

<p>3.Sostenere la transizione digitale dei processi e delle modalità operative, attraverso il rafforzamento delle capacità professionali e digitali ed il parallelo sviluppo di strumenti e tecnologie digitali, a supporto della dimensione agile.</p>	<p>Proseguirà nel 2024 l'implementazione di hardware e di infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile.</p>	<p>4.Incentivare e promuovere la cultura del benessere organizzativo attraverso il raggiungimento dei risultati e la responsabilizzazione del personale. Favorire l'impiego diffuso del lavoro agile anche nelle situazioni di dichiarazione dello stato di emergenza e di altre analoghe fattispecie necessità soprattutto al fine di concorrere alla tutela della salute dei lavoratori e delle lavoratrici di fronte a possibili situazioni di rischio, garantendo al contempo lo svolgimento delle attività istituzionali.</p>	<p>Posto che allo stato la contrattazione collettiva non ha previsto un istituto cui ricorrere in tali circostanze, l'Amministrazione si propone di presentare apposita proposta, nelle sedi competenti, affinché si possa prevedere, in sede di redazione del prossimo CCNL, la previsione del lavoro agile quale utile uno strumento che consenta di coniugare la salvaguardia dell'incolumità del personale dipendente, attraverso la riduzione dei disagi e dei pericoli connessi agli spostamenti, con le esigenze delle attività istituzionali in analogia con quanto già disposto dal decreto-legge 1°/06/2023 n. 61.</p>
---	---	--	--

3.3 Pianificazione triennale dei fabbisogni di personale 2024-2026.

3.3.1 Premessa.

Ai sensi dell'art. 6, comma 2, d.lgs. n. 165/2001, le Amministrazioni pubbliche adottano il "Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP)", in coerenza con le linee di indirizzo emanate ai sensi dell'articolo 6-ter dello stesso decreto legislativo, allo scopo di "ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e di perseguire obiettivi di performance organizzativa, di efficienza, di economicità e di qualità dei servizi ai cittadini" e, nell'ambito del medesimo, curano l'ottimale distribuzione delle risorse umane attraverso la coordinata attuazione dei processi di mobilità e di reclutamento del personale, anche con riferimento alle unità di cui all'art. 35, comma 2 (c.d. assunzioni obbligatorie). Il PTFP è confluito nel PIAO per effetto di quanto previsto dall'articolo 1 del regolamento approvato con DPR n.81/2022 recante l'individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione.

3.3.2 Situazione attuale.

Si riporta, a seguire, la situazione relativa al personale civile della Difesa, per unità e valori finanziari, al 31 dicembre 2023. In particolare si evidenziano le carenze/vacanze, tenuto conto delle dotazioni organiche previste nel d.P.C.M. 22/01/2013, come ripartite per profili professionali con decreto del Ministro della difesa 29 giugno 2016, al netto del personale militare non idoneo al servizio e transitato nei ruoli civili in soprannumero. Nello specifico:

- per il personale dirigenziale, un numero di posizioni di funzione dirigenziale attualmente vacanti pari a **n. 49 unità**, di cui **n. 44** relative ai dirigenti di 2^a fascia (per le restanti posizioni relative a incarichi dirigenziali di 1^a fascia³⁴ sono in via di finalizzazione le procedure di conferimento);

³⁴ L'articolo 16-ter del decreto-legge 30 aprile 2022, n. 36, convertito dalla legge 29 giugno 2022, n. 79, ha previsto che fino al 31 dicembre 2027 gli incarichi di funzione dirigenziale di livello generale previsti nella dotazione organica del Ministero della difesa possono essere conferiti a dirigenti di seconda fascia appartenenti ai ruoli del medesimo Ministero in deroga al limite percentuale di cui all'articolo 19, comma 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e comunque nel limite massimo di tre unità ulteriori. L'articolo 7, comma 3, del decreto-legge 22 aprile 2023, n. 44, convertito dalla legge 21 giugno 2023, n.74, ha previsto che la dotazione organica del Ministero della difesa è incrementata di due posizioni dirigenziali di livello generale.

