



*Ministero della Difesa*

**IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DEL MINISTERO DELLA DIFESA**



# *Il Ministro della Difesa*

Prot.n. M\_D/GOIV/2010/CONT/A-8/0001131

- VISTO il Decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286 "Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolte dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59";
- VISTE le Direttive della Presidenza del Consiglio dei Ministri 12 dicembre 2000, 15 novembre 2001, 8 novembre 2002, 27 dicembre 2004, 12 marzo 2007, 25 febbraio 2009, in materia di programmazione strategica;
- VISTO il Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche";
- VISTA la Circolare ministeriale GAB 2001 concernente "Procedure interne di formazione del bilancio della Difesa e suo esercizio";
- VISTO il Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 "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";
- VISTA la Legge 31 dicembre 2009, n. 196, "Legge di contabilità e finanza pubblica";
- VISTO il Decreto Legislativo 15 marzo 2010, n. 66, "Codice dell'ordinamento militare";
- VISTO il Decreto del Presidente della Repubblica 15 marzo 2010, n. 90 recante il "Testo unico delle disposizioni regolamentari in materia di ordinamento militare, a norma dell'articolo 14 della legge 28 novembre 2005, n. 246";
- VISTO il Decreto ministeriale 30 aprile 2010, inerente l'istituzione dell'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance del Ministero della Difesa;
- VISTE le Delibere n. 89/2010, 104/2010 ed in particolare ai fini dell'adozione del presente sistema la n. 111/2010 della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche;
- SENTITO il Capo di Stato Maggiore della Difesa in merito ai limiti di divulgabilità e riservatezza delle informazioni afferenti l'operatività dello strumento militare;

## **APPROVA**

l'annessa Direttiva denominata "il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa del Ministero della Difesa". Le previsioni in essa contenute entrano in vigore dal 1° gennaio 2011.

Roma, 23 DIC. 2010

IL MINISTRO



# *Ministero della Difesa*

## **DIRETTIVA**

**"IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DEL MINISTERO DELLA DIFESA"**

## INDICE

1.	Finalità e criteri ispiratori	pag. 1
2.	Caratteristiche distintive dell'organizzazione	“ 2
3.	Il sistema generale di programmazione, gestione e controllo	“ 3
4.	La misurazione e valutazione delle performance	“ 11

## 1. Finalità e criteri ispiratori.

Il presente documento è volto a definire, sulla base delle indicazioni fornite dalla "Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche", i criteri metodologici di misurazione e valutazione della performance organizzativa del Dicastero della Difesa, ai sensi degli artt. 7 e 8 del D.Lgs 27 ottobre 2009, n. 150, fermo restando quanto previsto dall'art. 3 del D.Lgs 30 marzo 2001, n. 165<sup>1</sup>, e nel rispetto della normativa in materia di sicurezza e trattamento delle informazioni militari. A riguardo, infatti, le specificità organizzative (attinenti la "militarità" delle strutture) e funzionali (riferibili alle capacità di difesa e sicurezza nazionale) hanno reso necessario l'adozione di disgiunti ed indipendenti meccanismi di valutazione delle performance organizzative ed individuali, che comunque restano collegate ed integrate, come successivamente illustrato, su una comune architettura programmatica ed informativa di riferimento, oltre che sotto il profilo dei processi e dei sistemi informativi.

Il ciclo di programmazione e consuntivazione della performance organizzativa è inquadrato, pertanto, in modo integrato nei processi di programmazione e controllo strategico (a norma del D.Lgs 30 luglio 1999, n. 286), nonché nei processi di programmazione e gestione economico-finanziaria (regolati dalla Legge 31 dicembre 2009, n. 196). Tempi, modalità, soggetti e responsabili delle fasi di programmazione e di misurazione/valutazione inerenti il ciclo della performance sono individuati, rispettivamente, nei successivi punti 3 e 4.

Lo sviluppo evolutivo verso la più completa attuazione del Sistema è definito e monitorato, annualmente, nell'ambito del processo di programmazione e controllo strategico. Nel progetto evolutivo, di ciclo in ciclo, progressivamente va conseguita una migliore qualità e rilevanza degli indicatori adottati, sulla base dell'esperienza maturata, e ne viene estesa la comprensione e la diffusione, nei limiti delle prescritte tutele di riservatezza militare.

La performance delle unità organizzative viene apprezzata, ai vari livelli di articolazione, nell'ambito del "sistema generale di programmazione, gestione, e controllo" che caratterizza l'attività amministrativa-gestionale della Difesa, successivamente descritto. Ai fini della conoscibilità esterna, nel rispetto dei vincoli normativi sopra riportati, essa è riferita alle sole direttrici politico-strategiche ed agli obiettivi di primo livello stabiliti con la Direttiva generale sull'attività amministrativa e viene rappresentata secondo le modalità descritte al successivo punto 4.

---

<sup>1</sup> Art. 2 del D.Lgs 150/2009 "Le disposizioni contenute nel presente Titolo disciplinano il sistema di valutazione delle strutture e dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche il cui rapporto di lavoro è disciplinato dall'articolo 2, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165..."

Art 3 del D.Lgs 165/2001 "(Personale in regime di diritto pubblico) In deroga all'art. art. 2, commi 2 e 3, 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..."

## 2. Caratteristiche distintive dell'organizzazione.

Il Dicastero della Difesa opera nell'ambito di un quadro legislativo di riferimento<sup>2</sup> che ne definisce i compiti, le funzioni e le attività. In particolare, sono attribuite "le funzioni e i compiti spettanti allo Stato in materia di difesa e sicurezza militare dello Stato, politica militare e partecipazione a missioni a supporto della pace, partecipazione ad organismi internazionali di settore, pianificazione generale e operativa delle forze armate e interforze, pianificazione relativa all'area industriale di interesse della difesa" (articolo 20 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300).

Inoltre, per quanto riguarda i compiti specifici delle Forze armate è indicato con chiarezza che:

- il compito prioritario delle Forze armate è la difesa dello Stato;
- le Forze armate hanno altresì il compito di operare al fine della realizzazione della pace e della sicurezza, in conformità alle regole del diritto internazionale e alle determinazioni delle organizzazioni internazionali delle quali l'Italia fa parte;
- le Forze armate concorrono alla salvaguardia delle libere istituzioni e svolgono compiti specifici in circostanze di pubbliche calamità ed in altri casi di straordinaria necessità ed urgenza."

