



Ministero della Difesa

**PIANO DELLA
FORMAZIONE DEL
PERSONALE CIVILE DELLA
DIFESA 2022-2024**

APRILE 2022

INDICE

| | | |
|---|--|---------|
| 1 | Premessa | pag. 2 |
| 2 | Quadro normativo e finanziario di riferimento | pag. 3 |
| 3 | Organizzazione e missioni del Ministero della difesa | pag. 5 |
| 4 | Progettazione della formazione | pag. 9 |
| 5 | Mappatura dei fabbisogni formativi | pag. 11 |
| 6 | Pianificazione attività formative | pag. 13 |
| 7 | Formazione “obbligatoria” o trasversale | pag. 15 |
| 8 | Percorsi di formazione ulteriori | pag. 16 |
| 9 | Valutazione dei risultati | pag. 18 |
| | Allegato 1 | pag. 21 |
| | Allegato 2 | pag. 25 |
| | Allegato 3 | pag. 26 |
| | Allegato 4 | pag. 27 |

1. PREMESSA

La formazione è ritenuta 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, deve essere strettamente connessa ai risultati attesi. In questo senso, affinché si inserisca in un processo di crescita collettivo, occorre che la formazione sia supportata da una visione strategica e sia integrata con gli strumenti di pianificazione dell'organizzazione.

Inoltre, in una prospettiva che vede nel personale la risorsa più preziosa di un'organizzazione, la formazione alimenta anche quel percorso di crescita individuale e professionale che, accrescendo la consapevolezza del personale rispetto alle proprie capacità e rafforzando/valorizzando il suo ruolo nonché il suo senso di appartenenza all'interno dell'organizzazione, genera a cascata preziosi effetti positivi in favore della crescita del contesto organizzativo.

L'investimento sulla formazione continua mira ad accompagnare il collaboratore, durante tutta la sua carriera, in un percorso di qualificazione e di crescita professionale che possa assicurargli un livello di conoscenze e competenze il più possibile appropriato e coerente rispetto al ruolo che ricopre (o si accinge a ricoprire) e alle funzioni che in concreto è chiamato a svolgere.

Il presente Piano triennale per la formazione 2022-2024, di seguito indicato come Piano, intende realizzare l'obiettivo di una efficace azione formativa che risponda al fabbisogno espresso dalle articolazioni del Dicastero in stretta connessione con i molteplici e complessi compiti istituzionali della Difesa, in modo da supportare i cambiamenti organizzativi e stare al passo con le innovazioni normative. Si intende, in particolare, fornire al personale civile gli strumenti utili al miglioramento delle proprie competenze al fine di accompagnare, velocizzare o indurre cambiamenti e miglioramenti organizzativi in varie direzioni: dall'adeguamento delle procedure amministrative sulla base delle norme più recenti, alla valorizzazione della trasparenza e delle misure di prevenzione e contrasto ai fenomeni corruttivi, sino al rafforzamento dei presidi di tutela della salute e della sicurezza negli ambienti di lavoro.

Una particolare attenzione è rivolta nel Piano alla formazione digitale del personale con lo scopo di adeguare, di fronte alla continua sfida del cambiamento imposto dalle varie emergenze, le capacità e le attitudini del personale medesimo secondo una logica il più possibile trasversale a tutte le professionalità dell'Amministrazione.

Un ulteriore aspetto su cui il piano è orientato è l'individuazione di percorsi formativi afferenti a materie e settori legati alle peculiarità del Dicastero nonché caratterizzati da alta specializzazione tecnica.

Il presente Piano, infine, vuole essere uno strumento modulabile e flessibile in un'ottica triennale a "scorrimento", in cui la programmazione, ridefinita di anno in anno mediante azioni di rilevazione dei fabbisogni espressi dalle varie articolazioni che compongono l'Amministrazione, potrà recepire diverse o ulteriori esigenze formative.

Il Piano, elaborato da un Tavolo tecnico voluto dall'Ufficio di Gabinetto (prot. n. 2864 del 19 gennaio 2022) e composto da rappresentanti di tutte le componenti del Dicastero, prima della sua approvazione da parte del Ministro della difesa, è stato sottoposto all'Organismo paritetico per l'innovazione, di cui all'art. 6 del vigente CCNL – comparto funzioni centrali.

2. QUADRO NORMATIVO E FINANZIARIO DI RIFERIMENTO

2.1 Quadro normativo

L'articolo 1 del decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n.70, recante "riordino del sistema di reclutamento e formazione dei dipendenti pubblici e delle Scuole pubbliche di formazione", ha previsto che le amministrazioni dello Stato, anche a ordinamento autonomo, e gli enti pubblici non economici si rivolgano prioritariamente alla Scuola nazionale dell'amministrazione (di seguito indicata come SNA) per la formazione del proprio personale. Conseguentemente (articolo 10 dello stesso decreto) i corsi e le attività inserite nel Programma triennale della SNA destinati alle amministrazioni statali e agli enti pubblici non economici non comportano, di regola, costi a carico di tali amministrazioni ed enti.

Successivamente il decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90 convertito, con modificazioni, dalla legge 11 agosto 2014, n. 114, nel disporre la soppressione delle scuole di formazione dei singoli Dicasteri, tra cui il Centro di formazione della Difesa (CE.FO.DIFE), ha accentrato le risorse e le funzioni in capo alla SNA (cfr. decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 24 dicembre 2014).

In relazione alla carenza formativa determinatasi a seguito di tale norma, la Difesa, a seguito interlocuzioni e accordi intercorsi con la SNA, con decreto ministeriale 15 aprile 2015 ha riconfigurato il citato Centro nell'Ufficio formazione specialistica e didattica (di seguito indicato come DIFEFORM) con una *mission* orientata all'organizzazione di corsi specialistici tesi a soddisfare le peculiari esigenze funzionali del personale del Dicastero nonché di quelli in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro, che eroga anche in favore di altre amministrazioni pubbliche.

Al tema della formazione sono, inoltre, dedicati gli articoli 52 e 53 del CCNL Funzioni centrali per il triennio 2016-2018, nonché l'art. 26 del CCNL - relativo allo stesso triennio relativo - al personale con qualifica dirigenziale del medesimo comparto.

L'art. 52, in particolare, sottolinea l'importanza dell'accrescimento e dell'aggiornamento delle competenze professionali per supportare le scelte strategiche adottate dall'Amministrazione: la formazione rappresenta, cioè, la condizione per scelte innovative che consentano all'azione amministrativa di raggiungere più alti livelli di qualità ed efficacia. L'art. 53, poi, precisa che le attività formative sono programmate nei piani della formazione del personale sulla base dell'analisi dei fabbisogni formativi rilevanti nell'organizzazione. Il comma 4 del medesimo articolo prevede che i piani di formazione definiscono quali iniziative abbiano carattere obbligatorio e quali facoltativo e, in particolare, stabiliscono: a) le attività di formazione che si concludono con l'accertamento dell'avvenuto accrescimento della professionalità del singolo dipendente, attestato attraverso certificazione finale delle competenze acquisite, da parte dei soggetti che l'hanno attuata, in collegamento con le progressioni economiche; b) le attività formative aventi l'obiettivo di far conseguire ai dipendenti il più alto grado di operatività ed autonomia in relazione alle funzioni di assegnazione, tenendo conto dell'evoluzione delle normative e delle conoscenze riferite ai contesti di lavoro, delle caratteristiche tecnologiche e organizzative degli stessi contesti, nonché delle innovazioni introdotte nell'utilizzo delle risorse umane.

L'art. 26 del CCNL dirigenti, nel ribadire tali concetti, sottolinea come con riferimento alla risorsa dirigenziale la caratteristica della formazione come leva delle strategie di cambiamento verso una maggiore qualità dell'azione amministrativa divenga più pregnante per la criticità del ruolo della dirigenza nella realizzazione dei citati obiettivi.

In tale ottica – in coerenza con gli obiettivi strategici stabiliti dall'Atto di indirizzo per l'avvio del ciclo integrato di programmazione della performance, con la Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione per l'anno 2022, con il Piano della performance 2022-24, con il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza nonché con il Piano triennale delle azioni positive 2022-24 – l'articolazione dei corsi proposti ha l'ambizione di coinvolgere tutto il personale, dai neoassunti a quanti si avviano a concludere il proprio percorso professionale all'interno dell'Amministrazione.

2.2 Risorse finanziarie a disposizione

Nello Stato di previsione della spesa per l'anno finanziario 2022 del Ministero della difesa, i capitoli di bilancio dedicati alla formazione del personale civile e della magistratura militare e i relativi stanziamenti risultano essere i seguenti:

- a) cap. 1168/3 – C.d.R. n. 2 con uno stanziamento di €36.512,00;
- b) cap. 2265/7 – C.d.R. n. 8 con uno stanziamento di €19.000,00;
- c) cap. 1265/7 – C.d.R. n. 3 con uno stanziamento di €132.345,00;
- d) cap. 4211/3 – C.d.R. n. 4 con uno stanziamento di €230.000,00;
- e) cap. 4401/3 – C.d.R. n. 5 con uno stanziamento di €90.514,00;
- f) cap. 4516/3 – C.d.R. n. 6 con uno stanziamento di €99.967,00.

Sono, inoltre, presenti in bilancio vari altri capitoli (4242/3; 4210/3; 4212/3; 4399/3; 4398/3; 4400/3) privi, tuttavia, di stanziamento iniziale sia in termini di competenza che di cassa.

Ciò stante, nell'ottica di ottimizzare le risorse destinate nel corso dell'anno 2022 per la formazione del personale civile, appare indicato ricercare il miglior utilizzo delle opportunità di formazione e aggiornamento fornite, a titolo gratuito, dalla SNA.

Tenuto conto, infine, che la formazione obbligatoria non risente degli interventi di riduzione della spesa previsti dall'art. 6, comma 13, del decreto-legge n. 78/2010 - che ha ridotto del 50%, a partire dall'anno 2011 rispetto al 2009, le spese destinate per attività "esclusivamente di formazione" delle pubbliche amministrazioni - si proseguirà con le attività di formazione prevalentemente in materia di prevenzione della corruzione, salute e sicurezza sui luoghi di lavoro e di protezione dei dati personali.

Sempre compatibilmente con le risorse disponibili, si potranno realizzare ulteriori e specifici interventi dedicati all'affinamento di ulteriori competenze necessarie/opportune alla luce dell'assetto organizzativo del Ministero della difesa.