- per il personale delle aree funzionali, una **carezza** complessiva di **n. 14.565** unità, di cui **n. 845** unità tra i **Funzionari** (ex 3[^] area), **n. 12.925** tra gli **Assistenti** (ex 2[^] area) e **n. 795** tra gli **Operatori** (ex 1[^] area);
- per i Professori/Ricercatori, una **carezza** di **n. 6** unità.

In sintesi:

AREE_QUALIFICHE	Organico d.P.C.M. 22/01/2013	Presenze 31/12/2023	Posizioni vacanti / Carenze	Costo unitario lordo datoriale	Costo Organico ex d.P.C.M.	Costo Organico presenze	Valore finanziario carenze/esuberi
DIRIGENTI							
Dirigenti 1 [^] fascia (*)	9	4	-5				
Dirigenti 2 [^] fascia (**)	108	64	-44	€ 45.803,91	€ 5.359.057,47	€ 3.114.665,88	€ 2.244.391,59
TOTALE DIRIGENTI	117	68	-49				
PROFESSORI E RICERCATORI							
Professori e Ricercatori (***)	30	24	-6	€ 85.239,00	€ 2.557.170,00	€ 2.045.736,00	€ 511.434,00
TOTALE PROFESSORI e RICERCATORI	30	24	-6				
AREE FUNZIONALI							
Funzionari	2.681	1.836	-845	€ 25.367,66	€ 68.010.696,46	€ 46.575.023,76	€ 21.435.672,70
Assistenti	23.246	10.321	-12.925	€ 21.956,82	€ 510.408.237,72	€ 226.616.339,22	€ 283.791.898,50
Operatori	1.824	1.029	-795	€ 20.538,95	€ 37.463.044,80	€ 21.134.579,55	€ 16.328.465,25
TOTALE AREE FUNZIONALI	27.751	13.186	-14.565		€ 615.881.978,98	€ 294.325.942,53	€ 321.556.036,45
COMPARTO RICERCA (****)	32	0	-32	€ -	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
TOTALE GENERALE	27.930	13.278	-14.652		€ 623.798.206,45	€ 299.486.344,41	€ 324.311.862,04

(*) 2 dirigit. di 1[^] fascia di cui 1 con incarico di Vice Segretario Generale e n. 1 con incarico di consulenza e studi + 4 dirigit. di 2[^] fascia con incarico di 1[^] fascia

(**) 52 dirigit. di ruolo di 2[^] fascia + 11 dirigit. di 2[^] fascia esterni ex art. 19, comma 5 bis + 1 incarichi ex art. 19, comma 6

(***) L'organico è stato modificato dall'art. 238-bis, d.l. 34/2020 conv. dalla legge 77/2020

(****) Il personale appartenente al Comparto Ricerca (Istituto Vallauri) è transitato nella seconda area funzionale per effetto del decreto direttoriale 1.10.2018

A) CESSAZIONI TRIENNIO 2024-2026

CESSAZIONI PREVISTE TRIENNIO 2024-2026				
AREA/QUALIFICA	2024	2025	2026	TOTALE per AREA/QUALIFICA
Dirigenti	1	1	2	4
Professori/Ricercatori	0	0	0	0
Funzionari	45	34	45	124
Assistenti	742	308	545	1.595
Operatori	38	9	26	73
TOTALE	826	352	618	1.796

La tabella che precede, riporta il numero di cessazioni (presunte) nel triennio 2024-2026, che si vanno ad aggiungere alle attuali carenze in organico. Le suddette cessazioni dal servizio sono state determinate, in via prudenziale, sulla base dei dati anagrafici del personale civile (limiti di età - c.d. pensione di vecchiaia) e, pertanto, rappresentano il numero minimo di cessazioni (limite al di sotto del quale non si può scendere) riscontrabile nel triennio, suscettibile di sola variazione in aumento.

