



# *Ministero della Difesa*

**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

**Relazione sul funzionamento  
complessivo del sistema di  
valutazione, trasparenza e  
integrità dei controlli interni**

**- Anno di riferimento 2014 -**

## **Presentazione e indice**

La presente relazione fornisce un quadro consuntivo sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, ai sensi dell'articolo 14, comma 4, lettera a) del decreto legislativo n. 150/2009 (di seguito decreto). E' stata redatta sulla base delle "Linee guida relative agli adempimenti di monitoraggio degli OIV" e della Delibera n. 23/2013 della CiVIT (ora A.N.AC.) concernente "Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni".

Per gli Enti vigilati dalla Difesa, atteso il loro progressivo allineamento metodologico in materia di controlli interni con l'Amministrazione vigilante, è stato predisposto, per ragioni di praticità e facilità di lettura, in questa stessa Relazione, un apposito paragrafo ad essi dedicato.

In merito a tale ultimo aspetto, in ragione di modifiche dell'assetto organizzativo intervenute nei confronti di alcuni Enti vigilati e allo scopo di una più puntuale definizione delle modalità e procedure per l'esercizio dell'attività di valutazione e controllo, si evidenzia che in ragione del D.M. (Difesa) 9 settembre 2013, l'OIV Difesa è chiamato ad esercitare:

- su AID e LNI (articolo 1, comma 2, del DM 9 settembre 2013) le attività di cui:
  - all'articolo 14, comma 4, lettera c) - per il solo ambito di conformità alle delibere dell'A.N.AC. -, lettera f) e lettera g) del decreto;
  - all'articolo 6, del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286.
- su Difesa Servizi S.p.a. (non soggetta agli obblighi previsti dal decreto) la sola attività di cui all'articolo 6, del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, avuto conto che il controllo dei bilanci preventivo e consuntivo nonché il controllo continuativo sulle

attività tecnico-amministrative è affidato al Segretariato generale della difesa/DNA (articolo 2 del DM 9 settembre 2013).

Per la concreta attuazione del richiamato D.M. 9 settembre 2013, sono state definite, con AID e LNI, procedure e modalità operative condivise volte a monitorare il loro ciclo di gestione della *performance*. Tuttavia, mentre l'AID ha proseguito nel solco del percorso tracciato già nel 2013, la LNI ha "unilateralmente" ritenuto di non essere più soggetta a tutti gli adempimenti connessi al "ciclo di gestione della *performance*" di cui all'articolo 4 del decreto per effetto del disposto dell'articolo 2, comma 2-bis<sup>1</sup>, della legge 30 ottobre 2013, n. 125. Ciò, nonostante l'Ufficio Legislativo del Ministero della difesa, espressamente interpellato dall'OIV sulla specifica questione, abbia confermato che "*il comma 2-bis dell'articolo 2, del decreto legge n. 101/2013, non ha modificato il quadro normativo di riferimento relativo alle attribuzioni in materia di "ciclo di gestione della performance e di controllo strategico dell'OIV sulla LNF".*" In relazione a quanto precede, la sola AID ha fornito il contributo alla presente Relazione (secondo l'allegato 1 della citata Delibera CiVIT n. 23/2013), come sintetizzato nel già citato paragrafo dedicato.

Infine, in ragione della rilevanza della tematica e delle significative connessioni ed integrazioni con il ciclo della *performance*, uno specifico paragrafo è dedicato alle ulteriori iniziative ed attività intraprese dal Dicastero nell'anno 2014, in materia di prevenzione della corruzione, in ottemperanza alle disposizioni recate dalla legge n. 190/2012.

La relazione, è articolata come di seguito indicato:

- A. *Performance* organizzativa;
- B. *Performance* individuale;
- C. Processo di attuazione del ciclo della *performance*;

---

<sup>1</sup> Disposizione introdotta in sede di conversione del decreto legge 31 agosto 2013, n. 101 recante "Disposizioni urgenti per il perseguimento di obiettivi di razionalizzazione nelle pubbliche amministrazioni".

- D. Infrastruttura di supporto: sistemi informativi e informatici;
- E. Sistemi informativi a supporto dell'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e rispetto degli obblighi di pubblicazione;
- F. Definizione e gestione degli *standard* di qualità;
- G. Utilizzo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione;
- H. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV;
- I. Impostazione sistematica per la prevenzione della corruzione;
- L. Enti vigilati dalla Difesa sottoposti al controllo strategico dell'OIV.

### **A. Performance organizzativa**

Il presente paragrafo fornisce una valutazione complessiva sull'intero processo relativo alla *performance* organizzativa con riferimento alla fase di definizione degli obiettivi, alla misurazione in corso d'anno e alla valutazione finale dei risultati.

Appare opportuno evidenziare che il Ministero della difesa, sin dal 2008, adotta un sistema integrato di programmazione economico-finanziaria e strategica che si traduce nell'attribuzione alla filiera degli obiettivi dell'intero stanziamento della legge di bilancio già a partire dalla Nota integrativa allo stato di previsione della spesa (fase a DLB ed LB) per poi trovare definitivo consolidamento nel Piano della *performance* del triennio di riferimento.

In termini di programmazione, la definizione e declinazione degli obiettivi da perseguire e la determinazione della gravitazione delle risorse finanziarie sono stabilite dal Vertice militare, che per tale attività assume a riferimento le linee guida strategiche indicate dal Vertice politico del Dicastero attraverso l'"Atto d'indirizzo"<sup>2</sup>.

I conseguenti processi, finalizzati alla definizione dell'intera filiera strategica, vedono il coinvolgimento degli attori istituzionali che, di concerto con lo Stato maggiore della difesa e con l'OIV, sviluppano l'albero della *performance*, che esprime il *cascading* degli obiettivi.

---

<sup>2</sup> L'atto di indirizzo, che costituisce l'impulso del procedimento di programmazione strategica, indica, tra l'altro, le "priorità politiche" dell'amministrazione dalle quali discendono le "filieri strategiche".

Gli indicatori associati agli obiettivi si caratterizzano per i requisiti di “misurabilità in termini chiari e precisi” e “correlazione alla quantità e qualità delle risorse disponibili” chiaramente sintetizzati nella definizione dei valori *target*. In progressione crescente, gli indicatori degli obiettivi sono derivati per aggregazione degli indicatori del controllo di gestione. Questa impostazione assicura attendibilità e analiticità dei risultati profferiti dagli indicatori stessi.

Anche per l'Esercizio Finanziario (E.F.) 2014, ad esempio, l'indicatore multidimensionale della “Prontezza operativa” che misura la principale missione istituzionale delle Forze Armate, e quindi del Dicastero, non solo valorizza la media ponderata dei diversi parametri che compongono l'indicatore, ma espone una misura di sintesi che è rappresentativa anche della struttura territoriale del Dicastero.

In tal modo i dati di sintesi, resi pubblici, sono assolutamente coerenti con gli stessi dati dettagliati e analitici usati dal Dicastero per l'attività interna di *benchmarking* e per le valutazioni comparative di efficacia ed efficienza delle singole Unità Organizzative Elementari, dati che per la loro evidente sensibilità non possono essere divulgati.

L'integrazione tra il ciclo della *performance*-controllo strategico ed il controllo di gestione è sempre più estesa: nell'E.F. 2012 è iniziata con gli indicatori standardizzati di “Prontezza operativa” e di “Volume di formazione”; è proseguita nel 2013 con gli indicatori di “*performance* dell'attività contrattuale centrale”, sia dell'area Tecnico/Amministrativa (T/A), sia di quella Tecnico/Operativa (T/O); nell'E.F. 2014 sono stati introdotti indicatori di diverse attività di Supporto Logistico allo Strumento militare (supporto manutentivo dei mezzi, gestione delle scorte e dotazioni, supporto sanitario, supporto infrastrutturale, ecc.), che quindi rilevano le *performance* delle corrispondenti Unità organizzative territoriali. In tal modo è stata misurata complessivamente la *performance* organizzativa su un volume di personale di 151.968 unità.

