



Ministero della Difesa

**Sistema di misurazione e valutazione
della *performance* organizzativa
del Ministero della Difesa**

- Edizione 2017 -



Al Ministro della Difesa

- VISTO** il Decreto Legislativo 30 luglio 1999, n. 286, recante “*Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati delle attività svolte dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell’articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59*”, e successive modificazioni;
- VISTE** le Direttive della Presidenza del Consiglio dei Ministri 12 dicembre 2000, 15 novembre 2001, 8 novembre 2002, 27 dicembre 2004, 12 marzo 2007 e 25 febbraio 2009, in materia di programmazione strategica;
- VISTO** il Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165, recante “*Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*”, e successive modificazioni;
- 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*”, e successive modificazioni;
- VISTA** la Legge 31 dicembre 2009, n. 196, “*Legge di contabilità e finanza pubblica*”, e successive modificazioni;
- VISTE** le Delibere n. 89/2010, 104/2010 e, in particolare, ai fini dell’adozione del presente sistema, la n. 111/2010 della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l’Integrità della amministrazioni pubbliche;
- VISTO** il Decreto Legislativo 15 marzo 2010, n. 66, recante “*Codice dell’ordinamento militare*”, e successive modificazioni;
- VISTO** il Decreto del Presidente della Repubblica 15 marzo 2010, n. 90, recante “*Testo unico delle disposizioni regolamentari in materia di ordinamento militare*”, e successive modificazioni;
- VISTA** la Direttiva recante “*Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa del Ministero della Difesa*” del 23 dicembre 2010;
- VISTO** il Decreto Legislativo 30 giugno 2011, n. 123, recante “*Riforma dei controlli di regolarità amministrativa e contabile e potenziamento dell’attività di analisi e valutazione della spesa, a norma dell’articolo 49 della legge 31 dicembre 2009, n. 196*”, e successive modificazioni;
- VISTO** il Decreto Legge 6 luglio 2012, n. 95, recante “*Disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica con invarianza dei servizi ai cittadini, nonché misure di rafforzamento patrimoniale delle imprese del settore bancario*”, convertito con modificazioni in legge 7 agosto 2012, n. 135;

- VISTO** il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 18 settembre 2012, recante *“Definizione delle linee guida generali per l’individuazione dei criteri e delle metodologie per la costruzione di un sistema di indicatori ai fini della misurazione dei risultati attesi dai programmi di bilancio, ai sensi dell’articolo 23 del Decreto Legislativo 31 maggio 2011, n. 91”*;
- VISTA** la Legge 6 novembre 2012, n. 190, recante *“Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione”*;
- VISTO** il Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33, recante *“Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”*;
- VISTO** il Decreto Legge 31 agosto 2013, n. 101, recante *“Disposizioni urgenti per il perseguimento di obiettivi di razionalizzazione nelle pubbliche amministrazioni”*, convertito con modificazioni in legge 30 ottobre 2013, n. 125;
- VISTA** la circolare GAB 2013 del 12 marzo 2014, recante *“Procedure interne di formazione del bilancio della Difesa e suo esercizio”*, e successive modificazioni;
- VISTA** la circolare del Ministero dell’economia e delle finanze – Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato – n. 16 del 20 aprile 2015 concernente *“Aggiornamento degli indicatori associati ai programmi di spesa del bilancio dello Stato con riferimento all’art. 39, comma 2 e all’articolo 41 comma 2 della legge 196 del 2009”*;
- VISTA** la Legge 7 agosto 2015, n. 124, recante *“Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”*;
- VISTA** la Legge 11 agosto 2014, n. 114, recante *“Conversione in legge, con modificazioni, del decreto legge 24 giugno 2014, n. 90, concernente Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l’efficienza degli uffici giudiziari”*;
- VISTO** il Decreto del Ministro della Difesa in data 15 gennaio 2016 recante definizione dei servizi e dei relativi standard di qualitativi del Ministero della difesa ai sensi del Decreto legislativo 20 dicembre 2009, n. 198;
- VISTO** il Decreto del Presidente della Repubblica del 9 maggio 2016, n. 105, recante *“Regolamento di disciplina delle funzioni del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri in materia di misurazione e valutazione della performance delle pubbliche amministrazioni”*;
- VISTO** il Decreto Legislativo 12 maggio 2016, n. 90 recante *“Completamento della riforma della struttura del bilancio dello Stato, in attuazione dell’articolo 40, comma 1, della legge 31 dicembre 2009, n. 196”*;
- VISTO** il Decreto Legislativo 12 maggio 2016, n. 93 recante *“Riordino della disciplina per la gestione del bilancio e il potenziamento della funzione del bilancio di cassa, in attuazione dell’articolo 42, comma 1, della legge 31 dicembre 2009, n. 196”*;

- VISTO** il Decreto Legislativo 25 maggio 2016, n. 97, recante “*Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche*”;
- VISTO** il “*Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale dirigenziale*” della Difesa, approvato con D.M. 29 settembre 2016;
- VISTO** il Piano Nazionale Anticorruzione 2016, approvato dall'ANAC con delibera n. 831 del 3 agosto 2016;
- VISTO** l’“*Atto d'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*”, del 23 marzo 2017;
- VISTO** il Decreto Legislativo 25 maggio 2017, n. 74 recante modifiche al Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124;
- VISTO** il Decreto Legislativo 25 maggio 2017, n. 75 recante modifiche e integrazioni al decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ai sensi degli articoli 16 e 17, della Legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche;
- VISTE** le “*Linee guida per il Piano della performance*” della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica (*ed. giugno 2017*),
- VISTO** il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 8 agosto 2017, relativo agli indirizzi programmatici prioritari cui dovrà essere orientata la pianificazione strategica di cui all'art. 8 del Decreto Legislativo 30 luglio 1999, n. 286;
- VISTO** il favorevole parere vincolante dell'Organismo Indipendente di valutazione della *performance*, ai sensi dell'articolo 7, comma 1, del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, e successive modificazioni,

APPROVA

l'annesso “*Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa del Ministero della Difesa*”, che abroga e sostituisce la precedente edizione del 23 dicembre 2010.

Le previsioni in esso contenute entrano in vigore dal ciclo di programmazione scaturente dal citato “*Atto di indirizzo*” per il 2018 - 2020.

Roma, 12 OTT. 2017

IL MINISTRO


INDICE

1. Finalità e criteri ispiratori	pag. 2
2. <i>Le caratteristiche distintive dell'organizzazione</i>	pag. 2
3. Il ciclo di pianificazione, programmazione, gestione e controllo della performance	pag. 2
3.1 La pianificazione, la programmazione e la gestione	pag. 3
3.2 La misurazione e valutazione della performance organizzativa	pag. 9
4. <i>L'integrazione della programmazione strategica con altri documenti di indirizzo politico</i>	pag. 11
5. Gli Enti vigilati	pag. 12
Allegato: Il processo integrato di pianificazione, programmazione, gestione, monitoraggio e rendicontazione della performance organizzativa del Ministero della Difesa	pag. 14

1. Finalità e criteri ispiratori

Ai sensi dell'art. 7, comma 1, del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, e successive modificazioni¹, il presente “Sistema” descrive i criteri di carattere metodologico e procedurale per la misurazione e valutazione della “**performance organizzativa**”² del Ministero della Difesa, definendo, in particolare, le fasi, i tempi, le modalità e i soggetti responsabili del processo, al fine di rendere trasparente e condiviso il modello attraverso il quale l'azione amministrativa del Dicastero è impostata, monitorata e valutata in rapporto alla sua capacità di attuare piani e programmi per conseguire gli obiettivi fissati.

2. Le caratteristiche distintive dell'organizzazione

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

Nello specifico, 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:

- a. difesa dello Stato, che implica per lo strumento militare la capacità di far fronte a tutte le potenziali forme di minaccia realisticamente ipotizzabili;
- b. 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;
- c. 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;
- d. 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 cui ai paragrafi successivi.

