



# *Ministero della Difesa*

**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

**Relazione di accompagnamento al  
“Documento di  
validazione con osservazioni”  
della  
Relazione sulla *performance*  
per l’anno 2025  
del Ministero della Difesa**

# Indice

|      |                                                                                                                                                                                                                                  |    |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.   | PREMESSA .....                                                                                                                                                                                                                   | 2  |
| 2.   | LE FASI DEL PROCESSO DI VALIDAZIONE .....                                                                                                                                                                                        | 2  |
| 3.   | IL PROCESSO DI VALIDAZIONE .....                                                                                                                                                                                                 | 4  |
| 3.1  | CRITERIO N. 1: COERENZA FRA I CONTENUTI DELLA RELAZIONE E QUELLI DEL PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2025 - 2027.....                                                                                               | 4  |
| 3.2  | CRITERIO N. 2: COERENZA FRA LA VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> ORGANIZZATIVA COMPLESSIVA EFFETTUATA DALL'OIV E LE VALUTAZIONI DEGLI OBIETTIVI DI <i>PERFORMANCE</i> ORGANIZZATIVA RIPORTATE DALL'A.D. NELLA RELAZIONE ..... | 4  |
| 3.3  | CRITERIO N. 3: PRESENZA NELLA RELAZIONE DEI RISULTATI RELATIVI A TUTTI GLI OBIETTIVI ( <i>SIA DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA SIA INDIVIDUALE</i> ) INSERITI NEL PIANO.....                                                         | 5  |
| 3.4  | CRITERIO N. 4: VERIFICA CHE NELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE <i>PERFORMANCE</i> SI SIA TENUTO CONTO DEGLI OBIETTIVI CONNESSI ALL'ANTICORRUZIONE E ALLA TRASPARENZA .....                                                    | 8  |
| 3.5  | CRITERIO N. 5: VERIFICA DEL CORRETTO UTILIZZO DEL METODO DI CALCOLO PREVISTO PER GLI INDICATORI .....                                                                                                                            | 11 |
| 3.6  | CRITERIO N. 6: AFFIDABILITÀ DEI DATI RIPORTATI NELLA RELAZIONE ( <i>CON PREFERENZA PER FONTI ESTERNE CERTIFICATE O FONTI INTERNE NON AUTO DICHIARATE, PRIME TRA TUTTE IL CONTROLLO DI GESTIONE</i> ) .....                       | 11 |
| 3.7  | CRITERIO N. 7: EVIDENZIAZIONE, PER TUTTI GLI OBIETTIVI E RISPETTIVI INDICATORI, DEGLI EVENTUALI SCOSTAMENTI RISCONTRATI FRA I RISULTATI PROGRAMMATI E QUELLI CONSEGUITI, CON INDICAZIONE DELLA RELATIVA MOTIVAZIONE .....        | 12 |
| 3.8  | CRITERIO N. 8: ADEGUATEZZA DEL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEI RISULTATI DESCRITTO NELLA RELAZIONE, ANCHE CON RIFERIMENTO AGLI OBIETTIVI NON INSERITI NEL PIANO.....                                                   | 13 |
| 3.9  | CRITERIO N. 9: CONFORMITÀ DELLA RELAZIONE ALLE DISPOSIZIONI NORMATIVE VIGENTI E ALLE LINEE GUIDA DEL DFP .....                                                                                                                   | 14 |
| 3.10 | CRITERIO N. 10: SINTETICITÀ DELLA RELAZIONE ( <i>LUNGHEZZA COMPLESSIVA, UTILIZZO DI SCHEMI E TABELLE, ECC.</i> ).....                                                                                                            | 17 |
| 3.11 | CRITERIO N. 11: CHIAREZZA E COMPRESIBILITÀ DELLA RELAZIONE ( <i>LINGUAGGIO, UTILIZZO DI RAPPRESENTAZIONI GRAFICHE, PRESENZA DELL'INDICE, ECC.</i> ).....                                                                         | 17 |
| 4.   | GIUDIZIO CONCLUSIVO.....                                                                                                                                                                                                         | 18 |
| 5.   | RIEPILOGO DEGLI ESITI DELLE VERIFICHE EFFETTUATE SU OGNI CRITERIO DI VALUTAZIONE...                                                                                                                                              | 20 |

## 1. Premessa

Il presente documento descrive la metodologia di verifica della **Relazione sulla performance** (di seguito *Relazione*) per l'anno **2025** redatta dall'**Amministrazione Difesa (A.D.)**, ai sensi dell'art. 10, comma 1, lettera b) del d.lgs. n. 150/2009 - *e successive modificazioni* - (di seguito *decreto*), **approvata** dal Ministro della Difesa il 22 giugno 2026 e trasmessa il 23 giugno 2026 <sup>1</sup> all'OIV.

Al riguardo, al fine di dare puntuale attuazione alla predetta previsione normativa, pur rilevando margini di miglioramento rispetto al 2024, è necessario che l'A.D. tenga conto delle **tempistiche** codificate nel “*Sistema di misurazione e valutazione della performance del Ministero della Difesa*” (nel seguito *SMVP*), entrato in vigore il 1° gennaio 2025<sup>2</sup>, che riporta la data del **15 giugno quale termine per l'invio all'OIV della Relazione**, per consentire di svolgere efficacemente le attività e le verifiche di competenza e di concluderle entro la scadenza normativamente prevista.

**La validazione della Relazione da parte dell'OIV**, prevista dall'art. 14 del decreto, è:

- a. effettuata “**a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali**” (art. 14, co. 4, lettera c);
- b. **condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito** di cui al Titolo III del decreto (art. 14, co. 6).

Secondo la nuova - *e più ampia* - impostazione adottata dal Dipartimento della Funzione Pubblica, la validazione deve essere intesa - *in coerenza con il ruolo di “presidio metodologico” svolto dall'OIV* - quale fase di verifica del processo di misurazione e valutazione svolto dall'Amministrazione, attraverso il quale sono stati rendicontati i risultati organizzativi ed individuali indicati nella Relazione, e non più “*certificazione puntuale della veridicità dei dati*” in essa riportati.

Il processo di validazione è stato condotto in conformità ai principi (*di indipendenza e imparzialità*), ai criteri e alle procedure indicati dalle **Linee Guida per la Relazione annuale sulla performance n. 3/2018** della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica (*DFP*).

L'attività è stata strutturata in modo da:

- rendere immediatamente individuabili le motivazioni alla base della decisione finale e consentire all'A.D. di ricercare future soluzioni volte a colmare le eventuali criticità evidenziate;
- verificare l'adozione di azioni correttive richieste in sede di validazione della precedente Relazione sulla *performance* relativa al 2024;
- tenere conto degli elementi informativi/rendicontativi riportati in ogni altro documento del processo di misurazione e valutazione a disposizione dell'OIV;
- favorire e consolidare i processi di miglioramento intrapresi.

## 2. Le fasi del processo di validazione

Il processo di validazione seguito dall'Ufficio di Supporto dell'OIV si è sviluppato attraverso un approccio metodologico declinato nelle seguenti fasi:

- a. **fase 1**: esame della struttura, analisi dei contenuti e verifica della completezza della documentazione richiamata nel testo ed allegata alla Relazione;
- b. **fase 2**: verifica dei seguenti criteri:

---

<sup>1</sup> Con lettera prot. M\_D A3DFB29 REG2026 0029206 in data 23/06/2026 di Ministero Difesa – Gabinetto del Ministro.

<sup>2</sup> Approvato con Decreto Ministeriale 11 febbraio 2025.