Sempre in un'ottica di integrazione e con riferimento al requisito metodologico della correlazione tra obiettivi individuati e quantità/qualità delle risorse disponibili, il bilanciamento tra

missioni del Dicastero e vincoli finanziari si riflette nella declinazione delle attività gestionali (filiera strategica) con i volumi di risorse finanziarie necessarie per la loro realizzazione (formazione del bilancio), che, come detto, ha piena espressione nelle Note Integrative.

Attesa la totale corrispondenza tra obiettivi/indicatori di primo livello nel ciclo della *performance* organizzativa e nelle Note Integrative, si evidenziano due aspetti particolarmente significativi:

- l'esplicitazione dei valori *target* degli indicatori per i tre E.F. del ciclo di programmazione (stante la valenza triennale delle Note Integrative);
- la correlazione tra risorse assegnate e obiettivi correlati, che si riflette nella possibilità di rimodulare i *target*, E.F. durante, in caso di variazioni del volume di risorse oltre il 10% in valore assoluto calcolato a livello di obiettivo strategico.

Nelle Note Integrative, inoltre, gli indicatori degli obiettivi di I livello sono corredati di descrizioni che li rendono più comprensibili anche a persone esterne al Dicastero<sup>3</sup>, mentre le schede anagrafiche, conformi alla Delibera CiVIT n. 89/2010 ed elaborate per tutti gli indicatori del Piano della *performance*, completano le descrizioni, necessariamente sintetiche, presenti nel Piano stesso<sup>4</sup>. Completano il quadro del sistema di gestione della *performance* organizzativa taluni aspetti metodologici, sviluppati nel corso del 2013, che hanno trovato compiuta attuazione nel Piano della *performance* 2014.

Ci si riferisce in particolare a:

- elaborazione, nell'ambito della Priorità Politica "Razionalizzazione organizzativa e miglioramento dei processi", di uno specifico

---

<sup>3</sup> Ulteriori descrizioni degli indicatori a livello di "programmi di spesa", sostanzialmente coincidenti con gli Obiettivi di I livello sono disponibili nel "Rapporto sulla spesa delle Amministrazioni centrali dello Stato 2012" del MEF/RGS-[http://www.rgs.mef.gov.it/VERSIONE-I/Pubblicazioni/Analisi\\_e\\_valutazione\\_della\\_Spesa/Indicatori-dei-programmi/index.html](http://www.rgs.mef.gov.it/VERSIONE-I/Pubblicazioni/Analisi_e_valutazione_della_Spesa/Indicatori-dei-programmi/index.html).

<sup>4</sup> A partire dall'E.F. 2012, tutti gli indicatori presenti nella filiera strategica sono dotati di "scheda anagrafica" e di scheda "test della fattibilità informativa dell'indicatore" (Delibera CiVIT n. 89/2010 - dimensione *compliance*).

Obiettivo Strategico “Assicurare l'attuazione degli adempimenti in tema di pari opportunità/benessere organizzativo, di qualità dei servizi, di trasparenza ed integrità e di prevenzione della corruzione”, che sintetizza lo stato di programmazione, gestione e rendicontazione delle attività in parola, anche valorizzando i distinti contributi delle articolazioni organizzative referenti;

- quantificazione delle risorse umane associate a tutti gli obiettivi strategici; tale valorizzazione è particolarmente significativa per quegli obiettivi, consistenti essenzialmente in attività di elaborazione organizzativa e di *policy*, ai quali non sono associate risorse “finanziarie”<sup>5</sup>.

In prosecuzione delle attività avviate nel corso di precedenti E.F. e nell’ottica di migliorare l’integrazione del Controllo di gestione con gli altri sistemi di misurazione, valutazione e controllo interno, la Difesa ha provveduto ad una ulteriore revisione/aggiornamento del Piano dei Servizi.

## **B. Performance individuale**

Il 16 aprile 2014 è stato approvato un nuovo sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale civile dirigente attualizzato al decreto legge n. 95/2012, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 135/2012 e alle più recenti normative in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza.

Il sistema – riferito al solo personale civile dirigente - sostituisce quello emanato nel 2010 che comprendeva però anche le previsioni per la misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale civile non dirigente (la cui attuazione, tuttavia, è allo stato differita per effetto di una direttiva dell’Autorità politica *pro tempore*)<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Non sono associate per non renderne inutilmente oneroso il monitoraggio, in quanto non vi sono Unità Organizzative (U.O.) esclusivamente dedicate a tali obiettivi. Le risorse sono interamente allocate al “servizio” (o “programma operativo” secondo il Piano della *performance*) prevalente per le stesse U.O..

<sup>6</sup> Comunicazione del Gabinetto Difesa nr. APC/500565 in data 16 febbraio 2012, a firma del Sottosegretario delegato Dr. Gianluigi Magri.

A tale ultimo riguardo, sono state intraprese e sono ancora in corso le predisposizioni per la definizione di un sistema di misurazione e valutazione che, alla data di redazione della presente relazione, non è ancora stato approvato e reso effettivo.

Ciò, va constatato, con almeno un biennio di ritardo rispetto alla data di entrata in vigore della già citata legge n. 135/2012 ed a tre anni di distanza dalla sospensione del sistema approvato nel 2010 che vedeva nel 2011 l'anno iniziale per la sua applicazione.

E' ipotizzabile, pertanto, che non solo nel corso del 2014 non si è proceduto alla misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale civile non dirigente - diversamente anche dalle disposizioni impartite dall'Autorità politica con l'Atto di indirizzo ministeriale<sup>7</sup> - ma, considerato il tempo occorrente per l'adozione del "nuovo" sistema e l'impossibilità tecnica di attribuire obiettivi "retrodatati", anche nel 2015 non si provvederà all'attività in argomento.

Per quanto attiene alle modalità con le quali è avvenuta per l'E.F. 2014 l'assegnazione degli obiettivi individuali ai dirigenti civili - di livello generale e non - si rileva che le procedure di programmazione dei medesimi e dei relativi indicatori di misurazione (conclusasi coerentemente con i tempi del ciclo programmatico e di bilancio a dicembre 2013 per poi confluire nel Piano della *performance* 2014-2016 emanato il 29 gennaio 2014) sono state attivate avendo a riferimento la direttiva del 23 dicembre 2010. Successivamente, con l'entrata in vigore delle disposizioni recate dal sistema del 16 aprile 2014, il processo si è sviluppato (verifica/revisione degli obiettivi e degli indicatori, verifica intermedia e finale) in conformità alle previsioni in quest'ultimo contenute. In generale, gli obiettivi specifici sono risultati coerenti e aderenti rispetto:

- agli obiettivi generali connessi all'incarico, dedotti dal corrispondente decreto di conferimento dello stesso;

---

<sup>7</sup> Atto di indirizzo per l'avvio del ciclo integrato di programmazione della *performance* e di formazione del bilancio di previsione per l'E.F. e la programmazione pluriennale 2015-2016.

- ai provvedimenti ordinativi della struttura organizzativa, cui ciascun dirigente è preposto;
- alle disposizioni di natura organizzativa/funzionale adottati, anche successivamente, dall'Amministrazione Difesa (A.D.).

Il procedimento di valutazione dei dirigenti di I e II fascia, non si è ancora concluso. Un giudizio di merito sulla specifica tematica sarà espresso allorquando si renderanno disponibili i relativi dati.

