



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Accordo sulle prestazioni 2026

Segreteria generale DDPS

Segreteria generale DDPS

Daniel Büchel
Segretario generale

Berna, 28 novembre 2025

**Dipartimento federale della difesa,
della protezione della popolazione e
dello sport DDPS**

Consigliere federale Martin Pfister
Capo del Dipartimento

Berna, 28 novembre 2025

Distribuzione:
- Capo DDPS
- Segretario generale DDPS
- C Risorse DDPS

Allegati:

A Progetti e obiettivi

Obiettivi SG-DDPS 2026-2028

Orientamento	Risultato auspicato 2028
1. La pianificazione, il coordinamento e la gestione dell'orientamento strategico del DDPS sono garantiti.	L'orientamento strategico del DDPS, con le sue direttive a lungo termine in materia di pianificazione e obiettivi, viene verificato e guidato in vista della sua attuazione.
2. Le competenze in materia di pianificazione, gestione e previsione nel dipartimento vengono aumentate.	<p>La pianificazione, la gestione e lo sviluppo delle risorse finanziarie e di personale avvengono in modo coordinato e flessibile in tutto il dipartimento.</p> <p>Gli sviluppi rilevanti nonché le opportunità e i rischi vengono anticipati, monitorati e gestiti attraverso misure mirate.</p> <p>La supervisione e la gestione dei progetti e programmi del DDPS vengono rafforzate. Il processo decisionale a livello strategico viene sostenuto.</p> <p>L'affidabilità delle prestazioni del DDPS viene aumentata e la fiducia politica e pubblica nel DDPS vengono rafforzate.</p>
3. Le misure della strategia Digitalizzazione e trasformazione vengono attuate.	La maturità digitale all'interno del DDPS è aumentata.
4. La Strategia per il personale del DDPS 2024-2027 viene attuata e conclusa. La Strategia per il personale del DDPS 2028-2031 viene definita e sono in corso le prime tappe dell'attuazione. Si continua a promuovere con coerenza una cultura aziendale moderna e attrattiva.	<p>Il reporting della Strategia per il personale del DDPS 2024-2027 mostra chiari sviluppi nei tre ambiti «Marketing e reclutamento», «Ruoli e sviluppo», «Fidelizzazione e cultura della collaborazione».</p> <p>Cultura aziendale: i risultati dell'inchiesta sul personale 2026 mostrano uno sviluppo positivo rispetto al 2023. Diversità: i valori di riferimento dell'UPPER specificano la fascia di riferimento.</p> <p>Le misure attuate forniscono un contributo al raggiungimento dei valori prefissati.</p>
5. Vengono promosse la sostenibilità e la protezione dell'ambiente. Le Linee direttive sulla sostenibilità, le Linee direttive ambientali e i piani d'azione per i settori ambientali vengono attuati.	Lo stato di attuazione è indicato in un rapporto intermedio.

1 Progetti che saranno pubblicati nel Preventivo 2026		
N.	Progetti	Punti da realizzare nel 2026
1.1	L'applicazione DigiSec è stata introdotta dal DDPS come prestazione di mercato dell'UFIT ed è operativa.	Copertura digitale dei processi SGSI secondo la LSIn/OSIn. Introduzione e migrazione negli uffici nel 2025/2026 secondo il piano strategico. (1) Livello DDPS (mandante dipartimento) (2) Livello ufficio (mandante SG-DDPS)
1.2	Governance della sicurezza DDPS	Attuazione della governance della sicurezza DDPS entrata in vigore nel 2025 secondo la pianificazione dell'attuazione 2026.
1.3	Governance della gestione del portafoglio DDPS	Attuazione della governance della gestione del portafoglio DDPS entrata in vigore nel 2025 come supporto alla gestione dipartimentale.
1.4	Programma Sistema di gestione del portafoglio DDPS (PMS DDPS)	La fase di valutazione dell'acquisto OMC viene conclusa nel quarto trimestre del 2026.