3. Il ciclo di pianificazione, programmazione, gestione e controllo della performance

Il ciclo della performance del Ministero della Difesa si articola nelle seguenti fasi (**Fig. 1**):

- a. **pianificazione**, di carattere eminentemente concettuale, nella quale vengono individuate le prioritarie linee strategiche da perseguire in una prospettiva di medio/lungo periodo;
- b. **programmazione**, di carattere organizzativo, in cui sono definiti ed assegnati, per ogni livello ordinativo ed in funzione delle risorse presumibilmente disponibili, gli obiettivi che si intendono conseguire nel breve termine, funzionali ai superiori indirizzi strategici;
- c. **monitoraggio**, finalizzato a verificare, in fase gestionale, il livello di conseguimento degli obiettivi programmati e valutare l'opportunità/ necessità di attivare eventuali azioni correttive;
- d. **misurazione e valutazione della performance**, organizzativa ed individuale;
- e. **rendicontazione dei risultati** al Vertice politico dell'Amministrazione, agli Organi istituzionali di controllo, nonché ad altri soggetti pubblici o privati a qualsiasi titolo interessati.

¹ Di seguito “Decreto”.

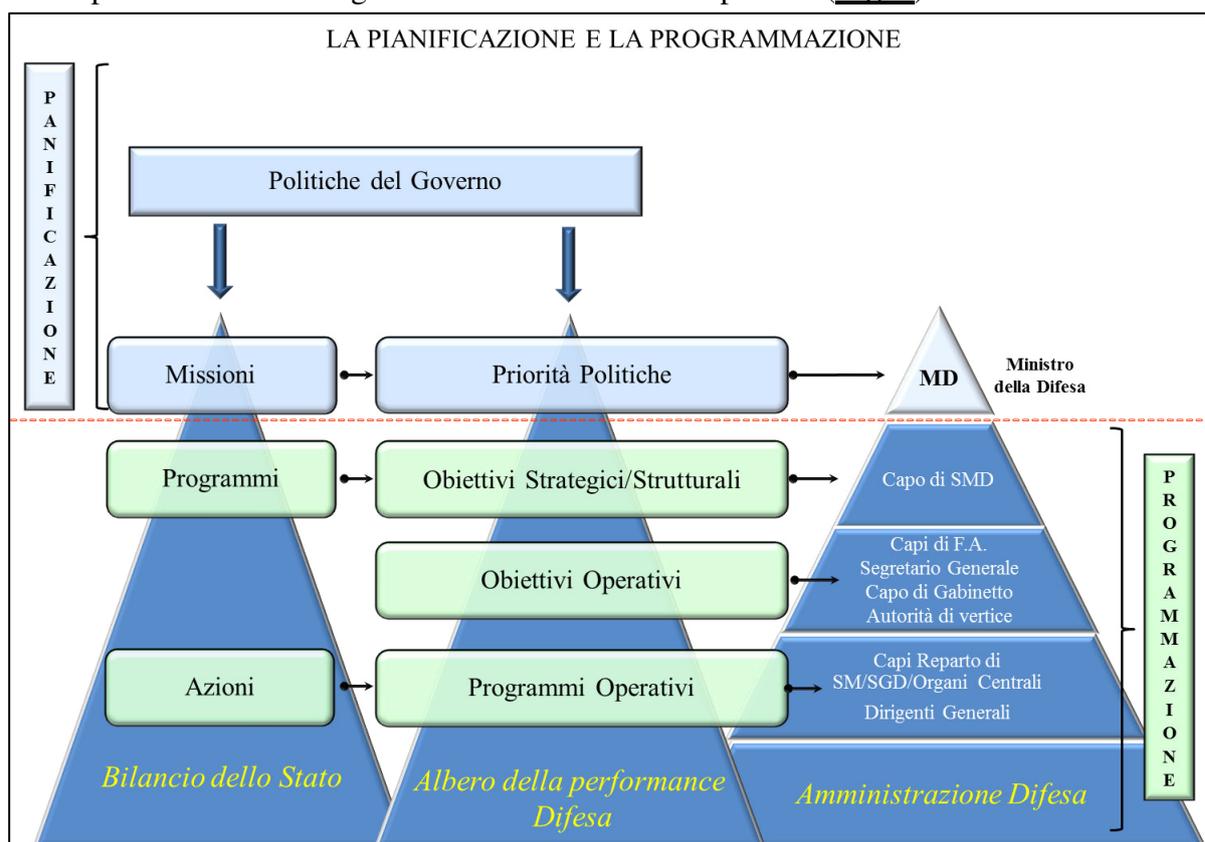
² Il Ministero della Difesa adotta distinti “Sistemi” per la valutazione della performance organizzativa ed individuale, quest'ultimo applicato al solo personale civile. Ciò, in quanto l'art. 3 del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165, operando una deroga al precedente art. 2, commi 2 e 3, stabilisce 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”).

Fig. 1



3.1 La pianificazione, la programmazione e la gestione

La fase programmatica e quella gestionale rappresentano, dunque, la traduzione sul piano operativo della pianificazione strategica formulata dall'Autorità politica (**Fig. 2**)



Tale processo:

a. prende avvio, entro il mese di maggio dell'anno antecedente a quello di riferimento, con l'emanazione da parte del Ministro dell'“*Atto di indirizzo per l'avvio del ciclo integrato di programmazione della performance e di formazione del bilancio di previsione*”³, documento predisposto dall'Ufficio di Gabinetto (UG) con il contributo dello Stato Maggiore della Difesa (SMD) ed il supporto metodologico dell'Organismo indipendente di valutazione (OIV), contenente le priorità politiche in base alle quali orientare la discendente programmazione (finanziaria e per obiettivi) e la formazione del progetto di bilancio per il triennio successivo.

Tale documento è elaborato in coerenza ed a seguito:

- (1) della presentazione alle Camere del Documento di Economia e Finanza (previsto per il 10 aprile di ogni anno);
 - (2) dell'emanazione delle “Linee guida” del Presidente del Consiglio dei Ministri in merito agli obiettivi generali per le Pubbliche Amministrazioni;
 - (3) degli eventuali indirizzi forniti del Dipartimento della Funzione pubblica;
- b. è formalizzato, ai fini dell'iter parlamentare di approvazione della legge di bilancio, con la “Nota integrativa allo stato di previsione della spesa”⁴, elaborata dallo SMD in coordinazione con UG e con il contributo dell'Ufficio Centrale del Bilancio e degli Affari Finanziari (BILANDIFE), degli Organi Programmatori (OP), di seguito indicati, e dei Centri di Responsabilità Amministrativa (C.R.A.) del Dicastero, nonché “validata” dall'OIV sul portale “Note Integrative” della Ragioneria Generale dello Stato (RGS) secondo le tempistiche e modalità annualmente stabilite dalla stessa RGS con apposita circolare⁵. Con tale documento l'Amministrazione illustra, su un arco temporale triennale, i criteri di formulazione delle previsioni di spesa, gli obiettivi strategici da conseguire e gli indicatori per misurarne il grado di realizzazione;
- c. si concretizza nella “*Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione*”⁶, predisposta da SMD con il contributo di BILANDIFE, coordinata dall'OIV e trasmessa all'UG per le valutazioni finali, prima di sottoporla all'approvazione del Ministro entro 10 giorni dalla pubblicazione della legge di bilancio, con cui sono assegnate ai titolari dei C.R.A. le risorse finanziarie funzionali al conseguimento degli obiettivi loro attribuiti;
- d. si conclude, entro il 31 gennaio di ogni anno, con il “Piano della performance”⁷, ovvero quel documento programmatico-gestionale di orizzonte triennale, elaborato da SMD con il contributo del Responsabile per la prevenzione della corruzione del Dicastero (RPC) e di tutte le articolazioni del Dicastero aventi causa, con il supporto metodologico dell'OIV, in cui il Ministro, in coerenza con la programmazione finanziaria⁸, stabilisce gli “obiettivi organizzativi” delle articolazioni di vertice del Dicastero, nonché gli “obiettivi individuali” del personale civile di livello dirigenziale.