Per completezza, a mente del disposto di cui all'articolo 14, comma 5, del decreto, per l'E.F. 2014 l'OIV - sulla base dell'apposito modello revisionato e approvato dalla CiVIT/A.N.AC. il 29 maggio 2013 - ha effettuato l'indagine sul personale civile dipendente dal Ministero della difesa volta a rilevare il livello di benessere organizzativo, il grado di condivisione del sistema di misurazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico.

La realizzazione di tali indagini sul personale permette alle amministrazioni di valorizzare il ruolo del lavoratore come persona, consentendo di rilevare gli atteggiamenti e le percezioni, ossia gli aspetti della sfera emozionale, relativamente ad importanti temi quali le condizioni di lavoro, le discriminazioni, le relazioni interpersonali, il livello di equità, la trasparenza e la circolazione delle informazioni, il senso di appartenenza alla propria amministrazione, il sistema di programmazione e valutazione delle *performance*, il rapporto con il proprio superiore diretto.

L'applicativo informatico utilizzato (denominato QAMM = questionario amministrazione) è stato ingegnerizzato e realizzato, per la parte strutturale e organizzativa, con risorse e competenze totalmente interne all'OIV, mentre per il settore prettamente *web oriented* di comunicazione con l'esterno ci si è avvalsi dell'assistenza di una società specializzata nel settore.

Quale ulteriore sviluppo della specifica attività, ai fini della rendicontazione dei risultati (cfr. citato modello CiVIT/A.N.AC.) l'OIV ha provveduto a:

- pubblicare, in via transitoria, i risultati nel sito internet istituzionale nella sezione “Amministrazione trasparente – Benessere organizzativo”;
- estendere gli esiti dell’indagine alle articolazioni dell’Amministrazione interessate, ai fini del loro inserimento nella Relazione sulla *performance* riferita all’E.F. 2014 (come previsto dalla Delibera CiVIT n. 5/2012) che dovrà pervenire all’OIV stesso entro il prossimo 30 giugno, per la prescritta validazione.

### **C. Processo di attuazione del ciclo della *performance***

Il processo di funzionamento del Sistema di valutazione si è mostrato adeguato in tutte le sue fasi, anche grazie all’articolato intervento dei molteplici Elementi di Organizzazione coinvolti, secondo le precipue competenze, attribuzioni e responsabilità.

In particolare:

- il Vertice politico (avvalendosi degli Uffici di diretta collaborazione) ha definito la *vision* organizzativa, le strategie e le Priorità Politiche e, a valle del processo di programmazione, attribuito le risorse finanziarie per la gestione amministrativa e la realizzazione degli obiettivi programmati;
- il Vertice militare (Capo di SMD avvalendosi dello Stato maggiore della difesa e delle altre articolazioni di Vertice) ha contribuito a: definire il contesto nel quale il Dicastero è chiamato ad operare e gli obiettivi che materializzano il cosiddetto “albero della *performance*”; predisporre le schede anagrafiche degli indicatori per la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi; garantire – in stretta collaborazione con l’OIV – il raccordo tra controllo di gestione e controllo strategico;
- i Dirigenti del Dicastero (militari e civili) in posizione di “valutatori” hanno contribuito alla definizione e assegnazione degli obiettivi e dei relativi indicatori di misurazione dei Dirigenti civili della Difesa;
- l’OIV ha verificato la coerenza degli obiettivi elaborati con le Priorità Politiche dettate dal Sig. Ministro;

– la Struttura Tecnica Permanente (STP) dell'OIV ha definito le modalità di verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi attraverso le attività di monitoraggio.

Relativamente alla Struttura Tecnica Permanente si conferma l'adeguatezza ed efficacia delle vigenti norme ordinarie<sup>8</sup>, anche ai fini dell'indipendenza di operato dell'OIV. Inoltre, all'interno della STP risiedono adeguate capacità e competenze per garantire compiuto sostegno alle attività dell'Organismo<sup>9</sup> tese a promuovere, all'interno del Dicastero, il pieno accoglimento dei principi enunciati nel decreto e l'aderenza alle delibere dell'A.N.AC. ed alle Circolari del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Alla Struttura, anche per il ruolo propositivo finora svolto quale promotore e artefice dello sviluppo del Sistema, è riconosciuto un elevato grado di autorevolezza nel Dicastero, reso evidente dal totale coinvolgimento nella definizione degli elementi che confluiscono nel "Piano della *Performance*".

L'attuale bilanciamento di competenze professionali nella STP include, oltre a quelle di natura amministrativa e giuridica, anche quelle operative ed informatiche. Tale composizione ha consentito di sviluppare, dal punto di vista concettuale, e realizzare, dal punto di vista informatico, gli strumenti che il Dicastero impiega per la gestione del ciclo della *performance*.

---

<sup>8</sup> Decreto del Presidente della Repubblica 11 marzo 2011, n. 65 concernente "Regolamento recante riorganizzazione degli uffici di diretta collaborazione del Ministro della difesa e disciplina dell'Organismo indipendente di valutazione della *performance*, a norma dell'articolo 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150" che ha introdotto modifiche al Testo Unico delle disposizioni regolamentari in materia di ordinamento militare di cui al D.P.R. 15 marzo 2010, n.90. In particolare, l'art 21 così come novellato prevede:

- al comma 6, l'istituzione dell'Ufficio di supporto e la sua articolazione in due Reparti e tre Sezioni, di cui una dedicata al supporto informatico. La disciplina dell'organizzazione interna dell'Ufficio è devoluta ad apposita determinazione del Presidente dell'OIV;
- al comma 7 la nomina del Responsabile dell'Ufficio di supporto con decreto del Ministro della difesa su designazione del Presidente dell'OIV;
- al comma 8, l'assegnazione all'Ufficio di supporto di un contingente di personale non superiore a 14 unità.

<sup>9</sup> Nel corso del 2014 è stata mantenuta la configurazione monocratica dell'Organismo (tale dal 30 aprile 2013).

## **D. Infrastruttura di supporto: sistemi informativi e informatici**

In relazione all'evoluzione normativa riguardante i controlli interni e la misurazione della *performance* organizzativa, il Dicastero si è dotato, nel tempo, di diversi applicativi informatici, tra i quali:

(1) sistemi gestionali asserviti al **controllo di gestione** (SIV1, SIV2<sup>10</sup>) e al **controllo strategico** (SPS, PIBOs Programmazione strategica, PIBOs Monitoraggio strategico, PIBOs Budget, PIBOs Nota integrativa al Rendiconto<sup>11</sup>) in grado di soddisfare le varie peculiari esigenze.

Nell'ambito dei suddetti sistemi gestionali, il SIV1 rileva i movimenti programmatico-finanziari relativi al flusso discendente per la spesa accentrata e decentrata in contabilità ordinaria e decentrata in contabilità speciale.

Tale sistema garantisce sincronismo, coerenza e conformità tra la programmazione/controllo strategico e la programmazione/gestione finanziaria attraverso l'inserimento dei

---

<sup>10</sup> Il Sistema Informativo di Vertice – 1<sup>a</sup> fase (SIV1) è una procedura informatica per il controllo della spesa degli Enti centrali atta a formalizzare e gestire il bilancio della Difesa. Il Sistema Informativo di Vertice – 2<sup>a</sup> fase (SIV2) è una procedura informatica per il supporto della contabilità economico-analitica, del controllo di gestione e del controllo della spesa finanziaria.