- (1) coerenza fra i contenuti della Relazione e quelli del Piano Integrato di Attività e Organizzazione<sup>3</sup> (PIAO) relativo all'anno di riferimento;
  - (2) coerenza fra la valutazione della *performance* organizzativa complessiva effettuata dall'OIV e quella degli obiettivi di *performance* organizzativa riportata dall'A.D. nella Relazione;
  - (3) presenza nella Relazione dei risultati relativi a tutti gli obiettivi (*sia di performance organizzativa che individuale*) inseriti nel PIAO;
  - (4) verifica che nella misurazione e valutazione delle *performance* si sia tenuto conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza;
  - (5) verifica del corretto utilizzo del metodo di calcolo previsto per gli indicatori;
  - (6) affidabilità dei dati riportati nella Relazione (*con preferenza per fonti esterne certificate o fonti interne non auto dichiarate, prime tra tutte il controllo di gestione*);
  - (7) evidenziazione, per tutti gli obiettivi e rispettivi indicatori, degli eventuali scostamenti riscontrati fra i risultati programmati e quelli conseguiti, con indicazione della relativa motivazione;
  - (8) adeguatezza del processo di misurazione e valutazione dei risultati descritto nella Relazione, anche con riferimento agli obiettivi non inseriti nel Piano;
  - (9) conformità della Relazione alle disposizioni normative vigenti e alle linee guida del DFP;
  - (10) sinteticità della Relazione (*lunghezza complessiva, utilizzo di schemi e tabelle, ecc.*);
  - (11) chiarezza e comprensibilità della Relazione (*linguaggio, utilizzo di rappresentazioni grafiche, presenza dell'indice, pochi rinvii ad altri documenti o a riferimenti normativi, ecc.*).
- c. **fase 3: formulazione del giudizio finale**, sulla base delle risultanze riferite alla precedente fase, che può concludersi con la:
- (1) **validazione della Relazione**: quando tutti i precedenti criteri risultano soddisfatti;
  - (2) **mancata validazione della Relazione**: quando per alcuni dei suddetti criteri si registrano significative criticità;
  - (3) **validazione della Relazione con osservazioni**: quando vengono registrate alcune criticità tali da non inficiare il processo di validazione, ma – *comunque* - meritevoli di segnalazione, per poter essere corrette in occasione del successivo ciclo della *performance*<sup>4</sup>.

L'OIV, nei casi di mancata validazione o di validazione con osservazioni, è tenuto a “*comunicare tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti e al Dipartimento della funzione pubblica*” (ex art. 14, co. 4, let. b del decreto).

Infine, si segnala che, in ossequio al generale principio di trasparenza, tutta la documentazione reperita e utilizzata nell'ambito del presente processo di validazione è stata opportunamente organizzata e custodita agli atti presso l'Ufficio di Supporto dell'OIV.

<sup>3</sup> Il Piano integrato di attività e organizzazione, previsto dall'articolo 6 del decreto legge n. 80 del 9 giugno 2021, è il documento unico di programmazione e *governance* che dal 30 giugno 2022 assorbe molti dei Piani, tra cui il Piano della *performance*, che le amministrazioni pubbliche erano tenute a predisporre annualmente (*gli altri piani assorbiti riguardano il fabbisogno del personale, la parità di genere, il lavoro agile e l'anticorruzione e la trasparenza*).

<sup>4</sup> In tal caso, l'OIV ha cura di verificare che l'Amministrazione abbia adeguatamente recepito le suddette osservazioni e di darne conto nella Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema dell'anno successivo.

### 3. Il processo di validazione

#### 3.1 Criterio n. 1: Coerenza fra i contenuti della Relazione e quelli del Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025 - 2027

Ai fini della verifica del presente criterio, si è proceduto ad **un'analisi comparativa** dei contenuti della Relazione con i documenti di programmazione, *in primis* il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027 (*approvato con DM del 31 gennaio 2025*) **da cui è emersa una sostanziale coerenza.**

A titolo esemplificativo, un'**immediata corrispondenza nelle informazioni** contenute nei citati documenti si rileva nella parte riferita al **processo di misurazione e valutazione della performance** (pag. 17 e segg.), alla rappresentazione dell'**Albero della performance** (pag. 26 e segg.) e alla **struttura organizzativa del Dicastero** (pag. 57 e segg.).

Le più significative novità delineate nella Relazione della *performance* rispetto al PIAO, dovute al naturale sfasamento temporale tra i due documenti, riguardano i rimandi:

- a nuovi modelli di conflitto (es. *war of drones*), con cicli di innovazione tecnologica sempre più rapidi che si concludono in settimane, a differenza dei lunghi periodi a cui si era abituati nel passato;
- alla revisione della struttura organizzativa e ordinativa del Servizio sanitario militare, realizzata con l'adozione del decreto legislativo 3 aprile 2026, n. 74, recante "*Disposizioni in materia di revisione della struttura organizzativa e ordinativa della Sanità militare, ai sensi dell'articolo 2 della legge 28 novembre 2023, n. 201*", ed entrato in vigore il 28 maggio 2026.

Nel complesso, l'A.D. - *per quello che qui rileva* - **ha rendicontato in maniera sostanzialmente coerente i risultati raggiunti con riguardo alla totalità degli obiettivi (specifici triennali e annuali) programmati e inseriti nel citato PIAO.**

**L'analisi comparativa ha fatto emergere una sostanziale coerenza di contenuti tra la Relazione e il PIAO 2025 - 2027 e -pertanto- il criterio n. 1 risulta soddisfatto.**

#### 3.2 Criterio n. 2: Coerenza fra la valutazione della performance organizzativa complessiva effettuata dall'OIV e le valutazioni degli obiettivi di performance organizzativa riportate dall'A.D. nella Relazione

Conformemente alle previsioni contenute nell'aggiornamento 2025 del SMVP, l'OIV misura e valuta la *performance* organizzativa dell'A.D. (*nel suo complesso*) e delle articolazioni dirigenziali apicali della Difesa (*singoli Stati Maggiori di Forza Armata/Arma dei Carabinieri, Segretariato Generale della Difesa, Uffici Centrali, Direzioni Generali e Tecniche*), verificando<sup>5</sup> il grado di realizzazione del complesso degli obiettivi (*di 1°, 2° e 3° livello*) delle "*filiere strategiche*" - *apprezzati in relazione ai valori conseguiti dai rispettivi indicatori* - rispetto ai *target* programmati.

Ciò posto, si rileva che le valutazioni degli **obiettivi di performance organizzativa riportate dall'A.D. nella Relazione risultano in linea con le valutazioni/considerazioni effettuate dall'OIV nell'ambito:**

---

<sup>5</sup> Le verifiche avvengono mediante una misurazione intermedia (*monitoraggio intermedio al 30 giugno*) ed una misurazione finale alla conclusione dell'anno di riferimento (*monitoraggio finale*).

- della “*Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni dell’anno 2025*” (ex art. 14, co. 4, lett. a), del d.lgs. n. 150/2009), pubblicata sul sito istituzionale della Difesa e sul portale della *performance* del DFP;
- del “*Rapporto di performance 2025*” (ex art. 3, co. 68, della Legge n. 244/2007).

**Le valutazioni della *performance* organizzativa complessiva effettuate dall’OIV sono coerenti con le valutazioni dei singoli obiettivi di *performance* organizzativa effettuate dall’A.D. nella Relazione e, pertanto, il criterio n. 2 risulta soddisfatto.**

### 3.3 **Criterio n. 3: Presenza nella Relazione dei risultati relativi a tutti gli obiettivi (sia di *performance* organizzativa sia individuale) inseriti nel Piano**

La Relazione - *procedendo con metodo deduttivo* - descrive in modo sintetico, chiaro e sufficientemente esaustivo i risultati finali conseguiti nell’anno di riferimento, sia con riguardo alla ***performance* organizzativa**, sia a quella **individuale**.

In estrema sintesi, dal citato documento emerge che:

- i risultati programmati con il PIAO 2025 - 2027 sono stati sostanzialmente conseguiti;
- le attività gestionali e tecnico-amministrative connesse con la realizzazione degli obiettivi sono state correttamente completate/perseguite;
- le previsioni elaborate nel ciclo di programmazione si sono rilevate attendibili ed adeguate.

Più in dettaglio, la Relazione fornisce con riguardo agli obiettivi di:

**a. *performance* organizzativa**, una panoramica complessiva dei risultati conseguiti rispetto al *target* programmato da ciascuno dei **16 Obiettivi specifici (OBS - pagg. 2 e 24 e segg.)** - opportunamente aggregati secondo le **3 Priorità Politiche** (come definite nell’Atto di Indirizzo per l’avvio del ciclo integrato di programmazione della *performance* e di formazione del bilancio di previsione per l’e.f. 2025 e la programmazione pluriennale 2026-2027 emanato con D.M. 17 giugno 2024) - e dai discendenti **25 Obiettivi operativi (OBO, pag. 32 e segg.)**, i cui livelli di conseguimento sono stati sinteticamente riportati in grafici e tabelle; tuttavia, appare necessaria una più efficace comunicazione dei relativi contenuti attraverso il ricorso a infografiche e *data visualization* elaborate con stile editoriale professionale (cfr. successivo criterio n.11).