In particolare, gli “obiettivi organizzativi” si articolano in:

- obiettivi generali, che identificano le priorità strategiche dell'Amministrazione in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche nazionali nel quadro del programma di Governo;
- obiettivi specifici del Dicastero.

L'arco temporale tra l'“Atto di indirizzo” ed il “Piano della performance” è scandito da “momenti programmatici”, che coinvolgono tutti i soggetti responsabili.

A tal ultimo proposito, in ambito Difesa le competenze in materia di programmazione e gestione

³ Di cui alla Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 12 marzo 2007.

⁴ Di cui all'art. 21 della legge 31 dicembre 2009, n. 196, e successive modificazioni.

⁵ Gli esiti della programmazione finanziaria si perfezionano entro il 20 ottobre di ciascun anno, data di presentazione del Disegno di Legge di Bilancio (DLB) al Parlamento, al quale sono allegati le Note integrative relative a ciascun Ministero.

⁶ Prevista dall'art. 14, comma 1, del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165. Con tale Direttiva il Ministro stabilisce gli obiettivi da conseguire nell'anno di riferimento, attribuisce e ripartisce le risorse agli Enti/Organi programmatori, ai fini dell'impiego operativo, ed ai Dirigenti generali, titolari di C.R.A., ai fini dell'amministrazione.

⁷ Previsto dall'art. 10, comma 1, del “Decreto”.

⁸ Per favorire la coerenza della programmazione strategica con il ciclo del bilancio, il processo di predisposizione del Piano della performance ha inizio subito dopo la presentazione alle Camere del Documento di Economia e Finanza (DEF) ed in linea con gli ulteriori documenti indicati al sottoparagrafo a..

“integrata” (**Fig. 3**) [(ovvero **nella dimensione finanziaria** (che ha come oggetto la programmazione della spesa), **strategica** (che verte sull’assegnazione di obiettivi -individuali ed organizzativi- ai vari livelli ordinativi) ed **economico-analitica** (che rileva i costi delle strutture)], fanno capo a:

(1) Organi Programmatori

Lo Stato Maggiore della Difesa è Organo Programmatore di vertice interforze (OPI), per cui **il Capo di SMD è responsabile della programmazione generale finanziaria**. Egli è titolare del “controllo operativo dei fondi”, che è l’attività volta a:

- valutare, armonizzare e determinare in sede di formazione del progetto di bilancio, le previsioni di spesa per i programmi del Ministero e la loro destinazione in funzione degli obiettivi strategici individuati, secondo le risorse presumibilmente disponibili;
- seguire l’andamento della spesa per disporre, esercizio durante, eventuali provvedimenti correttivi e variazioni degli stanziamenti.

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, in qualità di Vertici degli **Organi Programmatori (OP)**, rappresentano le autorità responsabili della programmazione e destinazione delle risorse per il conseguimento degli obiettivi (obiettivi operativi e programmi operativi - OBO e PO) ad essi assegnati.

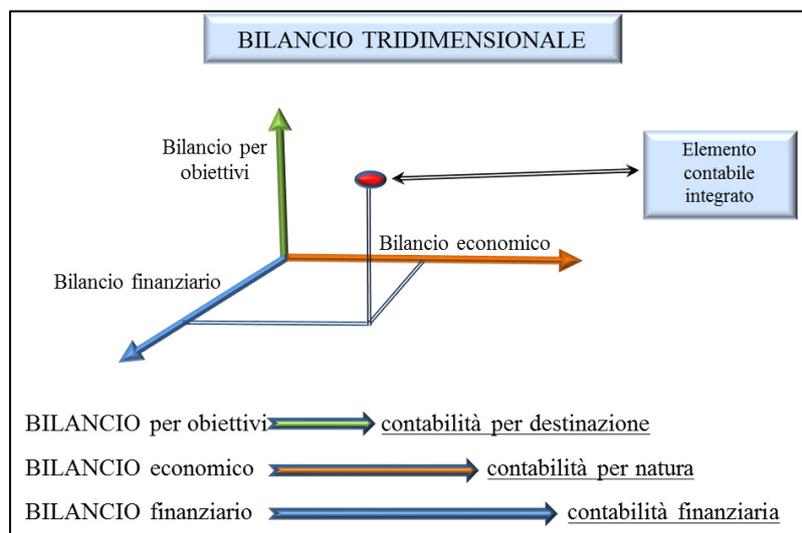
Dette autorità, per l’area di rispettiva competenza, esercitano l’“impiego operativo dei fondi”, che si esercita mediante:

- una preliminare valutazione e proposta, in sede di formazione del progetto di bilancio, delle previsioni di spesa correlate agli obiettivi operativi e all’attuazione dei discendenti programmi operativi (PO);
- l’emanazione, esercizio durante, delle disposizioni per la realizzazione degli obiettivi di propria responsabilità, indirizzando e coordinando le attività dei titolari degli obiettivi e programmi operativi;
- la proposta di variazioni alle risorse affidate in funzione dei rispettivi obiettivi.

(2) I Centri di Responsabilità Amministrativa (C.R.A.) svolgono, secondo le disposizioni emanate dagli OP, l’attività tecnico- amministrativa connessa con la gestione degli stanziamenti iscritti nei rispettivi “programmi” e finalizzati alla realizzazione dei connessi obiettivi.

(3) I Centri di costo, ai fini della contabilità economico-analitica, rappresentano i soggetti ai quali fanno capo i bilanci economici annuali e le relative consuntivazioni periodiche in fase di gestione. I Centri di costo apicali, identificati in corrispondenza dei C.R.A., effettuano la previsione e la rilevazione dei costi delle risorse umane e strumentali, correlate ai singoli “servizi”, impiegate dai centri di costo sottostanti.

Fig. 3



Dal punto di vista della **programmazione strategica**, che maggiormente rileva ai fini del presente “Sistema”, gli obiettivi organizzativi sono la descrizione sintetica di un traguardo che l’Amministrazione si prefigge di raggiungere in un determinato arco temporale.

Essi sono proposti dallo SMD, di concerto con tutte le articolazioni del Dicastero aventi causa e con il supporto metodologico dell’OIV, nell’ottica della programmazione condivisa e partecipata, e sottoposti all’approvazione del Vertice politico del Dicastero nell’ambito dei documenti programmatici innanzi richiamati⁹.

Ai fini della loro corretta individuazione e definizione, devono rispondere ai requisiti indicati nel “Decreto”, ovvero devono essere:

- un numero circoscritto, rilevanti e pertinenti rispetto alla missione istituzionale dell’amministrazione, alle priorità politiche ed ai bisogni della collettività, nonché tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi (interni ed esterni) erogati;
- specifici e misurabili in termini concreti e riferibili ad un arco temporale determinato;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello ministeriale (ad es. lo standard della qualità dei servizi, di cui in seguito) o da comparazioni con articolazioni ed unità organizzative omologhe, nonché correlati alle risorse disponibili.