<sup>11</sup> Il Sistema di programmazione della spesa (SPS) consente agli Organi Programmatori della Difesa, ai vari livelli di responsabilità e secondo i vincoli definiti dallo Stato maggiore della difesa, di “governare e sviluppare”, in tutte le sue fasi, l'intero processo di programmazione dello stato di previsione della spesa. A processo ultimato è in grado di riversare automaticamente i dati in esso contenuti sul modulo “programmazione” dell'applicativo PIBOs. Il Processo integrato bilancio obiettivi strategici (PIBOs) - programmazione strategica - consente di sviluppare, in relazione alle Priorità Politiche definite dal Sig. Ministro, il discendente piano degli obiettivi (albero della *performance*) ed indicatori, in forma integrata con l'applicativo SPS. Il PIBOs - monitoraggio strategico - consente di aggiornare, rilevare e rappresentare le variazioni afferenti gli “elementi di monitoraggio” della filiera degli obiettivi, ovvero indicatori, risorse finanziarie (stanziato, stanziato aggiornato, impegnato) associate ad ogni singolo Programma Operativo (PO). Il PIBOs *Budget*: consente, sulla base dei dati di *budget* forniti alla RGS dai Centri di costo della Difesa, di correlare tali dati con le strutture deputate alla realizzazione di ciascun programma operativo, ciò sia in fase di formazione del *budget* sia di rilevazione. Il PIBOs - Nota integrativa al Rendiconto consente, sulla base dei dati di consuntivo ricevuti, tramite flusso, dalla RGS, di correlare tali dati con ciascun PO, permettendo una valutazione dei risultati conseguiti alla luce delle risorse finanziarie complessivamente allocate nell'EF sugli stessi.

codici della filiera degli obiettivi sui singoli provvedimenti<sup>12</sup> utilizzati per assegnare i finanziamenti agli Enti preposti al loro impiego amministrativo; ciò consente l'associazione delle poste finanziarie ai pertinenti obiettivi di riferimento e la loro tracciabilità fino al perfezionamento dell'impegno di spesa.

Il SIV2 supporta il Controllo di Gestione (CdG) accentrato del Dicastero, contestualmente alla Contabilità Economica Analitica, come regolata dal vigente "Manuale dei Principi e delle Regole Contabili" del MEF. La struttura logica è organizzata per:

- Unità Organizzative (responsabilità - struttura ordinativa)<sup>13</sup>;
- costi sostenuti (natura dei costi - Piano dei Conti);
- finalità perseguite (scopo dell'attività - Piano dei Servizi).

In tal modo il CdG, quale strumento di controllo direzionale, si integra perfettamente nel processo iterativo di programmazione economico-finanziaria e del bilancio del Dicastero.

Infatti, come già evidenziato, le metriche e gli indicatori sviluppati nell'ambito del CdG sono stati progressivamente inglobati nella struttura degli indicatori della Programmazione Strategica per obiettivi<sup>14</sup>, alimentando sempre più estesamente di anno in anno gli indicatori associati alle Note Integrative.

Questo orientamento rende omogenee e confrontabili le rilevazioni del monitoraggio strategico e concorre alla semplificazione ed attendibilità dell'impianto generale di misurazione della *performance*.

Inoltre, le misure quantitative e qualitative dell'*output* prodotto, assicurata dagli indicatori del CdG, sono funzionali all'analisi dei risultati conseguiti dalle Unità Organizzative (periferiche e centrali) e, quindi, in fase di consuntivazione, alla valorizzazione delle esperienze maturate con la conseguente rilevazione delle criticità e dei punti di forza della filiera programmatica.

---

<sup>12</sup> In ambito Difesa, definiti come modelli "B" o "C".

<sup>13</sup> La struttura per responsabilità è correlata alla struttura gerarchica (centrale e periferica) della Difesa.

<sup>14</sup> Cfr. precedente paragrafo A "Performance organizzativa".

Il *feedback* garantito dagli indicatori del CdG appare pertanto l'*incipit* del processo di revisione di quanto pianificato con il ciclo di programmazione economico-finanziaria successivo.

Pertanto, il CdG supporta l'orientamento strategico e le conseguenti scelte operative secondo un processo "circolare" ed "iterativo".

Nel 2014, la Difesa ha attuato una profonda revisione del Piano dei Servizi, finalizzata a migliorare l'integrazione del CdG con gli altri sistemi di misurazione, valutazione e controllo interno. Conseguentemente, il vigente Piano dei Servizi è:

- pienamente coerente con gli sviluppi della struttura del bilancio (attività dei NAVS e individuazione delle "azioni", di cui rispettivamente agli articoli 39 e 40 della legge n. 196/2009);
- allineato con le "attività" della Relazione al Conto Annuale (di cui al Titolo V del decreto legislativo n. 165/2001).

In linea con la suaccennata razionalizzazione è stata completata nel 2014 (anche informaticamente) e recepita nel Piano della *performance* 2015-2017, la revisione della struttura del bilancio finanziario e quella della programmazione strategica in modo da:

- ottenere la corrispondenza univoca di ciascun programma di spesa con un solo Centro di Responsabilità;
- aggiornare l'albero della *performance* in modo che ciascun Obiettivo di I livello (c/d Obiettivi Strategici - OBS) sia alimentato da un solo programma di spesa del bilancio finanziario.

In questa sede appare opportuno evidenziare che già a partire da ottobre 2012 - ed in diverse altre occasioni - l'OIV ha manifestato allo SMD i "limiti di sostenibilità" del sistema interconnesso PIBOs/SPS. Ciò, in quanto i citati applicativi - progettati nel 2007 con risorse *in house* quali strumenti transitori nelle more di una più completa funzionalità del SIV2 - non sono più in grado di recepire le ulteriori modifiche/integrazioni che si rendono necessarie a seguito della intervenuta evoluzione normativa.

In particolare, in occasione di un recente incontro con lo SMD, l'OIV ha nuovamente evidenziato sia le carenze e le criticità tecnico-informatiche che il PIBOs già da tempo denota (la "saturazione" del sistema dovuta fondamentalmente al continuo aggiornamento/evoluzione dell'applicativo; la scarsa automatizzazione delle relazioni e dei processi, derivante dalle innumerevoli modifiche apportate al sistema nel tempo) sia la ineludibile necessità di "riprogettare" i processi, operando una profonda revisione dei procedimenti informatici che non risultano più adeguati alle necessità operative (quelle, ad esempio, dettate dalla Circolare GAB 2013<sup>15</sup>) oltre che la necessità di disporre della unitarietà delle risorse informatiche e della completezza dei dati, evitando la ridondanza delle informazioni.

Alla luce delle sintetiche considerazioni esposte è stato concordato che:

- l'OIV continuerà ad assicurare il funzionamento dei sistemi PIBOs ed SPS per un ulteriore ciclo integrato di programmazione strategica ed economico-finanziaria ai fini:
  - della consuntivazione degli E.F. 2014 (aprile 2015) e 2015 (maggio 2016). La rendicontazione dell'E.F. 2014 si è appena conclusa secondo le modalità ed il calendario degli adempimenti contenuto nella Circolare n. 12 del 9 marzo 2015 del MEF-RGS;
  - della gestione del piano degli obiettivi per l'E.F. 2015 come recepito nel Piano della *performance* per il triennio 2015-2017 approvato dal Sig. Ministro il 30 gennaio 2015;
  - dell'elaborazione del piano degli obiettivi che dovrà confluire nella Nota Integrativa allo stato di previsione della spesa nelle fasi a DLB ed LB per l'E.F. 2016 (rispettivamente ottobre e dicembre 2015) e nel Piano della *performance* 2016-2018 (gennaio 2016);

---

<sup>15</sup> Procedure interne di formazione del bilancio della Difesa e suo esercizio, approvata in via definitiva dal Sig. Ministro il 12 marzo 2014.

- lo SMD dovrà proseguire e completare lo sviluppo del “nuovo” applicativo per la programmazione ed il monitoraggio strategico, con il quale predisporrà la programmazione strategica del triennio 2017-2019 (in linea con la tempistica del ciclo di programmazione e, comunque, entro settembre 2016);

(2) sistema di **rilevazione dei dati del contenzioso** (denominato “*Disputes*”). Un’ulteriore attività di rilievo condotta dall’OIV nell’anno 2014, al fine di dare esecuzione ad uno specifico mandato ricevuto dal Sig. Ministro per lo svolgimento di un’analisi di dettaglio del contenzioso in ambito Ministero della difesa, ha riguardato la progettazione e realizzazione, con risorse interamente *in house*, del citato sistema informativo con duplice valenza:

- da una parte, quale strumento operativo di monitoraggio ed analisi asservito all’esigenza in argomento;
- dall’altra, quale valido ausilio e supporto per le Unità di Organizzazione (UdO) preposte alla gestione e trattazione dei casi di contenzioso.

Ciò, avuto conto che alcune UdO hanno rappresentato concrete difficoltà organizzative nel corrispondere alle esigenze istruttorie a causa, principalmente, dell’assenza di idonei strumenti informatici/banche dati dai quali reperire le informazioni richieste. L’applicativo è stato sviluppato seguendo il disegno logico del *data warehouse* (DWH), ossia di una piattaforma informatica integrata finalizzata a convogliare i dati di un determinato settore di attività (nel caso di specie quelli del contenzioso) in un grande “magazzino centrale”, nel quale i flussi di informazione sono archiviati in modo da consentirne la gestione ed il tempestivo utilizzo a generale vantaggio sia degli operatori del settore, sia per la produzione ai vari livelli ordinativi di analisi multidimensionali e relazioni utili ai fini decisionali (*steering control*).

Per quanto concerne le modalità operative/esecutive, il termine ultimo fissato per l'inserimento dei dati nel citato applicativo è il 31 marzo 2016. Dopo tale data, sarà possibile procedere all'analisi dei dati/informazioni pervenute;

- (3) sistema di **rilevazione delle missioni estere** (denominato "RI.MI.E."). Nello specifico, l'annuale attività di monitoraggio delle missioni per l'invio temporaneo di personale all'estero per attività non direttamente afferenti ad operazioni militari di pace, che nel 2014 è stata condotta con riferimento agli E.F. 2012 e 2013, ha interessato complessivamente 17 articolazioni del Dicastero.

Le informazioni rese direttamente dalle Unità di rilevazione, ovvero per il tramite degli Enti/Uffici preposti alla liquidazione e pagamento dei certificati di viaggio, sono state processate con l'ausilio del citato applicativo realizzato, con risorse interamente *in house*, dall'OIV Difesa;

- (4) sistema di rilevazione delle informazioni e dei dati provenienti da tutte le articolazioni della Difesa circa il ricorso ed utilizzo di **tipologie di lavoro flessibile e/o contratti atipici**. E' proseguita, anche nell'anno 2014, l'attività dell'OIV di raccolta, in formato elettronico delle citate informazioni, in attuazione della specifica previsione normativa di cui all'articolo 36, comma 3, del decreto legislativo n.165 del 2001.

#### **E. Sistemi informativi a supporto dell'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e rispetto degli obblighi di pubblicazione**

Si riportano, di seguito, i principali elementi di novità intervenuti in materia nel corso dell'anno 2014:

- (1) è proseguita l'attività di graduale implementazione dei sistemi informativi ed informatici per l'archiviazione, la pubblicazione e la trasmissione dei dati, sebbene, spesso, si sia reso necessario attingere ad archivi cartacei, in coerenza con la riconfigurazione dell'area *web* "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale della Difesa.

Ciascun dirigente responsabile incaricato degli adempimenti di pubblicazione e dell'aggiornamento dei dati [in stretta aderenza alle previsioni del Piano triennale di prevenzione della corruzione 2015-2017 (PTPC)] provvede all'inserimento diretto dei medesimi sul sito istituzionale – area Amministrazione trasparente” – previa autorizzazione da parte dell'Ufficio pubblica informazione dello Stato maggiore della difesa.

La pubblicazione dei dati avviene secondo la modalità della “redazione distribuita”, in virtù della quale, all'interno di ogni Unità Organizzativa (U.O.) della Difesa, è individuato un gruppo di operatori che agiscono come autori di contenuti di un'area specifica del portale.

In altri termini, tale modalità consente di gestire gli operatori che debbono inserire ed aggiornare le informazioni sul sito istituzionale, secondo differenti livelli di responsabilità, favorendo, in tal modo, le procedure di verifica e controllo dei dati/atti/documenti pubblicati (*editor, author e moderator*).

Inoltre, nel caso l'U.O. debba procedere ad una modifica delle pagine della sezione “Amministrazione trasparente” di propria competenza, la stessa comunica l'entità delle medesime alla sezione Internet dell'Ufficio pubblica informazione dello Stato maggiore della difesa, e per conoscenza al Responsabile per la trasparenza (di seguito, Responsabile), per la successiva implementazione.

Per quanto riguarda i dati delle Forze Armate/Carabinieri, tenuto conto della presenza di sezioni “Amministrazione trasparente” sui propri siti istituzionali, si procede mediante una pubblicazione coordinata delle informazioni e dei documenti secondo le seguenti modalità:

- ricorso a collegamenti (c.d. *link*) che dalla sezione “Amministrazione trasparente” del Dicastero (Difesa.it) conducano alle sezioni “Amministrazione trasparente” delle

Forze Armate/Carabinieri, per i contenuti di pertinente responsabilità delle medesime;

- pubblicazione centralizzata nella sezione “Amministrazione trasparente” del Dicastero per i contenuti non di diretta pertinenza delle Forze Armate/Carabinieri.

L’A.D. adotta un “sistema a rete”, costituito dal Responsabile con funzioni di indirizzo, coordinamento e controllo, e dai Referenti individuati all’interno delle strutture del Ministero ed indicati nell’allegato 26 del PTPC-Difesa 2015-2017.

La suddetta rete di dirigenti responsabili deve garantire un monitoraggio continuo di tutte le informazioni immesse e del rispetto delle norme di legge e delle disposizioni impartite dall’A.N.AC. e dal Responsabile.

Il Responsabile, periodicamente, provvede alla verifica della corretta attuazione degli obblighi di trasparenza nonché della regolarità e della tempestività dei flussi informativi mediante incontri diretti con ciascuna U.O., controllando la qualità e la “fruibilità” dei dati, da intendersi in termini di completezza, aggiornamento e pubblicazione in formato aperto, ferma restando ogni azione ritenuta opportuna nel caso si rilevino, anche incidentalmente, inadempimenti di legge.

Il Responsabile, inoltre, in applicazione dei principi fissati dalla normativa in materia di trasparenza, avvia iniziative volte a sensibilizzare le varie componenti dell’A.D. al fine di stimolare buone prassi e percorsi di miglioramento nell’attività di informazione e comunicazione all’utenza. Il Responsabile provvede ad effettuare verifiche periodiche sull’attuazione del Programma anche ai fini di quanto previsto dall’articolo 44 del decreto legislativo n. 33/2013;

- (2) l’OIV ha provveduto a redigere la prevista attestazione in merito all’assolvimento degli obblighi sulla trasparenza ed il monitoraggio del grado di raggiungimento degli obiettivi contenuti, sulla specifica tematica, nel piano della *performance*.

Attraverso i dati desumibili, messi a disposizione dallo Stato maggiore della difesa, si procede al rilevamento del numero di accessi su base mensile, determinando anche la provenienza per aree geografiche dei visitatori della predetta area *web*.