La principale innovazione è stata determinata dalla riorganizzazione dell’Area Tecnico-Amministrativa della Difesa, disposta con **D.P.C.M. 20 giugno 2024 n. 99**, che ha sancito la separazione della Direzione Nazionale degli Armamenti (DNA) dal Segretariato Generale della Difesa, formalizzando dal 2025 l’istituzione del relativo Centro di Responsabilità Amministrativa (CRA) nella struttura di bilancio della Difesa. A supporto di tale transizione sono stati introdotti gli obiettivi strategici OBS022 e OBS023 - *declinati in obiettivi operativi (OBO) e programmi operativi (PO)* – i quali assicurano tramite i citati indicatori il monitoraggio costante dei livelli di *performance* e della qualità dei servizi erogati nel nuovo assetto gestionale.

In merito al complesso degli Obiettivi specifici, la rilevazione dei risultati raggiunti in rapporto ai *target* attesi, trova evidenza:

- in **grafici**, con codici colore predefiniti (*verde, giallo e rosso*) aggregati per range di livello di *performance* raggiunto (*conseguito, parzialmente completato e non conseguito*);



- in apposite **schede** - *predisposte per ciascun obiettivo* - riportate nell'Allegato 3 della Relazione che forniscono informazioni di dettaglio sui *target* conseguiti.

Nel quadro complessivo delineato, si rileva positivamente che l'**A.D.**, nel dare conto dei dati relativi ai più significativi indicatori multidimensionali, **ha evidenziato l'output realizzato** anche con riguardo al livello di sicurezza percepito dalla collettività nazionale e al correlato livello di fiducia accordata alle Forze Armate e all'Arma dei Carabinieri. Nello specifico, dal *37° Rapporto Italia 2025* dell'EURISPES, nella parte relativa al livello di fiducia dei cittadini nei confronti delle Istituzioni, si evidenzia - *come per le precedenti edizioni* - il largo consenso manifestato dalla collettività nazionale nei confronti delle Forze Armate/Arma dei Carabinieri (*in significativa crescita rispetto al 2024*). Sebbene tale rilevazione contribuisca a limitare l'autoreferenzialità della valutazione, per il futuro, si propone di rafforzarla integrandola con *report* anche di altri istituti di ricerca, basati su metriche definite dall'Amministrazione e su un *set* di indicatori comuni, al fine di garantire la confrontabilità delle indagini nel tempo. Infatti, mediando i dati rilevati da fonti differenti, si potrebbe definire un solido **benchmark di riferimento**, da monitorare nel tempo, che può costituire un **valore di brand**, suscettibile di variazione in relazione a fatti/eventi che possano portare nocumento all'immagine dell'Amministrazione. Al contempo, tale riferimento potrebbe essere utilizzato come uno degli indici di valutazione partecipativa.

- b. performance individuale**, la Relazione fornisce un generale inquadramento normativo e metodologico delle procedure di valutazione del **personale civile, dirigente e non dirigente**, dell'A.D.<sup>6</sup>, evidenziando che gli stessi si sono svolti utilizzando il SMVP. L'OIV aggiunge che l'Amministrazione ha avviato i lavori per la **revisione periodica del SMVP**.

Dalla Relazione (*paragrafo 5.1 a pagg. 38 e ss. e Allegato 4 della Relazione*), emergono gli esiti del procedimento di valutazione individuale 2025 riferito:

- ai **dirigenti con incarico di I fascia (o di livello generale)**: le valutazioni - per n. 10 unità - proposte dalle Autorità Valutatrici Intermedie (AVI) per le aree organizzative di riferimento (*Direzione Nazionale degli Armamenti, Segretariato Generale della Difesa e Uffici Centrali e di Vertice*) sono state confermate, a valle degli approfondimenti tecnico-metodologici dell'OIV, dal Sig. Ministro in qualità di Autorità Valutatrice. **Tutti i dirigenti di I fascia si sono collocati nella fascia apicale di punteggio 91-100.**
- ai **dirigenti con incarico di livello di II fascia (o di livello non generale)**: il quadro complessivo si è definito con la valutazione di **n. 78 unità**<sup>7</sup>, facenti capo alle aree organizzative del Segretariato Generale e Direzione Nazionale degli Armamenti, degli Uffici Centrali e di Vertice, dello Stato Maggiore dell'Esercito, dello Stato Maggiore della Marina e della Giustizia Militare<sup>8</sup>. **Tali unità si sono collocate tutte**

<sup>6</sup> In ambito Difesa, il SMVP - per la parte riferita alla valutazione della *performance* individuale - si applica al solo personale civile. Ciò, in quanto l'art. 3 del d.lgs. n. 165/2001, 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, infatti, è interessato da un diverso sistema di valutazione, disciplinato dagli artt. 688 e ss. del D.P.R. n. 90/2010 ("*Testo unico delle disposizioni regolamentari in materia di ordinamento militare*").

<sup>7</sup> Nella Relazione, è riportato il dato di n. 77 unità valutate.

<sup>8</sup> Nel computo non è inclusa n. 1 unità, non valutata in base al SMVP per aver svolto un periodo di servizio continuativo inferiore a 60 giorni.

**nella fascia apicale di punteggio 91-100, ad eccezione di n. 1 rientrante nella fascia 61-70.** L'OIV soggiunge che, a fronte della pressoché totale collocazione dei valutati nella fascia più elevata di punteggio, **n. 54 unità - pari al 69,23% dei valutati - hanno conseguito il punteggio massimo (100/100)**<sup>9</sup>. **Non risultano procedure di conciliazione** amministrativa da parte dei dirigenti con punteggi finali inferiori al massimo;

➤ **al personale non dirigente (appartenente alle Aree)**, il quadro complessivo - comunicato dall'Amministrazione - riguarda **n. 16.212 dipendenti valutati**<sup>10</sup>. Nella distribuzione in fasce di punteggio ai sensi del SMVP, l'Amministrazione riporta i seguenti dati (*al netto di n. 6 unità per le quali la valutazione risultava in via di definizione in sede di conciliazione amministrativa*):

- **n. 15.473 unità** nella fascia apicale di punteggio 91-100;
- **n. 622 u.** nella fascia 71-90,99;
- **n. 97 u.** nella fascia 51-70,99;
- **n. 10 u.** nella fascia 41-50,99;
- **n. 4 u.** nella fascia 0-40,99.

Con riguardo al **tema della differenziazione** dei punteggi del personale non dirigente, l'OIV ritiene opportuno richiamare l'attenzione sulla distanza dei risultati (*punteggi 100/100*) conseguiti nel 2025 nell'area della **Giustizia Militare** (*in controtendenza rispetto ai primi miglioramenti conseguiti nel 2024*<sup>11</sup>) in confronto a quelli del restante personale della Difesa<sup>12</sup>. In proposito, l'OIV evidenzia di aver già provveduto a segnalare all'area la suddetta **criticità**, per l'adozione di **ogni utile iniziativa finalizzata a superarla già per il ciclo 2026 in corso**, anche cogliendo l'opportunità di funzionalizzare le valutazioni a percorsi di crescita e sviluppo **mirati** per i dipendenti.

Per quanto concerne, infine, le **n. 8 procedure di conciliazione** amministrativa attivate da personale non dirigente **dinnanzi alle Commissioni all'uopo deputate**<sup>13</sup>, si dà conto che, a valle di apposita ricognizione effettuata dall'OIV sugli **esiti** di tali procedure ai fini della validazione della Relazione in oggetto, risultano: **n. 6** definite con la **conferma** per i dipendenti istanti dei **punteggi originariamente espressi** dai valutatori; **n. 2** definite con la modifica del punteggio **in melius** per gli **interessati**. **Quale ulteriore elemento di informazione significativo per il personale non dirigente**, l'OIV segnala che, in sede di CCNI, a partire dal ciclo della *performance* 2025:

- è stato collegato l'apporto partecipativo del dipendente al raggiungimento degli obiettivi di struttura (*Centro di responsabilità*), ai fini dell'attribuzione del

<sup>9</sup> Il dato 2025 (69,23%) risulta in aumento – verosimilmente, in certi casi, per il maggior *effort* richiesto dal nuovo assetto strutturale e funzionale indotto dalla separazione tra il Segretariato Generale della Difesa e la Direzione Nazionale degli Armamenti, nonché dall'implementazione di inedite procedure amministrative - rispetto al dato 2024 (57,69%), ma permane in ribasso rispetto al dato 2023 (93,75%) e a quello 2022 (87,30%).

<sup>10</sup> N. 1.028 dipendenti risultano non valutati per vari motivi, in base al SMVP.