Di seguito, si riporta una tabella riepilogativa delle carenze complessive (carenze al 31/12/2023, a cui aggiungere le cessazioni presunte nel triennio 2024-2026):

CARENZE AL 31-12-2023 + CESSAZIONI PREVISTE NEL TRIENNIO 2024-2026			
AREA/QUALIFICA	CARENZA al 31/12/2023	CESSAZIONI PREVISTE TRIENNIO 2024/2026	TOTALE
Dirigenti	-49	-4	-53
Professori/Ricercatori	-6	0	-6
Funzionari	-845	-124	-969
Assistenti	-12.925	-1.595	-14.520
Operatori	-795	-73	-868
TOTALE	-14.620	-1.796	-16.416

B) DIRIGENTI

Per il personale dirigenziale, tenuto anche conto dei posti di funzione dirigenziale ricoperti al 31 dicembre 2023 ai sensi dell'articolo 19, commi 5-*bis* e 6 del d.lgs. n. 165/2001 (rispettivamente **n. 11 e n. 1 unità**), delle cessazioni previste in virtù di collocamento a riposo sino all'anno 2026 (pari a **n. 4 unità**) e delle posizioni dirigenziali attualmente vacanti (**n. 49 unità**), non si è ritenuto di programmare per il triennio in esame, nel rispetto dei vigenti limiti assunzionali, alcun fabbisogno. Infatti nel quinquennio 2022-2026 già risulta una pianificazione complessiva per **n. 53 unità di qualifica dirigenziale**. Di queste, **n. 28 unità** sono state autorizzate con il d.P.C.M. 20 giugno 2019 (nello specifico, n. 8 unità sono in fase di reclutamento attraverso l'VIII° Corso-concorso SNA – che originariamente ne prevedeva n. 13 per la Difesa – e n. 15 unità faranno ingresso all'esito del concorso per altrettanti posti di funzione dirigenziale bandito dal Ministero della difesa in data 23 agosto 2022), **n. 10 unità** saranno selezionate attraverso il IX° Corso-concorso SNA, **n. 11 unità** mediante un concorso pubblico/procedura di valutazione comparativa di cui all'art. 28, d.lgs. n. 165/2001 da bandire da parte del Dicastero della Difesa, **n. 2** a seguito di procedura di stabilizzazione e, infine, **n. 2** da reclutare attraverso il X° Corso-concorso SNA. Nello specifico:

QUALIFICA	NUMERO
Dirigenti di 1^F	-
Dirigenti di 2^F con incarico di 1^F	4
TOTALE DIRIGENTI con INCARICO 1^F	4
Dirigenti di 2^F (al netto di quelli con incarico di 1^F)	52
Funzionari dell'A.D. con incarico ex art. 19, c.6, d.lgs. 165/2001	1
Esterni all'A.D. con incarico ex art. 19, c.6, d.lgs.165/2001	-
Esterni all'A.D. con incarico ex art. 19, c.5 bis, d.lgs.165/2001	11
TOT. POSTI RICOPERTI di FUNZIONE DIRIGENZ. di 2^F	64
TOT. POSTI RICOPERTI di FUNZIONE DIRIGENZ. di 1^F e 2^F	68
ORGANICO DIRIGENTI ex D.P.C.M. 22-01-2013	117
CARENZA AL 31-12-2023	- 49
CARENZA AL 31-12-2023 + CESSAZIONI TRIENNIO 2024-2026	- 53

C) PROFESSORI E RICERCATORI

Per quanto concerne la qualifica in rubrica, sono già state pianificate e autorizzate per il triennio 2021-2023 (con d.P.C.M. 29-03-2022) n. 8 unità a tempo indeterminato, di cui n. 4 già assunte presso il CASD, per il triennio 2022-2024 sono state pianificate ed autorizzate (con d.P.C.M 11-5-2023) n. 7 unità. Per il triennio 2023-2025 sono state pianificate (ancora in corso di autorizzazione) n. 4 unità.