Le informazioni, così estrapolate, sono pubblicate con cadenza quadrimestrale sul sito Internet istituzionale (citata area *web* sotto la voce “Altri contenuti”).

Per completezza di informazione, si segnala infine che con D.M. (Difesa) 4 marzo 2014 l’incarico di Responsabile della trasparenza è stato attribuito al Responsabile per la prevenzione della corruzione (di seguito RPC), favorendo l’ulteriore sinergia tra i due ambiti strettamente correlati.

#### **F. Definizione e gestione degli standard di qualità**

Al fine di dare attuazione alle disposizioni contenute nel decreto legislativo n. 198/2009 ed alla connessa Delibera n. 88/2010 dell’A.N.AC. (“*Linee guida per la definizione degli standard di qualità*”), l’Amministrazione ha adottato e pubblicato, sul sito istituzionale del Ministero, il D.M. (Difesa) 19 ottobre 2011 recante una prima *tranches* di servizi e relativi *standard* qualitativi. L’elencazione, seppur apparentemente riduttiva rispetto all’attività dell’A.D., è stata ritenuta, in realtà, indicativa delle tipologie esistenti, tenuto conto che la missione dell’A.D. esplica i propri effetti a vantaggio della collettività in senso indifferenziato e solo marginalmente si presta alla concretizzazione in servizi all’utenza accessibili a domanda individuale.

Nel corso del 2013 è stata condotta un’attività volta alla revisione dell’elencazione contenuta nel citato D.M. al termine della quale, tuttavia, il quadro generale è risultato sostanzialmente invariato. Pertanto, anche nel corso del 2014, come più volte formalmente auspicato da questo OIV, è stata avviata la procedura per la rivisitazione degli *standard* di qualità dei servizi anche a seguito dei sopravvenuti interventi normativi, di cui al decreto legge n. 90/2014, ed è proseguita l’attività di ricognizione finalizzata all’aggiornamento

e alla valutazione di una eventuale implementazione e/o eliminazione dei servizi contenuti nelle tabelle allegate al citato D.M..

Come preannunciato dal competente II Reparto di Segredifesa, l'attività di revisione si concluderà nel corso del 2015 con l'adozione di un nuovo D.M. (Difesa). Nel periodo di riferimento, gli strumenti di monitoraggio e di misurazione del grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi non sono stati oggetto di specifiche iniziative di revisione.

Gli organi preposti alla gestione dei reclami non sono stati attivati per episodi significativi e, dunque, non si è ritenuta costo-efficace l'implementazione di ulteriori misure organizzative, considerata la perdurante assenza di istanze risarcitorie o di *class action*.

#### **G. Utilizzo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione**

Come già espresso nella precedente relazione, l'effettivo utilizzo dei risultati del sistema di valutazione e misurazione trova concreta risposta nella metodologia adottata in seno al Dicastero che prevede una stretta correlazione tra le diverse fasi in cui si sviluppa e articola il controllo strategico costituendo, nel suo complesso, un sistema circolare ed iterativo in cui la fase di programmazione, gestione e rendicontazione interagiscono attraverso un continuo processo osmotico e di *feedback*. Ciò ha assicurato, nel tempo, il trasferimento e la valorizzazione delle esperienze maturate in ciascuna fase sulle altre e quindi sostenuto il processo evolutivo e migliorativo del sistema stesso.

E' a tale ottica di "concorso" ad un più generale processo che devono essere, quindi, necessariamente ricondotte le indicazioni emerse in fase di monitoraggio strategico che hanno contribuito, nel tempo, a:

- affinare la filiera strategica assicurandone una sempre maggiore coerenza con l'Atto di indirizzo e le altre direttive ministeriali;
- migliorare la correlazione tra complessità delle attività (risposta alla molteplicità di *input*) e livello ordinativo responsabile della loro esecuzione (risposta alle esigenze organizzative);

- meglio caratterizzare le attività condotte in seno al Dicastero, sia estendendo il controllo su un sempre maggiore numero di attività, sia perfezionando gli indicatori di *performance*, e aggiornando di conseguenza le schede anagrafiche degli stessi;
- pervenire ad una allocazione di risorse finanziarie su ciascun obiettivo maggiormente coerente con esigenze di razionalizzazione delle stesse;
- individuare e mettere a sistema “serie storiche” di nuovi e più significativi indicatori, volte a definire costi unitari e fabbisogni *standard*, ed i previsti livelli di *output* dei servizi istituzionali;
- definire, per ciascun obiettivo, valori *target* realistici e al contempo sfidanti, aggiornati in base ai dati consuntivi raccolti.

#### **H. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV**

La prima e principale modalità si sviluppa secondo le aggiornate procedure descritte nei precedenti paragrafi “A” e “C”.

Sussiste, inoltre, una seconda modalità che si sviluppa sulla base delle disposizioni impartite dall’Autorità politica e, compatibilmente con le risorse a disposizione, attraverso un mirato piano di controlli “monotematici” su specifici profili di criticità. Il suddetto piano è stato opportunamente bilanciato ed armonizzato, nell’ambito complessivo della “sistematica dei controlli” operanti all’interno dell’organizzazione, onde non tralasciare profili scoperti, né tantomeno realizzare inefficienti sovrapposizioni, ferma restando la disciplina di cui all’articolo 2, comma 1, del decreto legislativo n. 286/1999.

#### **I. Impostazione sistematica per la prevenzione della corruzione**

L’organizzazione della Difesa ha fatto propri i lineamenti e le disposizioni previste dalla legge 6 novembre 2012, n. 190, tenendo comunque conto della specificità della funzione istituzionale in termini di organizzazione, attività ed ordinamento cui sono correlati obblighi di riservatezza, come prescritto dal decreto legislativo 15

marzo 2010, n. 66, recante il “Codice dell’ordinamento militare” (C.O.M.) e dal relativo decreto del Presidente della Repubblica 15 marzo 2010, n. 90, recante il “Testo unico delle disposizioni regolamentari in materia di ordinamento militare” (T.U.O.M.).

Il Ministero della difesa ha, pertanto, adottato il Piano triennale di prevenzione della corruzione (PTPC) ed il Programma triennale per la trasparenza e l’integrità (PTTI) ai sensi della normativa vigente, nonché delle disposizioni contenute al para 1.3 del Piano nazionale anticorruzione (PNA), quale pubblica amministrazione ai sensi dell’articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, recante “norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”.

Il Piano costituisce per l’A.D. un imprescindibile documento programmatico, risultando quale compendio delle finalità, degli istituti e delle linee di indirizzo da perseguire nella materia della prevenzione della prevenzione della corruzione ed al quale il personale definito al punto 1.3 del PNA è tenuto ad attenersi.

L’emanazione del PTPC e del connesso PTTI è stata preordinata da attività di consultazione degli Stati maggiori, Segredifesa, in tutte le sue articolazioni centrali (Direzioni generali e Direzioni tecniche), dell’OIV e degli Uffici di diretta collaborazione del Dicastero.

Sono state, altresì, interessate l’Agenzia Industrie Difesa e Difesa Servizi S.p.a. per la parte relativa agli adempimenti di pubblicazione connessi con la materia degli “Enti controllati” di cui all’articolo 22 del decreto legislativo n. 33/2013.

Inoltre, al fine di rendere partecipi gli *stakeholders* (vale a dire i soggetti, interni o esterni all’A.D., comunque destinatari delle attività poste in essere), è stato pubblicato sul sito della Difesa un apposito avviso per partecipare le modalità per la segnalazione di contributi e/o osservazioni.

Di fondamentale importanza è risultata l’attività di “valutazione del rischio”, con specifico riferimento a ciascun settore di attività di pertinenza della Difesa.

