standardizzazione della qualità dei servizi, promozione pari opportunità, benessere organizzativo e del personale	81.117.214,00	Grado medio di raggiungimento dello standard di qualità dei servizi	=100,00%	100,00%	99,98%
		Tasso di occupazione dei servizi socio educativi per l'infanzia messi a disposizione dall'Amministrazione Difesa	≥95,00%	95,20%	
		Grado di definizione dei procedimenti di equo -indennizzo	≥40,00%	100,00%	
OBS 014 Miglioramento delle capacità di attuazione delle disposizioni legislative del Governo	24.250.203,00	Grado di adozione dei provvedimenti attuativi previsti dalle disposizioni legislative con concerti e/o pareri.	≥ 50,00%	16,70%	11,41%
		Grado di adozione dei provvedimenti attuativi previsti dalle disposizioni legislative senza concerti e/o pareri.	≥ 50,00%	0,00%	
		Capacità attuativa entro i termini di scadenza dei provvedimenti adottati	=100,00%	0,00%	
		Capacità di riduzione dei provvedimenti in attesa	=100,00%	0,00%	

Descrizione Obiettivo	Risorse Finanziarie in €	Indicatori	Target	Valore Consuntivo Indicatori	Grado di Raggiungimento Obiettivo
OBS 015 Assicurare il supporto al Ministro in materia finanziaria, giustizia militare, controlli amministrativi, assistenza spirituale, onoranze ai Caduti; supportare finanziariamente la cooperazione internazionale e la gestione delle risorse umane	481.585.438,00	Ispezioni per il controllo di regolarità amministrativa e contabile e sull'osservanza del PTPC72 (nr.)	≥90,00	103,00	78,67%
		Volume di risorse finanziarie associate alle Unità Organizzative oggetto di ispezione	≥720.000.000,00	2.968.243.812,00	
		Indicatore di Tempestività dei Pagamenti	≤0,00	68,81	
		Indice di completezza e conformità della Sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale Difesa	=100,00%	99,21%	
OBS 016 Assicurare il concorso dell'Arma dei Carabinieri per la tutela del territorio, dell'ambiente e per la salvaguardia della biodiversità	547.360.429,00	Persone ed automezzi sottoposti a controllo per la tutela dell'ambiente, della fauna e della flora	≥ 532.730	693.619	100,00%
		Servizi preventivi per la difesa agroambientale e la sicurezza alimentare	≥ 6.488	10.205	
		Volume di attività svolta in attuazione di convenzioni internazionali in materia ambientale	= 100,00%	100%	
OBS 021 Assicurare le funzioni di valutazione e di controllo strategico del Dicastero	1.387.553,00	Tempestività nell'adozione degli atti di indirizzo politico e dei documenti di competenza afferenti alla valutazione ed al controllo strategico	≤0	0,00%	100,00%

3.4 Obiettivi e piani/programmi operativi annuali

Nel corso dell'anno, è stata sostanzialmente conseguita la maggioranza degli Obiettivi Operativi previsti dal Piano della *performance* (19 OBO raggiunti, 2 OBO parzialmente raggiunti e 2 OBO non hanno conseguito il *target* previsto su 23 OBO complessivi), come rappresentato nella figura seguente.

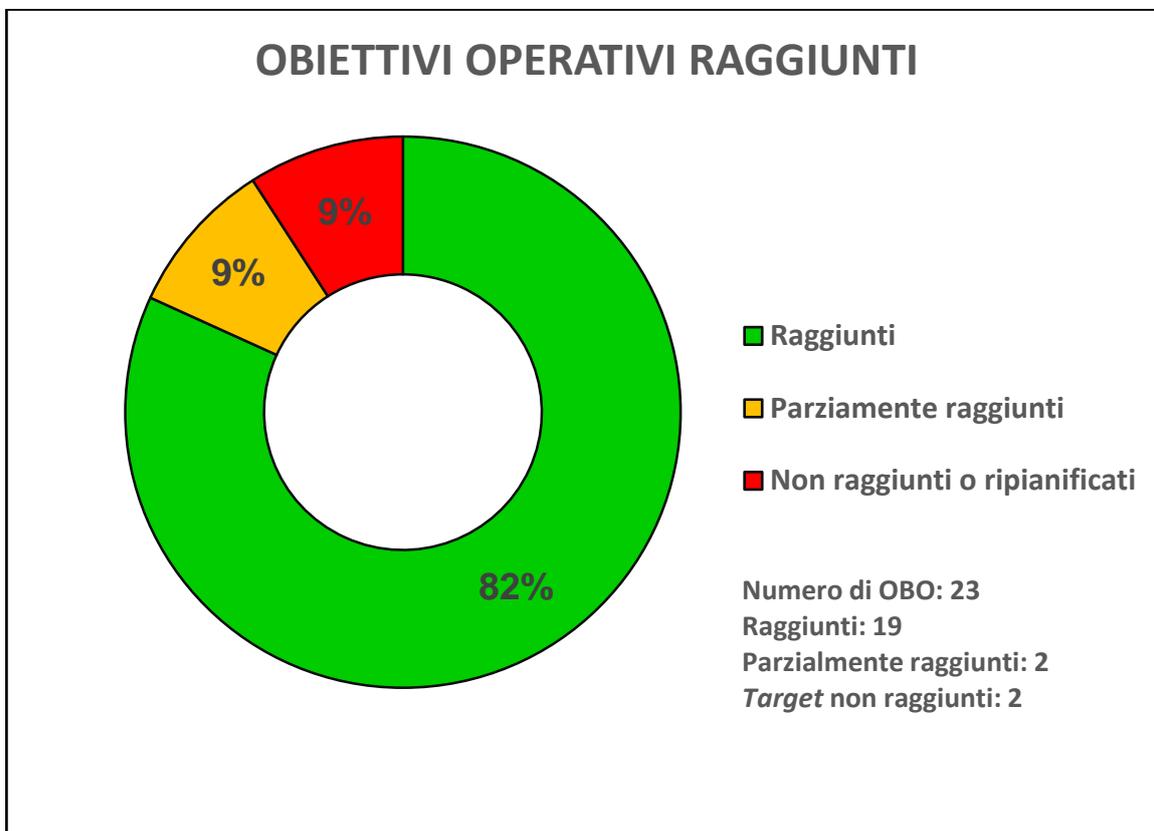


Fig. 13: Obiettivi Operativi raggiunti

Di seguito l'elenco dettagliato degli OBO, suddivisi in base agli OBS a cui sono attestati, ed il relativo Indice di Realizzazione Fisica.

OBS	OBO		Realizzazione Fisica
OBS001		Assicurare l'impiego operativo della componente CARABINIERI	
	OB01	Approntamento e impiego dell'Arma dei CC per i compiti militari e per quelli di ordine pubblico	93,47
OBS002		Garantire il sostegno e l'ammodernamento nonché l'adeguamento tecnologico della componente CARABINIERI	
	OB01	Sviluppo programmi d'investimento finalizzati a potenziare l'Arma dei Carabinieri	56,98
OBS003		Assicurare l'impiego operativo dello Strumento Militare (Componente TERRESTRE)	
	OB01	Assicurare l'approntamento dello Strumento Terrestre	99,68
OBS004		Assicurare l'impiego operativo dello Strumento Militare (Componente NAVALE)	
	OB01	Assicurare l'approntamento dello Strumento Marittimo	99,51
OBS005		Assicurare l'impiego operativo dello Strumento Militare (Componente AEREA)	
	OB01	Assicurare l'approntamento dello Strumento Aereo	95,93
OBS006		Assicurare gli interventi ed i trasferimenti di risorse finanziarie non direttamente connesse con l'operatività dello Strumento Militare	
	OB01	Interventi e trasferimenti di risorse finanziarie	99,74
OBS007		Assicurare la funzione di comando e controllo per l'impiego dello Strumento Militare ed il supporto tecnico amministrativo dello strumento militare	
	OB01	Attività CHOD e attività CINC	99,04
	OB02	Assicurare gli approvvigionamenti comuni a supporto dell'area Tecnico Operativa	100,00
	OB03	Assicurare il coordinamento generale dell'Area Tecnico Amministrativa	98,35
OBS008		Perseguire la revisione della governance dell'Area Tecnico Operativa in termini di razionalizzazione dei processi gestionali e del patrimonio infrastrutturale, nonché di miglioramento del benessere organizzativo e del personale	
	OB04	Assicurare la gestione del patrimonio alloggiativo della Difesa	98,34
	OB05	Razionalizzazione del patrimonio infrastrutturale	80,15
	OB12	Sovrintendere al processo di razionalizzazione organizzativa delle Forze Armate (L.244/2012)	97,69
	OB13	Sovrintendere al programma di dismissione degli alloggi di servizio	98,99
	OB14	Sovrintendere al processo di razionalizzazione del personale militare (L.244/2012)	100,00
OBS010		Garantire l'ammodernamento, il rinnovamento ed il sostegno delle capacità e i programmi di ricerca finalizzati all'adeguamento tecnologico dello Strumento Militare	
	OB01	Sviluppare programmi d'investimento per l'ammodernamento, rinnovamento e sostegno dello Strumento	88,77
	OB03	Valutazione ed indirizzo dell'attività di ricerca tecnologica nel settore della Difesa	100,00
OBS012		Perseguire la revisione della governance dell'Area Tecnico Amministrativa in termini di miglioramento dei processi, standardizzazione della qualità dei servizi, promozione pari opportunità, benessere organizzativo e del personale	
	OB01	Monitoraggio degli standard di qualità dei Servizi	100,00
	OB07	Assicurare l'indirizzo dell'Area T.A.	100,00
	OB08	Gestione e assistenza del personale e organizzazione servizi socio educativi per la prima infanzia	99,82
OBS014		Miglioramento della capacità di attuazione delle disposizioni legislative del Governo	
	OB01	Assicurare il funzionamento degli Uffici di diretta collaborazione del Ministro	18,55
OBS015		Assicurare il supporto al Ministro in materia finanziaria, giustizia militare, controlli amministrativi, assistenza spirituale, onoranze ai Caduti; supportare finanziariamente la cooperazione internazionale e la gestione delle risorse umane	
	OB01	Assicurare i servizi e gli affari generali dell'Amministrazione Difesa	99,46
OBS016		Assicurare il concorso dell'Arma dei Carabinieri per la tutela del territorio, dell'ambiente e per la salvaguardia della biodiversità	
	OB01	Approntamento e impiego CC per tutela territorio, ambiente e salvaguardia biodiversità	100,00
OBS021		Assicurare le funzioni di valutazione e di controllo strategico del Dicastero	
	OB01	Assicurare le funzioni di valutazione e di controllo strategico del Dicastero	100,00

Fig. 14: Elenco degli Obiettivi Operativi e relativo indice di Realizzazione Fisica

Le motivazioni del mancato raggiungimento di alcuni *target* degli Obiettivi Operativi indicati sono dettagliate in **Allegato 2**.

3.5 Performance organizzativa complessiva

A partire dal 2018, la “programmazione strategica” derivante dal Piano della performance 2018-2020” del Ministero della Difesa è stata oggetto di una distinzione - a livello procedurale e di collazione dei dati - tra obiettivi specifici³¹ ed obiettivi di governance.

La rilevazione automatizzata dei dati finanziari, extracontabili e di andamento delle attività degli OBS, alla stregua dello scorso anno, è stata effettuata con l’ausilio del Sistema Informativo Finanziario dell’AD (SIFAD OBJ) gestito dallo Stato Maggiore della Difesa, quella relativa agli obiettivi di governance è stata sviluppata attraverso un applicativo simile direttamente gestito dall’Organismo indipendente di valutazione della performance (SIFAD OBG).

Tale distinzione concettuale è stata operata per rimarcare i riflessi finanziari associati agli OBS, a differenza degli OBG per i quali, invece, non vi sono, in maniera diretta e/o espressa, risorse specificatamente appostate sui capitoli di bilancio del Dicastero.

L’impostazione metodologica, sostanzialmente invariata rispetto al 2017, si incentra sulla corretta misurazione e valutazione dei risultati finali, salvaguardando la centralità della performance organizzativa e la dimensione strategica della pianificazione (attraverso il coinvolgimento di tutte le Unità organizzative aventi causa), l’utilizzo di metriche standardizzate e comprensibili a favore degli Elementi di Organizzazione interessati alla rilevazione, nonché promuovendo l’interazione con i sistemi di controllo di gestione interni.

Con riferimento all’evoluzione delle metriche e degli indicatori di diversa natura (realizzazione fisica, output o outcome) che - in aggiunta agli indicatori di realizzazione finanziaria - consentono di misurare in maniera più completa e significativa i livelli di performance conseguiti in termini di prodotti/servizi erogati e risultati, si evidenzia lo sviluppo della nuova filiera strategica del Piano della Performance per il triennio 2019-2021, nella quale è stata posta, alla luce delle non soddisfacenti risultanze del 2018, particolare attenzione alla misurazione/valutazione dell’attività contrattuale (imprese) per il programma di bilancio 5.1 “Approntamento e impiego Carabinieri per la difesa e la sicurezza” con l’introduzione dello specifico indicatore di risultato “Grado di realizzazione delle imprese programmate in alta priorità”³².

Dal punto di vista della definizione dei valori-obiettivo, si ritiene opportuno segnalare un più lineare processo di definizione dei target annuali. Infatti, a partire dall’e.f. 2018³³, i valori target programmati dall’AD non sono più suscettibili di rimodulazioni - come avveniva negli anni passati - nel corso dell’esercizio, sancendo di fatto una perfetta corrispondenza tra target “previsionali” e “finali” ed ipotizzando, sulla base di dati storicizzati, i volumi finanziari che presumibilmente saranno resi disponibili a fine esercizio (c.d. consuntivo ipotizzato). Ogni scostamento - di conseguenza - rispetto ai target attesi, necessita di un’adeguata spiegazione dei motivi/scelte gestionali che hanno condotto a tali risultati.

³¹ L’articolo 5 del D.Lgs. n. 150/2009, nel testo originario, citava il termine generico di “obiettivi” ed “obiettivi strategici”; con la modifica apportata dall’art. 3 del D.Lgs. n. 74 del 2017, è stato introdotto il concetto di “obiettivi specifici”.

³² L’indicatore evidenzia l’efficacia dell’azione tecnico/amministrativa rispetto alla programmazione iniziale e tiene conto anche di ulteriori nuove imprese finalizzate rispetto a quelle inizialmente programmate, evidenziando la capacità dell’A.D. di portare a termine anche la formalizzazione contrattuale non programmata.

³³ Come previsto nella Nota Tecnica n. 2 alla Circolare del M.E.F.-RGS n. 23 del 16 giugno 2017.

Inoltre, dall'analisi dell'andamento medio dei valori associati agli obiettivi - *alla data del 30 giugno 2018* - è emerso che il 90% circa degli indicatori (892 su 982) era in linea con il valore *target* fissato in sede programmatica. Ciò evidenzia la maturità dei processi di programmazione e misurazione della *performance* organizzativa della Difesa. Tuttavia, non sono ancora state risolte talune criticità relative ai metodi di rilevazione adottati dalle diverse articolazioni, risultando non ancora uniformi e coerenti; le rilevazioni (*ad esempio con riferimento all'ITP*) rischiano di generare risultati inattendibili per l'analisi, anomali per la misurazione della *performance* e, soprattutto, difformi dalla realtà su materie con rilevanti implicazioni sociali e mediatiche.

Infine, per quanto concerne la rilevazione del **contenzioso**, nel 2018 è stato attribuito uno specifico indirizzo di coordinamento del settore, per riuscire ad ottenere, attraverso una raccolta di dati sistematica ed organica, la dimensione complessiva del fenomeno, nonché il suo impatto per il Dicastero nei vari aspetti (*penali, civili e amministrativi*), cercando, tra l'altro, di promuovere la cultura della tutela del danno all'immagine, eventualmente arrecato dai comportamenti dei singoli appartenenti all'Amministrazione.

Con riferimento agli altri **Enti vigilati** della Difesa, è da segnalare, inoltre, che al fine di dare puntuale attuazione alla previsione normativa di cui all'art. 21, comma 1, del DPR n. 90/2010, nel 2018 è stata conclusa la ricognizione volta a verificare, presso i citati Enti, la presenza di eventuali strutture per la misurazione della *performance*.

Per quanto attiene alla valutazione della *performance* organizzativa dell'**Agenzia Industrie Difesa (AID)** - *sulla quale l'OIV esercita funzioni di controllo strategico* - il sistema di obiettivi e rispettivi indicatori è del tutto analogo a quello utilizzato per il Dicastero, con i dovuti adeguamenti - *principalmente nei collegamenti tra OBS e risorse economiche-finanziarie*³⁴; ai fini dei monitoraggi, infatti, occorre considerare che l'Agenzia soggiace alla normativa "*civilistica*" (*art. 2364 e art. 2423 e ss. c.c.*), rendendo possibile l'analisi dei risultati solo dopo l'approvazione dei "*bilanci consuntivi*" (*da maggio dell'anno successivo*). Solo nel monitoraggio finale, infatti, attraverso la comparazione tra i risultati conseguiti e le indicazioni preventive, si ha una compiuta misurazione della *performance* organizzativa delle singole *Business Unit* e dell'Agenzia nel suo complesso, che verrà posta a conoscenza del Vertice politico-amministrativo, quale aspetto essenziale della vigilanza svolta, della Dirigenza di *AID* e degli *stakeholders* esterni.

Occorre segnalare, infine, che è tuttora in corso l'aggiornamento annuale del "*Sistema di Valutazione della Performance*" del Dicastero che, opportunamente rivisitato, includendo le indicazioni di carattere metodologico segnalate dall'OIV nel corso dei lavori, potrà fornire un significativo contributo al miglioramento continuo dell'Amministrazione nella specifica materia.

³⁴ Per AID non si applica la sistematica contabile della legge n. 196/2009 né, di conseguenza, la rappresentazione mediante le Note Integrative (*alla legge di bilancio ed al rendiconto generale*).

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI



4.1 Obiettivi individuali

La valutazione della *performance* individuale costituisce per il Dicastero una leva di azione importante per i processi di miglioramento ed aggiornamento del personale, in armonia con l'indirizzo politico volto ad assicurare l'accesso ad una formazione costante e progressiva del personale civile ed alla valorizzazione delle competenze già acquisite, anche con l'obiettivo di esplorare nuove possibilità di impiego, in linea con le sfide e i cambiamenti che la Pubblica Amministrazione si troverà ad affrontare nei prossimi anni.

La valutazione della *performance* individuale del personale civile del Ministero della difesa si è svolta, anche nel 2018, in aderenza a quanto stabilito nei due Sistemi di valutazione di riferimento, uno per il personale dirigente e uno per il personale delle aree funzionali:

il "Sistema di misurazione e di valutazione della *performance* individuale del personale dirigenziale", approvato con D.M. in data 29 settembre 2016;

il "Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale delle aree funzionali" approvato con D.M. in data 10 novembre 2015.

Peraltro, nel 2018, si è svolto un complesso lavoro istruttorio che ha coinvolto tutte le articolazioni del Dicastero, nonché le organizzazioni sindacali rappresentative del personale civile, per l'aggiornamento dei Sistemi di valutazione vigenti, ivi incluso il Sistema di valutazione della *performance* organizzativa. Il processo, ancora in corso, di revisione dei Sistemi ha rappresentato un'occasione di riflessione sulle peculiarità dell'applicazione delle procedure di valutazione nella realtà del Ministero della difesa, in particolare avuto riguardo alla compresenza di personale, civile e militare, che agisce in veste di valutatore e valutato, appartenente a due differenti ordinamenti³⁵.

Più nel dettaglio, con riguardo agli esiti del procedimento di valutazione del personale, si illustrano di seguito gli elementi di informazione di maggior rilievo.

Con riferimento al personale dirigenziale, quasi totalmente impiegato nell'area Tecnico-Amministrativa del Dicastero, in data 31 gennaio 2018, si è pervenuti - in coincidenza dell'adozione del Piano della *performance* 2018-2020 da parte del Ministro *pro tempore* - alla formale approvazione delle schede individuali, recanti gli obiettivi/comportamenti di *performance* per il 2018, di n. 9 dirigenti civili con incarico di livello generale interessati. Dopo la notifica di tali schede ai dirigenti in questione, gli stessi, "a cascata", hanno proceduto al medesimo adempimento, nei confronti dei dirigenti civili con incarico di livello non generale dipendenti.

A tale esito si è giunti a seguito di un processo condiviso che ha interessato, in prima battuta, l'Autorità Valutatrice Intermedia *pro tempore* (per il tramite dell'Autorità all'uopo delegata) e i dirigenti di livello generale sopra indicati. Nell'ambito di tale processo, le schede-obiettivi sono state oggetto di verifica tecnico-metodologica da parte dell'OIV (Ufficio di Supporto), che ha introdotto talune modifiche con riferimento alla declaratoria di taluni obiettivi/indicatori/*target*, sentiti caso per caso i dirigenti generali interessati. Una volta concluso tale processo, i dirigenti generali, in veste di Autorità valutatrici, hanno

³⁵ Per il personale militare vige un distinto sistema di valutazione, previsto dagli artt. da 688 a 699 del DPR n. 90/2010, recante "Testo Unico delle disposizioni regolamentari in materia di Ordinamento Militare".

provveduto ad adeguare, di conseguenza, le schede-obiettivi dei dirigenti non generali dipendenti. Tenuto conto di una più generale esigenza di uniformità in ambito area T/A, anche le schede dei dirigenti di livello non generale incardinati nelle strutture organizzative con vertice militare sono state rivisitate. In relazione agli obiettivi assegnati ai dirigenti generali e non generali, si fa rilevare, quale punto qualificante, l'inserimento in forma pressoché generalizzata di obiettivi c.d. "trasversali", attinenti cioè a tematiche di interesse comune a più Reparti/DG/DT, riguardanti, ad esempio, la materia del contenzioso, i tempi medi dei procedimenti, la vigilanza sulla corretta applicazione dei Codici di comportamento, ivi compreso l'aspetto dell'assenteismo fraudolento, nonché la materia dell'anticorruzione. Ciò, oltre all'obiettivo già previsto dal vigente Sistema, a fattor comune, in materia di "trasparenza". A corredo degli obiettivi predetti, sia per i dirigenti generali che per quelli non generali, è stato inoltre introdotto specifico annesso recante i c.d. "parametri conoscitivi", già sperimentati nel decorso 2017, con lo scopo di far emergere, in sede di rendicontazione, elementi informativi di contesto atti a mettere l'Autorità Valutatrice Intermedia/Autorità Valutatrici nelle condizioni di meglio apprezzare l'attività dei dirigenti in valutazione, sotto il profilo qualitativo/quantitativo.

Esauriti anche gli adempimenti propri della fase successiva di verifica intermedia dell'andamento complessivo degli obiettivi assegnati, per quanto attiene, in particolare, ai dirigenti generali in servizio presso l'area T/A, si è proceduto, in data 8.10.2018, alla chiusura anticipata delle valutazioni di n. 7 di essi, in ragione della cessazione dall'incarico dell'Autorità Valutatrice Intermedia *pro tempore*, con successivo invio all'OIV delle schede individuali complete dei punteggi da quest'ultima proposti, unitamente alla documentazione di supporto prodotta da ciascun interessato (per n. 1 dirigente generale si è, invece, provveduto a predisporre la dichiarazione di mancata redazione del documento valutativo, essendo intervenuto in data 28.02.2018 il suo collocamento in quiescenza). Anche con riferimento al restante periodo valutativo dell'anno 2018 - 9.10.2018/31.12.2018 - è stata soddisfatta in relazione a n. 6 dirigenti generali la parte di competenza dell'Autorità Valutatrice Intermedia subentrata, con successivo invio all'OIV della proposta di valutazione e della medesima documentazione di supporto di cui sopra (i dirigenti interessati da questo 2° periodo valutativo risultano n. 6, tenuto conto del fatto che n. 1 ulteriore unità è stata collocata in quiescenza a decorrere dal 1° novembre 2018, con conseguente dichiarazione di mancata redazione del documento valutativo).

Il procedimento di valutazione dei dirigenti con incarico di livello generale per l'anno 2018 si è concluso nel mese di giugno 2019, con l'approvazione delle schede di valutazione da parte del Ministro, in qualità di Autorità valutatrice, a seguito della verifica tecnico-metodologica svolta dall'OIV.

Per quanto concerne, invece, i dirigenti con incarico di livello non generale, stati portati a compimento tutti gli adempimenti necessari alla chiusura delle valutazioni, regolarmente e in linea con le tempistiche dettate dal Sistema di valutazione, in tutte le aree del Dicastero.

Per l'anno 2018, i dirigenti con incarico di livello non generale valutati sono risultati n. 92, mentre n. 3 dirigenti non sono stati destinatari di valutazione (in ragione del mancato raggiungimento del periodo minimo utile a fini valutativi pari a 60 giorni, individuato dal Sistema vigente). Gli elenchi-riepilogo nominativi concernenti le valutazioni effettuate nei confronti del predetto personale dirigente non generale

sono stati trasmessi, unitamente alle relazioni annuali a consuntivo - nei tempi prescritti dal Sistema di valutazione di riferimento - a tutti i soggetti competenti (Direzione Generale per il Personale Civile, per l'avvio del procedimento di corresponsione del trattamento accessorio di risultato, la cui misura è rapportata alle fasce di punteggio corrispondenti alle valutazioni conseguite nell'anno; all'Ufficio di Gabinetto, nonché all'OIV), da parte di tutti i Vertici d'area.

Più nel dettaglio, con riferimento ai n. 92 dirigenti valutati, si evidenzia che:

- n. 91 dirigenti hanno ottenuto, nell'ambito della fascia apicale, un punteggio tra 91 e 100;
- n. 1 dirigente ha ottenuto un punteggio tra 71 e 80.

Solo n. 1 dirigente ha adito la "Commissione di conciliazione" all'uopo costituita, con esito finale confermativo del punteggio già migliorato dall'Autorità Valutatrice di riferimento, in sede di istanza di prima revisione.

Per quanto riguarda, infine, il principio di differenziazione dei punteggi valutativi finali, si è registrata una consolidata, rispetto al 2017, accettabile osservanza dello stesso in sede di applicazione.

A differenza del personale dirigenziale, la maggior parte del personale delle aree funzionali coinvolto nel processo di valutazione della *performance* individuale appartiene all'area T/O (ove è impiegato circa l'85% del personale non dirigente del Dicastero). L'elevatissimo numero di dipendenti interessati, unitamente alle peculiarità ordinarie della predetta area, caratterizzata dalla presenza di molteplici Enti, incardinati su diversi livelli gerarchici, rendono oggettivamente complesso il processo di monitoraggio dell'andamento del processo valutativo e l'acquisizione dei dati valutativi finali, da parte del Vertice d'area. Al fine di agevolare la realizzazione degli adempimenti di chiusura della valutazione, è stato ulteriormente sviluppato l'applicativo dedicato "INFOPERF", nell'ambito del quale sono state introdotte modifiche che hanno velocizzato il popolamento dei dati da parte degli Enti. Pur evidenziando l'apporto positivo fornito dal citato applicativo, che ha consentito una significativa riduzione dei tempi di inserimento dei dati e dei casi di comunicazione di dati incompleti da parte degli Enti, anche per l'anno 2018, si è verificato uno slittamento dei tempi di realizzazione degli adempimenti conclusivi del ciclo di valutazione del personale delle aree funzionali dell'area T/O, previsti dal Sistema di valutazione di riferimento (D.M. 10.11.2015).

Un decisivo contributo al superamento delle descritte problematiche potrà aversi a seguito dell'aggiornamento del Sistema di valutazione, in particolare, attraverso una ridefinizione, in senso più funzionale, delle aree organizzative attualmente previste.

Circa l'andamento del ciclo valutativo che ha interessato - nel 2018 - il personale civile delle aree funzionali dell'area T/A, si evidenzia che il processo valutativo ha avuto corso in aderenza ai principi e alle procedure previsti dal Sistema di valutazione di riferimento (D.M. 10.11.2015).

Tutti gli adempimenti connessi alle varie fasi del processo valutativo in parola sono stati assolti dai singoli Enti senza criticità particolari, consentendo al vertice dell'area T/A di predisporre tutti i *report* previsti dal Sistema di Valutazione e richiesti dall'OIV nei termini fissati. Rispetto al 2017, si è riscontrata maggiore fluidità per gli adempimenti di chiusura del processo valutativo, grazie allo sviluppo ulteriore impresso all'applicativo "INFOPERF".

Anche il processo valutativo del personale delle aree funzionali dell'area degli Uffici di vertice ed Organi centrali e dell'area Giustizia Militare si è svolto in aderenza alle procedure previste dal Sistema di riferimento.

In relazione alle risultanze della valutazione, si rileva che, per l'anno 2018, sono stati valutati complessivamente n. 23.320 dipendenti e che il 95,8 % di essi si è collocato nella fascia apicale di punteggio³⁶. Pur in presenza di una concentrazione dei punteggi nella fascia apicale, dall'esame dei dati complessivi riguardanti la ripartizione in fasce di punteggio (Tabella 3.3), emerge una tendenza alla differenziazione, che risulta omogeneamente declinata nell'ambito delle diverse aree organizzative che compongono il Dicastero.

Si evidenzia, infine, che solo n. 20 dipendenti hanno adito le "Commissioni di conciliazione" all'uopo istituite e che: n. 5 istanze di conciliazione hanno avuto esito favorevole al dipendente, n. 10 si sono concluse con esito confermativo del punteggio originariamente attribuito dall'Autorità Valutatrice e n. 5 sono ancora in fase di trattazione. Si consolida, quindi, la tendenza al ricorso estremamente limitato alla procedura di conciliazione, già delineatasi in occasione dei precedenti cicli valutativi (2016 e 2017).

³⁶ Ai sensi del Sistema di valutazione della *performance* individuale delle aree funzionali del Ministero della Difesa, approvato con D.M. 10.11.2015 (paragrafo 1.3), la fascia di punteggio corrispondente al livello "eccellente" comprende i punteggi da 100 a 91.

**PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO
DI GENERE**



5.1 Pari opportunità e bilancio di genere

La Difesa considera il tema delle pari opportunità un elemento di fondamentale importanza nell'ottica dello sviluppo delle proprie risorse professionali e per la prevenzione di tutte le forme di discriminazione contro le donne. Resta inteso che la valorizzazione dei concetti inerenti al *gender equality* e *women's empowerment* sono essenziali, sia a livello internazionale che nazionale, per prevenire ogni forma di violenza. Per tutelare il benessere organizzativo e quello del singolo lavoratore, a prescindere dal genere, il Ministro della Difesa si avvale della collaborazione del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG), della Consigliera di Fiducia e del Referente per lo sviluppo delle pari opportunità.

In merito allo stato di attuazione delle politiche di parità e pari opportunità, il Dicastero ne effettua il monitoraggio ai sensi della Direttiva "sulle misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle Amministrazioni Pubbliche"³⁷, sia per quanto attiene al personale civile (PERSOCIV³⁸ e CUG) che per quello militare (PERSOMIL³⁹). Sebbene negli ultimi due anni la rilevazione è stata sospesa dal Dipartimento della Funzione Pubblica, PERSOMIL ha comunque fornito al medesimo Dipartimento i dati relativi allo stato di attuazione delle politiche di pari opportunità, in materia di reclutamento del personale militare femminile (cfr. **Allegato 4**).

Nel corso del 2018, sono state effettuate le seguenti principali attività:

- organizzazione di una conferenza sulla prospettiva di genere nell'ambito dell'"Iniziativa Difesa 5+5", *forum* di cooperazione che raggruppa i dieci Paesi della sponda sud-occidentale dell'Unione europea e della costa nordafricana;
- partecipazione al seminario "*Blue Helmet Forum*" di Vienna riguardante "*Women's participation and leadership in Military Components of Peace Operations*";
- partecipazione alla conferenza "*Female Leader in Security Defense*", in Georgia, nell'ambito dell'accordo di cooperazione SEDM (*South Eastern Europead Defense Ministerial*);
- riunioni del "Consiglio interforze sulla prospettiva di genere"⁴⁰, che si è attivato in tutte le occasioni in cui è stato necessario analizzare e prendere iniziative alle pari opportunità e alla prospettiva di genere nell'organizzazione e nelle operazioni militari. Tale organismo, istituito nel 2014, è a disposizione del vertice militare per la definizione della *policy* sui temi delle pari opportunità e della prospettiva di genere in ambito militare.

Dal quadro sopra delineato, emerge come, anche per il 2018, abbiano trovato piena attuazione, in tutti i campi, i principi di parità di condizioni e si sia proseguito nel percorso di sviluppo della consapevolezza individuale e organizzativa su tale materia, che sta portando alla formazione di una vera e propria cultura consolidata.

³⁷ Direttiva emanata in data 23 maggio 2007 dai Ministri *pro-tempore* per le Riforme e le Innovazioni nella PA e per i Diritti e le Pari Opportunità.

³⁸ Direzione Generale per il Personale Civile della Difesa.

³⁹ Direzione Generale per il Personale Militare.

⁴⁰ Ai sensi del D.Lgs. n. 7/2014 discendente dalla L. n. 244/2012.

IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE



6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

Il Ministero della Difesa opera nell'ambito di un peculiare quadro legislativo di riferimento che ne definisce i compiti e le funzioni.

Come anticipato, al Dicastero sono attribuite le funzioni spettanti allo Stato in materia di difesa e sicurezza militare, politica militare, partecipazione a missioni internazionali, ad organismi internazionali di settore e pianificazione generale e operativa delle Forze Armate.

Da tali compiti discendono le missioni dello strumento militare (intese come traduzione delle norme legislative e regolamentari nel quadro di riferimento nazionale e internazionale), ovvero:

- difesa dello Stato, che implica per lo strumento militare la capacità di far fronte a tutte le potenziali forme di minaccia realisticamente ipotizzabili;
- difesa degli spazi euro-atlantici, missione che sottintende la disponibilità di uno strumento militare proiettabile e in grado di operare con gli alleati e, pertanto, qualitativamente adeguato al ruolo che il Paese intende rivestire nel contesto dell'Alleanza di cui fa parte;
- contributo alla prevenzione e alla gestione delle crisi, che richiede la disponibilità di capacità proiettabili e diversificate al fine di garantire la pace, la sicurezza, la stabilità e la legalità, nel contesto di organizzazioni internazionali e/o di accordi bi-multilaterali;
- concorso alla salvaguardia delle libere istituzioni e l'intervento nelle pubbliche calamità.

Le missioni e le funzioni testé richiamate, lette nell'ottica della *performance* organizzativa, indicano che l'"*output*" complessivo che il Ministero della Difesa è istituzionalmente deputato a fornire è qualificabile come "approntamento, ammodernamento e impiego dello strumento militare", verso il quale è coerentemente orientato il ciclo della *performance*, di seguito rappresentato:



Fig. 15: Ciclo della performance

Ai sensi dell'art. 6, comma 1, del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, e successive modificazioni, è attribuito all'OIV il compito di effettuare il controllo strategico⁴¹, che consiste nel verificare il concreto perseguimento delle linee di indirizzo e delle disposizioni o direttive governative e ministeriali; l'analisi, preventiva e successiva, della congruenza e/o degli scostamenti tra le missioni affidate dalle norme, gli obiettivi operativi prescelti, le modalità di perseguimento e le risorse umane, finanziarie e materiali assegnate; l'individuazione di eventuali fattori ostativi e responsabilità per la mancata o parziale attuazione, nonché i possibili rimedi.

Inoltre, l'OIV, anche accedendo ai sistemi di controllo strategico e di gestione in uso presso l'Amministrazione, verifica le risultanze delle *performance* rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento, segnalando all'Organo di indirizzo politico-amministrativo (Ministro) la necessità e/o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio, in particolare in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'Amministrazione.

Detto controllo si realizza - periodicamente - attraverso un monitoraggio strategico:

- a. intermedio, in corrispondenza della chiusura del primo semestre dell'anno di riferimento;
- b. finale, a chiusura dell'esercizio finanziario.

Lo schema concettuale del monitoraggio strategico (misurazione) è di seguito rappresentato:

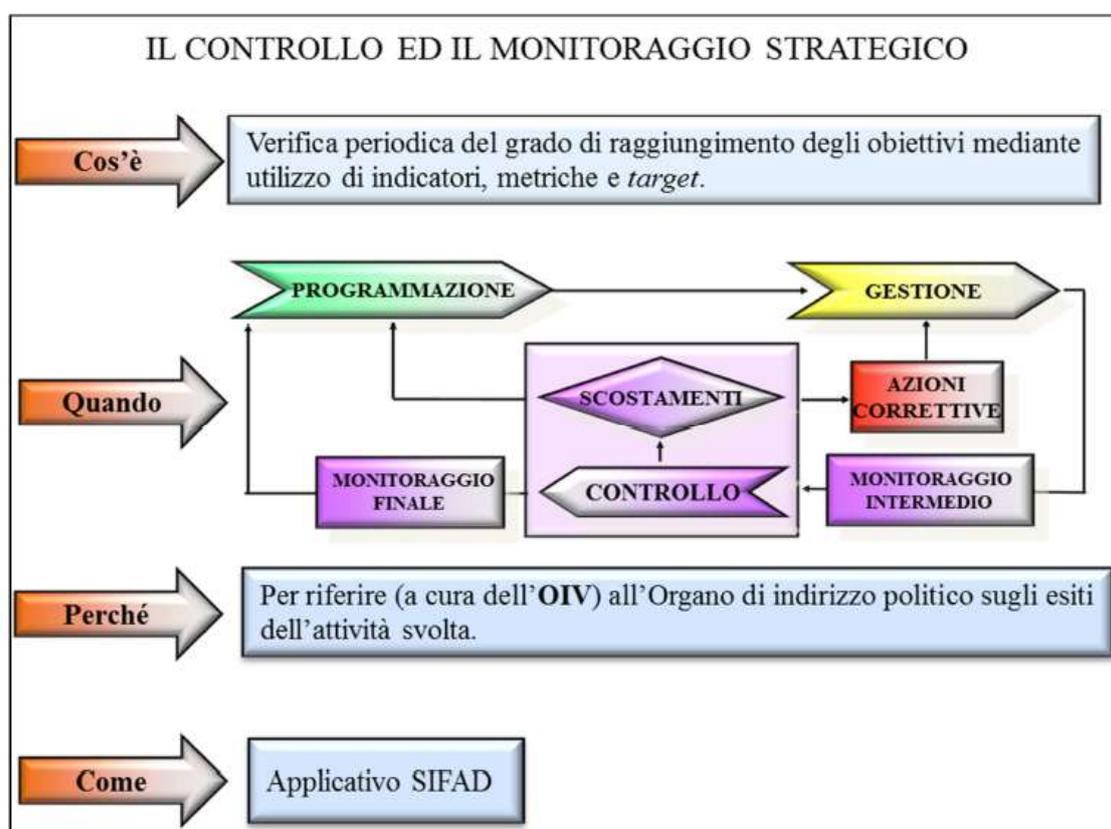


Fig. 16: Controllo e monitoraggio strategico

⁴¹ Di cui all'art. 6, comma 1, del Decreto Legislativo 30 luglio 1999, n. 286, e successive modificazioni. Inoltre, l'art. 21, comma 2, del D.P.R. n. 90/2010 (come modificato dal D.P.R. n. 65/2011) prevede che "per lo svolgimento dei propri compiti all'Organismo è attribuita la facoltà di accedere agli atti e ai documenti concernenti le attività ministeriali di interesse e di richiedere ai titolari degli Uffici dirigenziali di riferimento le informazioni all'uopo necessarie".

Successivamente, nei periodici “rapporti di monitoraggio strategico” (valutazione) sono evidenziati:

a. per il monitoraggio intermedio:

- le variazioni di bilancio eventualmente intervenute e le rimodulazioni discendenti dalla ripartizione di ulteriori risorse (*per es. di quelle inizialmente allocate nei capitoli “fondi”*);
- le eventuali modifiche apportate nella filiera degli obiettivi, anche in termini di metriche e indicatori;
- lo stato di avanzamento e andamento dei programmi operativi, in relazione ai dati di spesa;
- le eventuali proiezioni in termini di criticità di completamento di programmi, sia per promuovere l’adozione dei necessari e opportuni interventi correttivi, sia per tenerne conto nella fase di predisposizione della programmazione strategica per l’anno successivo;

b. con quello finale:

- la situazione finanziaria riferita al 31 dicembre;
- i risultati complessivi di OBS, OBO e PO, apprezzati in relazione ai valori conseguiti dai rispettivi indicatori e parametri di spesa;
- gli effetti degli eventuali correttivi apportati in corso d’anno e la situazione dei programmi operativi non conseguiti, ovvero parzialmente realizzati ed eventualmente da trasportare al successivo esercizio finanziario;
- eventuali approfondimenti condotti dall’OIV su tematiche specifiche (focus).

In occasione di ogni monitoraggio, i titolari intestatari di obiettivi, coordinano e validano l’attendibilità delle informazioni immesse nel SIFAD fornendo altresì elementi utili alla loro comprensione.

Gli esiti del monitoraggio strategico forniscono, altresì, come già richiamato in precedenza, indicazioni ed elementi per la valutazione della dirigenza civile del Dicastero con incarico di livello generale⁴².

Sulla base delle informazioni derivanti dal monitoraggio dell’esercizio precedente, vengono redatti, in ordine temporale:

1. la “*Nota integrativa al rendiconto*”, da trasmettere al Ministero dell’Economia e delle Finanze (*ai sensi dell’art. 35 co. 2 della Legge n. 196/2009*), sulla scorta delle indicazioni che annualmente la Ragioneria Generale dello Stato fornisce con apposita circolare, di norma nel mese di febbraio. La Nota contiene un’illustrazione dei dati consuntivi di spesa e dei valori misurati dagli indicatori, nonché la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi programmati;
2. il “*Rapporto di performance*”, da trasmettere entro il 15 giugno di ciascun anno alle Camere (*ai sensi dell’art. 3, comma 68, della Legge 24 dicembre 2007, n. 244*⁴³), per essere sottoposto all’esame delle Commissioni parlamentari competenti in materia. Il Rapporto evidenzia:
 - a. i risultati conseguiti dall’Amministrazione in termini di spesa e di utilizzo di risorse (*finanziarie, umane e strumentali*);

⁴² Il Ministero della Difesa adotta distinti “*Sistemi*” per la valutazione della *performance* organizzativa ed individuale, quest’ultimo applicato al solo personale civile. Ciò in quanto l’art. 3 del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165, operando una deroga al precedente art. 2, commi 2 e 3, stabilisce che “*rimangono disciplinati dai rispettivi ordinamenti: i magistrati ordinari, amministrativi e contabili, gli avvocati e procuratori dello Stato, il personale militare e le Forze di polizia di Stato...*”. Il personale militare del Dicastero, infatti, è interessato da un diverso sistema di valutazione, disciplinato dagli articoli 688 e seguenti del D.P.R. 15 marzo 2010, n. 90 (“*Testo unico delle disposizioni regolamentari in materia di ordinamento militare*”).

⁴³ Concernente “*Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge finanziaria 2008)*”.

- b. l'efficacia nell'allocazione delle risorse ed il grado di efficienza dell'azione amministrativa e le misure ritenute necessarie per l'adeguamento e razionalizzazione delle strutture e delle funzioni amministrative;
3. la "*Relazione sulla performance*", di cui all'art. 10, comma 1, del "*Decreto*", documento elaborato dall'Amministrazione entro il 30 giugno di ogni anno ed inviato all'OIV per la sua validazione. Quest'ultima conclude il ciclo di gestione della *performance* - avviato l'anno precedente con l'Atto di indirizzo del Ministro - esaminando il rapporto tra risultati conseguiti e scostamenti rilevati e formulando proposte in termini di miglioramento del ciclo della *performance*;
 4. il "*Documento di validazione della Relazione sulla performance*" redatto e validato dall'OIV, nonché trasmesso dall'Amministrazione, entro il 15 settembre, al Ministero dell'Economia e delle Finanze ed al Dipartimento della Funzione Pubblica. La "*Relazione sulla performance*" può esser validata a condizione che la stessa sia stata redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali.

Inoltre, ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs. n. 150/2009, il processo di misurazione della *performance* viene altresì effettuato con particolare attenzione alla significativa differenziazione dei giudizi e le risultanze delle valutazioni sono realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o degli altri utenti finali delle attività e dei servizi erogati, nonché, ove presenti, dei risultati prodotti da indagini svolte da agenzie esterne di valutazione ed analisi condotte dai soggetti appartenenti alla "*Rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche*". In particolare, i cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione della *performance* organizzativa, sia comunicando direttamente all'OIV il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, sia tramite il sistema di "*customer satisfaction*" appositamente predisposto per i servizi del Dicastero⁴⁴.

I risultati delle predette rilevazioni sono pubblicati, con cadenza annuale, sul sito istituzionale del Dicastero.

In **Allegato 5** è riportato un dettagliato prospetto che riepiloga i principali documenti relativi all'intero processo integrato di pianificazione, programmazione, gestione, monitoraggio e rendicontazione della *performance* organizzativa del Ministero della Difesa e degli Enti vigilati sottoposti al controllo strategico dell'OIV, con l'indicazione degli Elementi di Organizzazione competenti e le date di perfezionamento.

⁴⁴ http://www.difesa.it/Custom_Satisfaction/Pagine/de.f.ault.aspx.

AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE



7.1 Programma triennale della trasparenza

Con D.M. 31.01.2018, il Ministro della Difesa ha approvato il Piano triennale di prevenzione della corruzione del Dicastero per il periodo 2018-2020 all'interno del quale, nella Sezione IV, è inserito il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2018-2020.

L'azione del Responsabile della prevenzione della corruzione e Responsabile per la trasparenza (RPCT) è stata supportata dall'Autorità politica e gli sono stati garantiti adeguati poteri di interlocuzione e controllo nei confronti di tutte le componenti dell'organizzazione.

In merito all'attività di monitoraggio eseguita dal RPCT sul corretto adempimento da parte dell'AD degli obblighi di pubblicazione⁴⁵, sono state promosse riunioni informative e di coordinamento, sia settoriali che a carattere generale, avvalendosi anche di documenti illustrativi contenenti specifiche linee guida. In particolare, è stata avviata, nel corso dell'anno 2018, una procedura di riorganizzazione della pagina *web* "Amministrazione Trasparente", perfezionando la strutturazione del sito a tutti i livelli delle Unità Organizzative (UU.OO.) del Dicastero, in un'ottica di sempre maggiore aderenza all'alberatura prevista dall'Allegato 1 alla Delibera Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) 1310/2016. Sono stati condotti monitoraggi e rilevazioni trimestrali per rispondere anche ad interlocuzioni del Dipartimento della Funzione Pubblica. Con riferimento agli obblighi di pubblicazione, sono stati garantiti i requisiti di aggiornamento, uniformità, completezza ed accessibilità delle informazioni. Particolare attenzione è stata posta nell'azione di formazione dei dirigenti e dei funzionari preposti agli uffici responsabili per l'elaborazione e pubblicazione dei dati e delle informazioni sulla pagina *web* "Amministrazione Trasparente" ed alla trattazione di competenza delle istanze di accesso civico ed accesso civico generalizzato.

Sono state, altresì, avviate le azioni volte all'ampliamento della platea delle UU.OO. soggette agli obblighi di pubblicazione, individuando, tra le strutture del Dicastero, la "Task Force per la valorizzazione e la dismissione degli immobili non residenziali del Ministero della difesa" e la S.P.E..

In coordinamento con il Ministero dell'Interno, è attualmente in *itinere* l'attività propedeutica ed istruttoria finalizzata alla proposta di modifica del D.Lgs. n. 33/2013, che prevede l'inserimento di un nuovo articolo 37 *bis* nel Capo V del citato D.Lgs.. Detta modifica è finalizzata ad introdurre alcune deroghe agli obblighi di pubblicazione, onde evitare, con riferimento a specifici e sensibili incarichi di natura operativa, un possibile grave pregiudizio per l'incolumità fisica del personale interessato, per l'integrità delle infrastrutture, per la tutela della sicurezza interna ed esterna, nonché per l'efficacia delle attività istituzionali in materia di ordine pubblico e sicurezza nazionale.

Nel corso del 2018 è stata completata, in ottemperanza a quanto previsto dal PTPC 2018 -2020 e alle linee guida ANAC n. 1310/2016, la pubblicazione del "Registro degli accessi", il cui aggiornamento avviene con cadenza trimestrale.

La procedura di produzione/inserimento dei dati da pubblicare continua a dimostrarsi efficace. Ciò grazie alla scelta organizzativa dell'Amministrazione Difesa di dotarsi di un "sistema a rete" costituito dal RPCT, con funzioni di indirizzo, coordinamento e controllo degli Organismi referenti individuati all'interno delle strutture del Ministero. Tale sistema permette di realizzare un monitoraggio costante ed incisivo sulle

⁴⁵ Ai sensi dell'art. 43, del D.Lgs. n. 33/2013, modificato dal D.Lgs. n. 97/2016.

informazioni immesse e garantire un flusso di comunicazioni fluide e rispondenti alle diverse esigenze. La collaborazione dei citati referenti ha consentito l'ottimizzazione delle relazioni del RPCT con le singole unità organizzative ed ha rappresentato un elemento di garanzia di continuità e di corretta gestione delle attività istituzionali.

Parallelamente alla predetta attività di monitoraggio e di verifica della corretta attuazione del Piano Triennale in materia di adempimenti degli obblighi di pubblicazione svolta dal RPCT, nell'ambito del monitoraggio strategico, con riferimento al raggiungimento degli obiettivi in materia di trasparenza fissati nel Piano della *performance*, l'OIV ha continuato a rilevare, tramite l'indicatore "misuratore della trasparenza"⁴⁶, la completezza e la conformità della sezione "Amministrazione trasparente" del portale della Difesa. La misura complessiva registrata dal citato indicatore per il Dicastero, è risultata pari al 99,21%. Tale risultato dimostra un concreto e sensibile miglioramento nel perseguimento degli specifici obiettivi di trasparenza (rispetto a quanto registrato nell'anno 2017, pari al 96,31%).

Allo scopo di avvicinare i cittadini alla realtà organizzativa e lavorativa dell'Amministrazione Difesa, sono state realizzate, da gennaio a dicembre 2018, le "giornate della trasparenza" (c.d. *Open Days*), che hanno interessato varie sedi istituzionali del Ministero della Difesa. Il riscontro ricevuto, registrando la partecipazione di oltre 8.000 persone, ha evidenziato un costante interesse della cittadinanza in merito agli argomenti trattati e ha dimostrato un elevatissimo gradimento da parte degli intervistati.

In riferimento al diritto di accesso da parte dei cittadini e degli altri portatori di interesse ai dati pubblicati, per "favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali, e sull'utilizzo delle risorse pubbliche e promuovere la partecipazione al dibattito pubblico" (art. 5, c. 2, del D.Lgs. n. 33/2013), è stato pienamente garantito il funzionamento dell'istituto dell'accesso civico generalizzato, nel rispetto del quadro normativo di riferimento.

In conclusione, tutte le attività istituzionali effettuate nell'ambito del settore "trasparenza" - i cui risultati conseguiti possono considerarsi certamente soddisfacenti - hanno rappresentato uno strumento efficace, finalizzato alla semplificazione dell'azione amministrativa e al costante e progressivo sviluppo della cultura della legalità, nonché un presidio di integrità nell'esercizio dell'attività istituzionale del Ministero della Difesa.

⁴⁶ L'indicatore rileva, con un diverso peso di incidenza, la percentuale di adempimento degli obblighi di ciascuna unità organizzativa, così come indicato nel Programma per la Trasparenza.

7.2 Standard di qualità dei servizi

La “Carta dei Servizi”⁴⁷ del Ministero della Difesa, adottata con il DM 08 marzo 2018 e da ultimo aggiornata con DM del 04 aprile 2019, recante la definizione dei servizi e dei relativi *standard* qualitativi del Ministero della Difesa, non si presta compiutamente alla concretizzazione in servizi all’utenza che siano accessibili a domanda individuale e non ha la prerogativa di rappresentare il “*core business*” del Dicastero, in quanto non può includere in maniera esaustiva l’identità e l’entità della missione della Difesa, i cui effetti ricadono a vantaggio della collettività in modo “indifferenziato” (solo per alcuni aspetti - peraltro marginali - si concretizzano in servizi realmente accessibili da parte di cittadini ed imprese, quali, ad es., i servizi forniti dall’Istituto geografico militare, le informazioni nautiche/avvisi ai naviganti, ecc.).

Per quanto le attività istituzionali del Dicastero non si prestino pienamente a concretizzarsi in specifici “servizi” resi ad una specifica categoria, i cittadini, in qualità di utenti esterni, prendono parte al processo di misurazione della *performance* organizzativa esprimendo la propria soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, in parte selezionati fra quelli di cui al citato DM 04 aprile 2019. Pariteticamente, gli utenti interni dell’Amministrazione partecipano al processo di misurazione della *performance* organizzativa in relazione ai servizi strumentali e di supporto identificati specificamente dall’Amministrazione.

I cittadini, inoltre, ai sensi dell’art. 19 *bis*, comma 1, del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, hanno la possibilità di comunicare al Ministero della Difesa o all’OIV del Dicastero⁴⁸ il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati dalla Difesa stessa con riferimento al citato DM, contribuendo, in tal modo, al processo di misurazione della *performance* assicurata dall’unità organizzativa interessata.

In tale contesto, la Difesa ha avviato, nel corso dell’anno 2018, la rilevazione della *customer satisfaction*, nella prima fase a titolo sperimentale, anche di una parte dei servizi inclusi nel DM in questione, mediante la messa a disposizione di questionari cartacei direttamente presso gli Enti erogatori del servizio, sulla base di *format* di segnalazione contenente appositi spazi per l’indicazione delle generalità di esegue la segnalazione, della tipologia del servizio fruito, del luogo e della data in cui il servizio è stato fruito, della struttura organizzativa che ha erogato il servizio, del giudizio sul servizio offerto/fruito basato su maschere grafiche (*emoticon*) con 4 livelli di gradimento (non soddisfatto, parzialmente soddisfatto, soddisfatto e molto soddisfatto).

Le metodologie applicate alla rilevazione si sono rivelate accurate e adeguate⁴⁹. Nel corso del corrente anno, inoltre, è allo studio la possibilità di introdurre un’idonea piattaforma *survey open source* sulla quale confluiranno tutti i dati delle rilevazioni, effettuate sia *on line* sia telefonicamente, sul gradimento dei servizi resi.

Il grado di soddisfazione dei cittadini è un elemento da tenere in considerazione ai fini del miglioramento continuo della *performance* dell’Amministrazione. Il monitoraggio delle valutazioni degli utenti sui servizi

⁴⁷ La Carta dei Servizi è il documento con il quale ogni Ente erogatore di servizi assume una serie di impegni nei confronti della propria utenza con riguardo ai propri servizi, alle relative modalità di erogazione ed agli *standard* di qualità, informando l’utente sulle modalità di tutela previste.

⁴⁸ L’OIV ha sviluppato un proprio questionario di “*customer satisfaction*” pubblicato nell’apposita sezione del sito *web* istituzionale del Ministero della Difesa; http://www.difesa.it/Customer_Satisfaction/Documents/2019_Relazione_OIV_customer_satisfaction_2018.pdf.

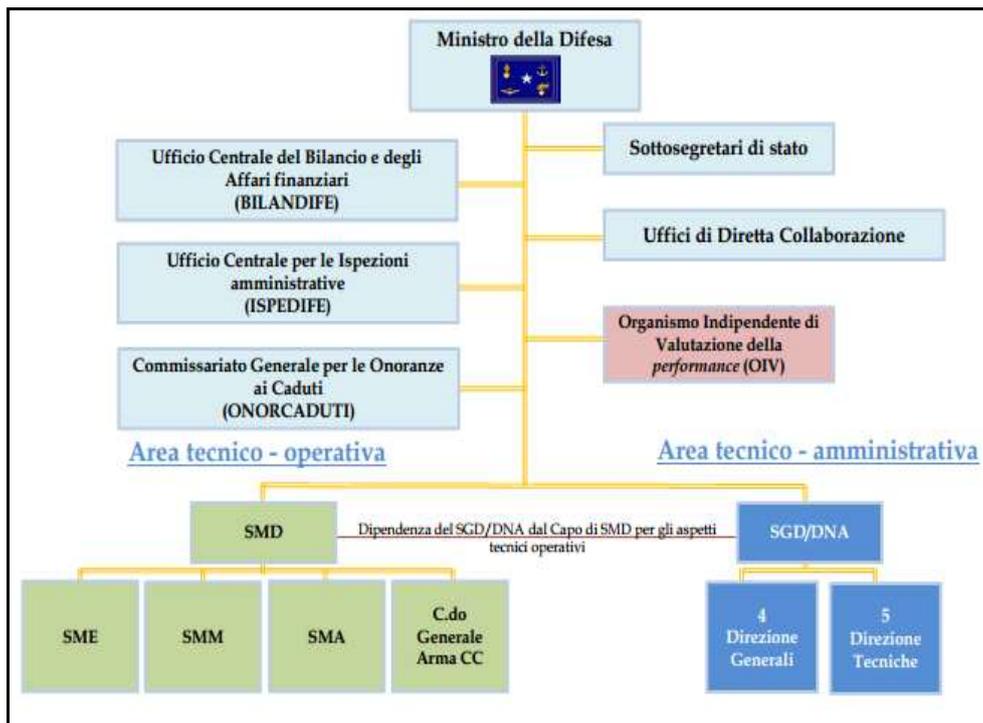
⁴⁹ Le risultanze della *customer satisfaction* del 2018 dell’AD sono disponibili all’indirizzo: http://www.difesa.it/Customer_Satisfaction/Pagine/Grado_soddisfazione_attivita_Amm_Difesa_2018.aspx

offerti dovrebbe, pertanto, rientrare tra le attività permanenti inserite all'interno delle strategie delle Amministrazioni pubbliche.

In quest'ottica, il Ministero della Difesa intende perseguire una politica volta al miglioramento della qualità dei servizi resi alla collettività, tenendo conto delle valutazioni espresse dai cittadini e dagli utenti. Si afferma, quindi, il ruolo centrale del cittadino, non solo come destinatario di servizi, ma anche quale risorsa strategica da coinvolgere per valutare la rispondenza dei servizi erogati ai bisogni reali.

In **Allegato 6** l'elenco dei servizi resi agli utenti (esterni ed interni) dall'AD di cui al DM "Carta dei Servizi".

ALLEGATO 1: Struttura organizzativa del Ministero della Difesa ed articolazione centrale, periferica e territoriale delle Forze Armate e dell'Arma dei Carabinieri.



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, d'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 Finanziari⁵⁰ e l'Ufficio Centrale per le Ispezioni Amministrative⁵¹, svolgono le specifiche funzioni di supporto all'attività del Ministro nell'ambito amministrativo, finanziario e nel raccordo con il Ministero dell'Economia e Finanze⁵².

Il Commissariato generale per le onoranze ai Caduti⁵³ che esercita attività di vigilanza e conservazione delle zone monumentali poste sotto la sorveglianza del Ministero della Difesa.

L'Area tecnico-operativa (di seguito Area T/O) è competente in materia di:

⁵⁰ BILANDIFE.

⁵¹ ISPEDIFE.

⁵² M.E.F..

⁵³ ONORCADUTI.

- difesa e sicurezza dello Stato, del territorio nazionale e delle vie di comunicazione marittime e aeree, 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 al bene della collettività nazionale nei casi di pubbliche calamità.

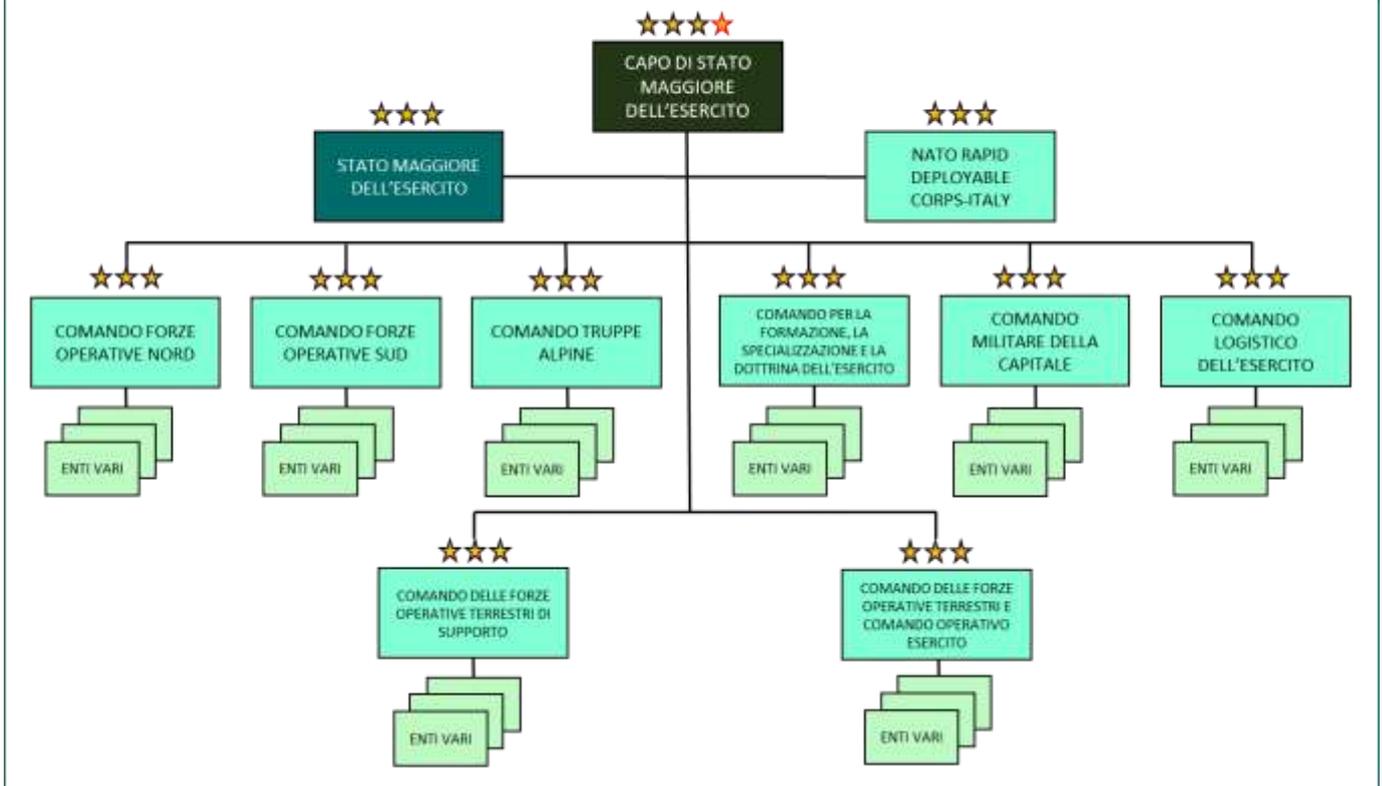
L'Area tecnico-amministrativa (di seguito Area T/A) è competente in tema di;

- 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.

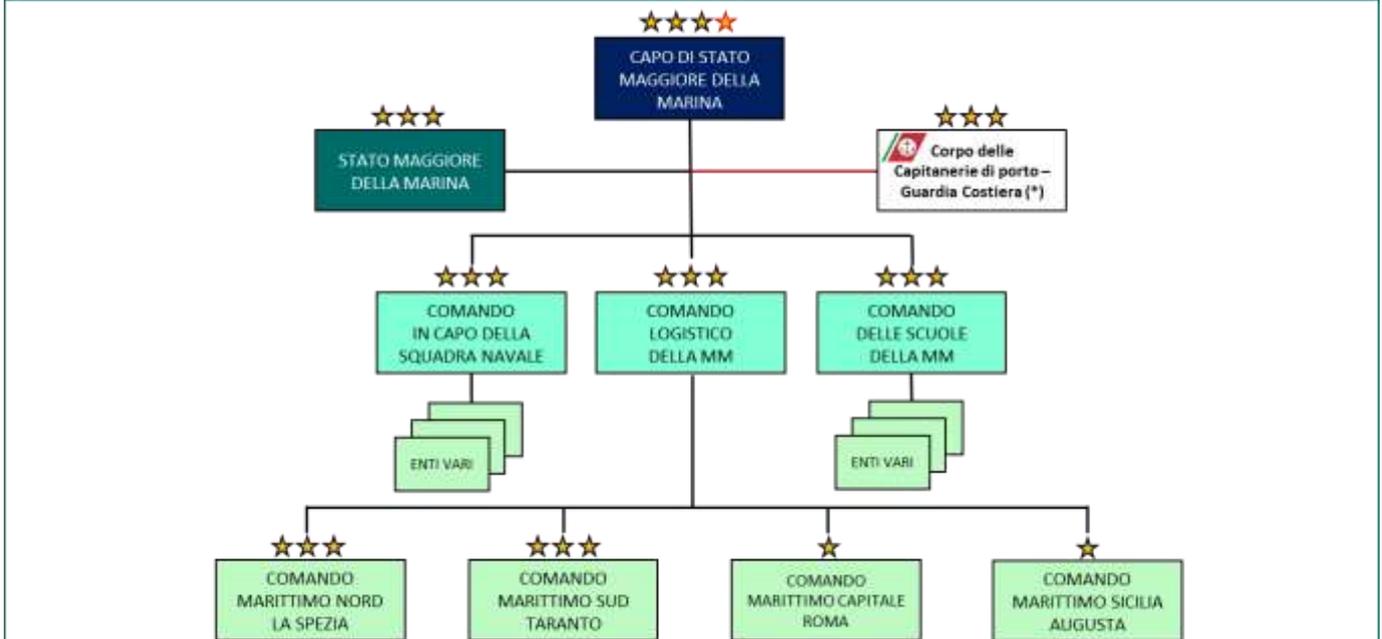
In quest'area, l'Amministrazione Difesa (di seguito AD) riveste un importante ruolo per la "crescita" e lo sviluppo economico e tecnologico del Paese anche con riferimento al comparto industriale dell'alta tecnologia afferente il settore della difesa, che costituisce un rilevante *stakeholder* esterno nei confronti del Dicastero.

Le articolazioni periferiche/territoriali, alle dipendenze dei Capi di Forza Armata e del Comandante Generale dei Carabinieri, sono illustrate negli organigrammi di seguito riportati:

ORGANIGRAMMA ESERCITO ITALIANO

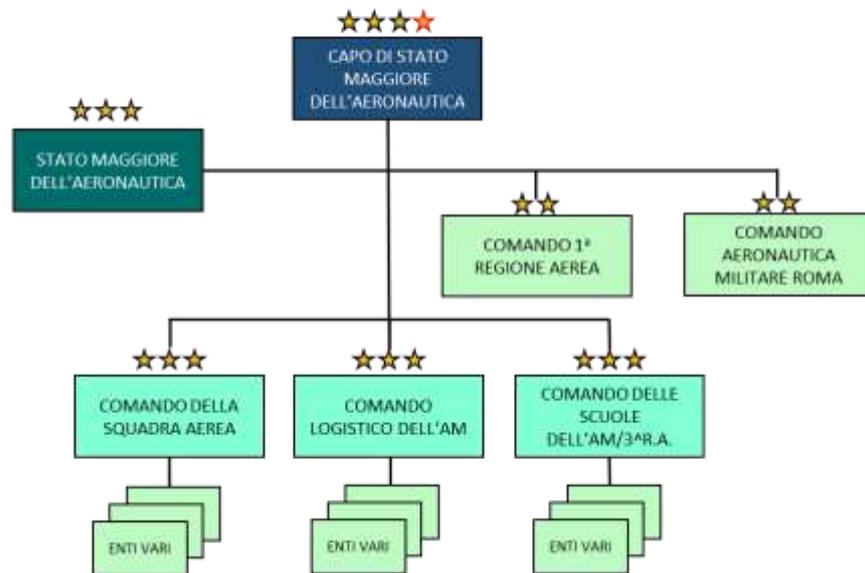


ORGANIGRAMMA MARINA MILITARE



(*) Il Corpo delle C.P. - Guardia Costiera dipende organicamente dalla M.M. e funzionalmente da: Ministero delle infrastrutture e dei trasporti; Ministero della tutela del territorio e del mare; Ministero delle politiche agricole, alimentari e forestali.

ORGANIGRAMMA AERONAUTICA MILITARE



ORGANIGRAMMA CARABINIERI



ALLEGATO 2: Obiettivi Specifici

Di seguito viene riportata una descrizione sintetica di ciascuno degli OBS presenti nel Piano della *performance* e, per ognuno di essi, è indicato il grado di realizzazione. Per agevolare la leggibilità, ogni obiettivo specifico è stato valorizzato attraverso opportune schede di sintesi. In tali schede, oltre agli indicatori di *performance*, individuati in sede di stesura del piano degli obiettivi, sono riportati:

- l'“**Indice di Realizzazione Fisica**” determinato per il 70% sulla base del raggiungimento dei *target* fissati per ciascun indicatore dell'OBS e, per il restante 30%, in funzione del conseguimento degli OBO subordinati;
- l'“**Indice di Realizzazione Finanziaria**” espresso come il rapporto tra le risorse finanziarie impegnate e quelle complessivamente stanziato⁵⁴ (ciò in analogia a quanto rappresentato nella Nota Integrativa al Rendiconto generale dello Stato).

A similitudine del precedente paragrafo, per facilitare la visualizzazione dei livelli di *performance* (espressi in termini di Realizzazione Fisica, Realizzazione Finanziaria e Valore rilevato dagli Indicatori di *performance*) è stato utilizzato il seguente codice colore:

- VERDE** Obiettivo conseguito (dal 90% al 100% del valore *target*);
- GIALLO** Obiettivo parzialmente completato per il verificarsi di criticità 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 (risultato inferiore al 60% del valore *target*).

Scala cromatica di rappresentazione del valore rilevato in relazione al valore *target*



⁵⁴ Al lordo degli accantonamenti.

2.1. OBS001 – Assicurare l’impiego operativo della componente CARABINIERI

Priorità Politica	1 - OPERATIVITÀ ED IMPIEGO DELLO STRUMENTO MILITARE						
Data inizio	01/01/2018						
Data fine	31/12/2020						
Centro di responsabilità	ARMA DEI CARABINIERI						
Ente responsabile	SMD						
Referente responsabile	Capo SMD						
Stato di avanzamento	COMPLETATO						
Descrizione indicatori	Tipo	Unità misura	Valore rilevato 31/12/2017	Valore iniziale	Valore obiettivo progr.	Valore obiettivo rimod.	Valore rilevato 31/12/2018
Grado di soddisfazione espresso dai cittadini sui servizi erogati dall'Arma	Impatto (<i>outcome</i>)	Valore percentuale	80,00%	83,70%	≥74,50%	//	87,17%
Persone ed automezzi d'interesse operativo sottoposti a controllo	Realiz. Fisica	Valore assoluto	32.807.726	0	≥32.718.849	//	30.328.304
Servizi preventivi per <i>l'Homeland Defense Security</i>	Realiz. Fisica	Valore assoluto	4.392.566	0	≥4.395.069	//	4.317.557
Risorse finanziarie(€)	Programmato				Stanziato a L.V.		
	6.079.149.484,00				6.891.809.161,00		
Valore percentuale di raggiungimento dell'obiettivo							
			2017		2018		
Indice di Realizzazione Fisica			99,97%		96,77%		
Indice di realizzazione Finanziaria			99,83%		99,66%		

L'OBS001 ha lo scopo di assicurare con le risorse allocate, il mantenimento dei livelli capacitivi di operatività ed impiegabilità della componente Carabinieri dello strumento militare, in relazione a compiti ed impegni connessi con *l'Homeland Defense Security*, le missioni Fuori Area ed il soddisfacimento delle esigenze operative derivanti dagli Accordi NATO/UE/ONU. Tali capacità richiedono la combinazione di molteplici fattori produttivi localizzati, secondo una logica funzionale e trasversale, all'interno delle strutture tecnico operative e tecnico amministrative dell'organizzazione. A garanzia della qualità dell'*output* prodotto, il livello di *performance* conseguito è determinato anche in base al grado di soddisfazione⁵⁵ espresso dai cittadini sui servizi erogati dall'Arma oltre che dalla realizzazione del numero di controlli eseguiti sul territorio, dai servizi preventivi per *l'Homeland Defense Security*.

⁵⁵ Calcolato attraverso i dati raccolti con apposita indagine sulla "customer satisfaction" svolta mediante interviste via *mail* o telefono e la somministrazione di questionari direttamente all'utenza.

2.2. OBS002 – Garantire il sostegno e l’ammodernamento nonché l’adeguamento tecnologico della componente CARABINIERI

Priorità Politica	2 - AMMODERNAMENTO DELLO STRUMENTO						
Data inizio	01/01/2018						
Data fine	31/12/2020						
Centro di responsabilità	ARMA DEI CARABINIERI						
Ente responsabile	SMD						
Referente responsabile	Capo SMD						
Stato di avanzamento	COMPLETATO						
Descrizione indicatori	Tipo	Unità misura	Valore rilevato 31/12/2017	Valore iniziale	Valore obiettivo progr.	Valore obiettivo rimod.	Valore rilevato 31/12/2018
Grado di avanzamento dei contratti in esecuzione rispetto ai corrispondenti cronoprogrammi	Risultato (<i>output</i>)	Valore percentuale	87,27%	0%	≥ 95,00%	//	48,33
Risorse finanziarie (€)	Programmato				Stanziato a L.V.		
	87.333.932,00				77.610.937,00		
Valore percentuale di raggiungimento dell’obiettivo							
	2017			2018			
Indice di Realizzazione Fisica	93,80%			52,70			
Indice di Realizzazione Finanziaria	79,36%			77,45			

L’OBS002 ha lo scopo di assicurare il mantenimento delle capacità future di operatività ed impiegabilità della componente CARABINIERI dello strumento militare attraverso la realizzazione dei programmi di ammodernamento, rinnovamento ed adeguamento tecnologico dei mezzi, equipaggiamenti e sistemi d’arma. La misurazione del livello di conseguimento dell’obiettivo è effettuata attraverso un indicatore di *performance* contrattuale (“grado di avanzamento dei contratti in esecuzione rispetto ai corrispondenti cronoprogrammi”), il cui valore rilevato al 31 dicembre 2018 risulta non linea con il valore obiettivo programmato e con il valore del corrispondente indicatore monitorato nell’E.F. 2017.

2.3. OBS003 – Assicurare l’impiego operativo dello Strumento Militare (Componente TERRESTRE)

Priorità Politica	1 - OPERATIVITÀ ED IMPIEGO DELLO STRUMENTO MILITARE						
Data inizio	01/01/2018						
Data fine	31/12/2020						
Centro di responsabilità	ESERCITO ITALIANO						
Ente responsabile	SMD						
Referente responsabile	Capo SMD						
Stato di avanzamento	COMPLETATO						
Descrizione indicatori	Tipo	Unità misura	Valore rilevato 31/12/2017	Valore iniziale	Valore obiettivo progr.	Valore obiettivo rimod.	Valore rilevato 31/12/2018
<i>Task Force</i> impiegate/potenzialmente impiegabili rispetto ai parametri di riferimento	Risultato (<i>output</i>)	Valore percentuale	77,32%	40,00%	≥ 70,20%	//	79,38%
Attività esercitativa o addestrativa svolta rispetto ai parametri di riferimento	Risultato (<i>output</i>)	Valore percentuale	55,71%	0%	≥ 49,50%	//	55,22%
Prontezza Operativa di Reparti/Unità	Impatto (<i>outcome</i>)	Valore percentuale	67,00%	66,00%	≥ 61,20%	//	67,00%
Risorse finanziarie (€)	Programmato				Stanziato a L.V.		
	4.988.831.944,00				5.823.941.247,00		
Valore percentuale di raggiungimento dell’obiettivo							
			2017		2018		
Indice di Realizzazione Fisica			99,51%		99,90%		
Indice di Realizzazione Finanziaria⁵⁶			99,29%		99,65%		

L’OBS003 ha lo scopo di assicurare, con le risorse allocate, il mantenimento dei livelli di capacità operativa e d’impiego della Componente Terrestre dello strumento militare, in relazione ai compiti ed agli impegni connessi con l’*Homeland Defense Security*, il *turnover* nelle missioni di pace Fuori Area e gli accordi NATO/UE/ONU.

2.4. OBS004 – Assicurare l'impiego operativo dello Strumento Militare (Componente MARITTIMA)

Priorità Politica	1 - OPERATIVITÀ ED IMPIEGO DELLO STRUMENTO MILITARE						
Data inizio	01/01/2018						
Data fine	31/12/2020						
Centro di responsabilità	MARINA MILITARE						
Ente responsabile	SMD						
Referente responsabile	Capo SMD						
Stato di avanzamento	COMPLETATO						
Descrizione indicatori	Tipo	Unità misura	Valore rilevato 31/12/2017	Valore iniziale	Valore obiettivo progr.	Valore obiettivo rimod.	Valore rilevato 31/12/2018
UU.NN. della Squadra Navale impiegate o potenzialmente impiegabili rispetto ai parametri di riferimento	Risultato (<i>output</i>)	Valore percentuale	76,79%	79,00%	≥ 74,00%	//	76,36%
Ore di moto svolte rispetto ai parametri di riferimento	Risultato (<i>output</i>)	Valore percentuale	90,68%	0%	≥ 79,00%	//	77,62%
Prontezza Operativa di Reparti/Unità	Impatto (<i>outcome</i>)	Valore percentuale	67,20%	65,71%	≥ 61,00%	//	69,36%
Risorse finanziarie (€)	Programmato				Stanziato a L.V.		
	2.017.259.691,00				2.368.788.069,00		
Valore percentuale di raggiungimento dell'obiettivo							
			2017		2018		
Indice di Realizzazione Fisica			99,72%		99,55%		
Indice di Realizzazione Finanziaria			97,72%		98,51%		

L'OBS004 ha lo scopo di assicurare il conseguimento delle capacità operative, la prontezza all'impiego del binomio equipaggi/mezzi e l'assolvimento delle attività istituzionali e concorsuali dello Strumento Militare Marittimo (UU.NN., Aeromobili, Forze Speciali e Specialistiche) garantendo, in relazione alle risorse disponibili, il livello di prontezza operativa minima suddiviso secondo gli ambiti di impiego: *Homeland Defense Security*, rispetto degli impegni assunti in sede UE/NATO/ONU; *turnover* nelle missioni Fuori Area.

2.5. OBS005 – Assicurare l’impiego operativo dello Strumento Militare (Componente AEREA)

Priorità Politica	1 - OPERATIVITÀ ED IMPIEGO DELLO STRUMENTO MILITARE						
Data inizio	01/01/2018						
Data fine	31/12/2020						
Centro di responsabilità	AERONAUTICA MILITARE						
Ente responsabile	SMD						
Referente responsabile	Capo SMD						
Stato di avanzamento	COMPLETATO						
Descrizione indicatori	Tipo	Unità misura	Valore rilevato 31/12/2017	Valore iniziale	Valore obiettivo progr.	Valore obiettivo rimod.	Valore rilevato 31/12/2018
<i>Air Task Group</i> impiegati o potenzialmente impiegabili rispetto ai parametri di riferimento	Risultato (<i>output</i>)	Valore Percentuale	82,26%	35,48%	≥60%	//	82,26%
Ore di volo svolte rispetto ai parametri di riferimento	Risultato (<i>output</i>)	Valore Percentuale	79,76%	0%	≥75%	//	79,06%
Prontezza Operativa di Reparti/Unità	Impatto (<i>outcome</i>)	Valore Percentuale	72,36%	73,40%	≥73%	//	72,42%
Risorse finanziarie (€)	Programmato				Stanziato a L.V.		
	2.580.646.758,00				3.056.990.498,55		
Valore percentuale di raggiungimento dell’obiettivo							
			2017	2018			
Indice di Realizzazione Fisica			99,54%	98,50%			
Indice di Realizzazione Finanziaria			99,12%	98,16%			

L’OBS005 ha lo scopo di assicurare con le risorse allocate, il mantenimento dei livelli capacitivi di operatività ed impiego della componente Aerea dello Strumento militare, in relazione ai compiti ed agli impegni connessi con *l’Homeland Defense Security*, al turnover nelle missioni Fuori Area ed agli accordi NATO/UE/ONU.

2.6. OBS006 – Assicurare gli interventi ed i trasferimenti di risorse finanziarie non direttamente connesse con l'operatività dello Strumento Militare

Priorità Politica	3 - RAZIONALIZZAZIONE ORGANIZZATIVA E MIGLIORAMENTO DEI PROCESSI						
Data inizio	01/01/2018						
Data fine	31/12/2020						
Centro di responsabilità	SEGRETARIATO GENERALE						
Ente responsabile	SMD						
Referente responsabile	Capo SMD						
Stato di avanzamento	COMPLETATO						
Descrizione indicatori	Tipo	Unità misura	Valore rilevato 31/12/2017 <small>57</small>	Valore iniziale	Valore obiettivo progr.	Valore obiettivo rimod.	Valore rilevato 31/12/2018
Grado di definizione dei procedimenti per speciale elargizione	Realiz. finanziaria	Valore percentuale	N.D.	0%	≥70,00 %	//	95,79%
Risorse finanziarie (€)	Programmato			Stanziato a L.V.			
	445.421.548,00			445.125.893,00			
Valore percentuale di raggiungimento dell'obiettivo							
			2017		2018		
Indice di Realizzazione Fisica			N.D.		99,92%		
Indice di Realizzazione Finanziaria			N.D.		98,06%		

L'OBS006 ha lo scopo di assicurare la programmazione delle risorse per:

- indennizzi a privati e contributi a enti locali per le servitù militari;
- rifornimento idrico di nr. 15 isole minori di regioni a statuto speciale;
- contributi a Enti, Istituti, Associazioni, Fondazioni, Associazioni Combattentistiche e d'Arma;
- contributi alla Croce Rossa Italiana (per organizzazione e funzionamento Corpo Militare CRI e Corpo Infermiere Volontarie e Ausiliarie).

⁵⁷ Nel 2017 l'OBS06 è stato monitorato attraverso indicatori di realizzazione finanziaria (ovvero "Completezza degli impegni rispetto agli stanziamenti") e non di risultato, come invece realizzato nel 2018.

2.7. OBS007 – Assicurare la funzione di comando e controllo per l'impiego dello Strumento Militare ed il supporto tecnico-amministrativo dello Strumento Militare

Priorità Politica	1 - OPERATIVITÀ ED IMPIEGO DELLO STRUMENTO MILITARE						
Data inizio	01/01/2018						
Data fine	31/12/2020						
Centro di responsabilità	SEGRETARIATO GENERALE						
Ente responsabile	SMD						
Referente responsabile	Capo SMD						
Stato di avanzamento	COMPLETATO						
Descrizione indicatori	Tipo	Unità misura	Valore rilevato 31/12/2017	Valore iniziale	Valore obiettivo progr.	Valore obiettivo rimod.	Valore rilevato 31/12/2018
Persone ed automezzi sottoposti a controllo (Operazioni nazionali)	Impatto (outcome)	Valore assoluto	635.014	0	≥54.752	//	273.940
Progetti CIMIC (Cooperazione Civile-Militare) realizzati nei Teatri Operativi	Impatto (outcome)	Valore assoluto	2.099.992	0	=2.100.000	//	2.099.775
Volume medio di militari impiegato nelle Operazioni nazionali	Impatto (outcome)	Valore assoluto	7.050	7.050	=7.050	//	7.232
Volume medio di personale impiegato nei Teatri Operativi	Impatto (outcome)	Valore assoluto	6.698	6.428	=6.428	//	6.309
Risorse finanziarie (€)	Programmato				Stanziato a L.V.		
	1.143.924.655,00				1.595.430.025,00		
Valore percentuale di raggiungimento dell'obiettivo							
				2017		2018	
Indice di Realizzazione Fisica				99,36%		98,95%	
Indice di Realizzazione Finanziaria				96,75%		97,82%	

L'OBS007 ha lo scopo di assicurare la direzione ed il coordinamento generale dell'organizzazione della Difesa affidata, ai sensi del D.Lgs. n. 66/2010 (Codice dell'Ordinamento Militare), al Capo di Stato Maggiore della Difesa, quale responsabile della "pianificazione, della predisposizione e dell'impiego delle Forze Armate nel loro complesso, della pianificazione generale finanziaria e quella operativa interforze e conseguenti programmi tecnico finanziari".

2.8. OBS008 – Perseguire la revisione della *governance* dell'Area Tecnico Operativa in termini di razionalizzazione dei processi gestionali e del patrimonio infrastrutturale, nonché di miglioramento del benessere organizzativo e del personale

Priorità Politica	3 - RAZIONALIZZAZIONE ORGANIZZATIVA E MIGLIORAMENTO DEI PROCESSI						
Data inizio	01/01/2018						
Data fine	31/12/2020						
Centro di responsabilità	SEGRETARIATO GENERALE						
Ente responsabile	SMD						
Referente responsabile	Capo SMD						
Stato di avanzamento	COMPLETATO						
Descrizione indicatori	Tipo	Unità misura	Valore rilevato 31/12/2017	Valore iniziale	Valore obiettivo progr.	Valore obiettivo rimod.	Valore rilevato 31/12/2018
Indice di efficienza parco alloggiativo	Risultato (<i>output</i>)	Valore percentuale	72,42%	62,38%	≥60,00%	//	67,12%
Indice di soddisfazione delle esigenze alloggiative	Risultato (<i>output</i>)	Valore percentuale	34,85%	22,59%	≥20,00%	//	30,49%
Risorse finanziarie (€)	Programmato				Stanziato a L.V.		
	309.732,00				1.766.975,00		
Valore percentuale di raggiungimento dell'obiettivo							
			2017		2018		
Indice di Realizzazione Fisica			99,44%		98,80%		
Indice di Realizzazione Finanziaria⁵⁸			90,19%		99,96%		

L'OBS008 ha lo scopo di perseguire la razionalizzazione organizzativa dell'Area Tecnico Operativa e miglioramento della qualità dei processi in materia di procedimenti, patrimonio infrastrutturale, accentramento e informatizzazione di dati e processi gestionali, nonché la pianificazione Generale, direzione e coordinamento generale dell'organizzazione della Difesa affidata ai sensi del Codice dell'Ordinamento militare (D.Lgs. n. 66/2010) al Capo di Stato Maggiore della Difesa, quale responsabile della "pianificazione, della predisposizione [...], della pianificazione generale finanziaria [...] conseguenti programmi tecnico finanziari" (Attività CHOD).

2.9. OBS010 – Garantire l'ammmodernamento, il rinnovamento ed il sostegno delle capacità e i programmi di ricerca finalizzati all'adeguamento tecnologico dello Strumento Militare.

Priorità Politica	2 - AMMODERNAMENTO DELLO STRUMENTO						
Data inizio	01/01/2018						
Data fine	31/12/2020						
Centro di responsabilità	SEGRETARIATO GENERALE						
Ente responsabile	SMD						
Referente responsabile	Capo SMD						
Stato di avanzamento	COMPLETATO						
Descrizione indicatori	Tipo	Unità misura	Valore rilevato 31/12/2017	Valore iniziale	Valore obiettivo progr.	Valore obiettivo rimod.	Valore rilevato 31/12/2018
Grado di avanzamento dei contratti in esecuzione rispetto ai corrispondenti cronoprogrammi	Risultato (<i>output</i>)	Valore percentuale	96,02%	0%	≥95,00%	//	89,63%
Grado di realizzazione delle imprese programmate in alta priorità	Realiz. finanziaria	Valore percentuale	N.D. ⁵⁹	0%	≥90,00%	//	79,10%
Risorse finanziarie (€)	Programmato				Stanziato a L.V.		
	2.348.967.692,00				2.368.768.995,00		
Valore percentuale di raggiungimento dell'obiettivo							
			2017		2018		
Indice di Realizzazione Fisica			96,09%		92,22%		
Indice di Realizzazione Finanziaria			92,57%		96,09%		

L'OBS010 ha lo scopo di assicurare il mantenimento delle capacità future di operatività e di impiegabilità dello strumento militare attraverso la realizzazione dei programmi di ammodernamento, rinnovamento ed adeguamento tecnologico dei mezzi, equipaggiamenti e sistemi d'arma. Il grado di "avanzamento dei contratti in esecuzione rispetto ai corrispondenti cronoprogrammi" ed il grado di "realizzazione delle imprese programmate in alta priorità" costituiscono le metriche finalizzate alla misurazione delle attività di formalizzazione/esecuzione contrattuale dei programmi di ammodernamento, rinnovamento, adeguamento tecnologico e mantenimento in efficienza dei veicoli, velivoli, navi, equipaggiamenti, armamenti delle Forze Armate.

⁵⁹ Trattasi di un indicatore di nuova introduzione a livello di OBS.

2.10. OBS012 – Perseguire la revisione della *governance* dell'Area Tecnico Amministrativa in termini di miglioramento dei processi, standardizzazione della qualità dei servizi, promozione pari opportunità, benessere organizzativo e del personale

Priorità Politica	3 - RAZIONALIZZAZIONE ORGANIZZATIVA E MIGLIORAMENTO DEI PROCESSI						
Data inizio	01/01/2018						
Data fine	31/12/2020						
Centro di responsabilità	SEGRETARIATO GENERALE						
Ente responsabile	SMD						
Referente responsabile	Capo SMD						
Stato di avanzamento	COMPLETATO						
Descrizione indicatori	Tipo	Unità misura	Valore rilevato 31/12/2017	Valore iniziale	Valore obiettivo progr.	Valore obiettivo rimod.	Valore rilevato 31/12/2018
Grado medio di raggiungimento dello standard di qualità dei servizi	Risultato (<i>output</i>)	Valore percentuale	100,00%	98%	=100,00%	//	100,00% ⁶⁰
Tasso di occupazione dei servizi socio educativi per l'infanzia messi a disposizione dall'Amministrazione Difesa	Risultato (<i>output</i>)	Valore percentuale	92,28%	0%	≥95,00%	//	95,20%
Grado di definizione dei procedimenti di equo - indennizzo	Risultato (<i>output</i>)	Valore percentuale	N.D. ⁶¹	0%	≥40,00%	//	100,00%
Risorse finanziarie (€)	Programmato				Stanziato a L.V.		
	204.167.543,00				81.113.334,00		
Valore percentuale di raggiungimento dell'obiettivo							
			2017		2018		
Indice di Realizzazione Fisica			90,58%		99,98%		
Indice di Realizzazione Finanziaria			92,01%		99,36%		

L'OBS012 ha lo scopo di misurare i risultati ottenuti nell'ambito della *governance* dell'Area Tecnico Amministrativa, in termini di:

- definizione dei servizi e dei relativi *standard* qualitativi in ambito Dicastero (c.d. Carta dei Servizi)⁶²;
- promozione delle pari opportunità e del benessere organizzativo (es. servizi socio educativi per l'infanzia);
- miglioramento dei processi in materia di equo indennizzo.

⁶⁰ Il dato è stato ricavato dal sistema SIFAD OBG (Obiettivi di Governance).

⁶¹ Trattasi di un indicatore di nuova introduzione a livello di OBS.

⁶² Con il DM (Difesa) 08 marzo 2018, come aggiornato con il DM 4 aprile 2019, il Ministro della Difesa ha inteso individuare un elenco di servizi (nr. 15), con associati *standard* qualitativi e le relative modalità di erogazione, da offrire alla collettività (a qualsiasi privato cittadino – *stakeholder*, Amministrazioni pubbliche, aziende e sodalizi). La tipologia di servizi individuati è variegata: accesso alla consultazione degli archivi storici e biblioteche (SME e CC), certificazione della qualificazione dei componenti elettronici (TELEDIFE), omologazione in funzione della normativa aeronautica (ARMAEREO), omologazione di prodotti industriali in funzione della normativa navale (NAVARM), rilascio e rinnovo tessere mod. AT/BT/ATe (PERSOMIL e PERSOCIV), accesso ai sacrali militari (ONORCADUTI), omologazione e qualificazione di materiali, di competenza di TERRARM, vendita al pubblico di prodotti dell'IGM, garantire l'efficienza dei segnalamenti marittimi (COMLOG MM), diffusione del bollettino contenente informazioni nautiche (IIM), assicurare l'implementazione del servizio di relazione con il pubblico a cura delle 4 FFAA (URP), fornire informazioni geo-topografiche aeronautiche a cura dell'AM.

2.11. OBS014 – Miglioramento delle capacità di attuazione delle disposizioni legislative del Governo

Priorità Politica	3 - RAZIONALIZZAZIONE ORGANIZZATIVA E MIGLIORAMENTO DEI PROCESSI						
Data inizio	01/01/2018						
Data fine	31/12/2020						
Centro di responsabilità	GABINETTO E UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE DEL MINISTRO						
Ente responsabile	SMD						
Referente responsabile	Capo SMD						
Stato di avanzamento	COMPLETATO						
Descrizione indicatori	Tipo	Unità misura	Valore rilevato 31/12/2017	Valore iniziale	Valore obiettivo progr.	Valore obiettivo rimod.	Valore rilevato 31/12/2018
Grado di adozione dei provvedimenti attuativi previsti dalle disposizioni legislative con concerti e/o pareri.	Realiz. Finanziaria	Valore percentuale	N.D. ⁶³	0%	≥50%	//	16,70%
Grado di adozione dei provvedimenti attuativi previsti dalle disposizioni legislative senza concerti e/o pareri.	Risultato (output)	Valore percentuale	N.D. ⁶⁴	0%	≥50%	//	0%
Capacità attuativa entro i termini di scadenza dei provvedimenti adottati	Risultato (output)	Valore percentuale	100,00%	0%	=100%	//	0%
Capacità di riduzione dei provvedimenti in attesa	Risultato (output)	Valore percentuale	33,33%	0%	=100%	//	0%
Risorse finanziarie (€)	Programmato				Stanziato a L.V.		
	46.707.578,00				23.974.334,00		
Valore percentuale di raggiungimento dell'obiettivo							
				2017	2018		
Indice di Realizzazione Fisica				99,64%	11,41%		
Indice di Realizzazione Finanziaria				95,46%	95,21%		

L'OBS014 ha lo scopo di assicurare il supporto alla funzione di indirizzo politico amministrativo. Sulla base delle disposizioni emanate dal M.E.F. attraverso le "Linee Guida per la compilazione delle Note Integrative agli stati di previsione", la *performance* organizzativa relativa alla Missione "Indirizzo Politico" viene misurata attraverso un set di indicatori comuni a tutte le P.A. Centrali. Tali indicatori, definiti attraverso un Protocollo di Intesa tra il M.E.F. e il Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri (di seguito PCM), mirano a stimolare il miglioramento delle capacità di attuazione delle disposizioni legislative di Governo. Essi vengono valorizzati attraverso la sinergia tra le singole amministrazioni, che hanno il compito di

⁶³ Indicatore trasversale di nuova introduzione, derivante dal protocollo di intesa ME.F. e Dipartimento della Funzione Pubblica, non confrontabile con l'analogo indicatore presente nella filiera strategica per l'E.F. 2017.

⁶⁴ Indicatore trasversale di nuova introduzione, derivante dal protocollo di intesa ME.F. e Dipartimento della Funzione Pubblica, non confrontabile con l'analogo indicatore presente nella filiera strategica per l'E.F. 2017.

supervisionare l'*iter* di adozione dei provvedimenti di competenza rientranti nell'attuazione del Programma di Governo e l'Ufficio per il programma di Governo presso la PCM, al quale spetta l'elaborazione e il confronto dei dati inseriti, a valle dei quali vengono determinate le percentuali di realizzazione degli obiettivi.

È chiaro che, diversamente dalla maggior parte degli obiettivi di carattere gestionale, che attengono alla sfera dell'amministrazione propriamente detta e per i quali, dato un quantitativo adeguato di risorse, il conseguimento dell'obiettivo dipende pressoché totalmente da elementi interni all'organizzazione, per gli obiettivi afferenti all'indirizzo politico subentrano variabili esogene direttamente riferibili alla sfera politica e quindi dipendenti dalle priorità di volta in volta da essa individuate, nonché dall'interazione con il livello politico degli altri dicasteri, trattandosi per la maggior parte dei provvedimenti, di decreti interministeriali per i quali è richiesto il concerto⁶⁵.

⁶⁵ Ovvero di decreti del Presidente della Repubblica e di decreti del Presidente del consiglio dei ministri, per i quali è indispensabile l'esame del Consiglio stesso.

2.12. OBS015 – Assicurare il supporto al Ministro in materia finanziaria, giustizia militare, controlli amministrativi, assistenza spirituale, onoranze ai Caduti; supportare finanziariamente la cooperazione internazionale e la gestione delle risorse umane

Priorità Politica	3 - RAZIONALIZZAZIONE ORGANIZZATIVA E MIGLIORAMENTO DEI PROCESSI						
Data inizio	01/01/2018						
Data fine	31/12/2020						
Centro di responsabilità	UFFICIO CENTRALE DEL BILANCIO E AFFARI FINANZIARI						
Ente responsabile	SMD						
Referente responsabile	Capo SMD						
Stato di avanzamento	COMPLETATO						
Descrizione indicatori	Tipo	Unità misura	Valore rilevato 31/12/2017	Valore iniziale	Valore obiettivo progr.	Valore obiettivo rimod.	Valore rilevato 31/12/2018
Ispezioni per il controllo di regolarità amministrativa e contabile e sull'osservanza del PTPC ⁷² (nr.)	Realiz. fisica	Valore assoluto	123,00	0	≥90	//	103,00
Volume di risorse finanziarie associate alle Unità Organizzative oggetto di ispezione	Realiz. fisica	Valore assoluto	2.580.000.000	0	≥720.000.000	//	2.968.243.812
Indicatore di Tempestività dei Pagamenti	Risultato (output)	Valore assoluto	57,57	12,92	≤0	//	68,81
Indice di completezza e conformità della Sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale Difesa	Risultato (output)	Valore percent.	96,31%	0%	=100%	//	99,21%
Risorse finanziarie (€)	Programmato			Stanziato a L.V.			
	574.719.642,00			488.707.808,00			
Valore percentuale di raggiungimento dell'obiettivo							
			2017		2018		
Indice di Realizzazione Fisica			70,69%		78,67%		
Indice di Realizzazione Finanziaria			97,21%		92,64%		

L'OBS015 ha lo scopo di assicurare il supporto al Ministro in materia finanziaria, di servizi e affari generali, di controlli amministrativi, di giustizia militare, di assistenza spirituale, di onoranze ai Caduti, di cooperazione internazionale, nonché di monitorare:

- gli adempimenti normativi in tema di prevenzione della corruzione, trasparenza ed integrità (legge n. 190/2012, D.lgs. n. 33/2013 e successi aggiornamenti);
- i tempi di pagamento dell'AD attraverso il calcolo di un indicatore unico (ITP) riferito all'intero dicastero della Difesa.

L'allineamento agli adempimenti normativi in materia anticorruzione è avvenuto mediante l'aggiornamento del "Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione (PTPC)⁶⁶".

⁶⁶ Piano Triennale di prevenzione della corruzione relativo al periodo 2018 – 2020 del Ministero della Difesa, approvato dal Sig. Ministro in data 31 gennaio 2018.

2.13. OBS016 – Assicurare il concorso dell'Arma dei Carabinieri per la tutela del territorio, dell'ambiente e per la salvaguardia della biodiversità

Priorità Politica	1 - OPERATIVITÀ ED IMPIEGO DELLO STRUMENTO MILITARE						
Data inizio	01/01/2018						
Data fine	31/12/2020						
Centro di responsabilità	ARMA DEI CARABINIERI						
Ente responsabile	SMD						
Referente responsabile	Capo SMD						
Stato di avanzamento	COMPLETATO						
Descrizione indicatori	Tipo	Unità misura	Valore rilevato 31/12/2017	Valore iniziale	Valore obiettivo progr.	Valore obiettivo rimod.	Valore rilevato 31/12/2018
Persone ed automezzi sottoposti a controllo per la tutela dell'ambiente, della fauna e della flora	Realiz. Fisica	Valore assoluto	579.898	0	≥ 532.730	//	693.619
Servizi preventivi per la difesa agroambientale e la sicurezza alimentare	Realiz. Fisica	Valore assoluto	9.535	0	≥ 6.488	//	10.205
Volume di attività svolta in attuazione di convenzioni internazionali in materia ambientale	Risultato (output)	Valore percentuale	100%	0%	= 100%	//	100%
Risorse finanziarie (€)	Programmato				Stanziato a L.V.		
	450.102.636,00				546.440.436,00		
Valore percentuale di raggiungimento dell'obiettivo							
				2017	2018		
Indice di Realizzazione Fisica				98,86%	100%		
Indice di Realizzazione Finanziaria				94,27%	99,77%		

L'OBS016 ha lo scopo di assicurare con le risorse allocate, il mantenimento dei livelli capacitivi di operatività ed impiegabilità della componente Carabinieri per la tutela del territorio, dell'ambiente e per la salvaguardia della biodiversità (competenze assorbite dal disciolto Corpo Forestale dello Stato).

Tali capacità richiedono la combinazione di molteplici fattori produttivi localizzati, secondo una logica funzionale e trasversale, all'interno delle strutture tecnico operative e tecnico amministrative dell'organizzazione. A garanzia della qualità dell'output prodotto, il livello di performance conseguito è determinato sulla base di indicatori e valori target fissati in via sperimentale a partire dalla programmazione strategica 2017.

2.14. OBS021 – Assicurare le funzioni di valutazione e di controllo strategico del Dicastero

Priorità Politica	3 - RAZIONALIZZAZIONE ORGANIZZATIVA E MIGLIORAMENTO DEI PROCESSI						
Data inizio	01/01/2018						
Data fine	31/12/2020						
Centro di responsabilità	GABINETTO E UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE DEL MINISTRO						
Ente responsabile	Area Ministro						
Referente responsabile	Capo Ufficio di Gabinetto						
Stato di avanzamento	COMPLETATO						
Descrizione indicatori	Tipo	Unità misura	Valore rilevato 31/12/2017	Valore iniziale	Valore obiettivo progr.	Valore obiettivo rimod.	Valore rilevato 31/12/2018
Tempestività nell'adozione degli atti di indirizzo politico e dei documenti di competenza afferenti alla valutazione ed al controllo strategico	Realiz. finanziaria	Valore percentuale	N.D. ⁶⁷	0	≤0	//	0
Risorse finanziarie (€)	Programmato				Stanziato a L.V.		
	1.364.879,00				1.387.553,00		
Valore percentuale di raggiungimento dell'obiettivo							
			2017		2018		
Indice di Realizzazione Fisica			N.D.		100%		
Indice di Realizzazione Finanziaria			N.D.		90,06%		

L'OBS021 ha lo scopo di assicurare, attraverso l'Organismo Indipendente di Valutazione della *performance* (OIV), la funzione di controllo strategico, da esercitarsi a mente del disposto di cui all'articolo 6 del D.Lgs. n. 286/1999, come richiamato dal comma 2 dell'articolo 14 del D.Lgs. n. 150/2009.

Al riguardo, per l'E.F. 2018, gli atti di indirizzo politico e dei documenti di competenza dell'OIV ed afferenti alla valutazione ed al controllo strategico, sono stati tutti adottati nei termini fissati dalla legislazione vigente.

⁶⁷ L'indicatore è da intendersi quale misura (in numero di giorni effettivi) di ritardo medio rispetto ai termini previsti nell'adozione dei provvedimenti di competenza dell'Organismo Indipendente di Valutazione. Un valore negativo o uguale a 0 è indice di un rispetto dei termini e delle scadenze e quindi espressione di una prestazione soddisfacente. L'indicatore è stato introdotto solo a partire dall'E.F. 2018 così come il collegato Obiettivo Strategico.

ALLEGATO 3: Tabelle valutazione individuale

Tabella 3.1 *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	giugno 2019	NO	//	//	X*
Dirigenti di II fascia e assimilabili	92	gennaio/febbraio 2019	NO	//	//	X*
Non dirigenti	23.320	febbraio 2019	NO	//	//	X*

Note:

* Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale civile dirigenziale (D.M. 29 settembre 2016) prevede l'effettuazione di colloqui valutatore-valutando prodromici all'attribuzione del giudizio finale di valutazione e successiva comunicazione/notifica del giudizio medesimo; il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale civile delle aree funzionali (D.M. 10 novembre 2015) non prevede l'effettuazione di un colloquio finale valutatore-valutando, ma semplice comunicazione/notifica del giudizio medesimo.

Tabella 3.2 *Peso (%) dei criteri di valutazione*

	contributo alla <i>performance</i> 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 <i>performance</i> dell'unità organizzativa di appartenenza (**)	competenze/comportamenti professionali e organizzativi posti in essere
Dirigenti di I fascia e assimilabili	//	40	4	35	//	//	21

Dirigenti di II fascia e assimilabili	//	40	4	35	//	//	21
Non dirigenti	//	//	//	70**	//	//	30

Tabella 3.3 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	91	1	//
Non dirigenti	22.538	734	48

Tabella 3.4 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		*	//	12.12.2018
Non dirigenti	X	//	**	//	CCNI – parte economica 2018-2020 del 6.11.2018

Note:

- * I criteri di distribuzione della parte della retribuzione di risultato collegata agli esiti della valutazione si fondano sull'applicazione delle fasce di punteggio previste dal vigente sistema di valutazione;
- ** I criteri di distribuzione della parte della retribuzione di risultato collegata agli esiti della valutazione si fondano sull'applicazione di diverse fasce, previste dal CCNI di riferimento, differenziate in relazione ai punteggi riportati in esito alla valutazione.

Tabella 3.5 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	

ALLEGATO 4: Prospetto relativo alle Pari opportunità e al Bilancio di genere

Nell'ambito dello sviluppo del processo di programmazione strategica è stato elaborato uno specifico obiettivo strategico (OBS012 - OBO02) che tra le altre attività, prevede quelle relative alla promozione delle pari opportunità e del benessere organizzativo e fin dal 2012 è stato attribuito a dirigente civile del dicastero uno specifico obiettivo.

Nel corso dell'anno 2018, così come nel 2017, il tema delle pari opportunità è stato affrontato in maniera sistematica ed è stata dedicata particolare attenzione alla gestione e alla formazione del personale (sia civile che militare) in un'ottica di genere.

A seguito dell'emanazione da parte del M.E.F. - Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato della circolare n. 25 del 5 luglio 2017 (recante "Bilancio di genere. Linee guida e avvio della sperimentazione relativa al Rendiconto generale dello Stato 2016") e per dare attuazione alle disposizioni di cui all'art. 38 *septies* della Legge 31 dicembre 2009, n. 196 (introdotto dall'art. 9 del D.Lgs. 12 maggio 2016, n. 90 relativo al completamento della forma di bilancio, successivamente modificato dalla Legge 4 agosto 2016, n. 163) riguardante la sperimentazione in sede di rendicontazione di un bilancio di genere, lo Stato Maggiore della Difesa – U.G.P.P.B. ha trasmesso, così come richiesto dalla medesima circolare n. 25 del 5 luglio 2017, i dati riguardanti la classificazione dei capitoli di bilancio e i relativi piani di gestione, nonché i due questionari, debitamente compilati, uno riguardante le politiche del personale e l'altro le politiche settoriali.

Al fine, poi, di dare attuazione alle disposizioni di cui all'art. 14, commi 1 e 2 della Legge 7 agosto 2015, n. 124 (recante "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione del lavoro nelle amministrazioni pubbliche"), che introducono nuove misure per la promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro che le Amministrazioni sono chiamate ad attuare a decorrere dalla data di entrata in vigore della stessa legge⁶⁸, il Segretario Generale della Difesa/DNA e il Capo di Stato maggiore della Difesa hanno approvato, di concerto, il Regolamento n. M_D SSMD REG 2018 0154959 in data 8 ottobre 2018, che disciplina, in una iniziale fase sperimentale, l'applicazione del suddetto istituto nell'Amministrazione della Difesa. E' stato, inoltre, diramato, nell'ambito del Segretariato generale, di Persociv e dello Stato Maggiore della Difesa, apposito bando per la sperimentazione dei progetti pilota di *smart working*, progetti che sono stati avviati nel corso dell'anno. Sempre per quanto riguarda il personale civile, è stato effettuato nell'ambito del dicastero un monitoraggio (riferito al 31.12.2017) sulle presenze dei dipendenti civili nel dicastero, sul personale titolare di posizione organizzativa, sul numero di dipendenti che usufruisce di *part-time*, sul numero di

⁶⁸ La suddetta disposizione prevede che le Amministrazioni Pubbliche, nei limiti delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica adottino misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e a sperimentare nuove modalità spazio temporali di svolgimento della prestazione lavorativa (il c.d. lavoro agile o *smart working*).

dipendenti che usufruiscono della Legge n. 104/1992 e dei dipendenti che usufruiscono del congedi maternità/paternità e dei congedi parentali.

Dai suddetti dati è risultato quanto segue:

il personale delle aree funzionali è costituito da 17.730 uomini e 7.680 donne.

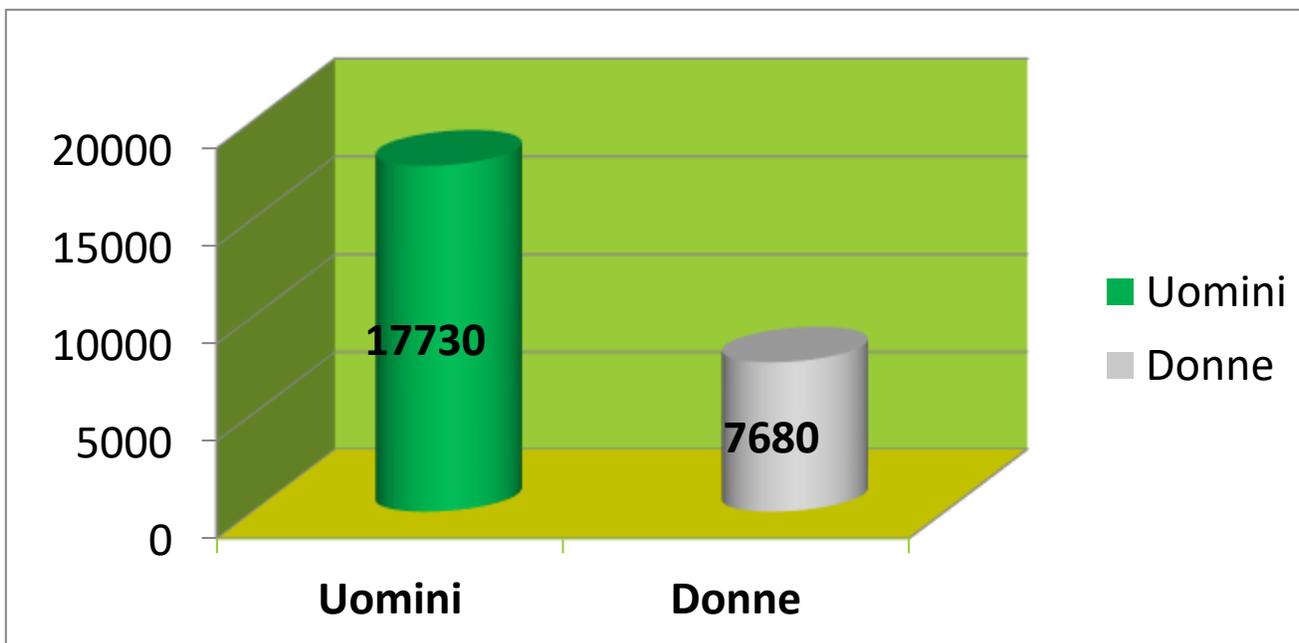


Fig. 17: Distribuzione per genere del personale civile appartenente alle aree funzionali

Il personale civile appartenente alle qualifiche è suddiviso nel seguente modo per area di appartenenza:

1^ Area: 533 donne e 1.131 uomini;

2^ Area: 5.982 donne e 15.265 uomini;

3^ Area: 1.093 donne e 1.214 uomini.

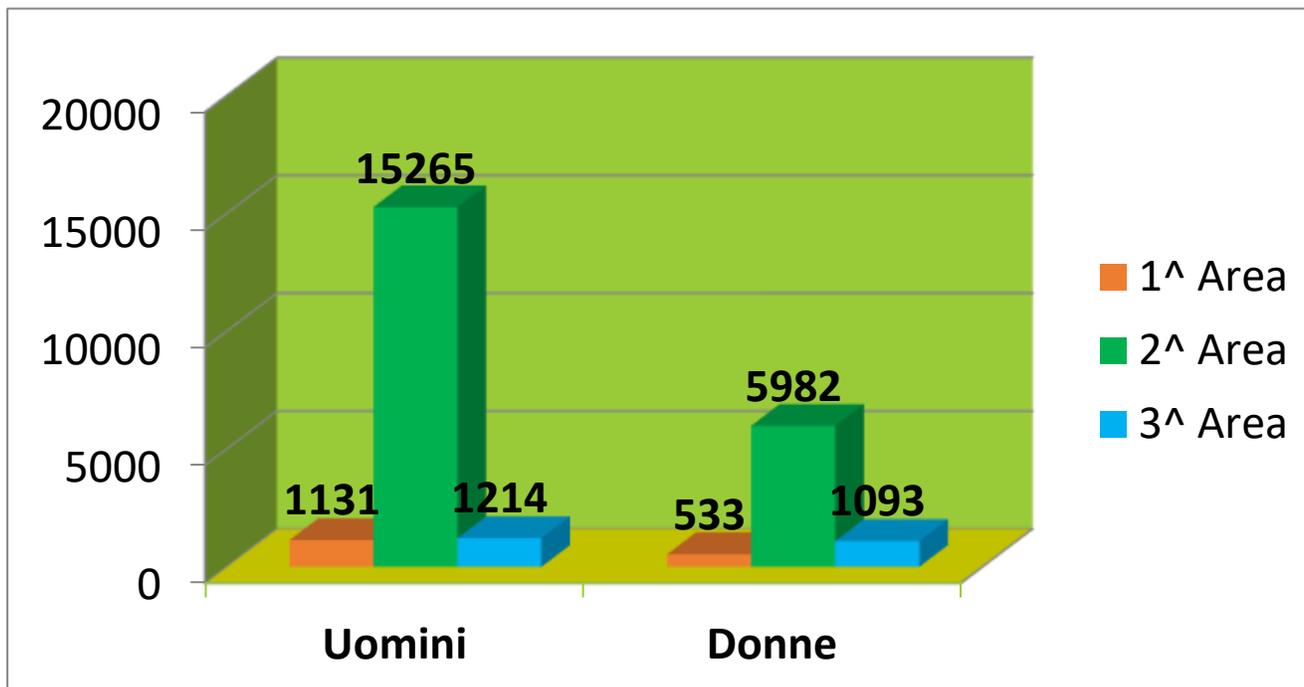


Fig. 18: Distribuzione per genere del personale civile nelle alle aree funzionali

Il personale titolare di posizione organizzativa è costituito da 880 donne e 953 uomini.

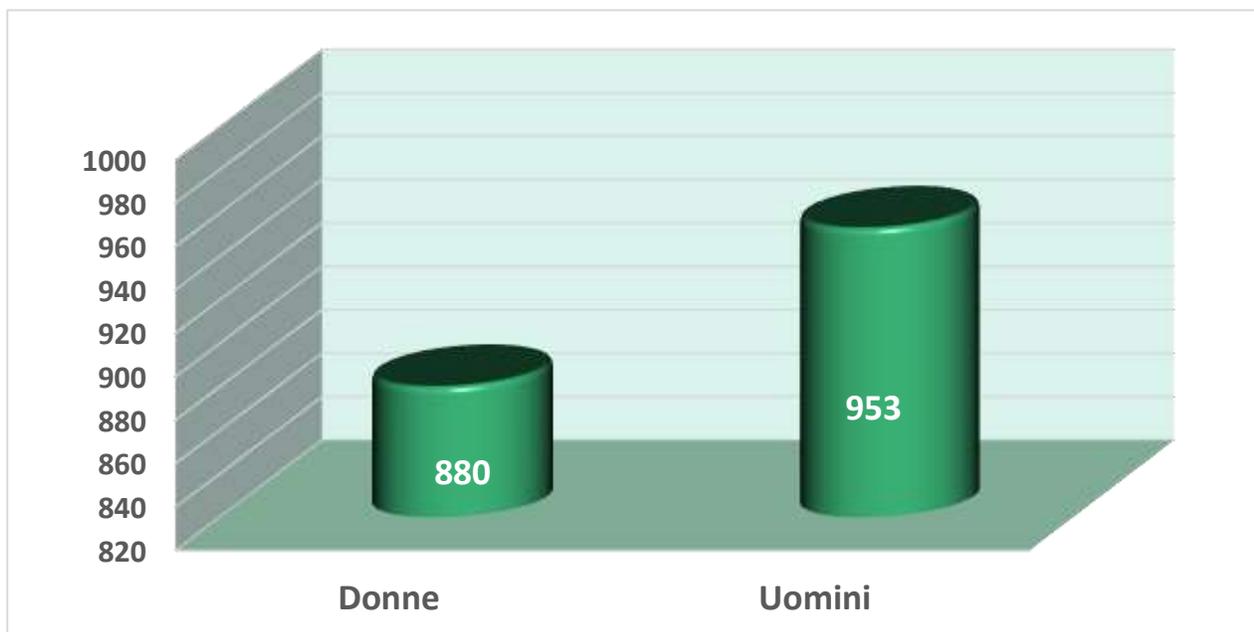


Fig. 19: Distribuzione per genere del personale della 3^ Area titolare di posizione organizzativa

Il personale che usufruisce del *part-time* è costituito da 1.054 donne e 391 uomini.

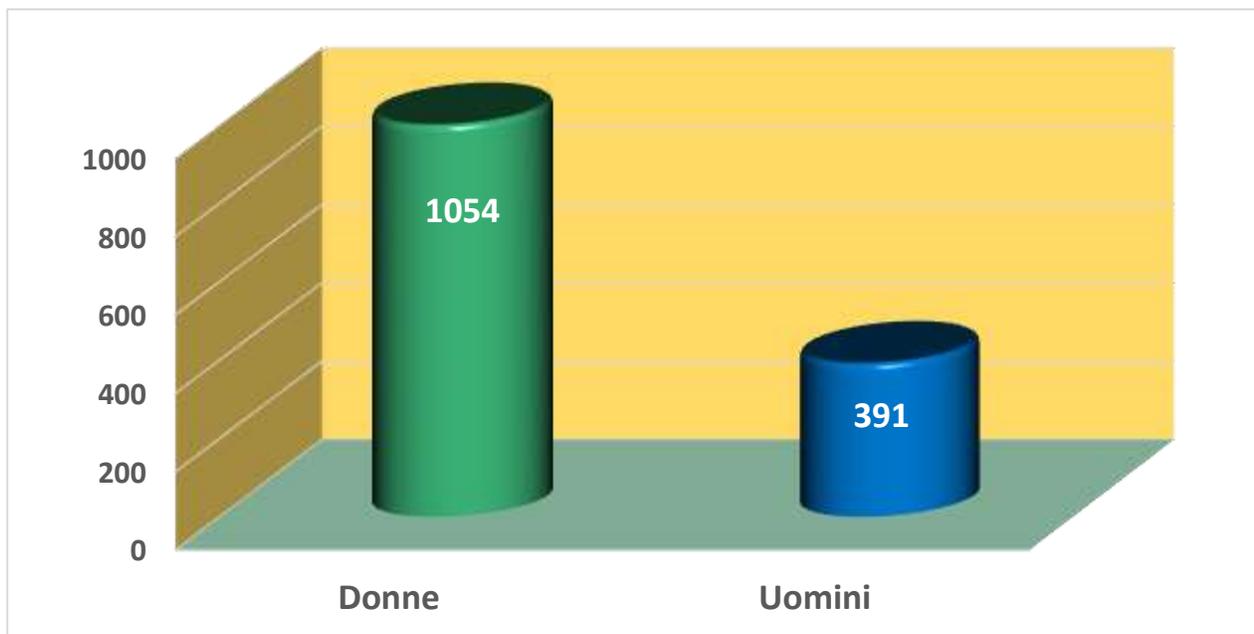


Fig. 20: Distribuzione per genere del personale civile che usufruisce del *part-time*

I dipendenti che usufruiscono dei benefici della Legge n. 104/1992 sono n. 1626 donne e n. 2.845 uomini.

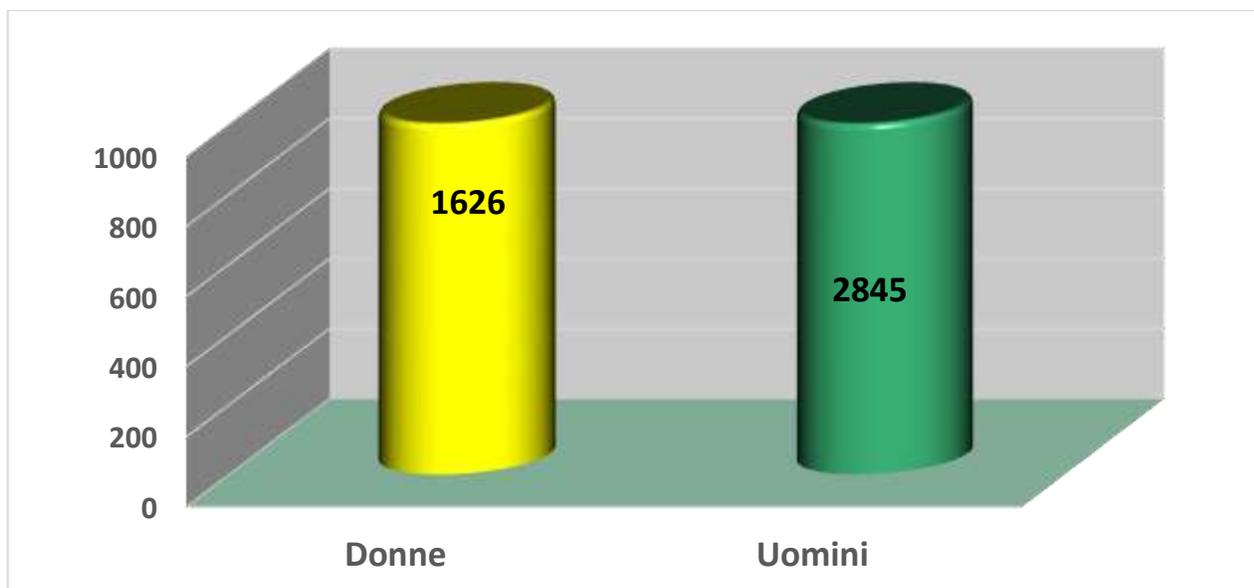


Fig. 21: Distribuzione per genere del personale che usufruisce dei benefici della Legge n.104/1992

I dipendenti che usufruiscono dei congedi maternità/paternità, malattia del figlio e congedi parentali sono n. 613 donne e 1.556 uomini (i relativi dati sono disponibili presso la Direzione generale del personale civile solo informa aggregata).

Per quanto, invece, riguarda il personale dirigenziale, è risultato che, a fronte di 93 dirigenti di 2^a fascia presenti, vi sono 51 uomini e 42 donne.

I funzionari ai quali è stato attribuito un incarico dirigenziale, ai sensi dell'art. 19, comma 6, del D.Lgs. n. 165/2001, sono 2 uomini e 7 donne.

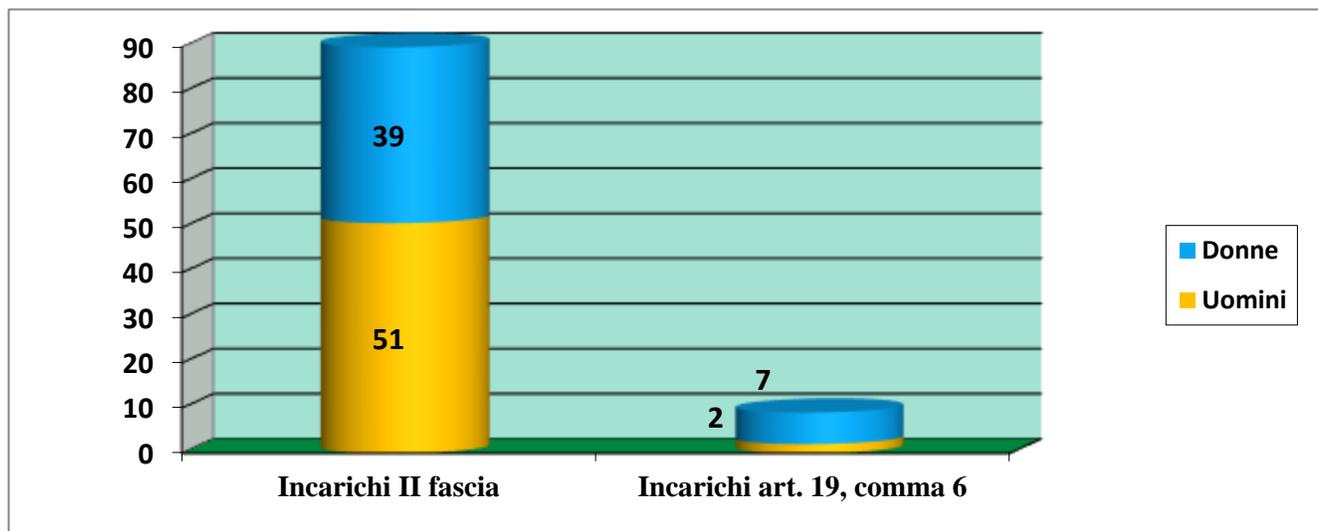


Fig. 22: Distribuzione di genere dirigenti di 2^afascia e funzionari incarico dirigenziale art. 19, co. 6.

Gli incarichi dirigenziali di 5^a fascia sono ricoperti 11 da uomini e 13 da donne; gli incarichi dirigenziali di 4^a fascia da 23 uomini e 13 donne, mentre quelli di 3^a fascia 17 da uomini e 16 da donne.

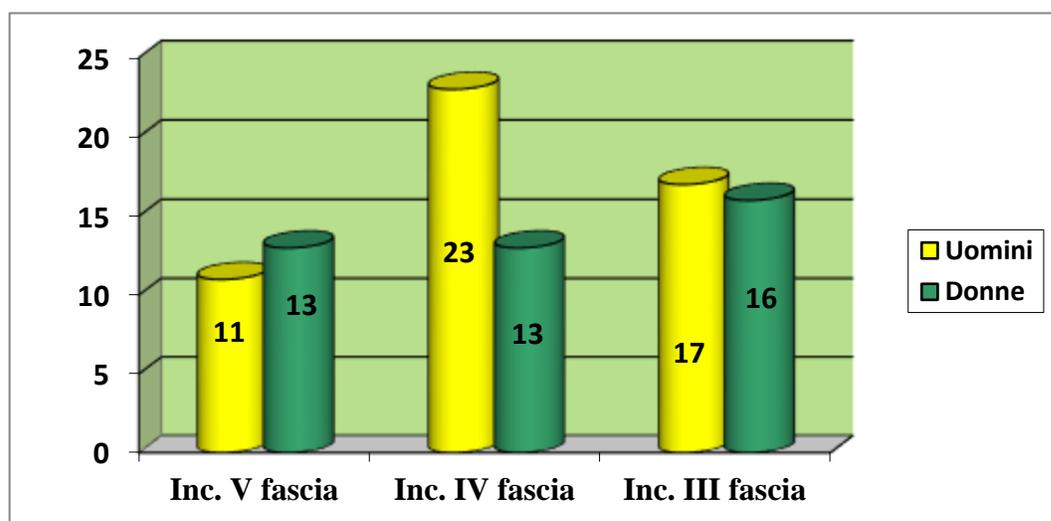


Fig. 23: Distribuzione di genere dirigenti di 2^afascia e funzionari incarico dirigenziale art. 19, co. 6.

I dirigenti di 1^a fascia sono 5 donne e 2 uomini, mentre i dirigenti di 2^a fascia ai quali è stato conferito un incarico di livello generale sono 2 donne.

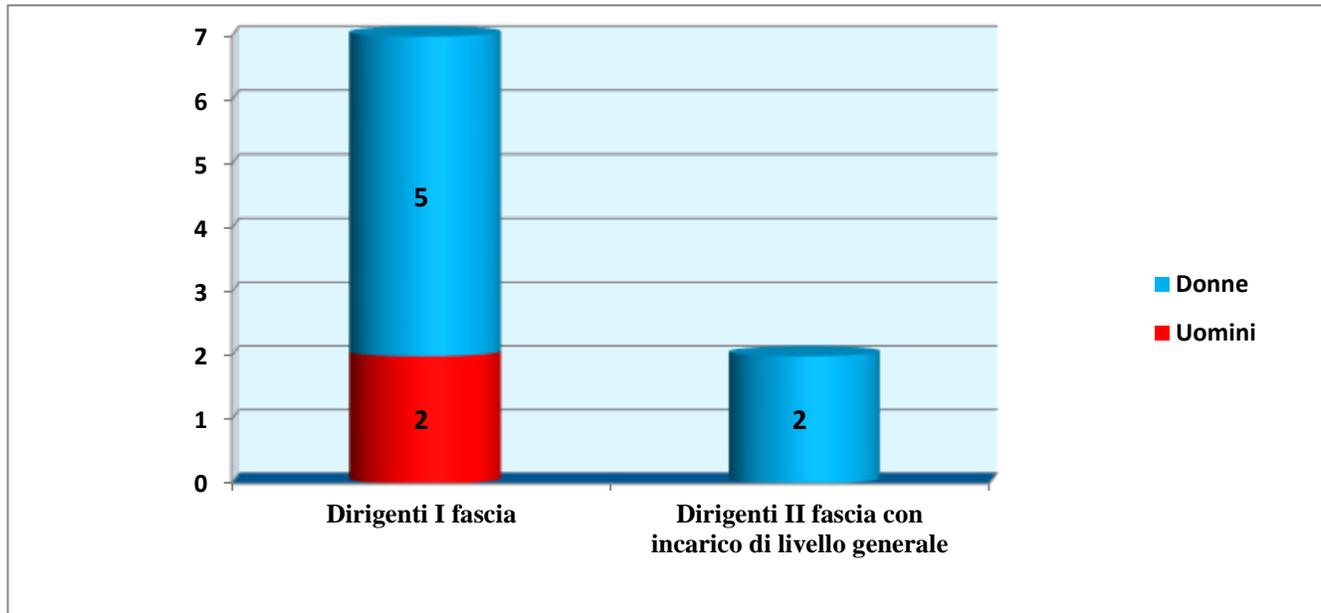


Fig. 24: Distribuzione di genere dirigenti di 1^a fascia e dirigenti di 2^a fascia con incarico di livello generale

Per quanto attiene alle attività poste in essere dal Comitato Unico di Garanzia, lo stesso ha redatto un “Piano Triennale di Azioni Positive 2018-2020” (non ancora approvato dall’Autorità politica). Il documento, elaborato da un Gruppo di Lavoro appositamente costituito, è stato approvato con parere favorevole dalla Consigliera Nazionale di Parità in data 5 Luglio 2018. Il documento contiene non solo misure volte a rimuovere gli ostacoli che impediscono la piena realizzazione delle pari opportunità di lavoro tra donne e uomini, ma anche misure dirette a implementare il benessere organizzativo del Ministero e a favorire l’instaurarsi di una cultura del rispetto della dignità dei lavoratori e delle lavoratrici. Rappresenta uno strumento idoneo a dare sistematicità alle azioni già poste in essere all’interno del Dicastero e a dare concretezza in contesti specifici, promuovendo il benessere.

Affinché le politiche di pari opportunità e quelle orientate al perseguimento del benessere organizzativo, nonché alla lotta contro qualsiasi forma di discriminazione, siano una leva importante per il miglioramento dell’efficienza organizzativa e della qualità dei servizi resi, sono stati individuati dal CUG diversi ambiti di intervento:

- Promozione del benessere organizzativo ed individuale;
- Conciliazione lavorativa privata;
- Formazione, sensibilizzazione e comunicazione;
- Promozione del ruolo del CUG, del/la Consigliere/a di fiducia e del Referente per lo sviluppo delle pari opportunità in ambito Dicastero;

– Promozione della salute e sicurezza sul lavoro.

Nell'ambito degli interventi relativi alla "Promozione del benessere organizzativo ed individuale", è proseguita l'attività dello Sportello Polifunzionale presso la sede di servizio (il Comparto A del sedime aeroportuale di Roma-Centocelle) del personale di talune articolazioni appartenenti all'area T/A del Dicastero. Ciò al fine di prevenire ovvero gestire, a beneficio del personale civile, eventuali problematiche (ad esempio di conciliazione vita-lavoro ovvero legate a situazioni di costrittività ambientale, ecc.).

In tale contesto, un ruolo importante è svolto dalla preconstituita sezione "Benessere ed organizzazione", attestata in capo a risorsa psicologa qualificata.

Il tema della "Conciliazione lavoro/vita privata" ha assunto un interesse sempre maggiore per la Pubblica Amministrazione.

In tale contesto, è stata svolta una importante e costante azione di stimolo e impulso, sugli organi programmatori, che ha portato poi, in seguito al parere reso dal CUG stesso, all'approvazione, in data 8 Ottobre 2018, da parte del Segretario Generale/DNA e del Capo di Stato Maggiore della Difesa, del Regolamento che disciplina, in una fase sperimentale, l'applicazione dell'istituto del lavoro agile nell'Amministrazione Difesa.

In tale contesto, inoltre, è chiara la funzione di vigilanza e monitoraggio che il CUG è chiamato a svolgere, a partire da gennaio 2018, in conseguenza dell'obbligo discendente dalla "legge Madia" 124/2015.

Per quanto, poi, riguarda la "Formazione, informazione e comunicazione", la giusta importanza è stata data all'attività formativa attraverso lo svolgimento di corsi, seminari e riunioni, al fine di sviluppare una cultura sulle importanti tematiche di competenza.

Il consolidamento della stessa è un obiettivo di primaria importanza e ha previsto diverse iniziative, soprattutto in considerazione dei significativi cambiamenti cui la vita quotidiana e quella lavorativa ci sottopongono. Basti pensare alle tematiche legate alle diversità di religione e di cultura, alla disabilità, all'alzamento dell'età media dei lavoratori (cui è legato un progetto sull'invecchiamento attivo), ai cambiamenti tecnologici e contrattualistici.

L'individuazione di possibili strumenti finalizzati all'acquisizione di una sempre maggiore visibilità e multidisciplinarietà (organizzazione di seminari, conferenze, progetti sulla salute che coinvolgano anche professionisti esterni) ha visto il Comitato intraprendere e realizzare diversi interventi allo scopo di sensibilizzare il personale appartenente al Dicastero Difesa sui temi di competenza del Comitato medesimo.

Con l'obiettivo di sviluppare una cultura lavorativa orientata al rispetto e alla valorizzazione delle risorse umane e a garantire le pari opportunità, la promozione e il mantenimento del benessere organizzativo nonché la prevenzione delle violenze morali e psicologiche, hanno avuto luogo due Seminari, rispettivamente presso l'Arsenale militare marittimo – La Spezia (in data 13/06/2018) e Palazzo Aeronautica a Roma (in data 20/06/2018).

In occasione della “*Giornata internazionale per l’eliminazione della violenza contro le donne*” (che, come noto, si celebra in tutto il mondo il 25 novembre), il CUG, in collaborazione con la Consigliera di Fiducia della Difesa, ha organizzato un convegno tenutosi il giorno 27 novembre 2018. Tale iniziativa, dal titolo “*Insieme contro la violenza di genere*”, si è svolta presso il Centro Alti Studi della Difesa ed ha affrontato il tema della violenza contro le donne da molteplici punti di vista, in linea con quanto previsto dal Piano strategico nazionale sulla violenza maschile contro le donne 2017-2020.

L’iniziativa, finalizzata alla diffusione della conoscenza degli istituti in materia di pari opportunità, benessere, contrasto alle discriminazioni, con una attenzione particolare alla componente femminile, ha potuto contare sulla partecipazione del Sottosegretario alla Difesa Raffaele Volpi ed ha visto alternarsi, quali relatori, illustri esponenti del mondo accademico, della giustizia ordinaria e militare, delle forze dell’ordine, nonché della pubblica amministrazione. Il Convegno, cui hanno aderito 233 persone, tra dipendenti del Ministero della Difesa e delle altre amministrazioni, ha riscosso un grande successo tra i presenti ed ha suscitato anche l’interesse dei *social media*, che hanno dato risalto all’iniziativa.

In un’ottica di costruttiva collaborazione con altre PA, il CUG ha partecipato attivamente a diverse iniziative assunte dal “Forum dei CUG”, significando che quale rete spontanea di più di cento realtà istituzionali, detto “Forum” si pone l’obiettivo precipuo, da perseguire con spirito di squadra e condivisione di informazioni e buone pratiche, di fornire un contributo di valore, con la promozione di azioni comuni nei settori di competenza, al processo di riorganizzazione della P.A..

Sono, poi, state adottate iniziative per la “Promozione del ruolo del CUG e del/la Consigliere/a di Fiducia”. Il CUG, il/la Consigliere/a di Fiducia e il Referente per lo sviluppo delle pari opportunità in ambito dicastero rappresentano strumenti a disposizione dell’Amministrazione per tutelare la salute organizzativa e quella del/la singolo/a lavoratore/lavoratrice: il CUG con funzioni di carattere “politico strategico” attraverso compiti propositivi, consultivi e di verifica; il/la Consigliere/a di Fiducia con funzioni più “dirette ed operative”, rivolte a progettare e attuare interventi in un’ottica di promozione del benessere e prevenzione del disagio; il Referente per promuovere e curare lo sviluppo delle pari opportunità nel ciclo di gestione della *performance*.

Da qui la necessità di diffondere e implementare la conoscenza del CUG e del/la Consigliere/a di Fiducia sia presso gli Organi centrali che periferici, tramite seminari informativi e ogni altro strumento utile allo scopo.

Anche l’ambito della “Promozione della sicurezza sul lavoro in ottica di genere” è stato valorizzato e monitorato dal Comitato Unico di Garanzia. La salute, tutelata dall’art. 32 della Costituzione, non è, infatti, intesa in senso limitativo come assenza di malattia e/o infermità fisiche/psichiche, ma come stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, così come definita dall’Organizzazione Mondiale della Sanità.

Il diritto alla salute viene riconosciuto anche e soprattutto sui luoghi di lavoro, dove spetta al datore di lavoro garantirlo ad ogni singolo lavoratore, adeguandosi agli obblighi imposti dalla legge con il D.Lgs. n.

81/2008. Cardine di tutto il sistema è il concetto di prevenzione dei rischi, che non riguardano più solamente l'ambito fisico, ma anche l'aspetto psico-sociale della prestazione lavorativa.

Per quanto riguarda il 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 - al quale l'Amministrazione della Difesa ha sempre aderito, sia quanto al personale civile (PERSOCIV e CUG) che a quello militare (PERSOMIL) - nonostante anche quest'anno, come lo scorso anno, la rilevazione sia stata sospesa dal medesimo Dipartimento della Funzione Pubblica, sono stati comunque forniti da PERSOMIL i dati relativi al personale militare.

Dai suddetti dati (riferiti all'annualità 2018) è risultato che il reclutamento delle donne ha seguito un aumento progressivamente costante nel tempo, sino a raggiungere il loro pieno inserimento all'interno della compagine militare. In tale contesto, le domande per la partecipazione alle varie procedure di reclutamento, le consistenze delle candidate vincitrici ed i dati relativi agli avanzamenti sono risultati essere quelli riportati nelle tabelle allegate.

Dai suddetti dati si evince che continua ad essere assicurata la piena parità di trattamento del personale femminile, nell'espletamento delle attività amministrative di competenza della Direzione Generale per il Personale Militare, sia per l'accesso, sia per la progressione in carriera, nell'ambito dell'Amministrazione Militare.

RECLUTAMENTO UFFICIALI

CONCORSO	POSTI A CONCORSO				DOMANDE PRESENTATE												VINCITORI											
					E.I.			M.M.			A.M.			C.C.			E.I.			M.M.			A.M.			C.C.		
	E.I.	M.M.	A.M.	C.C.	F	M	% F	F	M	% F	F	M	% F	F	M	% F	F	M	% F	F	M	% F	F	M	% F	F	M	% F
ACCADEMIE MILITARI	140	115	81	55	1.635	5.366	23,35	1.498	4.126	26,64	1.148	3.831	23,06	1256	3.305	27,54	25	115	17,86	38	77	33,04	17	64	20,99	7	48	12,73
SCUOLE MILITARI	180	70	45		537	1.021	34,47	247	448	35,54	232	538	30,13				71	109	39,44	24	46	34,29	14	31	31,11			
PER TITOLI, PER IL RECLUTAMENTO DI SOTTOTENENTI IN SPE NEL RUOLO SPECIALE DELLE ARMI DI FANTERIA, CAVALLERIA, ARTIGLIERIA, GENIO E TRASMISSIONI DELL'ESERCITO, RISERVATO AI MARESCIALLI CHE RIVESTONO IL GRADO DI LUOGOTENENTE	4				0	120	0,00										(A)											
STRAORDINARIO, PER TITOLI ED ESAMI, PER IL RECLUTAMENTO DI SOTTOTENENTI IN SPE NEL RUOLO SPECIALE DEL CORPO SANITARIO DELL'ESERCITO (RISERVATO AI LAUREATI IN PSICOLOGIA)	4				470	92	83,63										4	1	80,00									
STRAORDINARIO, PER TITOLI, PER IL RECLUTAMENTO DI TENENTI DI VASCHELLO PILOTI DI COMPLEMENTO NEL RUOLO SPECIALE DEL CORPO DELLE CAPITANERIE DI PORTO - (C)		7						0	8	0,00										0	7	0,00						
STRAORDINARIO, PER TITOLI E D ESAMI, PER IL RECLUTAMENTO DI GUARDIAMARINA IN SPE NEL RUOLO SPECIALE DEL CORPO SANITARIO MILITARE MARITTIMO E CORPO DELLE CAPITANERIE DI PORTO		5						47	89	34,56										1	2							
																				3 (D)		33,33						

NOTE: (A) Procedura concorsuale in atto; (B) N. 1 posto aumentato da STAMADIFESA; (C) Bando pubblicato nel 2017, riferito a Esercizio Finanziario 2018 e concorso concluso nel 2018; (D) N. 2 posti non ricoperti per mancanza di candidati idonei.

RECLUTAMENTO UFFICIALI																													
CONCORSO	POSTIA CONCORSO				DOMANDE PRESENTATE												VINCITORI												
					E.I.			M.M.			A.M.			CC			E.I.			M.M.			A.M.			CC			
	E.I.	M.M.	A.M.	CC	F	M	%F	F	M	%F	F	M	%F	F	M	%F	F	M	%F	F	M	%F	F	M	%F	F	M	%F	
STRAORDINARIO, PER TITOLI, PER IL RECLUTAMENTO DI GUARDIAMARINA NEL RUOLO SPECIALE DEI CORPI DELLA MARINA MILITARE, RISERVATO AI LUOGOTENENTI		5						0	99	0,00										0	5	0,00							
PER TITOLI ED ESAMI, PER IL RECLUTAMENTO DI UFFICIALI IN SPE NEL RUOLO SPECIALE DEI CORPI DELLA MARINA MILITARE		38						51	360	12,41										8	29	21,62							
																				37 (E)									
STRAORDINARIO, PER TITOLI, PER LA NOMINA DI TENENTI DI VASCHELLO PILOTI DI COMPLEMENTO NEL RUOLO SPECIALE DEL CORPO DELLO STATO MAGGIORE E DELLE CAPITANERIE DI PORTO - (F)		14						0	14	0,00										(G)									
PER TITOLI ED ESAMI, PER IL RECLUTAMENTO DI UFFICIALI IN SPE NEL RUOLO SPECIALE DELLE ARMI DELL'ARMA AERONAUTICA, DEL CORPO DEL GENIO AERONAUTICO, DEL CORPO DI COMMISSARIATO E DEL CORPO SANITARIO AERONAUTICO - (H)			41								48	494	8,86										9	32	21,95				
STRAORDINARIO, PER TITOLI ED ESAMI, PER IL RECLUTAMENTO DI SOTTOTENENTI IN SPE NEL RUOLO SPECIALE DEL CORPO SANITARIO AERONAUTICO - (H)			4								204	82	71,33										4	0	100,00				
PER TITOLI ED ESAMI, PER IL RECLUTAMENTO DI UFFICIALI IN SPE NEL RUOLO SPECIALE DELLE ARMI DELL'ARMA AERONAUTICA, DEL CORPO DEL GENIO AERONAUTICO E DEL CORPO DI COMMISSARIATO E DEL CORPO SANITARIO			42								58	427	11,96										(G)						
STRAORDINARIO, PER TITOLI, PER IL RECLUTAMENTO DI SOTTOTENENTI IN SPE NEI RUOLI SPECIALI DELL'ARMA AERONAUTICA, RISERVATO AI LUOGOTENENTI			5								0	374	0,00										(G)						
PER TITOLI, PER L'AMMISSIONE DI LUOGOTENENTI IN SPE NEL RUOLO STRAORDINARIO A ESAURIMENTO DELL'ARMA DEI CARABINIERI - (H)				160										0	1.755	0,00											0	160	0,00

NOTE: (E) N. 1 posto non ricoperto per mancanza di candidati idonei; (F) Bando pubblicato nel 2018 e riferito a Esercizio Finanziario 2019; (G) Procedura concorsuale in atto; (H) Bando pubblicato nel 2017 e concorso concluso nel 2018.

RECLUTAMENTO UFFICIALI																												
CONCORSO	POSTI A CONCORSO				DOMANDE PRESENTATE												VINCITORI											
	E.I.		M.M.		A.M.		CC			E.I.			M.M.			A.M.			CC									
	F	M	%F	F	M	%F	F	M	%F	F	M	%F	F	M	%F	F	M	%F	F	M	%F	F	M	%F	F	M	%F	
PER TITOLI, PER L'AMMISSIONE DI LUOGOTENENTI IN SPE NEL RUOLO STRAORDINARIO A ESAURIMENTO DELL'ARMA DEI CARABINIERI				158										0	1.172	0,00										0	158	0,00
PER TITOLI ED ESAMI, PER LA NOMINA DI TENENTI IN SPE NEL RUOLO TECNICO-LOGISTICO DELL'ARMA DEI CARABINIERI				13										316	249	55,93										7	6	53,85
PER TITOLI ED ESAMI, PER LA NOMINA DI TENENTI IN SPE NEL RUOLO FORESTALE DELL'ARMA DEI CARABINIERI				11										828	673	55,16										5	6	45,45
PER TITOLI ED ESAMI, PER LA NOMINA DI TENENTI IN SPE NEI RUOLI NORMALI DELL'ESERCITO - (D)	24				468	701	40,03										4	21	16,00									
PER TITOLI ED ESAMI, PER LA NOMINA DI UFFICIALI IN SPE NEI RUOLI NORMALI DEI CORPI DELLA MARINA MILITARE		19						306	513	37,36										2	17	10,53						
PER TITOLI ED ESAMI, PER LA NOMINA DI UFFICIALI IN SPE NEI RUOLI NORMALI DEI CORPI DELLA MARINA MILITARE - (M)		18						108	305	26,15																		
PER TITOLI ED ESAMI, PER LA NOMINA DI TENENTI IN SPE NEI RUOLI NORMALI DELL'AERONAUTICA MILITARE (DI CUI 6 NEL CORPO SANITARIO AERONAUTICO E 8 NEL CORPO DEL GENIO AERONAUTICO) - (O)			14								72	128	36,00												7	7	50,00	

NOTE: (D) Bando pubblicato nel 2018, riferito all'Esercizio Finanziario anno 2017 e concorso concluso nel 2018; (L) N. 1 posto aumentato su richiesta di SME; (M) Bando pubblicato nel 2018 e riferito all'Esercizio Finanziario anno 2019; (N) Procedura concorsuale in atto; (O) Bando pubblicato nel 2017 e concorso concluso nel 2018; (P) I dati relativi alle domande di partecipazione sono stati integrati rispetto al precedente prospetto dell'anno 2017.

RECLUTAMENTO UFFICIALI																										
CONCORSO	POSTIA CONCORSO				DOMANDE PRESENTATE												VINCITORI									
					E.I.			M.M.			A.M.			CC			E.I.			M.M.			A.M.			CC
	E.I.	M.M.	A.M.	CC	F	M	%F	F	M	%F	F	M	%F	F	M	%F	F	M	%F	F	M	%F	F	M	%F	
PER TITOLI ED ESAMI, PER LA NOMINA DI TENENTI IN SPE NEI RUOLI NORMALI DELL'AERONAUTICA MILITARE (DI CUI 6 NEL CORPO SANTARIO AERONAUTICO E 5 NEL CORPO DEL GENIO AERONAUTICO)			11								60	122	32,97													
PER TITOLI ED ESAMI, PER IL RECLUTAMENTO DI SOTTOTENENTI IN SPE DEL RUOLO NORMALE DELL'ARMA DEI CARABINIERI, TRATTI DAI LUOGOTENENTI IN SPE DELLA MEDESIMA ARMA				12										0	89	0,00								0	11	0,00
PER TITOLI ED ESAMI, PER IL RECLUTAMENTO DI SOTTOTENENTI IN SPE DEL RUOLO NORMALE DELL'ARMA DEI CARABINIERI, TRATTI DAI RUOLI ISPETTORI, SOVRINTENDENTI, APPUNTATI E CARABINIERI DELL'ARMA NON APPARTENENTI AI RUOLI FORESTALI				33										25	386	6,08								2	33	5,71
17° E 18° CORSO ALLIEVI UFFICIALI PILOTI DI COMPLEMENTO (AUPC) DELLA MARINA MILITARE - (T)		14						60	496	10,79										0	14	0,00				
124° CORSO ALLIEVI UFFICIALI PILOTI DI COMPLEMENTO (AUPC) DELL'AERONAUTICA MILITARE - (T)			10								103	846	10,85										5	7	41,67	
125° CORSO ALLIEVI UFFICIALI PILOTI DI COMPLEMENTO (AUPC) DELL'AERONAUTICA MILITARE			10								78	715	9,84										1	9	10,00	
18° CORSO ALLIEVI UFFICIALI IN FERMA PREFISSATA (AUFF) DELLA MARINA MILITARE - (T)		98						1.078	2.790	27,87										25	68	26,88				
9° CORSO ALLIEVI UFFICIALI IN FERMA PREFISSATA (AUFF) DELL'AERONAUTICA MILITARE - (T)			30								611	1.593	27,72										10	20	33,33	
10° ALLIEVI UFFICIALI IN FERMA PREFISSATA (AUFF) DELL'AERONAUTICA MILITARE			30								431	1.379	23,81										9	21	30,00	
PER TITOLI ED ESAMI, PER IL RECLUTAMENTO DEL MAESTRO DIRETTORE DELLA BANDA MUSICALE DELL'ESERCITO	1				1	9	10,00																			

NOTE: (Q) Procedura concorsuale in atto; (R) N. 1 posto non ricoperto per mancanza di candidati idonei; (S) N. 2 posti aumentati da STAMADIFESA; (T) Bando pubblicato nel 2017 e concorso concluso nel 2018; (U) N. 2 posti aumentati su richiesta dello Stato Maggiore Aeronautica; (V) N. 5 posti non ricoperti per mancanza di candidati idonei.

RECLUTAMENTO SOTTUFFICIALI

CONCORSO	POSTIA CONCORSO				DOMANDE PRESENTATE									VINCITORI														
					E.I.			M.M.			A.M.			CC			E.I.			M.M.			A.M.			CC		
	E.I.	M.M.	A.M.	CC	F	M	% F	F	M	% F	F	M	% F	F	M	% F	F	M	% F	F	M	% F	F	M	% F	F	M	% F
21° CONCORSO PUBBLICO PER ALLIEVI MARESCIALLI	104	47	100		1.957	8.192	19,28	1.246	3.685	25,27	1.930	6.120	23,98				13	91	12,50	21	26	12,00	36	85	29,75			
																						121 (A)						
2° CONCORSO PUBBLICO PER ALLIEVI MARESCIALLI A NOMINA DIRETTA	27	13	5		1.736	1.892	47,85	886	924	48,95	41	114	26,45				10	17	37,04	4	9	30,77	1	4	20,00			
18° CONCORSO INTERNO, PER TITOLI ED ESAMI, PER ALLIEVI MARESCIALLI		142	38					52	1.218	4,09	19	228	7,69							4	125	3,10	2	12	14,29			
																						129 (B)			14 (C)			
18° CONCORSO INTERNO, PER TITOLI, PER ALLIEVI MARESCIALLI		22	5					0	100	0,00	0	12	0,00							0	35	0,00	0	4	0,00			
																						35 (D)			4 (E)			
22° CONCORSO SERGENTI DELL'ESERCITO - (F)	300				120	1.906	5,92										10	290	3,33									
23° CONCORSO SERGENTI, PER TITOLI ED ESAMI	285	72			126	1.932	6,12	93	1.153	7,46									(G)	3	70	4,11						
																						73 (H)						
23° CONCORSO SERGENTI, PER TITOLI	15	43			12	839	1,41	1	543	0,18									(G)	0	42	0,00						
																						42 (I)						
21° CONCORSO SERGENTI DELL'AERONAUTICA MILITARE - (F)			300								37	299	11,01										26	176	12,87			
																							202 (L)					
PUBBLICO, PER TITOLI ED ESAMI, PER IL RECLUTAMENTO DI ORCHESTRALI PRESSO LA BANDA MUSICALE DELL'ESERCITO	16				101	484	17,26												(G)									

NOTE: (A) Aumento di n. 24 posti per mancata copertura nel corrispondente concorso interno dell'Aeronautica Militare, di cui 3 non sono stati ricoperti perché: 2 concorrenti non si sono presentati e 1 è risultato non idoneo alle visite di incorporamento; (B) Mancata copertura di n. 13 posti, devoluti al corrispondente concorso interno, per titoli, della Marina Militare; (C) Mancata copertura di n. 24 posti, devoluti al corrispondente concorso pubblico dell'Aeronautica Militare; (D) Aumento di n. 13 posti per mancata copertura nel corrispondente concorso interno, per titoli ed esami, della Marina Militare; (E) N. 1 posto non ricoperto per rinuncia del concorrente; (F) Bando pubblicato nel 2017 e concorso concluso nel 2018; (G) Procedura concorsuale in atto; (H) Aumento di n. 1 posto per mancata copertura nel corrispondente concorso interno, per titoli, della Marina Militare; (I) Mancata copertura di n. 1 posto, devoluto al corrispondente concorso interno, per titoli ed esami, della Marina militare; (L) N. 98 posti non ricoperti per mancanza di candidati idonei.

RECLUTAMENTO SOTTUFFICIALI																												
CONCORSO	POSTIA CONCORSO				DOMANDE PRESENTATE												VINCITORI											
					E.I.			M.M.			A.M.			CC			E.I.			M.M.			A.M.			CC		
	E.I.	M.M.	A.M.	CC	F	M	%F	F	M	%F	F	M	%F	F	M	%F	F	M	%F	F	M	%F	F	M	%F	F	M	%F
PUBBLICO, PER TITOLI ED ESAMI, PER IL RECLUTAMENTO DI ORCHESTRALI PRESSO LA BANDA MUSICALE DELL'AERONAUTICA MILITARE - (M)			5								36	194	15,65										0	5	0,00			
INTERNO, PER L'INQUADRAMENTO NEL RUOLO DEI MUSICISTI DELLA BANDA MUSICALE DELL'ARMA DEI CARABINIERI				6										0	6	0,00										0	6	0,00
PUBBLICO, PER TITOLI ED ESAMI, PER L'8° CORSO TRIENNALE MARESCIALLI DELL'ARMA DEI CARABINIERI				536										4.957	13.516	26,83										82	456	15,24
PUBBLICO, PER TITOLI ED ESAMI, PER L'8° CORSO TRIENNALE MARESCIALLI DELL'ARMA DEI CARABINIERI, RISERVATO AI CANDIDATI IN POSSESSO DELL'ATTESTATO DI BILINGUISMO				24										71	116	37,97										8	14	36,36
INTERNO, PER TITOLI ED ESAMI, PER IL 1° CORSO SUPERIORE DI QUALIFICAZIONE MARESCIALLI DELL'ARMA DEI CARABINIERI, RISERVATO AD APPUNTATI E CARABINIERI				100										144	2.625	5,20										7	93	7,00
INTERNO, PER TITOLI, PER IL 1° CORSO SUPERIORE DI QUALIFICAZIONE MARESCIALLI DELL'ARMA DEI CARABINIERI, SECONDA FASE, RISERVATO A SOVRINTENDENTI				565										78	5.000	1,54										(P)		
INTERNO, PER TITOLI, PER IL 1° CORSO DI FORMAZIONE PROFESSIONALE PER VICE BRIGADIERI DELL'ARMA DEI CARABINIERI				1000										209	14.777	1,39										6	994	0,60
INTERNO, PER TITOLI ED ESAMI, PER IL 23° CORSO DI QUALIFICAZIONE PER VICE BRIGADIERI DELL'ARMA DEI CARABINIERI				1000										388	8.038	4,60										34	966	3,40

NOTE: (M) Bando pubblicato nel 2017 e concorso concluso nel 2018; (N) Aumento di n. 2 posti per mancata copertura nel corrispondente concorso pubblico per Allievi Marescialli dell'Arma CC, riservato ai candidati in possesso dell'attestato di bilinguismo; (O) N. 2 posti non ricoperti e devoluti al corrispondente concorso pubblico per Allievi Marescialli dell'Arma CC; (P) Procedura concorsuale in atto.

RECLUTAMENTO GRADUATI E MILITARI DI TRUPPA

CONCORSO	POSTIA CONCORSO				DOMANDE PRESENTATE												VINCITORI												
					E.I.			M.M.			A.M.			CC			E.I.			M.M.			A.M.			CC			
	E.I.	M.M.	A.M.	CC	F	M	%F	F	M	%F	F	M	%F	F	M	%F	F	M	%F	F	M	%F	F	M	%F	F	M	%F	
VOLONTARI IN FERMA PREFISSATA DI 1 ANNO (VFP 1) - 2017, 2° BANDO, 3° BLOCCO - (A)	2.000				2.090	11.969	14,87										292	1699	14,67										
																	1991 (B)												
VFP 1 - 2018, 1° BLOCCO	2.000				2.577	16.835	13,28										185	1806	9,29										
																	1991 (B)												
VFP 1 - 2018, 2° BLOCCO	2.000				2.311	13.237	14,86										272	1383	16,44										
																	1655 (C)												
VFP 1 - 2018, 3° BLOCCO	2.000				1.762	9.515	15,62										205	1068	16,10										
																	1273 (D)												
VFP 1 - 2018, 4° BLOCCO	2.000				2.410	11.109	17,83										(E)												
VFP 1 - 2018		1920	800					2525	12205	17,14	1945	9.768	16,61							437	1531	22,21	118	673	14,92				
																	1968 (F)						791 (G)						
VFP1 - 2019, 1° BLOCCO		1291						2728	11925	18,62							(E)												
VFP1 - 2019			800								2250	10.025	18,33										(E)						

NOTE: (A) Bando pubblicato nel 2017 e concorso concluso nel 2018; (B) N. 9 posti non ricoperti per mancanza di candidati idonei; (C) N. 345 posti non ricoperti per mancanza di candidati idonei; (D) N. 727 posti non ricoperti per mancanza di candidati idonei; (E) Procedura concorsuale in atto; (F) I vincitori sono superiori ai posti a concorso per l'incorporamento di n. 48 ricorrenti; (G) N. 9 posti non ricoperti per mancanza di candidati idonei.

RECLUTAMENTO GRADUATI E MILITARI DI TRUPPA

CONCORSO	POSTIA CONCORSO				DOMANDE PRESENTATE												VINCITORI												
					E.I.			M.M.			A.M.			CC			E.I.			M.M.			A.M.			CC			
	E.I.	M.M.	A.M.	CC	F	M	%F	F	M	%F	F	M	%F	F	M	%F	F	M	%F	F	M	%F	F	M	%F	F	M	%F	
VFP 4 - 1° IMMISSIONE 2017 - (H)	682				792	6.707	10,56										60	595	9,16										
																	655 (I)												
VFP 4 - 2° IMMISSIONE 2017 - (H)	682				743	6.149	10,78										74	608	10,85										
VFP 4 - IMMISSIONE UNICA 2017 - (H)		198	436					220	1104	16,62	216	1.303	14,22							24	174	12,12	84	352	19,27				
VFP4 - IMMISSIONE UNICA 2017 CAPITANERIE DI PORTO - (H)		54						253	709	26,30										12	42	22,22							
VFP4 - STRAORDINARIO 2017 MARINA MILITARE - (H)		112						8	115	6,50										3	91	3,19							
																	94 (L)												
VFP 4 - IMMISSIONE UNICA 2018	1165	206	436		1.277	11.092	10,32	288	1167	19,79	263	1.288	16,96				(M)			(M)			(M)						
VFP4 - IMMISSIONE UNICA 2018 CAPITANERIE DI PORTO		49						314	848	27,02										(M)									
VFP4 - STRAORDINARIO 2018 MARINA MILITARE		173						10	169	5,59										(M)									
VFP4 - ATLETI	35	9	14		84	231	26,67	22	57	27,85	19	95	16,67				17	18	48,57	4	5	44,44	4	10	28,57				

NOTE: (H) Bando pubblicato nel 2017 e concorso concluso nel 2018; (I) N. 27 posti non ricoperti a causa di rinunce; (L) N. 18 posti non ricoperti per mancanza di candidati idonei; (M) Procedura concorsuale in atto.

RECLUTAMENTO GRADUATI E MILITARI DI TRUPPA

CONCORSO	POSTIA CONCORSO				DOMANDE PRESENTATE												VINCITORI													
					E.I.			M.M.			A.M.			CC			E.I.			M.M.			A.M.			CC				
	E.I.	M.M.	A.M.	CC	F	M	% F	F	M	% F	F	M	% F	F	M	% F	F	M	% F	F	M	% F	F	M	% F	F	M	% F		
IMMISSIONE NEI RUOLI DEI VOLONTARI IN SERVIZIO PERMANENTE (VSP) DELLE FORZE ARMATE, PER L'ANNO 2015, DEI VFP4 - (N)	1000				637	3.325	16,08										153	839	15,42											
																	992 (O)													
IMMISSIONE NEI RUOLI DEI VSP DELLE FORZE ARMATE, PER L'ANNO 2016, DEI VFP4 RAFFERMATI, 1^ IMMISSIONE 2010 - (P)	664				99	616	13,85										90	560	13,85											
																	650 (Q)													
IMMISSIONE NEI RUOLI DEI VSP DELLE FORZE ARMATE, PER L'ANNO 2016, DEI VFP4 RAFFERMATI, 2^ IMMISSIONE 2010, 1^ e 2^ IMMISSIONE 2011	1991				458	2.290	16,67										124	512	19,50											
																	636 (R)													
IMMISSIONE DEI VFP4 NEI RUOLI DEI VSP DELLE FORZE ARMATE, PER GLI ANNI 2016, 2017 E 2018 - (S)	1114	538	764		567	3.401	14,29	100	403	19,88	128	627	16,95				143	576	19,89	98	393	19,96	9	10	47,37					
								503 (T)			755 (T)						719 (U)			491 (V)			19 (U)							

NOTE: (N) Le domande sono state presentate nel 2016. La procedura si è svolta nel 2017 e si è conclusa nel 2018. Inoltre, tutti i vincitori hanno la decorrenza giuridica nel 2015 e amministrativa nel 2017 o 2018, che, rispettivamente, coincide con: la scadenza del quarto anno di ferma o di ciascun anno di rafferma biennale; la data di approvazione della relativa graduatoria di merito; (O) Sono stati coperti tutti i posti ma 8 vincitori sono stati sospesi in quanto temporaneamente non idonei; (P) Procedura svolta nel 2017 e conclusa nel 2018; (Q) N. 14 posti non ricoperti a causa di esclusioni di candidati risultati privi dei requisiti di partecipazione previsti dalla Circolare M_D GMIL.REG2017 0460234 del 14 agosto 2017; (R) Il numero dei vincitori è relativo alla 2^ immissione 2010. Per la 1^ e 2^ immissione 2011 la procedura è in corso di svolgimento; (S) Le domande sono state presentate nel 2018. La decorrenza giuridica e amministrativa, rispettivamente, coincide con: la scadenza del quarto anno di ferma o di ciascun anno di rafferma biennale; la data di approvazione della relativa graduatoria di merito; (T) I partecipanti sono in numero inferiore rispetto ai posti messi a concorso; (U) La procedura concorsuale si concluderà nel 2019; (V) La procedura concorsuale si è conclusa nel 2018.

ALLEGATO 5: Tabella documenti del Ciclo di Gestione della *performance*

Documento	Data di approvazione	Link web al documento
Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa del Ministero della Difesa	12/10/2017	http://www.difesa.it/Amministrazionetrasparente/direttacollaborazioneministro/Documents/performance_organizzativa%202017.pdf
Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale dirigenziale civile del Ministero della Difesa	29/09/2016	http://www.difesa.it/Amministrazionetrasparente/direttacollaborazioneministro/Documents/DIRETTIVA.pdf
Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale del personale civile delle aree funzionali	10/11/2015	http://www.difesa.it/Amministrazionetrasparente/direttacollaborazioneministro/Documents/SDV%202015%20%2810-11-2015%29%20performance%20individuale%20personale%20civile%20non%20dirigenziale.pdf
Piano della <i>performance</i> 2018	31/01/2018	http://www.difesa.it/Amministrazionetrasparente/SMD/Documents/Piano_performance/Piano_Performance_2018_2020.pdf
Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	31/01/2018	http://www.difesa.it/Amministrazionetrasparente/bilandife/Documents/Anti_Corr/Piano_2018_2020.pdf
<i>Standard</i> di qualità dei servizi	08/03/2018	http://www.difesa.it/Amministrazionetrasparente/segredifesa/Documents/II_REP_2_UFF/DM_Carta_dei_servizi_2019_firmata.pdf

ALLEGATO 6: Elenco dei servizi resi agli utenti (esterni ed interni) dall'AD di cui al DM 8 Marzo 2018⁶⁹ ("Carta dei servizi")

SERVIZIO	Tabella di riferimento del D.M. 08/03/2018
1. Servizio di consultazione di testi (libri, normative, articoli, documenti), su supporto cartaceo o elettronico, presso gli Archivi Storici e le biblioteche dello Stato Maggiore dell'Esercito	Tab. 1
2. Servizio di consultazione di testi (libri, normative, articoli, documenti), su supporto cartaceo o elettronico, presso gli Archivi Storici e le biblioteche del Comando Generale dell'Arma dei Carabinieri	Tab. 1
3. Servizio di accesso, sul sito istituzionale del Ministero della Difesa (www.difesa.it), alla "banca dati" per la ricerca dei luoghi di sepoltura dei Caduti in guerra	Tab. 2
4. Servizio di accesso alle Aree Sacre (visite individuali e collettive, cerimonie celebrative, culto religioso)	Tab. 10
5. Servizio di rilascio e rinnovo delle tessere modello AT e modello BT erogato dalla Direzione Generale per il personale civile (PERSOCIV) per il personale civile e relativi familiari che presta /ha prestato servizio negli enti centrali del Ministero della Difesa	Tab. 7
6. Servizio di rilascio e rinnovo delle tessere modello BT erogato dalla Direzione generale per il personale militare (PERSOMIL) per i familiari del personale militare che presta servizio negli Enti centrali del Ministero della Difesa	Tab. 7
7. Servizio di rilascio e rinnovo delle tessere modello AT e modello BT erogato dai Centri Documentali (CEDOC) e dagli Uffici documentali dei Comandi Militari dell'Esercito	Tab. 7
8. Servizi erogati dall'Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP) della Marina Militare	Tab. 11
9. Servizi erogati dall'Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP) dell'Aeronautica Militare	Tab. 11
10. Servizi erogati dai Nuclei Relazione con il Pubblico (NuRP) dell'Arma dei Carabinieri	Tab. 11
11. Servizi erogati dagli Uffici Relazione con il Pubblico (URP) dell'Esercito Italiano	Tab. 11
12. Servizi erogati dall'Ufficio Relazione con il Pubblico (URP) della Direzione Generale per il Personale Militare (PERSOMIL)	Tab. 11
13. Servizi erogati dall'Ufficio Relazione con il Pubblico (URP) della Direzione Generale per il Personale Civile (PERSOCIV)	Tab. 11
14. Servizi erogati dall'Ufficio Relazione con il Pubblico (URP) della Direzione generale della previdenza militare e della leva (PREVIMIL)	Tab. 11
15. Servizi erogati dall'Ufficio Relazione con il Pubblico (URP) della Direzione Generale del Commissariato e di Servizi Generali (COMMISERVIZI)	Tab. 11
16. Servizi erogati dall'Ufficio Relazione con il Pubblico (URP) della Direzione degli Armamenti Terrestri (TERRARM)	Tab. 11
17. Servizi erogati dall'Ufficio Relazione con il Pubblico (URP) della Direzione degli Armamenti Navali (NAVARM)	Tab. 11
18. Servizi erogati dall'Ufficio Relazione con il Pubblico (URP) della Direzione degli Armamenti Aeronautici (ARMAEREO)	Tab. 11
19. Servizi erogati dall'Ufficio Relazione con il Pubblico (URP) della Direzione delle Telecomunicazioni dell'Informatica e delle Tecnologie Avanzate (TELEDIFE)	Tab. 11
20. Servizi erogati dall'Ufficio Relazione con il Pubblico (URP) della Direzione dei Lavori e del Demanio (GENIODIFE)	Tab. 11
21. Servizio di vendita (diretta o tramite "negozi" on-line) di prodotti dell'Istituto Geografico Militare dell'Esercito (cartografia, fotografie aeree, plastici in resina vinilica, testi didattici, culturali e scientifici, prodotti geodetici)	Tab. 12

⁶⁹ Successivamente aggiornato con il DM 4 aprile 2019.

22. Servizio di vendita di prodotti editi dal Centro Informazioni Geotopografiche Aeronautiche (cartografia aeronautica, fotografie aeree, pubblicazioni e volumi aeronautici in formato cartaceo ed elettronico)	Tab. 13
23. Servizio di diffusione di bollettini, sul sito www.marina.difesa.it , contenenti informazioni ed avvisi di carattere nautico (avvisi per le carte, avvisi per i portolani, avvisi per i radioservizi, avvisi di carattere generale, avvisi per i cataloghi, avvisi per l'elenco fari, ecc.)	Tab. 15

Fig. 25: Servizi erogati dall'AD agli utenti esterni

SERVIZIO	Tabella di riferimento del D.M. 08/03/2018
1. Servizio di consultazione di testi (libri, normative, articoli, documenti), su supporto cartaceo o elettronico, presso gli archivi storici e le biblioteche dello Stato Maggiore dell'Esercito e del Comando Generale dell'Arma dei carabinieri;	Tab. 1
2. Servizio di accesso alle Aree Sacre (visite individuali e collettive, cerimonie celebrative, culto religioso);	Tab. 2
3. Servizio di rilascio e rinnovo delle tessere modello AT e modello BT erogato dalla Direzione Generale per il personale civile (PERSOCIV) per il personale civile e relativi familiari che presta /ha prestato servizio negli enti centrali del Ministero della Difesa;	Tab. 7
4. Servizio di rilascio e rinnovo delle tessere modello BT erogato dalla Direzione generale per il personale militare (PERSOMIL) per i familiari del personale militare che presta servizio negli Enti centrali del Ministero della Difesa;	Tab. 7
5. Servizio di rilascio e rinnovo delle tessere modello AT e modello BT erogato dai Centri Documentali (CEDOC) e dagli Uffici documentali dei Comandi Militari dell'Esercito;	Tab. 7
6. Servizio di rilascio e rinnovo delle tessere personali di riconoscimento modello ATe denominata Carta Multiservizi della Difesa (CMD);	Tab. 8
SERVIZIO STRUMENTALE/SUPPORTO EXTRA CARTA DEI SERVIZI	
7. Attività formativa offerta al personale (militare e civile) del Dicastero dall'Ufficio Formazione Specialistica e Didattica (DIFE.F ORM).	

Fig. 26: Servizi strumentali e di supporto erogati dall'AD agli utenti interni