<sup>11</sup> Si rammenta che l'OIV ha attivato - dal 2024 - uno specifico *focus* sull'area "GM" indotto dalla rilevazione, per il triennio 2021-2023, del pressoché totale appiattimento dei punteggi sul massimo valore di 100/100, realizzando - *nello stesso 2024 in termini di accompagnamento metodologico* - un apposito incontro con i Capi degli uffici giudiziari militari volto ad affermare l'importanza di assumere - *nell'ambito del quadro regolatorio delineato dal d.lgs. n. 150/2009* - il SMVP Difesa come base di riferimento per la valorizzazione strategica del capitale umano.

<sup>12</sup> Cfr. la tabella di confronto riportata nella Relazione sul funzionamento complessivo dei sistemi per l'anno 2025 (pag. 8).

<sup>13</sup> È stata segnalata dall'Amministrazione n. 1 procedura ulteriore rispetto alle n. 7 originariamente comunicate all'OIV e riportate in sede di predisposizione della Relazione sul funzionamento complessivo dei sistemi-2025.



premio correlato alla *performance* organizzativa, alla valutazione di *performance* individuale ricevuta (*prima si faceva riferimento alla presenza in servizio del dipendente*);

- sono state rimodulate le percentuali di compenso correlato alla *performance* individuale (*mediante una loro maggiore diversificazione in base al punteggio conseguito al termine del periodo valutativo*).

Ciò rappresentato, con riguardo agli esiti di tutto il personale civile interessato dalla valutazione, si evidenzia - **come criticità** - che l'Amministrazione non ha dato seguito alla raccomandazione espressa dall'OIV nell'ambito (*tra l'altro*) della validazione della Relazione sulla *performance* anno 2024 con riguardo alla "**esigenza di riservare maggiore considerazione nell'ambito della Relazione in parola a rendicontazioni, sintetiche e supportate da dati, in grado di dare evidenza, con segnato riferimento agli obiettivi - inseriti nel PIAO - dei dirigenti civili con incarico di livello generale, dei risultati (rispetto ai target programmati) strettamente/indirettamente funzionali alla performance dell'Organizzazione/al valore pubblico generato dal Ministero**"<sup>14</sup>. In connessione a ciò, infatti, **non** si rinvencono informazioni significative su **ambiti di rendicontazione quantitativa-qualitativa** inerenti - *a titolo esemplificativo e non esaustivo* - al reclutamento del personale civile, agli sbocchi occupazionali dei volontari congedati senza demerito, alla ricerca militare al servizio dell'innovazione tecnologica, alla formazione ai sensi della Direttiva del Ministro per la PA del 14 gennaio 2025 e delle Linee Guida "PIAO/Report PIAO" adottate dal DFP il 30 ottobre 2025<sup>15</sup>.

**Nel complesso, dunque, la Relazione restituisce una adeguata sintesi dei risultati conseguiti dall'A.D. con riguardo alla *performance* sia organizzativa sia individuale, pur permanendo ambiti di miglioramento nella qualità delle informazioni rese e, pertanto, il criterio n. 3 è soddisfatto con osservazioni.**

### 3.4 **Criterio n. 4: Verifica che nella misurazione e valutazione delle *performance* si sia tenuto conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza**

La Relazione illustra, le attività condotte nel 2025 dall'A.D. in materia di trasparenza, quale strumento preventivo di contrasto alla corruzione. In particolare, il documento evidenzia la costante **azione di monitoraggio della sezione Amministrazione trasparente** (di seguito **AT**) del sito *web* della Difesa - *per la verifica puntuale degli adempimenti in materia e, laddove, necessario, per l'adozione di interventi correttivi* - svolta dal RESPONSABILE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA (RPCT) in collaborazione con l'OIV.

Nello specifico:

- l'attività di **rilevazione semestrale - a campione** - sulla corrente completezza e conformità della sezione **AT**, espletata dal **RPCT** dell'AD, ha evidenziato il raggiungimento, per il 2025, di un indice di misurazione finale pari al **99,53%**, in lieve calo rispetto all'anno precedente (*quando si era attestato al 99,84%*), ma, in ogni caso espressione di un elevato grado di trasparenza del Dicastero. In generale, possono

<sup>14</sup> Tale esigenza è stata ribadita, da ultimo, nell'ambito del *Vademecum* OIV-ed. 2026, diramato all'AD con fg. prot. n. 592 del 14.05.2026.

<sup>15</sup> Dalla Relazione (*pag. 37*), emerge l'attenzione rivolta dall'AD al tema della formazione del personale civile attraverso la promozione dell'obiettivo formativo minimo *pro capite* dirigente/dipendente (*40 ore annue*) previsto dalla Direttiva del Ministro per la PA del 14 gennaio 2025 ma non è riportato alcun dato - sia pure solo quantitativo per il 2025 (*I anno di applicazione*) - in merito.

considerarsi largamente recepite le indicazioni di volta in volta rese dal Responsabile ai vari EdO della Difesa, per una migliore valorizzazione dei contenuti pubblicati. In particolare, nel corso del 2025, specifica attenzione è stata dedicata, dal RPCT e dai Referenti, alla riconfigurazione dell'alberatura della sottosezione di AT "*Bandi di Gara e Contratti*", per monitorarne la coerenza rispetto a quanto previsto dalle Delibere ANAC 261/2023 e 264/2023 e s.m.i., contestualmente verificando anche l'esistenza ed il corretto funzionamento del *link* di collegamento alla Banca Dati Nazionale dei Contratti Pubblici. Nel rilevare notevoli progressi nell'alberatura di cui trattasi, permangono taluni margini di miglioramento in merito alla collocazione di alcune categorie di dati. Un ulteriore sforzo sarebbe auspicabile in relazione ai *link*, affinché rinviino direttamente alle specifiche procedure.

- l'attività di **Attestazione dell'OIV del 2025** (*a seguito della Delibera ANAC n.192 del 7 maggio 2025*), riferita allo stato delle pubblicazioni in Amministrazione trasparente per l'anno 2024 e relativa a **nr. 8 categorie di dati** attenzionati<sup>16</sup> dall'ANAC:
  - in una prima fase aveva evidenziato, per diverse categorie di dati, talune criticità relative a uno o più dei 5 indicatori di qualità proposti dall'ANAC stessa;
  - successivamente, all'esito delle misure di adeguamento promosse da OIV e RPCT, in sede di **monitoraggio finale**, l'Attestazione dell'OIV ha è stato messo in evidenza il **superamento** di diverse delle criticità precedentemente rilevate, e il raggiungimento dei massimi livelli di trasparenza (100%) fatta eccezione per alcune categorie di dati relative alle sottosezioni di secondo livello "*Consulenti e Collaboratori*", "*Personale*", "*Bandi di Concorso*", "*Bandi di Gara e contratti*", nelle quali il punteggio non ha potuto superare il *range* di fascia medio-alta (*da 67% a 99%*).

La Relazione ha evidenziato le iniziative adottate, nell'ambito del Dicastero, in materia di:

- **inconferibilità ed incompatibilità degli incarichi**: aggiornamento, in data 15/10/2025, ad opera dello SMD, delle "*Linee guida sull'obbligo di comunicazione delle condizioni di inconferibilità/incompatibilità degli incarichi - d.lgs. n. 39/2013 - per il personale militare - Edizione 2025*";
- **incentivi per funzioni tecniche**. In quest'ultimo settore, in particolare, l'Amministrazione ha effettuato specifici approfondimenti volti a dirimere talune perplessità applicative relative alla disciplina adottata dal Dicastero (*con il DM 22 ottobre 2024 successivamente modificato con DM 12.02.2026*), anche inerenti alle **modalità di pubblicazione dei relativi dati**. Le menzionate incertezze risultavano alimentate, in particolare, dall'intervento, in materia, di **indirizzi interpretativi non univoci**, adottati, rispettivamente, dall'ANAC e - *recentemente* - dal **Garante per la protezione dei dati personali**<sup>17</sup>. I citati approfondimenti, operati dal Segretariato Generale della Difesa, in coordinamento con l'RPCT, hanno condotto all'adozione, intervenuta nel mese di gennaio del 2026, dei seguenti documenti:
  - formulazione, ad opera del Segretariato Generale della Difesa, di apposito quesito simultaneamente rivolto all'ANAC ed al Garante per la Protezione dei dati personali, al momento ancora privo di riscontro.
  - in attesa dei chiarimenti richiesti ai due menzionati Organismi, adozione, da parte del Segretariato Generale della Difesa, in coordinamento con il RPCT, di apposita

<sup>16</sup> Consulenti e Collaboratori, Personale, Bandi di Concorso, Bandi di Gara e contratti, Bilanci, Informazioni Ambientali, Interventi Straordinari e di Emergenza, Altri Contenuti.