In particolare, lo strumento adottato per la “gestione del rischio” è stato progettato sulla base dei “Principi e linee guida UNI ISO 31000 2010” raccomandati nel PNA applicando tecniche e metodologie acquisite presso la Scuola Nazionale dell’Amministrazione (SNA) a seguito della frequenza di corsi specialistici per responsabile e referenti della prevenzione della corruzione per lo sviluppo delle fasi di analisi del rischio (*risk assessment*), valutazione del rischio (*risk evaluation*) e trattamento del rischio (*risk treatment*).

L’intero processo di definizione della gestione del rischio ha richiesto l’attivazione di meccanismi di consultazione attuati mediante:

- riunioni operative presiedute dal RPC in cui sono stati illustrati ai Referenti i criteri, le modalità e la tempistica per l’aggiornamento del Piano;
- attivazione, da parte di ciascun Referente, dei dirigenti delle U.O. per la definizione delle fasi di analisi valutazione e trattamento del rischio;
- iniziative di raccordo dei coordinatori dell’area T/O e T/A con i Referenti per armonizzare le attività di ciascuna U.O.;
- incontri tra U.O. differenti per standardizzare gli esiti dell’analisi relativa ad aree di rischio comuni (es. *procurement*).

L’analisi condotta è stata principalmente focalizzata sui processi delle “aree di rischio” cosiddette obbligatorie, previste nell’allegato 2 al PNA, posti in essere dagli organismi dell’area di vertice, così denominate:

- acquisizione e progressione del personale;
- affidamento di lavori, servizi e forniture;
- adozione di provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario;
- adozione di provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario.

Lo sviluppo delle attività volte a formalizzare le aree di rischio, identificarne le caratteristiche, individuare le azioni e gli strumenti di prevenzione ed a stabilirne le priorità di trattazione, è stato condotto dalle diverse U.O. adottando una metodologia comune, basata sulla valutazione dell'impatto e della probabilità del fenomeno corruttivo nell'ambito dei singoli processi svolti da ciascuna articolazione dell'amministrazione.

In tale contesto, le componenti di vertice dell'area T/O e T/A interessate dal RPC, hanno approntato, sulla base dei compiti istituzionali, l'elenco delle aree e delle sotto-aree di rischio correlate alle diverse fasi dei procedimenti; ciò è stato effettuato adottando, ove sia risultato possibile, un criterio di omogeneizzazione e standardizzazione dei rischi associati a procedimenti identici messi in atto da soggetti diversi, mediante attività di confronto e condivisione tra le U.O., gestita da coordinatori dei Referenti/Referenti d'area e/o mediante l'attività di coordinamento posta in essere dal RPC.

Nell'ambito, pertanto, del PTPC-Difesa per ciascuna area di rischio sono state indicate, a cura di ciascuna U.O., le misure di prevenzione da implementare per ridurre la probabilità che il rischio si verifichi differenziando le misure:

- obbligatorie, la cui applicazione discende obbligatoriamente dalla legge o da altre fonti normative;
- ulteriori, che, pur non essendo obbligatorie per legge, sono rese obbligatorie dal loro inserimento nel PTPC. Talune di queste misure risultano già implementate mediante circolari e disposizioni interne, per cui la valutazione complessiva del rischio è la risultante anche dell'implementazione di tali misure;
- trasversali.

L'individuazione e la valutazione delle misure è stata compiuta a livello di ciascuna U.O. con il coinvolgimento dei dirigenti per le aree di competenza con il coordinamento generale del RPC, tenendo conto anche degli esiti del monitoraggio sulla trasparenza ed integrità e dei controlli interni (articolo 14, comma 4, lettera a), del decreto.

L'elemento di novità rispetto al precedente Piano è rappresentato dall'intento del RPC di ampliare l'indagine a processi in precedenza non mappati per complessità dell'organizzazione e carenza di risorse organizzative e temporali.

Al riguardo, il RPC ha definito con le U.O. interessate la progettazione esecutiva che dettaglia le fasi di attuazione, le attività sequenziali da porre in essere ed i relativi responsabili, nonché la tempistica di completamento, per estendere l'analisi del rischio anche alle articolazioni periferiche e per mappare ed analizzare ulteriori processi specifici della Difesa nei seguenti settori:

- personale militare: avanzamento e impiego (Allegato 14 del PTPC-Difesa 2015-2017);
- mobilità del personale civile (Allegato 15 del PTPC-Difesa 2015-2017);
- formazione del personale militare (Allegato 16 del PTPC-Difesa 2015-2017);
- sanità (Allegato 17 del PTPC-Difesa 2015-2017);
- attività ispettive (Allegato 18 del PTPC-Difesa 2015-2017);
- ONORCADUTI (Allegato 19 del PTPC-Difesa 2015-2017);
- area periferica T/O (Allegato 20 del PTPC-Difesa 2015-2017);
- area periferica T/A (Allegato 21 del PTPC-Difesa 2015-2017).

Un'apposita sezione del PTPC è dedicata all'integrazione nel ciclo della *performance*. In tale contesto sono stati definiti il coordinamento del piano con gli strumenti di controllo e valutazione gli obiettivi e indicatori della *performance* (individuale ed organizzativa) per i dirigenti responsabili della implementazione delle misure.

Nel Piano della *performance* del Ministero della difesa per il triennio 2014-2016 (ed anche nel Piano della *performance* 2015-2017) è stato previsto uno specifico obiettivo strategico per la misurazione – tra le altre predisposizioni – del grado di raggiungimento degli obiettivi fissati in materia di prevenzione della corruzione ed in materia di

trasparenza. La filiera strategica discendente dall'OBS citato è stata strutturata in maniera da includere le attività:

- in capo al RPC ed ai Referenti del RPC per le disposizioni riferite ai due principali "pilastri" del complessivo impianto dettato dal PNA:
  - impiego amministrativo delle risorse finanziarie;
  - formazione e rotazione del personale destinato/impiegato in attività più esposte al rischio di corruzione;
- concernenti la trasparenza.

E' stato inoltre previsto uno specifico obiettivo attribuito all'Ufficio Centrale per le Ispezioni amministrative affinché nel corso dell'attività ispettiva (controlli diretti e decentrati) sia verificata – su indicazione del RPC – la conoscenza delle disposizioni recate dal Piano. Gli obiettivi ai vari livelli della filiera, sono corredati da specifici indicatori di misurazione del loro grado di raggiungimento.

## **L. Enti vigilati dalla Difesa**

### Premessa

Ai fini dell'applicazione del decreto, gli Enti vigilati dall'A.D. sono l'Agenzia Industrie Difesa (AID) e la Lega Navale Italiana (LNI). Poiché il ruolo dell'OIV Difesa nei confronti di AID e LNI si è consolidato solo con il citato D.M. (Difesa) 9 settembre 2013, gli effetti sul ciclo della *performance* si dovevano esplicitare pienamente a partire da quello riferito al 2014. Tuttavia, mentre l'AID ha proseguito nel solco del percorso tracciato già nel 2013, la LNI non ha prodotto alcun documento e fornito alcun contributo. Infatti, come già evidenziato nella "Presentazione", la LNI ha "unilateralmente" ritenuto (con documento non firmato dal Presidente, decaduto, ma da un funzionario interno) di non essere più soggetta a tutti gli adempimenti connessi al "ciclo di gestione della *performance*" di cui all'articolo 4 del decreto per effetto del disposto dell'articolo 2, comma 2-bis, della legge 30 ottobre 2013, n. 125.

Ciò, nonostante l'Ufficio Legislativo del Ministero della difesa, espressamente interpellato dall'OIV sulla specifica questione, abbia

confermato che “il comma 2-bis) dell’articolo 2, del decreto legge n. 101/2013, non ha modificato il quadro normativo di riferimento relativo alle attribuzioni in materia di “ciclo di gestione della *performance* e di controllo strategico dell’OIV sulla LNI”.

