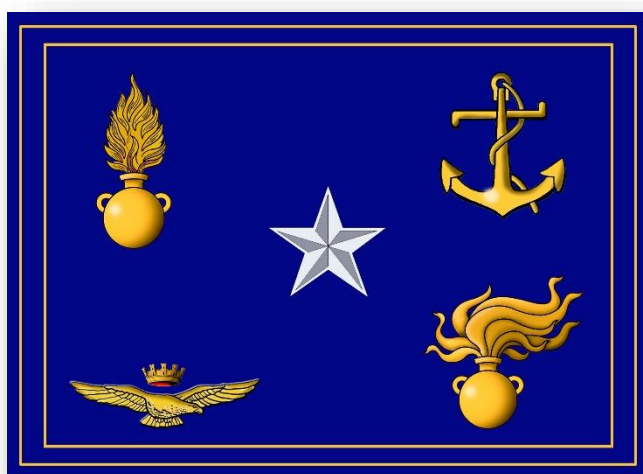




MINISTERO DELLA DIFESA



ATTO DI INDIRIZZO

**PER L'AVVIO DEL CICLO INTEGRATO DI PROGRAMMAZIONE
DELLA *PERFORMANCE* E DI FORMAZIONE
DEL BILANCIO DI PREVISIONE PER L'E.F. 2023
E LA PROGRAMMAZIONE PLURIENNALE 2024-2025**

Edizione 2022

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, concernente “*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 inconferibilità 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 “Quadro Strategico Nazionale per la Sicurezza dello Spazio Cibernetico” adottato con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri in data 27 gennaio 2014;

- 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;
- 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 del 17 febbraio 2017, recante “*Indirizzi per la protezione cibernetica e la sicurezza informatica nazionali*”;
- VISTO** il “*Piano nazionale per la protezione cibernetica e la sicurezza informatica*” adottato con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri in data 31 marzo 2017;

- 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*”;
- VISTO** il “*Piano triennale di prevenzione della corruzione 2021-2023*” approvato con decreto del Ministro della difesa in data 19 marzo 2021 e redatto ai sensi dell’art. 1, co. 5, lett. a) della legge 6 novembre 2012, n. 190;
- VISTO** il decreto del Ministro della difesa in data 17 dicembre 2021 di revisione del decreto del Ministero della difesa in data 29 ottobre 2020 recante “*Individuazione dei servizi e degli standard qualitativi del Ministero della difesa (carta dei servizi)*”;
- VISTA** la legge 30 dicembre 2021, n. 234, recante “*Bilancio di previsione dello Stato per l’anno finanziario 2022 e bilancio pluriennale per il triennio 2022-2024*”;
- VISTO** il Piano della *performance* 2022-2024 del Ministero della Difesa, approvato il 3 febbraio 2022;
- VISTE** le Linee programmatiche del Dicastero, esposte a Commissioni Difesa riunite in data 9 marzo 2021;

- RAVVISATA** la necessità di dare avvio per l'anno 2023 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. 2022

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. 2023
E LA PROGRAMMAZIONE PLURIENNALE 2024-2025**

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 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. 5
Parte 3^	PRIORITÀ POLITICHE	pag. 9

ALLEGATI



All. "A"	ENTI VIGILATI
All. "B"	CICLO INTEGRATO DI PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE

PAGINA NON SCRITTA

CONTESTO DI RIFERIMENTO

Il sistema internazionale contemporaneo si conferma caratterizzato da un **complesso di instabili equilibri e crescenti competizioni**, che delineano un quadro geopolitico dinamico e in continua evoluzione, caratterizzato da situazioni di perenne conflittualità e crescente antagonismo.

Gli effetti di questa instabilità si riverberano in particolare nell'area di preminente interesse nazionale, il **Mediterraneo allargato**¹: sistema multidominio, luogo di incontro e di scontro di interessi molteplici e variegati, caratterizzato da una complessità crescente, alla quale contribuiscono la postura sempre più assertiva assunta da importanti attori internazionali.

In altri termini, quello che oggi ci circonda è un mondo sempre più complesso, in cui spiccano grandi potenze – politiche, militari ed economiche – capaci di proiettare influenza su scala globale ed intenzionati a mettere in discussione l'assetto di sicurezza mondiale, ma anche contrassegnato dall'attivismo di attori “emergenti” e/o “ri-emergenti”, in grado di incidere sugli equilibri internazionali anche mediante la dimensione industriale della politica estera e di difesa, nonché da soggetti non statuali transnazionali che, per dimensioni e/o capacità di agire, detengono un peso geopolitico paragonabile e a volte anche superiore a quello degli Stati.

A complicare il panorama geopolitico contribuisce principalmente l'attivismo di *global player* come la **Russia** *in primis* e anche la **Cina**.

Per quanto riguarda la **Russia**, i recenti accadimenti ci confermano quanto siano rilevanti le sfide poste da Mosca ormai in forma insidiosa, basti pensare all'aggressione militare lanciata dalla **Federazione Russa** contro l'**Ucraina**, che rappresenta una concreta minaccia alla sicurezza e alla stabilità globali e che ha ricreato un conflitto di dimensioni tali che, nel continente europeo, non si vedevano dalla Seconda Guerra Mondiale.

Inoltre, il Mediterraneo è divenuto nuovamente oggetto di una significativa azione di influenza della Federazione che, specialmente attraverso il legame con la Siria, ha guadagnato un agevole accesso alla Regione, assicurandosi una robusta presenza militare con una base navale e una base aerea, avamposti di alta valenza strategica che consentono alle forze russe di esercitare una presenza significativa e persistente al Fianco Sud della NATO².

Al contempo, la visione strategica di Mosca ha conosciuto diverse declinazioni, con la produzione di linee di *policy* sull'Artico e sulla deterrenza nucleare, senza tralasciare la strategia industriale nel settore armamento volta ad una sempre maggiore penetrazione nei mercati mondiali. Si assiste inoltre, ad un atteggiamento più assertivo della Federazione Russa in Africa - in particolare nelle aree strategiche del Sahel, dell'Africa occidentale e equatoriale - dove si registra un'accresciuta presenza militare, accompagnata da fornitura di armi e attivismo di formazioni paramilitari.

Per quanto concerne la **Cina**, risulta in costante crescita il ruolo rivestito in termini di postura e di proiezione di influenza nell'area di interesse, perseguendo senza sosta una linea di affermazione a livello globale, che si traduce in un'efficace azione di penetrazione anche nel bacino mediterraneo, similmente a quanto già in corso da anni nei quadranti africani e mediorientali. Un approccio che

¹ Regione che parte dal Mar Mediterraneo e si allarga ad oriente verso il Mar Nero, il Medio Oriente e – tramite Suez – il Mar Rosso, il Golfo Persico, il Corno d'Africa, l'Oceano Indiano e a occidente – attraverso Gibilterra – verso il Golfo di Guinea, fino all'Artico, quest'ultimo bacino in considerazione delle sue mutanti condizioni geofisiche.

² Il recente posizionamento in Cirenaica, a supporto del Gen. Haftar e del suo *Lybian National Army* (LNA) rappresenta una ulteriore evoluzione di quanto già in atto in Siria.

si concretizza specialmente negli ambiti economico e commerciale, attraverso i quali Pechino persegue con risolutezza i propri obiettivi strategici, con crescenti risvolti nella dimensione militare.

La crisi ucraina ha evidenziato alcuni limiti dell'attuale architettura di sicurezza internazionale, spesso in difficoltà nell'arginare gli atteggiamenti assertivi di alcuni attori regionali e globali. In questo contesto si devono inquadrare gli sforzi dell'**Unione Europea** e della **NATO**, finalizzati ad adattare la propria postura strategica per rispondere al meglio al mutato contesto geopolitico.

Gli effetti di questa instabilità globale sono evidenti nell'area del **Mediterraneo allargato**. Crocevia strategico tra Europa, Medio Oriente e Nord Africa, il bacino del Mediterraneo risulta, infatti, l'epicentro di un'area in cui si sono sviluppati diversi focolai di crisi, alimentati da instabilità locale, regolarmente accompagnata da un crescente livello di minaccia, al quale sono sottoposti sia i commerci sia l'accesso alle risorse di importanza vitale per il soddisfacimento dei bisogni essenziali per lo sviluppo economico del nostro Paese. È infatti evidente come per l'**Italia**, nazione dalla innata vocazione marittima³ e posta al centro del contesto euro-mediterraneo, la **sicurezza nazionale** e lo sviluppo del Paese siano prioritariamente legati alla sicurezza e alla stabilità di questa regione, che può dunque essere considerata quale **area di preminente interesse nazionale**.

Se a ciò si aggiunge il fatto che attraverso il mar Mediterraneo – che pure rappresenta solo l'1% della superficie acqua del globo – transitano il 20% del traffico marittimo mondiale nonché il 65% dei flussi energetici destinati al nostro continente, 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. Al di là del rilevante tema dell'immigrazione, esiste infatti una questione di sicurezza energetica e degli approvvigionamenti di materie prime essenziali per la nostra economia di trasformazione, nonché di tutela dei nostri interessi, economici e commerciali, che non possiamo ignorare.

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'**area medio-orientale** è lacerata sotto il profilo etnico-religioso e risulta estremamente instabile, se si considera che la sempre più accesa contrapposizione tra le anime sunnita e sciita del mondo islamico continua ad alimentare le crisi irachena e siriana e tende a dilagare per procura in nuove forme di conflitto come nelle guerre civili in Yemen e Libia. Ulteriori fattori di instabilità derivano dalle tensioni che riguardano la **Penisola Arabica** e la Regione del **Golfo**, con l'incognita Iran e la perenne minaccia di interruzione dei flussi marittimi nello Stretto di Hormuz.