<sup>17</sup> CFR. Delibera ANAC n. 1047/2020.e Parere del Garante per la protezione dei dati personali dell'8 agosto 2025 doc. web n. 10169170.

Direttiva volta a rendere indicazioni univoche sulle modalità applicative dei sopracitati obblighi di pubblicazione, al fine di assicurare al cittadino la possibilità di acquisire le relative informazioni ed esercitare il legittimo controllo sull'operato dell'amministrazione, senza documento per dati personali inerenti al relativo trattamento economico.

Nel prendere atto della costante e attenta attività di controllo e promozione della trasparenza espletata nel 2025, si invita il RPCT a proseguire e rafforzare ulteriormente l'azione di vigilanza e impulso, con particolare riguardo alla verifica e promozione della piena conformità della documentazione pubblicata al quadro normativo vigente, sotto un profilo sia formale che sostanziale.

In merito all'esercizio del diritto di **accesso civico**, la Relazione riferisce di come, nel corso del 2025, il RPCT abbia costantemente esercitato ogni azione possibile e necessaria per assicurare il regolare funzionamento dell'istituto dell'accesso civico, semplice e generalizzato (*art. 5, c. 2, del d.lgs. n. 33/2013*) nel rispetto del pertinente quadro normativo.

In particolare, nel corso del 2025 sono pervenute **n. 8 istanze di accesso civico semplice** (*a fronte delle n. 9 nel 2024*), un numero che si conferma essere marginale rispetto a quello degli **accessi civici generalizzati**, ricevuti e trattati in ambito dicastero nello stesso anno, pari a **n. 140** (*a fronte dei n. 97 nel 2024*).

Infine, sono state trattate dal RPCT **n.16 istanze di riesame**, tutte **puntualmente riscontrate** nei tempi previsti.

Per altro verso, in termini di **consultazione del sito web di Amministrazione Trasparente**, nel corso del 2025, la sezione Amministrazione Trasparente del Dicastero ha riscosso crescente interesse da parte dell'utenza, registrando oltre n. 4.558.783 visite (*in crescita rispetto alle n. 4.191.105 nel 2024*).

Quanto alla **formazione**, la Relazione mette in risalto la rilevanza della "cultura della trasparenza amministrativa".

A riguardo, in attuazione delle misure previste dal PIAO, anche nel corso del 2025, è stata assicurata la prosecuzione delle attività formative in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza.

Nello specifico ambito della *performance* individuale, a tutto il personale dirigenziale civile al riguardo interessato - *sia di I che di II fascia* - è stato attribuito, in base al SMVP, uno specifico **obiettivo valutativo di performance individuale relativo alla trasparenza** (*"Assicurare il completo adempimento degli obblighi in materia di trasparenza riferiti alla struttura di competenza"*).

Il SMVP prevede che l'accertata violazione dei codici di comportamento e di disciplina costituisca, in ogni caso, impossibilità di attribuzione del punteggio massimo, con effetto sulla retribuzione di risultato/premio da corrispondere.

Si soggiunge, infine, che - a valle dell'attività di verifica condotta - *secondo quanto previsto dal SMVP* - sull'adeguatezza tecnico-metodologica dei contenuti delle "schede-obiettivo" dei dirigenti, l'OIV ha segnalato - *tra l'altro* - all'Amministrazione l'esigenza di rivolgere **maggiore attenzione all'integrazione tra l'ambito della performance individuale e quello della prevenzione della corruzione** (*ad esempio in area contrattuale/negoziiale*), prevedendo non solo un incremento dei controlli ma anche indicatori di rischio, di efficacia delle misure messe in atto e di tempestività degli interventi correttivi.

Completa il quadro, la specifica **filiera di obiettivi di governance** (con indicatori e target) afferenti alla **trasparenza e anticorruzione**.

**L'A.D. ha tenuto adeguatamente conto del livello di conseguimento degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza nella misurazione e valutazione delle performance, pur permanendo ambiti di miglioramento: in termini di maggiore integrazione tra gli ambiti di performance individuale e prevenzione della corruzione e in termini di rendicontazione e misurabilità degli andamenti nel tempo, allo scopo di sostanziare affermazioni di carattere generale di conseguimento degli obiettivi. Ad ogni modo, il criterio n. 4 risulta soddisfatto.**

### **3.5 Criterio n. 5: Verifica del corretto utilizzo del metodo di calcolo previsto per gli indicatori**

La Relazione (pagg. 29, 30 e 31) riporta analiticamente i risultati conseguiti dai **n. 35 indicatori di performance** (di cui classificati *n. 4 di impatto – outcome – e n. 5 di realizzazione fisica*) associati ai **n. 16 Obiettivi Specifici**.

Le modalità di calcolo adottate dall'A.D. per ciascuno dei predetti indicatori sono coerenti con quelle indicate nelle **n. 35 Schede di dettaglio degli indicatori** allegate al **PIAO 2025-2027** (*Allegato D: Schede anagrafiche obiettivi triennali*), nelle quali sono altresì indicate la fonte dei dati, la frequenza di rilevazione e il responsabile della performance legata a ciascun indicatore.

I valori a consuntivo sono, in taluni casi, ben al di sopra dei *target* programmati. Tale circostanza denota una **eccessiva “cautela” nell'individuazione del target** che suggerisce l'opportunità di far riferimento a **baseline più ampie** (*valore anno precedente e media degli ultimi tre anni*) quale ausilio per l'individuazione di **obiettivi sfidanti** ed in grado di misurare la direzione dell'azione di miglioramento.

**Il metodo di calcolo degli indicatori adottato dall'A.D. nella Relazione, pur presentando margini di miglioramento ulteriore, risulta coerente con quello indicato - in fase di programmazione - nel PIAO 2025-2027. Per quanto precede, il criterio n. 5 risulta soddisfatto.**

### **3.6 Criterio n. 6: Affidabilità dei dati riportati nella Relazione (con preferenza per fonti esterne certificate o fonti interne non auto dichiarate, prime tra tutte il controllo di gestione)**

Il grado di attendibilità dei dati - *contabili ed extracontabili* - riportati nella Relazione è stato verificato attraverso la comparazione con gli elementi di informazione profferiti da altri documenti predisposti dall'A.D. (*ad es. PIAO, Direttiva generale, Atto di indirizzo, ecc.*) e/o redatti dall'OIV (*quali la Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, la Nota integrativa al rendiconto generale dello Stato*).

I dati contenuti nei documenti di cui sopra sono rilevati dai titolari degli obiettivi riportati nella filiera strategica del dicastero e rendicontati sul “*Sistema Informativo Finanziario Economico Amministrazione Difesa*” (SIFAD) e, in via residuale, dal “*Sistema Monitor*”

dell'Ufficio per il programma di Governo della Presidenza del Consiglio dei Ministri, per l'alimentazione degli indicatori associati al programma 32.2 *"Indirizzo politico"*<sup>18</sup>.

Sul punto, è da evidenziarsi quanto già indicato nella **Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni anno 2025**, in merito alla necessità non più procrastinabile - *atteso l'attuale contesto geostrategico sempre più complesso e sfidante che richiede, oggi più che mai, precisione e rapidità dei processi decisionali* - di dotare l'Amministrazione di un **"cruscotto direzionale di vertice"**, integrato tra l'area tecnico-operativa e l'area tecnico-amministrativa. Si ribadisce, altresì, l'opportunità di assicurarne la progressiva interconnessione con gli ulteriori sistemi informativi esistenti, non solo di natura finanziaria, al fine di assicurarne la piena interoperabilità e massimizzarne l'efficacia mediante specifici moduli, sezioni e sottosezioni di rilievo strategico che consentano controlli e consultazioni - *con dedicati con di visibilità* - indipendenti dalle date di osservazione dei monitoraggi infra-annuali. Andrebbe inoltre valutata l'integrazione di *software* di autoapprendimento e automazione cognitiva nel rispetto degli *standard* di sicurezza previsti dall'Amministrazione e richiamati nella *"Strategia Digitale della Difesa 2026-2030"*.