Per il triennio 2024-2026 non si prevedono ulteriori pianificazioni per la qualifica in rubrica.

D) AREE FUNZIONALI (4^ Area – nuova Area EP ex art 53, C.C.N.L. 09-05-2022)

La pianificazione delle unità di 4^ Area funzionale, da reclutare nel triennio 2024-2026, avrà luogo non appena la Difesa avrà definito:

- a) il **numero di posti della suddetta nuova Area**;
- b) il **valore medio pro-capite** della retribuzione complessiva annua lorda da corrispondere secondo i criteri di cui al vigente CCNL.

E) AREE FUNZIONALI (FUNZIONARI E ASSISTENTI)

Per quanto concerne le Aree dei Funzionari e degli Assistenti, dati i vincoli del d.lgs. n. 8/2014 (art. 12) e le carenze che si registrano, si è programmato per il triennio 2024-2026, nel rispetto dei vigenti limiti assunzionali, un fabbisogno di **n. 1.472 unità**. La Difesa già dispone delle seguenti autorizzazioni:

**d.P.C.M. 20 GIUGNO 2019
(PTF 2018-2020)**

ASSUNZIONI A TEMPO INDETERMINATO ANNO 2019						
6ª RICHIESTA DI RIMODULAZIONE AVANZATA CON NOTA N. 75331 DEL 29-11-2022						
Amministrazione	Cumulo Budget 2014-2015-2016 / 2017 / 2018	Profilo/Qualifiche	Unità autorizzate	Trattamento complessivo	Oneri a regime assunzioni autorizzate	Disponibilità residua
MINISTERO DELLA DIFESA	31.480.911,86 €	Dirigenti SNA - 7° CORSO CONCORSO	2	126.043,49 €	252.086,98 €	4.068.309,47 €
		Dirigenti SNA - 8° CORSO CONCORSO	13	126.043,49 €	1.638.565,37 €	
		Dirigenti DIFESA (da bandire)	15	126.043,49 €	1.890.652,35 €	
		Area III F1 - scorrimento graduatoria RIPAM posti 2736 SA01	180	38.495,66 €	6.929.218,80 €	
		Area III F1	70	38.495,66 €	2.694.696,20 €	
		Area II F4 - riammissione	1	37.398,66 €	37.398,66 €	
		Area II F2 - scorrimento idonei conc Ass. Tecn. A 30 posti	26	33.331,66 €	866.623,16 €	
		Area II F2 - concorso Ass. Tecn. a 30 posti ESPLETATO	30	33.331,66 €	999.949,80 €	
		Area II F2 (stabilizzazione Campalgenio - art. 20, comma 2, dlgs 75/2017)	50	33.331,66 €	1.666.583,00 €	
		Area II F1 (stabilizzazione Campalgenio - art. 20, comma 2, dlgs 75/2017)	145	31.008,85 €	4.496.283,25 €	
		Area III F1 (P.V. - art. 52 dlgs 165/2001)	50	38.495,66 €	1.924.783,00 €	
		Area I F2 (P.V. - art. 52 dlgs 165/2001)	50	31.008,85 €	1.550.442,50 €	
		Area III F1 (mobilità esterna)	20	38.495,66 €	769.913,20 €	
		Area III F1 (scorr.grad. Ex art. 30, c.2, d.lgs. 165/2001)	4	38.495,66 €	153.982,64 €	
		Area II F2 (scorr.grad. Ex art. 30, c.2, d.lgs. 165/2001)	7	33.331,66 €	233.321,62 €	
		Area III F1 (mobilità straordinaria d.l. 36/2022)	2	38.495,66 €	76.991,32 €	
		Area II F2 (mobilità straordinaria d.l. 36/2022)	15	33.331,66 €	499.974,90 €	
		Area I F2 (mobilità straordinaria d.l. 36/2022)	4	29.943,66 €	119.774,64 €	
		Area III F1 (F.T. assunzione straord. D.l. 4/2022 art. 20, c. 2)	15	40.757,40 €	611.361,00 €	
		Totale unità			699	

