



MINISTERO DELLA DIFESA



ATTO DI INDIRIZZO

**PER L'AVVIO DEL CICLO INTEGRATO DI PROGRAMMAZIONE
DELLA *PERFORMANCE* E DI FORMAZIONE
DEL BILANCIO DI PREVISIONE PER L'E.F. 2024
E LA PROGRAMMAZIONE PLURIENNALE 2025-2026**

Edizione 2023

PAGINA NON SCRITTA



MINISTERO DELLA DIFESA

- VISTO** il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, recante “*Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati delle attività svolte dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell’articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59*”, e successive modificazioni;
- VISTO** il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300, recante “*Riforma dell’organizzazione del Governo*”, a norma dell’articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59, e successive modificazioni;
- VISTE** le direttive della Presidenza del Consiglio dei Ministri 12 dicembre 2000, 15 novembre 2001, 8 novembre 2002, 27 dicembre 2004, 12 marzo 2007, 25 febbraio 2009, in materia di programmazione strategica;
- VISTO** il decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, recante “*Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*”, e successive modificazioni;
- VISTA** la legge 3 agosto 2007, n. 124, recante “*Sistema di informazione per la sicurezza della Repubblica e nuova disciplina del segreto*”;
- VISTO** il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, recante “*Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*”, e successive modificazioni;
- VISTA** la legge 31 dicembre 2009, n. 196, recante “*Legge di contabilità e finanza pubblica*”, e successive modificazioni;
- VISTO** il decreto legislativo 15 marzo 2010, n. 66, recante “*Codice Ordinamento Militare*”, e successive modificazioni;
- VISTO** il decreto del Presidente della Repubblica 15 marzo 2010, n. 90, recante “*Testo unico delle disposizioni regolamentari in materia di ordinamento militare*”, e successive modificazioni;
- VISTO** il decreto legislativo 30 giugno 2011, n. 123, recante “*Riforma dei controlli di regolarità amministrativa e contabile e potenziamento dell’attività di analisi e valutazione della spesa, a norma dell’articolo 49 della legge 31 dicembre 2009, n. 196*”, e successive modificazioni;
- VISTO** il decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, recante “*Disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica con invarianza dei servizi ai cittadini nonché misure di rafforzamento patrimoniale delle imprese del settore bancario*”, convertito con modificazioni in legge 7 agosto 2012, n. 135;

- VISTO** il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 18 settembre 2012, recante *“Definizione delle linee guida generali per l’individuazione dei criteri e delle metodologie per la costruzione di un sistema di indicatori ai fini della misurazione dei risultati attesi dai programmi di bilancio, ai sensi dell’articolo 23 del Decreto legislativo 31 maggio 2011, n. 91”*;
- VISTA** la legge 6 novembre 2012, n. 190, recante *“Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione”*, e successive modificazioni;
- VISTA** la legge 31 dicembre 2012, n. 244, recante *“Delega al Governo per la revisione dello Strumento militare nazionale e norme sulla medesima materia”*;
- VISTO** il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 11 gennaio 2013, recante *“Riduzione dell’entità complessiva delle dotazioni organiche delle Forze Armate e rideterminazione della relativa ripartizione, di cui all’articolo 799 del decreto legislativo 15 marzo 2010, n. 66, ai sensi dell’articolo 2, comma 3, del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 135”*;
- VISTO** il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 22 gennaio 2013, recante *“La rideterminazione delle dotazioni organiche del personale di alcuni Ministeri, enti pubblici non economici ed enti di ricerca, in attuazione dell’articolo 2 del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito dalla legge 7 agosto 2012, n. 135”*;
- VISTO** il decreto del Presidente della Repubblica 12 febbraio 2013, n. 29, regolamento recante *“Disposizioni per la riduzione delle dotazioni organiche delle Forze Armate, ai sensi dell’articolo 2, comma 3, del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 135”*;
- VISTO** il decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, recante *“Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”*, e successive modificazioni;
- VISTO** il decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39, recante *“Disposizioni in materia di inconfiribilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell’articolo 1, commi 49 e 50, della legge 6 novembre 2012, n. 190”*;
- VISTO** il decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62, regolamento recante *“Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell’articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165”*;
- VISTO** il decreto-legge 31 agosto 2013, n. 101, recante *“Disposizioni urgenti per il perseguimento di obiettivi di razionalizzazione nelle pubbliche amministrazioni”* convertito con modificazioni in legge 30 ottobre 2013, n. 125;
- VISTO** il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 27 gennaio 2014, recante *“Quadro Strategico Nazionale per la Sicurezza dello Spazio Cibernetico”*;
- VISTO** il decreto legislativo 28 gennaio 2014, n. 7, recante *“Disposizioni in materia di revisione in senso riduttivo dell’assetto strutturale e organizzativo delle Forze Armate ai sensi dell’articolo 2, comma 1, lettere a), b) e d) della legge 31 dicembre 2012, n. 244”*, e successive modificazioni;

- VISTO** il decreto legislativo 28 gennaio 2014, n. 8, recante “*Disposizioni in materia di personale militare e civile del Ministero della Difesa, nonché misure per la funzionalità della medesima amministrazione, a norma degli artt. 2, comma 1, lettere c) ed e), 3, commi 1 e 2, e 4, comma 1, lettera e), della legge 31 dicembre 2012, n. 244*”, e successive modificazioni;
- VISTA** la circolare GAB 2013 del 12 marzo 2014, recante “*Procedure interne di formazione del bilancio della Difesa e suo esercizio*”, e successive modificazioni;
- VISTO** il decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90, recante “*Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l’efficienza degli uffici giudiziari*”, convertito con modificazioni dalla legge 11 agosto 2014, n. 114;
- VISTA** la legge 7 agosto 2015, n. 124, recante “*Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche*”;
- VISTO** il decreto legislativo 12 maggio 2016, n. 90, recante “*Completamento della riforma della struttura del bilancio dello Stato, in attuazione dell’articolo 40, comma 1, della legge 31 dicembre 2009, n. 196*”;
- VISTO** il decreto legislativo 12 maggio 2016, n. 93, recante “*Riordino della disciplina per la gestione del bilancio e il potenziamento della funzione del bilancio di cassa, in attuazione dell’articolo 42, comma 1, della legge 31 dicembre 2009, n. 196*”;
- VISTO** il decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97, recante “*Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell’articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche*”;
- VISTA** la legge 4 agosto 2016, n. 163, recante “*Modifiche alla Legge 31 dicembre 2009, concernenti il contenuto della legge di bilancio, in attuazione dell’articolo 15 della legge 24 dicembre 2012, n. 243*”;
- VISTO** il decreto legislativo 19 agosto 2016, n. 177, recante “*Disposizioni in materia di razionalizzazione delle funzioni di polizia e assorbimento del Corpo forestale dello Stato, ai sensi dell’articolo 8, comma 1, lettera a), della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche*”;
- VISTO** il decreto del Ministro della Difesa 29 giugno 2016, recante “*La ripartizione territoriale delle dotazioni organiche del personale civile del Ministero della Difesa, adottato in attuazione del comma 6, dell’articolo unico del decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 22 gennaio 2013*”;
- VISTO** il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 17 febbraio 2017, recante “*Indirizzi per la protezione cibernetica e la sicurezza informatica nazionali*”;
- VISTO** il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 31 marzo 2017, recante “*Piano nazionale per la protezione cibernetica e la sicurezza informatica*”;
- VISTO** il decreto legislativo 16 marzo 2018, n. 29, recante “*Disposizioni integrative e correttive al decreto legislativo 12 maggio 2016, n. 93, recante riordino della disciplina per la gestione del bilancio e il potenziamento della funzione del*

bilancio di cassa, in attuazione dell'articolo 42, comma 1, della legge 31 dicembre 2009, n. 196”;

- VISTA** la legge 1 dicembre 2018, n. 132, recante “*Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 4 ottobre 2018, n. 113, recante disposizioni urgenti in materia di protezione internazionale e immigrazione, sicurezza pubblica, nonché misure per la funzionalità del Ministero dell’interno e l’organizzazione e il funzionamento dell’Agenzia nazionale per l’amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata. Delega al Governo in materia di riordino dei ruoli e delle carriere del personale delle Forze di Polizia e delle Forze Armate*”;
- VISTA** la legge 11 febbraio 2019, n. 12, recante “*Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 14 dicembre 2018, n. 135, recante disposizioni urgenti in materia di sostegno e semplificazione per le imprese e per la pubblica amministrazione*”;
- VISTO** il “*Piano per la Strategia Energetica della Difesa (SED)*”, approvato il 10 settembre 2019;
- VISTO** il decreto-legge 21 settembre 2019, n. 105, recante “*Disposizioni urgenti in materia di perimetro di sicurezza nazionale cibernetica e di disciplina dei poteri speciali nei settori di rilevanza strategica*”;
- VISTO** il “*Piano Nazionale Anticorruzione 2019*”, approvato dall’ANAC con delibera n. 1064 del 13 novembre 2019;
- VISTA** la legge 18 novembre 2019, n. 133, recante “*Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 21 settembre 2019, n. 105, recante disposizioni urgenti in materia di perimetro di sicurezza nazionale cibernetica*”;
- VISTA** la legge 6 agosto 2021, n. 113, recante “*Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali all’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l’efficienza della giustizia*”, istitutiva del Piano Integrato di Attività e Organizzazione del Ministero della Difesa (PIAO);
- VISTO** il decreto del Ministro della Difesa 17 dicembre 2021, recante “*Definizione dei servizi e dei relativi standard qualitativi del Ministero della Difesa ai sensi del Decreto legislativo 20 dicembre 2009, n. 198*”;
- VISTA** la legge 5 agosto 2022, n. 119, recante “*Disposizioni di revisione del modello di Forze Armate interamente professionali, di proroga del termine per la riduzione delle dotazioni dell’Esercito Italiano, della Marina Militare, escluso il Corpo delle capitanerie di porto, e dell’Aeronautica Militare, nonché in materia di avanzamento degli ufficiali. Delega al Governo per la revisione dello Strumento militare nazionale*”;
- VISTA** la legge 29 dicembre 2022, n. 197, recante “*Bilancio di previsione dello Stato per l’anno finanziario 2023 e bilancio pluriennale per il triennio 2023-2025*”;
- VISTE** le Linee programmatiche del Dicastero, presentate alla Commissione Esteri e Difesa del Senato della Repubblica e alla Commissione Difesa della Camera dei Deputati, riunite in seduta comune in data 25 gennaio 2023;

- VISTO** il decreto del Ministro della Difesa 31 marzo 2023, recante “*Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2023-2025*”;
- RAVVISATA** la necessità di dare avvio per l’anno 2024 al ciclo integrato della programmazione dello stato di previsione della spesa e della *performance*, rispettivamente ai sensi dell’art. 21 della legge n. 196 del 2009 e del combinato disposto di cui agli articoli 2 e 4 del decreto legislativo n.150 del 2009 ed art. 3 del decreto legislativo n.165 del 2001;
- TENUTO CONTO** del Libro Bianco per la sicurezza internazionale e la difesa (2015);
- SENTITO** il Capo di Stato Maggiore della Difesa quale Autorità preposta alla pianificazione, predisposizione ed impiego delle Forze Armate nel loro complesso ed alla relativa pianificazione generale finanziaria;
- SENTITO** il Presidente dell’Organismo Indipendente di Valutazione della Performance in merito alla coerenza e congruità delle priorità politiche del Dicastero ed alla rispondenza metodologica del ciclo di programmazione.

In data **31 MAR 2023**

EMANA

L’annessa direttiva concernente:

**ATTO DI INDIRIZZO
PER L’AVVIO DEL CICLO INTEGRATO DI
PROGRAMMAZIONE DELLA *PERFORMANCE* E DI
FORMAZIONE DEL BILANCIO DI PREVISIONE PER L’E.F. 2024
E LA PROGRAMMAZIONE PLURIENNALE 2025-2026**

IL MINISTRO


PAGINA NON SCRITTA

PREMESSA



L'Atto di Indirizzo è il documento che dà avvio al processo di programmazione strategica e finanziaria della Difesa.

Mediante tale Atto, l'Autorità Politica traccia le Linee di Indirizzo generali del Dicastero, con un orizzonte programmatico triennale, definendo le Priorità Politiche (P.P.) che le aree Tecnico-Operativa e Tecnico-Amministrativa della Difesa sono chiamate a seguire, nell'utilizzo delle risorse finanziarie rese disponibili.

Più nel dettaglio, il documento consente la traslazione degli obiettivi del Ministero, dal piano politico-istituzionale a quello amministrativo-gestionale, la cui attuazione risale al Capo di Stato Maggiore della Difesa e su cui l'Organismo Indipendente di Valutazione della *performance* è chiamato ad esercitare il controllo strategico. Nel perimetro delle linee di indirizzo fissate dal documento, le articolazioni tecniche "attestano" la programmazione strategica della Difesa ed elaborano il quadro complessivo degli obiettivi da conseguire (Strategici, Operativi, di *Governance* e Programmi di azione), individuando contestualmente i criteri e gli indicatori necessari a misurare l'andamento e l'indice di raggiungimento delle Priorità Politiche.

Il documento si articola in tre Sezioni:

- una prima parte, in cui viene sinteticamente delineato il contesto di riferimento e le tendenze ipotizzabili per il futuro.
- una seconda, in cui sono indicate le Linee di Indirizzo Generali del Dicastero, nell'ambito della quale sono illustrati i principali indirizzi politici del Ministro, ripresi e dettagliati nella parte successiva dell'elaborato.
- segue, nella parte terza, l'enunciazione delle Priorità Politiche, che dettagliano gli indirizzi generali e dalle quali discendono i compiti, le responsabilità e gli obiettivi da conseguire, successivamente declinati nel Piano della *performance*.

Il documento è inoltre corredato da alcuni Allegati dedicati alle Linee Programmatiche del Ministro della Difesa, agli Enti Vigilati e al Ciclo integrato di Pianificazione e Programmazione.

Con specifico riferimento all'attuazione delle Priorità Politiche, le componenti Tecnico-Operativa e Tecnico-Amministrativa della Difesa sono chiamate a fornire, entro la fine di ogni anno, un punto di situazione all'Ufficio di Gabinetto del Ministro, a premessa della redazione dell'Atto di Indirizzo per l'anno successivo. Al riguardo, si soggiunge che il presente documento, la cui validità si colloca in un orizzonte triennale, sarà aggiornato annualmente per le sole parti che lo necessiteranno.

PAGINA NON SCRITTA

INDICE DEGLI ARGOMENTI



Parte 1^	CONTESTO DI RIFERIMENTO	pag. 1
Parte 2^	INDIRIZZI GENERALI	pag. 7
Parte 3^	PRIORITÀ POLITICHE	pag. 13

ALLEGATI



All. "A"	LINEE PROGRAMMATICHE DEL MINISTRO DELLA DIFESA
All. "B"	ENTI VIGILATI
All. "C"	CICLO INTEGRATO DI PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE

PAGINA NON SCRITTA

CONTESTO DI RIFERIMENTO



Lo **scacchiere geopolitico internazionale** è caratterizzato da una sempre più accresciuta competizione che, progressivamente, sta erodendo l'architettura internazionale di sicurezza determinando differenti **livelli di instabilità** che rischiano di compromettere l'ordine mondiale.

Le conseguenze di questa instabilità sono immediatamente visibili **nell'area di preminente interesse nazionale, il Mediterraneo allargato**¹, spazio geopolitico multidimensionale, luogo di incontro e scontro, sempre più caratterizzato da tensioni e situazioni di crisi, ulteriormente aggravate da un precario contesto economico-sociale, con ricadute negative sulla sicurezza nazionale.

Quello a cui stiamo assistendo è il risultato di un processo geopolitico ormai in atto da diversi anni, in cui due eventi eccezionali, come **la pandemia da COVID-19** e **l'aggressione della Russia all'Ucraina**, ne hanno favorito l'accelerazione in termini di destabilizzazione e multipolarizzazione.

Gli *shock* determinati da questi accadimenti hanno reso evidenti atteggiamenti già in atto, tesi ad adottare strategie opportunistiche e ad acquisire vantaggi competitivi a livello globale. Alcuni esempi sono riferibili alla "diplomazia dei vaccini", alla propaganda volta a mostrare una migliore efficacia decisionale ed organizzativa dei regimi autarchici rispetto alle democrazie, all'impiego delle tecnologie per aumentare le dipendenze dai Paesi che detengono un vantaggio tecnologico, per finire all'impiego di leve – come quelle alimentari ed energetiche – quali veri e propri strumenti coercitivi. Si assiste, pertanto, ad un impiego integrato di tutti gli strumenti di potere per acquisire un vantaggio complementare a quello militare.

Quindi, ciò che ci troviamo ad affrontare è una esasperazione estrema dalla **competizione strategica**, in cui si delinea sempre di più una **profonda polarizzazione a livello globale** in uno scenario che vede tendenzialmente contrapposti il **modello liberal-democratico** e **quelli autoritari-totalitari**.

In questo contesto, il **conflitto russo-ucraino** rappresenta solo l'ultimo di **numerosi conflitti in essere nel globo** a cui si aggiungono numerose "linee di faglia" ed "equilibri instabili" che riguardano prevalentemente il continente africano e quello euro-asiatico. Esso ha determinato un punto di rottura e ha messo ancora di più a nudo i **limiti** dell'attuale sistema di sicurezza internazionale, caratterizzato dalla difficoltà di arginare gli atteggiamenti assertivi e aggressivi dei *global player* e imbrigliato in una costante situazione di *impasse* in cui, a eccezione dell'imposizione di sanzioni, difficilmente riesce a intervenire in modo decisivo per la gestione delle crisi.