**I dati e gli elementi di informazione riportati nella Relazione sono sostanzialmente attendibili. Tuttavia, al fine di assicurare una maggiore affidabilità, accuratezza e tempestività delle rilevazioni è opportuno che l'A.D. si doti di un "cruscotto direzionale di vertice" integrato tra l'area T/O e T/A. Pertanto, il criterio n. 6 risulta soddisfatto con osservazioni.**

### **3.7 Criterio n. 7: Evidenziazione, per tutti gli obiettivi e rispettivi indicatori, degli eventuali scostamenti riscontrati fra i risultati programmati e quelli conseguiti, con indicazione della relativa motivazione**

La Relazione dà evidenza degli scostamenti registrati nel livello di conseguimento degli obiettivi rispetto ai valori attesi (*target*) riportando le motivazioni che li hanno determinati. In particolare nei paragrafi denominati:

- *"Risorse, efficienza ed economicità"* (pag. 10 e segg.)<sup>19</sup>;
- *"Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti"* (pag. 24 e segg.);

e, con maggior livello di dettaglio, nell'Allegato 3 *"Obiettivi specifici"*, sono analiticamente descritti i fattori (*interni o esterni*) che hanno influito negativamente (*ma in taluni casi anche positivamente, ossia hanno determinato valori superiori rispetto ai target*) sul grado di raggiungimento degli obiettivi.

Nello specifico, la Relazione evidenzia (*anche con l'ausilio di grafici*) che su complessivi **35 indicatori** a livello di **Obiettivi specifici**:

- **32** (*pari al 91,43%*) registrano valori pienamente rispondenti ai *target* (*livello di conseguimento tra il 90% e 100%*);
- **3** (*pari al 8,57 %*) registrano valori che si discostano leggermente (tra il 60% e 89%) dal valore *target*.

<sup>18</sup> Si tratta, in dettaglio, dei seguenti indicatori:

- a) grado di adozione dei provvedimenti attuativi previsti dalle disposizioni legislative con o senza concerti e/o pareri;
- b) capacità attuativa entro i termini di scadenza dei provvedimenti adottati;
- c) capacità di riduzione dei provvedimenti in attesa.

<sup>19</sup> Per il quale si raccomanda, di migliorare la *data visualization* dei risultati.



I casi di scostamento registrati a consuntivo rispetto a quanto programmato sono argomentati in modo sufficientemente esaustivo significando che, per il futuro, è opportuno specificare quanto più possibile tali circostanze, in quanto l'analisi delle cause che determinano gli scostamenti è fondamentale per intraprendere le azioni correttive e valutare il loro impatto nel tempo.

**La Relazione evidenzia i risultati finali conseguiti da ciascun obiettivo e dai corrispondenti indicatori, anche attraverso l'utilizzo di strumenti grafici che ne favoriscono la leggibilità e la consultazione, sebbene residuino spazi di ulteriore ottimizzazione in chiave editoriale professionale.**

**Gli scostamenti registrati sono stati motivati, pur permanendo margini di miglioramento nell'indicazione delle argomentazioni correlate agli scostamenti medesimi.**

**Nel complesso, il criterio n. 7 risulta soddisfatto.**

### **3.8 Criterio n. 8: Adeguatezza del processo di misurazione e valutazione dei risultati descritto nella Relazione, anche con riferimento agli obiettivi non inseriti nel Piano**

La Relazione evidenzia le modalità con le quali l'A.D. ha condotto l'intero processo di misurazione e valutazione dei risultati di **performance organizzativa** (pag. 19 e segg.) ed **individuale** (pag. 35 e segg.).

In particolare, il processo adottato dall'A.D. risulta pienamente rispondente alle indicazioni e alla metodologia di cui al SMVP per l'anno di riferimento.

Con specifico riferimento alla **performance individuale**, la Relazione evidenzia le modalità con le quali l'AD ha condotto il processo di misurazione e valutazione dei risultati, non rilevando criticità connesse al suo svolgimento. Nondimeno, come già evidenziato dall'OIV nell'ambito della Relazione sul funzionamento complessivo dei sistemi per l'anno 2025, gli *“incontri di calibrazione”* tra i dirigenti valutatori non si sono svolti in tutti i casi previsti dal SMVP (*benché sostituiti da iniziative promosse con la finalità di un'adeguata ponderazione dei punteggi in relazione ai risultati effettivamente espressi dai valutati*).

In proposito, si raccomanda - *già per il ciclo in corso* - la piena attuazione del SMVP sulla **calibrazione, sì da assicurare la differenziazione delle valutazioni in tutte le aree organizzative del Dicastero e per tutto il personale.**

Per i dirigenti, si evidenzia che **uno degli item significativi di calibrazione** è senz'altro rappresentato dalla **“Capacità di leadership”**, che - *tra tutte le voci comportamentali oggetto di valutazione* - è quella più funzionale al perseguimento di risultati concreti e impatto reale. D'altra parte, è necessario capitalizzare l'investimento - *in corso, da parte dell'Amministrazione* - in formazione mirata sui temi della *leadership* e della *performance*<sup>20</sup>. Per le valutazioni dei non dirigenti, la calibrazione attraverso veri e propri incontri tra tutti i soggetti valutatori risulterà più che opportuna, oltre che oggettivamente praticabile in forza del loro circoscritto numero, nell'ambito dell'area *“Giustizia Militare”*, con la finalità di superare la disomogeneità riscontrata con riferimento all'onere della differenziazione

<sup>20</sup> Ci si riferisce, a titolo esemplificativo, al ciclo di MASTERCLASS *FORMEZ* dedicato ai dirigenti del Ministero della Difesa e al convegno *“Dirigenti INdifesa: il leader moderno tra etica, competenza e umanità”*, nonché al percorso sperimentale di *“leadership evolutiva”* promosso dall'OIV per il Dicastero e il settore aziendale in modalità *cross experience*.



rispetto al restante personale della Difesa, anche nell’ottica di valorizzare la valutazione come leva per la crescita individuale e dell’Organizzazione.

**La Relazione descrive in modo esaustivo il processo di misurazione e valutazione dei risultati adottato -conformemente ai vigenti SMVP- e, pertanto, il criterio n. 8 risulta soddisfatto.**

### 3.9 Criterio n. 9: Conformità della Relazione alle disposizioni normative vigenti e alle linee guida del DFP

Ai fini della verifica del presente criterio, è stata effettuata un’analisi di conformità del livello di applicazione, formale e sostanziale, dei contenuti della Relazione rispetto ai requisiti previsti dalle disposizioni normative vigenti e dalle indicazioni contenute nelle Linee Guida 3/2018 del DFP.

Gli esiti dell’analisi di conformità della Relazione sono riportati nelle sottostanti tabelle (*Tabella 1 di conformità al decreto e Tabella 2 di conformità alle Linee Guida*) contenenti le evidenze riscontrate, le eventuali inadempienze verso la normativa vigente e i conseguenti interventi correttivi da mettere in atto.

Tabella 1

| Riferimento normativo<br>(d.lgs. 150/2009)                                                                                                                                                                                                                                                                         | Evidenze dell’analisi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Esito                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| <b>Art. 6, co. 1</b><br><i>Le variazioni, verificatesi durante l’esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall’OIV ai fini della validazione di cui all’articolo 14, comma 4, lettera c.</i> | <p><b>L’argomento è trattato.</b></p> <p>Avuto riguardo a quanto previsto dal <b>d.lgs. 150/2009, art. 6, comma 1</b>, la Relazione riporta (<i>pag. 37</i>) che, durante l’esercizio, successivamente alla pubblicazione del PIAO, nelle schede di valutazione del personale dirigente è stata introdotta la nuova voce comportamentale sulla “<i>Capacità (del dirigente) di esercitare in maniera efficace la propria leadership</i>”, discendente dall’aggiornamento del SMVP intervenuto in corso d’anno e dalle indicazioni fornite sull’<i>item</i> in parola dal Ministro per la PA con direttiva del 28 novembre 2023. Nella Relazione si dà anche conto di <b>modifiche ad obiettivi operativi</b> riferiti a n. 3 dirigenti con incarico di livello non generale.</p> <p>Al riguardo, si evidenzia che tutte le variazioni di cui sopra sono state monitorate dall’OIV nel corso del monitoraggio intermedio sulla <i>performance</i> individuale dei dirigenti. Si precisa, quindi, che le modifiche agli obiettivi di <i>performance</i> hanno interessato <b>n. 4 dirigenti non generali</b>. In tre casi, in relazione di un obiettivo</p> | <p><b>Conforme</b></p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>comune, relativamente alla creazione di un <i>task</i> per rilevare in maniera automatica i tempi medi procedurali di competenza, per subentrare variabili non dipendenti dalla struttura di appartenenza; nell'ulteriore caso, per aggiornare la (<i>sola</i>) declaratoria dell'obiettivo all'attuazione della normativa ex d.lgs. n. 81/2008.</p> <p>Le suddette modifiche non hanno determinato conseguenze rispetto a quanto previsto in programmazione strategica e ai risultati finali comunque positivamente raggiunti.</p>                                                                                                                                                         |                 |
| <p><b>Art. 10, co. 1, lettera b)</b><br/> <i>La Relazione deve evidenziare "a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato".</i></p> | <p>La Relazione riporta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- i risultati organizzativi (<i>pag. 24 e segg.</i>) e individuali raggiunti (<i>pag. 35 e segg.</i>);</li> <li>- la rilevazione degli eventuali scostamenti (<i>pag. 37</i>);</li> <li>- il bilancio di genere realizzato, anche se lo specifico paragrafo non dà diffusa evidenza dei dati relativi agli impatti conseguiti (<i>paragrafo 6.1 e in apposito Allegato 5 al documento</i>).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                     | <b>Conforme</b> |
| <p><b>Art. 14, comma 4, lettera c)</b><br/> <i>La Relazione deve essere "redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali".</i></p>                                                                                                                                             | <p>La Relazione è redatta in forma chiara e di immediata comprensione. È auspicabile il ricorso a strumenti di <i>data visualization</i> in stile editoriale professionale (<i>cfr. successivi criteri n. 10 e 11</i>).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Conforme</b> |
| <p><b>Art. 14, comma 4 - bis e Art. 19 - bis</b><br/> <i>Occorre tener conto delle "valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o degli altri utenti finali"</i></p>                                                                                                                                                   | <p>Nella Relazione (<i>pag. 51 e segg.</i>) è indicato che:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la definizione dei servizi e dei relativi standard qualitativi del Dicastero è contenuta nella Carta dei Servizi del Ministero della Difesa, adottata da ultimo con D.M. 17 dicembre 2021. Nel 2025 la Difesa ha proseguito la rilevazione della <b>customer/citizen satisfaction</b> di una parte significativa dei servizi inclusi nel citato decreto;</li> <li>- <b>il completamento delle fasi II e III previste dal SMVP</b> conferma l'attenzione dell'A.D. allo sviluppo di un sistema orientato al grado di soddisfazione degli utenti e degli <i>stakeholder</i>.</li> </ul> | <b>Conforme</b> |