In particolare (**Fig. 4**):

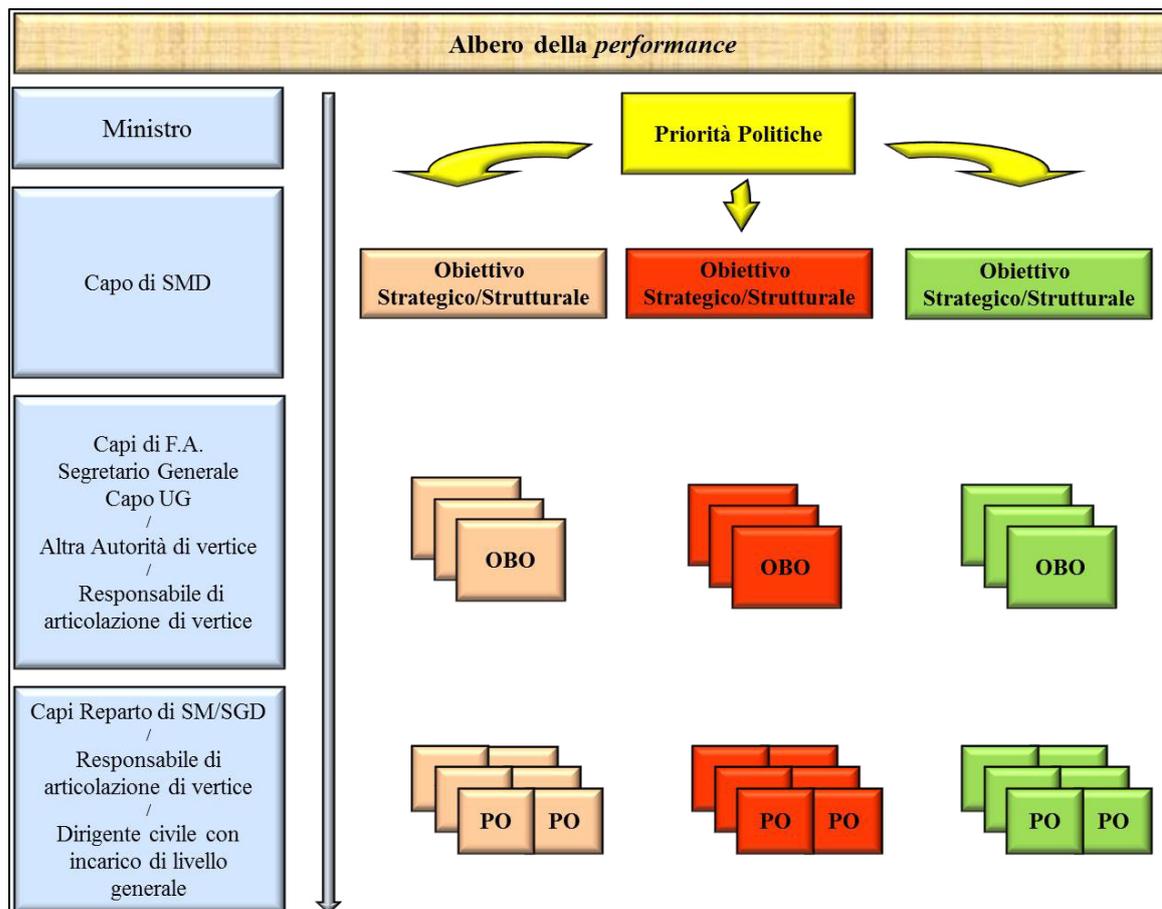
- **le priorità politiche** (PP) costituiscono le direttrici politico-amministrative di interesse che il Ministro pone al vertice della propria azione. Esse consentono la traslazione degli obiettivi del Dicastero dal piano politico-istituzionale al piano amministrativo-gestionale e sono declinate in discendenti obiettivi di primo livello, secondo un principio di “cascading”¹⁰;
- **gli obiettivi di primo livello**, distinti in **obiettivi strategici e strutturali** (OBS) (a seconda che abbiano diretto legame con precise linee di indirizzo del Vertice politico del Dicastero e che assumono, quindi, carattere di rilevanza, discontinuità o novità, oppure siano normali attività istituzionali condotte dall’Amministrazione) hanno valenza, di norma, triennale e sono attestati al Capo di SMD (in qualità di Organo Programmatore di vertice interforze), in coerenza ed attuazione delle priorità politiche. Rispetto alla struttura del bilancio, ciascun OBS, deve essere contenuto nell’ambito di un solo programma di spesa e, quindi, attestato ad un solo C.R.A., in modo da assicurare l’univoca corrispondenza tra le risorse, le strutture organizzative ed i risultati ottenuti. Ciò non esclude che ogni programma possa comunque alimentare più di un OBS. Tuttavia ognuna delle “azioni” finanziarie discendenti dal medesimo programma di spesa sarà riferita ad uno ed un solo OBS. Ogni OBS, infine, è misurato attraverso uno o più indicatori di performance, i cui valori target vengono stimati per ciascuno degli anni del triennio di programmazione;
- **gli obiettivi operativi** (OBO), o obiettivi di secondo livello, rappresentano il complesso delle “prestazioni” e dei “risultati” da assicurare per il conseguimento del superiore obiettivo strategico/strutturale. Essi sono attestati agli Organi Programmatori, in capo ai rispettivi Titolari, o ad altra Autorità di vertice, in relazione alle competenze/ responsabilità nella specifica materia. Sono realizzati, di massima, entro il ciclo di un esercizio finanziario e, qualora associati ad un determinato volume di risorse finanziarie funzionale al loro conseguimento, con le risorse di un singolo programma di spesa. Per ciascun OBO è previsto il risultato annuale da conseguire;
- **i programmi operativi** (PO), o obiettivi di terzo livello, rappresentano le attività di dettaglio strumentali alla realizzazione del superiore obiettivo operativo. Ciascun PO, fa riferimento ad una sola “azione” attestata al pertinente Organo Programmatore. Per ciascun PO, inoltre, sono indicati: il pertinente “servizio” del “piano dei servizi” adottato dalla Difesa in coerenza con la

⁹ Essi vengono generalmente espressi con un verbo (es. migliorare, incrementare, sviluppare, perseguire, ecc.) ed implicano un miglioramento/ progresso di un determinato progetto/ servizio/ processo.

¹⁰ Il termine “cascading” si riferisce al processo di traduzione/ declinazione di macro obiettivi di lungo periodo, individuati per l’organizzazione nel suo complesso e con elevato grado di rilevanza per il pubblico (outcome), in discendenti obiettivi di breve periodo e di significato concreto per le dipendenti unità operative.

corrispondenti “azioni” finanziarie il responsabile, la struttura organizzativa competente¹¹, i livelli qualitativi e/o quantitativi dell’output da conseguire (cd. livelli dei servizi), gli indicatori ed i tempi di realizzazione. I PO costituiscono il punto di raccordo tra la vista “strategica”, quella “economico-gestionale” e quella finanziaria.

Fig. 4



Infine, i PO assegnati alle unità organizzative rappresentano un set di obiettivi nel cui ambito le Autorità valutatrici intermedie traggono gli obiettivi individuali (obiettivi organizzativi) da attribuire al personale dirigenziale civile con incarico di livello generale, così come previsto dal “Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale dirigenziale”, approvato dal Ministro della Difesa con D.M. 29 settembre 2016. (Fig. 5).

La misurazione del raggiungimento degli obiettivi avviene attraverso specifici **indicatori** e **valori target**, che concretizzano gli intenti dell’Amministrazione.

Per quanto attiene agli **indicatori**, essi sono definiti come grandezze espresse sotto forma di valore assoluto o rapporto¹². Per garantire l’efficacia nella misurazione del raggiungimento di un obiettivo, è fondamentale che ogni abbia una sua consistenza e validità, che può essere verificata attraverso il possesso dei seguenti attributi:

- comprensibilità (*l’indicatore deve essere chiaro, contestualizzato e misurabile*) e rilevanza

¹¹ I PO sono generalmente attribuiti alle strutture ordinarie che compongono le articolazioni di vertice del Ministero (Reparti degli Stati Maggiori di F.A., del Comando Generale dell’Arma dei Carabinieri e del Segretariato Generale, Direzioni Generali e Direzioni Tecniche dell’area tecnico-amministrativa, Uffici Centrali del Ministero, Commissariato Generale per le onoranze ai Caduti, Uffici e Strutture di diretta collaborazione del Ministro, ecc.).

¹² Sono indicate di seguito, a titolo esemplificativo, alcune tipologie di indicatori per la misurazione della performance organizzativa:

- **indicatori di outcome:** misurano l’impatto positivo (ad es. in termini di benefici socio-economici o di “customer satisfaction”) sulla collettività (interna ed esterna) o sui particolari destinatari cui è rivolta l’azione, derivante dal conseguimento dell’obiettivo;
- **indicatori di output:** misurano il risultato immediato al termine di una attività o di un processo;
- **indicatori di efficienza:** rappresentano la misura del rapporto tra il risultato conseguito e le risorse impiegate;
- **indicatori di efficacia e qualità:** volti a rilevare la qualità percepita dagli stakeholders rispetto all’erogazione di un determinato servizio / attività / prodotto oppure ai processi di loro realizzazione;
- **indicatori di economicità:** misurano la capacità dell’Amministrazione di minimizzare i costi a parità di output.