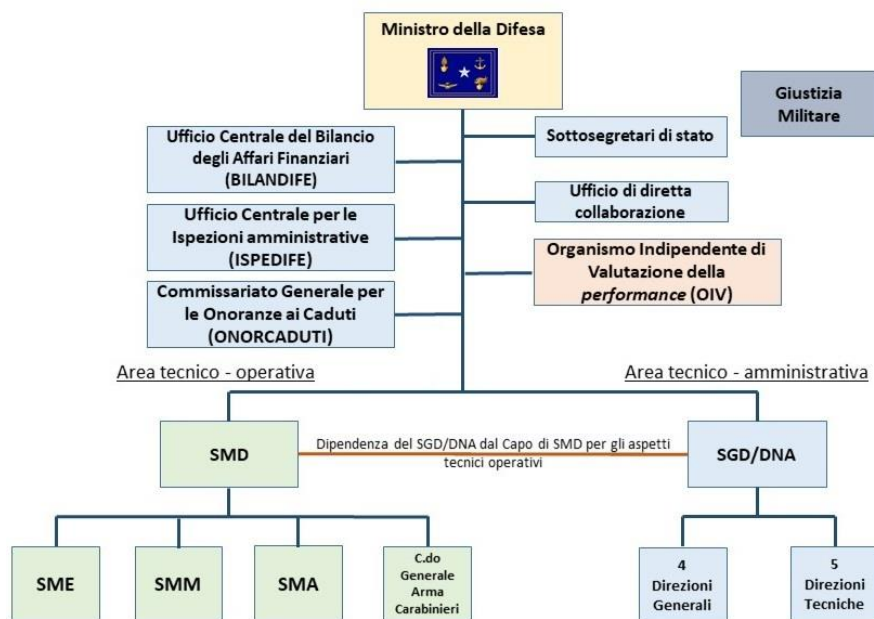
3. ORGANIZZAZIONE E MISSIONI DEL MINISTERO DELLA DIFESA

3.1 Organizzazione e missioni del Ministero della difesa. Settori di attività cui è adibito il personale civile

Al Ministero della difesa, l'art. 15 del decreto legislativo 15 marzo 2010, n. 66, recante codice dell'ordinamento militare, attribuisce, principalmente, le funzioni e i compiti in materia di:

- difesa e sicurezza militare dello Stato;
- politica militare e partecipazioni a missioni a supporto della pace;
- partecipazione a organismi internazionali di settore;
- pianificazione generale e operativa delle Forze armate e interforze;
- pianificazione relativa all'area industriale d'interesse della Difesa.

Per assolvere le funzioni assegnate, il Ministero della difesa si avvale della struttura organizzativa schematicamente descritta nell'organigramma di seguito riportato.



In particolare, l'organizzazione può essere sinteticamente riassunta in quattro macro-aree:

- **area Uffici centrali e di Vertice**, costituita dagli Uffici di diretta collaborazione e da 2 Uffici centrali nonché dal Commissariato generale per le onoranze ai caduti, esercita funzioni di supporto al Ministro della difesa e di raccordo con l'Amministrazione stessa e le varie articolazioni politiche e istituzionali, nazionali e internazionali;
- **area tecnico-operativa**, costituita dallo Stato maggiore della difesa e dagli Stati maggiori di Forza armata/Comando generale dell'arma dei carabinieri, competente in materia di difesa e sicurezza dello Stato e del territorio nazionale, di pianificazione generale operativa delle Forze armate e interforze, di missioni di pace anche multinazionali, di partecipazione agli organismi internazionali ed europei in materia di difesa e sicurezza militare, informativa al Parlamento sull'evoluzione del quadro strategico e degli impegni operativi, concorso nelle attività di protezione civile su disposizione del Governo;
- **area tecnico-amministrativa**, costituita dal Segretariato generale della Difesa e Direzione nazionale armamenti nonché da 4 Direzioni generali e 5 Direzioni tecniche, è competente in tema di politica degli armamenti e relativi programmi di cooperazione internazionale, telecomunicazioni, lavori e demanio, servizi generali, attività di ricerca e sviluppo, pianificazione organizzazione e funzionamento degli enti dell'area tecnico industriale, nonché in materia di personale militare e civile;
- **area della Giustizia militare**, costituita dagli Uffici giudiziari militari - cui è attribuita dall'art. 103, comma 3, della Costituzione la giurisdizione, in tempo di pace, per i reati militari commessi da appartenenti alle Forze Armate - e dal Consiglio della magistratura militare, organo di amministrazione della giurisdizione e di garanzia dell'autonomia e dell'indipendenza dei magistrati militari, che adotta i provvedimenti che incidono sullo *status* dei magistrati e delibera su ogni altra materia ad esso devoluta dalla legge.

Nell'assetto organizzativo del Ministero opera in diversi ambiti professionali - amministrativo, tecnico e logistico - il personale civile. Parte del personale civile è, poi, impiegata presso gli Uffici giudiziari militari ove svolge, oltre alle attività amministrative generali, quelle tipiche delle cancellerie e segreterie giudiziarie.

3.2 Dotazione organica complessiva

L'organico del personale civile della Difesa, secondo la tabella n. 1, allegata al decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 22 gennaio 2013 di attuazione del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, è composto da 27.894 unità¹, tra dirigenti e personale di tre diverse aree funzionali, con una notevole prevalenza della seconda area. In relazione alle politiche di riduzione contemplate dalla cd. *spending review* (decreto legge n. 95 del 2012), la legge 31 dicembre 2012, n. 244, e il discendente decreto legislativo n. 8 del 2014, la componente civile, analogamente a quella militare, ha subito una rimodulazione in senso riduttivo che porterà le dotazioni organiche a n. 20.000 unità entro il 31 dicembre 2024. Tale soglia, peraltro, è stata già raggiunta in concreto. Infatti, il personale in servizio (presenti al 1 marzo 2022, compreso il personale transitato, quello comandato *out* e quello comandato *in*) consta a oggi di circa 19.722 unità² e il dato è in crescente contrazione (**fig. 1** ripartizione dei presenti per qualifica/area).

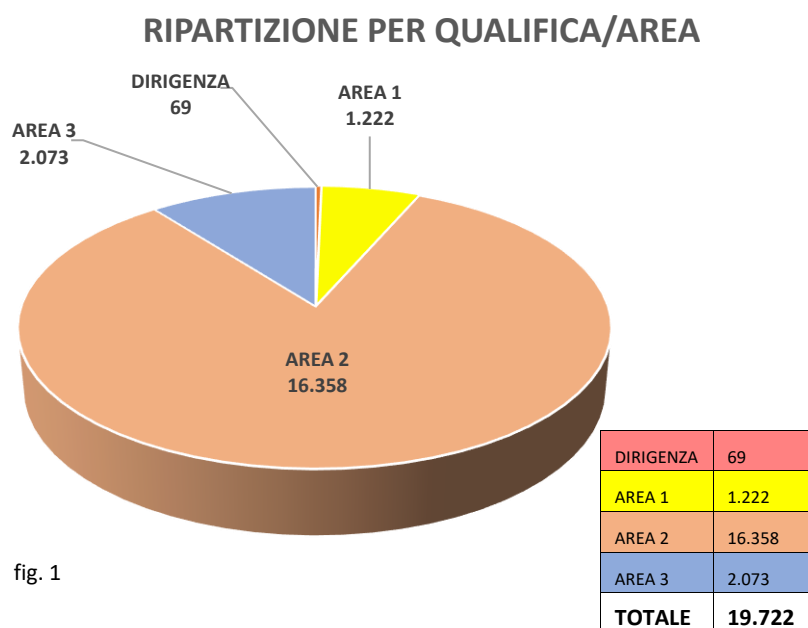


fig. 1

L'analisi delle caratteristiche quanti/qualitative dei dipendenti civili del Ministero evidenzia che il 40% del personale si colloca nella fascia d'età dei 60-68 anni (**fig. 2**), e che vi è un'età media, piuttosto elevata, di circa 55 anni (**fig. 3**).

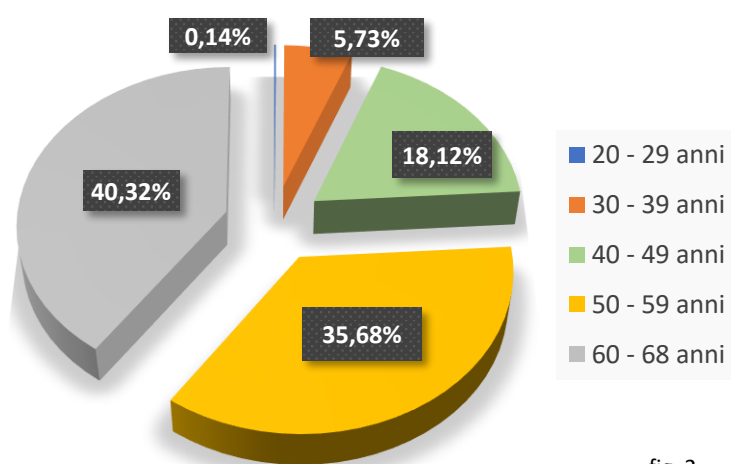


fig. 2

¹ Con l'art. 238bis, comma 6, del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, la dotazione è stata ampliata di 4 unità (2 professori ordinari e due associati) in relazione alla riconfigurazione del CASD in Scuola superiore a ordinamento speciale della Difesa.

² Si tenga presente che i differenti dati riportati nella Relazione della *performance* e nel Piano triennale delle azioni positive sono riferiti: il primo alla consistenza previsionale media per l'anno 2022 espressa in anno/persona, il secondo è riferito alla data del 14 settembre 2021.

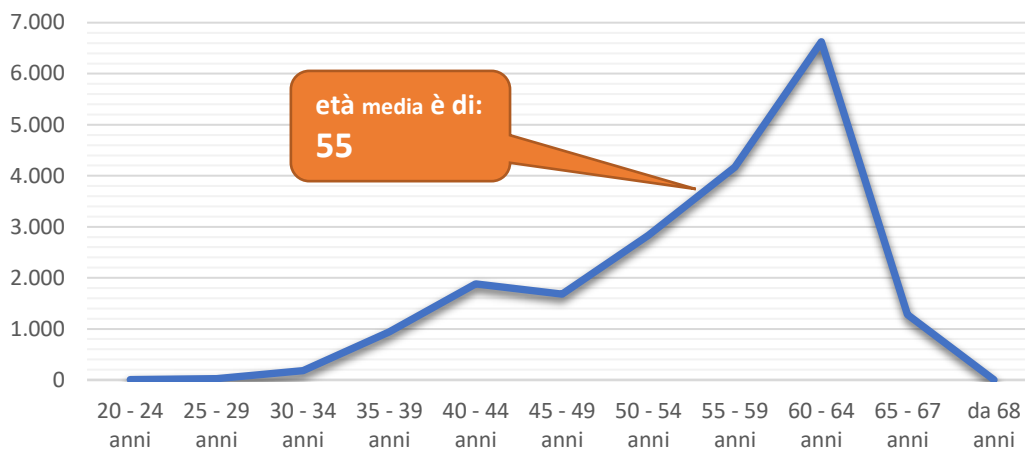


fig. 3

Il personale civile opera in tutte le aree dell'Amministrazione. In particolare circa l'**89%** è in servizio presso l'area tecnico-operativa, il **9,98%** presso l'area tecnico-amministrativa, il **0,55%** presso l'area degli Uffici centrali e di vertice e infine lo **0,35%** presso l'area della giustizia militare (**fig. 4**).