Nell'**Africa del Nord** perdura l'annoso problema della stagnante crisi libica, ormai terreno di esogene competizioni indirette tra Stati, la cui soluzione procede in maniera lenta e difficoltosa, con riverberi destabilizzanti verso l'Europa, legati a criminalità e traffici illeciti di ogni sorta. A questo si aggiungono le tensioni al confine tra **Marocco** e **Algeria**, la crisi politica **tunisina**, la questione irrisolta della sovranità territoriale del **Sahara occidentale**, mentre aumenta il caos istituzionale che caratterizza l'intera fascia del **Sahel** pervaso dalla presenza distribuita di **Daesh**, l'insicurezza del **Golfo di Guinea**, definito dall'IMB (*International Maritime Bureau*) "hot spot mondiale della pirateria", e del **Corno d'Africa**.

Il **bacino mediterraneo** in senso stretto, oltre alla fragile stabilità balcanica, con tensioni non sopite, vede l'affermarsi di nuove competizioni per lo sfruttamento delle ingenti risorse del mare e

³ L'Italia è fortemente dipendente del mar Mediterraneo, sia per l'approvvigionamento di risorse energetiche sia per l'interscambio di materie, che contribuisce in maniera significativa allo sviluppo e al benessere nazionale, generando circa il 3% del PIL.

suoi fondali e sottosuolo (acuite dalla scoperta di importanti giacimenti energetici nel mar di Levante e dalle dichiarazioni di zone esclusive a carattere unilaterale), che alimentano una significativa corsa al riarmo, principalmente sul piano navale, di molte nazioni rivierasche, funzionale al perseguimento di ambizioni regionali.

Il deterioramento complessivo del quadro geostrategico è poi 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 immanente, ulteriormente alimentata dagli effetti del COVID-19 che, soprattutto nell'area del Sahel, hanno creato condizioni particolarmente favorevoli per il proliferare di movimenti di matrice *jihadista*. Le sconfitte militari inferte alle organizzazioni terroristiche ne hanno infatti limitato le capacità, ma questo non significa aver posto fine all'ideologia che le ispira.

Proprio la recrudescenza del terrorismo di matrice confessionale nella fascia sub-sahariana, unitamente alla generale instabilità dell'area mediterranea, potrebbe alimentare ulteriormente i **flussi migratori**, dove l'aggravamento, per effetto della crisi sanitaria, delle condizioni socio-economiche potrebbe peraltro costituire ulteriore fattore di spinta del fenomeno.

Oltre ai domini e alle modalità tradizionali, la rinnovata competizione militare fra gli Stati si esprime, con caratteristiche tecnologicamente sempre più evolute, anche in dimensioni emergenti, quali il dominio cibernetico e quello spaziale.

Le sfide legate alla **dimensione cyber** hanno ormai assunto una rilevanza geopolitica e geostrategica, anche in ragione della peculiare trasversalità di questo dominio, quale potenziale strumento di propagazione e amplificazione degli altri tipi di minaccia. La dimensione cibernetica dei conflitti si è aggiunta, infatti, a quella tradizionale, rendendola ancora più pericolosa ed estendendola anche al dominio cognitivo. Oltre alla possibilità di provocare il collasso dei sistemi e dei servizi essenziali, 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.

Trattando invece il **dominio spaziale**, si ritiene che sarà sempre più area di confronto e le tecnologie spaziali saranno il settore strategico, con un ruolo determinante in tutte le attività sia pubbliche sia private di un Paese (ad esempio, contribuire alla connessione delle persone a livello globale, fornire dati essenziali in caso di disastri naturali, supportare la condotta delle operazioni militari). 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 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 manovranti a velocità ipersoniche.

A quest'ultimo argomento si riallaccia il riaccuirsi 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.

Parimenti, la possibilità di accesso a tecnologie avanzate, da parte di un bacino sempre più ampio di utenti, pone i nostri potenziali avversari in condizione di accedere a strumenti relativamente economici e facilmente reperibili: si pensi, ad esempio, alla rapida diffusione di droni e mini-droni

che, pur trovando numerose e utili applicazioni nel settore civile, costituiscono sempre più una minaccia anche per la nostra sicurezza.

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, che operano anche attraverso agenti o *proxy*, 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.

Si prenda come esempio l'attività di influenza che tale tipo di minaccia è riuscita ad esercitare in prossimità di passaggi cruciali per i sistemi democratici, quali campagne ed elezioni politiche, o lo sfruttamento dei movimenti migratori per creare tensione e destabilizzare gli avversari o anche per acquisire peso geopolitico. E ancora, in concomitanza con il dispiegarsi dell'emergenza sanitaria, tale minaccia è stata caratterizzata da costanti tentativi di intossicazione del dibattito pubblico attraverso attività di disinformazione e/o di influenza, nel contesto di più ampie campagne ibride.

Infine – ma l'elenco non può certamente considerarsi esaustivo – restano centrali le tematiche dello sviluppo sostenibile e dei rischi connessi agli effetti derivanti dai **mutamenti climatici**⁴. 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, con implicazioni sull'operatività della Difesa e sulla sua dimensione industriale, già da tempo impegnata nella transizione verso tecnologie più ecosostenibili, per mantenere rilevanza operativa e competitività. Il 2021 ha visto il nostro Paese protagonista su questi temi: ciò sia nell'ambito della Conferenza ONU sul cambiamento climatico (COP-26), organizzata in *partnership* con il Regno Unito, sia nel contesto della presidenza italiana del G-20. Dal 2022 verranno avviate importanti iniziative, nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), finalizzate a dare concretezza ad una più ampia ed ambiziosa strategia per l'ammodernamento del Paese, che dovrà coinvolgere settori chiave quali il **digitale**, la **transizione ecologica**, l'**efficientamento energetico** e la **salute**.

Sulla base di tali premesse, risulta facilmente comprensibile la portata delle sfide descritte e il conseguente impatto sul Paese, in termini di scelte da compiere, per adeguare lo Strumento militare nazionale alle esigenze, attuali e future.

⁴ Nonostante i primi mesi del 2021 abbiano registrato temperature globali relativamente basse rispetto agli ultimi anni, il periodo da giugno a ottobre è stato particolarmente caldo, tanto da renderlo uno dei sette anni più caldi mai registrati.

INDIRIZZI GENERALI

Per affrontare al meglio le sfide alla Sicurezza e Difesa che si pongono al nostro Paese e sostenere il ruolo e le ambizioni dell'Italia nei presenti e futuri scenari di crescente confronto sul piano geopolitico, militare ed economico, sono necessarie visione strategica, rapidità dei processi decisionali, efficacia, prontezza operativa e avanguardia tecnologica. Ciò è quanto mai vero alla luce della profonda evoluzione del contesto geopolitico di riferimento, che, come detto, ha collocato nuovamente in una posizione di assoluto rilievo il sistema del cosiddetto “**Mediterraneo allargato**”, che coincide in larga parte con l'area di primario interesse strategico per l'Italia.

La **Difesa** dovrà, dunque, disporre di uno **Strumento militare** in grado di generare effetti in relazione alla salvaguardia delle aree di sovranità nazionale, la tutela degli interessi vitali e strategici del Paese e il rispetto degli impegni assunti in ambito internazionale.

In tale ottica, oggi è più che mai necessario continuare a investire nel settore, per rafforzare l'indispensabile capacità dell'apparato statale di resistere e reagire alle crisi, con una **visione di lungo periodo del Sistema-Paese**. Una visione che non può prescindere da due aspetti fondamentali:

- la necessità di proseguire gli sforzi per una **riqualificazione del dibattito politico sulla Difesa e sul suo ruolo**;
- il **mantenimento di uno Strumento militare all'avanguardia**, capace di confrontarsi con le crescenti sfide poste dallo scenario geopolitico e di sicurezza internazionali.

Sul primo aspetto, occorre continuare a promuovere una dialettica istituzionale volta a far meglio comprendere ai cittadini l'importanza che la Difesa riveste per il Paese. Il “valore” della Difesa – quale inscindibile connubio di istituzioni e competenze industriali – piuttosto che il suo “costo”, e perciò il ruolo che la Difesa gioca a sostegno del posizionamento dell'Italia nello scenario internazionale e della competitività del Paese, a tutela anche del patrimonio tecnologico e della sovranità nazionali, pensando alle generazioni future.

In merito al secondo tema, sussiste la cogente necessità di avere Forze Armate sempre più moderne, efficienti e con elevati livelli di prontezza operativa, per poter continuare ad assolvere efficacemente i propri compiti. Ciò significa bilanciare al meglio l'impiego delle risorse finanziarie disponibili, operando una virtuosa allocazione tra i tre tradizionali settori di spesa (personale, esercizio, investimento) dando priorità ai settori che negli ultimi anni sono stati maggiormente in sofferenza, quali addestramento e sostegno logistico dello Strumento.

Sulla base di queste considerazioni, ho dato mandato affinché venga redatto un documento omnicomprensivo, la Direttiva di Politica Militare Nazionale 2022, di prossima emanazione, che riassume tutti gli orientamenti e macro-indirizzi di livello politico-militare che, a oggi, hanno avuto come riferimento le linee programmatiche enunciate al Parlamento in occasione delle audizioni da me tenute a inizio dei miei mandati e gli Atti di Indirizzo annualmente emanati. Ritengo che tali orientamenti siano imprescindibili per dotare lo Strumento militare delle risorse e delle capacità necessarie per assolvere adeguatamente tutte le missioni che la Costituzione e la Legge affidano alla Difesa e per rafforzare ulteriormente il ruolo che il Paese ha acquisito, in tutti i contesti internazionali, quale esportatore di sicurezza.

Un impegno che dovrà continuare su tre direttrici:

1. **garantire la difesa degli spazi nazionali ed euro-atlantici e tutelare gli interessi strategici nazionali** ovunque si collochino – in particolare proprio nel Mediterraneo allargato – sia attraverso la nostra qualificata partecipazione alle Missioni e Operazioni internazionali, sia capitalizzando

l'approccio, tutto italiano, alla "diplomazia militare", che ci vede già particolarmente attivi in vari formati di cooperazione;

2. **contribuire alla sicurezza internazionale** mediante una presenza rafforzata, visibile e percepita, quale fattore di stabilità e deterrenza in tutti gli scenari le cui dinamiche possono avere ricadute sul nostro Paese;
3. **contribuire a sviluppare forme strutturate di cooperazione**, volte a supportare la costituzione e il rafforzamento delle istituzioni dei Paesi dove operiamo.

In questa ottica, ho stabilito **quattro obiettivi strategici** fondamentali di livello politico-militare, che dovranno fungere da guida per l'attività di tutto il Dicastero.

1. Promuovere un idoneo **posizionamento dell'Italia nel contesto di sicurezza internazionale**, in termini di postura in seno alle Organizzazioni Internazionali di riferimento (Unione Europea, NATO, ONU) e di criteri di impiego dello Strumento militare per la gestione delle crisi, al fine di contribuire fattivamente alla sicurezza internazionale e alla tutela degli interessi strategici nazionali, a fronte del complesso scenario.
2. Dare ulteriore impulso al **processo di adeguamento dello Strumento militare**, ponendo particolare attenzione anche al mutato scenario di riferimento geostrategico, sia attraverso le attività di mantenimento e ammodernamento dei sistemi esistenti sia con il rinnovamento e l'acquisizione di nuove capacità, valorizzando i risultati dell'attività di Ricerca ed assicurando, al contempo, la giusta spinta propulsiva alle iniziative in atto sul tema della "*Green Defence*", al fine di poter dotare la Difesa di uno Strumento interforze sempre più moderno, resiliente, sostenibile, tecnologicamente omogeneo, fortemente integrato e bilanciato tra tutte le sue Componenti in termini quantitativi, qualitativi e capacitivi.
3. Valorizzare pienamente il **potenziale esprimibile dall'Industria della Difesa**, di cui è essenziale assicurare lo sviluppo e il posizionamento sul mercato europeo e internazionale, da un lato contribuendo al rilancio dell'economia del Paese e dall'altro rafforzando gli strumenti di tutela della Sovranità nazionale.
4. Proseguire gli sforzi in tema di **politiche per il personale, militare e civile**, adeguando l'intero inquadramento normativo, al fine di renderlo adatto ad affrontare le sfide attuali e future e di valorizzare e riconoscere concretamente la **specificità** del personale del comparto.

Il perseguimento di tali obiettivi richiede, a premessa di una corretta allocazione delle risorse finanziarie, la definizione e il dettaglio di appositi **indirizzi di policy**. A tale scopo, in linea con i precedenti Atti di Indirizzo, 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 12 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 17 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*, l'NBC 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 nella pianificazione e conduzione 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. 2023 e per il biennio 2024-2025, 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 pronte, efficienti ed efficaci, resilienti e all'avanguardia, sostenibili in termini di risorse umane e finanziarie, non ridondanti, capacitivamente bilanciate, tecnologicamente coerenti ed omogenee, integrate e interoperabili in ambito multinazionale e interagenzia.

Lo Strumento militare deve poter esprimere concrete capacità operative nei cinque domini di riferimento, per assicurare una deterrenza credibile ed effetti multi-dominio decisivi, quale contributo all'approccio nazionale integrato 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 – all'interno dell'architettura atlantica e in linea con le relative tendenze evolutive, orientate alla proiezione di capacità – al rafforzamento del pilastro europeo di difesa, in un'ottica di complementarità degli sforzi posti in essere dall'Unione Europea e dalla NATO;
- 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 Perseguire nello sviluppo di uno Strumento militare interforze, equilibrato, agile, resiliente, tecnologicamente avanzato e omogeneo, orientato all'innovazione – anche organizzativa e gestionale – in grado di esprimere capacità operative credibili in tutti i domini, necessarie per comprendere e rispondere efficacemente alla crescente complessità degli scenari d'impiego attuali e futuri anche alla luce dell'attuale scacchiere geopolitico.

In tale contesto è importante accelerare i processi di adeguamento operativo dello strumento militare sul piano tecnologico e logistico-operativo. Proiettabilità, sostenibilità e ridondanza infra e infrastrutturale in Patria, sono aspetti sui quali è necessario concentrare un particolare sforzo rivolto soprattutto alla protezione delle capacità di valore strategico, a cominciare dal sistema d'arma F-35, le cui correlate strutture di supporto logistico-operativo, per la loro specificità e essenza, dovranno essere adeguatamente potenziate, protette e complessivamente resilienti.

Lo Strumento militare, improntato alla massima interoperabilità, resilienza, adattabilità e capacità di operare in un contesto *warfighting*, deve essere caratterizzato da elevata prontezza, flessibilità operativa e autonomia logistica, a salvaguardia degli interessi vitali e strategici del Paese e coerentemente con le missioni assegnate e con gli impegni assunti dal Paese nell'ambito delle Alleanze UE/NATO/ONU.

1.4 Nelle attività di supporto alla stabilizzazione delle aree di interesse e di prevenzione delle situazioni di crisi, orientare l'impiego dello Strumento militare prioritariamente verso i principali quadranti di interesse strategico della Nazione, con particolare riferimento all'area del Mediterraneo allargato, al fine di tutelare le esigenze di sicurezza del Paese e costruire, nel tempo, una stabile cornice di sicurezza internazionale.

In tale quadro, occorre garantire la sinergia tra le diverse iniziative, nazionali, bilaterali e multilaterali. In tutte le circostanze si dovrà ricercare ed ottenere una chiara percezione e comprensione della situazione in atto nelle aree d'interesse (c.d. *operational awareness*), necessarie per svolgere un ruolo rilevante nelle attività per la stabilizzazione del "Fianco Sud" della NATO e dell'Europa, anche assumendo la guida di operazioni/iniziative multinazionali finalizzate al perseguimento di tale obiettivo.

1.5 In relazione ai compiti di concorso in circostanze di pubblica calamità e nei casi di straordinaria necessità e urgenza, 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.

1.6 Perseguire uno sviluppo evolutivo dello Strumento militare orientato prioritariamente sul processo di integrazione interforze e sull'interoperabilità nei cinque domini (terra, mare, aria, spazio e *cyber*), in termini programmatici (*joint by design*), organizzativi e operativi, al fine di conseguire – valorizzando un approccio marcatamente inter-dicasteriale (*whole of government*) – maggiore efficacia nella salvaguardia della sicurezza e degli interessi irrinunciabili del Paese. In tal senso, si dovrà porre particolare attenzione allo sviluppo di capacità abilitanti, sfruttando le sinergie con il mondo della ricerca e dell'industria nell'ambito della ricerca tecnologica e della sperimentazione operativa, per agire efficacemente anche nei nuovi domini *Cyber* e Spazio, al fine di garantire la piena efficacia dello Strumento Militare in ottica multi-dominio.

1.7 Assicurare, entro il 2026, la disponibilità di una forza di intervento nazionale proiettabile, modulabile in funzione delle esigenze di impiego, capace di operare efficacemente nei cinque domini, logisticamente autosufficiente, in grado di intervenire sia autonomamente, sia all'interno di dispositivi multinazionali, anche in scenari ad alta intensità per un periodo limitato. Detta forza di intervento dovrà poter essere rinforzata o sostituita da forze più pesanti (c.d. *follow-on forces*), ove ciò si renda necessario.

1.8 Garantire un livello sempre maggiore di reattività, per rispondere in maniera più efficace alle mutevoli e spesso improvvise esigenze di sicurezza che caratterizzano l'attuale scenario di riferimento, perseguendo:

- l'adeguamento delle procedure e delle dotazioni finanziarie connesse alla partecipazione alle missioni internazionali;
- l'implementazione di dedicati stanziamenti di bilancio per assicurare il mantenimento delle forze in prontezza per esigenze UE/NATO.

In tale contesto, 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 massimizzazione degli sforzi e, in termini di efficacia e di ritorni per il Sistema Paese.

1.9 Completare il potenziamento del Comando Operativo di Vertice Interforze, sia a livello info/infrastrutturale, sia di personale, al fine di assicurare un'efficace azione di Comando e Controllo su tutte le operazioni di diretta competenza. Per il raggiungimento di una piena capacità operativa multi-dominio, risulta fondamentale, altresì, proseguire e completare il processo di sviluppo ed integrazione del Comando delle Operazioni in Rete (COR) e del Comando delle Operazioni Spaziali (COS).

1.10 Proseguire il processo di integrazione e interoperabilità interforze dello Strumento militare – nel rispetto delle peculiarità delle singole F.A. – quale presupposto irrinunciabile per l'elaborazione delle soluzioni più efficaci, individuate attraverso un'analisi e una visione unitarie, per far fronte alle problematiche, così ottimizzando le risorse umane e finanziarie a disposizione.

Al fine di garantire una maggiore tempestività decisionale, è necessario proseguire nella evoluzione della struttura organizzativa della Difesa. In particolare:

- lo Stato Maggiore della Difesa continuerà ad essere rafforzato, per assicurare la trattazione delle problematiche comuni, l'elaborazione del pensiero strategico e la supervisione del processo di trasformazione dello Strumento militare nazionale;
- gli Stati Maggiori delle Forze Armate dovranno focalizzarsi sullo sviluppo della *policy* e delle esigenze capacitive future di Componente, attuando la migrazione delle altre competenze verso l'area interforze e - per quelle esecutive - verso i Comandi funzionali di F.A., trasformandosi in una struttura più snella ed agile, con una significativa riduzione del personale assegnato.

Innovazione, digitalizzazione, condivisione delle informazioni ed integrazione multi-dominio sono gli elementi principali di accelerazione evolutiva della Difesa.

1.11 Perseguire con determinazione la combinazione delle capacità di ogni singola Componente nell'ambito della Sanità militare, realizzando un'effettiva integrazione interforze e 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. Nello specifico, considerata l'altissima valenza strategica del comparto sanitario, occorre potenziare, in termini organizzativi e capacitivi, la struttura sanitaria di aderenza e gli assetti medici di urgenza per le esigenze dei teatri operativi e le situazioni emergenziali.

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 disponibilità operativa dei sistemi d'arma e degli assetti, curando in particolare l'approntamento dei dispositivi ad alta e altissima prontezza.

In tale quadro, occorre perseguire ogni azione finalizzata a integrare le risorse a bilancio con tutte le possibili forme di finanziamento ulteriori (es. permutate, accordi, Fondi Europei, proventi derivanti da Difesa Servizi, eventuali risorse a valere di interventi previsti nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, progettualità di cooperazione e partenariato pubblico-privato).

1.13 Proseguire nelle attività finalizzate all'aggiornamento e alla razionalizzazione, in maniera funzionale agli obiettivi del *procurement* militare, del quadro normativo di attuazione del d.lgs. 208/2011, con l'obiettivo di valorizzare la specificità e sensibilità del *procurement* in materia di difesa e sicurezza, anche nel quadro delle prospettive di riforma della contrattualistica

pubblica previste dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e nel rispetto dei principi fondamentali di contrattualistica pubblica dettati dalla normativa comunitaria.

1.14 Proseguire nell'opera di puntuale riqualificazione delle spese in chiave economica, volta a ricondurre gli oneri, connessi all'approntamento degli strumenti operativi del comparto Sicurezza e Difesa, al di fuori dell'ambito delle spese di Parte Corrente. Ciò in considerazione che, nel caso dell'Amministrazione Difesa – con rare analogie col resto della Pubblica Amministrazione – le spese di Parte Corrente sono devolute solo in minima parte al Funzionamento, mentre la quota maggioritaria supporta l'Operatività, a completamento dell'investimento effettuato con la spesa in Conto Capitale.

1.15 Proseguire gli sforzi per elevare gli *standard* di prontezza operativa e capacità di combattimento dello Strumento militare, attraverso la condotta, a tutti i livelli, di attività formative, addestrative ed esercitative, in ambito interforze e multinazionale.

In particolare, si rende necessario il potenziamento delle capacità per operare in contesti ad alta intensità e per contrastare le minacce di natura asimmetrica e ibrida. Risulta necessario sfruttare al meglio le opportunità offerte dalle attività condotte nell'ambito delle cooperazioni internazionali e le potenzialità dell'addestramento in ambiente simulato, per sviluppare ai massimi livelli l'interoperabilità e le potenzialità del capitale umano riducendo, contestualmente, i costi e l'impatto ambientale. In tale ottica, occorre focalizzare l'attenzione sui programmi tesi a realizzare una federazione di sistemi di simulazione (piattaforme e sistemi di Comando e Controllo), che consentono l'addestramento distribuito LVC (*Live, Virtual, Constructive*), anche a considerevoli distanze tra i Comandi e le Unità partecipanti.

PP2 - AMMODERNAMENTO DELLO STRUMENTO

2.1 Provvedere al:

- potenziamento di uno Strumento militare il cui processo di ammodernamento/rinnovamento e i futuri sviluppi capacitivi siano orientati ad una massimizzazione dell'impiego delle risorse disponibili, in vista del raggiungimento del più elevato livello di efficacia operativa, di integrazione e interoperabilità, tra tutte le Componenti e ad ogni livello;
- ripianamento dei principali *gap* capacitivi, con l'avvio dei principali programmi pluriennali di rinnovamento, tenuto conto delle nuove minacce e situazioni di rischio, anche alla luce delle carenze capacitive evidenziate dalla NATO nell'ambito della periodica *Defence Planning Capability Review*, sviluppando uno Strumento bilanciato ed interoperabile in tutte le sue Componenti, in grado di esprimere capacità di combattimento credibili e efficaci;
- completamento dei programmi già avviati, nel rispetto delle tempistiche a garanzia di un efficace sviluppo capacitivo, di rapida concretizzazione, per la realizzazione di uno Strumento complessivamente efficiente, tecnologicamente coerente e omogeneo e rispondente alle sfide presenti e future;
- sostegno e armonizzazione della ricerca tecnologica, orientandola al conseguimento degli obiettivi di sviluppo capacitivo definiti attraverso il coinvolgimento sinergico degli Enti Difesa dell'area tecnico-operativa che si occupano di ricerca, sperimentazione e *test* sia in ambito di sviluppo che operativo;
- raggiungimento di una sempre più spiccata digitalizzazione e capillare connettività attraverso una "*Defence Cloud*" che si avvalga anche di una rete proprietaria sicura della Difesa, al fine di ottimizzare l'utilizzo della risorsa umana, sempre più pregiata, in tutti i possibili ambiti di impiego di dette tecnologie;

- implementazione delle tecnologie di intelligenza artificiale e del *quantum/edge computing* in tutti i possibili ambiti di impiego;
- implementazione delle tecnologie per la sicurezza e la resilienza energetica e per la realizzazione di distretti militari energeticamente indipendenti, mediante realizzazione di impianti per la produzione e l'accumulo di energia, nonché sistemi di gestione che garantiscano adeguata protezione alle minacce nel dominio combinato *energy security-cyber security*;
- valorizzazione delle tecnologie esistenti in campo civile da adattare in maniera agile, funzionale e costo-efficace per l'impiego in campo militare;
- individuazione e tutela delle tecnologie a "valenza strategica", al fine di assicurare, in sinergia con il comparto industriale della Difesa, il mantenimento della sovranità tecnologica nazionale;
- sostegno dei progetti nazionali e/o di interesse nazionale lanciati nell'ambito dei programmi di cooperazione dell'Unione Europea;
- 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).

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 2022-2024;
- 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.

2.3 Sviluppare un piano di impiego complessivo delle risorse effettivamente disponibili in Bilancio ordinario e di quelle che eventualmente saranno rese disponibili nell'ambito di collaborazione con altri dicasteri (es. permutate, accordi, Fondi Europei, Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, partenariato pubblico-privato).

2.4 Disporre di una Componente militare interforze, capace di operare nell'intero spettro capacitivo dei 5 domini operativi e in grado di produrre effetti integrati (concetto alla base delle Operazioni Multi-Dominio), in linea con il livello di ambizione nazionale. In particolare, è necessario potenziare i settori:

- del Comando e Controllo (C2) a livello interforze, rafforzandone la connotazione *joint-by-design, interoperable-by-design* e *cyber-resilient-by-design*. Tale potenziamento non può prescindere dall'impiego delle tecnologie emergenti (*space based technology, mixed reality, robotica, Edge-quantum computing, machine learning*);
- del *Joint Intelligence, Surveillance and Reconnaissance* (JISR) e del supporto informativo in tutte le fasi decisionali, sviluppando un sistema di PED (*processing, exploitation, dissemination*) pienamente condiviso e non ridondante;
- della guerra elettronica e delle *Cyber Electro-Magnetic Activities* (CEMA) volte ad ottenere e mantenere la superiorità in tale ambiente operativo;
- della cibernetica, sia quale abilitante trasversale sia quale strumento in grado di operare nell'intero spettro delle operazioni in termini di *Cyber Security* e di *Cyber Operations*

(*Defensive* - DCO & *Offensive* - OCO). Inoltre, alla luce degli attuali scenari, il potenziamento della Difesa nel settore dovrà consentirle di divenire un attore autorevole e indispensabile nello sviluppo ed esercizio delle complessive capacità *Cyber* nazionali;

- delle operazioni spaziali, per operare efficacemente nel dominio attraverso una specifica componente interforze in grado di 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. Inoltre, la Difesa dovrà, in piena collaborazione con le altre Amministrazioni e Agenzie dello Stato, svolgere un ruolo attivo nell'ambito dell'accesso allo spazio, al fine di armonizzare le proprie esigenze e promuovere la disponibilità delle sue piattaforme (terrestri, navali e aeree) in supporto alle progettualità civili del settore;
- della pianificazione integrata del fuoco (*joint fire support*);
- della difesa antiaerea e antimissile, *sea/air/ground based*, da integrare, attraverso l'Aeronautica Militare, nella più ampia difesa NATO (*Integrated Air and Missile Defence*), con l'obiettivo di garantire la protezione dalle minacce provenienti dall'Aerospazio (0-100 Km di altezza) e dallo Spazio (sopra i 100 Km), non escludendo droni, mini-droni e oggetti spaziali fuori controllo;
- della comunicazione strategica e delle *information operations*, per supportare il processo decisionale e generare effetti sull'ambiente informativo, così agendo quale fattore abilitante per tutte le altre capacità;
- delle Operazioni Speciali, sfruttando al massimo la sinergia interforze e le potenzialità delle diverse Componenti, promuovendo altresì lo sviluppo di specifici programmi per lo sviluppo e l'acquisizione di mezzi e armamenti dedicati;
- della capacità di proiezione dello Strumento militare, anche attraverso il raggiungimento della *Joint STOVL capability*, che permetterà l'impiego integrato e sinergico dei velivoli F-35B assegnati alle F.A., pur nel rispetto delle rispettive prerogative, per l'esecuzione delle operazioni a connotazione *sea/land based expeditionary*, da svilupparsi in un alveo operativo/addestrativo con spiccate caratteristiche di operatività e ridondanza strategica attraverso il potenziamento di dedicate strutture logistico-operative. Contestualmente si dovrà perseguire il potenziamento delle capacità aviolancistiche e aviotrasportate, il potenziamento della capacità anfibia e il rinnovamento e potenziamento delle capacità di trasporto aereo strategico, rifornimento e STRATEVAC;
- degli abilitanti a supporto strategico alle operazioni, nei settori *Combat*, *Combat Support* e *Combat Service Support* (considerando a fattori comuni elevati requisiti di sicurezza cibernetica);
- delle scorte di armamento/munizionamento (*stockpile*).

2.5 Disporre di una Componente Terrestre che continui a garantire il fondamentale presidio di deterrenza e difesa del territorio e degli interessi nazionali. In tale ottica, è fondamentale 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.

Si rende necessario procedere prioritariamente al potenziamento delle Forze Pesanti e al rapido completamento dei programmi relativi alle Forze Medie, oltre che allo sviluppo di programmi tesi all'incremento della capacità di ingaggio e della protezione delle forze (anche con sistemi autonomi inclusi RPAS), del supporto logistico proiettabile e dei sistemi di comunicazione tattici e di Comando e Controllo, integrati con quelli delle altre F.A.. In relazione alla crescente complessità degli scenari d'impiego attuali e futuri, continuare lo sviluppo della Componente

Terrestre, con particolare riferimento ai livelli di prontezza delle Forze, ai quantitativi di armamento (*stockpile*), ai settori *Intelligence, Surveillance and Reconnaissance (ISR)* e *target acquisition*, all'automazione, allo sviluppo di sistemi di comunicazione efficaci, al supporto indiretto alla capacità di fuoco, *combat engineer support* e difesa contraerea terrestre (incluso droni e mini droni) e alle esigenze di riconfigurazione di Unità di manovra, secondo le indicazioni della NATO.

- 2.6** Disporre di una Componente Marittima che continui ad assicurare, dal mare e sul mare, la difesa, la protezione degli interessi nazionali e la sicurezza marittima. In tale ottica, risulta fondamentale disporre di un chiaro ed aggiornato quadro della situazione marittima (c.d. *Maritime Situational Awareness*), da condividere a livello interforze, interagenzia e interministeriale.

Nel merito, è fondamentale proseguire con l'avviato processo di sviluppo capacitivo, orientato al raggiungimento del massimo livello di integrazione interforze e di interoperabilità con le altre Componenti. In particolare, anche attraverso il previsto rinnovamento e ammodernamento della componente subacquea, il completamento della capacità di pattugliamento marittimo e lo sviluppo di programmi di ingaggio di precisione, anche a terra. Si rende altresì necessario ripianare alcuni *gap* capacitivi, con particolare riferimento ai quantitativi di armamento (*stockpile*), nonché all'ammodernamento delle capacità di lotta di superficie (ASuW), di difesa aerea e missilistica (AAW, inclusiva di capacità anti drone) anche in chiave di contrasto alla minaccia BMD, antisommersibile (ASW) comprensiva dello sviluppo di una piattaforma aerea multimissione per il pattugliamento a lungo raggio, di proiezione anfibia, di contromisure mine nonché lo sviluppo di peculiari sistemi *unmanned*.

- 2.7** Disporre di una Componente Aerospaziale, orientata al raggiungimento del massimo livello di integrazione e interoperabilità con le altre Componenti, che continui ad assicurare la sorveglianza e la difesa dello spazio aereo nazionale nei confronti di minacce verticali (antropiche o naturali), attraverso la realizzazione di un sistema integrato di difesa aereospaziale e missilistica, nonché una capacità nazionale di proiezione rapida dall'aerospazio.

A tal fine, si svilupperanno le seguenti linee programmatiche di rinnovamento e ammodernamento:

- mantenimento/rinnovamento della componente aerotattica, anche attraverso la ricerca di soluzioni per la transizione verso velivoli da combattimento di “sesta generazione”;
- potenziamento della capacità AIR C2, integrata in ottica interforze, finalizzata alla difesa antiaerea e antimissile nell'ambito della più ampia cornice NATO (*Integrated Air and Missile Defence*);
- potenziamento della capacità *Airborne Early Warning*;
- potenziamento della capacità di ricognizione e sorveglianza persistente, attraverso l'*upgrade* degli assetti UAV *Medium Altitude Long Endurance (MALE)* già operativi e l'acquisizione di nuove tipologie;
- potenziamento dei sistemi di difesa missilistica, capace di ingaggiare le nuove minacce;
- potenziamento delle capacità SSA (*Space Situational Awareness*) e SST (*Space Surveillance and Tracking*), in un contesto di difesa integrata dell'aerospazio, da minacce orbitali e sub-orbitali.

Si rende altresì necessario ripianare i *gap* capacitivi, con particolare riferimento ai quantitativi di armamento (*stockpile*), alla capacità di rifornimento in volo, alle capacità avanzate di guerra elettronica, alle capacità di trasporto aereo, di ingaggio di precisione in profondità, di supporto alle contromisure elettroniche, di raccolta informativa nel settore *Intelligence, Surveillance,*

Target Acquisition and Reconnaissance (ISTAR), di simulazione federata, nell’ottica di operare nel più ampio spettro di operazioni integrate e multi-dominio, anche a sostegno di altri Dicasteri.

- 2.8** Disporre di una Componente di Forze di Polizia a ordinamento militare (Arma dei Carabinieri) che continui ad espletare compiti di polizia militare, concorrendo alla difesa integrata del territorio nazionale e partecipando alle operazioni militari, in Italia e all’estero, contestualmente all’assolvimento delle funzioni di polizia a competenza generale e di sicurezza pubblica. In tale ottica, è fondamentale 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. Al riguardo, nell’ambito della prevenzione e gestione delle situazioni di crisi, potranno altresì essere impiegati gli assetti dei Carabinieri specializzati nell’assolvimento delle funzioni di Polizia di Stabilità, attraverso il dispiegamento delle c.d. “*Stability Policing Unit*” (anche a livello *Mobile Training Team*), con compiti di addestramento, rafforzamento e, se necessario, sostituzione delle forze di sicurezza della Nazione ospitante. Tali Unità possono assumere particolare rilevanza anche nelle attività di *capacity building* connesse al concetto “*NATO Projecting Stability*”, nei quadranti di interesse strategico nazionale, attraverso l’addestramento delle forze di sicurezza e l’*advising*, anche di livello strategico, delle Autorità locali.
- 2.9** Per quanto attiene alla sostenibilità degli impegni nazionali ed internazionali assicurati dalla Difesa, dovrà essere garantita una spiccata autonomia logistica, comprensiva della disponibilità di scorte, mirata all’autosostentamento delle forze in ogni situazione operativa.
- 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 supportare le Unità operative, attraverso:
- la sicurezza nello scambio delle informazioni;
 - l’integrazione dei dati raccolti, anche ricorrendo alle potenzialità offerte da tecnologie asservite da Intelligenza Artificiale;
 - la 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, secondo la logica del “*need to share*”;
 - la 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 rafforzamento degli assetti specialistici, anche attraverso il potenziamento della capacità di prevedere l’evoluzione dei fenomeni connessi con la minaccia CBRN;
 - l’addestramento specifico a favore del personale di previsto impiego in aree a rischio CBRN;
 - l’acquisizione di dotazioni di autoprotezione e di bonifica, individuali e di reparto, da impiegare anche nei casi di pandemie/epidemie;
 - la ricerca di sinergie con realtà industriali nazionali ed internazionali.
- 2.12** Incrementare la capacità di operare nel dominio spaziale, promuovendo 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*, nonché potenziando e rinnovando i sistemi satellitari esistenti, sulla base di innovativi paradigmi tecnologici (ad es. mini e micro-satelliti), e sviluppando nuove capacità di difesa passiva e attiva nello Spazio, per difendere il Paese da minacce esterne e tutelare i suoi interessi

vitali (ivi inclusa la libera fruizione dei Servizi spaziali da parte della cittadinanza), altresì promuovendo il posizionamento del Paese nell'ambito della nascente *New Space Economy*.

La Difesa concorrerà, 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), alla piena fruizione di tale dominio, orientando lo sviluppo capacitivo dello Strumento Militare in accordo alla Strategia Nazionale di Sicurezza per lo Spazio ed in coerenza con la NATO *Overarching Space Policy*.

In tale quadro:

- l'Ufficio Generale Spazio dello Stato Maggiore Difesa è competente per la definizione e l'attuazione della *policy* spaziale della Difesa, per lo sviluppo della capacità spaziale nazionale – anche in termini di innovazione tecnologica – per la gestione dei programmi della Difesa e delle cooperazioni internazionali nel settore;
- il Comando delle Operazioni Spaziali è l'ente di livello operativo che esprime 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. In tale quadro, 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* interforze e di quelle dedicate alle *Computer Network Operations* di concerto con le articolazioni di Componente all'uopo istituite.

Sfruttando appieno le possibilità offerte dalle recenti evoluzioni nel campo della formazione e dal nuovo ruolo del Centro Alti Studi della Difesa, in particolare in riferimento al neo costituito polo *cyber* della Difesa ed in sinergica cooperazione con centri di ricerca e Università, occorrerà altresì ampliare il numero di risorse umane da formare e integrare alle eccellenze già operanti, prevedere percorsi formativi per i nuovi reclutamenti nel settore e individuare opportuni e dedicati *iter* di carriera, nonché le misure più idonee per evitare l'esodo dei professionisti già formati.

2.14 Incrementare la capacità di monitorare e prevedere i fenomeni meteo-climatici estremi, allo scopo di contribuire a prevenire eventi che possano causare ripercussioni sulla sicurezza nazionale e di supportare gli interventi della Difesa, anche in situazioni emergenziali, sul territorio nazionale e all'estero.

Del pari, dovrà essere incrementata anche la capacità di monitorare e prevedere i fenomeni meteorologici spaziali (c.d. *Space Weather*) che possono pregiudicare il corretto funzionamento degli apparati elettronici e dei sistemi di comunicazione, di navigazione e satellitari, con impatti anche sui servizi alla popolazione.

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.

2.17 In sinergia con il processo di adeguamento delle Forze Armate, mantenendo prioritario riguardo alle discendenti esigenze capacitive, valorizzare l'intero potenziale esprimibile dall'Industria nazionale della Difesa, ponendo in essere quanto previsto dalla Direttiva per la Politica Industriale della Difesa, con l'obiettivo di:

- definire e implementare una strategia condivisa volta a contemperare le esigenze operative e di modernizzazione dello Strumento militare con il consolidamento del vantaggio tecnologico e la competitività globale dell'Industria nazionale;
- rilanciare il ruolo strategico degli investimenti della Difesa anche con l'apporto degli accordi informati alla rinnovata disciplina del Gov-to-Gov, quale prioritario strumento di sviluppo e rafforzamento della propria base industriale, in un'ottica di complessiva ricaduta sul tessuto produttivo nazionale;
- tutelare l'autonomia strategica delle nostre Forze Armate, accrescere la rilevanza tecnologica dell'Industria nazionale sfruttando tra l'altro i positivi effetti delle decisioni individuate e scelte a livello tecnico e politico in seno al tavolo di concertazione della "Direttiva" e garantire al Paese e alla sue eccellenze industriali 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 Indirizzare l'attività della ricerca tecnologica militare, in piena coerenza con le esigenze capacitive della Difesa, e in particolare sui settori:

- della protezione e del potenziamento delle capacità del soldato;
- dello sviluppo di tecnologie per sistemi aerotattici di sesta generazione e innovative piattaforme ad ala rotante di nuova generazione;
- delle tecnologie emergenti e *disruptive*, quali ad esempio la *quantum technology*, i *Big Data*, il 5G / IoT, specie se associati al potenziamento del settore ISR, *Terrestrial/ Airborne / Maritime / Space/Cyber*, etc.;
- dei sistemi autonomi, dell'*artificial intelligence*, della *navigation safety and security* e dello sviluppo della relativa sensoristica d'avanguardia e nuove forme di comunicazione ottica e della robotica;
- delle capacità *core* satellitari (SATCOM, Osservazione della Terra, PNT e SSA) potenziando le prestazioni delle piattaforme/*payload* e dei sensori al fine di migliorare la qualità e l'efficacia dei servizi spaziali ed assicurare la protezione degli assetti in orbita;
- delle armi laser o in generale ad energia diretta (Direct Energy Weapons – DEW);
- cibernetico e del *data analysis and exploitation*, per incrementare la sicurezza *cyber* e la protezione delle infrastrutture critiche;
- delle tecnologie/capacità a duplice uso della Difesa come ad esempio l'accesso allo spazio (*space economy*), e l'*in-orbit servicing*, con specifico riferimento alle tecnologie abilitanti che permettono di perseguire un accesso allo spazio in forma autonoma e reattiva a livello nazionale (ad es. capacità di lancio di micro/mini-satelliti da piattaforme mobili alternative ai siti di lancio tradizionali) e la fruizione di servizi manutentivi in orbita;
- delle tecnologie volte all'implementazione di una reale ed efficace capacità di volo suborbitale ed ipersonico;
- delle tecnologie innovative riguardanti il settore *underwater*, valorizzando l'attività di ricerca, sviluppo, sperimentazione e applicazione delle future tecnologie impiegabili tanto

- sulle piattaforme *manned*, quanto su quelle *unmanned*, operanti sotto la superficie, con il coinvolgimento a livello inter-dicasteriale e inter-agenzia;
- delle tecnologie per le piattaforme stratosferiche, capaci di assicurare il supporto all'attività operativa, con minori costi di esercizio e maggiore flessibilità rispetto a tradizionali piattaforme satellitari, nonché per attività di R&D e *Testing&Evaluation* in ambiente spaziale, in concorso con altre Istituzioni interessate, come strumento per stimolare la crescita delle competenze industriali nazionali e promuovere il ruolo nazionale nell'ambito della *New Space Economy*;
 - delle tecnologie per la sostenibilità, la sicurezza e la resilienza energetica, per la realizzazione di *Smart City* e di distretti militari energeticamente sostenibili, mediante materiali/tecnologie innovative per la costruzione e il supporto di strutture/piattaforme per la produzione centralizzata e distribuita e l'accumulo d'energia, soddisfacendo anche i requisiti per garantire un'adeguata protezione connessa alle minacce nel dominio combinato *energy security-cyber security*;
 - dello sviluppo/acquisizione di nuove tecnologie e materiali volti a ridurre gli effetti negativi delle infermità, a sostegno dei veterani e delle vittime di menomazioni o traumi fisici connessi al servizio.

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

- 3.1** Proseguire il processo di trasformazione della Difesa, ispirandosi ai seguenti principi:
- organizzazione in base alle seguenti funzioni strategiche: “direzione politica”, “direzione strategico-militare”, “generazione e approntamento delle forze”, “impiego delle forze” e “supporto alle forze”, eliminando ogni possibile duplicazione e accorpendo le unità organizzative che svolgono le medesime funzioni;
 - unicità di comando, direzione centralizzata ed esecuzione decentrata, al fine di giungere a una più efficace direzione Politico-Militare e Strategico-Militare della Difesa, nonché a una gestione unitaria dei processi di pianificazione, acquisizione, sviluppo e impiego delle capacità e del supporto integrato
 - efficienza ed economicità di funzionamento.
- 3.2** Emanare la “Direttiva Ministeriale sulla Comunicazione Strategica della Difesa (STRATCOM)” per l'avvio del discendente ciclo di pianificazione generale teso al conseguimento della capacità STRATCOM, in base alla Dottrina NATO/UE, in ottica interministeriale, interagenzia e interforze, per consentire alla Difesa di contribuire al conseguimento degli obiettivi istituzionali sia in Italia sia all'estero, attraverso l'uso coordinato e integrato di tutti gli strumenti di comunicazione e Pubblica Informazione.
- Il documento dovrà prevedere strumenti e specifiche iniziative per comunicare in maniera concreta all'opinione pubblica anche il valore degli investimenti della Difesa, quale settore trainante dell'economia italiana per lo sviluppo tecnologico, produttivo ed occupazionale del sistema Paese.
- 3.3** Perseguire nella 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. Per l'implementazione degli indirizzi di *policy* sanitaria sarà pertanto necessario consolidare la dipendenza tecnico-sanitaria delle articolazioni operative di Forza Armata da IGESAN, con l'esclusione della medicina aerospaziale, il cui controllo rimane di competenza dell'AM nell'ambito delle responsabilità di *Military Aviation Authority*. Inoltre, secondo un approccio "*one health*", costituire un sistema sanitario integrato 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 Riconsiderare il processo di riforma del modello di Difesa, adeguandolo allo scenario di riferimento, alla visione prospettica delle sfide alla sicurezza, attuali e future, e alle nuove forme di minaccia. In tale ambito occorre:

- seguire la riflessione - avviata dal Parlamento - in materia di revisione della legge n. 244/2012, con particolare riguardo alla capacità del modello organico a 150.000 unità, definito dalla predetta legge, di soddisfare gli attuali e futuri compiti assegnati alle Forze Armate sia in termini qualitativi che quantitativi, supportando, per quanto di interesse, la predisposizione di provvedimenti normativi da adottare nell'esercizio della delega legislativa;
- nel quadro della implementazione del nuovo "modello professionale", basato sul nuovo sistema delle ferme dei volontari (VFP) delle Forze Armate, occorrerà, coerentemente con la predetta riflessione avviata dal Parlamento:
 - valorizzare l'esperienza e la formazione professionale, affinché il personale in uscita risulti competitivo per le quote del mercato del lavoro;
 - valutare la reale congruità del modello professionale originario adottato alla luce dell'approssimarsi dell'avvio del decennio critico (2025-2035) che vedrà i primi blocchi di personale volontario reclutato raggiungere e superare la soglia dei 50 anni di età anagrafica, esplorando pertanto possibili soluzioni per favorire un ricambio generazionale e sterilizzando i possibili effetti negativi sull'operatività dello Strumento militare derivanti da una elevata percentuale di personale anziano;
- rivalutare, tra l'altro, al fine di garantire la piena funzionalità dell'area T/O e T/A, 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;
- ricercare una soluzione strutturale in relazione alla tematica dei militari transitati all'impiego civile (ex art. 930 del COM) valutando, tra l'altro, la possibilità di un eventuale collocamento in sovrannumero.

3.5 Continuare gli approfondimenti già avviati in materia di avanzamento e progressione di carriera, esaminando le proposte avanzate, 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 Avviare 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".
A tal fine dovrà proseguire lo sviluppo dei progetti nello specifico ambito di applicazione.

- 3.7** Proseguire con l'integrazione del Centro Alti Studi per la Difesa (CASD) all'interno di una rete dinamica e condivisa di strutture, processi, risorse umane, *know-how* (competenze ed esperienze) e capacità, nel campo della formazione, allo scopo di svolgere pienamente le funzioni interdipendenti di:
- 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, e delle correlate attività di Formazione Continua;
 - strumento per lo sviluppo e la diffusione della "Cultura della Difesa" e del pensiero strategico, in funzione di interessi reciproci, sia con il mondo accademico sia verso altri attori istituzionali e della società civile, anche attraverso l'attività di Ricerca, Studio, Analisi e Consulenza del livello Politico-Strategico e Strategico-Militare;
 - individuazione e implementazione di percorsi formativi innovativi, di elevata qualità, e focalizzati sullo sviluppo di competenze trasversali poco diffuse nel sistema Paese;
 - NATO *Hub* per la *leadership* strategica, in collaborazione con gli Enti di Forza Armata specializzati in materia;
 - erogazione di corsi *post lauream* in materia di trasformazione digitale e formazione nel settore della *cyber security* nell'ambito del neo costituito Polo formativo *Cyber* della Difesa, anche a favore di personale esterno al dicastero, promuovendo lo scambio e collaborazione con analoghe organizzazioni a livello nazionale ed internazionale.
- 3.8** Proseguire nell'attività di studio volta a definire nuove dinamiche salariali, compatibili con quelle generali dell'azione di Governo sul pubblico impiego. In particolare, esse dovranno essere caratterizzate da una retribuzione che premi 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.
- Individuare, inoltre, soluzioni volte a mitigare gli effetti penalizzanti derivanti dalle riforme del sistema pensionistico che:
- introducano misure compensative, in linea con i recenti interventi normativi;
 - salvaguardino, mediante l'adozione di specifici provvedimenti normativi, le prestazioni previdenziali ed assistenziali erogate dalla Cassa di Previdenza delle Forze Armate.
- 3.9** Relativamente alla componente civile della Difesa, occorre:
- proseguire nell'individuazione di strumenti e risorse per superare il divario retributivo ancora in parte presente tra il personale civile della Difesa e quello appartenente alle altre Amministrazioni del Comparto Funzioni Centrali;
 - finalizzare le procedure assunzionali di personale autorizzate in favore del Ministero della difesa con il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri in data 29 marzo 2022 e quelle già oggetto di precedenti autorizzazioni da parte di altre norme speciali, onde consentire il necessario avvicendamento di professionalità e competenze, requisito imprescindibile per un'Amministrazione efficiente, moderna e al passo con i tempi;
 - approfondire le possibilità previste dal CCNL per il Comparto Funzioni Centrali 2019-2021 in materia di nuovo ordinamento professionale (istituzione dell'Area delle Elevate Professionalità) e di progressioni di carriera del personale in servizio, nell'ottica di valorizzare l'esperienza e le competenze acquisite dalle risorse interne all'Amministrazione, attribuendo al contempo il giusto riconoscimento alle professionalità più meritevoli;

- dare attuazione alle assunzioni del personale civile presso l’Agenzia Industrie Difesa nelle Unità Produttive di Capua e Gaeta, risolvendo contestualmente la criticità relativa alla collocazione organica del personale impiegato nelle citate UP, anche attraverso l’eventuale proposta di correttivi normativi o l’adozione di modifiche di livello regolamentare;
- approfondire le possibilità e gli strumenti per differire oltre la scadenza del 2024 il conseguimento dell’obiettivo fissato dalla legge n. 244/2012 di ridurre a n. 20.000 unità l’organico del personale civile della Difesa;
- 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, che coinvolga possibilmente tutto il personale e che accompagni quest’ultimo nell’arco dell’intera carriera, favorendo in particolar modo, l’acquisizione e lo sviluppo di competenze digitali, manageriali e orientate al “*problem solving*” e incentivando altresì l’accesso all’alta formazione della Difesa;
- continuare a dare attuazione, anche in funzione della *performance* organizzativa e nell’ottica della promozione del merito, alle attività di valutazione individuale del personale civile, provvedendo altresì agli annuali aggiornamenti dei sistemi di misurazione e valutazione, previsti dalla vigente normativa di settore, previa acquisizione del parere vincolante dell’Organismo indipendente di valutazione della *performance*;
continuare a promuovere lo sviluppo delle pari opportunità, nel ciclo di gestione della *performance*, adottando su tutto il territorio nazionale le opportune misure per assicurare la promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro del personale.

3.10 Proseguire nello sviluppo delle iniziative volte ad incrementare il benessere del personale militare e civile del Dicastero secondo un approccio servizio/sostegno. Al riguardo, dovranno essere rafforzati i sistemi di protezione sociale, dando priorità alle esigenze di coloro che sono impiegati fuori dall'area di provenienza e in operazioni. Anche in questo settore dovrà essere privilegiato un approccio integrato interforze, affinché il personale militare e civile possa accedere alle medesime condizioni alle strutture di tutto il comparto Difesa (ad es. asili nido, basi logistiche e foresterie, strutture e convenzioni sanitarie, ecc.). Inoltre, in considerazione del fatto che al nostro personale è spesso richiesto di risiedere lontano dal tessuto sociale e affettivo di riferimento, è necessario agevolare la ricerca di un alloggio adeguato alle esigenze del proprio nucleo familiare.

Prevedere il potenziamento del parco alloggiativo della Difesa, 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 e alloggi, ecc.).

Ricerca 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, prevedendo eventualmente anche la corresponsione anticipata di una quota del Trattamento di Fine Servizio.

3.11 Al fine del miglioramento dell’amministrazione, nel quadro dell’opera del Governo avviata con la nuova stagione di riforme del 2009 attuate con i d.lgs. n. 90 e 93 del 2016 e s.m.i.:

- valorizzare la funzione allocativa del bilancio in relazione al nuovo bilancio di cassa potenziato, rafforzando le funzioni di indirizzo programmatico e di impiego operativo dei fondi per avvicinare la fase dell’impegno a quella della spesa e perseguendo un più intenso approccio “sinergico” degli organismi interessati ai processi di programmazione e utilizzo

delle risorse finanziarie, in termini di cassa, per la realizzazione dei compiti assegnati anche mediante revisioni strutturali;

- massimizzare gli effetti dei nuovi istituti giuscontabili del cronoprogramma e dell'impegno pluriennale ad esigibilità (IPE), della innovata disciplina della spesa delegata e dei residui, esercitando, in coordinamento con gli Organi Programmatori ed i Centri di Responsabilità Amministrativa, una puntuale azione di controllo operativo dei fondi mirato ad una rapida riallocazione delle risorse e richiamando nelle procedure interne di formazione ed esercizio del bilancio del Dicastero la necessità di un opportuno ricorso ai nuovi "strumenti di flessibilità" di bilancio. In termini prospettici, si dovrà necessariamente tener conto anche del nuovo sistema contabile in corso di introduzione da parte del Ministero dell'Economia e delle Finanze, mettendolo "a sistema" con le peculiarità dell'Organizzazione della Difesa nel suo complesso.

3.12 Portare a compimento, previa approvazione da parte del Parlamento del disegno di legge delega [A.S. 1152], 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.

Si tratta di obiettivi complessi e ambiziosi, necessari a completare un percorso virtuoso intrapreso dalla Difesa ormai più di un decennio fa. Il varo di corpi normativi unici dell'ordinamento militare non deve infatti rappresentare, per la Difesa, il punto di arrivo dell'impegno semplificatorio. Al contrario, il ruolo attivo del Dicastero nella direzione della "buona normazione" deve essere permanente, a garanzia della stessa "tenuta" degli impianti normativi, del costante coordinamento (anche in tema di contrattualistica pubblica e di bilancio) e dell'assenza 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 agli obblighi derivanti dalla normativa e dal Piano triennale di prevenzione della corruzione – 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, già intraprese, volte ad incrementare ed efficientare la capacità di spesa del Dicastero. In particolare, 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 valutando le eventuali conseguenti modifiche organizzative.

Nello specifico, 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, dovrà essere perseguita l'analisi e la valutazione della spesa gravante sui restanti settori ritenuti maggiormente suscettibili di razionalizzazione. In tale contesto, nelle more del completamento della suddetta rivisitazione delle funzioni/attribuzioni, BILANDIFE continuerà a perseguire l'obiettivo dell'aggregazione dell'attività di spesa per il conseguimento delle economie di scala e il miglioramento delle attività di gestione e controllo della spesa, massimizzando il ricorso alla Gestione Unificata della spesa, di cui all'art. 4 del d.lgs. 7 agosto 1997, n. 279.

- 3.15** Continuare a valorizzare la qualità dei servizi resi, attraverso 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, al fine di consentire un rapido espletamento delle pratiche afferenti ai procedimenti amministrativi.
- Proseguire, altresì, con le azioni intraprese per la progressiva riduzione delle tempistiche di pagamento e la conseguente contrazione della “massa debitoria” complessiva, attraverso il coordinamento della struttura organizzativa appositamente costituita.
- 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 gli Enti vigilati, dall'Agenzia Industrie Difesa.
- 3.16** Rafforzare e valorizzare ulteriormente il ruolo e l'azione svolta da Agenzia Industrie Difesa (A.I.D.) e da Difesa Servizi S.p.a. con particolare riferimento, per quanto attiene a:
- 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 – in aderenza al Piano Triennale per la Trasformazione Digitale – nel perfezionamento e nell'evoluzione degli applicativi informatici asserviti alla programmazione, gestione, controllo e rendicontazione del bilancio della Difesa, con lo scopo di:
- razionalizzare i *software* gestionali esistenti, per funzioni non specifiche di Forza Armata e degli Uffici Centrali, accentrando a livello interforze;
 - condurre attività di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa;
 - attribuire ulteriore significatività agli strumenti di misurazione della *performance* e al controllo di gestione;
 - aderire, preservando le peculiarità della Difesa, alle nuove procedure di programmazione e gestione introdotte dal nuovo sistema gestionale ERP Init del MEF.
- 3.18** Con riferimento al settore energetico, nel quadro della Strategia Energetica complessiva della Difesa:
- accrescere la resilienza energetica del comparto, contribuendo al processo di “transizione energetica” nazionale, verso un modello meno dipendente da fonti di energia non rinnovabili, per assicurare il mantenimento delle capacità militari anche in caso di scenari degradati a seguito di shock energetico, calamità naturali e/o attacchi ibridi; in tale contesto va perseguita l'implementazione di *smart military district* energeticamente indipendenti con la realizzazione di impianti per autoproduzione di energia elettrica da fonti di energia rinnovabili e sistemi di stoccaggio proprietario (*Electric Energy Storage*), gestiti da sistemi avanzati costituenti ulteriore protezione delle infrastrutture energetiche dalla minaccia combinata *energy-cyber*;
 - contribuire al perseguimento della resilienza energetica nazionale, nonché alla crescita sostenibile del Paese e alla decarbonizzazione del sistema energetico, anche attraverso la costituzione di comunità energetiche rinnovabili nazionali per la condivisione dell'energia

non autoconsumata (ai sensi dell'Art. 20 del D.L. n. 17 del 1 marzo 2022 convertito con legge n. 34 del 27 aprile 2022, così come modificato dal D.L. n. 50 del 17 maggio 2022).