2 Affari del Consiglio federale per la SG-DDPS 2026 (pubblicazione negli Obiettivi del Consiglio federale 2026)		
N.	Affare del Consiglio federale	Punti da realizzare nel 2026
2.1	Rapporto del Consiglio federale sul raggiungimento degli obiettivi strategici per la RUAG MRO Holding SA nel 2025	Presentazione del rapporto al Consiglio federale. Data prevista: 31 marzo 2026
2.2	Postulato 24.3811 della Commissione della politica di sicurezza del Consiglio degli Stati del 25 giugno 2024: Verifica delle disposizioni contro l'inquinamento fonico per le piazze d'armi, di tiro e d'esercizio militari	Presentazione del rapporto al Consiglio federale.
2.3	Verifica della forma giuridica della RUAG MRO	Revisione totale della legge federale concernente le imprese d'armamento della Confederazione (LIAC): avvio della procedura di consultazione.
2.4	Riorientamento strategico di «Beyond Gravity»	Presentazione del rapporto sul riorientamento strategico al Consiglio federale.

3	Altri obiettivi SG-DDPS 2026 (interni al DDPS)	
Tutte le divisioni della SG-DDPS		
N.	Obiettivo parziale / singole misure	Punti da realizzare nel 2026
3.1	Accompagnamento/sostegno agli uffici	I settori della SG-DDPS fanno in modo che gli uffici del DDPS possano contare su accompagnamento e sostegno in sede di attuazione di progetti e affari complessi (compresi gli aspetti relativi alla politica, alle risorse e alla comunicazione).
PCDS		
N.	Obiettivo parziale / singole misure	Punti da realizzare nel 2026
3.2	Sicurezza	<p>La pianificazione dell'attuazione della governance della sicurezza DDPS è attuata nel primo trimestre del 2026. Le misure vengono attuate entro i termini stabiliti.</p> <p>I cataloghi di classificazione del DDPS sono disponibili e possono essere trasmessi alla SEPOS.</p> <p>Gli audit di sicurezza vengono attuati secondo la pianificazione annuale 2026 commissionata dalla SG-DDPS.</p>
3.3	Ulteriore sviluppo della gestione dipartimentale DDPS	<p>È assicurata l'attuazione della governance della gestione del portafoglio DDPS in tutto il DDPS.</p> <p>L'ulteriore ampliamento e la digitalizzazione dei portafogli sviluppo ed esercizio (o progetti e prodotti) nel dipartimento e nelle unità amministrative sono coordinati e garantiti.</p> <p>Il capo del DDPS è sostenuto in modo ottimale nella valutazione e nella gestione dei portafogli (DDPS e UA DDPS).</p> <p>Il controlling strategico del DDPS viene sviluppato o ampliato in collaborazione con lo Stato maggiore SG-DDPS secondo le esigenze del capo del DDPS. Una rendicontazione periodica e significativa è garantita e la gestione è ottimizzata.</p>
3.4	Programmi e progetti DDPS	Le misure per migliorare la gestione dei progetti nel DDPS definite nella fase di inizializzazione sono attuate secondo il mandato di progetto del capo del DDPS e la loro efficacia sarà verificata nell'ambito di un «testbed» entro la fine del 2026.

		<p>Il rafforzamento della funzione di vigilanza a livello di DDPS sui progetti principali del DDPS da parte dei rappresentanti della Segreteria generale avviene in modo mirato. I ruoli e le responsabilità sono chiariti e le interfacce ridotte.</p> <p>L'elaborazione dei progetti principali del DDPS critici è avvenuta ed è stata creata la trasparenza necessaria. La lista dei progetti principali è costantemente verificata e adeguata e la relativa vigilanza è garantita.</p> <p>La rendicontazione adeguata ai destinatari e trasparente nei confronti delle commissioni e delegazioni parlamentari è assicurata.</p>
3.5	Revisione interna DDPS	<p>Il rapporto di attività della Revisione interna del DDPS sulle sue revisioni del 2025 viene redatto entro metà febbraio 2026. Il rapporto viene trasmesso al capo del DDPS nonché ai suoi subordinati diretti e viene pubblicato.</p> <p>Le revisioni vengono effettuate sulla base dei rischi o secondo le esigenze del capo del DDPS. Il capo del DDPS dà incarico di attuare le raccomandazioni derivanti dalle verifiche della Revisione interna del DDPS.</p> <p>Vengono messe a disposizione risorse sufficienti per svolgere gli incarichi speciali del capo del DDPS.</p> <p>La pianificazione di verifica 2027 orientata al rischio della Revisione interna del DDPS viene sottoposta per approvazione al capo del DDPS entro la fine di novembre 2026.</p>

Risorse		
N.	Obiettivo parziale / singole misure	Punti da realizzare nel 2026
3.6	RUAG MRO	<p>La gestione strategica della RUAG MRO è consolidata sulla base delle nozioni tratte dai rapporti e dalle inchieste.</p> <p>La governance è consolidata e la compliance è efficace.</p> <p>Il consiglio di amministrazione della RUAG MRO è composto da persone idonee a favorire la fiducia nella direzione e nelle competenze dell'azienda.</p>
3.7	Finanze DDPS: direzione e gestione	È garantita una gestione dei crediti globale e avvveduta in tutto il dipartimento. È assicurata la ripartizione prioritaria delle risorse sulla base del rilevamento del fabbisogno e degli obiettivi della

		<p>legislatura all'interno del DDPS in vista del prossimo rilevamento del fabbisogno (estate/autunno 2026) con il quadro di sviluppo nel settore proprio per gli anni 2027/2028. Gli strumenti di cessione di credito e di trasferimento di crediti sono impiegati in maniera ottimizzata. Ove possibile vengono implementate le sinergie (ad es. cibersicurezza).</p> <p>Il reporting finanziario è effettuato periodicamente durante l'anno e un'elevata importanza è accordata al rilevamento tempestivo e al trattamento delle divergenze rispetto al credito disponibile. Le motivazioni alla base delle divergenze vengono analizzate in modo critico e devono essere di elevata qualità.</p> <p>Programma SUPERB</p> <p>I processi di supporto sono consolidati nel nuovo ambiente di sistema e ove necessario sono ottimizzati.</p> <p>I lavori per l'archiviazione (CSPers) sono avviati tenendo conto delle direttive definite dall'AFS, affinché successivamente possa essere preparato lo smaltimento secondo le direttive dell'UFIT.</p>
3.8	Verifica dei compiti e riesame dei sussidi	<p>Le misure definite nell'ambito della verifica vengono attuate e un relativo sistema di controlling è consolidato.</p>

Territorio e ambiente		
N.	Obiettivo parziale / singole misure	Punti da realizzare nel 2026
3.9	Salvaguardia degli interessi del DDPS in sede di elaborazione di disposizioni facenti parte di ordinanze (ordinanza sulla protezione del clima, OO-Cli) per far fronte alla funzione di modello della Confederazione.	Nel progetto in consultazione concernente l'OO-Cli viene tenuto conto degli interessi del DDPS. L'organizzazione interna al DDPS per l'elaborazione delle tabelle di marcia è definita.

Comunicazione		
N.	Obiettivo parziale / singole misure	Punti da realizzare nel 2026
3.10	La comunicazione esterna del DDPS sostiene gli obiettivi, le strategie e le misure del capo del DDPS e della Direzione del Dipartimento.	La comunicazione esterna degli affari importanti del DDPS, delle priorità del capo del DDPS e delle opportunità del DDPS viene costantemente pianificata e gestita (ad es. mediante concetti, piani di misure, wording, accordi), attuata (ad es.

	<p>La comunicazione esterna del DDPS promuove conoscenza/comprendensione, convinzione/fiducia e sostegno tra i gruppi target.</p>	<p>mediante misure negli ambiti relazioni con i media, Internet, social media) e controllata (ad es. mediante monitoraggi, analisi).</p>
3.11	<p>La comunicazione interna del DDPS sostiene gli obiettivi, le strategie e le misure del capo del DDPS e della Direzione del Dipartimento.</p> <p>La comunicazione interna crea conoscenza, comprensione, un atteggiamento positivo e identificazione tra i collaboratori del DDPS.</p>	<p>La comunicazione interna degli affari importanti del DDPS, delle priorità del capo del DDPS e delle opportunità del DDPS viene costantemente pianificata e gestita (ad es. mediante concetti, piani di misure, wording, accordi), attuata (ad es. mediante misure negli ambiti Intranet e Flash DDPS) e controllata (ad es. mediante analisi).</p> <p>Le attività di comunicazione interna si concentrano inoltre sugli argomenti che si rivolgono specificamente ai collaboratori del DDPS (ad es. Strategia DDPS, condotta e collaborazione [Carta della SG-DDPS], gestione delle innovazioni).</p>