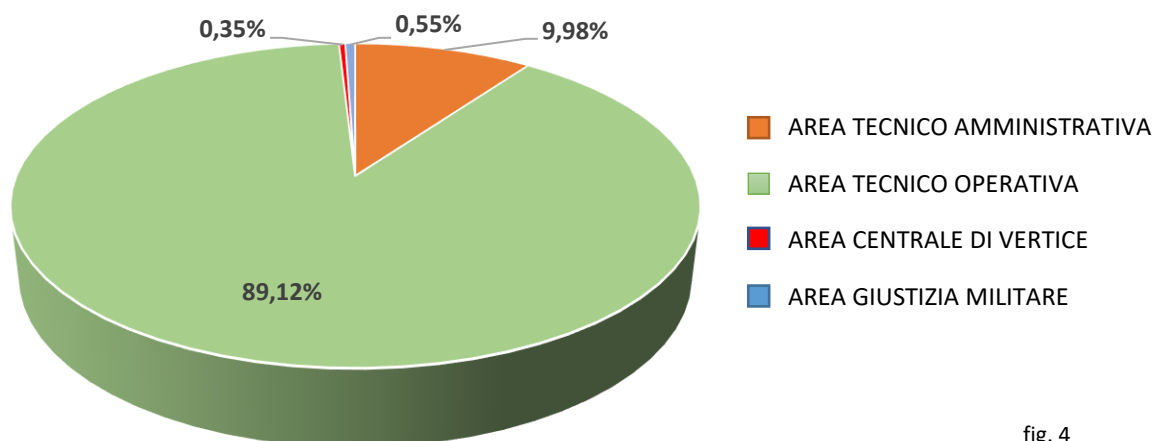


fig. 4

Per quanto riguarda, inoltre, il titolo di studio del personale, circa 1.846 unità sono in possesso di laurea e 261 di laurea breve (**fig. 5**).

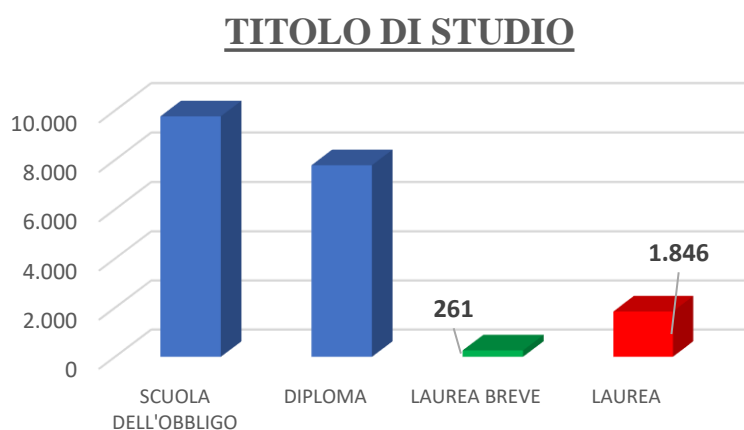


fig. 5

Da ultimo si evidenzia che oltre al personale con profilo amministrativo, assai rilevante è la presenza di personale con varie professionalità tecniche (ad esempio, nei settori dell'elettronica, dell'optoelettronica e delle telecomunicazioni, dell'edilizia, della nautica, della motoristica e delle armi, meccanica, ecc.) (**fig. 6**).

TECNICI E AMMINISTRATIVI

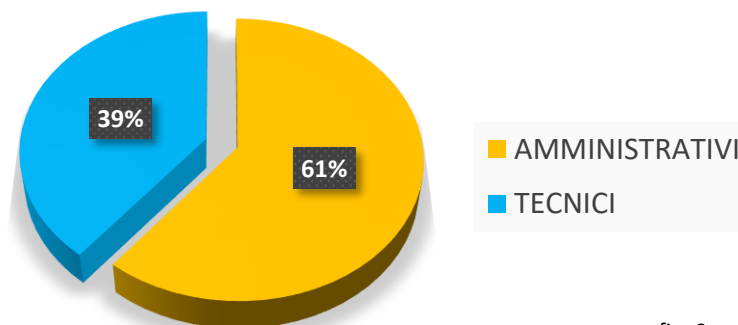


fig. 6

3.3 La recente esperienza formativa

Sembra opportuno premettere che la formazione nell'ultimo triennio ha risentito dello stato emergenziale conseguente alla pandemia, che ha determinato un incremento rilevante della formazione digitale favorendo la diffusione di uno strumento poco utilizzato nel passato e che ha evidenziato numerosi benefici. In particolare, è evidente la potenzialità della formazione digitale di abbattere i costi di erogazione e di raggiungere platee di discenti molto ampie, ottimizzando contestualmente i tempi e l'efficacia degli interventi formativi.

Relativamente alla formazione presso la SNA e DIFEFORM, nel triennio 2019- 2021 hanno complessivamente frequentato corsi n. 9.664 unità di personale civile. Per quanto riguarda i contenuti della formazione ricevuta questi riflettono le diverse esigenze della Difesa: si tratta in prevalenza di formazione nel settore della sicurezza sul lavoro, in quello giuridico-amministrativo, management, informatica, linguistica (**fig. 7**)

FORMAZIONE 2019/2021 - SNA DIFEFORM

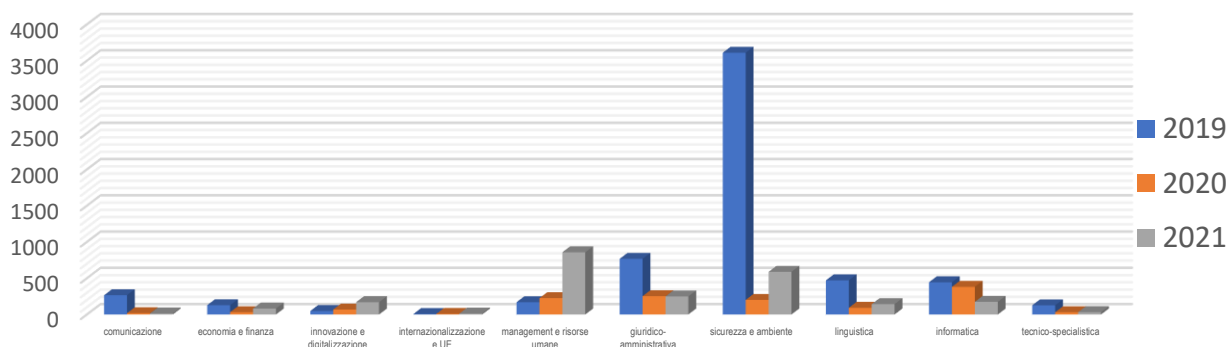
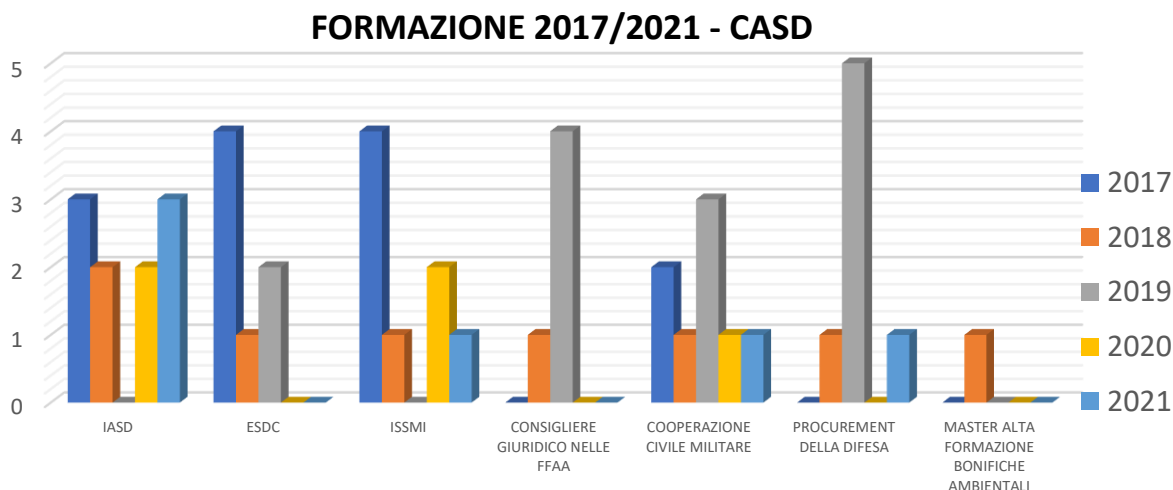


fig. 7

Per quanto riguarda, invece, il Centro alti studi per la Difesa (CASD) nel periodo 2017-2021 (più ampio del precedente anche in considerazione della maggior durata media dei corsi erogati) risulta, invece, aver formato n. 46 unità di personale civile. I corsi che hanno registrato la maggior affluenza di personale civile sono quelli dell'Istituto alti studi per la Difesa (IASD), il Corso superiore di Stato maggiore interforze (ISSMI), il Corso per Consigliere giuridico nelle Forze armate e quello di Cooperazione civile-militare (fig. 8).



4. PROGETTAZIONE DELLA FORMAZIONE

fig. 8

4.1 Impostazione del Piano della formazione

Al fine di realizzare una programmazione strategica incentrata sullo sviluppo di competenze e sulla pertinenza dei programmi agli obiettivi perseguiti, il Piano è stato predisposto avendo riguardo a una politica della formazione che, nella prospettiva di conseguire sempre più efficienti assetti organizzativi, assicuri che il personale civile possa accompagnare il ruolo assunto dal Dicastero nella gestione delle molteplici crisi - in ambito internazionale/nazionale/sanitario – che caratterizzano l'odierna contingenza.

Si è, quindi, ritenuta opportuna l'individuazione di percorsi di apprendimento utili per allineare le conoscenze e le abilità già possedute dal personale con le competenze necessarie per lo svolgimento delle funzioni proprie delle posizioni ricoperte (*upskilling*) ovvero per maturare nuove competenze più aderenti alla riconfigurazione ed evoluzione della pubblica amministrazione (*reskilling*).

In tal senso si è avuto riguardo, in primo luogo, ai fabbisogni formativi espressi delle varie articolazioni del Dicastero attraverso una mappatura delle esigenze formative iniziata nel mese di febbraio 2022.

Per poter realizzare la mappatura sono stati individuati dei macro-ambiti tematici di maggior interesse per la Difesa all'interno dei quali sono stati inquadrati i corsi più attinenti all'azione del Dicastero, selezionati nei cataloghi dei corsi SNA e DIFEFORM.

Per ogni macro-ambito tematico, i corsi selezionati sono stati strutturati in tre differenti livelli di formazione (“di base”, “specialistica” e “di aggiornamento”), realizzando dei percorsi tematici così da poter soddisfare e accompagnare le esigenze formative relative ai vari momenti della vita lavorativa del personale secondo un progetto di progressiva crescita professionale e affinamento delle competenze, anche nell'ottica di assumere efficacemente le funzioni e gli incarichi nelle varie strutture dell'Amministrazione.