**d.P.C.M. 29 MARZO 2022
(PTF 2021-2023)**

ASSUNZIONI A TEMPO INDETERMINATO ANNO 2021								
Amministrazione	Cumulo Budget 2019/2020	Profilo/Qualifiche	Unità autorizzate	Tipologia reclutamento	Trattamento complessivo	Differenziale	Oneri a regime assunzioni autorizzate	Disponibilità residua
MINISTERO DELLA DIFESA	89.208.359,79 €	A3F1 (Piano SMD per FF.AA.)	419	concorso pubblico	33.651,84 €		14.100.120,96 €	9.701.231,94 €
		A2F2 (Piano SMD per FF.AA.)	1.257	concorso pubblico	29.237,19 €		36.751.147,83 €	
		A2F2 (Cantiere Taranto)	315	concorso pubblico	29.237,19 €		9.209.714,85 €	
		A3F1 (Legge 178/2020)	57	concorso pubblico	33.651,84 €		1.918.154,88 €	
		A2F2 (Legge 178/2020)	374	concorso pubblico	29.237,19 €		10.934.709,06 €	
		A3F1 (da 50% a 100%)	1	completamento PT	33.651,84 €	16.825,92 €	16.825,92 €	
		A3F1 (da 50% a 100%)	1	completamento PT	33.651,84 €	16.825,92 €	16.825,92 €	
		A3F1	50	PV	33.651,84 €	4.414,65 €	220.732,50 €	
		A2F1	150	PV	27.822,25 €	505,69 €	75.853,50 €	
		Area Funzionari	86		33.651,84 €		2.894.058,24 €	
		Area Assistenti	85		29.237,19 €		2.485.161,15 €	
		Area Funzionari (stabilizz. Art. 20, d.l. 4/2022 integr. Art. 7, c. 1, d.l. 44/2023)	6		33.651,84 €		201.911,04 €	
		Professori ordinari, associati	8	concorso in deroga	85.239,00 €		681.912,00 €	
		Totale unità	2.607			Totale oneri		

**d.P.C.M. 11 MAGGIO 2023
(PTF 2022-2024)**

ASSUNZIONI A TEMPO INDETERMINATO ANNO 2022								
Amministrazione	Cumulo Budget 2021/2022	Profilo/Qualifiche	Unità autorizzate	Tipologia reclutamento	Trattamento complessivo	Differenziale	Oneri a regime assunzioni autorizzate	Disponibilità residua
MINISTERO DELLA DIFESA	124.619.458,00 €	Dirigente di II Fascia	8	concorso pubblico	63.383,45 €		507.067,60 €	57.353.473,50 €
		Dirigente di II Fascia	2	Mobilità onerosa	63.383,45 €		126.766,90 €	
		Dirigente di II Fascia	10	IX Corso-concorso SNA	63.383,45 €		633.834,50 €	
		Professori ordinari, associati	7	concorso pubblico	85.239,00 €		596.673,00 €	
		Area Funzionari	192	concorso pubblico	35.408,25 €		6.798.384,00 €	
		Area Assistenti	2.010	concorso pubblico	29.155,85 €		58.603.258,50 €	
		Totale unità	2.229			Totale oneri		

F) FACOLTA' ASSUNZIONALI

Per realizzare i reclutamenti pianificati nel triennio 2024-2026, si utilizzerà il budget 2024, calcolato sulla base dei dati presuntivi osservabili alla data del 31/12/2023:

ANNO	BUDGET (disponibile ai fini assunzionali)		
	QUOTA	IMPEGNATO	RESIDUO ATTIVO
2024	€ 34.692.144,46	€ -	€ 34.692.144,46
TOTALE	€ -	€ -	€ 34.692.144,46