Stato maggiore		
N.	Obiettivo parziale / singole misure	Punti da realizzare nel 2026
3.12	Implementazione/attuazione delle direttive strategiche del capo del DDPS	<p>I lavori di attuazione delle direttive strategiche del capo del DDPS vengono accompagnati e rappresentati alla Direzione del Dipartimento.</p> <p>Lo stato di attuazione delle direttive strategiche del capo del DDPS viene riportato almeno una volta all'anno nel rapporto di controlling DDPS.</p>
3.13	Gestione delle crisi DDPS / SG-DDPS	La gestione delle crisi viene sistematicamente aggiornata ed è oggetto di formazione.
3.14	Gestione dei rischi DDPS / SG-DDPS	<p>La collaborazione tra la gestione dei rischi DDPS e i coach dei rischi delle UA prosegue e viene ampliata.</p> <p>La gestione dei rischi DDPS intrattiene uno scambio (di informazioni) attivo con gli attori interessati nel DDPS.</p> <p>La collaborazione tra la gestione dei rischi DDPS e la gestione dei rischi legati ai progetti DDPS viene ulteriormente intensificata e sviluppata.</p>

Team dei relatori DDPS		
N.	Obiettivo parziale / singole misure	Punti da realizzare nel 2026
3.15	Governance	A livello specialistico, processuale e del personale il Team dei relatori è organizzato in modo da soddisfare le esigenze del capo del DDPS e della SG-DDPS.

**Obiettivi 2026 dai settori trasversali del DDPS per tutte le UA DDPS
(obiettivi trasversali)**

4.1 Sicurezza, governance e gestione del portafoglio

N.	Obiettivo parziale / singole misure	Parametro/valore auspicato 2026
4.1.1	Sicurezza	<p>Gestione della sicurezza: entro la fine del 2026 in ogni ufficio/gruppo saranno raggiunti i seguenti obiettivi parziali:</p> <ul style="list-style-type: none"> introduzione di una governance della sicurezza orientata alle istruzioni sulla sicurezza nel DDPS (Istr sic DDPS) e alla governance della sicurezza DDPS; registrazione completa degli asset nell'Asset management secondo il numero 20 delle istruzioni sulla sicurezza nel DDPS entro la metà del 2026; tenuta/aggiornamento dell'elenco sugli oggetti da proteggere almeno nelle seguenti categorie: <ul style="list-style-type: none"> a. informazioni (art. 7 cpv. 2 lett. a OSIn); b. mezzi informatici (art. 7 cpv. 2 lett. b OSIn); c. oggetti (immobili, installazioni edili e la loro infrastruttura); d. persone con funzioni rilevanti ai fini della sicurezza. <p>Garantire la conformità del sistema di gestione della sicurezza delle informazioni (SGSI) allo standard SN ISO/IEC 27001 e segnalare il raggiungimento degli obiettivi ai responsabili della sicurezza del DDPS (SG-DDPS).</p>