Il risultato della rilevazione ha dato sostanza ai contenuti del piano, inteso non come mero adempimento organizzativo ma quale strumento di sviluppo nell'ottica del potenziamento delle competenze di tutti i dipendenti.

Sono state considerate, inoltre, ulteriori opportunità formative.

In particolare, per quanto concerne le esigenze formative dei dirigenti e funzionari, riveste particolare importanza l'offerta formativa di livello universitario del Centro Alti Studi per la Difesa (CASD) aperta anche ai dipendenti civili della Difesa per quanto riguarda *master* e corsi.

Inoltre, in relazione alle priorità politiche stabilite dal Ministro nella Direttiva sull'attività amministrativa e la gestione per l'anno 2022 - con particolare riferimento alla priorità politica 3, che mette il focus della formazione, tra l'altro, sull'acquisizione e lo sviluppo di competenze digitali per tutto il personale civile – un'attenzione particolare è stata rivolta alla realizzazione di percorsi formativi volti al potenziamento delle competenze nell'ambito della trasformazione digitale connessa al cambiamento strutturale che attraversa la pubblica amministrazione, prevedendo un'offerta di corsi in tale materia a favore di tutto il personale civile indipendentemente dall'area di appartenenza. Al riguardo, nell'ambito del presente Piano un rilievo particolare si è inteso dare al progetto “*Syllabus*”, promosso dal Dipartimento della Funzione pubblica nel quadro del Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della pubblica amministrazione (“*Riformare la P.A. Persone qualificate per qualificare il paese*”), cui il Dicastero ha aderito. Peraltro, ai fini del raggiungimento di una piena digitalizzazione degli Uffici, sono stati mantenuti nel catalogo dell'offerta formativa di DIFEFORM, una serie di corsi finalizzati principalmente alla conoscenza degli applicativi “*Office*”.

Analoga attenzione è stata posta nella ricerca di opportunità formative per il personale di 1^a e 2^a Area, al momento tendenzialmente escluse dalla possibilità di partecipazione alle attività erogate dalla SNA; ed è stata, infine, prevista un'adeguata formazione iniziale al personale neo assunto attraverso la partecipazione a moduli formativi erogati da docenti interni presso DIFEFORM.

Il presente Piano della formazione è stato compilato, pertanto, nell'ottica di aumentare la diversificazione didattica per il personale civile, di promuovere una formazione orientata sugli obiettivi di missione del Ministero della difesa e di concorrere alla preparazione di un personale civile più qualificato.

Nel corso del prossimo triennio, di anno in anno, si produrranno tutti i necessari aggiornamenti sulla base delle diverse esigenze che potranno emergere, principalmente in considerazione della *mission* del Dicastero e delle indicazioni del Vertice politico, ma anche sulla base dei riscontri che perverranno dalle varie articolazioni della Difesa circa i fabbisogni formativi dei propri uffici, dei ruoli e dei bisogni organizzativi.

4.2 Criteri di selezione del personale da avviare ai corsi

Al fine di assicurare un utilizzo razionale dell'investimento nella formazione, leva strategica del cambiamento organizzativo e per l'evoluzione professionale, il Piano ha definito le attività formative tenendo presente che le stesse devono essere aperte a tutto il personale e che lo stesso deve essere selezionato per la frequenza ai corsi attraverso i seguenti criteri:

- a) attinenza del corso al profilo professionale posseduto dal dipendente e alle relative competenze, ovvero alle attività svolte o di previsto svolgimento;
- b) specifiche esigenze dell'Amministrazione;
- c) rotazione della partecipazione ai percorsi formativi, per garantire pari opportunità.

4.3 Il sistema di incentivi per la formazione

L'ipotesi di CCNL 2019 – 2021 sottoscritta in data 5 gennaio 2022 prevede espressamente nell'art. 31 (che disapplica e sostituisce l'art. 53 del vigente CCNL 2016 – 2018), il riconoscimento di titoli formativi all'interno del sistema incentivante che viene delineato dalle disposizioni che fanno riferimento, da un lato, alle progressioni economiche all'interno delle aree (art. 14, comma 2), dall'altro alle progressioni tra le aree (art. 17, comma 1), e infine per la prima applicazione del nuovo ordinamento professionale (art. 18, comma 7, lett. c)).

Stante il descritto meccanismo, si rinvia al CCNI la determinazione dei criteri che la Difesa dovrà adottare per l'applicazione delle citate previsioni contrattuali.

4.4 La formazione in relazione al sistema di valutazione della performance

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 ha introdotto il principio di "valorizzazione del merito" per tutti i dipendenti pubblici, stabilendo precise indicazioni sulla misurazione e la valutazione della *performance* e delineando un sistema di sviluppo organizzativo imperniato sul merito, sulla valutazione, sulla programmazione e sul raggiungimento dei risultati che hanno imposto nuove logiche di gestione delle risorse e nuovi comportamenti da parte di tutti i soggetti che operano nella PA.

In tale ambito la formazione, intesa in senso ampio anche come autoformazione e scambio professionale/*on the job*, non è soltanto il mezzo con il quale possono essere diffuse le competenze e si promuove la crescita professionale del personale, che per l'attitudine dimostrata verso la stessa viene valutato, ma è anche il mezzo con cui la dirigenza potrà essere valutata in base alla capacità di utilizzare meglio la preziosa risorsa umana a disposizione, indicando i percorsi di apprendimento utili per allineare le conoscenze possedute con quelle necessarie per lo svolgimento delle funzioni svolte finanche in un'ottica di miglioramento.

Detti principi sono stati recepiti nei vigenti Sistemi di misurazione e valutazione della *performance* individuale sia del personale non dirigente (paragrafo 2.1), approvato con decreto del Ministro della difesa 10 novembre 2015, che di quello dirigenziale (paragrafo 3), di cui al decreto del Ministro della difesa 29 settembre 2016. Entrambi i sistemi, infatti, prevedono che - oltre agli effetti economici - i risultati della *performance* individuale avranno rilievo anche ai fini "*di altri processi di gestione delle risorse umane, ivi compresa la possibilità di attivare piani di miglioramento individuali, sotto il profilo della formazione/aggiornamento professionale*". L'offerta formativa del presente Piano della formazione, organizzata in tre differenti livelli di formazione (cfr. paragrafo 4.1), può essere d'aiuto anche al fine di individuare singoli piani di miglioramento individuali, al fine di colmare eventuali *gap* formativi accertati in sede di valutazione della *performance* individuale.

5. MAPPATURA DEI FABBISOGNI FORMATIVI

5.1 Attività di rilevazione dei fabbisogni formativi

L'attività di rilevazione dei fabbisogni formativi rappresenta una fase fondamentale del processo di predisposizione di un piano per la formazione del personale.

Una corretta e appropriata rilevazione delle esigenze formative delle risorse umane è presupposto indispensabile per poter programmare validamente quali e quante attività formative svolgere, su chi e su cosa focalizzare prioritariamente l'attenzione e, in definitiva, fare in modo che la formazione raggiunga con efficienza ed efficacia gli obiettivi che si prefigge. Un'errata, insufficiente o distorta rilevazione dei fabbisogni formativi produrrebbe, con ogni probabilità, il fallimento della formazione o ne vanificherebbe completamente l'impatto.

Rilevare i fabbisogni formativi significa, in primo luogo, conoscere le risorse da formare, il *background*, la distribuzione anagrafica, il livello di istruzione e, circostanza non secondaria - specialmente per Amministrazioni (come la Difesa) con un'estesa articolazione sul territorio nazionale - la collocazione geografica.

Dunque, occorre condurre prioritariamente un'attività di *screening* del personale, quanto più possibile capillare e dettagliata, evitando assunzioni sommarie e logiche assiomatiche, atteso che i *gap* formativi sono, per loro

natura, differenti, specifici e, per di più, distribuiti in maniera eterogenea. Ciò non toglie che, in relazione a determinati ambiti tematici, considerati di importanza strategica per l'Amministrazione, si possa ritenere comunque opportuno, eventualmente anche in una logica di generale aggiornamento delle competenze, un investimento in formazione a prescindere da un riscontro puntuale di specifici deficit formativi.

Sulla base di questi presupposti, per procedere all'attività di rilevazione dei fabbisogni sono stati tenuti presenti sia gli obiettivi che si intendeva raggiungere sia le caratteristiche qualitative degli interventi.

Sotto il primo profilo è stato condiviso che l'obiettivo della formazione nell'attuale fase di trasformazione, risiede principalmente nell'accrescimento della qualità professionale dei dipendenti, in relazione anche ai sistemi di valutazione, verso un sistema articolato entro una cornice generale riferita a ciascuna categoria di personale. In tale prospettiva, al fine di orientare la formazione sugli aspetti operativi del "saper fare" si è ritenuto che occorresse:

- valorizzare il patrimonio professionale presente;
- assicurare il supporto conoscitivo al fine di garantire l'operatività dei servizi migliorandone la qualità e l'efficienza;
- garantire l'aggiornamento professionale in relazione ai mutamenti tecnologici e normativi;
- favorire la crescita professionale e lo sviluppo delle potenzialità in funzione dell'affidamento di incarichi diversi e della transizione verso figure professionali possibilmente polivalenti;
- sviluppare competenze e professionalità a carattere europeo e internazionale.

Con riguardo, invece, alle caratteristiche qualitative che si è ritenuto dovessero possedere gli interventi didattici per concretizzare gli obiettivi sopra citati, si è tenuto presente che gli stessi avrebbero dovuto:

- essere adeguati alle esigenze del singolo e del suo ruolo;
- essere motivanti, in grado di stimolare ulteriore richiesta di formazione/approfondimento;
- essere facilmente fruibili, con metodi e modalità che non creino discriminazioni per ragioni di servizio, territorio, genere ecc.
- essere concreti, ossia realmente rispondenti alle esigenze quotidiane;
- essere validi in termini di efficienza/efficacia.

5.2 Metodologia di rilevazione dei fabbisogni formativi adottata

Nello specifico, con riferimento all'annualità 2022, sono state individuate alcune aree tematiche di particolare interesse per l'Amministrazione, sulle quali si è inteso concentrare con priorità il *focus* della formazione dei collaboratori.

Si riporta, a seguire, l'elenco dei citati macro-ambiti tematici:

- bilancio e contabilità;
- azione amministrativa e riforme;
- contratti pubblici;
- gestione risorse umane, parità di genere e relazioni sindacali;
- management pubblico, competenze organizzative e valutazione della performance;
- formazione linguistica;
- informatica;
- protezione dei dati personali;
- altri temi specifici della Difesa.

Per ciascuna delle citate aree tematiche, come accennato in precedenza, sono stati individuati tre distinti livelli di formazione, distinguendo:

- a) formazione iniziale, da destinare a personale di nuova assunzione o che approccia a un nuovo settore d'impiego;
- b) formazione specialistica, diretta al perfezionamento/affinamento del livello di competenze già possedute dal personale in servizio in specifici ambiti tematici;

c) formazione di aggiornamento, volta a consentire al personale già in possesso di elevate/qualificate professionalità, di mantenere nel tempo tale livello di competenze, pur a fronte di norme e prassi amministrative sopravvenute.