(deve essere significativo per *il personale a cui è assegnato l'obiettivo, utile per i valutatori e valido per gli stakeholders*);

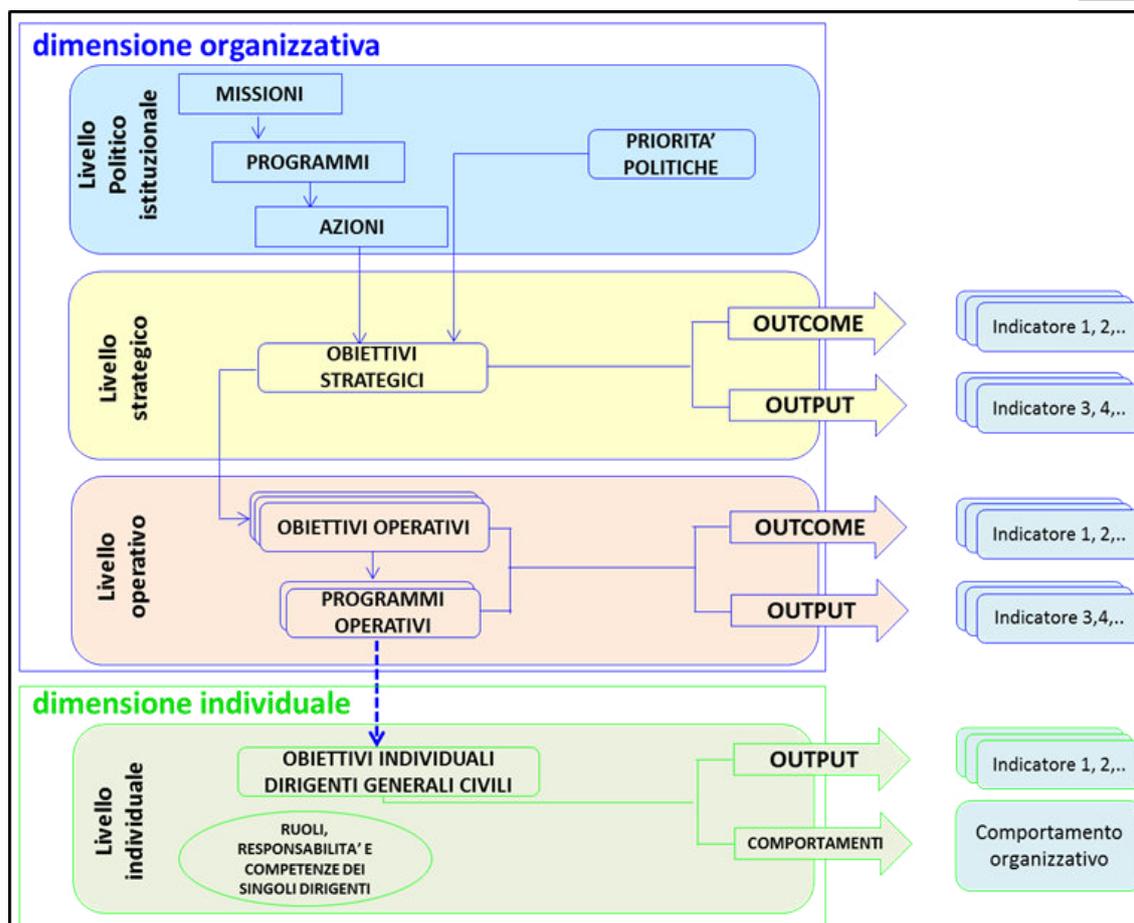
- confrontabilità (deve prestarsi a comparazioni sia in termini temporali che organizzativi), fattibilità (deve essere adeguato alle risorse finanziarie, umane e strumentali disponibili, calibrato rispetto al tempo a disposizione e adeguato ai sistemi informativi in uso) e affidabilità (deve essere idoneo a misurare l'obiettivo ed esente da influenze che possano condizionare o inficiare la sua determinazione).

Per garantire l'efficacia e l'economicità nella misurazione del raggiungimento di un obiettivo, è fondamentale che gli indicatori siano scelti prioritariamente tra gli indicatori standardizzati sviluppati nell'ambito del **controllo interno di gestione** per misurare il livello di ciascuno dei servizi del "piano dei servizi" adottato dalla Difesa in coerenza con le corrispondenti "azioni" finanziarie. Inoltre, ai fini della corretta individuazione e scelta degli indicatori più idonei a rappresentare gli obiettivi dell'Amministrazione, dovranno essere osservate le indicazioni metodologiche di cui all'Appendice 1 delle "Linee guida per il Piano della performance" del Dipartimento della Funzione Pubblica, citate in premessa.

I **valori target**, invece, rappresentano il livello di risultato per il quale, in funzione delle eventuali risorse assegnate, si considerano adeguatamente raggiunti gli obiettivi.

Essi devono essere definiti in modo coerente sulla base di risultati maturati in precedenza dall'amministrazione (trend temporale - valore medio storico) oppure tramite il confronto con realtà esterne (benchmarking). Tali valori devono essere realisticamente ambiziosi e sfidanti, in maniera da stimolare l'azione di miglioramento.

Fig. 5

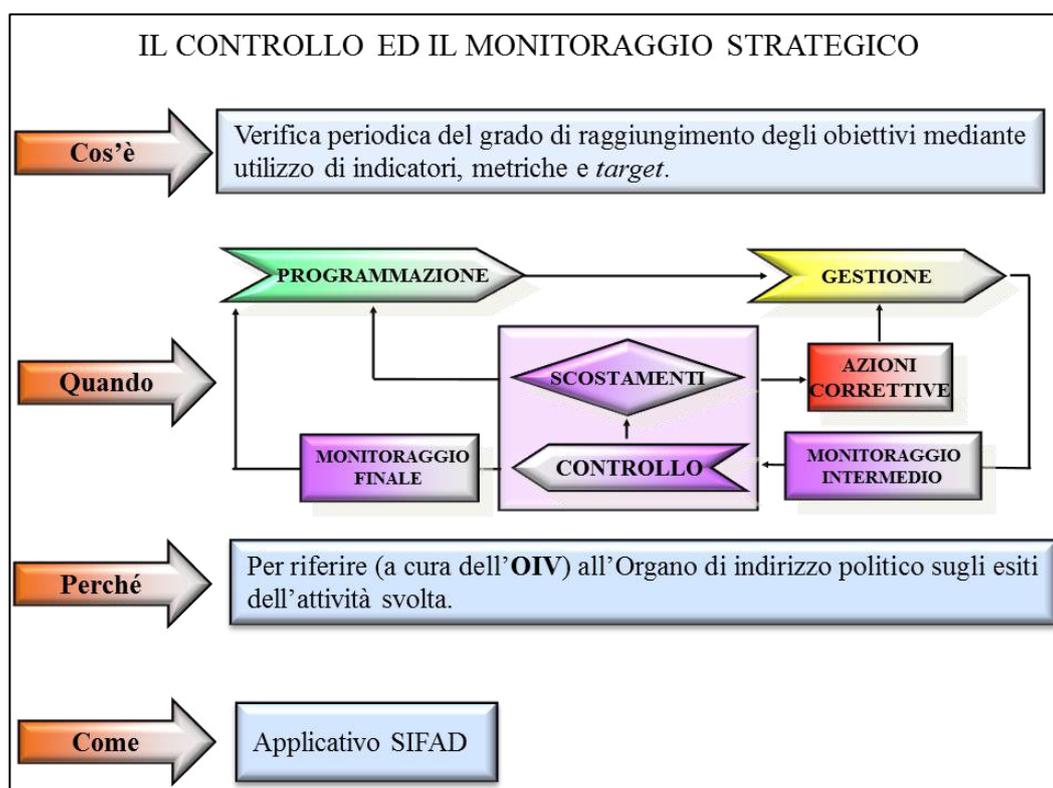


3.2 La misurazione e valutazione della performance organizzativa

Il “Decreto” attribuisce all’OIV il compito di effettuare il controllo strategico¹³, 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 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 -generalmente- attraverso un monitoraggio (**Fig. 6**):



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

In linea generale, nei relativi rapporti 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;

¹³ 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”.