|                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| <b>Art. 15 , comma 2 , lettera b)</b><br><i>La Relazione sulla performance è definita dall'organo di indirizzo politico amministrativo di ciascuna amministrazione "in collaborazione con i vertici dell'amministrazione"</i> | <b>Il documento è stato approvato con Decreto del Sig. Ministro della Difesa (D.M. 22 giugno 2026)</b> ed individua i criteri comuni a cui le articolazioni di vertice dell'Amministrazione (costituenti la <i>Struttura organizzativa del Dicastero, in allegato 1 alla Relazione</i> ) si conformano per il conseguimento degli obiettivi di <i>performance</i> attesi ed esitati nella Relazione medesima. | <b>Conforme</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|

Tabella 2

| <b>Contenuti richiamati nelle Linee Guida n. 3/2018</b>             | <b>Evidenze dell'analisi</b>                                                                                                                                                                                                          | <b>Esito</b>    |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| <b><i>I principali risultati raggiunti</i></b>                      | Nella Relazione è <b>presente</b> una sezione denominata " <i>Principali risultati raggiunti</i> " (pag. 1 e segg.), i cui <b>contenuti sono conformi</b> a quanto indicato nelle Linee Guida.                                        | <b>Conforme</b> |
| <b><i>Analisi del contesto e delle risorse</i></b>                  | Nella Relazione è <b>presente</b> una sezione denominata " <i>Analisi del contesto e delle risorse</i> " (pag. 7 e segg.) i cui <b>contenuti sono conformi</b> a quanto indicato nelle Linee Guida.                                   | <b>Conforme</b> |
| <b><i>Obiettivi annuali</i></b>                                     | Nella Relazione è <b>presente</b> un paragrafo denominato " <i>Obiettivi e piani operativi annuali</i> " (pag. 32 e seg.), i cui <b>contenuti sono conformi</b> alle Linee Guida.                                                     | <b>Conforme</b> |
| <b><i>Obiettivi specifici (triennali)</i></b>                       | Nella Relazione è <b>presente</b> lo specifico paragrafo (pag. 28 e segg.), i cui <b>contenuti</b> sono conformi alle Linee Guida.                                                                                                    | <b>Conforme</b> |
| <b><i>Performance organizzativa complessiva</i></b>                 | Nella Relazione è <b>presente</b> una sezione denominata " <i>Misurazione e valutazione della performance</i> " (pag. 23 e segg.), i cui <b>contenuti sono conformi</b> alle Linee Guida.                                             | <b>Conforme</b> |
| <b><i>Misurazione e valutazione degli obiettivi individuali</i></b> | Nella Relazione è <b>presente</b> una sezione con tale denominazione (pag. 35 e segg.), i cui <b>contenuti sono conformi</b> a quanto indicato nelle Linee Guida.                                                                     | <b>Conforme</b> |
| <b><i>Il processo di misurazione e valutazione</i></b>              | Nella Relazione è <b>presente</b> una specifica sezione denominata " <i>Il processo di misurazione e valutazione della performance</i> " (pag. 17 e segg.), i cui <b>contenuti sono conformi</b> a quanto indicato nelle Linee Guida. | <b>Conforme</b> |

**La Relazione rispetta, in termini di contenuti, i requisiti previsti dalle disposizioni normative vigenti e dalle Linee Guida n. 3/2018 del Dipartimento della Funzione Pubblica. Pertanto, il criterio n. 9 risulta soddisfatto.**

### **3.10 Criterio n. 10: Sinteticità della Relazione (*lunghezza complessiva, utilizzo di schemi e tabelle, ecc.*)**

La Relazione si compone di:

- **7 sezioni**, per complessive **n. 55 pagine** (*nelle quali è stato fatto ricorso a rappresentazioni grafiche, schemi e tabelle, per favorire una maggiore leggibilità delle informazioni*);
- **6 allegati**, che riportano informazioni di dettaglio - *perlopiù di carattere tecnico/statistico* - riferite a tematiche trattate negli aspetti essenziali nel corpo della Relazione.

**La lunghezza della Relazione**, tenuto conto della complessità organizzativa del Dicastero e delle relazioni gerarchiche che lo caratterizzano, **appare sostanzialmente adeguata**, sebbene vi siano margini di miglioramento sulla sintesi espositiva.

**La Relazione è redatta con ampio ricorso a rappresentazioni grafiche e tabellari dei risultati, per favorire una più ampia leggibilità e fruibilità delle informazioni. Sebbene vi siano margini di miglioramento sulla sintesi espositiva, il criterio n. 10 risulta soddisfatto.**

### **3.11 Criterio n. 11: Chiarezza e comprensibilità della Relazione (*linguaggio, utilizzo di rappresentazioni grafiche, presenza dell'indice, ecc.*)**

Il testo della Relazione risulta chiaro, scorrevole e di facile comprensione, anche grazie alla presenza di **note esplicative**, relative ad aspetti poco noti o del tutto estranei (*ad es. termini tecnici, acronimi, ecc.*) ai non addetti ai lavori e/o ai cittadini, nonché agli altri *stakeholder* esterni.

Il linguaggio, nel complesso, è appropriato, comprensibile (*nonostante il carattere tecnico dei concetti espressi*) e sostanzialmente adeguato in relazione ai principali *stakeholder* (*interni ed esterni*) del Dicastero.

La Relazione fa ampio ricorso a grafici e tabelle per la rappresentazione dei risultati. Per il futuro, appare tuttavia auspicabile un maggiore utilizzo di strumenti di *data visualization*, a soluzioni di infografica editoriale professionale, nonché di *dashboard* interattive (*ove tecnicamente possibile*) e serie storiche, in grado di accrescere l'efficacia comunicativa e l'immediatezza interpretativa dei grafici, delle tabelle e dei prospetti di sintesi già opportunamente presenti nel documento. In particolare, risulterebbe utile valorizzare tali strumenti a supporto dell'analisi strategica e dei processi decisionali, favorendo la rappresentazione degli impatti e l'osservazione dell'evoluzione storica dei principali indicatori su un orizzonte temporale almeno quinquennale.

**La Relazione è stata redatta con un linguaggio chiaro e comprensibile, seppur con margini di miglioramento, anche per i non addetti ai lavori e, pertanto, il criterio n. 11 risulta soddisfatto con osservazioni.**

#### 4. Giudizio conclusivo

Nel complesso, e tenuto conto delle osservazioni formulate, il processo di validazione relativo all'anno 2025 evidenzia elementi che ne consentono una valutazione favorevole.