F-BIS) PROGRESSIONI VERTICALI

Al netto delle progressioni verticali autorizzate con i d.P.C.M. 20 giugno 2019 e 29 marzo 2022, è intendimento del Dicastero avvalersi per il 2024 della possibilità di utilizzare parte del finanziamento aggiuntivo dei 6 milioni di euro (calcolati sulla base dello 0,55% del monte salari dell'anno 2018) derivanti da risorse determinate ai sensi dell'art. 1, comma 612, della legge 30 dicembre 2021 n. 234 (Legge di bilancio 2022), nella fattispecie € 2.144.234,00, grazie ai quali sarà possibile far transitare il personale dell'Area degli Operatori nell'Area degli Assistenti e far passare una quota di Assistenti nell'Area Funzionari.

In sostanza, con € 2.144.234,00 sarà possibile effettuare progressioni verticali da Area Operatori a quella Assistenti (costo del passaggio € 1.518.993,96) per n. 1.049 unità, nonché da Area Assistenti a quella Funzionari (costo del passaggio € 625.240,00) per n. 100 unità.

3.3.4 Proiezione al 2025 e nuovo indicatore di spesa massima potenziale.

Ai sensi del d.P.C.M. 22 gennaio 2013, l'organico del personale civile della Difesa è fissato in 27.930 unità, per un valore finanziario di € 623.798.206,45. A fronte di ciò si registrano 13.278 unità di personale in servizio alla data del 31/12/2023, per un valore finanziario dei presenti in servizio di € 299.486.344,41. Con la sottostante tabella, aggiornata rispetto a quella riportata nel PTF 2023-2025, si definisce l'organico a 20.000 unità del personale civile del Ministero della difesa alla luce di quanto previsto dall'articolo 3 della legge 31 dicembre 2012 n. 244, che ha disposto la riduzione delle dotazioni organiche complessive a 20.000 unità, da conseguire entro il 31 dicembre 2024. Tale vincolo è funzionale anche all'utilizzo delle risorse di cui all'articolo 2259-ter, comma 7, del decreto legislativo n. 66/2010 (Codice dell'Ordinamento militare).

	d.P.C.M. 22-01-2013	Dotazione organica rimodulata	Presenze 31-12-2023	Cessazioni 2024-2026	Fabbisogno complessivo	Ingressi da PTF 2018-2020 da realizzare	Ingressi da PTF 2021-2023 da realizzare	Ingressi da PTF 2022-2024 da realizzare	Ingressi da PTF 2023-2025 da realizzare	Fabbisogno effettivo (netto ingressi da PTF)	Fabbisogno pianificato 2024-2026	Costo Fabbisogno pianificato (*)	Presenze teoriche rispetto al fabbisogno pianificato	Presenze 1-1-2025	Organico teorico al 1-1-2025	Valore finanziario di spesa massima potenziale
Dirigenti	117	117	68	4	53	28	0	20	5	0	0	€ -	117	117	117	€ 5.359.057,47
Professori e ricercatori	30	30	24	0	6	0	2	0	4	0	0	€ -	30	30	30	€ 2.557.170,00
Funzionari	2.681	2.890	1.836	124	1.178	117	580	192	95	194	194	€ 4.921.326,04	2.890	2.890	2.890	€ 73.312.537,40
Assistenti	23.246	16.000	10.321	1.595	7.274	264	1.335	2.010	1.289	2.376	1.278	€ 28.060.815,96	16.000	16.000	16.000	€ 351.309.120,00
Operatori	1.824	963	1.029	73	0	0	0	0	0	0	0	€ -	963	963	963	€ 19.779.008,85
TOTALE	27.898	20.000	13.278	1.796	8.511	409	1.917	2.222	1.393	2.570	1.472	€ 32.982.142,00	20.000	20.000	20.000	€ 452.316.893,72