Infine, in corrispondenza di ognuno dei livelli di formazione, sono stati individuati all'interno dei cataloghi della SNA e di DIFEFORM gli specifici corsi a cui avviare il personale civile eventualmente interessato.

In un'ottica di massima valorizzazione delle risorse umane e di riscontro puntuale dei gap formativi, la rilevazione dei fabbisogni in argomento ha riguardato tutto il personale civile della Difesa, comprendendo cioè oltre ai dipendenti delle tre aree funzionali, anche i dirigenti.

La raccolta delle esigenze formative è stata curata da Uffici/Reparti individuati come referenti per le quattro macro-aree organizzative del Dicastero ossia: l'Area degli Uffici centrali e di Vertice, l'Area tecnico-amministrativa, l'Area tecnico-operativa e l'Area della Giustizia militare.

6. PIANIFICAZIONE ATTIVITA' FORMATIVE

6.1 Interventi formativi del 2022 e del biennio 2022-2023

La programmazione delle attività formative per l'anno 2022 è articolata principalmente sull'offerta formativa della SNA per il corrente anno, integrata con corsi specialistici, volti a garantire le peculiari e funzionali esigenze formative della Difesa, organizzati *in house* attraverso Difeform (**ALLEGATO 1**).

Come già accennato, per ogni macro-ambito tematico, i corsi sono stati strutturati in tre differenti livelli di formazione al fine di realizzare dei percorsi tematici in modo da poter soddisfare e accompagnare le esigenze formative relative ai vari momenti della vita lavorativa del personale secondo un progetto di progressiva crescita professionale e affinamento delle competenze.

Sulla base della mappatura effettuata è emersa una esigenza formativa per un previsto numero di partecipanti pari a 3.969.

Nel caso in cui dovessero emergere in corso d'anno fabbisogni formativi specifici, non inseriti nella presente programmazione ma comunque previsti nel catalogo SNA, i responsabili degli E/D/R potranno segnalarli, illustrandone le motivazioni, alla Direzione generale del personale civile che, valutata l'esigenza e la capienza di posti resi disponibili dalla citata Scuola, adoterà gli atti necessari per la realizzazione dell'iniziativa richiesta.

E' stata, inoltre, prevista anche se non presente tra gli interventi formativi l'attivazione di un corso di formazione iniziale al personale neo assunto, che per il 2022 si prevede consistere in funzionari amministrativi, erogato presso DIFEFORM attraverso docenti interni. Il corso, che ha una durata complessiva di 10 giorni, è articolato in due moduli:

- il primo modulo della durata di 8 giorni - 53 ore di lezione, ha come obiettivo formativo quello di formare/informare sulle principali attività e sull'organizzazione e l'ordinamento dell'Amministrazione della Difesa. Tra i macro-ambiti di interesse il corso si propone di illustrare, altresì, le principali disposizioni normative in materia di personale militare e civile del Ministero della Difesa.
- il secondo modulo della durata di 2 giorni - 12 ore di lezione, ha l'obiettivo di fornire nozioni in materia di tutela della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro in attuazione del disposto di cui agli artt. 36 e 37 del d. lgs. n. 81 del 2008 che prevedono l'erogazione della formazione obbligatoria in tale materia al momento dell'assunzione.

In merito alla formazione specialistica di profilo tecnico per dirigenti e funzionari, per la quale il catalogo SNA non contempla interventi, questi dovranno essere realizzati con la collaborazione di Istituzioni ed Enti pubblici e privati, nei limiti delle risorse finanziarie a disposizione, per consentire l'aggiornamento dei portati professionali al mutato quadro normativo e il rafforzamento delle competenze tecniche nelle materie specifiche di interesse del Ministero della difesa.

Per quanto riguarda, invece, il prossimo biennio 2023-2024 si prevede di realizzare attività formative allo scopo di garantire un sempre più efficiente sistema di procedure amministrative e gestionali funzionali alla *mission* della Difesa, i cui ambiti possono essere riassunti, senza pretesa di esaustività, nei seguenti macro-ambiti tematici:

- diritto amministrativo, elementi di economia, contabilità e controllo di gestione nella p.a.;
- *procurement*;
- gestione e utilizzo dei fondi e dei programmi europei;
- tecniche di comunicazione;
- competenze informatiche e linguistiche;
- digitalizzazione,
- innovazione manageriale,
- *leadership*.

Tali macro-ambiti tematici, cui si aggiungeranno le attività nei settori della formazione obbligatoria, dovranno essere oggetto di una valutazione preliminare sulla base dei contenuti dell'Atto di indirizzo per l'avvio del ciclo integrato di programmazione della performance e della Direttiva generale per l'attività amministrativa, nonché della valutazione dell'esperienza formativa dell'anno precedente.

Al termine dell'analisi, acquisito anche l'avviso del Vertice politico circa eventuali ulteriori settori su cui focalizzare l'attività formativa, sarà verificata la bozza della programmazione corsi 2023 che la SNA rende disponibile alle Amministrazioni, di norma, nel mese di maggio.

Il ricorso all'offerta formativa SNA è, infatti, da prediligere per un insieme di ragioni tra cui quella di convogliare, ove possibile le esigenze della Difesa verso percorsi didattici già strutturati dalla Scuola stessa in relazione a esigenze formative comuni ad altre Amministrazioni, anche al fine di ottenere una omogeneità di linguaggio e una comune interpretazione normativa almeno negli ambiti di competenze affini alle diverse Amministrazioni centrali. Verrà quindi eseguita la mappatura dell'esigenza presso tutte le articolazioni dell'Amministrazione le cui risultanze consentiranno di programmare - con congruo anticipo, di norma entro il mese di luglio - numerosi percorsi di formazione di interesse per il Dicastero sia sulla base dei corsi già inclusi nell'offerta SNA, sia richiedendo alla medesima SNA di provvedere all'erogazione di corsi orientati sulle specifiche esigenze formative della Difesa istituendoli appositamente ovvero adeguando quelli già a catalogo.

Laddove la SNA - Ente erogatore istituzionale per la formazione del personale delle pubbliche amministrazioni - non potesse soddisfare il fabbisogno formativo, il Dicastero dovrà valutare le possibilità formative alternative anche alla luce delle disponibilità finanziarie.

6.2 Formazione personale I e II Area

La formazione rivolta al personale della I e II area è, di massima, curata da DIFEFORM in quanto attualmente la SNA garantisce la formazione solo al personale dirigente e ai funzionari di area III.

Infatti, considerata, la necessità di continuare a valorizzare la formazione di carattere generale e/o quella tecnico-specialistica di precipuo interesse per il Dicastero, sono stati inclusi nei moduli formativi previsti dal presente Piano corsi di formazione erogati da DIFEFORM.

Inoltre, per quanto concerne la formazione tecnico-specialistica del personale in servizio presso gli Uffici tecnici o l'area industriale del Dicastero, che richiede una attività fortemente caratterizzata da contenuti di tipo pratico/operativo, è stata prevista una selezione di corsi elettricisti, meccanici, idraulici, ecc), eventualmente ampliabile su proposta dello Stato maggiore della difesa. Ulteriori corsi non prontamente disponibili presso gli enti tecnici della Difesa potranno essere programmati in base alle specifiche esigenze e autorizzati presso società qualificate. In tale settore, tuttavia, deve trovare ampio spazio anche la formazione *on the job* attraverso l'affiancamento a dipendenti esperti.

Per alcune tematiche, attualmente non incluse nella programmazione (protezione dati, prevenzione della corruzione, trasparenza, codici di comportamento, giustizia militare), DIFEFORM sta verificando la possibilità, nel quadro delle risorse finanziarie disponibili, di organizzare interventi formativi diretti al personale della I e II area avvalendosi della collaborazione di altre istituzioni o di specialisti delle singole materie ovvero mediante ricorso al mercato esterno.

Inoltre, nel caso in cui dovessero essere immesse in servizio entro l'anno unità appartenenti alla I e II area, è attivabile presso DIFEFORM la formazione iniziale.

Particolare rilevanza assume, come già detto (cfr. para 4.1), anche per il personale della I e II area la formazione sulle competenze digitali che nel PNRR viene definita come una necessità trasversale (Missione 1) per tutto il personale al fine di accompagnare la transizione verso una amministrazione digitalizzata, innovativa e sicura con particolare riguardo agli aspetti dell'identità digitale, l'accesso ai servizi digitali, lo scambio di dati tra PP.AA., le notifiche digitali degli atti della P.A., la conservazione dei documenti informatici, la sicurezza e il lavoro agile. In tale quadro, il personale della II area può fruire *in primis* del progetto "Syllabus" (descritto al successivo para 8.3) ma anche dei corsi specifici sugli applicativi "Office" erogati da DIFEFORM.

Infine nei macro-ambiti tematici di cui in ALLEGATO 1 sono stati inclusi corsi di formazione linguistica tesi in via prioritaria a soddisfare le effettive esigenze di impiego presso gli organi dell'A.D., in Italia o all'estero, ovvero presso Enti/organismi internazionali di cooperazione in materia di sicurezza e difesa.

7. FORMAZIONE "OBBLIGATORIA" O TRASVERSALE

La formazione in materia di prevenzione della corruzione e di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro riveste carattere di priorità in ragione dell'obbligatorietà normativamente prevista.

7.1 Prevenzione della corruzione e trasparenza, codici di comportamento

In materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza dell'azione amministrativa, in coerenza con quanto previsto dal Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza (PTPCT) 2022-2024, il presente Piano prevede dei percorsi formativi per il personale che opera nei settori maggiormente esposti alla corruzione, diversificati in base ai livelli di responsabilità dell'utenza a cui è rivolto. Per ciò che concerne la selezione del personale da formare, si prevede che le attività si sviluppino su tre livelli, tenuto conto della necessità di differenziare i percorsi, per contenuti e livello di approfondimento, in relazione ai diversi ruoli svolti. La formazione verrà attuata principalmente attraverso l'offerta formativa SNA 2022 che oltre alla formazione generalista sulla prevenzione della corruzione, prevede dei seminari integrativi per il personale che opera nelle aree maggiormente esposte al rischio corruzione.

In particolare, nell'ALLEGATO 2 sono elencati i corsi individuati nell'ambito del catalogo SNA dal Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza del Ministero della difesa e il personale che si prevede di formare nel corso del 2022 per ciascuno di essi.

7.2 Salute e sicurezza sui luoghi di lavoro

Per la formazione in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro la Difesa si avvale dell'Ufficio formazione specialistica e didattica (DIFEFORM) che, dopo la riconfigurazione operata a seguito della soppressione del Centro di formazione della Difesa (CEFODIFE) da parte dell'art. 21 del decreto-legge n. 90 del 2014, attraverso specifici accordi con la SNA, fin dal 2015, progetta ed eroga corsi in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro a favore di tutti i soggetti rientranti all'interno del sistema unico di reclutamento e formazione dei dirigenti e dei funzionari pubblici.