- contribuire, in ambito Alleanza Atlantica, agli sviluppi dottrinali per la gestione dell'energia nelle operazioni;
- sostenere nell'organizzazione delle Forze Armate, i previsti Nuclei responsabili del governo degli aspetti operativi e di monitoraggio/supervisione, relativi alle necessità energetiche della Difesa al fine anche di disporre di una più profonda conoscenza della spesa elettrica e predisporre azioni di contenimento nell'intento di ridurre la "dipendenza energetica";
- continuare con l'attuazione di piani di diagnosi energetiche con priorità per gli enti più energivori, finalizzate ad individuare soluzioni di efficientamento a basso impatto ambientale e in linea con gli obiettivi riportati nel Piano per la SED (Strategia Energetica della Difesa);
- perseguire con la promozione e diffusione di forme contrattuali ad alta valenza realizzativa/gestionale previste dal Codice degli Appalti, quali ad esempio contratti di rendimento energetico (*Energy Performance Contract - EPC*), impiegare le risorse messe a disposizione dal Piano di Riqualficazioni degli Edifici delle Amministrazioni Centrali (PREPAC) e dal CONTO TERMICO 2.0;
- effettuare studi di fattibilità per accelerare il processo di *phase out* del gasolio da riscaldamento e orientare la Difesa verso un progressivo utilizzo di fonti alternative, con la definizione di un piano dedicato di investimento pluriennale anche in linea con gli obiettivi fissati dal Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima (PNIEC);
- continuare con l'opera di armonizzazione delle indicazioni in ambito Europeo, NATO e in linea con gli obiettivi fissati dal PNIEC al fine di aggiornare i nuovi livelli di ambizione da seguire per il processo di transizione energetica, pur non riducendo gli standard di prontezza operativa;
- proseguire e rafforzare l'attività di formazione e di sensibilizzazione del personale, nello specifico settore dell'efficientamento energetico, allo scopo di conseguire maggiori livelli di consapevolezza e favorire l'adozione di "comportamenti virtuosi" nel settore energetico;
- nell'attesa di poter disporre di maggiori evidenze in termini di autonomia, flessibilità e favorevoli rapporti costi/benefici nell'adozione di soluzioni a propulsione elettrica, valutare nel settore della logistica dei trasporti piani di conversione a metano/biometano dei veicoli più datati in uso all'AD e nel settore operativo, incrementare l'impiego di carburanti ecologici "biofuel".

3.19 Nell'ambito della politica di razionalizzazione, ottimizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare militare esistente, dovrà continuare mediante piani pluriennali l'opera di adeguamento e revisione del parco infrastrutturale della Difesa, in termini di valorizzazione, riqualificazione e nuova edificazione. Nell'implementazione delle progettualità correlate alle iniziative "Caserme Verdi", "Basi Blu", "Piano Brin" ed "Aeroporti Azzurri", le Forze Armate dovranno elaborare progetti per ammodernare il parco immobiliare in uso, implementando soluzioni a basso impatto ambientale, di maggiore efficienza energetica, sviluppando eventuali intese con gli Enti territoriali e quelli pubblici centrali competenti, per stimolare ed incentivare iniziative e progetti di ammodernamento, rigenerazione, riqualificazione e valorizzazione di siti militari, diventando ulteriore occasione di slancio e di ripresa del settore dell'edilizia del Paese. Si continuerà nell'opera altresì di condivisione delle *best practices* adottate nella Difesa a beneficio comune, avviando progetti pilota che, salvaguardando le peculiarità di ogni singola Forza Armata, possano diventare standard e che agevolino ogni Ente impegnato nel settore delle

infrastrutture ad incrementare la capacità della spesa ed aumentino l'output operativo complessivo logistico anche a sostegno del personale.

In tale ambito, le iniziative nel settore infrastrutturale saranno concentrate sui seguenti obiettivi:

- confermare e sviluppare il programma di razionalizzazione e valorizzazione degli immobili del Dicastero, in sinergia anche con le istituzioni civili interessate, valutando le opportunità di realizzare nuove infrastrutture o la riallocazione delle funzioni residuali attraverso la sinergia con le operazioni di valorizzazione;
- promuovere in ambito Difesa la generazione di strumenti di pianificazione per gli interventi infrastrutturale volti al miglioramento delle prestazioni ed efficienza energetica, delle prestazioni sismiche degli edifici di maggior interesse strategico, secondo le previsioni di norma (DPCM 21/10/2003), anche per garantire l'operatività di centri nevralgici anche nel caso di eventi calamitosi in relazione ai compiti di protezione civile che il Dicastero è tenuto ad assolvere;
- sostenere piani di intervento per favorire la realizzazione di infrastrutture a supporto del personale dell'amministrazione, quali alloggi, strutture per i servizi all'infanzia e di sostegno alla genitorialità, valutando possibili collaborazioni inter-istituzionali, estese anche ad altre amministrazioni, contemperando la necessaria aspetti di sicurezza;
- promuovere ulteriori sinergie/collaborazioni con il mondo dell'Università e della Ricerca Scientifica per incrementare la conoscenza delle infrastrutture militari, migliorare e continuare la formazione del personale quale elemento di grande peso specifico soprattutto nell'ambito infrastrutturale, dove le competenze tecniche si affiancano alla conoscenza di numerosi aspetti amministrativi; la Difesa per incrementare la sua capacità di spesa, dovrà impegnarsi, nel rispetto delle attuali direttive in materia di riordino e ristrutturazione, a dotarsi di personale qualificato e propenso alla crescita professionale, di risorse umane preparate tecnicamente nel settore delle infrastrutture, in grado di affrontare le peculiarità dei lavori, prevedendo anche percorsi e sviluppi di forte appeal motivazionale, con progressivi momenti di crescita nel corso del relativo impiego;
- orientare i percorsi di studio, le occasioni di ricerca ed i progetti di innovazione anche sui temi della riqualificazione architettonica e strutturale e del riuso dell'edilizia, prevedendo di sviluppare collaborazioni tra amministrazioni militari e civili;
- sfruttare le moderne tecnologie per la gestione dei modelli informativi delle infrastrutture della Difesa (ad es. BIM, *Building Information Modelling*), quale strumento di miglioramento di qualità nella progettazione, nella gestione degli appalti ed in prospettiva nella razionale ed efficace 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 alcune ridondanze atte a garantire la necessaria flessibilità per garantire risposte robuste in caso di crisi. La Difesa dovrà continuare la sua azione mirata a:

- analizzare puntualmente l'uso delle strutture verificandone il permanere dell'interesse ai fini istituzionali;
- rivalutare la possibile dislocazione di funzioni nelle aree di maggiore provenienza del personale, contemperando le aspirazione/accesso al mondo del lavoro e di servizio nelle Forze Armate con le prioritarie esigenze operative della Difesa;
- 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, allo scopo di accentuare le economie di scala, bilanciando

accorpamenti di funzioni con un'adeguata distribuzione delle capacità operative, per garantirne la prontezza sul territorio e provvedendo, infine, ad adottare le opportune misure organizzative derivanti dal cambiamento dello scenario geostrategico e della neo istituita Zona economica esclusiva nazionale (L.91/2021).

3.21 Le iniziative di razionalizzazione del patrimonio infrastrutturale dovranno poi riverberarsi sulle politiche generali di presenza militare sul territorio, mantenendo elevata l'efficienza dei siti necessari e strategici per la Difesa nazionale, contenendo l'imposizione delle servitù militari alle aree strettamente necessarie, adoperando moderni strumenti di controllo e banche dati integrate affinché si possano elaborare tutte le informazioni necessarie ad un tempestivo inquadramento delle spettanze per i relativi indennizzi stabiliti a seguito dell'imposizione delle limitazioni sulle proprietà, in coerenza con l'attuale assetto normativo e protocolli sottoscritti con le Amministrazioni locali.

3.22 Per quel che attiene al tema delle bonifiche:

- mantenere attiva la collaborazione con il Ministero Transizione Ecologica, 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 ad attuare le disposizioni della Legge di Bilancio 2018, con particolare riferimento al recupero periodico dei residui derivanti dall'impiego di munizionamento nei poligoni;
- continuare ad utilizzare efficacemente gli stanziamenti già previsti dalle precedenti Leggi di Bilancio per la progettazione e la realizzazione degli interventi di caratterizzazione, ed eventuale bonifica, da effettuare nei poligoni, nelle aree militari in genere e nei siti della Difesa destinati a processi di valorizzazione, e ove possibile, all'acquisizione di sistemi di contenimento e mitigazione che riducano l'impatto ambientale delle attività militari.

PAGINA NON SCRITTA

A L L E G A T I

PAGINA NON SCRITTA

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 pubblici⁵:

- Agenzia Industrie Difesa;
- Difesa Servizi S.p.a.;
- Opera Nazionale per i Figli degli Aviatori;
- Unione italiana tiro a segno;
- Lega navale italiana⁶;
- 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 italiana⁷;
- l'Aero club d'Italia.

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

- l'Associazione della Croce rossa italiana⁸;
- 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 vigilato⁹:

- 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 statutarî 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, l'Organismo indipendente di valutazione della *performance*, ai sensi del D.M. (Difesa) 27 febbraio

⁵ 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.

⁶ Vigilata di concerto con il Ministero delle infrastrutture e dei trasporti.

⁷ 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.

⁸ 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.

⁹ 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.

2019, ha 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:

- 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 2023 ed in proiezione triennale fino al 2025 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)/Strutturali¹⁰, 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.

¹⁰ 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 indicazioni¹¹ 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 prelievo 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 merito¹² 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");

¹¹ Detti elementi di analisi saranno estesi anche allo SMD e all'OIV.

¹² Al fine di mappare tutte le Unità Organizzative del Dicastero nonché le attività funzionali tese al perseguimento delle Priorità politiche.

- Nota aggiuntiva;
 - Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione;
 - Piano della *performance*;
 - 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 Piano della *performance*, 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 misurabilità¹³;
 - (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 impatto¹⁴, di risultato, di realizzazione fisica o finanziaria, al fine di:

¹³ Come indicato nelle "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*.

¹⁴ Atti a misurare l'effetto dell'azione del Dicastero sulla collettività (ad esempio, in termini di benefici socio-economici o di "*customer satisfaction*").

- 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);
- (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 Ministri¹⁵.

¹⁵ "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