Da tali compiti discendono le missioni dello strumento militare (intese come traduzione delle norme legislative e regolamentari nel quadro di riferimento nazionale e internazionale e quindi attuative delle direttive della politica di sicurezza nazionale).

Esse sono:

- la difesa dello Stato, che implica per lo strumento militare la capacità di far fronte a tutte le potenziali forme di minaccia realisticamente ipotizzabili, dall'azione militare convenzionale, fino alle forme di lotta non convenzionali e asimmetriche, tra le quali figura quella quanto mai nota e attuale del terrorismo;
- la difesa degli spazi euroatlantici, missione che sottintende la disponibilità di uno strumento militare proiettabile e in grado di operare con gli alleati e, dunque, di un livello quantitativo e qualitativo paragonabile, oltre che adeguato al ruolo che il Paese intende rivestire nel contesto dell'Alleanza di cui fa parte;
- il 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, ai quali l'Italia ha da tempo aderito;

---

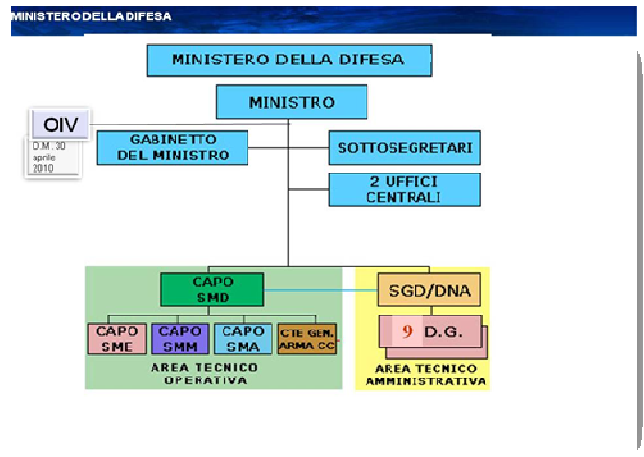
<sup>2</sup> D.Lgs. 15 marzo 2010 n. 66 "Codice dell'Ordinamento Militare" e DPR 15 marzo 2010 n. 90 "Testo unico delle disposizioni regolamentari in materia di ordinamento militare a norma dell'art. 14 della Legge 28 novembre 2005 n. 246".

- il concorso alla salvaguardia delle libere istituzioni e l'intervento nelle pubbliche calamità, quando ciò venisse ritenuto necessario dalle Autorità di Governo, in conformità con le leggi vigenti.

Una sintetica esposizione della definizione delle strategie, delle Priorità Politiche (PP) e dei discendenti obiettivi strategici è riportata in Allegato.

Sotto il profilo della performance, l'output complessivo, qualificabile come "approntamento, ammodernamento ed impiego dello strumento militare", per

sua natura richiede la combinazione sinergica di molteplici "fattori produttivi" localizzati, secondo una logica funzionale e "trasversale", all'interno delle strutture tecnico-operative e tecnico-amministrative che caratterizzano l'organizzazione. La "governance" amministrativa di tale sistema viene assicurata, a livello di apice della struttura, da un solo organismo di "Direzione e Controllo"



lo Stato Maggiore della Difesa, che è, ope legis, responsabile, tra l'altro, "della pianificazione, della predisposizione e dell'impiego delle Forze armate nel loro complesso... della pianificazione generale finanziaria e quella operativa interforze e definisce i conseguenti programmi tecnico-finanziari" (cfr D.Lgs 66/2010, art. 26). Ciò comporta, peraltro, che le strategie afferenti il ciclo di programmazione dell'attività amministrativa gestionale e quindi della performance del Dicastero, siano necessariamente definite con una connotazione "olistica" rispetto agli elementi "ordinativi" ed agli strumenti a disposizione (in primis le risorse finanziarie) per il raggiungimento delle finalità approvate.

### 3. Il sistema generale di programmazione, gestione e controllo.

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

- gli obiettivi da raggiungere e le risorse necessarie;
- le azioni da attuare, sulla base dell'analisi delle rilevanti condizioni interne ed esterne;
- le unità organizzative coinvolte nell'implementazione di tali azioni e le relative connessioni;



- le modalità di allocazione delle risorse all'interno del sistema per la realizzazione delle azioni operative.

Il processo è:

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

Sul piano applicativo, tale processo, a seconda del livello della struttura organizzativa, è articolato su:

- a. livello di Vertice politico e strategico dell'organizzazione, che si esplicita nelle seguenti funzioni:
  - Pianificazione di Lungo Termine (PLT);
  - Programmazione strategica ed economico finanziaria;
  - Bilancio;
  - Controllo e Misurazione;
- b. livelli "direzionali" ed "operativi" dell'organizzazione, responsabili per la seguente funzione:
  - Programmazione e Controllo di gestione.

Di seguito, per ciascun livello, si illustrano i principali elementi significativi:

- (1) **Vertice politico e strategico - Pianificazione di Lungo Termine (PLT):** si basa sullo sviluppo di un certo numero di possibili scenari politico-strategici, finalizzato alla concezione di piani e progetti idonei ad aumentare le possibilità di affrontare con successo ogni prevedibile futura evenienza ed alla contemporanea minimizzazione delle possibilità di fallimento<sup>3</sup>. In particolare, la PLT ha attinenza con la predisposizione dello strumento militare, riferita a personale, mezzi e attività, in termini di Esigenze Operative e di Obiettivi di Forza, ed è elaborata dallo Stato Maggiore della Difesa, con il contributo delle quattro Forze Armate (EI-MM-AM-CC) e del Segretariato Generale. Include altresì, la rivisitazione- reingegnerizzazione del modello organizzativo complessivo (centrale e periferico);
- (2) **Vertice politico e strategico - Programmazione strategica ed economico finanziaria:** è la "formalizzazione" dei programmi/obiettivi di medio-lungo termine, opportunamente aggiornati su base annuale/triennale in relazione al contesto di riferimento, correlati con tutte le risorse finanziarie disponibili e relativi costi delle strutture deputate alla loro realizzazione. Ciò presuppone che ai vari livelli della struttura organizzativa, il "bilancio" debba essere formato, gestito, rendicontato e letto, in relazione a: Obiettivi, Spesa, Costi, Responsabilità. Sul piano attuativo, tale condizione è

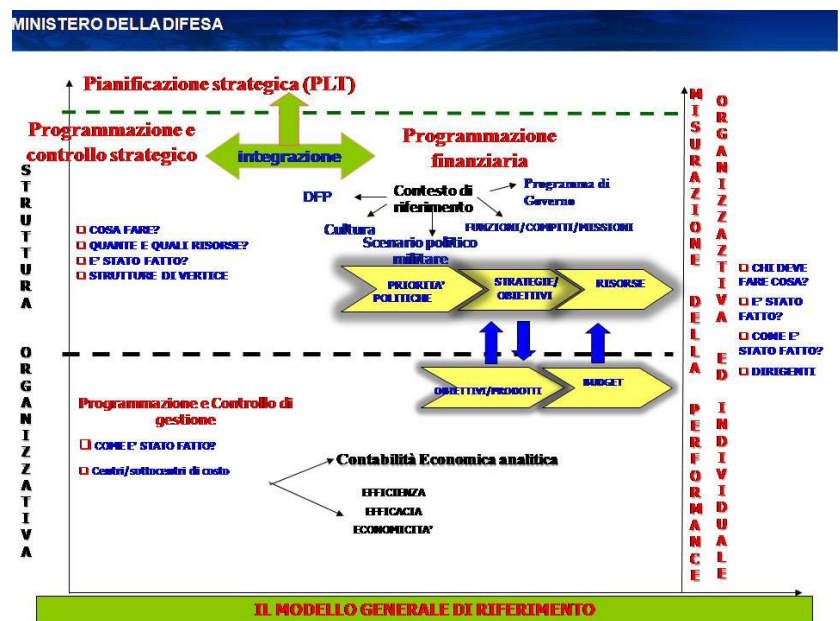
<sup>3</sup> La metodologia è disciplinata con apposita direttiva interna "SMD-PG-001" edizione 2008



conseguita, da un lato, attraverso il collegamento “logico-funzionale” degli obiettivi con il “piano dei servizi” e il “piano dei centri di costo”<sup>4</sup>, dall'altro, con la filiera “missioni/programmi/ capitoli/piani di gestione” dello stato di previsione della spesa. Il ciclo di programmazione è condotto, pertanto, secondo un approccio “integrato” e prende avvio con l'emanazione da parte del Ministro - entro il mese di marzo dell'anno antecedente a quello di riferimento - “dell'Atto di indirizzo per l'avvio del ciclo integrato di programmazione della performance e formazione dello stato di previsione della spesa”<sup>5</sup>, si concretizza ai fini della decisione parlamentare con la

Nota integrativa al bilancio di previsione di cui all'art. 21 della legge 31 dicembre 2009, n. 196, e si conclude con l'annuale “Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione”<sup>6</sup>, sempre a firma della citata Autorità politica, entro 10 giorni

dall'approvazione della legge di bilancio. L'arco temporale che intercorre tra questi due atti, è a sua volta, scandito da precisi “momenti programmatici”, sia interni che esterni all'amministrazione attraverso il coinvolgimento di tutti i soggetti responsabili. In particolare, nel Ministero della Difesa le funzioni e le responsabilità di programmazione e gestione tecnico - operativa delle risorse, consistente nella determinazione delle esigenze e relativa destinazione delle risorse e quelle di gestione tecnico



<sup>4</sup> Il Piano dei servizi, il Piano dei centri e sottocentri di costo, unitamente al Piano dei conti, costituiscono gli elementi portanti della contabilità economica analitica così come prevede il “Manuale dei principi e delle regole contabili” del Ministero dell'Economia e delle Finanze, che in ambito Dicastero è stata concepita, sviluppata e gestita con visione unitaria su una sola piattaforma che realizza, tra l'altro, l'integrazione con il Controllo di Gestione secondo criteri e modalità tecnico funzionali disciplinati con la Direttiva SMD-F-012 ed. 2010.

<sup>5</sup> L'atto di indirizzo oltre a fissare le Priorità Politiche con una proiezione temporale pluriennale, definisce, tra l'altro, i vincoli metodologici e “procedurali” caratterizzanti il processo di programmazione cioè anche sulla base delle esperienze maturate e dell'evoluzione degli strumenti a disposizione;

<sup>6</sup> Con tale direttiva il Ministro stabilisce gli obiettivi, attribuisce e ripartisce le risorse agli Enti/Organi programmatori, ai fini dell'impiego operativo, ai sensi di quanto contenuto nel D.Lgs. n. 66/2010, ed ai Dirigenti generali, titolari dei centri di responsabilità (CRA), ai fini dell'amministrazione, ai sensi dell'art. 14 del decreto legislativo 165 del 30 marzo 2001, dell'art 3 comma 2, del decreto legislativo n. 279/1997 e dell'art. 21, comma 17, legge 31 dicembre 2009, n. 196. Atteso il livello di dettaglio, il documento è organizzato su una parte divulgabile (tomo I) ed una parte soggetta a restrizioni di divulgazione esterna (tomo II) ovvero limitata alla stretta trattazione d'ufficio da parte degli organi esterni al Dicastero (Corte dei Conti, RGS, CTS, CIVIT).

amministrativa degli stanziamenti, inerente alle procedure ed atti giuridico-contabili di impegno a bilancio, fanno capo ai seguenti soggetti:

(a) Organi Programmatori

Il Capo di Stato Maggiore della Difesa<sup>7</sup>, quale Organo Programmatore di vertice Interforze (OPI), è responsabile della programmazione generale finanziaria e degli obiettivi strategici/strutturali. Egli è titolare del Controllo operativo dei fondi, che è l'attività direttiva volta a:

- valutare, armonizzare e determinare in sede di formazione del progetto di bilancio, le previsioni di spesa per i programmi del Ministero Difesa e la loro destinazione in funzione degli obiettivi strategici/strutturali ed operativi individuati, secondo le risorse presumibilmente disponibili;
- seguire l'andamento della spesa per disporre esercizio durante eventuali provvedimenti correttivi e variazioni degli stanziamenti, sia in funzione di nuovi obiettivi con elevato grado di priorità sia in relazione a possibili eccedenze o carenze di risorse a fronte degli obiettivi perseguiti;
- designare l'autorità cui è demandata l'elaborazione delle proposte degli obiettivi operativi e la quantificazione delle relative esigenze finanziarie, nell'ambito delle aree di programmazione di seguito descritte;
- approvare le variazioni degli stanziamenti devoluti agli obiettivi.

Sono Organi Programmatori (OP) le autorità responsabili della programmazione e destinazione delle risorse per il conseguimento degli obiettivi operativi ad essi assegnati. Dette autorità, per l'area di rispettiva competenza, esercitano l'impiego operativo dei fondi, che è l'attività direttiva volta a:

- valutare e proporre in sede di formazione del progetto di bilancio le previsioni di spesa correlate agli Obiettivi operativi e all'attuazione dei discendenti Programmi operativi;
- emanare, esercizio durante, le disposizioni per la realizzazione degli obiettivi di propria responsabilità, indirizzando e coordinando le attività dei titolari dei Programmi operativi;
- rendere disponibili alla gestione amministrativa gli stanziamenti di bilancio;
- proporre le variazioni delle risorse affidate in funzione dei rispettivi obiettivi.

Gli Organi Programmatori sono il Capo di Stato Maggiore della Difesa, i Capi di Stato Maggiore di Forza Armata, il Comandante Generale dell'Arma dei Carabinieri, il Segretario Generale della Difesa/Direttore Nazionale degli Armamenti e il Direttore dell'Ufficio Centrale di Bilancio e degli Affari Finanziari.

---

<sup>7</sup>Ai sensi della normativa vigente, il Capo di SMD è responsabile "della pianificazione, della predisposizione e dell'impiego delle Forze armate nel loro complesso", della "pianificazione generale finanziaria e di quella operativa interforze" e della definizione dei "conseguenti programmi tecnico-finanziari" (cfr. D.Lgs 66/2010, art. 26).

(b) I Centri di Responsabilità Amministrativa (CRA)

I Centri di Responsabilità Amministrativa svolgono, secondo le disposizioni emanate degli Organi Programmatori, l'attività tecnico – amministrativa connessa con la diretta amministrazione degli stanziamenti di bilancio iscritti nei rispettivi “Programmi” e finalizzati alla realizzazione dei connessi Obiettivi<sup>8</sup>.

(c) I Centri di Costo

Ai fini della contabilità economico-analitica, i soggetti ai quali fanno capo i bilanci economici annuali e le relative consuntivazioni periodiche in fase di gestione sono i Centri di Costo apicali, identificati in corrispondenza con l'articolazione dei Centri di Responsabilità Amministrativa del bilancio finanziario. I Centri di Costo apicali effettuano, in coerenza con i dati di bilancio e la contabilità finanziaria, la previsione e la rilevazione dei costi delle risorse umane e strumentali, correlate ai singoli “servizi”, impiegate dai centri di costo sottostanti individuati e articolati, per struttura centrale e periferica e livelli organizzativi, secondo il Piano dei Centri di Costo adottato dalla Difesa.

Dal punto di vista della rappresentazione, la filiera programmatica, in relazione a ciascuna Priorità Politica (PP), è articolata su Obiettivi di primo livello distinti in strategici o strutturali (OBS), Obiettivi operativi (OBO), Programmi operativi (PO). In particolare:

- le Priorità politiche (PP) costituiscono le direttrici politico-amministrative di interesse che il Ministro pone al vertice della propria azione politica. Sono definite, con l'Atto di indirizzo, su un arco temporale triennale, all'interno di tre macro-dimensioni caratterizzanti, nel complesso, la natura e gli output dell'organizzazione:
  - o operatività ed impiego corrente dello strumento militare;
  - o ammodernamento dello strumento militare;
  - o razionalizzazione del modello organizzativo e miglioramento della governance;

Esse rappresentano, in un contesto di coerenza ed integrazione della missione dell'amministrazione<sup>9</sup> e del quadro programmatico generale del Governo, la traslazione degli obiettivi del Dicastero dal piano politico istituzionale al piano amministrativo gestionale;

- gli obiettivi di primo livello (OBS), distinti in strategici o strutturali a seconda della loro rilevanza con il programma di governo/specifici adempimenti normativi, sono attestati all'Organo programmatore di Vertice interforze (OPI) ovvero al Capo di Stato Maggiore della Difesa. Gli OBS rappresentano progetti e risultati da conseguire in coerenza

<sup>8</sup> Ove opportuno, ai fini dell'efficienza amministrativa e del contenimento dei costi, può essere affidata ad un unico CRA/Direzione Generale la gestione unificata, ai sensi dell'art. 4 del D. Leg.vo n. 279/1997, delle spese iscritte in diversi Programmi della struttura del bilancio.

<sup>9</sup> La missione di un'amministrazione identifica l'ambito in cui l'amministrazione opera in termini di politiche pubbliche perseguite. All'interno della classificazione funzionale dello stato, le politiche pubbliche sono identificate con le missioni istituzionali. Pertanto nel contesto di tale classificazione a ciascuna amministrazione sono normalmente riferite più Missioni istituzionali.



struttura del bilancio ed un solo Organo Programmatore. Per ciascuna struttura deputata alla realizzazione del PO vengono correlati altresì i costi e gli anni persona sia per quanto attiene alla fase programmatica del budget che alla rilevazione in fase di gestione e di rendicontazione secondo le modalità di calcolo stabilite dalla Ragioneria Generale dello Stato.

L'insieme degli obiettivi operativi e dei discendenti programmi operativi, fasi, indicatori, ecc., che sottende ciascun obiettivo strategico/strutturale costituisce il relativo Piano d'azione di realizzazione. Quest'ultimo non è un ulteriore livello di scomposizione dell'OBS né è codificato sui sistemi informatici; esso risponde in linea generale ad esigenze di "coerenza programmatica" ed in tal senso è finalizzato ad assicurare - secondo criteri e tecniche del project management (es. Diagrammi di PERT, GANTT) - quel continuum logico che lega l'OBS con i sottostanti livelli della filiera programmatica (sostanzialmente attività e servizi) e con la "natura" delle risorse allocate;

- (3) **Vertice politico e strategico - Bilancio:** l'insieme delle attività tecniche contabili di predisposizione - coordinate dallo Stato Maggiore della Difesa e dall'Ufficio Centrale del Bilancio e degli Affari Finanziari - e di gestione - da parte degli OP e dei CRA - del piano di impiego delle risorse disponibili per un determinato E.F. secondo le modalità e le procedure tecniche previste;
- (4) **Vertice politico e strategico - Controllo:** l'attività tesa al monitoraggio dell'andamento della spesa – svolta dagli Organi Programmatori (OP) e dai Centri di Responsabilità Amministrativa (CRA) - alla verifica di legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa (cd. controllo di regolarità amministrativa e contabile di cui al D.Lgs 286/99) operata dagli organismi istituzionalmente previsti, al controllo strategico esercitato dall'Organismo Indipendente di Valutazione. In particolare, quest'ultimo si

- 
- **Funzione Sicurezza del Territorio:** comprende gli stanziamenti destinati all'Arma dei Carabinieri per l'assolvimento dei propri compiti istituzionali, ivi compresi i rilevanti compiti di natura specificamente militare;
  - **Funzioni Esterne:** rilevano gli stanziamenti destinati alle esigenze correlate ad attività affidate al Dicastero, ma non specificamente rientranti nei propri compiti istituzionali. Al momento non è stato possibile far sempre coincidere tale rilevazione con le "Funzioni non direttamente collegate ai compiti di difesa militare" anche a causa della difficoltà di scindere, nella fase gestionale per le rigidità proprie del bilancio amministrativo vigente, le correlate attività da quelle "ordinarie" svolte nell'ambito della "Funzione Difesa";
  - **Trattamento di ausiliaria:** rilevano gli stanziamenti correlati agli emolumenti corrisposti al personale militare in ausiliaria. Inoltre nell'ambito delle Funzioni Difesa e Sicurezza del Territorio sono individuati i seguenti Settori di spesa :
    - **settore Personale:** comprende le poste finanziarie per emolumenti lordi ed imposte sulla produzione, per il personale militare e civile, in servizio permanente e non; non ricomprende le spese per la corresponsione del compenso per lavoro straordinario inserite, per consuetudine nel settore Esercizio;
    - **settore Esercizio:** comprende le poste finanziarie destinate ad assicurare sia la funzionalità e l'efficienza dello strumento militare e cioè le spese per la formazione e l'addestramento, per la manutenzione e supporto dei mezzi e materiali, per il funzionamento dei Comandi, Enti e Reparti, comprensivo degli oneri per missioni non addestrative, per la manutenzione delle infrastrutture (cd "Operatività"), sia il funzionamento dell'insieme delle strutture e degli organismi che costituiscono la complessa ed articolata realtà della Difesa (cd "Funzionamento");
    - **settore Investimento:** comprende le poste finanziarie attribuite, dalle vigenti norme di classificazione della spesa, all'adeguamento delle capacità operative nel tempo, mediante l'acquisizione di mezzi e sistemi d'arma, anche in cooperazione internazionale, coerenti con gli sviluppi dei maggiori Paesi NATO/UE.

concretizza nell'analisi preventiva di coerenza e congruità sulla programmazione, nel monitoraggio degli obiettivi-risorse/costi in termini di misurazione ed apprezzamento dei risultati conseguiti, individuazione dei correttivi, secondo le modalità e le procedure definite annualmente nell'ambito della Direttiva generale sull'attività amministrativa e sulla gestione. Gli esiti dei monitoraggi costituiscono una delle basi informative di supporto alla decisione sia amministrativa che politica dei Vertici dell'organizzazione;

- (5) **Livelli “direzionali” ed “operativi” dell'organizzazione - Programmazione e controllo gestionale (ciclo gestionale o management control):** è inteso come processo attraverso il quale il responsabile di una struttura “guida” o “governa” la propria organizzazione<sup>11</sup>. In tal senso, il ciclo gestionale è l'elemento caratterizzante delle attività svolte dai dirigenti militari e civili che, a seconda della complessità e della collocazione gerarchico-funzionale dell'unità organizzativa, assume forme e sistematicità differenti. Nel ciclo gestionale sono individuate quattro fasi:
- programmazione, in cui, per ogni unità organizzativa della struttura, tenuto conto dei fini istituzionali, delle linee programmatiche strategiche ovvero dei compiti assegnati dal livello superiore, dei vincoli e delle varianti di situazione, viene definito un insieme coerente di obiettivi da raggiungere (livello di dettaglio del piano dei servizi) nonché il relativo piano di attuazione che fissa una sequenza logica di azioni finalizzate a condurre ai risultati voluti. Sul piano economico gestionale, ciascuna sequenza viene, altresì, declinata in termini di assorbimento di risorse (umane, strumentali, finanziarie) ovvero budget;
  - azione, in cui le singole iniziative previste nella fase di programmazione vengono messe in atto;
  - misurazione, che ha il compito di rilevare il costo delle risorse utilizzate da ciascuna unità organizzativa, di suddividere tale costo tra i singoli oggetti di costo (prodotti, attività, servizi, ecc.), di integrare le informazioni contabili sul costo delle risorse con indicazioni extracontabili (volume di attività, livello di servizio, tempi di risposta, ecc.) per costruire indicatori di efficacia, efficienza ed economicità. Tale fase trova supporto negli strumenti di rilevazione (contabilità finanziaria e patrimoniale, contabilità economico-analitica, sistema degli indicatori, ecc.) di cui dispone ciascuna struttura;
  - controllo, in cui si verifica se ciascuna unità organizzativa consegue o meno gli obiettivi assegnati, e si individuano i correttivi per gli eventuali

---

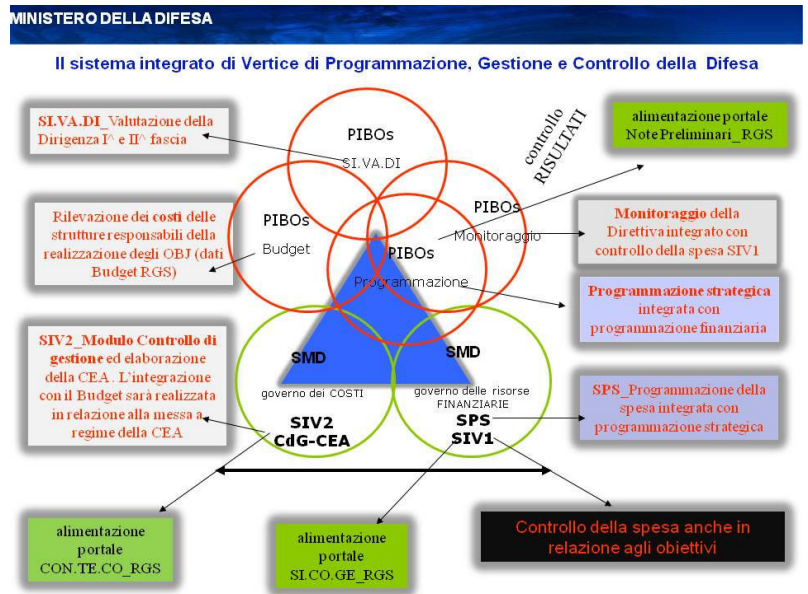
<sup>11</sup> La Direttiva SMD-F-012/2010 disciplina l'intera materia del controllo di gestione in ambito Dicastero della Difesa.

scostamenti, si misurano e si valutano le performance secondo i criteri e le modalità internamente stabilite.

Tutti i livelli sopra descritti (vertice, direzionale, operativo) si influenzano reciprocamente sia in senso ascendente che discendente secondo criteri e procedure che riflettono la logica dei “vasi comunicanti” e sono tali da fornire costantemente un quadro informativo di supporto idoneo anche per l’attività di controllo ai vari livelli designati. La condotta di tutte le molteplici attività caratterizzanti il ciclo sopra descritto, è conseguita attraverso il “Sistema

integrato di Vertice di Programmazione, Gestione e Controllo della Difesa”<sup>12</sup> in grado, tra l’altro, di alimentare i principali applicativi della Ragioneria Generale dello Stato. Tale strumento consente, inoltre, di contemperare e gestire, in un ambiente

di “trasparenza”, il profilo di “riservatezza militare ” che caratterizza i parametri a base degli output operativi con quello della misurazione e valutazione delle performance sia in relazione alle strutture che ai responsabili, permettendone l’accesso e la conoscibilità secondo i livelli di “autorizzazione” definiti e l’elaborazione della reportistica.



#### 4. La misurazione e valutazione delle performance.

Come delineato nel paragrafo 1, la performance organizzativa della Difesa finalizzata alla conoscibilità esterna, viene riferita alle direttrici politico strategiche ed agli obiettivi di primo livello stabiliti con la Direttiva generale sull’attività amministrativa e monitorati dall’OIV nell’ambito del controllo strategico di cui all’art. 6, comma 1 del D.Lgs. n. 286/99.

Sotto il profilo della rappresentazione, vengono qualificati i seguenti macro-ambiti:

- a. attuazione delle strategie;
- b. stato di salute;

<sup>12</sup> Alcuni applicativi, a maggior valenza strategica, SPS, PIBOS e SI.VA.DI, sono stati sviluppati, gestiti ed evoluti con risorse in house, che oltre agli evidenti vantaggi economici, consentono di disporre di una Capacità di analisi e sviluppo in grado di fornire “risposte” attagliate e tempestive anche in ordine ai continui e repentini cambiamenti del contesto di riferimento, esterno all’Amministrazione.

- c. impatti;
- d. benchmark

in base ai quali sono delineati i correlati elementi informativi in termini di obiettivi, indicatori, target, risorse.

Il “Piano della Performance” e la “Relazione sulla performance”, da predisporre, rispettivamente, entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento e 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento, ai sensi dell'art. 10 del D.Lgs. 150/2009, sono pertanto conformati al modello sopra definito e contiene altresì gli elementi di programmazione e rendicontazione afferenti la performance individuale del personale dirigenziale “contrattualizzato” disciplinato con apposito provvedimento<sup>13</sup>.

Sia il piano che la relazione sono predisposti dallo Stato Maggiore della Difesa con il supporto dell'OIV che provvede alla sua validazione prima di sottoporla all'Autorità politica. Entrambi i documenti, sono pubblicati, a cura dell'OIV, sul portale web del Dicastero e sono resi “interattivi” e “navigabili” nei limiti delle tecnologie a disposizione, fermo restando che l'affinamento va considerato nell'ambito del piano di sviluppo evolutivo di cui al citato punto 1, a conclusione del primo ciclo di applicazione e compatibilmente con le priorità di allocazione delle risorse.

---

<sup>13</sup> Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale è disciplinato con un provvedimento ad hoc ed afferisce al personale “contrattualizzato” della Difesa, dirigenti e non, rientrante nell'ambito di applicabilità dell'art. 2 del D.Lgs. 150/2009. Mentre l'**Art 3 del D.Lgs 165/2001** “(Personale in regime di diritto pubblico) in deroga all'art. art. 2, commi 2 e 3, dispone 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...”



## **Le strategie, le Priorità Politiche (P.P.) e i discendenti Obiettivi Strategici (OBS) del Dicastero.**

Le missioni dello strumento militare dovranno essere perseguite, ai vari livelli di responsabilità, senza soluzione di continuità, in linea con il processo di riorganizzazione e razionalizzazione, che su un arco temporale pluriennale interesserà, a ragion veduta, l'intera organizzazione del Dicastero con lo scopo ultimo di conseguire un nuovo "riposizionamento" organizzativo e funzionale caratterizzato da parametri di operatività, efficienza ed economicità compatibili, da un lato, con gli obiettivi di finanza pubblica, dall'altro, con i compiti istituzionali e con gli impegni assunti dal Paese in seno alle organizzazioni internazionali cui aderisce. Il nuovo assetto dovrà essere improntato ad una "vision organizzativa" che compendi l'esigenza della tradizionale impostazione della struttura militare con una innovativa qualificazione sotto il profilo della:

- **informatizzazione e digitalizzazione** delle informazioni "fondamentali" al fine di ottimizzare i sistemi decisionali e di controllo ai vari livelli della catena "direzionale", a partire dal Vertice politico del Dicastero; in tal senso dovrà essere implementata e condivisa la "banca unica centralizzata", anche valorizzando quanto già esistente presso le FF.AA. e l'Area Tecnico Amministrativa;
  - **interforzizzazione** delle attività quale "valore" aggiunto e fattore sinergizzante per incrementare l'*output* complessivo, eliminando ridondanze di strutture e di funzioni;
  - **trasparenza e certificazione dei processi** che sottendono i servizi fondamentali posti in essere ai vari livelli di articolazione, in cui tutte le filiere risultino formalmente mappate e delineate sotto il profilo della responsabilità e degli standard da assicurare, con il perseguimento della massima efficienza ed economicità nell'impiego delle risorse ed un adeguato potenziamento del sistema dei controlli.
- Conseguentemente, in coerenza con i compiti e le funzioni istituzionali del Dicastero e gli "obiettivi di governo", le Priorità Politiche (P.P.) definite dal Ministro della Difesa sono:

a. **operatività ed impiego dello strumento militare** ispirato agli accordi ed impegni assunti in ambito internazionale, al rispetto degli standard di addestramento ed interoperabilità delle forze e dei mezzi con i Paesi alleati e, soprattutto, all'espletamento delle missioni istituzionali sul territorio nazionale;