Il Piano punta all'utilizzo massimo della struttura di DIFEFORM per l'erogazione di corsi di formazione e/o aggiornamento in relazione alle diverse figure indicate nel decreto legislativo n. 81 del 2008 con riferimento

al personale in servizio presso l'Amministrazione, anche al fine di recuperare quelle attività formative che nel 2020 e 2021 non è stato possibile soddisfare del tutto nel corso dell'emergenza sanitaria da covid-19.

I corsi saranno erogati a distanza, con l'eccezione di quelli antincendio e primo soccorso che si svolgeranno in parte in presenza (prove pratiche) e in parte a distanza, per soddisfare le esigenze obbligatorie delle articolazioni della Difesa e velocizzare i percorsi formativi.

Si riporta, in **ALLEGATO 3**, l'esigenza che si prevede di dover soddisfare nel corso del 2022.

7.3 Protezione dati – GDPR

Per il soddisfacimento delle esigenze di sviluppo delle competenze tecniche specialistiche della sicurezza delle informazioni e sull'attuazione del *General Data Protection Regulation* di cui al Regolamento europeo n. 2016/679 e del decreto legislativo 10 agosto 2018, n. 101, stante la rilevanza e l'obbligatorietà normativa di tale disciplina che impatta trasversalmente sulla quasi totalità delle attività amministrative del Dicastero, si favorirà un'ampia partecipazione del personale alla frequenza presso la SNA del corso "Protezione della Privacy (GDPR) e Risk Assessment" (cfr. **ALLEGATO 1**).

8. PERCORSI DI FORMAZIONE ULTERIORI

La Difesa, oltre alla formazione erogata attraverso la SNA e DIFEFORM, ricerca e offre altre opportunità per accrescere le competenze del personale civile sia attraverso strutture interne di livello particolarmente elevato, sia aderendo a progetti formativi del Dipartimento della Funzione pubblica, sia con accordi e convenzioni direttamente coordinati.

8.1 Centro alti studi per la Difesa (CASD)

Il Centro alti studi per la Difesa (CASD) è l'istituzione di più alto livello nel campo della formazione dirigenziale e degli studi in materia di Sicurezza e di Difesa. In particolare, il Centro sviluppa programmi formativi e di ricerca di interesse nazionale, europeo e internazionale a favore di ufficiali di elevato rango, alti funzionari del Ministero della difesa, dirigenti del settore pubblico e rappresentanti del panorama politico, accademico ed economico. Inoltre, i corsi erogati dal Centro sono frequentati anche da ufficiali di alto profilo provenienti da Paesi alleati e *partner*.

Il CASD, secondo quanto disposto dall'art. 238-*bis* del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, ha recentemente avviato un percorso di riconfigurazione, in via sperimentale per un triennio, come Scuola superiore a ordinamento speciale della Difesa per l'alta qualificazione e la ricerca nel campo delle scienze della difesa e della sicurezza (SSOSD). Tale progettualità, fortemente condivisa e supportata dal Ministero dell'università e ricerca, eleva per la prima volta un'istituzione formativa militare a livello universitario, nonché rappresenta un'opportunità di conferire rinnovate flessibilità ed efficacia al fabbisogno formativo nazionale in un contesto strategico di profonda mutevolezza, consolidando la federazione con il panorama universitario italiano.

Nello specifico, il CASD ha avviato un percorso di adattamento della propria fisionomia a quella di una istituzione universitaria, dotandosi di un corpo docenti e ricercatori a carattere permanente, al fine di acquisire l'autonomia statutaria e la connotazione definitiva di SSOSD, al termine del triennio sperimentale e a valle del giudizio espresso dall'Agenzia nazionale per la valutazione del sistema dell'università e della ricerca.

La riconfigurazione in SSOSD permette al CASD di erogare formazione universitaria dottorale, assurgendo altresì a polo di riferimento per la formazione della classe dirigente militare e civile, nonché favorendo l'integrazione interdisciplinare con il mondo accademico nazionale. I corsi di dottorato e le attività della ricerca promosse dalla SSOSD riguardano progetti di ricerca aderenti alle c.d. "competenze trasversali": *leadership*, sviluppo e innovazione organizzativa, dimensione digitale, *cyber security*.

In **ALLEGATO 4** si riporta l'offerta formativa dell'anno 2022. In particolare, i corsi IASD, ISSMI, consigliere giuridico, cooperazione civile e militare, che costituiscono la struttura tradizionale della formazione del CASD, sono da tempo aperti alla frequenza di personale civile della Difesa, di livello paritetico

a quello del personale militare ammesso allo stesso corso.

I programmi sono costantemente aggiornati alle tematiche di più stringente attualità e sono stati recentemente integrati con moduli sulle competenze trasversali, utili a sviluppare capacità di leadership, comunicazione e negoziazione. Sono stati inoltre inseriti approfondimenti sulle tematiche legate ai molteplici aspetti dell'innovazione tecnologica e della complessità.

Alcune attività formative prevedono anche una partecipazione “*interagency*” e quasi tutte hanno una connotazione internazionale. Tali aspetti promuovono certamente l'osmosi e la creazione di una mentalità capace di analisi, sintesi e pensiero critico, utile per affrontare in modo efficace dinamiche e problemi complessi di livello strategico con una visione di lungo periodo orientata al raggiungimento di obiettivi precisi. All'offerta tradizionale si affiancano ora anche l'*executive master* in “*Strategic Leadership & Digital Transformation*” e i corsi di dottorato negli ambiti sviluppo e innovazione organizzativa, scienze strategiche, dimensione digitale, tecnologie e *cyber security*, studi giuridici internazionali per l'innovazione dell'IRAD.

8.2 PA 110 e lode

Nel quadro del Piano strategico per la valorizzazione dello sviluppo del capitale umano della pubblica amministrazione, lanciato nel gennaio 2022 dal Ministro per la pubblica amministrazione, la Difesa intende favorire lo sviluppo culturale e dei titoli di studio dei propri dipendenti aderendo al progetto PA 110 e lode.

Il progetto “PA 110 e lode” è frutto del Protocollo d'intesa siglato tra il citato Ministro e le Università italiane per accrescere il livello di formazione e aggiornamento professionale del personale delle pubbliche amministrazioni ed è parte del più ampio piano di formazione “*Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese*”, il piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo dei dipendenti pubblici.

La Direzione generale del personale civile, con la circolare prot. n. 0017268 in data 9 marzo 2022 ha divulgato l'iniziativa presso tutte le articolazioni dell'Amministrazione che consente a tutti i dipendenti di potersi iscrivere a condizioni agevolate a corsi di laurea, *master* e corsi di specializzazione di interesse per le attività istituzionali delle amministrazioni pubbliche.

8.3 Syllabus

Nell'ambito del medesimo progetto per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano delle PA “*Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese*” si prevede, in tema di formazione sulle competenze digitali - trasversali a tutte le Amministrazioni – il programma di *assessment* e formazione digitale denominato “*Syllabus*”.

Il “*Syllabus*”, basato su undici competenze organizzate in cinque aree tematiche e tre livelli di padronanza (www.competenzedigitali.gov.it/syllabus), elenca e descrive le competenze minime in ambito digitale comuni a tutti i dipendenti pubblici.

Il progetto *Syllabus* rappresenta lo strumento di riferimento sia per l'attività di autoverifica delle competenze digitali che per la definizione dei corsi per i fabbisogni formativi rilevanti. In particolare, l'erogazione della formazione avviene attraverso una piattaforma *on line* che, attraverso un apposito test consente di verificare il livello di padronanza raggiunto in termini di competenze digitali (base, intermedio o avanzato) e, di conseguenza, suggerisce ai discenti i moduli formativi più appropriati per colmare le lacune rilevate e aumentare il proprio livello di padronanza.

La Difesa ha aderito al programma in data 7 marzo 2022 e non appena il Dipartimento della funzione pubblica comunicherà la data di avvio delle attività, la Direzione generale del personale civile emanerà apposita circolare per informare il personale della data a partire dalla quale sarà possibile partecipare ai test e fruire della formazione.

La formazione sulla piattaforma “*Syllabus*” è di notevole interesse per l'Amministrazione della Difesa in quanto finalizzata a testare e migliorare le competenze digitali che ogni dipendente pubblico, qualsiasi sia l'area o il profilo di appartenenza, deve possedere per partecipare attivamente alla trasformazione digitale della pubblica amministrazione.

8.4 Accordo alta formazione

L'Accordo di alta formazione, siglato nel 2011 tra l'Amministrazione della Difesa e le Organizzazioni sindacali sulla base di quanto previsto dall'art. 19, comma 14, della legge 28 dicembre 2001, n. 448, prevede, nei limiti delle ordinarie risorse finanziarie destinate all'aggiornamento e alla formazione del personale civile, il rimborso delle quote di iscrizione ai corsi di laurea, anche triennali, presso Atenei pubblici o privati. Tra le condizioni previste per ottenere tale contributo vi è quello dell'attinenza del corso di laurea con le attribuzioni istituzionali della Difesa.

La Direzione generale del personale civile pubblica con cadenza annuale la circolare con il termine per la presentazione delle domande di rimborso.

La Difesa, inoltre, ha stipulato in data 12 dicembre 2014 una convenzione con l'Università degli Studi della Tuscia di Viterbo, al fine di riconoscere agevolazioni nel pagamento delle tasse e dei contributi, per l'immatricolazione del personale civile ai corsi di studio attivati presso l'Università.

8.5 Progetto Valore PA – INPS

L'Amministrazione della Difesa anche quest'anno ha aderito al "Progetto Valore P.A.", iniziativa promossa e finanziata dall'INPS attraverso l'integrale ed esclusiva copertura del costo dei corsi in convenzione con svariati Atenei. Il Progetto offre ai dipendenti pubblici percorsi formativi di alta specializzazione individuati dall'INPS, all'esito di un procedimento amministrativo di ricerca e selezione.

I corsi sono rivolti ai dipendenti pubblici che hanno necessità di formazione in ordine a materie utili per lo sviluppo della pubblica amministrazione, ovvero di approfondire le proprie conoscenze in specifiche tematiche.

Le iniziative formative sono di complessità media (primo livello) e di alta formazione (secondo livello).

I temi dei corsi proposti sono individuati nell'ambito di tematiche generali rilevate a seguito dei fabbisogni formativi espressi da parte delle singole Amministrazioni aderenti all'iniziativa.

9. VALUTAZIONE DEI RISULTATI

La valutazione dell'efficacia dell'azione formativa dovrebbe seguire costantemente il processo formativo. Si tratta di un processo articolato che richiede un monitoraggio in ciascuna fase e per tutta la sua durata, nonché la verifica finale di qualità ed efficacia sia in termini di soddisfazione del singolo sia in termini di effettivo raggiungimento degli obiettivi dell'Ente di servizio e dell'A.D. nel suo complesso, anche con riferimento alla misurazione del "cambiamento" prodotto.

In termini generali, comunque, l'efficacia deve misurare:

- la soddisfazione del singolo relativamente al progetto formativo, intesa sia come valutazione espressa sui contenuti del corso come partecipante, sia in termini di utilità, per altri dipendenti di aderire alla medesima iniziativa formativa (*feed-back*);
- il livello di apprendimento, la capacità pratica sviluppata, gli atteggiamenti modificati;
- il comportamento sul lavoro, ovvero l'effettivo utilizzo delle nozioni e delle capacità acquisite;
- l'impatto organizzativo e il miglioramento della qualità della prestazione/servizio;
- il grado di coinvolgimento negli obiettivi e di "affezione" all'A.D..

Una prima valutazione dell'efficacia avviene mediante la compilazione, al termine di ogni corso della SNA o di DIFEFORM, di un questionario valutativo al fine di conoscere il giudizio sul corso stesso con particolare riguardo alla qualità della docenza, ai contenuti della didattica e agli aspetti organizzativi nonché gli ausili didattici messi a disposizione, con riferimento al taglio operativo e non prettamente teorico della formazione fornita.

Tutti gli ulteriori aspetti della valutazione dell'efficacia non possono che essere verificati, a distanza di quattro/sei mesi dalla erogazione dei percorsi formativi, mediante rilevazione dell'opinione dal partecipante e

dal suo responsabile. La generale complessità delle metodiche di verifica e le criticità legate sia alla diversa concentrazione del personale civile nelle quattro macro-aree organizzative del Dicastero sia alla eterogeneità di area di appartenenza, suggeriscono di indicare un percorso che prevede, in una prima fase, di rimettere a ciascuna di dette macro-aree organizzative di sperimentare la metodica per monitorare le ricadute dell'azione formativa, per arrivare a definire in un secondo momento una metodologia da condividere, anche basata su schede/formulari di natura quali-quantitativa.

ALLEGATI

ALLEGATO 1

BILANCIO E CONTABILITA'

| FORMAZIONE INIZIALE | AREA | | | FORMAZIONE SPECIALISTICA | AREA | | | AGGIORNAMENTO | AREA | | |
|------------------------------------|------|-----|----|---|------|-----|----|---|------|-----|----|
| | Dir. | III | II | | Dir. | III | II | | Dir. | III | II |
| Introduzione all'economia pubblica | | 8 | 16 | Analisi e controllo della spesa pubblica | | 27 | 33 | La gestione del bilancio di cassa: il cronoprogramma e l'attuazione del pnrr | | 5 | 3 |
| | | | | Contabilità economico-patrimoniale nelle amministrazioni statali | 1 | 11 | 9 | L'armonizzazione contabile in Europa e gli effetti sulle amministrazioni pubbliche italiane | | 3 | 4 |
| | | | | Il sistema dei controlli e il controllo di regolarità amministrativo-contabile | | 24 | 10 | La gestione dei flussi di pagamento in vista dell'attuazione del PNRR | | 2 | 3 |
| | | | | La responsabilità amministrativa contabile del pubblico dipendente | | 27 | 18 | | | | |
| | | | | Corso di formazione sul Sicoge/Init in attuazione del PNRR - In collaborazione con la Ragioneria generale dello Stato | | 14 | 3 | | | | |
| | | | | Corso sul SICOGE-INIT: il Funzionario delegato (CONT/SICOGE-OPS) (DIFEFORM) | | 59 | 37 | | | | |
| | | | | Corso sul SICOGE per Ordinatore Primario di Spesa (CONT/SICOGE-OPS) (DIFEFORM) | | 46 | 6 | | | | |
| | | | | La nota integrativa agli stati di previsione e al rendiconto generale del bilancio dello stato | | 3 | | | | | |
| | | | | Contratti pubblici - elementi economici, contabili e finanziari | 1 | 11 | 6 | | | | |

AZIONE AMMINISTRATIVA E RIFORME

| FORMAZIONE INIZIALE | AREA | | | FORMAZIONE SPECIALISTICA | AREA | | | AGGIORNAMENTO | AREA | | |
|---|------|-----|-----|--|------|-----|----|---|------|-----|----|
| | Dir. | III | II | | Dir. | III | II | | Dir. | III | II |
| Corso interforze di formazione per il personale delle forze armate e dell'arma dei carabinieri transitati nei ruoli civili (AGG/036) (DIFEFORM) | | 14 | 186 | Il PIAO: la programmazione integrata per la creazione di valore pubblico | | 6 | 3 | Le regole dell'azione amministrativa: seminari tematici | | 11 | 7 |
| Introduzione al diritto amministrativo | | 11 | 25 | Il sistema dei controlli e il controllo di regolarità amministrativo-contabile | 1 | 10 | 3 | Laboratori di diritto amministrativo | | 13 | 7 |
| | | | | La difesa in giudizio delle Pubbliche Amministrazioni | | 12 | 6 | La digitalizzazione della gestione documentale nella PA: aspetti giuridici, organizzativi e tecnologici | 1 | 21 | 8 |
| | | | | Le regole dell'azione amministrativa per un'attuazione efficace del PNRR | | 9 | 5 | La strategia delle riforme amministrative | | 5 | 1 |

CONTRATTI PUBBLICI

| FORMAZIONE INIZIALE | AREA | | | FORMAZIONE SPECIALISTICA | AREA | | | AGGIORNAMENTO | AREA | | |
|---|------|-----|----|--|------|-----|----|--|------|-----|----|
| | Dir. | III | II | | Dir. | III | II | | Dir. | III | II |
| Introduzione al Codice dei contratti pubblici | | 61 | 31 | Diploma di esperto in appalti pubblici - In collaborazione con ANAC | 1 | 15 | 9 | Gli appalti esteri, la disciplina europea e la <i>practical guide</i> | | 1 | |
| Il Codice dei contratti pubblici | | 33 | 17 | Introduzione all' <i>e-procurement</i> pubblico. In collaborazione con Agenzia per l'Italia digitale | | 4 | 8 | I Contratti pubblici: seminari tematici | | 21 | 4 |
| | | | | La piattaforma nazionale di <i>e-procurement</i> : gli strumenti di acquisto e negoziazione - In collaborazione con Consip | | 10 | 8 | Gli appalti innovativi e il nuovo approccio per il <i>Public Procurement</i> - In collaborazione con Agenzia per l'Italia digitale | 1 | 1 | 3 |
| | | | | Il ruolo e le funzioni del RUP per il PNRR | 1 | 8 | 5 | Il piano nazionale di formazione per l'aggiornamento professionale del responsabile unico del procedimento (rup) in collaborazione con il Ministero Infrastrutture e Mobilità Sostenibile, ITACA e IFEL. Webinar specialistici | | 2 | |
| | | | | Corso sull'analisi dei costi industriali e congruità delle offerte nel settore del <i>procurement</i> militare (contr/03) (DIFEFORM) | | 6 | 12 | Introduzione al <i>Green Public Procurement</i> (GPP) per gli appalti sostenibili - In collaborazione con Consip | 1 | 4 | 4 |
| | | | | Il responsabile anagrafe stazione appaltante - In collaborazione con ANAC | | 5 | 4 | Introduzione all' <i>e-procurement</i> pubblico. In collaborazione con Agenzia per l'Italia digitale | | 4 | 3 |

GESTIONE DELLE RISORSE UMANE, PARITA' DI GENERE E RELAZIONI SINDACALI

| FORMAZIONE INIZIALE | AREA | | | FORMAZIONE SPECIALISTICA | AREA | | | AGGIORNAMENTO | AREA | | |
|---|------|-----|----|--|------|-----|----|---|------|-----|----|
| | Dir. | III | II | | Dir. | III | II | | Dir. | III | II |
| Introduzione al diritto del lavoro pubblico | | 12 | 14 | Il lavoro agile in pratica: regole, strumenti e modelli | 4 | 63 | 30 | Diritto del lavoro pubblico: seminari tematici | 2 | 21 | 9 |
| | | | | Parità di genere nelle politiche e strumenti di <i>diversity management</i> | | 5 | 5 | Laboratori di gestione e sviluppo delle risorse umane | 2 | 20 | 7 |
| | | | | Gestire e negoziare nelle relazioni sindacali alla luce delle nuove disposizioni contrattuali - In collaborazione con ARAN | 1 | 31 | 16 | | | | |

MANAGEMENT PUBBLICO, COMPETENZE ORGANIZZATIVE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

| FORMAZIONE INIZIALE | AREA | | | FORMAZIONE SPECIALISTICA | AREA | | | AGGIORNAMENTO | AREA | | |
|-------------------------------------|------|-----|----|--|------|-----|----|---|------|-----|----|
| | Dir. | III | II | | Dir. | III | II | | Dir. | III | II |
| Introduzione al management pubblico | | 12 | 4 | Competenze manageriali | | 13 | 2 | Le attività di controllo di gestione e di contabilità analitica nel ruolo dell'OIV - In collaborazione con Dipartimento della Funzione Pubblica | | 1 | |
| | | | | <i>Complex problem solving</i> per i manager della P.A. | 5 | 5 | 1 | | | | |
| | | | | Decidere e valutare le politiche pubbliche: il ruolo dei dirigenti | | 6 | 1 | | | | |
| | | | | Formare i valutatori - In collaborazione con Dipartimento della Funzione Pubblica | | 1 | 1 | | | | |
| | | | | Competenze e ruolo dell'OIV - In collaborazione con Dipartimento della Funzione Pubblica | | 2 | 1 | | | | |

INFORMATICA E TELEMATICA (DIFEFORM)

| FORMAZIONE INIZIALE | AREA | | | FORMAZIONE SPECIALISTICA | AREA | | | AGGIORNAMENTO | AREA | | |
|---|------|-----|-----|---|------|-----|-----|---|------|-----|----|
| | Dir. | III | II | | Dir. | III | II | | Dir. | III | II |
| Corso di formazione di base Windows ed Internet | 1 | 5 | 92 | Corso avanzato di Office Automation: WORD | | 23 | 130 | Seminario sulle nuove tecnologie gestionale della documentazione amministrativa | | 31 | 67 |
| Corso base di Office Automation: WORD | | 16 | 182 | Corso avanzato di Office Automation: EXCEL | 1 | 13 | 118 | Seminario sulla Firma Digitale | | 36 | 36 |
| Corso base di Office Automation: EXCEL | | 21 | 228 | Corso sulla sicurezza informatica in Internet | | 9 | 44 | | | | |
| Corso base di Office Automation: POWER POINT | | 7 | 66 | | | | | | | | |
| Corso base di Office Automation: ACCESS | | 17 | 79 | | | | | | | | |
| Corso di Windows | | 3 | 77 | | | | | | | | |
| Corso base sull'uso di Internet | | 3 | 58 | | | | | | | | |
| Corso base LibreOffice: Writer | | 2 | 89 | | | | | | | | |
| Corso base LibreOffice: Calc | | 5 | 85 | | | | | | | | |