In particolare, dal processo di verifica degli elementi di informazione contenuti dalla Relazione sulla *performance* anno 2025 dell'Amministrazione Difesa emerge la sostanziale:

- **conformità** alle disposizioni normative vigenti e alle indicazioni contenute nelle Linee Guida n. 3/2018 del DFP;
- **corretta applicazione del processo di misurazione e valutazione** dei risultati relativi agli obiettivi di *performance organizzativa ed individuale del 2025*, in coerenza con indirizzi contenuti nel SMVP;
- **evoluzione** delle tematiche trattate, unitamente al diverso grado di approfondimento di molti aspetti già oggetto di esame nel 2024;
- il **sostanziale raggiungimento degli obiettivi** fissati in sede programmatica;
- il completamento delle fasi II e III del modello di **valutazione partecipativa** previsto dal SMVP.

Per tutte le attività sopra segnalate è importante che l'Amministrazione continui a progredire ulteriormente secondo la logica del miglioramento continuo.

Ciò posto, si segnala, come **ambito di miglioramento**, l'esigenza di:

- migliorare la **tempistica** relativa all'**adozione della Relazione sulla performance** (rif. art. 10, c. 1, let. b) del d.lgs. 150/2009);
- **sintetizzare** maggiormente i contenuti della Relazione allo scopo di migliorarne la fruizione;
- conferire **maggior significatività allo strumento della calibrazione**, realizzando - tra l'altro - gli incontri tra i soggetti valutatori in tutti i casi obbligatoriamente previsti dal SMVP (*per le valutazioni dei dirigenti*) ovvero laddove oggettivamente praticabili (*per le valutazioni dei non dirigenti*), **in una prospettiva di valorizzazione selettiva del merito (basata - ad esempio, per il personale dirigenziale - sulla capacità di leadership)** e andando ad alimentare discendenti percorsi di sviluppo professionale mirati per i valutati;
- definire specifiche metriche e *set* di indicatori, che possano rendere più efficace la rilevazione del **livello di fiducia** dei **cittadini** nei confronti delle **Forze armate**, coinvolgendo più istituti di ricerca, al fine di definire un solido **benchmark** di riferimento e, al contempo, un **valore di brand** da monitorare nel tempo;
- garantire un accesso immediato e diretto ai dati da consultare nella BDNCP, nell'ambito delle sottosezioni di AT "**Bandi di Gara e Contratti**", attraverso **link** che rinviino direttamente alle singole procedure;
- sostanziare affermazioni, talvolta di carattere generale, privi di **dati a supporto**.

Per il futuro, la valutazione degli impatti dovrebbe costituire una componente strutturale di ogni grande progetto. Nello specifico, per i progetti di investimento si suggerisce di destinare una limitata percentuale del budget alla valutazione degli impatti, sia nella fase *ex ante* sia in quella *ex post* ove possibile attraverso una struttura permanente interna alla Difesa con capacità multidisciplinari di *data analysis* che possa indirizzare i vertici nei correttivi da attuare, per agire sempre con il *focus* al valore generato per la collettività.

Inoltre, dall'analisi del documento emergono delle criticità, seppur **lievi**, inerenti alla necessità di:



- di implementare il **CRUSCOTTO DIREZIONALE DI VERTICE** mediante la progressiva integrazione dei sistemi informativi esistenti, ampliando le fonti informative a supporto della redazione della Relazione e valutando l'introduzione, nel rispetto delle disposizioni di sicurezza del Dicastero, di *software* di autoapprendimento e automazione cognitiva;
- avvalersi di strumenti di ***data visualization***, di infografica con stile editoriale professionale, *dashboard* interattive (*se tecnicamente possibili*) e serie storiche che consentano una più efficace rappresentazione degli impatti e della loro evoluzione su un arco temporale di almeno cinque anni;
- colmare, da parte dell'area della **"Giustizia Militare"**, il **gap in tema di attuazione della differenziazione delle valutazioni dei non dirigenti** riscontrato rispetto al restante personale della Difesa, utilizzando - allo scopo - tutti gli strumenti messi a disposizione dal SMVP (*tra cui la calibrazione*);
- **integrare** nella Relazione sulla *performance* l'illustrazione sintetica dei **risultati conseguiti dai dirigenti civili di I fascia** (rispetto agli obiettivi/*target* inseriti nel PIAO) con precipuo riguardo a quelli **funzionali a risultati di performance organizzativa/valore pubblico, attraverso l'uso di *dashboard*, serie storiche, infografiche e *data visualization***;
- prevedere nella stessa Relazione sulla *performance* una **reportistica a consuntivo**, di natura **quantitativo-qualitativa**, riguardante **l'investimento in formazione del personale civile**, con riferimento all'obiettivo formativo inerente alla quota di almeno **40 ore annue dirigente/dipendente positivamente certificate**, alla luce delle indicazioni contenute *in primis* nella Direttiva del Ministro per la PA del 14 gennaio 2025,

che si ritengono **non preclusive** della validazione ma comunque da rappresentare per poter essere corrette in occasione del successivo ciclo di gestione della *performance*.

Per quanto precede l'Ufficio di Supporto dell'OIV propone di **validare con osservazioni**, la **Relazione sulla *performance* dell'anno 2025 del Ministero della Difesa**, segnalando le criticità riscontrate nei termini indicati dall'articolo 14, comma 4, lettera b) del d.lgs. n. 150/2009.

## 5. Riepilogo degli esiti delle verifiche effettuate su ogni criterio di valutazione

| Criteri di validazione considerati<br>(Linee Guida n. 3/2018 del DFP)                                                                                                                                                                                      | Esito<br>(Soddisfatto/Soddisfatto con osservazioni/Non Soddisfatto) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <b><u>Criterio 1</u></b><br>Coerenza fra contenuti della Relazione e contenuti del Piano della <i>performance</i> (assorbito dal PIAO) relativo all'anno di riferimento                                                                                    | <b>Soddisfatto</b>                                                  |
| <b><u>Criterio 2</u></b><br>Coerenza fra la valutazione della <i>performance</i> organizzativa complessiva effettuata dall'OIV e le valutazioni degli obiettivi di <i>performance</i> organizzativa riportate dall'A.D. nella Relazione                    | <b>Soddisfatto</b>                                                  |
| <b><u>Criterio 3</u></b><br>Presenza nella Relazione dei risultati relativi a tutti gli obiettivi ( <i>sia di performance organizzativa che individuale</i> ) inseriti nel Piano                                                                           | <b>Soddisfatto con osservazioni</b>                                 |
| <b><u>Criterio 4</u></b><br>Verifica che nella misurazione e valutazione delle <i>performance</i> si sia tenuto conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza                                                                       | <b>Soddisfatto</b>                                                  |
| <b><u>Criterio 5</u></b><br>Verifica del corretto utilizzo del metodo di calcolo previsto per gli indicatori                                                                                                                                               | <b>Soddisfatto</b>                                                  |
| <b><u>Criterio 6</u></b><br>Affidabilità dei dati utilizzati per la compilazione della relazione ( <i>con preferenza per fonti esterne certificate o fonti interne non autodichiarate, prime tra tutte il controllo di gestione</i> )                      | <b>Soddisfatto con osservazioni</b>                                 |
| <b><u>Criterio 7</u></b><br>Effettiva evidenziazione, per tutti gli obiettivi e rispettivi indicatori, degli eventuali scostamenti riscontrati fra risultati programmati e risultati effettivamente conseguiti, con indicazione della relativa motivazione | <b>Soddisfatto</b>                                                  |
| <b><u>Criterio 8</u></b><br>Adeguatezza del processo di misurazione e valutazione dei risultati descritto nella Relazione anche con riferimento agli obiettivi non inseriti nel Piano                                                                      | <b>Soddisfatto</b>                                                  |
| <b><u>Criterio 9</u></b><br>Conformità della Relazione alle disposizioni normative vigenti e alle linee guida del DFP                                                                                                                                      | <b>Soddisfatto</b>                                                  |
| <b><u>Criterio 10</u></b><br>Sinteticità della Relazione ( <i>lunghezza complessiva, utilizzo di schemi e tabelle, ecc.</i> )                                                                                                                              | <b>Soddisfatto</b>                                                  |
| <b><u>Criterio 11</u></b><br>Chiarezza e comprensibilità della Relazione ( <i>linguaggio, utilizzo di rappresentazioni grafiche, presenza indice, pochi rinvii ad altri documenti o a riferimenti normativi, ecc.</i> )                                    | <b>Soddisfatto con osservazioni</b>                                 |

[oiv@difesa.it](mailto:oiv@difesa.it)

[oiv@postacert.difesa.it](mailto:oiv@postacert.difesa.it)