4.2 Personale, finanze, gestione dei rischi, BCM e gestione delle crisi

N.	Obiettivo parziale / singole misure	Parametro/valore auspicato 2026
4.2.1	Personale	<p>Le misure volte ad aumentare la quota di donne nell'effettivo di personale vengono portate avanti e sorvegliate. Lo sviluppo viene presentato su base annuale.</p>
4.2.2	Gestione dei rischi, Business Continuity Management e gestione delle crisi	<p>Gestione dei rischi:</p> <ul style="list-style-type: none"> Il più alto organo di condotta di ogni unità amministrativa (UA) organizza almeno una volta all'anno un dialogo sui rischi strutturato in presenza dei coach dei rischi delle UA. Su base annuale, in occasione di una seduta di direzione degli uffici vengono presentati al capo DDPS i rischi identificati e i loro sviluppi. <p>Business Continuity Management (BCM):</p> <ul style="list-style-type: none"> La Business Impact Analysis (BIA), la strategia BCM e i piani di Business Continuity vengono aggiornati annualmente secondo le direttive BCM della Confederazione, vengono approvate dal più alto organo di condotta dell'UA e poi presentate al capo DDPS durante una seduta di direzione degli uffici. Ogni anno viene provato almeno uno scenario BCM. <p>Gestione delle crisi:</p> <p>La gestione delle crisi viene verificata e, se necessario, adattata all'ordinanza sulla gestione delle crisi dell'Amministrazione federale (OCAF).</p>
4.2.3	Cultura e valori del DDPS	<p>Due misure nel settore cultura/valori DDPS* vengono attuate. Queste forniscono un contributo concreto affinché i collaboratori percepiscano il DDPS come un datore di lavoro moderno e interessante.</p> <p>*(apertura, rispetto, fiducia, coraggio e lungimiranza)</p>

B Gruppi di prestazioni (GP)

GP 1: Aiuto alla condotta e gestione delle risorse

ZIELE	R 2024	VA 2025	VA 2026	FP 2027	FP 2028	FP 2029
Führungsunterstützung, Geschäfts- und Ressourcenkoordination: Das Generalsekretariat trägt dazu bei, dass die Steuerung und Koordination der Parlaments-, Bundesrats- und Departementsgeschäfte sowie der Verwaltungressourcen in guter Qualität erfolgen						
- Fristgerechte Durchführung aller Budgetgespräche mit den Verwaltungseinheiten (ja/nein)	ja	ja	ja	ja	ja	ja
- Fristgerechte Durchführung aller Leistungsvereinbarungsgespräche mit den Verwaltungseinheiten (ja/nein)	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Public Corporate Governance: Das Generalsekretariat trägt dazu bei, dass die Steuerung der ausgelagerten Einheiten der definierten Corporate Governance-Politik von Bundesrat und Parlament folgen						
- Strategische Ziele sind vorhanden; mit der Ruag werden mindestens 4 Eignergespräche pro Jahr geführt (ja/nein)	ja	ja	ja	ja	ja	ja
KONTEXTINFORMATIONEN						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Verwaltungseinheiten des VBS in der zentralen und dezentralen BVerw (Anzahl)	10	10	10	10	10	12
Parlamentarische Vorstösse mit Federführung VBS (Anzahl)	62	52	77	64	68	87
Bundesratsgeschäfte (ohne parl. Vorstösse) mit Federführung VBS (Anzahl)	103	106	97	104	115	140
Vollzeitstellen des VBS in der zentralen Bundesverwaltung (Anzahl FTE)	11 578	11 861	11 825	11 728	11 856	11 854
Frauenanteil im VBS ohne Verteidigung (%)	35,0	35,6	36,6	37,4	37,8	38,1
Frauenanteil in Kaderklassen 24-29 (%)	21,7	23,2	25,1	25,5	26,3	28,3
Frauenanteil in Kaderklassen 30-38 (%)	7,3	7,5	10,3	12,9	17,7	17,1
Anteil der Mitarbeitenden deutscher Muttersprache (%)	75,6	74,9	74,5	74,1	73,9	73,5
Anteil der Mitarbeitenden französischer Muttersprache (%)	17,6	18,3	18,7	18,9	18,9	19,2
Anteil der Mitarbeitenden italienischer Muttersprache (%)	6,1	6,2	6,1	6,3	6,5	6,6
Anteil der Mitarbeitenden rätoromanischer Muttersprache (%)	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,6

C Reporting e controlling

Date di comunicazione / scadenze:

- **31.03.: parte A (base per la valutazione intermedia dei progetti e degli obiettivi)**
- **30.09.: parte A (base per la valutazione finale dei progetti e degli obiettivi)**
- **31.12.: parte B (base per la valutazione annuale degli obiettivi e dei parametri per GP)**

D Adeguamenti accordo sulle prestazioni

Eventuali adeguamenti/aggiunte all'accordo sulle prestazioni vengono elencate, date e motivate di seguito. Devono essere consultati da entrambe le parti firmatarie.