PROTEZIONE DEI DATI PERSONALI

| FORMAZIONE INIZIALE | AREA | | | FORMAZIONE SPECIALISTICA | AREA | | | AGGIORNAMENTO | AREA | | |
|---|------|-----|----|---|------|-----|----|---|------|-----|----|
| | Dir. | III | II | | Dir. | III | II | | Dir. | III | II |
| Protezione della Privacy (GDPR) e Risk Assessment | | 30 | 33 | Protezione della Privacy (GDPR) e Risk Assessment | | 13 | 31 | Protezione della Privacy (GDPR) e Risk Assessment | | 7 | 9 |

FORMAZIONE LINGUISTICA:

| FORMAZIONE LING. INIZIALE | AREA | | | | FORMAZIONE LING. SPECIALISTICA | AREA | | | | FORMAZIONE LING. AVANZATA | AREA | | | | | |
|--|------|-----|-----|----|--|------|-----|----|---|--|------|-----|-----------------|---|--|--|
| | Dir. | III | II | I | | Dir. | III | II | I | | Dir. | III | II | I | | |
| INGLESE | | | | | | | | | | | | | INGLESE | | | |
| beginner A0 | | 3 | 34 | 17 | pre intermediate A2 | | 30 | 85 | 5 | advanced A5 | | 3 | 2 | | | |
| beginner B0 | | 4 | 38 | | pre intermediate B2 | | 14 | 40 | 1 | advanced B5 | | 4 | 3 | | | |
| elementary A1 | | 4 | 103 | 3 | intermediate A3 | | 17 | 35 | 1 | | | | | | | |
| elementary B1 | 1 | 1 | 52 | 6 | intermediate B3 | | 7 | 20 | | | | | | | | |
| | | | | | upper intermediate A4 | | 3 | 16 | | | | | | | | |
| | | | | | upper intermediate B4 | | 14 | 27 | | | | | | | | |
| FRANCESE | | | | | | | | | | | | | FRANCESE | | | |
| base A1 | | 8 | 13 | | pre intermediate 2 | | 4 | 15 | 1 | advanced A4 | | 1 | | | | |
| base B1 | | 4 | 55 | 2 | pre intermediate B2 | | 1 | 1 | | advanced B4 | | 1 | 1 | | | |
| | | | | | intermediate A3 | | 9 | 13 | 2 | | | | | | | |
| | | | | | intermediate B3 | | 1 | | | | | | | | | |
| SPAGNOLO | | | | | | | | | | | | | SPAGNOLO | | | |
| base A1 | | 11 | 27 | 2 | pre intermediate A2 | | 2 | 2 | | advanced A4 | | | 3 | | | |
| base B1 | | 9 | 9 | | pre intermediate B2 | | 1 | 2 | | advanced B4 | | | 2 | | | |
| | | | | | intermediate A3 | | 1 | 4 | | | | | | | | |
| | | | | | intermediate B3 | | 1 | 2 | | | | | | | | |
| JFLT secondo parametro STANAG NATO 6001 4 ^a ed. | | 1 | 3 | | JFLT secondo parametro STANAG NATO 6001 4 ^a ed. | | | 2 | | JFLT secondo parametro STANAG NATO 6001 4 ^a ed. | | 1 | 3 | | | |

SETTORE TECNICO SPECIALISTICO DELL'AMMINISTRAZIONE DIFESA:

| FORMAZIONE INIZIALE | AREA | | | | FORMAZIONE SPECIALISTICA | AREA | | | |
|---|------|-----|----|----|--|------|-----|-----|---|
| | Dir. | III | II | I | | Dir. | III | II | I |
| Corso per addetti ai servizi di vigilanza e sicurezza | | | 65 | 14 | Corso teorico di aggiornamento per elettricisti/elettricisti specializzati | | | 112 | 1 |
| Corso teorico per idraulici/ idraulici specializzati | | 2 | 30 | 11 | | | | | |
| Corso teorico per la certificazione energetica degli edifici (III ^a Area) | | 21 | 1 | | | | | | |
| Corso teorico sulla protezione catodica di struttura metalliche (III ^a Area) | | 6 | 8 | | | | | | |

AREA PER LE AGENZIE EUROPEE DI PROCUREMENT

| FORMAZIONE INIZIALE | AREA | | | | FORMAZIONE SPECIALISTICA | AREA | | | |
|---|------|-----|----|---|--------------------------|------|-----|----|---|
| | Dir. | III | II | I | | Dir. | III | II | I |
| Corso per il personale candidato a posizioni presso Agenzie Europee di procurement: INFORMATICA | | 1 | 2 | | | | | | |
| Corso per il personale candidato a posizioni presso Agenzie Europee di procurement: PREPARAZIONE PER LA CAMPAGNA DI RECRUITMENT | | 1 | | | | | | | |
| Corso per il personale candidato a posizioni presso Agenzie Europee di procurement: CORSO DI LEGAL ENGLISH | | 2 | 1 | | | | | | |

ALLEGATO 2

| CORSI TRASPARENZA AMMINISTRATIVA | Dir. | III AREA | I/II AREA |
|---|------|----------|-----------|
| Il registro degli accessi e la trasparenza amministrativa: profili tecnici e applicativi- In collaborazione con Dipartimento della Funzione Pubblica. | 2 | 15 | 2 |
| Introduzione all'accesso civico generalizzato (cd. FOIA) nel sistema italiano della trasparenza amministrativa - In collaborazione con Dipartimento della Funzione Pubblica.2 | 2 | 27 | 1 |
| Lo sviluppo di buone pratiche in materia di trasparenza e accesso civico generalizzato - In collaborazione con Dipartimento della Funzione Pubblica. | 1 | 11 | 1 |

| CORSI ANTICORRUZIONE e CODICI DI COMPORTAMENTO | Dir. | III AREA | I/II AREA |
|--|-----------|------------|-----------|
| Etica, codici di comportamento e procedimenti disciplinari nel pubblico impiego. | 4 | 31 | 3 |
| La funzione dei Responsabili e Referenti dell'Anticorruzione-Modulo 1. | 6 | 8 | 1 |
| La funzione dei Responsabili e Referenti dell'Anticorruzione-Modulo 2. | 6 | 2 | 0 |
| Legalità e Risk Management nelle società pubbliche: modelli organizzativi pubblici e privati a confronto. | 1 | 1 | 0 |
| Prevenzione e contrasto alla corruzione nelle PA: aree di rischio: Modulo 1 "Gestione dei conflitti di interesse nei contratti pubblici" e "Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari". | 1 | 16 | 3 |
| Prevenzione e contrasto alla corruzione nelle PA: aree di rischio: Modulo 2 "Acquisizione e gestione del personale" e "Incarichi e nomine". | 0 | 5 | 0 |
| Prevenzione e contrasto alla corruzione nelle PA: aree di rischio: Modulo 3 "Affari legali e contenzioso" e "Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni". | 4 | 33 | 0 |
| Prevenzione e contrasto alla corruzione nelle PA: aree di rischio: Modulo 4 "Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio" e "Fiscalità e contributo unificato". | 1 | 5 | 0 |
| Prevenzione e contrasto alla corruzione nelle PA: dalla legge 190/2012 al PNRR. | 9 | 108 | 8 |
| Prevenzione e contrasto alla corruzione nelle PA: seminari tematici: abuso di ufficio. | 0 | 9 | 3 |
| Prevenzione e contrasto alla corruzione nelle PA: seminari tematici: rotazione del personale. | 0 | 16 | 2 |
| Prevenzione e contrasto alla corruzione nelle PA: seminari tematici: prevenzione della corruzione nella prospettiva transnazionale. | 0 | 5 | 0 |
| Prevenzione e contrasto alla corruzione nelle PA: seminari tematici: i modelli organizzativi di cui al d.lgs. n. 231/2001 e possibili procedure di self-cleaning. | 0 | 5 | 0 |
| Prevenzione e contrasto alla corruzione nelle PA: seminari tematici: prevenzione dell'infiltrazione criminale e PNRR. | 2 | 24 | 0 |
| TOTALI | 39 | 321 | 24 |

ALLEGATO 3

| DENOMINAZIONE CORSO | FREQUENTATORI |
|---|----------------------|
| corso dirigenti | 47 |
| corso aggiornamento dirigenti | 32 |
| corso preposti 20 h | 216 |
| corso preposti 8 h | 106 |
| corso aggiornamento preposti | 66 |
| corso lavoratori | 538 |
| corso aggiornamento lavoratori | 285 |
| corso antincendio basso | 22 |
| corso antincendio medio | 99 |
| corso antincendio elevato | 104 |
| corso aggiornamento antincendio basso | 8 |
| corso aggiornamento antincendio elevato | 51 |
| corso primo soccorso 12h | 168 |
| corso primo soccorso 16h | 39 |
| corso aggiornamento primo soccorso | 92 |
| corso gestione emergenze | 21 |
| corso datore di lavoro | 14 |
| corso datore di lavoro/RSPP | 1 |
| corso addetti/responsabili modulo a | 56 |
| corso addetti/responsabili modulo b | 57 |
| corso responsabili modulo c | 11 |
| corso aggiornamento RSPP 40h | 20 |
| corso aggiornamento/aspp 20h | 46 |
| corso rappresentanti lavoratori sicurezza | 136 |
| corso aggiornamento rappresentanti lavoratori sicurezza | 230 |
| corso HACCP | 6 |
| corso formatori sulla sicurezza | 23 |
| corso aggiornamento formatori | 19 |
| corso rifiuti pericolosi | 36 |
| corso esperto ambientale | 11 |
| TOTALE | 2.560 |

OFFERTA FORMATIVA CASD – ANNO 2022

| | |
|---|---|
| ISTITUTO ALTI STUDI PER LA DIFESA | 73 ^a sessione di studio IASD – master di II livello in "strategia globale e sicurezza" |
| ISTITUTO SUPERIORE DI STATO MAGGIORE INTERFORZE | Corso superiore stato maggiore interforze (ISSMI) e master in studi internazionali strategico-militari (SISM) |
| | Consigliere giuridico – (C.G.) nelle Forze armate e master diritto internazionale umanitario e dei conflitti armati (DIUCA) |
| | Corso di aggiornamento per consigliere giuridico nelle F.A. |
| | Corso cooperazione civile e militare (COCIM) |
| DIREZIONE ALTA FORMAZIONE E RICERCA | <i>Executive Master in Strategic Leadership & Digital Transformation</i> |
| | <i>Master Leadership and Digital Transformation</i> |
| | Corso interforze formatori esperenziali |
| | Corso negoziazione |
| | <i>ESDC EU Capability Planning and Development Course</i> |
| | <i>ESDC New Peace Operations as a stabilizing factor for the EU</i> |
| CENTRO FORMAZIONE LOGISTICA INTERFORZE | Master di alta formazione sul supporto logistico integrato dei sistemi operativi complessi |
| | Master di alta formazione nel settore della gestione degli approvvigionamenti e degli appalti |
| | Master di alta formazione nel settore del diritto dell'ambiente |
| | Master di alta formazione nel settore delle bonifiche ambientali |
| | Master in logistica della sicurezza ed emergenza |
| | Logistica nazionale, NATO e UE/ONU |
| | <i>Procurement della Difesa</i> |