- 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).

Inoltre, l'OIV, per talune linee di indirizzo indicate dal Vertice politico e concernenti la priorità politica 3 (miglioramento della governance) riconducibili a specifici obiettivi di primo livello (OBS), condurrà in maniera concomitante e parallela alla Programmazione Strategica, ulteriori valutazioni ed approfondimenti di merito, attraverso specifici Obiettivi di governance (OBG), attribuiti alle pertinenti "Autorità di vertice" o "Responsabili" di articolazioni di vertice.

In occasione di ogni monitoraggio, gli Organi Programmatori intestatari di obiettivi operativi, coordinano e validano l'attendibilità delle informazioni immesse nel sistema informativo per la gestione integrata del bilancio dell'Amministrazione Difesa SIFAD (Sistema Informativo Finanziario Amministrazione Difesa) dai responsabili dei sottostanti programmi operativi, 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 generale.

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 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. 244¹⁴), per essere sottoposto all'esame delle Commissioni parlamentari competenti in materia. Il Rapporto evidenzia:
 - i risultati conseguiti dall'Amministrazione in termini di spesa e di utilizzo di risorse (finanziarie, umane e strumentali);
 - 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 (a cura di SMD per quanto concerne l'intero contesto della Programmazione Strategica ed integrato dall'Ufficio di Gabinetto con riferimento ad eventuali Unità e/o Strutture Organizzative costituite per compiti specifici disposti dal Vertice politico) 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;

¹⁴ Concernente "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge finanziaria 2008)".

- (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. 150/2009, il processo di misurazione della performance deve essere 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 sistemi di rilevazione che assicurino ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi.

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

In **Allegato** è riportato un dettagliato prospetto che riepiloga l’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 EdO competenti e le date di previsto perfezionamento.

4. Integrazione della programmazione strategica con altri documenti di indirizzo politico

In tema di contrasto e prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza, la Difesa adotta annualmente il “Piano triennale di prevenzione della corruzione” (PTPC), in cui sono elencati i compiti del Responsabile della prevenzione della corruzione (RPC) e dei referenti individuati in ciascuna organizzazione di vertice del Ministero, nonché le misure e gli strumenti previsti per il contrasto ai fenomeni corruttivi.

In tale ambito, l’art. 41 del D. Lgs. n. 97 del 2016, ha, tra l’altro, sancito il principio per cui:

- a. il Vertice politico dell’Amministrazione definisce gli obiettivi strategici per la specifica materia, che costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale e del PTPC;
- b. l’OIV è deputato alla verifica della coerenza tra gli obiettivi del PTPC e quelli previsti nei documenti di programmazione strategico-gestionale, riferendo all’Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) circa lo stato di attuazione delle citate misure preventive;
- c. nella misurazione/valutazione della performance individuale si deve tenere conto anche del grado di conseguimento degli obiettivi connessi con l’anticorruzione/trasparenza.

Pertanto, il “Piano della performance” della Difesa, in qualità di principale documento di programmazione strategica, deve raccordarsi al “Piano triennale per la prevenzione della corruzione”, attraverso la valorizzazione di idonei obiettivi e indicatori in maniera da poter monitorare:

- le attività in capo al RPC, ai suoi Referenti e ai dirigenti del Dicastero¹⁵;
- l’effettiva attuazione delle misure preventive;
- il continuo aggiornamento della mappatura dei processi organizzativi sia dell’area centrale del Dicastero che di quella periferica;
- le verifiche condotte dall’Ufficio centrale per le ispezioni amministrative sull’ottemperanza alle disposizioni recate dal PTPC;

¹⁵Responsabili del periodico monitoraggio/verifica dell’attuazione degli adempimenti previsti dal PTPC.

- l'indice di completezza e conformità della Sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale della Difesa (complessivo e per singola articolazione);
- ulteriori obiettivi definiti nel PTPC, annualmente sottoposto ad aggiornamento.

Le specifiche filiere di dettaglio sui temi del PTPC saranno sviluppate nell'ambito dei predetti Obiettivi di Governance (cfr. para 3.2)

I principali documenti di "rendicontazione" circa il livello di conseguimento degli obiettivi in materia di prevenzione e contrasto del fenomeno della corruzione e di promozione della trasparenza sono: la "Relazione annuale" elaborata dal RPC del Ministero, la "Relazione sulla performance" (specificatamente per gli aspetti correlati ai risultati organizzativi), e la relazione, innanzi citata, che l'OIV invia all'ANAC in merito allo stato di attuazione delle misure preventive.

Anche l'area tematica del miglioramento e della razionalizzazione dei procedimenti amministrativi, peraltro strettamente connessa e complementare al settore della prevenzione della corruzione, deve essere oggetto di costante e attento monitoraggio. In tal senso, ai livelli discendenti della filiera strategica (obiettivi operativi e programmi operativi) ogni articolazione di vertice del Dicastero ha il compito di monitorare i tempi medi dei procedimenti amministrativi e il loro volume annuale, nonché di individuare e adottare ogni possibile accorgimento per assicurare la tempestiva esecuzione delle forniture e il sollecito soddisfacimento dei pagamenti.

Infine, per quanto le attività istituzionali del Dicastero non si prestino pienamente a concretizzarsi in specifici "servizi" resi ad una particolare utenza o accessibili a domanda individuale, l'Amministrazione è tenuta ad adottare/aggiornare, con cadenza annuale, la Direttiva concernente la "Carta dei servizi e standard di qualità", di cui all'art. 11 del D. Lgs. 286/1999, come novellato dall'art. 28 del "Decreto". In programmazione strategica, pertanto, dovrà essere monitorato il livello qualitativo delle prestazioni fornite al pubblico da parte delle competenti unità organizzative, mediante idonei obiettivi ed indicatori relativi al "Grado di raggiungimento dello standard di qualità programmato".

La verifica dei risultati raggiunti nei settori considerati nel presente paragrafo, costituisce elemento di informazione per le Autorità di vertice del Dicastero ai fini dell'adozione di eventuali correttivi per il miglioramento della governance generale dell'Amministrazione, nonché ulteriore elemento di valutazione della performance delle unità organizzative e della dirigenza.

5. Enti vigilati

Il Ministero Difesa esercita, a mente dell'art. 20 del COM, la vigilanza su una pluralità di Enti¹⁶.

Per taluni di questi, di seguito indicati, ai sensi del DM (Difesa) 9 settembre 2013, l'OIV effettua anche la valutazione della performance organizzativa e il controllo strategico:

a. l'Agenzia Industrie Difesa, nei confronti della quale l'Organismo esercita il controllo strategico e la valutazione della performance organizzativa, validandone la "Relazione" e attestandone il corretto assolvimento degli obblighi in materia di trasparenza.

Resta a cura dell'Agenzia la predisposizione ed emanazione del "Piano della performance" e dei documenti in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza.

b. Difesa Servizi SpA, verso la quale l'OIV esercita il solo controllo strategico¹⁷.

¹⁶ Sono Enti vigilati dal Ministero della Difesa: Agenzia Industrie Difesa, Difesa servizi spa, Unione Nazionale Ufficiali in Congedo d'Italia, Opera Nazionale figli degli aviatori, Unione italiana tiro a segno, Lega navale italiana, Associazione italiana della Croce rossa (per le componenti ausiliarie delle Forze armate) e Cassa di previdenza delle Forze armate. L'esercizio della vigilanza riguarda molteplici aspetti e attività dell'ente/organismo vigilato e, in particolare:

- vigilanza amministrativa - finanziaria;

- vigilanza sull'istruttoria dei procedimenti e degli atti degli Enti vigilati per il perseguimento dei loro fini istituzionali.

¹⁷ E' invece demandato al Segretariato Generale della Difesa il controllo sul bilancio preventivo e consuntivo, nonché sull'attività tecnico- amministrativa della Società.

Con l'annuale "Atto di indirizzo" il Ministro indica le principali linee strategiche nel cui ambito individuare gli obiettivi organizzativi da conseguire e, conseguentemente, indirizzare l'attività gestionale delle strutture appena citate.

I monitoraggi strategici intermedi e finali sullo stato di attuazione del ciclo di gestione integrato (strategico-finanziario-economico) degli Enti in parola, che per la rendicontazione dei propri bilanci osservano la normativa "civilistica" (art. 2364 e art. 2423 e seguenti dal "Codice civile"), sono effettuati rispettivamente a decorrere dal mese di agosto dell'anno di riferimento e dal mese di maggio dell'anno successivo (vedasi prospetto allegato), onde consentire all'OIV di formulare le valutazioni di competenza anche sulla base delle risultanze contabili e sugli altri elementi di informazione desumibili dalla richiamata documentazione.

Conseguentemente, anche la valutazione finale individuale del Direttore Generale di AID, in quanto legata alla definizione del ciclo di bilancio e del monitoraggio strategico, è effettuata a maggio dell'anno successivo a quello di riferimento.

Il processo integrato di pianificazione, programmazione, gestione, monitoraggio e rendicontazione della performance organizzativa del Ministero della Difesa

Il processo in titolo ha un andamento ciclico che prende avvio con l'“Atto di indirizzo” emanato nell'anno antecedente a quello di riferimento (**n -1**) e termina nell'anno successivo quello di riferimento (**n +1**) con la “Validazione della Relazione sulla performance”.

Si riporta, di seguito, una sintesi dello sviluppo del ciclo.

Periodo	Titolo documento	Scopo	Organo emanante	Note
maggio anno n-1	Atto di indirizzo per l'avvio del ciclo integrato della programmazione strategica e formazione del bilancio di previsione dell' E.F. n e la programmazione pluriennale n+1 e n+2	Indica le priorità politiche che il Ministro pone al vertice della propria azione, per dare inizio al processo di programmazione. Contiene indicazioni, criteri e vincoli metodologici e procedurali caratterizzanti il processo integrato di programmazione strategica ed economico-finanziaria.	Ufficio di Gabinetto con il contributo di SMD e dell'OIV A firma del Ministro	Disciplinato dal d.P.C.M. del 12 dicembre 2007 (in particolare l'allegato del Comitato tecnico scientifico - CTS). E' elaborato secondo la tempistica definita dalle “Linee guida per il Piano della performance” del Dipartimento della Funzione Pubblica (ed. giugno 2017)
maggio-giugno anno n-1	Linee guida del Capo di SMD per lo sviluppo della programmazione triennale	Fornisce indicazioni per la programmazione integrata del triennio di riferimento.	SMD con il contributo degli OP	
settembre anno n-1	Nota integrativa allo stato di previsione della spesa per l' E.F. n, n+1 e n+2 (fase a disegno di legge di bilancio)	Illustra, su un arco di tempo triennale, i criteri di formulazione delle previsioni di spesa, gli obiettivi da raggiungere e gli indicatori per la loro misurazione. E' inserita nel DDL di Bilancio presentato al Parlamento ad ottobre di ciascun anno.	SMD in coordinazione con OIV e Ufficio di Gabinetto e con il contributo degli OP-CRA della Difesa e BILANDIFE	E' prevista dalla L. 196/2009 art. 21 comma 11, lettera a). Il contenuto e le modalità di redazione sono dettagliatamente disciplinate con apposite Circolari emanate con cadenza annuale dal MEF - RGS.
all'approvazione della legge di bilancio (L.B.) anno n-1	Nota integrativa allo stato di previsione della spesa per l' E.F. n, n+1 e n+2 (fase a legge di bilancio)	Ricalca sostanzialmente il documento iniziale opportunamente rivisto ed aggiornato in relazione alle risorse stanziare dalla legge di bilancio.	SMD in coordinazione con OIV e Ufficio di Gabinetto e con il contributo degli OP-CRA della Difesa e BILANDIFE	
entro 10 giorni dalla pubblicazione della Legge di Bilancio	Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione per l' E.F. n	Stabilisce gli obiettivi, attribuisce e ripartisce le risorse agli Enti/Organi programmatori, ai fini dell'impiego operativo, ed ai Dirigenti generali, titolari dei centri di responsabilità (CRA), ai fini dell'amministrazione.	Ufficio di Gabinetto d'intesa con SMD-UGPPB e BILANDIFE in coordinazione con OIV E' adottata con Decreto del Ministro	Il documento è previsto dall'art. 14, comma 1, del D. Lgs. 165/2001. Le modalità di redazione ed i contenuti del documento sono disciplinati dalla direttiva del Comitato tecnico scientifico del 2007. Il documento è sottoposto al visto ed alla registrazione della Corte dei Conti e dell'Ufficio Centrale del Bilancio presso il Ministero Difesa (BILANCENTES).

Periodo	Titolo documento	Scopo	Organo emanante	Note
entro il 31 gennaio anno n	Piano della performance per l'anno n, n+1 e n+2	Individua, su base triennale, gli obiettivi strategici ed operativi in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche nazionali nel quadro del programma di Governo e con gli eventuali indirizzi adottati dal Presidente del Consiglio dei ministri e con i documenti della programmazione finanziaria e di bilancio. Definisce, inoltre, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'Amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale civile di livello dirigenziale.	Ufficio di Gabinetto d'intesa con SMD e BILANDIFE e in coordinazione con OIV E' adottato con Decreto del Ministro	Il Piano della performance è predisposto a seguito della presentazione alle Camere del Documento di Economia e Finanza, di cui all'articolo 10 della legge 31 dicembre 2009, n. 196. La modalità di redazione ed i contenuti sono disciplinati dalle "Linee guida per il Piano della performance" del Dipartimento della Funzione Pubblica (ed. giugno 2017). E' sottoposto al visto della Corte dei Conti. Deve essere redatto/aggiornato anche dagli Enti vigilati dal Ministero della Difesa sottoposti al D.Lgs. 150/2009.
entro il 31 gennaio anno n	Piano triennale per la prevenzione della corruzione per l'anno n, n+1 e n+2	Fornisce una valutazione del diverso livello di esposizione dei vari livelli ordinativi ed organizzativi al rischio di corruzione e indica gli interventi volti a prevenire il verificarsi dei fenomeni. Definisce, quindi, le strategie di programmazione delle misure di prevenzione della corruzione a livello organizzativo ed indica gli obiettivi da conseguire, le concrete azioni volte a prevenire tale rischio, i responsabili per l'attuazione di ogni misura ed i relativi tempi.	Responsabile per la prevenzione della corruzione del Dicastero , in coordinazione con Ufficio di Gabinetto, OIV, OP/CRA/SM A firma del Ministro	La modalità di redazione ed i contenuti del documento, da pubblicare sul sito istituzionale del Dicastero, sono disciplinati dalle delibere n. 105/2010 e 2/2012 della CIVIT e, da ultimo, dal Piano Nazionale anticorruzione 2016 (PNA 2016) dell'ANAC. E' aggiornato annualmente, contestualmente alla redazione del Piano della performance.
da luglio anno n	Rapporto di monitoraggio strategico intermedio per l'anno n	Rileva lo stato di avanzamento di ciascun obiettivo strategico (OBS) e dei discendenti obiettivi operativi (OBO) e programmi operativi (PO), allo scopo di verificare eventuali scostamenti rispetto ai livelli di realizzazione previsti (valore target) e, nel caso, promuovere/introdurre i necessari interventi correttivi.	OIV con il coinvolgimento di SMD-UGPPB e di tutti i referenti degli OBO/PO	Si pone l'obiettivo di fornire un'istantanea sullo stato/ livello di attuazione del ciclo di gestione integrato (strategico - finanziario- economico), alla data del 30 giugno di ogni anno, con particolare riferimento: a. alle modifiche intervenute nella filiera strategica, rispetto a quella iniziale declinata nel Piano; b. alle variazioni/ rimodulazioni di bilancio intercorse rispetto agli stanziamenti "a Legge di bilancio" (LB); c. allo stato di attuazione ed avanzamento, rispetto ai valori programmati, di OBS, OBO e PO.

Periodo	Titolo documento	Scopo	Organo emanante	Note
da agosto anno n	Rapporto di monitoraggio strategico intermedio dell' anno n per gli Enti vigilati dal Ministero della Difesa e sottoposti al controllo strategico / valutazione della performance da parte dell'OIV	Rileva lo stato di avanzamento di ciascun obiettivo assegnato, nonché il livello di attuazione del ciclo di gestione integrato (strategico-finanziario-economico), allo scopo di verificare eventuali scostamenti rispetto ai livelli di realizzazione previsti (valore target) e, nel caso, promuovere i necessari interventi correttivi.	OIV con il coinvolgimento degli Enti interessati e, per la sola Agenzia Industrie Difesa, con l'eventuale contributo del V Reparto di SEGREDIFESA	
in corso d'anno n	Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale (aggiornamento annuale)	Aggiornamento del Sistema di valutazione per renderlo coerente con le novità introdotte, di volta in volta, dalla sopraggiunta normativa.	Ufficio di Gabinetto in coordinazione con SMD e soggetto al parere vincolante dell'OIV E' adottato con Decreto del Ministro	E' adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica. E' aggiornato ogni anno e sottoposto al visto ed alla registrazione della Corte dei Conti.
in corso d'anno n	Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa (aggiornamento annuale)	Aggiornamento del Sistema di valutazione per renderlo coerente alle novità introdotte, di volta in volta, dalla sopraggiunta normativa.	Ufficio di Gabinetto in coordinazione con SMD e soggetto al parere vincolante dell'OIV E' adottato con Decreto del Ministro	E' adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica. E' aggiornato ogni anno e sottoposto al visto ed alla registrazione della Corte dei Conti.
in corso d'anno n	Standard di qualità dei servizi pubblici (aggiornamento)	Definisce ed aggiorna gli standard di qualità dei servizi resi al pubblico da talune unità organizzative.	Ufficio Legislativo con il contributo di SGD II Reparto E' adottato con Decreto del Ministro	Le modalità di redazione ed i contenuti sono disciplinati dalle delibere n. 88/2010 e 3/2012 della CiVIT. Il documento è pubblicato sul sito istituzionale del Dicastero.
entro il 31 marzo anno n+1	Attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione per l' anno n	Attesta il corretto assolvimento degli obblighi di pubblicazione (di anno in anno l'ANAC stabilisce quali obblighi devono essere oggetto di attestazione dell'OIV).	OIV	Tempistiche, modalità, contenuti e procedure sono stabilite dall'ANAC con delibera annuale.

Periodo	Titolo documento	Scopo	Organo emanante	Note
aprile anno n+1	Rapporto di monitoraggio strategico finale dell'anno n	Misura i risultati complessivi conseguiti nell'ambito di ciascun obiettivo della filiera strategica dell'E.F. concluso.	OIV con il contributo di SMD-UGPPB, degli Organi Programmatori e di tutti i referenti degli OBO e dei PO	Il Rapporto di monitoraggio finale esprime le risultanze delle analisi dei dati al 31 dicembre di ogni anno, nonché il quadro evolutivo rispetto alla rilevazione infra annuale al 30 giugno. Esso valorizza: a) i risultati di OBS, OBO e PO, apprezzati in base ai valori conseguiti dai rispettivi indicatori; b) gli effetti degli eventuali correttivi in corso d'anno e la situazione dei PO non conseguiti o parzialmente realizzati; c) i volumi finanziari consolidati al 31 dicembre.
aprile anno n+1	Nota integrativa al rendiconto dell'anno n	Illustra i risultati raggiunti e le risorse impiegate in relazione a quelle programmate e le motivazioni per gli eventuali scostamenti tra risultati conseguiti e obiettivi fissati in fase di predisposizione del bilancio (Legge 196/2009, art. 35, comma 2).	SMD in coordinazione con OIV e Ufficio di Gabinetto e con il contributo degli OP-CRA della Difesa	Modalità e tempistiche sono fissate, di anno in anno, dal MEF-RGS con apposita circolare.
entro il 30 aprile anno n + 1	Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni per l'anno n	Riferisce sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, al fine di prospettare eventuali proposte migliorative.	OIV con il contributo di SMD-UGPPB e di tutti gli Enti della Difesa eventualmente interessati	Le Linee guida relative alla redazione della Relazione sono contenute nella delibera 4/2012 e 23/2013 della CiVIT.
da maggio anno n+1	Rapporto di monitoraggio strategico finale dell'anno n per gli Enti vigilati dal Ministero della Difesa e sottoposti al controllo strategico / valutazione della performance da parte dell'OIV	Rileva il grado di conseguimento di ciascun obiettivo assegnato, nonché il livello di attuazione del ciclo di gestione integrato (strategico-finanziario-economico), allo scopo di verificare eventuali scostamenti rispetto ai livelli di realizzazione previsti (valore target).	OIV con il coinvolgimento degli Enti interessati e, per la sola Agenzia Industrie Difesa, con l'eventuale contributo del V Reparto di SEGREDIFESA	Esprime le risultanze delle analisi dei dati dei bilanci a consuntivo di ogni anno, nonché dei risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati, con la rilevazione degli eventuali scostamenti e l'individuazione delle cause.
entro il 15 giugno anno n+1	Rapporto di performance dell'anno n	Relaziona al Parlamento, con riferimento all'anno precedente, sullo stato della spesa, sull'efficacia nell'allocazione delle risorse e sul grado di efficienza dell'azione amministrativa svolta (Legge n. 244/2007, art. 3).	OIV con il contributo di tutti gli Enti della Difesa eventualmente interessati	Linee guida relative alle modalità di redazione del Rapporto sono contenute, nelle linee di indirizzo per l'anno 2013 del CTS.

Periodo	Titolo documento	Scopo	Organo emanante	Note
entro il 30 giugno anno n+1	Relazione sulla performance dell'anno n	Illustra i risultati organizzativi ed individuali ottenuti nel corso dell'anno precedente rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti e il bilancio di genere realizzato (art.10, c. 1, lett. b) del "Decreto"). Il documento conclude il ciclo di gestione della performance di competenza dell'Amm.ne.	Ufficio di Gabinetto in coordinazione con SMD e recependo i contributi dell'OIV per la performance individuale.	Struttura e modalità di redazione della Relazione sono disciplinate dalla delibera n. 5/2012 della CiVIT. Il documento deve essere redatto anche dagli Enti vigilati dal Ministero della Difesa sottoposti a misurazione della performance.
entro il 15 settembre anno n+1	Documento di validazione della Relazione sulla performance dell'anno n	Verifica il corretto funzionamento del ciclo della performance ed attribuisce efficacia alla "Relazione sulla performance" (art. 14, c. 4, del "Decreto"). Tale atto conclude formalmente il ciclo di gestione della performance.	OIV	La "Relazione" può essere 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. 150/2009, il processo di misurazione della performance deve essere 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. Il documento, redatto anche con riferimento agli Enti vigilati dal Ministero della Difesa sottoposti a misurazione della performance, è trasmesso dall'Amm.ne, unitamente alla "Relazione sulla performance", al MEF e al DFP entro il 15 settembre.

Il "Piano della performance", la "Relazione sulla performance", la "Validazione della relazione sulla performance", la "Relazione sul funzionamento del Sistema", il "Programma triennale per la trasparenza e l'integrità", il DM recante gli "Standard di qualità dei servizi" ed i "Sistemi di misurazione e valutazione della performance" organizzativa ed individuale, sono pubblicati sul "Portale della performance" (www.performance.gov.it) del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Le articolazioni della Difesa responsabili del popolamento del "Portale" sono indicate nel "Piano triennale di prevenzione della corruzione" del Dicastero.