In particolare, il 24 febbraio 2022 ha segnato un momento di svolta per le relazioni internazionali e per la percezione di sicurezza e difesa nel continente europeo, rappresentando un vero e proprio **shock sistemico**, per la magnitudine delle conseguenze e per le modalità attuative, volte a mettere definitivamente in discussione l'ordine mondiale ponendo a rischio, *in primis*, la sicurezza europea.

L'attacco russo all'Ucraina ha ricreato una crisi di implicazioni tali che, nel continente europeo, non si vedeva dalla Seconda Guerra Mondiale, riportando all'attenzione l'importanza dei conflitti di

¹ Regione che incorpora l'Europa continentale (inclusa l'area balcanica e il Mar Nero), il Medio Oriente (inclusa la Penisola Arabica e il Golfo Persico) e l'Africa relativamente alle fasce settentrionali e sub-Sahariana, che dal Corno d'Africa e attraverso il Sahel si estende al Golfo di Guinea.

tipo simmetrico, palesato una significativa **minaccia convenzionale e cibernetica** e rievocato finanche la minaccia nucleare, oltre ad aver consacrato il sempre più massiccio ricorso alle cosiddette “**attività ibride**” (disinformazione, migrazioni incontrollate, ecc.).

Esso ha rappresentato un punto di discontinuità non tanto per la violazione dell’integrità territoriale di Kiev, già messa in discussione dagli eventi del 2014 che enfatizzavano una tendenza già affermata in Georgia nel 2008, quanto per la magnitudine degli effetti sul sistema internazionale, confermando una significativa **frattura dei rapporti tra Russia e Occidente**, che non sarà facile risanare almeno per un lungo periodo.

Siamo di fronte a una sfida che coinvolge anche l’intero **sistema economico e commerciale globale**, con effetti collaterali che riecheggeranno per gli anni a venire tra cui, *in primis*, la necessità di rivedere l’intera catena di **approvvigionamento energetico**.

Gli effetti della guerra e le sue ripercussioni in ambito securitario non riguardano solo il Fianco Est dello spazio euro-atlantico, ma sfociano anche nel **Mediterraneo**, in cui Mosca si è insediata da tempo in “avamposti” di alta valenza strategica.

A partire dall’installazione di una base navale e una aerea in Siria (Tartus e Latakia), i russi sono presenti, tramite la compagnia militare privata Wagner, anche in Libia e nel Sahel ed è sempre più significativa l’attività navale, di superficie e sottomarina, di unità militari della Federazione Russa.

La crisi con la Russia, tuttavia, sebbene abbia delle importanti ripercussioni i cui effetti sono immediatamente visibili, non è la sola minaccia del contesto globale a cui saremo esposti nei prossimi anni. Infatti, nel medio e lungo termine, la vera sfida sarà rappresentata dalla **contrapposizione tra la Cina e l’Occidente**. In questo senso, basta osservare come Pechino, il cui ruolo risulta in costante crescita in termini di postura e di proiezione di influenza, stia perseguendo senza sosta una linea di affermazione egemonica e un’efficace azione di penetrazione nel bacino mediterraneo, similmente a quanto già in corso da anni nei quadranti africani e mediorientali.

Un approccio che si concretizza specialmente nell’ambito economico e commerciale, attraverso i quali Pechino persegue con risolutezza i propri obiettivi strategici, peraltro con crescenti risvolti nella dimensione militare.

E proprio per quanto attiene all’aspetto economico, un’importante criticità è rappresentata dalla **fragilità di tutto il sistema occidentale**, Italia compresa, in merito alla mancanza di materie prime e alla dipendenza dai Paesi asiatici², che ha un forte impatto sulla tematica della sicurezza e sovranità tecnologica. Il continuo timore per ulteriori e sempre più probabili turbolenze nell’estremo Oriente dà una misura sui rischi connessi con l’interruzione e i ritardi nell’approvvigionamento di questi beni.

Infatti, pur non ricadendo nell’area di preminente interesse strategico nazionale, non si può trascurare la situazione nell’**area indo-pacifica**, ove è in atto una crescente competizione tra Cina e Stati Uniti: le relazioni tra i due colossi sono centrali per l’equilibrio globale, con possibili risvolti per la stabilità della zona euro-atlantica e con potenziali effetti anche sugli interessi nazionali.

Come già rappresentato, gli effetti dell’instabilità globale sono particolarmente evidenti nell’area del **Mediterraneo allargato**. Crocevia strategico tra Europa, Medio Oriente e Nord Africa,

² L’UE risulta strategicamente dipendente, in misure diverse, sia sul piano delle materie prime (minerali, metalli, sostanze chimiche e terre rare) che su quello dei prodotti intermedi e finiti (tra cui le batterie al litio, le turbine eoliche, i pannelli fotovoltaici e le auto elettriche). La dipendenza dell’UE dalle importazioni di materie prime dalla Cina, attualmente stimata tra il 75% e il 100% (a seconda del materiale), è particolarmente significativa nel caso di alcune materie fondamentali per la transizione energetica, tra cui le terre rare (la UE ne dipende dalla Cina per il 98%), con previsione di aumentare in futuro.

il bacino del Mediterraneo risulta, infatti, l'epicentro di un'area in cui si sono sviluppati diversi focolai di crisi e tensioni, ulteriormente inasprite dai pesanti riflessi del conflitto ucraino, che hanno comportato crescenti livelli di minaccia, ai quali sono sottoposti sia i commerci sia l'accesso alle risorse di importanza vitale per il soddisfacimento dei bisogni essenziali del nostro Paese. Una regione la cui stabilità è una necessità per l'Italia, che vi si proietta, dal centro-Europa fino al passaggio baricentrico e strategico dello Stretto di Sicilia, e che da una parte deve impegnarsi per affrontare, in profondità, le cause dei fenomeni più critici che la attraversano, e dall'altra deve essere pronta a gestire tutte le conseguenze delle varie instabilità.

Se a ciò si aggiunge il fatto che più dell'80% delle merci circola per mare e che dal Mediterraneo, "strettoia" che mette in comunicazione l'Oceano Pacifico e Indiano con l'Oceano Atlantico, transitano dorsali vitali per le comunicazioni, rifornimenti energetici e rotte commerciali risulta evidente come la sicurezza dell'Italia, e più in generale dell'Europa, sia prioritariamente legata alla sicurezza e alla stabilità del Mediterraneo allargato, riflettendosi coerentemente nella politica estera e di difesa del nostro Paese.

In tale scenario, le principali aree dalle quali promanano le sfide più immediate per la sicurezza nazionale si identificano prioritariamente nei **due archi di crisi, orientale e meridionale**.

In particolare, l'arco orientale, oltre alle vicende legate all'aggressione russa ai danni dell'Ucraina, si caratterizza per la fragile **stabilità balcanica**, messa a rischio dal riaccendersi di tensioni etniche, soprattutto nelle relazioni tra Serbia e Kosovo e in Bosnia-Erzegovina. In questa condizione di fragile stabilità, caratterizzata da una dinamica costantemente a rischio di degenerazione, Mosca mantiene una capacità di influenza attraverso legami con i singoli Paesi e altri attori statuali incrementano le proprie attività di penetrazione finalizzate ad aumentare la propria capacità di influenza.

A questo si aggiungono numerosi e differenziati fattori di instabilità nell'**area medio-orientale**, legati a crisi economiche e politiche, come nel caso del **Libano**, a contrapposizioni di natura politica o ideologico/settaria, con l'**Iran** nei confronti della comunità occidentale e verso i **Paesi del Golfo** senza dimenticare lo stallo nei negoziati per l'accordo sul nucleare e la perenne minaccia di interruzione dei flussi marittimi nello Stretto di Hormuz, e a irrisolte situazioni di conflitto, come in **Siria** e **Yemen**. In tale contesto si innesta la complessità del processo politico **iracheno**, che pone ancora molte incognite sul futuro economico, sociale e securitario del Paese.

Spostando l'attenzione sul **Fianco Sud**, il contesto geopolitico e securitario del **Continente africano** merita rinnovata attenzione sia perché è diventato sempre di più oggetto di penetrazione da parte di attori terzi, quali Russia e Cina, sia perché vive una situazione di grave instabilità generata da problemi endemici connessi con le difficoltà politiche, economiche e sociali.

In generale, gli effetti combinati dell'incremento demografico e dei cambiamenti climatici stanno accelerando in Africa una situazione di profonda crisi destinata a non essere più controllabile, in cui le persone, sempre più private di terra da coltivare, si trovano di fronte al dilemma, per poter assicurare il sostentamento alle proprie famiglie, di scegliere tra migrare illegalmente o offrirsi alle formazioni terroristiche e di pirati, andando a contribuire ad una situazione di generale deterioramento del complessivo quadro di sicurezza, con risvolti diretti e indiretti sulla stabilità europea.

In **Nord Africa**, la situazione appare complessa e caratterizzata da molteplici fattori di instabilità. In particolare, in **Libia** continua a destare preoccupazione la perdurante presenza di mercenari e milizie straniere, così come gli interessi manifestati da attori terzi per l'approvvigionamento delle materie prime ed il nuovo stallo politico-istituzionale, che potrebbe

essere foriero di ulteriori contrapposizioni e scontri tra le diverse fazioni in campo. A questo si aggiungono le complesse relazioni tra **Marocco** e **Algeria** e la grave situazione in **Tunisia**, dove la tenuta sociale è ad alto rischio.

Nella contigua regione del **Sahel**, la precaria situazione economica, istituzionale e sociale ha subito un ulteriore aggravamento sia per gli effetti dei cambiamenti climatici, che impattano direttamente sulla disponibilità di risorse, sia per le conseguenze della pandemia che hanno ulteriormente innalzato il livello di povertà generando una vera e propria emergenza sanitaria.

Tutti questi fattori hanno favorito la penetrazione di influenza da parte di attori terzi e il consolidamento di **gruppi terroristici di matrice jihadista** che hanno approfittato anche della rapida sequenza di colpi di stato in Mali, Ciad, Guinea, Sudan e Burkina Faso. In questo contesto si sta sempre più concretizzando il rischio di una saldatura con gruppi criminali nei Paesi del **Golfo di Guinea**, dove il fenomeno della pirateria continua a rappresentare una significativa causa di instabilità per la libera circolazione del traffico mercantile.

Nel **Corno d’Africa**, la **Somalia** affronta la presenza destabilizzante di **Al-Shabaab** in un contesto politico migliorato, ma ancora segnato da criticità nelle relazioni tra governo federale e governi regionali. Anche qui si fa particolarmente sentire l’azione di attori terzi che influenzano i processi interni secondo le proprie agende nazionali. In aggiunta alla prolungata crisi somala, l’area è stata affetta dalla crisi nel Tigray, che ha messo a rischio la stabilità di uno dei Paesi più rilevanti della regione, l’**Etiopia**, e dal persistente stato di tensione in **Sudan**.

Il quadro geostrategico della regione, in entrambi gli archi di crisi, continua quindi ad essere aggravato dal **terrorismo internazionale** che, dopo una parentesi in cui ha assunto una connotazione anche territoriale, oggi largamente ridimensionata, continua a costituire una minaccia diffusa e imminente. In particolare, nonostante la sconfitta della dimensione territoriale del Califfato in Iraq e Siria, permane il rischio che cellule e gruppi leali allo **Stato Islamico** o ad **Al-Qaeda** ricreino le condizioni per portare concrete minacce anche verso i Paesi Occidentali, sfruttando le debolezze degli Stati ove essi si radicano, tra cui l’Afghanistan.

Al contempo, sul Fianco Sud particolare attenzione merita, come già accennato, l’area del Sahel, dove si sono create condizioni particolarmente favorevoli per il proliferare di movimenti di matrice *jihadista*. Le organizzazioni terroristiche – abili nello sfruttamento di storiche conflittualità etniche e delle condizioni di estrema marginalizzazione vissute dalle comunità rurali saheliane – agiscono soprattutto in **Mali**, **Niger** e **Burkina Faso**, con capacità di penetrazione verso il versante settentrionale (ossia in Libia e in Maghreb in generale), così come quello meridionale.

Proprio il proliferare di movimenti di matrice jihadista, unitamente all’aumento dei traffici illeciti, stanno contribuendo ad aumentare fenomeni endemici come i **flussi migratori**. Si pensi, a tal proposito, che nel 2022, secondo i dati forniti da Frontex, l’Agenzia europea della vigilanza dei confini, si è registrato un aumento del 64% degli attraversamenti irregolari verso l’Unione Europea rispetto al 2021, mentre in Italia il 2022 si è concluso con un aumento di circa il 56% di arrivi.

Il “Sistema Mediterraneo” si trova, dunque, obbligato a fronteggiare l’insorgenza della minaccia ibrida, la crisi economica, la dipendenza energetica, l’approvvigionamento di materie prime, il reperimento dei semiconduttori, l’accesso alle risorse idriche e alimentari, la sicurezza delle vie di comunicazione, la protezione delle infrastrutture critiche subacquee civili, quali i corridoi strategici legati all’approvvigionamento energetico (gasdotti) e alla connettività (cavi sottomarini di trasmissione dati).

È per questo che, nonostante oggi lo sguardo sia rivolto a quanto avviene sul fronte orientale, non dobbiamo distogliere l'attenzione dalle dinamiche in atto sul fronte meridionale dell'Alleanza e dell'Europa.

Allo stesso tempo, lo scontro sul terreno rappresenta, ormai, solo la punta di un *iceberg* di un'azione militare che, attraverso **nuovi domini**, agisce molto più in profondità, alterando gli equilibri interni delle società occidentali fino a colpirne i principi fondanti.

Pertanto, seppur abbia ancora senso inquadrare le sfide dal punto di vista dei confini geografici e territoriali **è necessario agire anche in quelle sfere di influenza dove il limite tra conflitto e pace è molto labile, quali il dominio cibernetico e spaziale.**

Il **dominio cibernetico**, caratterizzato a differenza dei domini tradizionali da una connotazione intangibile e trasversale, sta assumendo sempre maggiore rilevanza anche a livello geostrategico, anche in ragione della sua peculiare trasversalità, quale potenziale strumento di propagazione e amplificazione degli altri tipi di minaccia e se si pensa a come lo sviluppo e la sicurezza di una nazione dipendano sempre più dall'accesso alle informazioni.

In tale ottica, la pervasività della dimensione cibernetica determina la necessità del controllo delle reti e dei dati, quale *conditio sine qua non* per assicurare servizi. Difatti, un uso malevolo di tali tecnologie potrebbe comportare da una parte il collasso dei sistemi e dei servizi essenziali, dall'altra mettere in luce potenzialità destabilizzanti.

Inoltre, l'impiego sempre più pervasivo di *software* all'interno dei sistemi d'arma, combinato con la sempre maggiore domanda di connettività e interoperabilità tra gli stessi, ha allargato il perimetro di vulnerabilità a minacce provenienti non solo dai domini tradizionali ma anche da quello *cyber*, richiedendo nuovi approcci e ulteriori misure a protezione delle Forze Armate.

Il **dominio spaziale**, poi, sarà sempre più area di confronto e le tecnologie spaziali saranno un settore strategico, con un ruolo determinante in tutte le attività sia pubbliche sia private di un Paese, caratterizzandosi in tal modo quale vero e proprio Centro di Gravità di una nazione. Diversi sono i rischi e le minacce che si celano nello sfruttamento di questo nuovo dominio, quali ad esempio la crescente vulnerabilità ad azioni di spionaggio e sabotaggio, amplificata dalla difficoltà di rilevare e attribuire un atto ostile nello Spazio e i rischi connessi agli effetti involontari dei fenomeni fisici nell'ambiente spaziale.

Lo spazio, inoltre, sarà il teatro ideale per svolgere attività di controllo e tracciamento di vettori missilistici, balistici ma anche a velocità ipersoniche.

A quest'ultimo argomento si riallaccia il riaccendersi della **minaccia missilistica**, che nell'ultimo decennio sta vivendo una fase di rapida evoluzione, con particolare riferimento sia ai progressi occorsi ai sistemi balistici e da crociera, sia allo sviluppo delle tecnologie ipersoniche. Soprattutto queste ultime avranno un importante impatto sulla stabilità strategica globale, rappresentando uno dei principali interrogativi per il mondo militare e geopolitico.

Ai rischi tradizionali si sono poi aggiunte nuove tipologie di **minacce ibride**, particolarmente insidiose perché trasversali, in continua evoluzione e spesso sotto la soglia dell'aperta aggressione. Tali minacce, portate da attori statuali e non, si sviluppano attraverso una combinazione di attività coordinate e sinergiche in vari domini – fra i quali quello diplomatico, dell'informazione, militare, economico/finanziario e dell'*intelligence* – e sono suscettibili di essere moltiplicate dall'evoluzione dello spazio cibernetico e dai mutamenti dell'ambiente mediatico.

In questo contesto si inseriscono le azioni malevole condotte nella **dimensione cognitiva**. Infatti questa dimensione ha già un suo peso specifico che probabilmente tenderà ad aumentare nella condotta delle operazioni: l'applicazione delle nuove tecnologie al campo dell'informazione e dei *social network*, ha infatti evidenziato le potenzialità destabilizzanti e di condizionamento delle opinioni pubbliche che il controllo delle reti e dei dati consente.

Si prendano come esempio i tentativi di intossicazione del dibattito pubblico in concomitanza del dispiegarsi dell'emergenza sanitaria, o, più recentemente, la recente campagna di disinformazione condotta dalla diplomazia russa ai danni dell'Italia con il rilascio di notizie false e infondate che mirano a minare il consenso nazionale dell'opinione pubblica a sostegno dell'Ucraina. Quella russa rappresenta una strategia tesa a mettere in crisi i sistemi democratici occidentali attraverso l'uso pianificato della disinformazione, della produzione sistematica di false notizie e di attacchi cibernetici.

La guerra cognitiva è spesso supportata dall'uso di sistemi di intelligenza artificiale e più in generale dall'impiego delle nuove **tecnologie emergenti e dirompenti** (*Emerging & Disruptive Technologies*). Nei prossimi anni, infatti, il confronto strategico globale sarà sempre più interessato dalla competizione tra potenze in ambito tecnologico, oltre che economico e politico: queste nuove tecnologie avranno un ruolo centrale anche nei futuri sviluppi strategici, militari e industriali. La diffusione di queste tecnologie rappresenterà, pertanto, sempre di più una sfida e al contempo – se sfruttate correttamente – un'opportunità, in quanto esse sono foriere di potenziali stravolgimenti tanto nel settore civile quanto in quello militare.

Infine – ma l'elenco non può certamente considerarsi esaustivo – restano centrali le tematiche dello sviluppo sostenibile e dei rischi connessi agli effetti derivanti dai **cambiamenti climatici**, fattore sempre più al centro delle dinamiche globali e che può avere conseguenze di vasta portata su molti fronti (economico, politico, militare, sociale, ecc.), in particolare nei Paesi geograficamente collocati nelle regioni più esposte³. Il nesso tra ambiente, pace e sicurezza è ormai acclarato, poiché gli effetti connessi al cambiamento climatico e al progressivo riscaldamento globale costituiscono un'ulteriore causa di destabilizzazione, incidono sullo sviluppo economico-sociale, alimentano conflitti e flussi migratori, inaspriscono le minacce e aumentano la pressione sulle risorse naturali. A tal proposito merita particolare attenzione la **regione artica**, diventata a tutti gli effetti **zona di competizione strategica**, poiché questo territorio precedentemente impenetrabile sta diventando sempre più accessibile alla navigazione e allo sfruttamento delle risorse.

³ A questo proposito un importante fattore legato al cambiamento climatico è rappresentato dall'innalzamento del livello del mare, che, secondo un recente *report* del *World Meteorological Organization* (WMO), è raddoppiato negli ultimi 20 anni (solo tra il 2013 e il 2022 è stato registrato un aumento di 4.3 mm ogni anno), con conseguenti risvolti anche dal punto di vista geopolitico e di sicurezza. Altro fattore da considerare, destinato ad aumentare in futuro, è rappresentato dall'incremento della desertificazione dovuta alla siccità che come afferma l'*United Nations Convention to Combat Desertification* (UNCCD), ha un forte impatto ambientale, danneggiando gli ecosistemi, ma anche numerosi effetti secondari che ricadono sulle popolazioni che ci vivono, generando carestie, sfollamenti e conflitti.

INDIRIZZI GENERALI



Ciò che emerge dallo scenario di riferimento delineato è una trasformazione storica, dove vecchie e nuove potenze stanno ridisegnando i propri spazi vitali, dove i centri di gravità della geopolitica mondiale sono in continuo movimento e dove gli effetti distruttivi delle nuove conflittualità colpiscono le parti più inermi delle popolazioni.

In tale scenario, dovrà essere avviato un rinnovamento dell’impianto normativo e istituzionale che sottende all’apparato di sicurezza e difesa nazionale – a partire dalla stesura di una chiara Strategia di Sicurezza Nazionale funzionale alla capacità di ogni singolo Dicastero di delineare una propria specifica strategia, per il conseguimento di obiettivi sinergicamente definiti all’interno di una visione unitaria dell’interesse nazionale – nell’ambito del quale si innesta il processo di revisione dello Strumento militare.

In quest’ottica, il Ministro della Difesa ha recentemente delineato la sua **visione** per il futuro: **realizzare un Sistema Difesa sinergico nelle sue componenti; che esprima capacità all’avanguardia dello spettro operativo e quindi capace di generare effetti rilevanti nei possibili scenari di impiego; caratterizzato da processi decisionali agili, flessibili e adattivi; integrabile con ruoli di leadership nei meccanismi di risposta sovranazionali; baluardo credibile di difesa e sicurezza.**

La realizzazione di questa visione impone di accettare una serie di sfide di trasformazione e cambiamento che richiedono di guardare al di là del quadro contingente, trasformando continuamente l’esistente in nuove opportunità senza temere la messa in discussione dei pensieri, dei processi e delle scelte con cui fino ad oggi la Difesa ha affrontato la realtà.

Parimenti, la concretizzazione della visione richiede il raggiungimento di obiettivi, il soddisfacimento di condizioni e il perseguimento di linee d’azione, tutti opportunamente schematizzati, secondo un approccio tipicamente militare, nelle linee programmatiche presentate dall’Autorità Politica alle Commissioni Difesa di Senato e Camera riunite il 25 gennaio scorso (Allegato “A”).

Il **primo obiettivo** è la **sinergia delle componenti**, vale a dire la capacità dello Strumento militare di essere intrinsecamente integrato e multidominio. Il raggiungimento di questo obiettivo è subordinato all’ottenimento di due condizioni.

La prima condizione è di adottare una policy di formazione del personale della Difesa orientata all’integrazione, capace di alimentare una forma di cultura organizzativa in cui l’orizzonte di conoscenze, abilità e competenze superi quello di ciascuna Forza Armata, in cui l’integrazione entri nel patrimonio genetico del Sistema Difesa e ne determini la crescita e lo sviluppo per i decenni a seguire. Ciò intervenendo sia durante le fasi iniziali e intermedie della formazione del personale, che in tutti i momenti della formazione avanzata.

La seconda condizione è una profonda evoluzione in chiave interforze dello Strumento militare sul piano ordinativo, logistico, tecnologico e normativo, tramite un percorso che identifichi obiettivi a breve (insegnamento delle lingue estere, settore CBRN, sanità), medio (sistemi di comunicazione ed informatica) e lungo termine (Spazio e Cyber).

La vocazione interforze, quindi, dovrà essere alla base di ogni aspetto del processo di adeguamento dello Strumento militare, sia dal punto di vista delle strutture e del personale, sia per quanto concerne l'ammmodernamento: al riguardo, andranno valorizzati i risultati dell'attività di ricerca tecnologica, al fine di dotare la Difesa di uno Strumento interforze sempre più moderno, resiliente, sostenibile, tecnologicamente omogeneo e bilanciato tra tutte le sue Componenti in termini quantitativi, qualitativi e capacitivi.

Il **secondo obiettivo** riguarda lo **sviluppo capacitivo e l'efficacia d'impiego**, ossia la capacità di sfruttare in ambito militare le innovazioni tecnologiche al fine di rendere lo Strumento militare idoneo a generare sicurezza, sia attraverso la deterrenza, sia attraverso il suo impiego effettivo. Il raggiungimento di questo obiettivo è subordinato all'ottenimento di due condizioni.

La prima condizione è la certezza e stabilità dei finanziamenti, quale garanzia di massima economicità, valorizzazione delle capacità tecnologiche e industriali nazionali e concreto supporto all'*export*, tramite la definizione di un nuovo modello di finanziamento del settore Investimento della Difesa, basato su una "legge triennale sull'Investimento". Tale intervento consentirebbe di supportare efficacemente la posizione nazionale ai tavoli internazionali dei vari programmi cooperativi, con positive ricadute sulle scelte di investimento ed occupazionali dell'Industria.

La seconda condizione è l'autonomia strategica nella ricerca scientifica e tecnologica, tramite lo sviluppo di programmi di ricerca scientifica e tecnologica che preservino l'autonomia strategica nazionale e il rafforzamento e la tutela della base industriale nazionale di settore.

In tal senso, una base industriale solida e tecnologicamente avanzata, non vulnerabile a tentativi di penetrazione straniera ed in grado di sostenere la propria proiezione internazionale, non costituisce soltanto una leva economica, ma assume una valenza strategica per il Paese, presidio della sovranità tecnologica che si estrinseca attraverso capacità militari evolute. *Ergo*, da un lato si dovranno valorizzare al massimo le collaborazioni con il mondo accademico e quello industriale, incoraggiando gli sforzi dell'Industria verso la messa a punto di prodotti ad elevato potenziale di mercato e di reale interesse per lo Stato; dall'altro occorrerà sviluppare un piano per il supporto dell'Industria nazionale, prevedendo anche interventi diretti a tutela di *asset* e *know-how* strategici nazionali e il rafforzamento degli accordi Gov-to-Gov, per aumentare la rilevanza del nostro *export*.

E sempre in questo contesto, si inquadra l'idea di una separazione degli incarichi e delle rispettive attribuzioni e responsabilità fra Segretario Generale e Direttore Nazionale degli Armamenti, funzionale a ricondurre la figura del Segretario Generale al modello funzionale classico raffigurato dall'articolo 6 del decreto legislativo 300 del 1999 e, allo stesso tempo, a potenziare, con dirigenza e strutture dedicate, i settori strategici della ricerca, dell'innovazione tecnologica e industriale e del *procurement* militare.

Il **terzo obiettivo** è la **rapidità dei processi decisionali**, finalizzata a garantire alle Forze Armate il necessario livello di efficienza ed efficacia, velocizzando la capacità decisionale della Difesa e dotandola degli strumenti atti a maturare un vantaggio competitivo rispetto alle possibili minacce. Il raggiungimento di questo obiettivo è subordinato all'ottenimento di due condizioni.

La prima di queste condizioni è quella di avvicinare le decisioni ai centri dove risiedono le competenze, spostando in basso il punto in cui le decisioni vengono concepite, allo scopo di favorire l'innovazione e lo snellimento dei processi attraverso una logica *bottom-up*, e portando più in alto possibile il punto dove risiedono le conoscenze e competenze necessarie alla comprensione predittiva dei fenomeni e, conseguentemente, alla diffusione della *vision* multidominio. È richiesta, dunque, una revisione del modello organizzativo della Difesa – che integri il modello tradizionale-gerarchizzato

con uno più incline a favorire l'innovazione – cui dovrà corrispondere una revisione normativa che riconosca a tutti gli effetti la specificità d'azione del militare.

La seconda condizione da perseguire è quella di guadagnare e mantenere un vantaggio cognitivo, attraverso una supremazia informativa predittiva, tramite una convinta revisione delle metodologie di lavoro, che richiede a monte una netta apertura mentale all'innovazione continua, l'adozione di nuove metodologie di pensiero e di lavoro che perseguono la multidisciplinarietà e l'apertura alla contaminazione di conoscenze e competenze esterne al perimetro della Difesa.

Il quarto obiettivo è l'integrazione e leadership nei meccanismi di alleanza, coalizione e nei rapporti bilaterali, intese come aumento della rilevanza della Difesa italiana e della sua capacità autonoma di influenzare processi e operazioni in ambito internazionale, anche a mente di quanto previsto dall'articolo 3 del Trattato Atlantico ovvero che ogni Nazione deve mantenere e sviluppare la propria capacità individuale di resistere ad un attacco armato. Il raggiungimento di questo obiettivo è subordinato all'ottenimento di due condizioni.

La prima condizione, di livello politico-militare, è incrementare la capacità di influenzare i processi decisionali politico-militari nei consessi internazionali, dando seguito ai positivi risultati conseguiti nella stesura del nuovo Concetto Strategico della NATO e della Bussola Strategica dell'Unione Europea, con una postura ancora più coraggiosa e propositiva, soprattutto sul piano di coalizioni e rapporti bilaterali. Ciò sia con l'impiego di idoneo personale in seno alle alleanze/coalizioni di riferimento e negli Uffici Militari presso le Ambasciate, sia con la rivitalizzazione e il potenziamento del Tavolo Esteri-Difesa, per rafforzare e rendere più coerente la postura internazionale del Paese. Il rapporto di cooperazione tra Esteri e Difesa – in un quadro internazionale caratterizzato da crescente conflittualità e competizione in aree strategiche per la nostra sicurezza nazionale – è, infatti, strategico e necessita di un rafforzamento del coordinamento e dello scambio informativo, per poter supportare tutte le attività che chiamano in causa non solo la salvaguardia degli interessi nazionali nelle aree di crisi più prossime, come i Balcani o il Nord Africa, ma anche la promozione dell'Industria della Difesa nel mondo o la tutela del posizionamento dell'Italia rispetto agli altri *competitor* internazionali.

La seconda condizione è l'adozione di un postura più matura nei confronti delle operazioni militari, siano esse in seno all'Alleanza, in una coalizione o frutto di accordi bilaterali, da riscontrare sia nei criteri con cui vengono generati i dispositivi impiegati nelle operazioni internazionali, sia nel loro impianto operativo, da mettere a sistema con gli obiettivi ed effetti che si intende perseguire. Deve altresì essere revisionata la procedura di costruzione della Delibera Missioni – che deve essere la risultante di una visione unitaria delle relazioni internazionali e degli obiettivi strategici declinati a priori in una Strategia di Sicurezza Nazionale – perseguendo lo snellimento della procedura autorizzativa della partecipazione agli impegni militari nell'ambito delle Organizzazioni internazionali e prevedendo bacini di personale, con orientamenti d'impiego per aree geografiche, da poter schierare, al manifestarsi di specifiche esigenze, quali "Ufficiali di Collegamento".

Il quinto obiettivo è la credibilità dello Strumento di Difesa, intesa come rapporto di adeguatezza fra la gestione delle risorse, *in primis* il personale, e il prodotto del loro impiego, che rende necessario ricucire il divario fra il livello di ambizione dichiarato e la realtà. Il raggiungimento di questo obiettivo è subordinato all'ottenimento di sei condizioni.

La prima condizione da perseguire per assicurare credibilità allo Strumento militare è il miglioramento e monitoraggio della performance addestrativa del personale, potenziando le strutture nazionali di simulazione multidominio, incrementando la partecipazione ad attività addestrative

internazionali e sviluppando una capacità autonoma di valutazione della capacità complessiva del Sistema Difesa.

Più generale, per quanto attiene alla componente umana, che è alla base dell'operatività, occorre una trasformazione che interessa i settori del reclutamento, della formazione e dell'addestramento, per perseguire l'obiettivo di migliorare la capacità di combattimento dello Strumento militare. Anche in questo campo c'è necessità di adottare un cambio di mentalità, che consenta l'acquisizione di nuove competenze e specialità, oltre a profili di carriera innovativi e flessibili.

La seconda condizione è il raggiungimento e il mantenimento dell'equilibrio delle consistenze organiche necessarie per assicurare i compiti istituzionali, attraverso: una corretta ripartizione delle dotazioni organiche del personale militare rispetto alle esigenze funzionali; la revisione dei flussi di alimentazione e del bilanciamento tra forze in servizio permanente e ferma prefissata; la revisione dello strumento della Riserva, integrando la Riserva Selezionata con una ulteriore aliquota di Completamento.

Inoltre, per quanto attiene nello specifico alle consistenze organiche, occorre superare definitivamente la Legge 244 del 2012, nata in un contesto geopolitico completamente diverso, e procedere con la definizione di un nuovo modello di Difesa attagliato alle sfide che si porranno al Paese nel prossimo futuro.

La terza condizione è la tutela e valorizzazione del personale attraverso: la riforma del sistema pensionistico; la piena equi-ordinazione in ambito Comparto Difesa, Sicurezza e Soccorso pubblico; la valorizzazione delle precipue funzioni, mediante la previsione di apposita tutela legale del militare; il miglioramento dei processi e gestione delle risorse umane, comprese le azioni per dare concreta attuazione e piena operatività alle Associazioni professionali a carattere sindacale tra militari; nuove assunzioni del Personale Civile.

La quarta condizione è l'integrazione del welfare state del personale del Comparto Difesa, con iniziative che tengano conto delle effettive e concrete esigenze del personale e dei loro famigliari, a partire da quelle alloggiative.

La quinta condizione è rappresentata dalla capacità dello Strumento militare di promuovere e perseguire con convinzione i più alti obiettivi sociali per essere punto di riferimento e modello di cittadini e territori. In questo contesto si inseriscono le iniziative in logica di *Green Defence* tese: all'efficientamento energetico delle infrastrutture militari; alla implementazione della produzione di energia da fonti rinnovabili, mettendo a frutto le possibilità offerte dal vasto patrimonio immobiliare militare; alla valorizzazione del patrimonio immobiliare della Difesa, anche attraverso la revisione dei compiti degli Elementi di Organizzazione all'uopo dedicati e l'accentramento di talune funzioni.

A tal riguardo, è quanto mai opportuno intraprendere la via dello sviluppo sostenibile del Sistema Difesa. Da un lato, le Forze Armate, in virtù della loro capillare presenza sul territorio nazionale, dovranno assicurare il rispetto del territorio e il contributo allo sviluppo economico e occupazionale, nel quadro di una rinnovata sinergia e corretta integrazione nel tessuto sociale. Dall'altro, occorrerà intraprendere una revisione del modello di *business* e dei processi di sviluppo, improntata sull'equità economica, sociale e nell'uso delle risorse; sul rispetto degli equilibri, della dignità e delle diversità; sull'impegno alla trasformazione; sull'integrità nel modo di agire e nella trasparenza delle relazioni: principi alla base della **sostenibilità**, che deve caratterizzare il processo di trasformazione dello Strumento per adattarsi agli incessanti mutamenti dell'innovazione tecnologica e delle condizioni geopolitiche.

La sesta ed ultima condizione da perseguire è lo sviluppo e diffusione di una Cultura della Difesa, da diffondere sia a livello istituzionale, sia nella collettività attraverso una adeguata comunicazione

istituzionale, tesa a favorire la percezione dello Strumento militare nazionale quale efficace e apprezzato in tutto il mondo, utile alla tutela degli interessi nazionali quale strumento di politica estera, nonché formidabile volano di crescita per il Paese. Occorre, da un lato, divulgare la consapevolezza che gli investimenti in ricerca e sviluppo nel settore risultano fecondi non solo per la Difesa, ma anche per il Sistema Paese in termini di incremento dei livelli occupazionali, di sviluppo complessivo del sistema industriale, di *leadership* tecnologica, di incremento della crescita e dunque delle entrate. Da un altro lato, bisogna promuovere ed essere protagonisti a livello nazionale di un percorso di comunicazione che valorizzi al massimo le capacità della Difesa che potrebbero essere oggetto di collaborazione con le altre agenzie statali, quali le funzioni industriali, sanitarie, formative, giurisdizionali, di ricerca, sviluppo e innovazione e quelle di concorso svolte dalle Forze Armate nell'ambito della tutela ambientale e a sostegno della Protezione Civile e dell'Amministrazione dell'interno.

In tale quadro si inserisce il “Comitato per lo sviluppo e la valorizzazione della cultura della Difesa”, la cui costituzione consentirà di avvalersi del contributo della società civile, favorendo uno sguardo aperto che sommi alla capacità di analisi delle strutture militari quello di professionalità d'eccellenza, per sviluppare e valorizzare la cultura della Difesa e per supportare una visione innovativa nell'ambito della comunicazione e delle relazioni istituzionali.

Il perseguimento degli obiettivi descritti, declinati come detto in condizioni da soddisfare e linee d'azione da perseguire, richiede, a premessa di una corretta allocazione delle risorse finanziarie, la definizione e il dettaglio di appositi **indirizzi di policy**. A tale scopo, vengono di seguito definite le **Priorità Politiche alla base del ciclo della performance e della programmazione economico finanziaria per il triennio di riferimento**.

1. **PP1 - Operatività ed impiego dello Strumento militare.** Vengono dettagliati, in 15 priorità:
 - i principi da seguire per garantire l'operatività dello Strumento militare;
 - i criteri da rispettare per il suo impiego effettivo.
2. **PP2 - Ammodernamento dello Strumento.** Vengono dettagliati, in 19 priorità, i criteri alla base del processo di ammodernamento dello Strumento, per quanto concerne:
 - la Componente Interforze e le singole Forze Armate;
 - gli aspetti trasversali quali l'*intelligence*, il CBRN e i domini spazio e *cyber*;
 - la politica industriale;
 - la ricerca militare.
3. **PP3 - Revisione della governance, razionalizzazione dell'organizzazione, miglioramento dei processi e gestione delle risorse umane.** Vengono dettagliati in 22 priorità:
 - i principi a cui ispirare la prosecuzione del processo di trasformazione della Difesa;
 - l'ottimizzazione dei processi, con particolare riferimento allo sfruttamento dei sistemi informatici;
 - le indicazioni di base per la gestione delle tematiche infrastrutturali, energetiche e ambientali;
 - le azioni da intraprendere per l'ottimizzazione degli aspetti bilancistici e dei processi contrattuali del Comparto;
 - le indicazioni circa la politica del personale militare e civile.

Le citate Priorità Politiche dovranno orientare l'azione delle aree tecnico-operativa e tecnico-amministrativa del Dicastero, nonché delle articolazioni di diretta collaborazione dell'Autorità Politica, nella pianificazione, conduzione, monitoraggio e valutazione delle attività di rispettiva competenza.

PAGINA NON SCRITTA

PRIORITÀ POLITICHE

Il ciclo della *performance* e della programmazione economico finanziaria, per la formazione del bilancio e del *budget* annuale per l'E.F. 2024 e per il biennio 2025-2026, dovrà essere sviluppato sulla base delle Priorità Politiche (PP) di seguito elencate, che costituiscono il livello più alto di pianificazione per la Difesa.

PP1 - OPERATIVITÀ ED IMPIEGO DELLO STRUMENTO MILITARE

1.1 Disporre di Forze Armate efficienti ed efficaci, all'avanguardia da un punto di vista tecnologico, sostenibili in termini di risorse umane, finanziarie ed energetiche, non ridondanti, capacitivamente bilanciate, interoperabili sia in ambito multinazionale, in seno ad alleanze e coalizioni o con Paesi *partner*, sia in ambito nazionale, in supporto alle diverse articolazioni governative.

Rendere lo Strumento militare capace di esprimere una deterrenza credibile, disponendo di concrete capacità operative in grado di generare effetti decisivi in tutti i domini e assicurando un contributo qualificato e incisivo nell'ambito delle relazioni internazionali.

1.2 Assicurare l'assolvimento delle **missioni** previste per le Forze Armate e dei discendenti compiti:

- difesa dello Stato (prima missione), contro ogni possibile aggressione e a salvaguardia dell'integrità del territorio nazionale, delle vie di comunicazione, delle aree di sovranità nazionale e dei connazionali all'estero;
- difesa degli spazi euro-atlantici (seconda missione), con i *partner* dell'Alleanza Atlantica ed europei, partecipando attivamente ai consolidati meccanismi di prevenzione, deterrenza e difesa collettiva della NATO e concorrendo al rafforzamento del pilastro europeo di difesa, in un'ottica di complementarità degli sforzi posti in essere dalla NATO e dall'Unione Europea;
- contributo alla pace e alla sicurezza internazionale (terza missione), mediante la partecipazione a operazioni di prevenzione e gestione delle crisi, nell'ambito delle Organizzazioni Internazionali – *in primis* la NATO, l'Unione Europea e le Nazioni Unite – e/o di iniziative bilaterali/multilaterali, quale contributo alla costruzione di un ordine internazionale stabile, sicuro e rispettoso della legalità;
- concorso alla salvaguardia delle libere istituzioni e svolgimento di compiti specifici (quarta missione), in circostanze di pubblica calamità e in altri casi di straordinaria necessità e urgenza, nonché in altre attività concorsuali e di pubblica utilità.

1.3 Realizzare uno Strumento militare dotato di capacità credibili in tutti i domini, equilibrato, flessibile, scalabile, resiliente, tecnologicamente avanzato, integrato, orientato all'innovazione – anche organizzativa e gestionale – e dotato delle capacità necessarie per comprendere o anche anticipare gli eventi che caratterizzano il complesso contesto di riferimento, onde poter rispondere in modo efficace alle sfide e alle minacce future, comprese quelle legate agli effetti del cambiamento climatico.

Definire precise priorità che consentano allo Strumento militare di raggiungere in modo rapido e coerente livelli di prontezza e di capacità operative esprimibili sempre maggiori, secondo un percorso di sviluppo bilanciato tra le componenti, in modo da poter contare su un'integrazione tra forze e sistemi ad un paritetico livello tecnologico.

Focalizzare l'attenzione della Difesa sulle capacità *high-end*, con particolare riferimento alla componente pesante dell'Esercito, sul raggiungimento di adeguati livelli di munizionamento/armamento e sulla capacità di proiettare lo strumento militare in modo rapido e autonomo nelle aree di preminente interesse nazionale.

- 1.4 Orientare l'impiego dello Strumento militare**, nelle attività di supporto alla stabilizzazione delle aree di interesse e di prevenzione delle situazioni di crisi, prioritariamente verso i principali quadranti di interesse strategico della Nazione, con particolare riferimento all'area del Mediterraneo allargato.

In tale quadro, **garantire** la sinergia tra le diverse iniziative, nazionali, bilaterali e multilaterali, rinvigorendo il formato del Tavolo Esteri-Difesa e assumendo una maggiore posizione di *leadership* sia nei processi decisionali di livello politico-militare, sia in termini di una più matura postura nei confronti dei contributi forniti nelle operazioni militari.

- 1.5 Garantire** il pronto supporto ai **piani di contingenza** sviluppati a livello inter-dicasteriale, per fronteggiare emergenze di elevata magnitudine, ricercando la massima sinergia fra le diverse capacità nazionali disponibili, in relazione ai compiti di concorso in circostanze di pubblica calamità e nei casi di straordinaria necessità e urgenza.

- 1.6 Definire** un percorso di **sviluppo evolutivo** dello Strumento militare che sia ponderato, bilanciato e sostenibile, sì da raggiungere e mantenere una solidità operativa e una credibilità strategica funzionali all'assolvimento delle missioni ad esso assegnate e al contributo alle iniziative assunte in seno all'Alleanza Atlantica.

Ricercare soluzioni che favoriscano in modo convinto l'integrazione interforze e l'interoperabilità nei cinque domini, quale requisito intrinseco dello Strumento militare da ottenere in termini sia programmatici (*joint-by-design*), sia organizzativi/operativi e dunque anche in ambito inter-dicasteriale (*whole of government*) e intergovernativo.

Massimizzare la cooperazione in ambito internazionale (NATO/UE), sfruttando appieno il potenziale degli strumenti finanziari dell'UE e, in generale, le opportunità offerte da quei *forum* e da quei meccanismi appositamente creati per aggregare i *requirements* operativi dei Paesi membri e facilitare lo sviluppo congiunto di capacità in campo militare.

Consolidare l'approccio basato sulla osmosi e sinergia tra i mondi della Difesa, della ricerca e dell'Industria nazionale, per consentire al Paese di sedere nei principali consessi europei in modo autorevole, partecipando alla definizione dei requisiti operativi, delle capacità e dei programmi prioritari per l'interesse nazionale.

- 1.7 Esprimere**, entro il 2026, una **forza di intervento nazionale** modulabile, proiettabile, opportunamente dimensionata e logisticamente autonoma, capace di operare efficacemente nei cinque domini e all'occorrenza integrabile in dispositivi multinazionali. Tale pacchetto di forze dovrà essere commisurato e pronto a condurre e sostenere autonomamente una *Limited - Small Joint Operation* Nazionale (L-SJON): un'operazione interforze ad alta intensità limitata nel tempo, con una durata di 6/8 mesi, e nello spazio, su scala regionale, a difesa del Paese o in supporto a un paese terzo o a una coalizione, a seguito di un conflitto/instabilità diffusa all'interno del Mediterraneo allargato.

- 1.8 Perseguire l'adeguamento delle procedure e delle dotazioni finanziarie** connesse alla partecipazione alle missioni internazionali, in aderenza al principio generale dell'annualità del bilancio e alla continuità di dedicati stanziamenti di bilancio per assicurare il mantenimento delle forze in prontezza per esigenze UE/NATO e garantire un livello sempre maggiore di reattività, reso necessario dallo scenario attuale.

Effettuare una costante valutazione del livello di impegno nazionale che, sulla base di un approccio integrato e inter-dicasteriale, concentri forze e risorse nelle aree di prioritario interesse, in un’ottica di visione unitaria delle relazioni internazionali e in termini di massimizzazione dell’efficacia e dei ritorni per il Sistema Paese.

Promuovere modifiche al processo di costruzione della Delibera Missioni che consentano:

- una procedura autorizzativa della partecipazione agli impegni militari nell’ambito delle Organizzazioni internazionali maggiormente flessibile, che tenga conto di possibili durate temporali che vanno oltre l’orizzonte annuale;
- l’inserimento nella Delibera di bacini di personale da poter schierare, al manifestarsi di specifiche esigenze, quali “Ufficiali di Collegamento” presso gli organi e le istituzioni militari di Paesi d’interesse.

1.9 Completare il potenziamento:

- del **Comando Operativo di Vertice Interforze**, sia a livello info/infrastrutturale, sia di personale, sia in termini di ottimizzazione dei flussi e dei processi, al fine di assicurare un’efficace azione di Comando e Controllo su tutte le operazioni di diretta competenza;
- del **Comando delle Operazioni in Rete** e del **Comando delle Operazioni Spaziali**, promuovendone un adeguamento del quadro giuridico-normativo, la revisione dei processi di *governance*, un adattamento ordinativo e l’evoluzione delle capacità operative.

1.10 Avviare una profonda **evoluzione in chiave interforze** dello Strumento militare sul piano ordinativo, logistico, tecnologico e normativo, sempre nel rispetto delle peculiarità delle singole Forze Armate, attraverso:

- una revisione delle strutture di vertice, a partire dagli Stati Maggiori Difesa e di Forza Armata, che elimini le duplicazioni non dettate da esigenze di ridondanza operativa o che persegua il miglioramento della qualità e il contenimento dei tempi dei processi di lavoro;
- l’unificazione di quei settori e servizi comuni alle diverse Forze Armate (nel breve termine: lingue estere, CBRN, sanità militare; nel medio termine: comunicazione e informatica; nel lungo termine: spazio e *cyber*).

1.11 **Potenziare le strutture sanitarie di aderenza** e gli assetti medici di urgenza per le esigenze dei Teatri Operativi e le situazioni emergenziali, mirando a una più marcata standardizzazione organizzativa e d’impiego, nella prospettiva di elevarne i livelli di capacità a operare in contesti multinazionali complessi, anche a elevata intensità.

1.12 **Definire** puntualmente i **fabbisogni del settore Esercizio** in termini di addestramento, sostegno logistico e scorte logistiche, individuando le priorità di intervento che possano garantire un significativo aumento della prontezza operativa, curando in particolare l’approntamento delle unità di previsto impiego operativo e i dispositivi ad alta e altissima prontezza.

1.13 **Proseguire** nelle attività finalizzate all’aggiornamento e alla razionalizzazione del complessivo quadro normativo del **procurement militare**, valorizzandone specificità, sensibilità e peculiari funzioni, con il duplice obiettivo di poter disporre di uno strumento militare all’avanguardia e di un’Industria nazionale competitiva nel più ampio contesto delineato dal nuovo Codice dei Contratti e dalle prospettive di riforma connesse con l’implementazione della Bussola Strategica e della regolamentazione europea sugli appalti congiunti.

1.14 **Ricerca il migliore equilibrio** tra i diversi settori di spesa dell’Amministrazione Difesa, con particolare riferimento all’ipo-finanziamento del settore Esercizio, nell’ottica di perseguire l’atteso obiettivo di ripartizione della “spesa militare” tra i vari settori.

Proseguire nell'opera di riqualificazione delle spese in chiave economica, volta a ricondurre taluni oneri connessi all'approntamento degli assetti operativi del Comparto Sicurezza e Difesa al di fuori dell'ambito delle spese di Parte Corrente.

1.15 Elevare gli standard di preparazione delle Forze, attraverso la condotta, a tutti i livelli, di attività addestrative ed esercitative, soprattutto in ambito interforze e multinazionale, che siano improntate a elevati livelli di realismo e simulino la complessità degli attuali scenari di operazione.

Creare situazioni addestrative che consentano l'impiego di capacità, tecniche, tattiche e procedure tipiche di scenari ad alta intensità, ricercando l'integrazione di effetti cinetici e non, in tutti i domini e l'impiego combinato dei sistemi di comando e controllo per massimizzare la fusione delle informazioni e assicurare un corretto e funzionale ciclo di *targeting*.

Sfruttare al massimo l'utilizzo di sistemi di simulazione, ricercando la massima sinergia e interconnessione procedendo quando possibile alla federazione dei sistemi di simulazione *Virtual/Live/Constructive*, mirando ad includere anche i domini *cyber* e spazio.

Sviluppare una capacità autonoma di valutazione per validare, a livello nazionale, la capacità complessiva del Sistema Difesa, a similitudine di quanto la NATO fa per i singoli elementi inseriti nei bacini di risposta rapida.

PP2 - AMMODERNAMENTO DELLO STRUMENTO

2.1 Provvedere al/alla:

- ripianamento dei principali *gap* capacitivi con l'avvio dei prioritari programmi di ammodernamento e rinnovamento (A/R) e il completamento dei programmi già avviati, nel rispetto delle tempistiche e degli impegni assunti e tenuto conto, tra l'altro, delle future minacce/situazioni di rischio e degli obiettivi capacitivi derivanti sia dalle esigenze operative nazionali, sia dalle carenze capacitive evidenziate nei NATO *Capability Targets* e, in ambito europeo, a seguito delle risultanze del *Capability Development Plan*, dell'*Headline Goal Process* e della *Coordinated Annual Review on Defence*;
- sostegno dei progetti nazionali e/o di interesse nazionale lanciati nell'ambito delle iniziative dell'Unione Europea (EDF/PESCO, ecc.), sfruttando i processi che favoriscono la cooperazione tra gli Stati Membri e i consorzi industriali;
- potenziamento dello Strumento militare, prediligendo soluzioni trasversali che, con i dovuti adattamenti, consentano di soddisfare le esigenze di più di una Componente;
- sostegno e armonizzazione della ricerca tecnologica, attraverso il coinvolgimento sinergico degli Enti Difesa dell'area tecnico-operativa che si occupano di ricerca, sperimentazione e *test*;
- identificazione e tutela di quelle tecnologie dotate di alta "valenza strategica", al fine di assicurare, il mantenimento della sovranità tecnologica nazionale;
- attenzione costante alle tecnologie emergenti, soprattutto nel campo dell'intelligenza artificiale e del *quantum/edge computing*, prevedendo linee di sviluppo capacitivo che ne valorizzino il potenziale;
- ammodernamento in senso digitale e data-centrico dei sistemi d'arma e dei Comandi, muovendo verso una *Digital Backbone* che supporti la Trasformazione Digitale della Difesa;
- sviluppo/mantenimento di capacità secondo il principio del "*single set of forces*", evitando la creazione di enti/strutture dedicate e/o asservite in via esclusiva ad una sola organizzazione (ad es. NATO e/o UE);
- implementazione e potenziamento dei sistemi *unmanned air/land/sub* nelle diverse Componenti della Difesa.

2.2 Predisporre un punto di situazione delle principali **esigenze capacitive** della Difesa e dei programmi di investimento, con particolare riferimento:

- alla programmazione tecnico-finanziaria del prossimo triennio, a legislazione vigente, alla luce della Legge di Bilancio 2023-2025;
- ai programmi ad alta tecnologia e ai progetti di carattere innovativo, che hanno le potenzialità per accedere ai meccanismi incentivanti previsti dall'Unione Europea;
- alle prospettive di medio/lungo termine, con evidenza delle componenti finanziarie che costituiscono le risorse destinate al finanziamento delle progettualità del Dicastero, nonché alle discendenti linee di sviluppo capacitivo dello Strumento militare e agli impegni progressivamente assunti in ambito cooperazione europea.

Definire un nuovo modello di finanziamento del settore Investimento della Difesa, basato su una "legge triennale sull'Investimento", con profondità a 17 anni, che assicuri certezza e stabilità dei volumi finanziari necessari per l'ammodernamento delle capacità dello Strumento militare.

2.3 Sviluppare un piano di impiego complessivo delle risorse effettivamente disponibili in Bilancio della Difesa e di quelle che eventualmente saranno rese disponibili nell'ambito di collaborazione con altri dicasteri (es. permutate, accordi, Fondi Europei, proventi derivanti da Difesa Servizi, eventuali risorse a valere di interventi previsti nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, MEF, MIMIT, progettualità di cooperazione e partenariato pubblico-privato, ecc.).

2.4 Disporre di uno Strumento militare moderno, capace di operare nei 5 domini operativi e in grado di produrre effetti integrati, coordinati e sincronizzati in ognuno di essi, in linea con il livello di ambizione nazionale e in modo interoperabile in contesti di coalizione.

Perseguire una strategia di sviluppo capacitivo finalizzata a potenziare i settori trasversali:

- del Comando e Controllo (C2) a livello interforze, rafforzandone la connotazione *joint-by-design*, *interoperable-by-design* e *cyber-resilient-by-design*, tenendo anche conto dell'impiego di tecnologie emergenti per operare nei futuri scenari di impiego delle *Multi Domain Operations*;
- del *Joint Intelligence, Surveillance and Reconnaissance* (JISR) e del supporto informativo sviluppando l'acquisizione di capacità *multi-intel* (nei vari domini) e *data collection* (raccolta, gestione e analisi) funzionali ad un rapido ed efficace processo di PED (*processing, exploitation, dissemination*), anche a supporto del ciclo di *targeting*;
- della guerra elettronica e delle *Cyber Electro-Magnetic Activities* (CEMA) volte ad ottenere e mantenere la superiorità in tale ambiente operativo;
- della cibernetica, in termini sia tecnici sia di *recruiting* e formazione, con lo scopo ultimo di anticipare possibili criticità, difendersi da eventuali attacchi cibernetici ed essere efficaci anche nelle *Cyber Operations* (*Defensive* - DCO e *Offensive* - OCO);
- del dominio spaziale declinato, da un lato, nel potenziamento delle capacità di osservazione della terra e delle comunicazioni/navigazione e, dall'altro nella capacità di operare per assicurare, la protezione e la difesa dei sistemi satellitari nazionali e contribuire alla protezione e alla difesa di quelli europei e Alleati, a tutela della libertà di azione nello spazio e a garanzia della difesa del Paese e degli interessi vitali nazionali;
- della difesa antiaerea e antimissile *ground/air/sea based*, da integrare, attraverso l'Aeronautica Militare, nella *NATO Integrated Air and Missile Defence* con l'obiettivo di garantire la protezione dalla minaccia aerea e missilistica, anche di tipo balistico/ipersonico, non escludendo droni, mini-droni e oggetti spaziali fuori controllo;
- delle Operazioni Speciali, sfruttando al massimo la sinergia interforze e le potenzialità delle diverse Componenti;

- della capacità di proiezione dello Strumento militare, al fine di essere in grado di rischierare assetti in tempi rapidi e a grandi distanze, da conseguire anche attraverso il potenziamento delle capacità aviolancistiche e aviotrasportate, il pieno raggiungimento della Capacità Nazionale di Proiezione dal Mare (CNPM), attraverso il potenziamento della capacità anfibia, e il rinnovamento e potenziamento delle capacità di rifornimento e STRATEVAC e l'implementazione di una capacità di Trasporto Aereo Strategico;
- della capacità CBRN e della sanità militare;
- della capacità di protezione delle infrastrutture critiche, incluse quelle residenti sotto la superficie marina;
- della comunicazione strategica e delle *information operations* (anche nella dimensione connessa al *cyber hybrid warfare*), per supportare il processo decisionale e generare effetti sull'ambiente informativo;
- della Protezione delle Forze, attiva e passiva, al fine di evitare il degrado delle potenzialità operative disponibili per l'assolvimento della missione.

Provvedere al potenziamento di un adeguato bacino di abilitanti a supporto strategico alle operazioni, nei settori *Combat*, *Combat Support* e *Combat Service Support* e al ripianamento delle scorte di armamento/munizionamento (*stockpile*) e alla sinergizzazione delle attività logistiche comuni a due o più Forze Armate.

2.5 Disporre di una Componente Terrestre che continui a garantire il fondamentale presidio di deterrenza e difesa del territorio e degli interessi nazionali, anche al di fuori della Madrepatria. In tale ottica, è fondamentale incrementare gli *standard* qualitativi e quantitativi dello Strumento terrestre, proseguendo convintamente e speditamente con il processo di rinnovamento/ammodernamento, con particolare riferimento al potenziamento delle Forze Pesanti, del supporto di fuoco generale e diretto, della difesa contro le minacce provenienti dalla terza dimensione e al rapido completamento dei programmi relativi alle Forze Medie.

Favorire il raggiungimento di un livello di sviluppo paritetico a quello delle altre Componenti, sì da poter consentire il raggiungimento del massimo livello di integrazione interforze e di interoperabilità, che si tradurrà in una Componente Terrestre prontamente proiettabile, capace di produrre effetti efficaci e multipli attraverso unità da combattimento moderne, digitalizzate e ben equipaggiate.

Continuare a investire:

- sull'incremento di capacità di ingaggio – anche di precisione e in profondità – sulla mobilità tattica e protezione delle forze (anche con sistemi autonomi inclusi RPAS);
- sulla manovra nella terza dimensione;
- sul supporto logistico proiettabile;
- sui sistemi di comunicazione tattici e sul Comando e Controllo integrati con quelli delle altre Forze Armate (con particolare riferimento ai sistemi dedicati al *battlespace management*);
- sulla capacità *Intelligence, Surveillance and Reconnaissance (ISR)* e *Target Acquisition*.

2.6 Disporre di una Componente Marittima che continui ad assicurare, attraverso tutte le dimensioni del dominio marittimo:

- la difesa marittima del territorio e delle linee di comunicazione;
- la difesa e la protezione degli interessi nazionali e la sicurezza marittima;
- la vigilanza marittima, funzionale alla salvaguardia del libero e sicuro uso del mare;
- la prevenzione, la deterrenza e il contrasto degli atti illeciti, dei rischi e delle minacce portati via mare.

Disporre di uno Strumento aeronavale bilanciato, flessibile, sostenibile, in grado di generare un chiaro e aggiornato quadro della situazione marittima (*Maritime Situational Awareness* e *Underwater Situational Awareness*) da condividere a livello interforze, interagenzia e interministeriale, attraverso il conseguimento della piena operatività del Dispositivo Interministeriale Integrato di Sorveglianza Marittima (DIISM).

Proseguire il processo di sviluppo capacitivo, orientato al raggiungimento di una flotta moderna, competitiva, efficace contro le minacce attuali e future, integrata e interoperabile, attraverso:

- l'ammmodernamento/rinnovamento della capacità subacquea (inclusiva di sommergibili all'avanguardia e di sistemi *unmanned*);
- il completamento della capacità di pattugliamento marittimo e il potenziamento delle capacità antisommergibile, mediante sistemi di scoperta e di ingaggio anche profondo;
- il completamento della capacità di contrasto alle mine (anche attraverso lo sviluppo di peculiari sistemi *unmanned*);
- il potenziamento della capacità di proiezione della Forza anfibia attraverso l'*Italian Amphibious Task Group*;
- l'ammmodernamento delle capacità di lotta di superficie (ASuW) e subacquea in generale (ASW).

2.7 Disporre di una Componente Aerospaziale orientata all'operatività, integrazione e interoperabilità con le altre Componenti, che continui ad assicurare il massimo livello di deterrenza e difesa dell'aerospazio nazionale nei confronti di minacce verticali, attraverso la realizzazione di un sistema integrato di difesa aerospaziale, missilistica nonché una capacità nazionale di proiezione rapida dall'aerospazio, per la protezione degli interessi nazionali.

Sviluppare le seguenti linee programmatiche di rinnovamento e ammodernamento:

- prosecuzione del programma JSF (e relativo armamento) e partecipazione alle iniziative internazionali mirate alla realizzazione di un caccia di 6^a generazione (GCAP);
- completamento e potenziamento della capacità *Airborne Early Warning*;
- potenziamento della capacità persistente di ricognizione, sorveglianza e protezione delle forze della componente Sistemi Aeromobili a Pilotaggio Remoto (SAPR) *Medium Altitude Long Endurance* (MALE), nonché sviluppo di soluzioni innovative ad alta persistenza quali le piattaforme stratosferiche;
- sviluppo di un sistema di difesa missilistica capace di ingaggiare le minacce in costante evoluzione;
- potenziamento della capacità AIR C2, integrata in ottica interforze, finalizzata alla difesa antiaerea e antimissile, anche di tipo balistico, nell'ambito della più ampia cornice NATO *Integrated Air and Missile Defence*;
- potenziamento delle capacità di Supporto Aereo alle Operazioni Speciali e *Personnel Recovery*, con piattaforme *Fixed Wing* e *Rotary Wing* in grado di integrarsi con sistemi di quinta e sesta generazione;
- potenziamento della capacità di SSA (*Space Situational Awareness*) e SST (*Space Surveillance and Tracking*) volte alla generazione di una *Recognized Space Picture* che, messa a sistema con la *Recognized Air Picture* nazionale, assicurerà la difesa aerea e missilistica integrata nei confronti di tutta la potenziale minaccia verticale. Ciò di concerto con il Comando delle Operazioni Spaziali per quanto attiene alla difesa delle infrastrutture spaziali, in un contesto di difesa integrata antiaerea-antimissile (*Integrated Air and Missile Defence*), da minacce orbitali e suborbitali.

Continuare a investire nelle capacità di:

- rifornimento in volo;

- guerra elettronica;
- trasporto aereo;
- raccolta informativa nel settore *Intelligence, Surveillance Target Acquisition and Reconnaissance* (ISTAR);
- simulazione federata.

2.8 Disporre di una Componente di Forze di Polizia a ordinamento militare (Arma dei Carabinieri) che, contestualmente all'assolvimento delle funzioni di polizia a competenza generale e di sicurezza pubblica in Patria, contribuisca all'assolvimento delle missioni dello Strumento militare:

- svolgendo compiti di Polizia militare, sia in Patria sia in Teatro Operativo;
- partecipando alle missioni militari (di sicurezza e stabilizzazione);
- partecipando con propri assetti alle Operazioni Speciali;
- contribuendo alle attività di assistenza umanitaria in situazioni emergenziali.

Proseguire con l'avviato processo di ammodernamento e i discendenti sviluppi capacitivi, orientati al raggiungimento del massimo livello di integrazione interforze e di interoperabilità con le altre Componenti.

Impiegare, nell'ambito della prevenzione e gestione delle situazioni di crisi, gli assetti dei Carabinieri specializzati nell'assolvimento delle funzioni di Polizia di Stabilità, attraverso il dispiegamento delle *Stability Policing Unit* (fino al livello *Mobile Training Team*), con compiti di addestramento, rafforzamento e, se necessario, sostituzione delle forze di sicurezza della Nazione ospitante, anche in settori specialistici (investigazioni scientifiche, tutela del patrimonio culturale, dell'ambiente, della salute, del lavoro e altro). Tali Unità potranno assumere particolare rilevanza anche nell'ambito delle attività di *capacity building*, attraverso l'addestramento delle forze di sicurezza e l'*advising*, anche di livello strategico, delle Autorità locali.

2.9 Garantire una spiccata **autonomia logistica** dello Strumento militare, proseguendo sul percorso di incremento della disponibilità di scorte, mirato all'autosostentamento delle forze in ogni situazione operativa.

Investire, a fattori comune per tutte le Componenti dello Strumento militare, nell'incremento dei quantitativi di armamento/munizionamento (*stockpile*).

Razionalizzare il settore della logistica della Difesa in chiave interforze, tendendo a soluzioni sempre più ispirate alla progressiva e graduale sinergizzazione delle competenze distintive di ciascuna Forza Armata. In quest'ottica sarà particolarmente importante:

- fornire maggiore impulso ad una rinnovata razionalizzazione degli assetti, dei servizi comuni, dell'interoperabilità dei sistemi, degli approvvigionamenti e dei rifornimenti;
- promuovere appalti accentrati per esigenze comuni alle Forze Armate;
- proporre eventuali adeguamenti dottrinali, normativi e ordinativi in materia logistica.

2.10 Disporre di una capacità di *intelligence* tecnico-militare, da armonizzare con il Sistema di Informazioni per la Sicurezza della Repubblica, in grado di fornire la comprensione ed anticipazione sulle evoluzioni delle minacce d'interesse e di supportare le Unità operative, attraverso:

- indirizzi di ricerca attagliati agli interessi nazionali ed adeguate capacità di analisi dal livello tattico a quello strategico;
- sicurezza nello scambio delle informazioni;
- integrazione e fusione dei dati raccolti;
- fruibilità dei dati raccolti nei 5 domini, attraverso la diffusione delle informazioni con tempistiche utili a supportare i processi di pianificazione ed esecuzione delle operazioni;

- tutela del *know-how* tecnologico della Difesa.

2.11 Incrementare la capacità di operare in contesti ad elevato rischio di minaccia chimica, biologica, radiologia e nucleare (**CBRN**), attraverso:

- un continuo rafforzamento degli assetti specialistici;
- l'addestramento specifico a favore del personale di previsto impiego in aree a rischio CBRN;
- la ricerca di sinergie con realtà industriali nazionali e internazionali.

2.12 Incrementare la capacità di operare e svolgere un ruolo attivo nel **dominio spaziale**, attraverso una specifica Componente Interforze in grado – in sinergia con le altre Amministrazioni e Agenzie dello Stato partecipanti al Comitato Interministeriale per le politiche relative allo Spazio e alla ricerca aerospaziale (COMINT) – di assicurare la piena fruizione di tale dominio, l'armonizzazione delle proprie esigenze e la protezione e la difesa dei sistemi satellitari militari nazionali e di contribuire alla protezione e alla difesa di quelli civili nazionali, europei e degli Alleati.

Promuovere il potenziamento e rinnovamento dei sistemi satellitari esistenti, anche sulla base di innovativi paradigmi tecnologici (ad es. mini e micro-satelliti).

Promuovere l'*expertise* della Componente Aerospaziale per lo sviluppo di capacità SSA (*Space Situational Awareness*) e SST (*Space Surveillance and Tracking*) volte alla generazione di una *Recognized Space Picture* e sviluppare nuove capacità di apprezzamento della situazione del dominio (*Space Situational Awareness* e *Space Domain Awareness*) prodromiche per la conduzione di operazioni di difesa passiva e attiva nello Spazio.

Il **Comando delle Operazioni Spaziali** dovrà essere in grado di garantire unicità di Comando nel dominio spaziale con l'obiettivo di potenziare la capacità nazionale di operare nello spazio per la protezione e difesa dell'infrastruttura spaziale nazionale e di integrare efficacemente nelle operazioni interforze la dimensione spaziale.

2.13 Incrementare la capacità di operare nel **dominio cibernetico**, attraverso una specifica Componente Interforze e contribuire alla sicurezza e alla resilienza cibernetica nonché allo sviluppo digitale del Paese, collaborando con l'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale. Alla luce degli attuali scenari, inoltre, il potenziamento in tale settore dovrà consentire alla Difesa di corroborare il ruolo di attore autorevole e indispensabile nell'architettura *cyber* nazionale, definendone, al contempo, un ruolo primario nella gestione delle crisi sin dal tempo di pace.

Intraprendere nuove e più efficaci iniziative tese al reclutamento e alla formazione del personale specialistico in tale settore, nel contempo adottando misure più idonee per evitare l'esodo dei professionisti già formati.

Il **Comando delle Operazioni in Rete** dovrà essere in grado di garantire, con visione unitaria e coerente, la condotta tecnico-operativa, lo sviluppo armonico e la protezione delle capacità relative all'*Information Communication Technology* e di quelle dedicate alle *Computer Network Operations*, di concerto con le articolazioni di Componente all'uopo istituite, ma in ottica spiccatamente interforze.

2.14 Incrementare la capacità di monitorare l'**ambiente atmosferico** e prevedere i fenomeni meteo-climatici, mirando le attività alla previsione e mitigazione degli effetti di eventi che possono causare ripercussioni sulla sicurezza nazionale e valorizzando la rappresentatività nazionale nelle organizzazioni regionali e mondiali.

Incrementare la capacità di monitorare e prevedere i fenomeni meteorologici spaziali (*Space Weather*) allo scopo di contribuire alla conoscenza del dominio spaziale (*Space Domain Awareness*) e di assicurare il corretto funzionamento dei sistemi satellitari di comunicazione,

di navigazione e di osservazione della Terra, anche a beneficio della collettività nazionale ed internazionale.

2.15 Sostenere la prosecuzione e l'avvio di programmi mirati alla federazione e all'integrazione, in chiave interforze, multidominio e multinazionale, di sistemi di **simulazione** diversi, in ambienti *Virtual/Live/Constructive*.

2.16 Rafforzare e mantenere aderenti alla frontiera tecnologica le infrastrutture inerenti all'**Information Communication Technology** nelle sue componenti principali (*network*, servizi e sicurezza informatica) ed i principali sistemi di comunicazione tattica (*Data Link; Software Defined Radio; 5G*), in modo da garantire la finalizzazione del processo di trasformazione digitale dello Strumento militare e, nel contempo, una risposta efficace alle esigenze di comunicazione e gestione condivisa delle informazioni, in ambito nazionale, alleato e di coalizione, grazie a un *Digital Backbone* che comprenda:

- una capillare connettività che possa contare sul completamento dell'adeguamento della Rete Integrata della Difesa;
- un'architettura *cloud* della Difesa.

Avviare la realizzazione di una rete Radio-Mobile 5G che, integrata con sistemi satellitari in orbita LEO, permetterà di dotare le Forze Armate di un sistema C2 in grado di garantire la disponibilità di assetti proiettabili capaci di generare una "bolla tattica base".

2.17 Valorizzare l'intero potenziale esprimibile dall'**Industria nazionale della Difesa**, in sinergia con il processo di sviluppo capacitivo dello Strumento militare, con l'obiettivo di:

- consolidare il vantaggio tecnologico e la competitività globale dell'Industria nazionale, anche attraverso collaborazioni internazionali con Paesi *partner/Alleati*, tutelando l'autonomia strategica delle Forze Armate;
- rilanciare il ruolo strategico degli investimenti della Difesa, in un'ottica di complessiva ricaduta sul tessuto produttivo nazionale, tutelando di *asset* e *know-how* strategici nazionali, anche con l'applicazione in ambito Difesa dei Poteri Speciali – la cosiddetta *Golden Power* – e aumentando la rilevanza del nostro *export*, anche con l'apporto degli accordi informati alla rinnovata disciplina del *Gov-to-Gov*;
- garantire alle eccellenze industriali nazionali un posizionamento di rilievo nei principali e più innovativi programmi di cooperazione europei e internazionali, con specifico riferimento a un ruolo trainante nel processo di integrazione della Difesa europea e di consolidamento del rapporto transatlantico.

2.18 Dirigere, indirizzare e controllare l'attività della **ricerca tecnologica militare**, sui settori:

- C2 e *multidomain situation awareness*;
- tecnologie spaziali, incluse quelle volte all'implementazione di una capacità di volo suborbitale e ipersonico, nonché di messa in orbita di mini satelliti per una resiliente capacità satellitare nazionale;
- tecnologie *cyber*, rivolte anche alle *Cyber Electro Magnetic Activities (CEMA)*;
- protezione e potenziamento capacità del soldato;
- Sistemi Autonomi e *unmanned*;
- soluzioni di intelligenza artificiale;
- contrasto alle minacce "emergenti";
- *underwater*;
- *urban warfare*;
- sostenibilità, sicurezza e resilienza energetica;

- bio tecnologie, *smart materials* e nano tecnologie, potenziamento e sviluppo delle capacità di difesa CBRN.

2.19 Preparare lo Strumento militare ad affrontare gli effetti del **cambiamento climatico**, contribuendo al raggiungimento degli obiettivi nazionali ed internazionali, in linea con gli impegni assunti dal Paese in ambito UE/NATO/ONU.

Implementare soluzioni efficienti e sostenibili, settando parametri di performance dei mezzi e sistemi che tengano conto della necessità di ridurre il più possibile il *footprint* logistico e di incidere sempre meno sull'ambiente, ponendo sempre priorità, per i mezzi e sistemi *warlike*, ai requisiti operativi e di economicità.

PP3 - REVISIONE DELLA GOVERNANCE, RAZIONALIZZAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE, MIGLIORAMENTO DEI PROCESSI E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

3.1 Avviare un processo di trasformazione della Difesa, teso a incrementare i livelli di efficienza, efficacia ed economicità, ispirandosi ai seguenti principi:

- eliminazione di ogni possibile duplicazione e razionalizzazione delle unità organizzative che svolgono le medesime funzioni;
- unicità di comando, direzione centralizzata ed esecuzione decentrata, al fine di giungere a una gestione unitaria dei processi;
- integrazione del modello tradizionale-gerarchizzato con un modello più incline a favorire l'innovazione;
- revisione normativa che, tenendo conto della specificità d'azione del militare, prediliga la rapidità decisionale a fronte dei vincoli legislativi pensati per contesti non militari;
- adozione di nuove metodologie di pensiero e di lavoro che perseguono la multidisciplinarietà, anche attraverso la creazione di ambienti di lavoro condivisi ed aperti alla contaminazione di conoscenze e competenze esterne al perimetro della Difesa.

3.2 Adottare una adeguata **strategia comunicativa**, anche avvalendosi dell'azione del Comitato per lo sviluppo e la valorizzazione della cultura della Difesa, tesa a veicolare e valorizzare:

- la cultura della Difesa;
- il valore economico e sociale degli investimenti nella Difesa, quale settore trainante dell'economia italiana per lo sviluppo tecnologico, produttivo ed occupazionale del Paese;
- le informazioni necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali, sia in Italia sia all'estero.

Promuovere un percorso di comunicazione che valorizzi al massimo le capacità della Difesa che potrebbero essere oggetto di collaborazione con le altre agenzie nazionali ed estere:

- funzioni industriali;
- funzioni sanitarie;
- funzioni formative e accademiche;
- funzioni giurisdizionali;
- funzioni di ricerca, sviluppo e innovazione;
- funzioni in concorso.

3.3 Perseguire la definitiva transizione in senso interforze della **sanità militare**, anche in un'ottica di una sempre maggiore interazione/interoperabilità con il Servizio Sanitario Nazionale, potenziando a tal fine l'Ispettorato Generale della Sanità Militare (IGESAN), per incrementarne le capacità di direzione, coordinamento e controllo dell'intero strumento sanitario militare interforze.

Costituire, secondo un approccio “*one health*”, un sistema sanitario basato sull’integrazione di discipline diverse, rendendo pienamente operativi presso IGESAN strumenti di medicina preventiva e sanità pubblica, capacità veterinaria e *Medical Situation Awareness*.

3.4 Adeguare il processo di riforma del **modello di Difesa** allo scenario di riferimento, alla visione prospettica delle sfide attuali e future alla sicurezza e alle nuove forme di minaccia. In particolare:

- concorrere attivamente alla predisposizione di provvedimenti normativi discendenti dalle deleghe di cui all’art. 9, della legge n. 119/2022, con specifico riferimento all’incremento delle dotazioni organiche delle Forze Armate;
- porre in essere un’attenta valutazione, dal punto di vista quantitativo e qualitativo, dell’attuale modello organizzativo/organico di Difesa, volto alla verifica dell’idoneità a svolgere i compiti assegnati, ad affrontare le sfide poste dal nuovo scenario di riferimento e a soddisfare i requisiti richiesti dalle Organizzazioni Internazionali di riferimento;
- proseguire nel percorso già intrapreso, nel quadro della implementazione del nuovo “modello professionale”, basato sul sistema dei volontari in ferma iniziale (VFI) e in ferma triennale (VFT), per:
 - valorizzare l’esperienza e la formazione professionale, affinché il personale in uscita risulti competitivo nel mercato del lavoro. Questa attività dovrà avvenire ricorrendo a *software* già in uso e, eventualmente, sviluppando nuove piattaforme;
 - esplorare possibili soluzioni per favorire un ricambio generazionale e mitigare gli effetti negativi sull’operatività dello Strumento militare, derivanti dall’invecchiamento del personale;
- rivalutare gli attuali criteri posti a base per il richiamo dall’ARQ e dall’Ausiliaria del personale militare con particolari professionalità, al fine di ricoprire posizioni di rilevanza strategica;
- adottare specifiche iniziative volte a rendere maggiormente proficui gli strumenti reclutativi orientati a reperire professionalità nei settori *cyber* e spazio;
- ricercare una soluzione strutturale in relazione alla tematica dei militari transitati all’impiego civile (ex art. 930 del COM);
- avviare una revisione dello strumento della Riserva, affiancando alla “Riserva Selezionata” una ulteriore aliquota di “Completamento”.

3.5 Continuare gli approfondimenti già avviati in materia di **avanzamento e progressione di carriera**, per individuare procedure sempre più snelle ed efficaci nel processo di valutazione anche esplorando l’eventuale possibilità di prevedere la mutua adozione dei reciproci punti di forza tra gli attuali modelli valutativi del personale civile e militare, nonché l’applicazione dei più stringenti criteri meritocratici nella valutazione delle *performance* professionali, secondo un modello di Controllo di Gestione più adeguato al Comparto.

3.6 Proseguire le attività propedeutiche all’adozione e applicazione al sistema di **formazione militare**, di moduli o percorsi integrati che coniughino risorse formative tradizionali con metodologie innovative ed algoritmi di “intelligenza artificiale ristretta”.

3.7 Consolidare il processo di trasformazione del **Centro Alti Studi per la Difesa (CASD)**, anche attraverso l’integrazione all’interno di una rete dinamica e condivisa di strutture, processi, risorse umane, *know-how* e capacità, nel campo della formazione, allo scopo di svolgere pienamente le funzioni di:

- Scuola Superiore a Ordinamento Speciale della Difesa (art. 238 bis del D.L. 34/2020, convertito, con modificazioni, dalla L. 77/2020);

- polo di riferimento e indirizzo tecnico-formativo, a valenza interforze, di livello universitario per le Forze Armate;
- coordinamento e indirizzo unitario del “Sistema formativo della Difesa” in chiave di integrazione interforze/interagenzia, in ambito civile e militare, nazionale e internazionale;
- strumento per lo sviluppo e la diffusione della “Cultura della Difesa” e del pensiero strategico, anche attraverso l’attività di ricerca, studio, analisi e consulenza del livello politico-strategico e strategico-militare;
- NATO *Hub* per la *leadership* strategica, in collaborazione con gli Enti di Forza Armata specializzati in materia;
- erogazione di corsi di formazione *post lauream* in materia di logistica e diritto dell’ambiente, tramite il dipendente Centro per la Formazione Logistica Interforze (Ce.FLI);
- polo di riferimento nazionale ed internazionale per la formazione specialistica in ambito LOGFAS, per il tramite del Ce.FLI, quale *Education and Training Facility* (ETF) riconosciuta dalla NATO;
- erogazione di corsi di formazione *post lauream* in materia di trasformazione digitale e nel settore della *Cyber Security* nell’ambito del neo costituito Polo formativo *Cyber* della Difesa;
- coordinamento con il Responsabile Transizione Digitale/SMD VI Reparto in relazione allo sviluppo della trasformazione Digitale e della Formazione ICT (*Information and Communications Technology*) in ambito Difesa;
- strumento di politica militare, attraverso attività incluse nel piano di cooperazione internazionale, promuovendo lo scambio e la collaborazione con analoghe Organizzazioni internazionali.

3.8 Proseguire nell’attività di studio volta a definire nuove **dinamiche salariali** caratterizzate da una retribuzione che premi la produttività, l’operatività e le responsabilità crescenti in ragione delle progressioni di grado, dei rischi, delle professionalità e delle anzianità di servizio possedute, nel solco tracciato dalla specificità e dallo *status* militare.

Prevedere l’estensione ai dirigenti degli istituti normativi e economici di nuova introduzione/adequati con l’ultimo rinnovo contrattuale del personale non dirigente.

Dare attuazione ai provvedimenti discendenti dalle previsioni normative previste dalla Legge di Bilancio per l’anno 2022, relative a misure pensionistiche, a favore del personale militare, compensative del mancato avvio della previdenza complementare.

3.9 Porre in essere le seguenti azioni relativamente alla **componente civile** della Difesa:

- proseguire nell’individuazione di strumenti e risorse per superare il divario retributivo tra il personale civile della Difesa e quello appartenente ad altre Amministrazioni del Comparto Funzioni Centrali;
- finalizzare le procedure assunzionali di personale autorizzate in favore del Ministero della Difesa, onde consentire il necessario avvicendamento di professionalità e competenze;
- continuare ad approfondire le possibilità previste dal CCNL per il Comparto Funzioni Centrali 2019-2021 nell’ottica di valorizzare l’esperienza e le competenze acquisite dalle risorse interne all’Amministrazione;
- individuare e implementare, per l’Agenzia Industrie Difesa, soluzioni alle problematiche relative al reclutamento e al *turn over* di personale, con particolare riguardo alle Unità Produttive di Capua e Gaeta;
- proseguire, in collaborazione con la Scuola Nazionale dell’Amministrazione e con l’impiego delle strutture interne (DIFEFORM), nello sviluppo di un’ampia programmazione delle attività formative;

- curare l'aggiornamento dei sistemi di misurazione e valutazione della *performance* individuale e organizzativa in vigore presso il Ministero della Difesa;
- rafforzare, nell'organizzazione e gestione del rapporto di lavoro, l'impegno a favore del principio dell'equilibrio di genere, attraverso interventi mirati a darne effettiva applicazione.

3.10 Proseguire nello sviluppo delle iniziative volte ad incrementare il **benessere del personale** del Dicastero secondo un approccio servizio/sostegno.

Rafforzare, con approccio integrato, i sistemi di protezione sociale, dando priorità alle esigenze di coloro che sono impiegati fuori dall'area di provenienza e in operazioni.

Potenziare il parco alloggiativo della Difesa mediante un progressivo recupero degli alloggi già in uso e ancora utili ai fini istituzionali situati nelle aree urbane ad elevato impatto abitativo, nonché mediante la costruzione di nuove tipologie di strutture alloggiative idonee a soddisfare le esigenze del personale movimentato presso Enti in aree metropolitane ove insiste un'elevata richiesta abitativa, da finanziare anche attraverso la cessione delle infrastrutture non più funzionali allo scopo (caserme, alloggi, ecc.).

Ricercare la sottoscrizione di accordi di collaborazione/convenzioni con agenzie immobiliari, per ottenere affitti sul libero mercato a prezzi calmierati e/o con istituti bancari, per la concessione di mutui a tassi agevolati.

3.11 Rafforzare le funzioni di indirizzo programmatico e di impiego operativo dei **fondi della Difesa**, tramite:

- un più intenso approccio "sinergico" degli organismi interessati ai processi di impiego/controllo operativo dei fondi (Organi Programmatori) e degli organismi responsabili dell'impiego amministrativo delle risorse (Centri di Responsabilità Amministrativa), anche valutando l'eventuale superamento del modello funzionale attuale;
- una puntuale azione di controllo operativo dei fondi, mirata a soddisfare le diverse necessità di riallocazione delle risorse.

3.12 Proseguire l'opera di razionalizzazione, semplificazione e riassetto dell'**ordinamento militare**, sia di livello primario che regolamentare, con l'obiettivo di migliorare la qualità della regolazione e rendere effettiva la semplificazione organizzativa e procedimentale dell'Amministrazione complessivamente considerata.

Assicurare un costante coordinamento (anche in tema di contrattualistica pubblica e di bilancio) e l'eliminazione dall'ordinamento militare di frammentarietà ed eventuali disallineamenti, anche solo apparenti, fra le disposizioni normative primarie e regolamentari.

3.13 Proseguire la puntuale azione di sensibilizzazione in merito alle disposizioni contenute nella Sezione "**Rischi corruttivi e trasparenza**" del **Piano Integrato di Attività e Organizzazione** – in particolare verso il personale che ricopre incarichi a più alto rischio corruttivo – continuando a dare attuazione agli adempimenti in materia di prevenzione della corruzione, promozione della trasparenza e dell'integrità, implementazione delle misure previste dal Piano e loro aggiornamento.

3.14 Proseguire le azioni volte ad incrementare ed efficientare la **capacità di spesa** del Dicastero.

Completare una complessiva rivisitazione delle funzioni/attribuzioni delle strutture organizzative preposte alla programmazione e gestione delle risorse finanziarie, razionalizzando e aggregando l'attività di spesa per l'acquisizione dei principali beni e servizi.

Perseguire l'analisi e la valutazione della spesa gravante sui settori ritenuti maggiormente suscettibili di razionalizzazione, salvaguardando le aree di spesa direttamente riconducibili

all'operatività, mantenimento e funzionamento dello Strumento militare (c.d. "spese operativamente disponibili"), quali attività *core business* della Difesa.

3.15 Proseguire le azioni intraprese per la progressiva riduzione delle **tempistiche di pagamento** e la conseguente contrazione della "massa debitoria" complessiva, attraverso la sinergia degli Organi Programmatori e dei Centri di Responsabilità Amministrativa della Difesa, la semplificazione e l'automazione di processi e procedure, il controllo sul rispetto dei tempi procedurali e la definizione di appropriati indici di andamento gestionale.

Continuare a rilevare il grado di soddisfazione degli utenti (interni ed esterni) verso i servizi erogati ("*customer satisfaction*"), stabilendo le aree di applicabilità di un "modello di valutazione partecipativa", secondo gli indirizzi del Dipartimento della Funzione Pubblica, al fine di determinare il grado di *performance* dell'amministrazione, attraverso il coinvolgimento degli utenti. Tali predisposizioni dovranno essere implementate anche presso l'Agenzia Industrie Difesa.

3.16 Valorizzare ulteriormente il ruolo e l'azione svolta da **Agenzia Industrie Difesa (A.I.D.)** e da **Difesa Servizi S.p.a.**, in particolare per quanto attiene:

- A.I.D., alla progressiva razionalizzazione e ammodernamento delle Unità industriali del Ministero della Difesa, operando secondo criteri imprenditoriali e nell'ottica di creazione di valore e di economica gestione degli stabilimenti industriali assegnati;
- Difesa Servizi S.p.A., alla massima valorizzazione, in qualità di concessionario o mandatario, dei beni, anche immateriali, e dei servizi derivanti dalle attività istituzionali del Dicastero che non siano direttamente correlate alle attività operative delle Forze Armate.

3.17 Proseguire nel perfezionamento e nell'evoluzione degli applicativi informatici correlati ai **servizi gestionali della Difesa**, in aderenza al Piano Triennale per la Trasformazione Digitale, con lo scopo di:

- razionalizzare i *software* gestionali esistenti, accentrandoli a livello interforze e favorendo l'interoperabilità fra sistemi e servizi;
- condurre attività di misurazione e valutazione delle prestazioni e di soddisfazione dell'utenza;
- migliorare l'esperienza d'uso e l'accessibilità dei servizi e la qualità e standardizzazione dei dati (*data strategy*), anche mediante l'utilizzo delle tecnologie emergenti;
- supportare la riorganizzazione dei processi interni per migliorare la gestione delle informazioni (*information management*), incrementando l'impiego di strumenti informativi per la misurazione della *performance* organizzativa e il controllo di gestione;
- valutare l'opportunità di migrare verso soluzioni *cloud* della PA (Polo Strategico Nazionale) i servizi a basso impatto per la Difesa;
- garantire il costante adeguamento alle misure di sicurezza ICT, sviluppare sistemi e servizi in ottica *security-by-design* e aumentare la consapevolezza del rischio *cyber* a tutti i livelli organizzativi;
- rafforzare informazione e formazione ICT nei confronti del personale dipendente e favorire la diffusione della conoscenza sulle nuove tecnologie applicabili in ambito Difesa;
- aderire, progressivamente, alle nuove funzionalità informatiche recentemente sviluppate nell'ambito della contabilità integrata per le Amministrazioni Centrali dello Stato (sistema gestionale ERP Init del MEF), senza trascurare le peculiarità dell'Organizzazione della Difesa nel suo complesso.

3.18 Promuovere e perseguire, nel settore energetico, i più **alti obiettivi sociali** per essere punto di riferimento e modello di cittadini e Territori, orientando comportamenti ed adottando iniziative in una logica di “*Green Defence*” attraverso:

- l’efficientamento energetico delle infrastrutture militari, al fine di ridurre i consumi;
- il perseguimento della sicurezza energetica nazionale, ovvero della crescita sostenibile del Paese e della decarbonizzazione, attraverso l’ammodernamento delle infrastrutture militari secondo il modello dello *smart military district*;
- la gestione ottimizzata dei flussi energetici mediante la costituzione di comunità energetiche locali e nazionali, che diano tangibile segnale del contributo della Difesa alla transizione energetica;
- l’autoproduzione dell’energia da fonti energetiche rinnovabili (FER) per il diretto consumo, con l’utilizzo di sistemi di *storage* energetico per raggiungere, nel breve periodo, una adeguata autonomia energetica della Difesa;
- la continua formazione e sensibilizzazione del personale, nello specifico settore dell’efficientamento energetico, allo scopo di conseguire maggiori livelli di consapevolezza e favorire l’adozione di “comportamenti virtuosi”;
- l’ammodernamento del settore della logistica e dei trasporti, promuovendo piani di *turn-over* dei veicoli più datati e/o più inquinanti in uso alla Difesa con veicoli elettrici e ibridi (senza escludere l’utilizzo dell’idrogeno), da selezionare secondo valutazioni costi-benefici e garantendo una riduzione delle emissioni;
- l’incremento della produzione di energia da FER, sia su immobili di rilevanza strategica sia su sedimi non più utili ai fini istituzionali o utilizzati solo in parte che, nel complesso, potranno concorrere indirettamente all’autoconsumo e quindi all’autoproduzione.

Ciò allo scopo di soddisfare le esigenze della Difesa e, nel contempo, contribuire al fabbisogno energetico pubblico.

3.19 Continuare la razionalizzazione del **parco infrastrutturale della Difesa**, anche in chiave interforze, allo scopo di favorirne una piena valorizzazione in termini di ottimizzazione sia di utilizzo sia qualitativa, attraverso la riqualificazione dell’esistente e/o la nuova edificazione adottando soluzioni a basso impatto ambientale e di maggiore efficienza energetica (*smart building*).

Sviluppare intese con le Amministrazioni centrali dello Stato, gli Enti territoriali e locali, finalizzate ad avviare iniziative di razionalizzazione di immobili militari che producano sia benefici per la Difesa, grazie alla riqualificazione/ammodernamento delle strutture mantenute in uso, sia ricadute positive a livello socio-economico sul territorio per quelle ritenute dismissibili, in virtù di permutate, concessioni in uso duale, alienazioni sul mercato immobiliare e retrocessioni all’Agenzia del demanio.

Riformare il modello organizzativo di settore, valutando l’opportunità di istituzione di un Elemento di Organizzazione a livello di Vertice, per l’accentramento della gestione del demanio e del patrimonio della difesa.

Orientare le iniziative nel settore infrastrutturale sui seguenti obiettivi:

- sostenere piani di intervento per favorire la realizzazione/riqualificazione di infrastrutture a supporto del personale dell’amministrazione (alloggi, strutture per l’infanzia);
- adottare strumenti di pianificazione per gli interventi infrastrutturali volti al miglioramento dell’efficienza energetica e delle prestazioni antisismiche degli edifici mantenuti in uso e pertanto, di interesse strategico;

- promuovere sinergie/collaborazioni con il mondo dell'Università e della Ricerca Scientifica per approfondire la preparazione tecnica ed il bagaglio culturale del personale preposto, anche al fine di ottimizzare la capacità di spesa dell'A.D.;
- impiegare le moderne tecnologie per la gestione dei modelli informativi delle infrastrutture della Difesa, quale strumento per migliorare la qualità della progettazione, la gestione degli appalti ed in prospettiva, la gestione delle risorse destinate alla manutenzione delle infrastrutture della Difesa.

3.20 Proseguire nella revisione della **pianta territoriale delle Forze Armate** e nella razionalizzazione del loro patrimonio infrastrutturale, orientando l'azione ad una più funzionale presenza sul territorio, preservando eventuali ridondanze atte a garantire la necessaria flessibilità e valutando, all'occorrenza, esigenze specifiche di carattere operativo/infrastrutturale connesse con il personale.

Continuare a:

- analizzare l'uso delle strutture per verificare il permanere dell'interesse ai fini istituzionali;
- stabilire possibili co-ubicazioni di enti/reparti/unità, anche appartenenti a più Forze Armate, nell'ambito di un medesimo sedime, nel rispetto delle esigenze connesse con le peculiarità di ogni singola Forza Armata e bilanciando accorpamenti di funzioni con un'adeguata distribuzione delle capacità operative;
- contenere l'imposizione delle servitù militari sulla proprietà privata alle aree strettamente necessarie, in coerenza con l'attuale assetto normativo ed i protocolli sottoscritti con le Amministrazioni locali.

3.21 Porre in essere le seguenti azioni in tema di **bonifiche**:

- mantenere attiva la collaborazione con il Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica (MASE) sulla strada intrapresa con il Protocollo d'intesa siglato nel 2015, avviando nel contempo le attività di collaborazione con ISPRA, per effetto dell'Accordo Quadro siglato nel 2021, per la piena tutela dell'ambiente e della salute del personale civile e militare e delle popolazioni locali, durante e a seguito delle attività militari;
- continuare il recupero periodico dei residuati derivanti dall'impiego di munizionamento nei poligoni;
- continuare ad attuare quanto previsto dalla vigente normativa ambientale in materia di risanamento ambientale da effettuare nei poligoni, nelle aree militari in genere e nei siti della Difesa destinati a processi di valorizzazione e dismissione, e ove possibile, all'acquisizione di sistemi di contenimento e mitigazione che riducano l'impatto ambientale delle attività militari e in generale a favorire la sostenibilità ambientale dei siti militari;
- promuovere lo sviluppo e l'adozione, presso i sedimi della Difesa, di Sistemi di Gestione Ambientale certificati secondo lo standard ISO 14001:2015;
- continuare gli interventi preventivi e di miglioramento della performance ambientale dei sedimi militari che – indirettamente – riducono la necessità al ricorso di bonifiche ambientali propriamente dette.

3.22 Promuovere con e verso gli organi competenti la tutela e valorizzazione del personale, in un'ottica di reale e concreta valorizzazione della **specificità del militare**, intesa quale insieme di peculiari obblighi e diritti soggettivi affievoliti che caratterizzano lo status del militare, del Comandante, a tutti i livelli, di donne/uomini al servizio dello Stato e che li differenziano dalla restante parte dei lavoratori, pubblici e privati. Valorizzazione questa che non può prescindere da:

- la riforma del sistema pensionistico indirizzata all'adozione dell'ipotesi di una "previdenza dedicata";

- il conseguimento di una piena equi-ordinazione in ambito Comparto Difesa, Sicurezza e Soccorso pubblico;
- la valorizzazione delle precipue funzioni, mediante la previsione di apposita tutela legale del militare;
- il miglioramento dei processi e gestione delle risorse umane. In tale ambito, occorre procedere con l'approvazione dei decreti delegati dalla legge n. 46/2022, al fine di dare concreta attuazione e piena operatività alle Associazioni professionali a carattere sindacale tra militari.

ALLEGATI

PAGINA NON SCRITTA

LINEE PROGRAMMATICHE DEL MINISTRO DELLA DIFESA



VISIONE	OBIETTIVO	CONDIZIONE		LINEA D'AZIONE		
<p>Realizzare un Sistema Difesa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sinergico nelle sue componenti; - che esprima capacità all'avanguardia dello spettro operativo e quindi capace di generare effetti rilevanti nei possibili scenari di impiego; - caratterizzato da processi decisionali agili, flessibili e adattivi; - integrabile con ruoli di <i>leadership</i> nei meccanismi di risposta sovranazionali; - baluardo credibile di difesa e sicurezza. 	1	Sinergia delle componenti	1.1	<p><i>Policy</i> di formazione del personale della Difesa orientata all'integrazione</p>	LA1	Creare dei percorsi comuni durante le fasi iniziali e intermedie della formazione del personale che, parallelamente allo sviluppo di competenze specifiche di dominio, alimenti la capacità di comprendere, e quindi influenzare, l' ambiente multidominio .
					LA2	Intensificare il <i>focus</i> di integrazione interforze in tutti i momenti della formazione avanzata .
			1.2	<p>Evoluzione in chiave interforze dello strumento militare sul piano ordinativo, logistico, tecnologico e normativo</p>	LA3	Revisionare le strutture di vertice , eliminando le duplicazioni non dettate da esigenze di ridondanza operativa e perseguendo il miglioramento della qualità e il contenimento dei tempi dei processi di lavoro.
					LA4	Unificare i settori e servizi comuni alle diverse Forze Armate: <ul style="list-style-type: none"> - nel breve termine: l'insegnamento delle lingue estere, il settore CBRN, la sanità militare; - nel medio termine: i settori dei sistemi di comunicazione ed informatica; - nel lungo termine: Spazio e <i>Cyber</i>.
					LA5	Definire un percorso che porti all' unicità di indirizzo strategico e di policy nei domini Spazio e Cyber , sia livello nazionale che nell'ambito delle Organizzazioni internazionali di riferimento.
					LA6	Integrare adeguatamente gli impianti normativi volti all'adeguamento ordinativo, logistico e tecnologico, soprattutto in relazione ai domini Spazio e <i>Cyber</i> .
	2	Sviluppo capacitivo ed efficacia d'impiego	2.1	Certezza e la stabilità dei finanziamenti	LA7	Definire un nuovo modello di finanziamento del settore Investimento della Difesa, basato su una " legge triennale sull'Investimento ".
					2.2	Autonomia strategica nella ricerca scientifica e tecnologica
			LA9	Sviluppare un piano per il supporto dell'Industria nazionale , anche attraverso: <ul style="list-style-type: none"> - l'applicazione in ambito Difesa dei Poteri Speciali, la <i>Golden Power</i>, a tutela di <i>asset</i> e <i>know-how</i> strategici nazionali; 		

					- il rafforzamento degli accordi <i>Gov-to-Gov</i> , per aumentare la rilevanza dell' <i>export</i> .
3	Rapidità dei processi decisionali	3.1	Avvicinamento delle decisioni ai centri dove risiedono le competenze	LA10	Revisionare il modello organizzativo della Difesa , affiancando e integrando il modello tradizionale-gerarchizzato con un modello più incline a favorire l'innovazione.
				LA11	Attuare una revisione normativa che riconosca a tutti gli effetti la specificità d'azione del militare , soprattutto in quei contesti dove la rapidità decisionale si scontra con vincoli legislativi pensati per contesti non militari.
		3.2	Guadagno e mantenimento di un vantaggio cognitivo, tale da abilitare una supremazia informativa e predittiva	LA12	Adottare nuove metodologie di pensiero e di lavoro che perseguono la multidisciplinarietà , anche attraverso la creazione di ambienti di lavoro condivisi ed aperti alla contaminazione di conoscenze e competenze esterne al perimetro della Difesa.
4	Integrazione e <i>leadership</i> nei meccanismi di alleanza, coalizione e nei rapporti bilaterali	4.1	Incremento della capacità di influenzare i processi decisionali politico-militari	LA13	Assicurare la disponibilità di personale specificamente formato e addestrato per qualificare ulteriormente e a tutti i livelli la nostra presenza in seno alle alleanze/coalizioni di riferimento .
				LA14	Potenziare il Tavolo Esteri-Difesa , allargandolo altresì ad altri attori pubblici e privati.
				LA15	Avviare un processo per rin vigorire ruolo e funzioni degli Uffici Militari presso le Ambasciate , individuando soluzioni organizzative per mettere a disposizione degli Addetti Militari competenze e risorse umane "operative" oggi accentrate nelle strutture di Vertice delle F.A..
		4.2	Postura più matura nei confronti delle operazioni militari	LA16	Ambito multilaterale: avviare un processo di revisione dei criteri con cui vengono generati i contributi nazionali alle operazioni internazionali.
				LA17	Ambito bilaterale: avviare un processo di revisione dei criteri con cui vengono generate le forze impiegate.
				LA18	Promuovere una revisione della procedura di costruzione del Decreto Missioni , con modifiche che consentano: <ul style="list-style-type: none"> - una più flessibile procedura autorizzativa della partecipazione agli impegni militari nell'ambito delle Organizzazioni internazionali; - l'inserimento nel Decreto Missioni di bacini di personale, da poter schierare quali "Ufficiali di Collegamento" presso gli organi e le istituzioni militari di Paesi d'interesse, tanto nell'ambito di missioni bilaterali e multilaterali, quanto in supporto agli Addetti Militari.

5	Credibilità dello Strumento di Difesa	5.1	Miglioramento e monitoraggio della <i>performance</i> addestrativa del personale	LA19	Investire sul potenziamento delle strutture nazionali capaci di simulare le condizioni di impiego multidominio e, parallelamente, incrementare la partecipazione ad attività addestrative internazionali .
				LA20	Sviluppare una capacità autonoma di valutazione , in grado di creare scenari esercitativi complessi per validare, a livello nazionale, la capacità complessiva del Sistema Difesa.
		5.2	Raggiungimento e mantenimento dell'equilibrio delle consistenze organiche necessarie per assicurare i compiti istituzionali	LA21	Avviare una riflessione sull'adeguata ripartizione delle dotazioni organiche del personale militare rispetto alle esigenze funzionali , in modo da orientare in maniera efficace le future attività di modifica della normativa.
				LA22	Riequilibrare il rapporto tra competenze ed età media del personale attraverso (tra l'altro): - la revisione dei flussi di alimentazione; - il bilanciamento tra forze in servizio permanente e ferma prefissata.
				LA23	Attuare una revisione dello strumento della Riserva , affiancando alla "Riserva Selezionata" una ulteriore aliquota di "Completamento" .
		5.3	Tutela e valorizzazione del personale	LA24	Riforma del sistema pensionistico.
				LA25	Equi-ordinazione in ambito Comparto Difesa, Sicurezza e Soccorso pubblico.
				LA26	Tutela legale del militare.
				LA27	Miglioramento dei processi e gestione delle risorse umane , compresa la concreta attuazione e piena operatività alle Associazioni professionali a carattere sindacale tra militari.
				LA28	Nuove assunzioni del Personale Civile della Difesa.
		5.4	Integrazione del <i>welfare state</i> del personale del Comparto	LA29	Definizione di un moderno ed efficace sistema di <i>loyalty marketing</i> , che possa favorire un immediato ritorno in termini di incremento di potere d'acquisto delle famiglie.
				LA30	Attuare un'innovativa e strutturata politica alloggiativa , lavorando alla definizione di nuovi processi e all'utilizzo di moderni strumenti che permettano di superare le attuali criticità.
		5.5	Capacità di promuovere e perseguire con convinzione i più alti obiettivi sociali	LA31	Efficientamento energetico delle infrastrutture militari e dei mezzi e sistemi , al fine di ridurre i consumi e aumentare l'autonomia strategica.
				LA32	Strategica implementazione della produzione di energia da fonti rinnovabili , mettendo a frutto le possibilità offerte dal vasto patrimonio immobiliare militare.
				LA33	Razionalizzazione e ottimizzazione degli spazi, anche in chiave interforze, allo scopo di favorire una piena

					valorizzazione del patrimonio immobiliare della Difesa.
					<p>LA34</p> <p>Divulgare la consapevolezza che gli investimenti in ricerca e sviluppo nel settore risultano fecondi non solo per la Difesa, ma anche per il sistema paese in termini di incremento dei livelli occupazionali, di sviluppo complessivo del sistema industriale, di <i>leadership</i> tecnologica, di incremento della crescita e dunque delle entrate.</p>
			5.6	Sviluppo e la diffusione di una Cultura della Difesa	<p>LA35</p> <p>Promuovere un percorso di comunicazione che valorizzi al massimo le capacità della Difesa che potrebbero essere oggetto di collaborazione con le altre agenzie statali:</p> <ul style="list-style-type: none"> - funzioni industriali; - funzioni sanitarie; - funzioni formative; - funzioni giurisdizionali; - funzioni di ricerca, sviluppo e innovazione; - funzioni in concorso.
					<p>LA36</p> <p>Sfruttare la comunicazione istituzionale per far conoscere l'entusiasmo, la passione, e la dedizione – in sintesi i valori – che caratterizzano l'agire e l'essere del personale della Difesa.</p>

ENTI VIGILATI

Le funzioni di vigilanza del Ministero della Difesa sono esercitate nei confronti di enti pubblici vigilati o co-vigilati con altri Ministeri ed Organismi (associazioni, istituti e fondazioni) beneficiari di contribuzioni da parte del Dicastero.

Ai sensi dell'art. 20 del d.lgs. 15 marzo 2010, n. 66, recante il Codice dell'Ordinamento Militare, sono posti sotto la vigilanza del Ministero della Difesa i seguenti Enti pubblici⁴:

- Agenzia Industrie Difesa;
- Difesa Servizi S.p.a.;
- Opera Nazionale per i Figli degli Aviatori;
- Unione italiana tiro a segno;
- Lega navale italiana⁵;
- Cassa di previdenza delle Forze Armate.

Sono, inoltre, enti pubblici vigilati da altri dicasteri di concerto con il Ministero della Difesa:

- l'Ente strumentale alla Croce rossa italiana⁶;
- l'Aero club d'Italia.

Infine, i soggetti giuridici di diritto privato sottoposti alla vigilanza della Difesa sono:

- l'Associazione della Croce rossa italiana⁷;
- le associazioni combattentistiche, d'arma e di categoria;
- le fondazioni che svolgono attività culturali, scientifiche, tecniche, assistenziali di interesse per le Forze armate.

L'esercizio della vigilanza riguarda molteplici aspetti e attività dell'ente pubblico vigilato⁸:

- la vigilanza amministrativo-finanziaria;
- la vigilanza sull'istruttoria dei procedimenti e degli atti posti in essere per il perseguimento dei loro fini istituzionali;
- le verifiche sull'operato, anche ai fini della proposta di commissariamento.

L'attività di vigilanza su Organismi/Associazioni con personalità giuridica di diritto privato è limitata al controllo dell'utilizzo dei contributi ricevuti per il raggiungimento degli scopi statuari nonché ai fini della verifica, in caso di modifica statutaria sottoposta dall'organismo all'approvazione della Prefettura territoriale competente, della permanenza delle condizioni, dei requisiti e finalità associative.

Oltre alle attività di vigilanza sopra citate, esercitate dalle competenti strutture del Dicastero, all'Organismo indipendente di valutazione della *performance*, ai sensi del D.M. (Difesa) 27 febbraio 2019, sono state attribuite le funzioni di controllo strategico e di misurazione e di valutazione della *performance* di cui al decreto legislativo 150/2009, nei confronti dei seguenti enti:

⁴ Dall'elenco sono stati espunti:

- l'Associazione italiana della Croce rossa (CRI), "riorganizzata" dal decreto legislativo 28 settembre 2012, n. 178;
- l'Unione Nazionale Ufficiali in Congedo d'Italia, privatizzata con decreto del Presidente della Repubblica 18 marzo 2013, n. 50.

⁵ Vigilata di concerto con il Ministero delle infrastrutture e dei trasporti.

⁶ Trattasi dell'Ente pubblico non economico che dal 1° gennaio 2018, per effetto del riordino di cui al citato decreto legislativo n. 178 del 2012, si occupa della procedura di liquidazione della CRI.

⁷ L'associazione dal 1 gennaio 2016 è autorizzata a svolgere le funzioni di interesse pubblico prima esercitate dalla CRI, tra cui attività ausiliaria delle Forze Armate, ai sensi dell'articolo 1 del citato decreto legislativo n. 178 del 2012.

⁸ Vedasi in proposito la direttiva del Segretariato Generale della Difesa/DNA sull'esercizio delle funzioni di vigilanza su Enti ed Organismi vigilati dal Ministero della Difesa.

- Difesa Servizi S.p.a.;
- Agenzia Industrie Difesa.

A fattor comune, tutti gli Enti pubblici vigilati dal Ministero della Difesa dovranno:

- continuare a perseguire recuperi di efficienza ed efficacia, mostrando particolare attenzione alle innovazioni, sul piano della gestione e dell'organizzazione, come suggerito dalla Corte dei conti, sezione del controllo sugli enti, con la delibera n. 8 del 4 febbraio 2015;
- proporre iniziative finalizzate a rivedere in modo significativo il rapporto con il mondo esterno, ma anche con il mercato interno della Difesa e delle altre Pubbliche Amministrazioni;
- porre nuova enfasi sui profili gestionali e di quelli afferenti alla programmazione dell'attività istituzionale, alla *governance*, all'adeguatezza del livello e del numero dei dipendenti, nonché alla dinamica dei relativi costi, con particolare sensibilità alla correttezza e legalità delle gestioni, l'efficienza, l'economicità e l'efficacia dell'azione operativa svolta dall'ente;
- seguire una sempre più spinta ottimizzazione tecnica, organizzativa e gestionale delle iniziative avviate, per renderle maggiormente vantaggiose e remunerative;
- limitare le consulenze affidate a professionisti esterni alle sole attività per le quali non vi siano le adeguate professionalità al proprio interno. Ciò, al fine di ridurre i costi nel rispetto dei generali principi di economicità, trasparenza, efficacia ed efficienza.

Per quanto riguarda, invece, i soggetti giuridici di diritto privato, la loro attività dovrà essere orientata alla riscoperta e alla condivisione con tutti i cittadini delle tradizioni e specificità che hanno contraddistinto corpi, armi e specialità, sia con l'opera di coloro che vi hanno operato sia attraverso un intervento mirato nei programmi d'istruzione e formazione degli Istituti Militari e dei Centri d'addestramento. In quest'ottica, particolare attenzione va posta nel preservare quel collegamento che esiste tra coloro "che sono" (personale in servizio), coloro "che sono stati" (personale che ha lasciato il servizio attivo e anche le Associazioni d'Arma) e coloro "che saranno" (personale in formazione e addestramento).

Una notazione a parte merita, infine, la Cassa di Previdenza delle Forze Armate. Essa, istituita con il D.P.R. 4 dicembre 2009 n. 211, le cui norme sono ora riassettate nel Testo Unico delle disposizioni regolamentari in materia di ordinamento militare approvato con D.P.R. 15 marzo 2010, n. 90, deriva dall'accorpamento delle preesistenti Casse militari di Forza Armata e risente quindi delle differenti modalità di gestione che le disposizioni legislative di riferimento prescrivono per ciascun fondo previdenziale. Tale disomogeneità comporta trattamenti differenti tra le varie gestioni e si rende quindi opportuno verificare la possibilità di modificare le prestazioni erogate, uniformandole attraverso una modifica delle disposizioni vigenti.

CICLO INTEGRATO DI PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE



Linee di indirizzo metodologiche ed indicazioni per la traduzione delle priorità politiche in obiettivi.

L'attività programmatica per il 2024 ed in proiezione triennale fino al 2026 dovrà essere impostata favorendo l'integrazione fra il ciclo della *performance* e il ciclo di bilancio, nel rispetto della metodologia di seguito indicata.

- a) Per quanto attiene alle competenze di vertice, il Capo di SMD, in qualità di vertice dell'Organo Programmatore Interforze (OPI), è responsabile della predisposizione della pianificazione generale finanziaria, nonché del coordinamento generale delle attività discendenti.
 - (1) Lo SMD, quale organo di *staff* dell'OPI, provvederà a:
 - a. valutare, armonizzare e determinare, in sede di formazione del progetto di bilancio, le previsioni di spesa per i programmi del Dicastero nonché la loro destinazione in funzione degli Obiettivi Strategici (OBS)/Strutturali⁹, sottoponendole all'approvazione del Vertice politico del Dicastero nell'ambito dei documenti programmatici del ciclo della *performance*;
 - b. proporre gli OBS (a valenza triennale) e i relativi *set* di indicatori e *target* per la loro misurazione. Gli Obiettivi Strategici sono intesi quali scopi che l'Amministrazione Difesa si prefigge di raggiungere, in adempimento degli indirizzi ricevuti per lo svolgimento dei compiti istituzionali;
 - c. seguire l'andamento della spesa per individuare, esercizio durante, potenziali provvedimenti correttivi, anche in termini di risorse finanziarie, per far fronte ad eventuali nuovi obiettivi ad elevato grado di priorità;
 - d. designare l'autorità cui è demandata l'elaborazione delle proposte degli obiettivi operativi discendenti e la quantificazione delle relative esigenze finanziarie;
 - e. approvare le variazioni degli stanziamenti assegnati a ciascun obiettivo.
 - (2) Gli Organi programmatori (OP) provvederanno a:
 - a. valutare e proporre, in sede di formazione del progetto di bilancio, le previsioni di spesa correlate ai rispettivi obiettivi operativi e all'attuazione dei discendenti programmi operativi;
 - b. fissare, già in fase di presentazione del Disegno di Legge di Bilancio, valori *target* per ciascun obiettivo, coerenti con gli impegni operativi già in essere/programmati, considerando le prevedibili risorse finanziarie ipotizzate a consuntivo;
 - c. emanare, esercizio durante, le disposizioni per la realizzazione degli obiettivi di propria responsabilità, indirizzando e coordinando le attività dei titolari dei programmi operativi;
 - d. proporre le variazioni delle risorse affidate in funzione dei rispettivi obiettivi.

⁹ Nell'ottica di una programmazione condivisa e partecipata, gli OBS saranno proposti dallo stesso SMD di concerto con tutte le articolazioni del Dicastero aventi causa e con il supporto metodologico dell'OIV.

- (3) Ogni Centro di Responsabilità Amministrativa (CRA) svolgerà, secondo le disposizioni emanate dall'Organo Programmatore, l'attività tecnico-amministrativa, nei limiti dei pertinenti stanziamenti iscritti in bilancio.
 - (4) I Centri di costo apicali effettueranno, in coerenza con i dati di bilancio e la contabilità finanziaria, la previsione e la rilevazione dei costi delle risorse umane e strumentali, correlate ai singoli "servizi", impiegate dai Centri di costo sottostanti, individuati e articolati secondo il Piano dei Centri di costo adottato dalla Difesa. L'Ufficio Centrale del Bilancio e degli Affari finanziari (BILANDIFE), quale Ente di riferimento e coordinamento tecnico in materia, effettuerà un'analisi dei dati elaborati, fornendo ai Centri di costo apicali osservazioni ed indicazioni¹⁰ per assicurarne coerenza e congruenza prima della loro validazione e del successivo inoltro al MEF. BILANDIFE partecipa al processo di programmazione strategica e formazione del bilancio, provvedendo alla formulazione, sulla base delle direttive del Ministro e secondo le indicazioni degli organi programmatori, dello schema dello stato di previsione della spesa del Ministero e al suo assestamento per atto legislativo, con predisposizione degli atti relativi all'attribuzione degli stanziamenti. Inoltre, essendo attribuito al predetto Ufficio Centrale il coordinamento della programmazione del bilancio di cassa in sede previsionale, alla luce delle novità introdotte con il d.lgs. 29/2018 alla legge di contabilità e finanza pubblica in materia di potenziamento della funzione di cassa, provvederà al monitoraggio in fase di gestione. A valle di tali attività BILANDIFE potrà promuovere, di concerto e in stretto coordinamento con l'OPI, le necessarie variazioni per una efficiente, razionale ed omogenea gestione del bilancio di cassa del Dicastero, sulla base della proiezione temporale della esigibilità degli impegni ovvero eventuali richieste di prelevamento dal "Fondo di riserva per l'integrazione delle autorizzazioni di cassa", ai sensi dell'art. 29 della legge 196/2009.
 - (5) L'OIV, per talune linee di indirizzo indicate dal Vertice politico concernenti la Priorità Politica 3 (miglioramento della *governance*), potrà condurre, in maniera concomitante e parallela alla Programmazione Strategica, ulteriori valutazioni e approfondimenti di merito¹¹ afferenti alla *performance* del Dicastero, attraverso il monitoraggio di peculiari obiettivi, svincolati da risorse finanziarie e attribuiti dal Sig. Ministro alle pertinenti "Autorità di vertice" o "Responsabili" di articolazioni di vertice e riconducibili a specifici obiettivi di primo livello.
- b) Con riferimento ai principali adempimenti riguardanti la programmazione strategico-finanziaria inclusa nel ciclo della *performance* e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni:
- (1) lo SMD, in aderenza alle tempistiche e modalità dettate dalle specifiche disposizioni in materia e con la collaborazione di tutte le articolazioni del Dicastero aventi causa, predispone i sottoelencati documenti, che trasmette all'Ufficio di Gabinetto per l'ulteriore valutazione da parte degli Uffici di diretta collaborazione e la successiva approvazione del Vertice politico del Dicastero:
 - Nota integrativa (nelle fasi "a Disegno di Legge di Bilancio", "a Legge di Bilancio" e "a consuntivo");
 - Nota aggiuntiva;

¹⁰ Detti elementi di analisi saranno estesi anche allo SMD e all'OIV.

¹¹ Al fine di mappare tutte le Unità Organizzative del Dicastero nonché le attività funzionali tese al perseguimento delle Priorità politiche.

- Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione;
 - Piano della Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO);
 - Documento Programmatico Pluriennale;
 - Relazione sulla *performance*, successivamente validata dall'OIV.
- (2) il Responsabile, nominato in ambito Dicastero, curerà l'aggiornamento e la verifica di attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e del Piano triennale di prevenzione della corruzione, coerentemente con i documenti di programmazione indicati nel ciclo della *performance*, prendendo a riferimento gli esiti delle verifiche degli anni precedenti.
- c) Per quanto attiene ai criteri metodologici, sono da tenere in considerazione i seguenti vincoli:
- (1) il Vertice politico stabilisce le Priorità politiche (PP) dell'amministrazione con proprio Atto di indirizzo, specificando e integrando le Priorità politiche del Governo indicate nella Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri, nel contesto della missione dell'amministrazione;
 - (2) l'Atto di Indirizzo costituisce l'inesco del processo di pianificazione strategica e di valutazione della *performance*;
 - (3) gli Obiettivi di primo livello del Dicastero sono direttamente discendenti dalle Priorità politiche (PP) contenute nell'Atto di indirizzo e prendono il nome di Obiettivi Strategici (OBS) ai fini della Nota integrativa, di Obiettivi specifici nel PIAO, ai fini della valutazione della *performance* del Dicastero e sono gli stessi obiettivi associati ai CRA presenti nella Direttiva Generale per l'attività amministrativa e la gestione;
 - (4) gli obiettivi di primo livello dell'Amministrazione Difesa hanno carattere di selettività (ossia non devono coinvolgere tutte le attività del Dicastero, ma solo quelle di rilevanza strategica) e dovranno essere declinati su un orizzonte temporale triennale, proseguendo l'opera di miglioramento del profilo della leggibilità, della rappresentatività e della misurabilità;
 - (5) ogni obiettivo di primo livello deve essere declinato nei discendenti Obiettivi Operativi (OBO – Obiettivi di secondo livello) e Programmi Operativi (PO – Obiettivi di terzo livello);
 - (6) per ciascun Obiettivo di primo livello deve essere designato un referente responsabile;
 - (7) ciascun Obiettivo di primo livello deve essere correlato ad un unico programma (CRA), conseguentemente anche le rispettive Azioni, secondo le seguenti relazioni:
 - in rapporto 1 a 1 per l'Azione rispetto al pertinente OBS;
 - in rapporto 1 a n per l'OBS rispetto alle Azioni ad esso riconducibili;
 - (8) ciascun PO, se finanziato, deve fare riferimento ad una sola Azione di bilancio;
 - (9) a ciascun obiettivo devono essere associati uno o più indicatori significativi, prioritariamente indicatori di impatto¹², di risultato, di realizzazione fisica o finanziaria, al fine di:
 - quantificare l'obiettivo stesso tramite un valore *target* (attesa la significatività del valore di partenza (c.d. "*baseline*"));
 - misurare, nel corso del tempo, il grado di raggiungimento dei risultati;
 - (10) gli indicatori, in particolare, devono essere definiti/aggiornati con la massima accuratezza e focalizzati sulla misurazione dei risultati; ogni indicatore dovrà essere corredato della scheda anagrafica; i relativi *test* della fattibilità informativa e di validazione della qualità dovranno essere predisposti dai referenti dell'obiettivo sovraordinato (es. per gli indicatori del livello PO dai referenti dell'OBO sovrastante);

¹² Atti a misurare l'effetto dell'azione del Dicastero sulla collettività (ad esempio, in termini di benefici socio-economici o di "*customer satisfaction*").

- (11) va perseguita la progressiva integrazione a livello di indicatori, tra il controllo strategico degli obiettivi (esercitato dall'OIV) e il controllo di gestione della Difesa (coordinato dallo SMD), anche mediante opportune aggregazioni dei dati e delle Unità organizzative elementari;
- (12) le previsioni di spesa, dettagliate secondo la struttura del bilancio (Azioni) e gli aggregati interni tecnico finanziari e per Organo Programmatore devono essere correlate a livello PO. Questi ultimi, oltre ad essere qualificati in funzione dell'OBO sovraordinato, devono essere associati ad un "prodotto" del nuovo "piano dei servizi" adottato dalla Difesa, realizzando, quindi, il punto di contatto quantitativo tra "ambito strategico/finanziario" ed "ambito gestionale/economico";
- (13) gli obiettivi dei Dirigenti civili della Difesa (1^a e 2^a fascia) dovranno essere predisposti in coerenza con i tempi e le modalità previste dal vigente Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale, in linea con le indicazioni metodologiche fornite dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri¹³.

¹³ "Linee guida per il Piano della *Performance*" – edizione giugno 2017 della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione pubblica - Ufficio per la valutazione della *performance*.

PAGINA NON SCRITTA