Difesa Servizi S.p.a. (che, come evidenziato nella “Presentazione”, non è soggetta agli obblighi del decreto), al fine di consentire all’OIV l’esercizio dei compiti e responsabilità sancite dal D.M. (Difesa) 9 settembre 2013 (articolo 2) ha regolarmente posto in essere tutte le attività di competenza. Ai fini dell’esercizio, a fattor comune, dell’attività di controllo strategico (articolo 6 del decreto legislativo n. 286/1999) l’OIV, con risorse *in house*, nel 2014 ha progettato e realizzato un apposito applicativo in ambiente *difenet* denominato SIEV<sup>16</sup> che deriva concettualmente dal sistema PIBOs (realizzato per il controllo strategico e la gestione della *performance* organizzativa della Difesa) del quale rispecchia sostanzialmente la struttura logica.

Tale applicativo, nel recepire lo sviluppo del piano degli obiettivi e degli indicatori discendenti dalle disposizioni impartite dal Sig. Ministro con l’Atto di indirizzo, consente di monitorare il grado di raggiungimento di ogni obiettivo.

Le analisi derivanti, anche per la verifica dell’eventuale scostamento da quanto programmato (valori *target* degli indicatori), confluiscono nel rapporto di monitoraggio strategico redatto dall’OIV, secondo le scadenze definite nei documenti programmatici emanati, per l’informazione dell’Autorità politica del Dicastero.

## **AID**

### Aspetti generali

L’AID in materia di strutturazione del sistema di obiettivi (filiera degli obiettivi strategici, obiettivi operativi, programmi operativi) e rispettivi indicatori per la *performance* organizzativa, ha adottato un *cascading* del tutto analogo a quello utilizzato per il Dicastero, con i dovuti adeguamenti principalmente nei collegamenti tra obiettivi

---

<sup>16</sup> Sistema Informativo Enti Vigilati.

strategici e risorse economiche-finanziarie, tenuto conto che per AID non si applica la sistematica contabile della legge n. 196/2009 né, di conseguenza, la rappresentazione mediante le Note Integrative (alla legge di bilancio ed al rendiconto generale).

Premesse tali considerazioni generali, si riepilogano di seguito, con riferimento al 2014, gli elementi salienti sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni.

#### Performance organizzativa.

La consuntivazione semestrale, i cui documenti informativi sull'andamento economico dell'Agenzia espongono le variazioni comportanti significativi risvolti economici nell'organizzazione delle Unità produttive, nell'evoluzione dei mercati, nonché negli *output* prodotti, costituisce il monitoraggio intermedio per misurare lo stato di avanzamento degli obiettivi.

Quindi, a consuntivo, attraverso la comparazione tra i risultati conseguiti e le indicazioni preventive, qualitative e quantitative, esposte nei Budget e nella filiera degli obiettivi, si ha una compiuta valutazione e misurazione della *performance* organizzativa delle singole Unità e dell'Agenzia nel suo complesso.

La reportistica relativa agli esiti del monitoraggio a consuntivo è destinata sia al Vertice amministrativo, quale aspetto essenziale della vigilanza svolta sull'Agenzia, sia agli *stakeholder* esterni, in quest'ultimo caso attraverso l'inserimento dei risultati conseguiti all'interno della "Relazione sulla *performance*" pubblicata sul sito istituzionale. Non sono state rilevate nel corso del 2014 criticità tali da modificare gli obiettivi pianificati ad inizio d'anno.

#### Performance individuale.

Gli obiettivi individuali sono assegnati annualmente alle singole figure professionali che partecipano, per quanto di competenza, ai vari livelli (direttamente o indirettamente), alla realizzazione del Piano Operativo e del Piano degli investimenti annuali. In particolare, non essendo l'Agenzia dotata di personale dirigente civile con contratto a

tempo indeterminato, risultano oggetto del sistema di valutazione i funzionari (III Area – Direttiva), gli addetti ed assistenti (II Area – Esecutiva) e gli ausiliari (I Area – Ausiliaria).

Comunque, i Capi delle Unità produttive (stabilimenti/arsenale) rispondono direttamente al Direttore degli obiettivi, sia quantitativi che qualitativi del Piano Operativo e degli investimenti, a loro assegnati.

Gli obiettivi individuali sono definiti a valle della determinazione degli obiettivi operativi delle strutture e come diretta conseguenza di questi ultimi. Nel suo complesso, il processo di assegnazione degli obiettivi risulta coerente con l'apposito sistema adottato per la valutazione e misurazione della *performance* individuale.

Avendo adottato lo stesso strumento utilizzato dalla Difesa per la misurazione della *performance* del personale (civile non dirigente), anche l'Agenzia ha sospeso le procedure di valutazione individuale in linea con la determinazione assunta dall'Autorità politica *pro tempore*<sup>17</sup>.

#### Infrastruttura di supporto - sistemi informativi e informatici.

Il sistema di Controllo di Gestione (CdG) è attuato per tutta l'Agenzia (Sede e Unità produttive) ed è previsto dal Regolamento governativo di Organizzazione e Funzionamento in base al quale la sua attività è controllata anche dal Collegio dei Revisori dei Conti oltre che dalla Corte dei conti. Fondamentale per il CdG è il livello di informatizzazione della gestione amministrativa e patrimoniale.

Al riguardo, l'Agenzia è dotata di un sistema informativo integrato nel quale i dati di contabilità economico-patrimoniale, dei magazzini e della produzione e dei loro costi, quelli degli acquisti e delle vendite, nonché quelli inerenti i costi del personale, sono fra loro interconnessi e confluiscono nella contabilità generale e bilancio, riconciliati con quelli provenienti dal CdG.

---

<sup>17</sup> Cfr. Nota n. 6.

Sistemi informativi a supporto dell'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e rispetto degli obblighi di pubblicazione.

L'entrata in vigore del decreto legislativo n. 33/2013 e della delibera A.N.AC. n. 50/2013 ha influenzato l'aggiornamento del Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità, recando la necessità di integrare e ampliare la portata delle informazioni presenti sul sito, secondo quanto previsto dalla normativa, ma anche il suo adeguamento, mediante l'eliminazione di quelle divenute ormai obsolete. Tale aggiornamento è finalizzato a porre maggiore attenzione al concetto di "fruibilità" data dalla sinergia di: completezza delle informazioni, aggiornamento delle stesse e utilizzo del formato aperto.

Definizione e gestione degli standard di qualità per i servizi resi all'utenza.

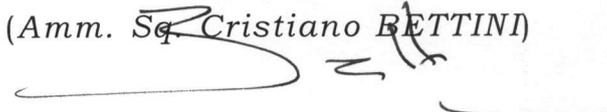
In relazione al profilo industriale che caratterizza la produzione delle Unità operative dipendenti dall'AID, il concetto di "standard di qualità" si applica massicciamente ai processi ed all'output produttivo. Infatti la maggior parte degli stabilimenti sono dotati di certificazioni di qualità<sup>18</sup>.

Invece, non risulta applicabile lo standard di qualità per "servizio pubblico", ai sensi del decreto legislativo n. 198/2009. Infatti, per lo specifico profilo industriale proprio dell'Agenzia, essa non eroga servizi rivolti al pubblico (non sono presenti attività del tipo ufficio relazioni con il pubblico, biblioteche, rilascio di certificazioni o modulistica, ecc.).

Roma, 30 APR. 2015

IL PRESIDENTE

(Amm. ~~Sc.~~ Cristiano BETTINI)



<sup>18</sup> <http://www.agenziaindustriedifesa.it/certificazioni.aspx>.

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