Da tale Priorità Politica discendono n. 6 Obiettivi di primo livello attestati all'Organo Programmatore Interforze (Capo di Stato Maggiore della Difesa), di cui 5 strategici ed 1 strutturale, come di seguito riportato:

1. **OBS213:** assicurare con le risorse allocate, il mantenimento dei livelli capacitivi di operatività ed impiegabilità della componente Terrestre dello strumento militare in relazione ai compiti ed impegni connessi con l'Homeland Defense Security, il Turnover nelle missioni fuori area, gli Accordi NATO/UE/ONU. Tali capacità, per loro natura, richiedono la combinazione sinergica di molteplici fattori produttivi (in primis le risorse finanziarie) localizzati, secondo una logica funzionale e trasversale, all'interno delle strutture tecnico operative e tecnico amministrative che caratterizzano l'organizzazione. La misurazione dell'obj è basata da un lato, sul rilevamento dell'output operativo esprimibile dalla

componente terrestre, in termini di task force realmente impiegate e/o impiegabili allo stato potenziale, dall'altro, sullo stato di "salute dell'organizzazione" quale combinazione del complesso dei "servizi" internamente espliciti (il benessere ed il morale del personale, l'addestramento, la formazione, la manutenzione logistica dei mezzi e materiali, le infrastrutture, le scorte, ecc.) in relazione al "piano dei servizi" ed al "piano dei centri di costo" della Difesa. Le informazioni di dettaglio sono elaborate e rese accessibili nel rispetto delle norme di "sicurezza", nell'ambito del "sistema di programmazione, gestione e controllo" della F.A..

2. **OBS214:** assicurare con le risorse allocate, il mantenimento dei livelli capacitivi di operatività ed impiegabilità della componente Navale dello strumento militare in relazione ai compiti ed impegni connessi con l'Homeland Defense Security, il Turnover nelle missioni fuori area, gli accordi NATO/UE/ONU. Tali capacità, per loro natura, richiedono la combinazione sinergica di molteplici fattori produttivi (in primis le risorse finanziarie) localizzati, secondo una logica funzionale e trasversale, all'interno delle strutture tecnico operative e tecnico amministrative che caratterizzano l'organizzazione. La misurazione dell'obj è basata sul rilevamento dell'output operativo esprimibile dalla componente Navale, in termini di "ore di moto" e sul livello di approntamento dell'organizzazione quale combinazione del complesso dei "servizi" internamente espliciti (il benessere ed il morale del personale, l'addestramento, la formazione, la manutenzione logistica dei mezzi e materiali, le infrastrutture, le scorte, ecc.) in relazione al "piano dei servizi ed al "piano dei centri di costo" della Difesa. Le informazioni di dettaglio sono elaborate e rese accessibili nel rispetto delle norme di "sicurezza", nell'ambito del "sistema di programmazione, gestionale e controllo" della F.A.:
3. **OBS215:** assicurare con le risorse allocate, il mantenimento dei livelli capacitivi di operatività ed impiegabilità della componente Aerea dello strumento militare in relazione ai compiti ed impegni connessi con l'Homeland Defense Security, il Turnover nelle missioni fuori area, gli Accordi NATO/UE/ONU. Tali capacità, per loro natura, richiedono la combinazione sinergica di molteplici fattori produttivi (in primis le risorse finanziarie) localizzati, secondo una logica funzionale e trasversale, all'interno delle strutture tecnico operative e tecnico amministrative che caratterizzano l'organizzazione. La misurazione dell'obj è basata da un lato sul rilevamento dell'output operativo esprimibile dalla componente Aerea, in termini di "ore di volo", dall'altro sul livello di approntamento generale dell'organizzazione quale combinazione del complesso dei servizi internamente espliciti (il benessere ed il morale del personale, l'addestramento, la formazione, la manutenzione logistica dei mezzi e materiali, le infrastrutture, le scorte, ecc.) in relazione al "piano dei servizi" ed al "piano dei centri di costo" della Difesa. Le informazioni di dettaglio sono elaborate e rese accessibili nel rispetto delle norme di "sicurezza", nell'ambito del "sistema di programmazione, gestione e controllo" della F.A..
4. **OBS216:** assicurare con le risorse allocate, il mantenimento dei livelli capacitivi di operatività ed impiegabilità della componente Carabinieri dello strumento militare in relazione ai compiti ed impegni connessi con l'Homeland Defense Security, il Turnover nelle missioni fuori area, gli Accordi NATO/UE/ONU. Tali capacità, per loro natura, richiedono la combinazione sinergica di molteplici

fattori produttivi (in primis le risorse finanziarie) localizzati, secondo una logica funzionale e trasversale, all'interno delle strutture tecnico operative e tecnico amministrative che caratterizzano l'organizzazione. I "servizi preventivi" il "numero di persone ed automezzi sottoposti al controllo" ed il "nr di Carabinieri potenzialmente impiegabili in operazioni fuori area" costituiscono le "metriche" per la sua misurazione. Le informazioni di dettaglio sono elaborate e rese accessibili nel rispetto delle norme di "sicurezza", nell'ambito del "sistema di programmazione, gestione e controllo" della F.A..

5. **OBS217:** l'obiettivo con "valenza strutturale" ha lo scopo di assicurare la direzione ed il coordinamento generale dell'organizzazione della Difesa affidata ai sensi della Legge 25/97, DPR 556/98 e Codice dell'Ordinamento militare (D.Lgs 66/10) allo 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". Per quanto concerne la misurazione, anche ai fini degli adempimenti previsti dalla legge n. 102/2009 art. 9, "i tempi di esecuzione contrattuale e di pagamento" costituiscono un proxy significativo per apprezzare tale azione sotto il profilo della "governance" amministrativa.

6. **OBS218:** assicurare tutte quelle attività non direttamente connesse con i compiti di Difesa militare (servizio trasporto aereo di stato, servizio meteo, ecc.), i servizi e gli affari generali per l'amministrazione Difesa ed il supporto alla funzione di indirizzo politico. Assume rilevanza strategica per quanto concerne gli adempimenti di cui alla Legge 122/2010 art. 55 "Vivi le Forze Armate. Militare per tre settimane". Ai fini della misurazione vengono prese in considerazione: - il livello di realizzazione del servizio trasporto aereo di stato basato sul nr di ore di volo realizzate rispetto a quelle definite con la Presidenza del Consiglio dei Ministri; - il livello di realizzazione del servizio meteorologico, incentrato sul numero di "folder meteorologici" prodotti a supporto dell'attività di volo civile e militare; - la customer satisfaction relativa al progetto "Vivi le Forze armate".

b. **ammodernamento dello strumento militare** per mantenere il passo con i Paesi alleati in grado di garantire all'Italia forze per la difesa e la sicurezza flessibili e integrate, oltre che accrescere i requisiti di "sicurezza " e "protezione" del personale in zona di impiego;

Dalla Priorità Politica 2 discende n. 1 Obiettivo strategico attestato all'Organo Programmatore Interforze (Capo di Stato Maggiore della Difesa), come di seguito riportato:

1. **OBS219:** L'obiettivo ha lo scopo di assicurare il mantenimento delle capacità future di operatività ed impiegabilità dello strumento militare attraverso la realizzazione dei programmi di ammodernamento, rinnovamento ed adeguamento tecnologico dei mezzi, equipaggiamenti e sistemi d'arma, assoggettati alla preventiva autorizzazione "Parlamentare" in attuazione della Legge 4 ottobre 1988, n. 436 (cd "Legge Giacchè). Le informazioni sono rilevate ed elaborate nell'ambito del Controllo di Gestione del Settore Investimento presso lo Stato Maggiore della Difesa (SMD).

c. **razionalizzazione del modello organizzativo e miglioramento della governance**, al fine di proseguire nell'opera di interforzizzazione e riduzione delle ridondanze

organizzative accrescendo, attraverso un'accentrata digitalizzazione delle informazioni "fondamentali", le capacità di direzione e controllo, e migliorando la trasparenza e la certificazione dei processi interni.

Da Priorità Politica 3 discendono n. 6 Obiettivi di primo livello attestati all'Organo Programmatore Interforze (Capo di Stato Maggiore della Difesa), di cui 2 strategici e 4 strutturali, come di seguito riportato:

1. **OBS220:** l'obiettivo avviato già nel 2010, a valenza strutturale, ha lo scopo di revisionare su base pluriennale gli attuali processi di pianificazione, programmazione, direzione e controllo dello strumento militare alla luce degli esiti della "Commissione di alta consulenza e studio" nominata dal Ministro della Difesa per definire il nuovo assetto organizzativo delle Forze armate e più in generale dell'intero Dicastero. La sua misurazione è basata su una serie di indici proxy che consentono di apprezzare gli effetti derivanti dall'implementazione del piano. Le informazioni sono rilevate ed elaborate nell'ambito del sistema di Controllo di Gestione dello Stato Maggiore della Difesa (SMD).
2. **OBS222:** l'obiettivo ha lo scopo di dare attuazione agli specifici adempimenti previsti dalla legge 133/2008 art. 14 bis, così come recepita nell'ambito del D.Lgs 66/2010 art. 307. La variazione delle risorse allocate sugli specifici "fondi" previsti dalla norma costituisce uno degli aspetti principali per apprezzare le attività di dismissione delle infrastrutture militari che effettivamente vengono conseguite nel tempo.
3. **OBS223:** l'obiettivo, già avviato nel 2010, a valenza strutturale, ha lo scopo di rivedere, anche in relazione agli esiti della "Commissione di alta consulenza e studio" nominata dal Ministro della Difesa, i processi che attengono al settore della logistica per quanto concerne le "manutenzioni ed il sostegno", i "trasporti e rifornimenti", le "infrastrutture", la "sanità", il "commissariato" e l'ICT. La sua misurazione è basata su una serie di indici proxy che consentono di apprezzare gli effetti derivanti dall'implementazione del piano attuativo. Le informazioni sono rilevate ed elaborate nell'ambito del sistema di Controllo di Gestione dello Stato Maggiore della Difesa (SMD).
4. **OBS224:** l'obiettivo ha lo scopo, in relazione alle risorse allocate, di dare attuazione ad un piano pluriennale per la costruzione, l'acquisto, e la ristrutturazione di alloggi di servizio e di implementare le attività di assistenza e benessere per le famiglie. In tale ambito, vi rientrano altresì le attività di miglioramento del "servizio alloggiativo" a favore del personale. In tal senso vengono monitorati taluni potenziali fattori di criticità connessi con l'efficienza del parco abitativo (l'attenzione è rivolta ad alcune delle categorie abitative ASI/AST) ed il soddisfacimento della relativa domanda abitativa da parte degli aventi titolo.;
5. **OBS226:** l'obiettivo, ai fini del miglioramento della governance, ha un duplice scopo: a) applicare i sistemi di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale di cui al D.Lgs 150/2009; b) monitorare i tempi procedurali stabiliti nel DPR 90/2010 "Testo unico delle disposizioni regolamentari in materia di ordinamento militare, a norma dell'art. 14 della legge 28 novembre 2005, nr 246". La misurazione è basata sul grado di differenziazione dei punteggi attribuiti al personale valutato e sul contenzioso

per mancato rispetto dei tempi procedurali. Le informazioni sono rilevate ed elaborate nell'ambito del Controllo di Gestione;

6. OBS227: L'obiettivo, a valenza strutturale, ha lo scopo di procedere ad una revisione del processo di controllo di gestione integrato secondo l'approccio "Net centrico" caratterizzante le piattaforme ICT gestionale della Difesa, procedendo alla messa a regime delle banche dati centralizzate relative ai settori del personale, delle infrastrutture e dei mezzi e materiali. La sua misurazione si basa su un indice proxy afferente il livello di completezza ed affidabilità delle banche dati centralizzate "Personale", "Infrastrutture" e "Mezzi e Materiali" nonché del livello di diffusione del protocollo informatico e della PEC.