(*): per il calcolo del costo del fabbisogno sono stati utilizzati i valori indicati dal MEF-IGOP/II Ufficio (stipendio base + tredicesima + IVC al 1-7-22, al netto dei costi accessori)

3.3.5 Conclusioni.

Alla luce di quanto precede, si è ritenuto di pianificare un fabbisogno di personale nel triennio 2024-2026, pari a **n. 1.472 unità complessive**, distribuite secondo le modalità riportate nell'annesso prospetto riepilogativo, pari ad un costo di € **32.982.142,00**, che si aggiunge alle pianificazioni (nonché relative rimodulazioni) effettuate con:

- ✓ **PTF 2018-2020** (autorizzate con d.P.C.M. 20-06-2019);
- ✓ **PTF 2021-2023** (autorizzate con d.P.C.M. 29-03-2022);
- ✓ **PTF 2022-2024** (autorizzate con d.P.C.M. 11-05-2023);
- ✓ **PTF 2023-2025** (in corso di autorizzazione).

L'individuazione delle specifiche professionalità da reclutare con riferimento al fabbisogno pianificato per il triennio 2024- 2026, avrà luogo all'esito della relativa autorizzazione sulla base delle esigenze rappresentate dagli Organi Programmatori della Difesa e tenuto conto dei nuovi profili professionali e della disciplina sulle mobilità/comandi (ai sensi del decreto-legge n. 36/2022).

Si sottolinea, infine, che le assunzioni pianificate nel triennio, nel rispetto della progressiva riduzione della dotazione organica complessiva del personale civile della Difesa, non comportano il superamento del limite delle 20.000 unità, fissato dalla legge 244/2012, al 1° gennaio 2025.

3.4 La strategia della formazione.

Il complesso e mutevole scenario geopolitico in cui le Forze Armate sono chiamate ad operare impone che le stesse dispongano delle capacità per affrontare sfide sempre più multiformi ed eterogenee. Per garantire tale condizione è determinante l'attività formativa svolta a favore di tutto il personale, con particolare attenzione alla promozione di una mentalità adattiva, orientata all'innovazione digitale e al *creative thinking*, utilizzando metodologie didattiche innovative e connesse allo sviluppo tecnologico. Occorre, inoltre, un costante allineamento tra gli obiettivi istituzionali/strategici e gli obiettivi formativi.

In tale ottica, l'attività formativa deve essere concepita secondo un sistema di apprendimento permanente, caratterizzato da:

- una dimensione temporale (*lifelong learning*), ossia da una formazione costante o ad intervalli regolari nell'arco di tutta l'esperienza professionale del singolo;
- una dimensione strumentale/ambientale (*lifewide learning*), che preveda la possibilità che essa abbia luogo in contesti formali, non formali e informali.

La formazione è una leva imprescindibile per accrescere l'efficienza delle Amministrazioni, supportare le fasi del cambiamento organizzativo e assicurare il miglioramento della performance individuale. Come leva del cambiamento, la formazione deve accompagnare l'organizzazione nel raggiungimento dei suoi obiettivi e, quindi, essere strettamente connessa ai risultati attesi.

La programmazione delle attività formative per il 2023 è stata articolata principalmente sull'offerta formativa della Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), integrata con corsi di carattere specialistico organizzati *in house* da parte dell'Ufficio Formazione Specialistica e Didattica del Ministero della difesa (DIFEFORM).

Per l'annualità 2024 è stata già realizzata una mappatura in termini numerici dei fabbisogni formativi dell'Amministrazione, che ha coinvolto tutte le aree della stessa e che terrà conto delle ulteriori indicazioni - riguardanti gli ambiti formativi da privilegiare nonché la durata minima dell'impegno formativo richiesto - di cui alla circolare del Ministro della pubblica amministrazione in data 28 novembre 2023.

In quest'ottica, la Difesa, oltre alla formazione erogata attraverso la SNA e DIFEFORM, promuove anche altre opportunità per accrescere il livello delle competenze del personale, tra cui si segnalano: