



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. 2021
E LA PROGRAMMAZIONE PLURIENNALE 2022-2023**

Edizione 2020



IL MINISTRO 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 dell'attività svolta 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;
- VISTO** il decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, recante norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche, e successive modificazioni;
- VISTE** le direttive della Presidenza del Consiglio dei Ministri in data 27 dicembre 2004 e 12 marzo 2007, in materia di pianificazione e programmazione strategica;
- VISTA** la Legge 3 agosto 2007, n. 124, "Sistema di informazione per la sicurezza della Repubblica e nuova disciplina del segreto";
- VISTO** il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, recante attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, e successive modificazioni;
- VISTA** la legge 31 dicembre 2009, n. 196, recante legge di contabilità e finanza pubblica, e successive modificazioni;
- VISTO** il decreto legislativo 15 marzo 2010, n. 66, recante Codice Ordinamento Militare, e successive modificazioni;
- VISTO** il decreto del Presidente della Repubblica 15 marzo 2010, n. 90, recante Testo unico delle disposizioni regolamentari in materia di ordinamento militare, a norma dell'art. 14 della legge 28 novembre 2005, n. 246, 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;
- 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 "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, in 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;

- VISTI** i decreti legislativi 12 maggio 2016, n. 90 e n. 93 di completamento della riforma della struttura del bilancio dello Stato, in attuazione dell'art. 40, comma 1 della legge 31 dicembre 2009, n. 196;
- 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, "Direttiva 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 Documento di Indirizzo Strategico Programmatico per l'avvio alla definizione del Piano per la Strategia Energetica della Difesa (SED), noto come "DISP", edizione giugno 2017;
- VISTO** il decreto legislativo 16 marzo 2018, n. 29, "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 decreto del Ministro della Difesa in data 04 aprile 2019, di revisione del decreto del Ministro della Difesa 08 marzo 2018, recante la definizione dei servizi e dei relativi standard qualitativi del Ministero della Difesa ai sensi del decreto legislativo 20 dicembre 2009, n. 198;
- 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;
- VISTE** le Linee programmatiche del Dicastero, esposte a Commissioni Difesa riunite in data 30 ottobre e seguito in data 28 novembre 2019;
- VISTO** il Piano Nazionale Anticorruzione 2019, approvato dall'ANAC con delibera n. 1064 del 13 novembre 2019;
- VISTA** la legge 18 novembre 2019, n. 133, recante "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 21 settembre 2019, n. 105, recante disposizioni urgenti in materia di perimetro di sicurezza nazionale cibernetica".

- VISTA** la legge 27 dicembre 2019, n. 160 recante “Bilancio di previsione dello Stato per l’anno finanziario 2020 e bilancio pluriennale per il triennio 2020-2022;
- VISTO** il Piano triennale di prevenzione della corruzione e per la trasparenza 2020-2022 del Ministero della Difesa, approvato il 03 febbraio 2020;
- VISTO** il Piano della *performance* 2020-2022 del Ministero della Difesa, approvato il 18 febbraio 2020;
- RAVVISATA** la necessità di dare avvio per l’anno 2021 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

13.1 MAR. 2021

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. 2021 E
LA PROGRAMMAZIONE PLURIENNALE 2022-2023

IL MINISTRO

Veronesi

PREMESSA

L'Atto di Indirizzo è un documento di fondamentale importanza per il Dicastero, poiché costituisce l'atto da cui deriva il processo di programmazione strategico-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, permettendo alle articolazioni tecniche di "attestare" la programmazione strategica della Difesa e dunque di elaborare il quadro complessivo degli obiettivi da conseguire (Strategici, Operativi, di *Governance* e Programmi di azione), nonché di individuare i criteri e gli indicatori necessari a rilevare e 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 delle quali sono illustrati, nel loro complesso, i principali indirizzi politici del Ministro, poi ripresi e dettagliati nella parte successiva dell'elaborato.

Segue, nella parte terza, l'enunciazione delle Priorità Politiche del Dicastero, che dettagliano gli indirizzi generali precedentemente citati e dai 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.

A partire dal 2018, al pari di quanto avviene per il Documento Programmatico Pluriennale, il Ministro della Difesa ha inoltre disposto la pubblicazione dell'Atto di Indirizzo sul sito istituzionale del Dicastero. Ciò nell'ottica di incrementare, nel mondo della Difesa e più in generale nella collettività nazionale, la consapevolezza del ruolo svolto dalle Forze Armate e il livello di partecipazione alle scelte governative, in materia di sicurezza e difesa.

Infine, le componenti Tecnico-Operativa e Tecnico-Amministrativa della Difesa forniranno, 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 altresì che il presente documento, la cui validità si colloca in un orizzonte temporale triennale, sarà aggiornato, con cadenza annuale, 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.	4
Parte 3^	PRIORITÀ POLITICHE	pag.	14

ALLEGATI



Allegato "A"	ENTI VIGILATI
Allegato "B"	CICLO INTEGRATO DI PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE

PAGINA NON SCRITTA

CONTESTO DI RIFERIMENTO

Il quadro securitario di riferimento si presenta incerto, caratterizzato da diffusa instabilità e da un elevato grado di imprevedibilità. Viviamo, infatti, in un'epoca nella quale le incertezze sono più numerose delle certezze e il ritmo del cambiamento è tale da non consentirci distrazioni o ritardi.

Anche limitando la valutazione soltanto alle aree a noi più prossime, la crisi al confine turco-siriano, l'inasprirsi della guerra civile in Libia, il recente brusco innalzamento della tensione nell'area del Golfo Persico, senza dimenticare la situazione di generale incertezza in Libano, descrivono in maniera nitida uno scenario internazionale agitato da una perdurante fase di forti turbolenze.

Sono gli effetti di un mondo crescentemente dominato dai rapporti di potenza e dal progressivo affermarsi di un ordine (o disordine) globale multipolare, in cui i tradizionali strumenti del multilateralismo si dimostrano sempre meno efficaci. Le principali Organizzazioni Internazionali attraversano una fase di crisi e al rinnovato protagonismo degli Stati si affianca l'affermazione di tendenze sovraniste, alimentate dall'ascesa di movimenti populistici e nazionalisti.

È cioè un mondo senza attori egemoni, quello che oggi ci circonda, in cui spiccano grandi potenze, politiche, militari ed economiche – capaci di proiettare influenza su scala globale – ma anche contrassegnato dall'attivismo di attori “emergenti” e/o “ri-emergenti”, nonché da soggetti non statuali in grado di svolgere un ruolo crescente.

Da alcuni anni è infatti emersa con nitidezza sempre maggiore una nuova, ulteriore trasformazione del quadro della sicurezza. Mentre alcune fra le maggiori sfide collettive erano ancora in corso – in primo luogo la lotta al terrorismo – alcuni attori internazionali hanno progressivamente adottato una postura sempre più assertiva, mettendo apertamente in discussione gli assunti della sicurezza condivisa. In tale contesto, Russia e Cina hanno assunto un ruolo particolarmente profilato.

A queste sfide si aggiunge l'attivismo di un'altra pluralità di soggetti geopolitici, alcuni dei quali al centro dell'attenzione internazionale per i rischi connessi alla proliferazione delle armi di distruzione di massa.

Stiamo poi assistendo ad una rinnovata competizione militare fra gli Stati, declinata sia nell'incremento degli investimenti per l'acquisizione di armamenti e il rafforzamento delle capacità convenzionali, sia nella ritrovata attualità delle minacce missilistica e nucleare. Queste ultime, in particolare, conoscono una fase di intenso sviluppo, anche sotto il profilo tecnologico, caratterizzato dall'introduzione di sistemi d'arma innovativi: quali nuovi missili balistici intercontinentali, sistemi ipersonici, droni sottomarini e missili da crociera a propulsione nucleare. Tutto ciò, in un contesto generale in cui, nel 2018, la spesa militare mondiale ha raggiunto il 2,1% del PIL globale, segnando un *trend* di crescita cui non si assisteva dai tempi della guerra fredda.

Ai rischi tradizionali si sono poi aggiunte nuove tipologie di minacce asimmetriche e ibride, particolarmente insidiose perché trasversali, in continua evoluzione e spesso sotto la soglia dell'aperta aggressione. Queste ultime, in particolare, possono assumere molteplici forme, che spaziano dalle interferenze nei processi politici, alle forme sleali di competizione economica ovvero all'utilizzo delle risorse energetiche quale strumento di pressione.

La scoperta di nuovi giacimenti petroliferi e di gas nel Mediterraneo Orientale, congiuntamente all'evoluzione delle tecnologie che consentono l'accesso alle risorse energetiche sottomarine, ha generato nuove competizioni, legate non solo alla possibilità di sfruttamento di tali risorse, ma anche e soprattutto alla garanzia del rispetto del diritto internazionale e alla tutela degli interessi nazionali.

Il deterioramento complessivo del quadro geostrategico è poi ulteriormente gravato dal terrorismo internazionale che, dopo una parentesi in cui ha assunto una connotazione anche geografica oggi largamente ridimensionata, continua a costituire una minaccia diffusa e immanente, anche in relazione al ritorno dei *foreign terrorist fighters* nei paesi di origine, che vede l'Europa e l'Italia potenzialmente coinvolte. 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. La nostra presenza nei principali teatri di crisi rimane pertanto indispensabile, per tutelare gli interessi strategici nazionali, onorare gli obblighi che l'Italia si è

assunta in ambito internazionale e contrastare e prevenire un eventuale rilancio del terrorismo di matrice *jihadista*.

L'incredibile velocità di sviluppo e diffusione di tecnologie innovative, sempre più pervasive e a cui affidiamo ormai così tanta parte delle nostre vite, ci espone poi, in maniera crescente, alla minaccia *cyber*. Le sfide legate alla dimensione cibernetica hanno assunto una decisa rilevanza geopolitica e geostrategica, determinata dalla sua peculiare trasversalità, in quanto potenziale canale 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.

In tale contesto, il *cyberspazio* rappresenta un significativo fattore abilitante per avversari intenzionati a compiere azioni asimmetriche, ibride o criminali, nonché un ideale campo d'azione e di proselitismo per l'estremismo violento. Parimenti, la possibilità di accesso a tecnologie avanzate, da parte di un bacino sempre più ampio di utenti, pone i nostri potenziali avversari in grado 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 sicurezza.

Tutto questo a fronte di un incessante progresso tecnologico e di una digitalizzazione sempre più rapida, in ogni settore, che comporta opportunità ma anche sfide. Da una parte, infatti, accelera la condivisione di processi, informazioni, idee e comportamenti. Dall'altra, rende ancor più difficoltoso il mantenimento del tradizionale vantaggio tecnologico della Difesa, rendendo indispensabile investire massicciamente nella ricerca, nelle nuove tecnologie e nella dimensione digitale, per restare al passo con l'evoluzione tecnologica, elaborare quantitativi sempre più rilevanti di informazioni ed essere quindi capaci di prendere le "decisioni giuste", con la "rapidità" richiesta.

L'emergenza sanitaria internazionale connessa alla diffusione del coronavirus, il COVID-2019, e le gravi conseguenze che essa ha comportato, in primo luogo, sulla salute dei nostri concittadini, ma anche sulla dimensione economico-produttiva e, più in generale, sull'intero Sistema-Paese, hanno poi richiamato l'attenzione sull'attualità e sull'estrema pericolosità della minaccia NBCR (nucleare, biologica, chimica e radiologica) e sulla conseguente esigenza di disporre delle più moderne capacità di prevenzione, rilevazione e contrasto, sia sul piano operativo sia tecnologico, anche in quest'ambito.

Infine – ma l'elenco non può certamente considerarsi esaustivo – la recente conferenza delle Nazioni Unite sul clima (COP25) ha riproposto con urgenza il tema degli effetti connessi ai mutamenti climatici, che rappresentano un'ulteriore causa di destabilizzazione, aumentando i rischi di crisi umanitarie e aggravando ulteriormente il problema dei flussi migratori, che ha già assunto dimensioni un tempo inimmaginabili, con implicazioni dirette anche sul nostro Paese. Al riguardo, benché i dati disponibili denotino una diminuzione degli sbarchi sulle coste italiane rispetto al passato, il carattere strutturale assunto dalle migrazioni Sud-Nord, la perdurante situazione d'instabilità che interessa Siria e Libia, nonché la recrudescenza del terrorismo di matrice confessionale nell'area del Sahel, lasciano presupporre, per il futuro, l'alternanza di fasi di remissione a nuovi picchi, che potranno essere contenuti solo agendo contemporaneamente sui Paesi di origine e transito, nonché sulle frontiere.

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, che abbracciano il cosiddetto "Mediterraneo allargato".

L'arco orientale, oltre alle latenti tensioni che tuttora interessano i Balcani e alla perdurante situazione di crisi in Ucraina, è caratterizzato dalla politica estera assertiva della Federazione Russa, particolarmente sentita dagli alleati geograficamente più vicini.

In tale quadrante, cruciale per la nostra sicurezza anche sotto il profilo energetico, la posizione nazionale resta improntata sul cosiddetto approccio a "doppio binario", dimostrando cioè fermezza attraverso il nostro contributo alle iniziative per il rafforzamento della deterrenza sul fianco Est dell'Alleanza e, al contempo,

apertura al dialogo, al fine di promuovere la distensione dei rapporti e un confronto su basi meno competitive.

L'area di crisi meridionale è, di contro, interessata da un ciclo di instabilità diffusa che, partendo dal fenomeno del terrorismo, sta acuendo le sfide della sicurezza per l'Europa e l'Alleanza Atlantica. Il "Fianco sud" dell'Unione Europea e della NATO è, infatti, caratterizzato da una situazione particolarmente complessa e interessato da criticità – quali fragilità istituzionale, Stati falliti, flussi migratori, terrorismo e criminalità transnazionale, connessi anche al traffico illegale di esseri umani – che costituiscono pericolosi vettori di instabilità. A ciò si aggiunge il fatto che molte sfide tradizionalmente connesse al versante orientale, in termini di deterrenza e difesa, stanno progressivamente palesandosi anche a sud.

Crocevia strategico tra Europa, Medio Oriente e Nord Africa, il bacino del Mediterraneo si conferma pertanto un epicentro dell'instabilità globale, con le inevitabili conseguenze che ciò comporta per la nostra sicurezza. Se a ciò si aggiunge il fatto che attraverso il mar Mediterraneo – che pure rappresenta solo l'1% della superficie acquosa globale – transitano il 20% del traffico marittimo mondiale nonché il 65% dei flussi energetici destinati al nostro continente, risulta evidente come la sicurezza dell'Europa – e dunque dell'Italia – 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 contesto, come già accennato, la presenza di rilevanti risorse petrolifere e di gas, nel quadrante orientale, rendono il Mediterraneo un importante bacino di approvvigionamento energetico, oltre che un crocevia strategico del traffico marittimo mondiale, nell'ambito del quale è essenziale assicurare il rispetto del Diritto Internazionale Marittimo, anche a tutela dei prioritari interessi nazionali.

In questo senso, nel più ampio contesto della difesa e della sicurezza dell'area euro-atlantica, la stabilità del Mediterraneo allargato rappresenta un'esigenza vitale per il nostro Paese.

Sulla base di tali premesse, non è difficile comprendere l'impatto complessivo che le sfide descritte producono su di noi, in termini di scelte da compiere per adeguare lo Strumento militare nazionale alle esigenze, attuali e future. È necessario cioè acquisire piena consapevolezza del passaggio decisivo che stiamo attraversando, per essere pronti a farci carico della nostra parte di responsabilità, in un mondo che si fa sempre più complicato.

E ciò significa che il Paese deve poter disporre anche di uno Strumento militare commisurato al rango e alle responsabilità che vuole assumersi.

Sotto questo profilo, la Politica deve certamente continuare a fare la sua parte, soprattutto creando le condizioni più favorevoli, nell'opinione pubblica, rispetto agli argomenti di pertinenza della Difesa.

C'è infatti un tema di "consapevolezza" nel nostro Paese, che occorre affrontare inderogabilmente. Da un lato, rispetto al ruolo fondamentale della Difesa, che deve essere affrontato attraverso la diffusione di una "cultura della difesa" coerente con gli obiettivi che ci poniamo, con il ruolo che vogliamo giocare a livello internazionale e il rango cui il Paese aspira. Dall'altro, in merito alla piena comprensione del fatto che le risorse destinate alla Difesa rappresentano uno straordinario volano economico per il Sistema-Paese, oltre che un indispensabile investimento per garantire la sicurezza dei nostri concittadini.

INDIRIZZI GENERALI

Alla luce del contesto di riferimento, la dimensione delle sfide con cui dobbiamo confrontarci si presenta particolarmente impegnativa. Il prossimo futuro dovrà pertanto essere contraddistinto da un cambio di passo, in termini di avanguardia tecnologica, interoperabilità e digitalizzazione, per dotare lo Strumento militare nazionale di capacità e livelli di prontezza adeguati a fronteggiare le nuove minacce, comprese quelle ad oggi soltanto ipotizzabili.

Per garantire la sicurezza della Nazione, in stretta cooperazione con i nostri Alleati, abbiamo infatti bisogno di Forze Armate moderne e in grado di operare in tutti i domini, allargando sempre di più il campo d'azione anche all'ambiente cibernetico e allo spazio.

Dobbiamo, in altri termini, assicurare che lo Strumento militare sia in grado di continuare ad assolvere efficacemente tutti i compiti fondamentali che gli sono assegnati dalla carta costituzionale e dalla legge:

- la difesa dello Stato;
- la condivisione della sicurezza e della difesa collettiva, con i *partner* dell'Alleanza Atlantica ed europei;
- il contributo alla realizzazione della pace e della sicurezza internazionale.

A ciò si aggiungono, poi, le attività di concorso alle altre Amministrazioni, per la salvaguardia delle libere istituzioni e lo svolgimento di compiti specifici in circostanze di pubblica calamità, che proprio di recente hanno conosciuto un significativo esempio nelle azioni messe in campo per il contenimento e la gestione dell'emergenza epidemiologica provocata dalla diffusione del coronavirus, nell'ambito delle quali la Difesa svolge un ruolo di primo piano.

Contestualmente, occorre delineare con chiarezza i nostri prioritari e più immediati interessi di difesa.

Non vi è dubbio che questi si collochino nel "Mediterraneo allargato", che costituisce la nostra area di primario interesse strategico, riflettendosi coerentemente nell'attuale proiezione internazionale dello Strumento militare, sia a livello nazionale sia nella dimensione euro-atlantica.

Pertanto, in aderenza alle missioni richiamate e con particolare riferimento alla difesa degli spazi euro-atlantici, dell'area mediterranea allargata e al contributo alla realizzazione della pace, l'Italia manterrà un ruolo di primo piano nelle operazioni per il ripristino della stabilità internazionale, confermandosi nel ruolo di apprezzato e significativo "produttore di sicurezza".

La stagione delle missioni internazionali è, infatti, tutt'altro che conclusa. E alla luce delle recenti evoluzioni dello scenario internazionale restano anzi essenziali: l'impegno nazionale per la stabilizzazione della Libia e, più in generale, dell'area del Sahel, le operazioni della NATO nei Balcani occidentali, nella regione mediterranea, in Afghanistan, così come fondamentali per il mantenimento della sicurezza sono le missioni a guida europea o delle Nazioni Unite e quelle basate sull'adesione alle cosiddette "coalizioni di volenterosi", per eradicare definitivamente le strutture dello Stato Islamico.

Tale impegnativo contesto richiede una costante valutazione del nostro livello di impegno, in ambito internazionale, allo scopo di concentrare forze e risorse nelle aree di nostro prioritario interesse e valorizzarle al massimo, in termini di efficacia e di ritorni per il "Sistema Paese".

Occorre altresì adeguare i meccanismi e le dotazioni finanziarie connesse alla nostra proiezione internazionale. Infatti, a fronte della necessità di assicurare un sempre maggiore livello di reattività, per rispondere efficacemente a mutevoli e spesso improvvise esigenze di sicurezza, dobbiamo ancora misurarci con procedure finanziarie e con un processo decisionale, a volte complesso.

Nell'ambito delle missioni all'estero, i cardini del nostro impegno continueranno ad essere il contrasto al terrorismo, la stabilizzazione dell'area del mediterraneo allargato, la coesione euro-atlantica nonché la condivisione degli impegni, con gli alleati dell'Unione Europea, della NATO e in seno alle Nazioni Unite.

Nell'area mediterranea, in particolare, la pacificazione e la stabilizzazione della Libia costituiscono la priorità strategica nazionale. La tenuta a tempo indeterminato del "cessate il fuoco" rimane l'obiettivo primario, per lo sviluppo di un dialogo politico intra-libico che conduca finalmente alla cessazione definitiva delle ostilità, alla risoluzione della crisi umanitaria in atto e alla ripresa economica del Paese. Tuttavia, il rafforzamento del quadro di sicurezza interna necessita di un impegno diretto della comunità

internazionale e in questo l'Unione Europea deve assumere un ruolo centrale, in linea con le sue ambizioni di *security provider*. In tal senso, anche valorizzando la positiva esperienza maturata dall'Operazione EUNAVFORMED SOPHIA, conclusasi il 31 marzo 2020, l'Unione Europa ha confermato il suo impegno profilato, a supporto della stabilizzazione del Paese, con il recente avvio della nuova operazione EUNAVFOR MED IRINI che, in ottemperanza a quanto previsto dalla risoluzione UNSC 2510, si concentrerà sull'applicazione dell'embargo alle armi, al largo delle coste libiche. Proseguirà, nel frattempo, l'impegno della Difesa a sostegno delle istituzioni e della società civile libica, con la nostra Missione bilaterale di Assistenza e Supporto e con il dispositivo di Mare Sicuro.

Nell'ottica di coniugare le nostre esigenze di sicurezza al consolidamento delle legittime istituzioni locali – promuovendo al contempo stabilizzazione e sviluppo – sarà inoltre data priorità alla “costruzione di capacità” (il cosiddetto *capacity building*), in particolare a favore dei Paesi maggiormente impegnati nella lotta al terrorismo internazionale della cosiddetta area MENA (*Middle East and North Africa*), del Corno d'Africa e del *Sahel*. In tale contesto, la nostra strategia verso il Nord Africa e il rafforzamento della nostra presenza nel *Sahel* vanno inquadrati in una ottica multidimensionale, volta alla stabilizzazione dei paesi della regione attraverso il rafforzamento delle loro capacità di difesa, sicurezza e controllo del territorio. In stretta sinergia con le Organizzazioni Internazionali e i *partner* europei maggiormente impegnati in quest'area, agiremo pertanto sia bilateralmente, come in Niger e Tunisia, sia all'interno di strumenti multilaterali, quali ad esempio il gruppo del G5 SAHEL¹ o l'iniziativa 5+5², che ha dimostrato di essere un efficace strumento di partenariato strategico nel settore della “*cooperative security & defence capacity building*”.

Non si può infatti pensare di stabilizzare la Libia senza cooperare con le Nazioni contigue, per aiutarle a contrastare il terrorismo e le organizzazioni criminali che, per evidenti interessi economici, gestiscono i flussi migratori diretti verso il Nord Africa e il Mediterraneo.

Ciò, valorizzando le peculiari capacità di addestramento e formazione in loco che le nostre Forze Armate hanno sviluppato nello specifico settore e che sono globalmente riconosciute ed apprezzate. Tra queste, rientra anche il peculiare contributo fornito dall'Arma dei Carabinieri che, nell'espletamento dei propri compiti militari, costituisce un elemento essenziale per il ripristino della *governance* e della legalità nelle aree di crisi.

A fronte del recente e repentino aumento della tensione nell'area del Golfo Persico e nel quadro di una postura cauta e bilanciata, è inoltre in corso di valutazione il livello di partecipazione alle iniziative poste in essere dalla comunità internazionale, con particolare riferimento a quelle promosse dai *partner* europei, volte al rafforzamento della sicurezza marittima. È infatti opportuno procedere ad un incremento della nostra presenza nella regione mediorientale e, in particolare, nelle acque dello stretto di Hormuz, la cui transitabilità, in sicurezza, rappresenta un elemento essenziale per la nostra economia.

È altresì necessario assicurare una nostra presenza più regolare nel Mediterraneo orientale, dove la possibilità di sfruttamento delle risorse energetiche, attualmente condizionata dal contenzioso marittimo in corso in tale quadrante, deve procedere parallelamente alla garanzia del pieno rispetto del Diritto Internazionale Marittimo.

Venendo alle aree a noi più prossime, la regione dei Balcani occidentali permane di interesse strategico, sia per monitorarne le criticità, correlate ai flussi migratori che la attraversano anche in connessione con la minaccia terroristica, sia per supportarne la completa integrazione euro-atlantica. Grazie al nostro più che ventennale impegno nelle missioni di stabilizzazione, l'Italia svolge infatti un ruolo di riferimento nella regione che è necessario valorizzare, anche attraverso la conferma del nostro impegno nella missione KFOR, in Kosovo, di cui deteniamo il Comando per la settima volta consecutiva.

Per quanto attiene agli impegni sul territorio nazionale e sulla scorta delle esperienze maturate, continueremo ad assicurare lo straordinario impegno delle nostre Forze Armate in concorso alle altre Amministrazioni dello Stato, nella gestione delle crisi e delle emergenze. Al riguardo, la recente emergenza sanitaria causata dal coronavirus ha evidenziato il ruolo fondamentale che la Difesa può svolgere, in tali

¹ Cui aderiscono: Niger, Ciad, Mali, Mauritania e Burkina Faso.

² L'Iniziativa 5+5 è il partenariato strategico cui aderiscono 10 Paesi del Mediterraneo occidentale, 5 della sponda Nord, Francia, Italia, Malta, Portogallo e Spagna, e 5 della sponda sud, Algeria, Libia, Mauritania, Marocco e Tunisia.

circostanze: in termini di supporto alle Forze dell'Ordine, al fine di garantire l'efficacia delle misure adottate; per il rimpatrio dei nostri concittadini, mettendo a disposizione le capacità necessarie per il trasporto anche in condizioni di biocontenimento, nonché rendendo disponibili personale medico e le proprie infrastrutture. La Difesa ha altresì assicurato rilevanti capacità ricettive, in condizioni di sicurezza, per eventuali esigenze di sorveglianza sanitaria prevedendo, laddove necessario, l'impiego di assetti mobili – come ad esempio gli ospedali da campo – da dispiegare nelle aree di crisi. In tale ottica, il riappropriarsi della piena autonomia logistica, sostenuta anche da adeguate procedure di spesa, da parte delle Forze Armate, rappresenta non solo un obiettivo da perseguire per assicurare al meglio l'assolvimento dei compiti primari, ma anche una esigenza di natura generale, dal momento che consentirebbe alla Difesa di supportare ancor meglio la popolazione civile nei malaugurati casi di crisi estesa e protratta, quale appunto è quella dell'epidemia da Coronavirus.

Peraltro, nel quadro degli impegni sul territorio nazionale e con specifico riferimento all'Operazione "Strade sicure", trova conferma l'intendimento di avviare una riflessione collegiale, in ambito governativo, volta alla sua riqualificazione.

La portata delle sfide che caratterizzano l'attuale contesto di riferimento travalica, tuttavia, il raggio d'azione e le capacità dei singoli Paesi. Il posizionamento internazionale della Difesa si completa pertanto nella dimensione euro-atlantica e nel contributo alle iniziative delle Nazioni Unite, in concorso alla pace e alla stabilità internazionale.

In ambito ONU, in particolare, la Difesa continuerà a fornire il proprio significativo contributo – non solo in termini di risorse umane ma anche di supporto finanziario, logistico e nel comparto dell'addestramento – grazie al quale l'Italia detiene il primato tra i paesi occidentali contributori di "caschi blu" e si colloca all'ottavo posto, in ambito mondiale. Per la quarta volta, ricopriamo peraltro la posizione di Comandante della Missione UNIFIL, nel delicato contesto libanese.

La forte vocazione europea ed euro-atlantica, che rappresenta una priorità nella politica estera del nostro Paese, si riflette coerentemente anche nella politica di Difesa, che vede nella NATO e nell'Unione Europea i pilastri del nostro sistema di alleanze.

L'Alleanza Atlantica rappresenta infatti, per l'Italia, l'imprescindibile punto di riferimento, in termini di dissuasione, deterrenza e difesa, contro ogni minaccia.

Al riguardo, il *Summit* di Londra ha costituito un passaggio sostanziale per riaffermare la vitalità della NATO e l'essenzialità del legame transatlantico. Il vertice ha anche riconosciuto l'esigenza di avviare una riflessione di carattere politico sul futuro dell'Alleanza, per adeguarla alle sfide poste dal mutato contesto strategico, dal progressivo affermarsi di tecnologie sempre più innovative e dall'estensione dei tradizionali domini operativi alle dimensioni cibernetica e spaziale. Coerentemente con le responsabilità connesse al nostro ruolo di paese fondatore, parteciperemo attivamente a tale riflessione, perseguendo l'agenda nazionale volta ad assicurare un approccio realmente a 360° della NATO, equilibrato e bilanciato rispetto a tutti i suoi compiti ("*core tasks*")³ e a ogni tipo di minaccia, da qualunque direzione essa provenga.

L'Italia, in particolare, considera il versante meridionale fondamentale per l'adattamento della postura di deterrenza e difesa della NATO. In tale quadro, nell'ambito del cosiddetto *Framework for the South*, uno degli ultimi successi nazionali connessi al ribilanciamento della gravitazione dell'Alleanza verso sud è costituito dall'approvazione della nostra offerta dei due Comandi Divisionali, nel pacchetto di forze da impiegare in tale direttrice strategica.

La nostra appartenenza alla NATO richiede, tuttavia, anche un più puntuale rispetto degli impegni assunti, in termini di contribuzione finanziaria oltre che di capacità esprimibili e di contributi operativi. La quantità delle risorse investite dai Paesi membri dell'Alleanza, nelle rispettive difese, è infatti oggetto di un costante e sempre più attento monitoraggio.

Intraprenderemo pertanto tutti gli sforzi necessari per avviare un percorso teso ad incrementare gradualmente gli investimenti, con l'obiettivo di allineare, progressivamente, il rapporto tra *Budget* Difesa e PIL, alla media degli altri Alleati europei. Ciò, tuttavia, essendo consapevoli che benché il tema delle maggiori risorse da destinare alla Difesa sia all'attenzione, tanto della NATO quanto dell'Unione Europea,

³ Difesa collettiva, gestione delle crisi e sicurezza cooperativa.

esso rappresenta prioritariamente un'esigenza nazionale, per assicurare al Paese uno strumento militare efficiente e commisurato al ruolo che l'Italia vuole avere sulla scena internazionale.

Restiamo inoltre convinti – e continueremo a sostenerlo – che tutte e tre le dimensioni della condivisione degli oneri, in ambito NATO⁴, debbano essere tenute in considerazione nel loro complesso. Non può infatti passare sotto traccia il fatto che l'Italia sia il secondo contributore alle Operazioni dell'Alleanza Atlantica né tantomeno la qualità delle capacità che mettiamo a disposizione della NATO.

Continueremo poi a sostenere la possibilità di includere, nelle voci di spesa riguardanti la sicurezza collettiva, gli investimenti che le singole Nazioni sostengono per i nuovi domini operativi e, in particolare, quelli connessi alla sicurezza cibernetica e al settore spaziale, nonché quelli derivanti dalla partecipazione alle iniziative promosse dall'Unione Europea nei settori della sicurezza e della difesa.

Con riferimento a queste ultime, nell'ambito di una rinnovata solidarietà transatlantica e in sinergia con la NATO, è indubbio che l'Europa sarà chiamata a rafforzare la propria politica di sicurezza e di difesa, come tassello fondamentale nella costruzione di un'Europa finalmente politica, indispensabile per poter competere sulla scena mondiale.

In tale ottica, l'Italia è pronta a fornire il proprio contributo al rafforzamento di quella che, già oggi, si chiama Politica di Sicurezza e Difesa Comune, nel solco dell'aspirazione dell'Unione Europea a raggiungere una maggiore autonomia strategica, sia tecnologico-industriale sia in termini di capacità di intervento.

Ciò dovrà tuttavia essere portato avanti in stretta sinergia con la NATO, evitando duplicazioni e nell'ottica di rafforzare la difesa UE, come pilastro europeo all'interno dell'architettura atlantica, e assicurando la complementarietà degli sforzi europei e di quelli della NATO.

La costituzione della “Cooperazione strutturata permanente” (PESCO) tra i Paesi dell'Unione rappresenta, al riguardo, un elemento estremamente significativo. Da un lato, perché si è finalmente conferita priorità alla materia della Difesa, inclusa formalmente nei Trattati europei ma per tanti anni rimasta ai margini del percorso di costruzione dell'Unione. Dall'altro, perché con l'avvio della PESCO, in aggiunta all'istituzione del “Fondo Europeo per la difesa”, la strada dei programmi congiunti fra i Membri dell'Unione è diventata l'opzione più razionale anche dal punto di vista dell'efficienza degli investimenti.

La PESCO, infatti, rappresenta un'iniziativa foriera di opportunità per l'intero Sistema Paese in quanto, oltre a sviluppare capacità essenziali per la difesa, rappresenta la base sulla quale edificare proficui rapporti di *partnership* con gli altri membri dell'Unione nonché, potenzialmente, uno dei possibili punti di partenza da sfruttare anche per intercettare parte delle risorse europee del citato Fondo Europeo della Difesa (EDF) e del Programma Europeo di Sviluppo Industriale per la Difesa (EDIDP), finalizzato a supportare progetti multilaterali di cooperazione, tra aziende europee del settore. Tali iniziative, strategiche per la definizione della nuova identità del settore industriale della difesa nell'intero continente, presiederanno verosimilmente ad un sensibile riassetto del mercato in ambito europeo e, potenzialmente, globale. In un tale quadro, risulteranno pertanto fondamentali le scelte di *governance*, anche dal punto di vista dell'impegno per una significativa presenza nazionale in tutte le organizzazioni coinvolte – con particolare riferimento all'Agenzia Europea della Difesa e alla nascente Direzione Generale per l'Industria della Difesa e lo Spazio, in seno alla nuova Commissione Europea – assicurando, anche in quelle sedi, i migliori livelli di coordinamento tra tutti i rappresentanti nazionali.

Una volta definiti i nostri interessi prioritari e delineato il posizionamento della Difesa in ambito internazionale e nel quadro delle Alleanze, per affrontare con coerenza il tema della sicurezza nazionale occorre necessariamente porsi anche il problema dell'ammodernamento dello Strumento Militare e delle risorse necessarie a sostenerlo.

A fronte del delicato scenario tratteggiato inizialmente e pur continuando ad assicurare gli stessi elevatissimi livelli di prontezza operativa, la Difesa sta infatti portando avanti, con convinzione, il processo di trasformazione avviato da tempo. Un rinnovamento fondato su un più attento bilanciamento tra le

⁴ Contribuzione finanziaria, capacità esprimibili e contributi operativi.

dimensioni quantitativa e qualitativa, per disporre di uno Strumento militare moderno, versatile, interoperabile e a sempre più spiccata connotazione interforze, in grado di operare in maniera credibile e sinergica, con gli alleati europei e della NATO, in tutti i contesti di crisi, dagli scenari alle più alte intensità a quelli di stabilizzazione. Ciò, senza tralasciare le sempre più numerose operazioni di *homeland security* o i concorsi a supporto della collettività nazionale.

In tale quadro, lo Strumento Militare dovrà evolvere verso una dimensione sempre più marcatamente interforze, quale presupposto ineludibile per una visione unitaria delle problematiche e l'individuazione delle soluzioni più efficaci. Occorrerà pertanto accelerare il completamento dell'integrazione interforze, in termini ordinativi e operativi, al fine di conseguire il più alto grado di economicità, efficienza, efficacia e rapidità dei processi, ad ogni livello. Per essere in grado di prendere le "decisioni giuste" con la "rapidità" richiesta e velocizzare i processi decisionali, occorrerà inoltre snellire ulteriormente la struttura organizzativa e di comando e controllo, attestando presso gli Stati Maggiori della Difesa e delle Forze Armate le sole funzioni di *policy*, accorpando a livello unico le attività comuni e delegando tutte le attività gestionali al livello degli Alti Comandi.

A fronte della preoccupante trasformazione del quadro geo-strategico, che ha indotto anche l'Alleanza Atlantica a rivedere la propria postura avviando una profonda revisione dei meccanismi di difesa collettiva e ripristinando più elevati livelli di prontezza operativa, occorre poi approntare capacità militari ad ampio spettro. Ciò per disporre di adeguate capacità, in tutti i domini, e prepararci efficacemente alle sfide che si profilano sulla scena internazionale, anche in chiave di confronto tecnologico e nell'ottica della "competizione strategica di lungo termine", cui si sta preparando la NATO.

Pertanto, ai fini dell'ammodernamento dello Strumento militare, le priorità politiche del Dicastero sono:

- il ripianamento dei principali *gap* capacitivi, tenuto conto delle nuove minacce e situazioni di rischio;
- il completamento dei programmi avviati;
- il sostegno alla ricerca tecnologica;
- il raggiungimento di una sempre più spiccata digitalizzazione della difesa.

A fronte dell'emergere di tecnologie fortemente innovative (Intelligenza Artificiale, sistemi autonomi, *computer* quantici, etc.), occorre infatti investire in maniera crescente nella dimensione digitale, per incrementare le capacità di comando e controllo e mantenere la necessaria superiorità informativa e decisionale, anche in scenari caratterizzati da sempre più spiccati livelli di digitalizzazione e avanguardia tecnologica, garantendo nel contempo e adeguando costantemente la capacità di protezione delle forze. In tale quadro, è altresì essenziale che il processo di ammodernamento dello Strumento militare sia improntato sullo sviluppo di capacità e sistemi sempre più interconnessi e in grado di inter-operare tra di loro, nonché trasversalmente in tutti e cinque gli attuali domini (terrestre, marittimo, aereo, spaziale e cibernetico) e in un ambiente a sempre più spiccata connotazione digitale.

Al riguardo, i numerosi programmi di ammodernamento in corso di avvio, costituiscono la prova tangibile dello sforzo che tutte le articolazioni della Difesa stanno facendo per assicurare, oltre alla rapida attuazione del processo di modernizzazione, l'immediato utilizzo delle risorse che si rendono man mano disponibili, affinché anche i lavoratori e le imprese coinvolti in tale processo possano operare in un contesto di certezze.

In tale quadro, gli elementi chiave su cui dovrà impennarsi e proseguire il processo di ammodernamento dello strumento militare sono: la qualità della spesa, la certezza delle risorse, la capacità di realizzare i programmi e un *trend* di crescita graduale degli investimenti.

Come hanno dimostrato i Fondi d'Investimento quindicennali per le Amministrazioni Centrali, avviati dalle Leggi di Bilancio dell'ultimo triennio, finanziamenti certi e garantiti per l'intero arco temporale di sviluppo dei programmi consentono, di fatti, importanti economie di scala e favoriscono una crescita armoniosa del comparto industriale nazionale, con rilevanti ricadute sia sullo sviluppo di nuove tecnologie, sia sulla competitività e sui livelli occupazionali.

In tal senso, le risorse destinate alla Difesa devono essere viste come uno straordinario volano economico per il Sistema-Paese, oltre che come un investimento per garantire la sicurezza dei nostri concittadini. Pertanto, nell'arco dell'orizzonte triennale che il presente Atto di Indirizzo prende a riferimento, occorre porre le condizioni per contribuire a creare un clima favorevole ad assicurare livelli di finanziamento più vicini alle effettive esigenze operative e di modernizzazione delle Forze Armate.

In particolare, nell'ambito delle politiche di rilancio degli investimenti pubblici, è intendimento del Dicastero sostenere l'istituzione di uno strumento pluriennale per i maggiori investimenti della Difesa, che assicurerebbe sia stabilità alle risorse sia l'opportuna supervisione politica del Parlamento sulle scelte più rilevanti. Oltre all'esigenza del progressivo e graduale allineamento del rapporto tra *budget* della Difesa e PIL alla media degli altri Alleati europei – nel quadro degli impegni in ambito NATO cui si è fatto precedentemente riferimento – ciò consentirebbe di effettuare investimenti pluriennali per la Difesa e, quale ulteriore effetto virtuoso, favorirebbe la partecipazione dell'industria a iniziative multilaterali di cooperazione industriale, contribuendo anche ad intercettare le rilevanti risorse messe in campo dall'Unione Europea.

Più di quello della quantità, in termini assoluti, è infatti il tema della certezza delle risorse, in un orizzonte temporale pluriennale, a rappresentare l'elemento centrale per il Dicastero.

Occorre altresì individuare soluzioni idonee per porre rimedio alle conseguenze che la progressiva contrazione del *budget* ha comportato, in particolare nel Settore Esercizio, cioè sulla voce del bilancio in cui ricadono attività fondamentali per lo Strumento militare, quali l'addestramento e la manutenzione dei mezzi.

Le scelte a suo tempo effettuate con la Legge n. 244 del 2012, che si inserivano nel più ampio contesto della «*spending review*» e miravano ad incrementare le risorse destinate al funzionamento dello Strumento militare riducendone il personale, per molteplici ragioni non hanno infatti sortito pienamente l'effetto auspicato. Tra queste, il fatto che i risparmi derivanti dalla riduzione dei volumi organici hanno contribuito, in parte, al miglioramento dei saldi di finanza pubblica e, per la quota rimanente, vengono ulteriormente erosi dagli obiettivi di risparmio, fissati annualmente sulla spesa dei singoli Ministeri.

In merito, è intendimento del Dicastero individuare nuove risorse per finanziare il settore esercizio poiché il costante assottigliamento della voce «funzionamento» del bilancio delle Forze Armate – oggi prevalentemente assorbita dai costi fissi – determina ricadute dirette sull'efficienza complessiva delle Forze Armate, sempre più vincolata a finanziamenti *ad hoc* connessi agli impegni all'estero e in Patria, per mantenere adeguati livelli di addestramento e di prontezza.

Oltre allo sviluppo certo e costante delle attuali capacità, a cui dovrà necessariamente corrispondere anche una graduale crescita degli investimenti in un quadro di certezza e stabilità dei finanziamenti, il processo di ammodernamento delle Forze Armate richiede, poi, anche una base industriale nazionale solida e capace di sviluppare prodotti all'avanguardia.

Un'Industria della Difesa efficiente e competitiva rappresenta, infatti, una componente strategica della nostra sovranità nazionale, poiché consente di non dover dipendere dalla tecnologia e dai prodotti esteri e pone l'Italia nel ristretto novero delle Nazioni che, potendo vantare un settore industriale di comprovata esperienza, possono presentarsi come *partner* strategici sul piano della cooperazione bi/multilaterale, nonché svolgere un ruolo da protagonista nell'ambito dei più importanti programmi internazionali.

Partendo da questo presupposto essenziale, è pertanto necessario dare ulteriore concretezza alla cooperazione tra Difesa, Università e Industria di settore. Nell'ambito di tale collaborazione, la Difesa è chiamata, da un lato, a definire i suoi requisiti e le sue esigenze ai fini operativi. Dall'altro, agendo in sinergia con l'Università, l'industria deve saper essere innovativa e capace di investire in ricerca e sviluppo, per realizzare prodotti che rispondano al meglio alle esigenze della Difesa.

Al di là di quelle che sono le esigenze comuni di ammodernamento dello Strumento e di competitività del comparto industriale, occorre tuttavia mettere al centro una visione orientata al futuro, prossimo ma non solo. Oltre allo sviluppo dei settori già oggi strategici, come la dimensione digitale o quella spaziale, occorre pertanto guardare avanti, attenuare l'attenzione sull'oggi e spostarla sul domani, investendo nella ricerca, nell'ottica di una concreta anticipazione strategica che provi ad intercettare congiuntamente i *trend* degli scenari futuri.

Per questo, in continuità con l'azione già intrapresa di rilancio della Strategia Industriale e Tecnologica della Difesa, è intendimento del Dicastero dare concreta attuazione a tali sforzi, consultando i principali *stakeholders*, le altre Amministrazioni interessate, l'industria, i centri di ricerca, le Università e gli operatori del settore. Ciò, anche per aumentare la capacità del comparto industriale di competere sui mercati, con prodotti e sistemi innovativi e di qualità, diminuendo contestualmente la dipendenza dalle risorse pubbliche

rese disponibili per soddisfare i fabbisogni militari nazionali. È inoltre indispensabile assicurare il mantenimento di un adeguato vantaggio tecnologico, rispetto alle potenze industriali emergenti, valorizzando tutta la filiera composta da grandi gruppi e da una fitta rete di piccole e medie imprese, sull'intero territorio nazionale.

In tale quadro, occorrerà approfondire ogni sforzo per cogliere appieno anche le opportunità offerte dei meccanismi incentivanti messi in campo dall'Unione Europea, nel settore della difesa. Si tratta infatti di iniziative estremamente significative che, da una parte, invitano gli Stati a ricercare collaborazioni per lo sviluppo di capacità condivise e, dall'altra, pongono forte il tema delle alleanze strategiche nel settore industriale, più che mai necessarie per una reale competitività sui mercati globali. L'efficacia di tale approccio è già stata dimostrata, fra gli altri, dal programma *Poseidon*, nel settore navale, ed è opportuno che su simili direttrici l'industria continui a muoversi anche nel dominio terrestre, a partire dallo sviluppo del carro armato di nuova generazione.

Per favorire uno sviluppo armonioso dell'intero comparto industriale – che vede attualmente i campioni nazionali posizionati soprattutto nei settori aerospaziale e della cantieristica navale – è infatti necessario tendere ad una crescita delle capacità dell'industria anche nel settore terrestre. E tale irrobustimento si potrebbe stimolare efficacemente proprio puntando a colmare il *deficit* capacitivo, accumulato nel tempo dall'Esercito e dovuto alla progressiva obsolescenza delle principali piattaforme in inventario, al fine di assicurare un effettivo bilanciamento tra tutte le componenti della Difesa.

Il Governo è inoltre consapevole del fatto che in uno scenario industriale competitivo, complesso e popolato di grandi *player* storici ma sempre più anche da “*newcomers*”, il supporto governativo all'*export* costituisce un fattore determinante. La maggior parte dei Paesi con i quali ci confrontiamo si avvale, infatti, di meccanismi di cooperazione per il supporto alle esportazioni dell'industria della difesa, che rientrano nei cosiddetti accordi “G-to-G” (governo-governo).

Per questo, nell'ambito del decreto fiscale, si è provveduto ad effettuare i necessari adeguamenti al quadro normativo, al fine di potenziare le possibilità di cooperazione nel settore G-to-G, creando così le condizioni per permettere alle nostre imprese di essere ancora più competitive sui mercati esteri. In tal senso occorre proseguire la riforma avviata, provvedendo ad individuare le idonee soluzioni organizzative e amministrative, finalizzate ad assicurare l'efficacia del nuovo meccanismo G-to-G, nel rispetto del divieto di assunzione di garanzie e responsabilità finanziarie da parte dell'Amministrazione.

La Difesa intende inoltre favorire e salvaguardare il comparto industriale anche attraverso una *policy* strategicamente mirata degli investimenti e, in sinergia con gli altri Dicasteri, individuando gli obiettivi strategici e gli *asset* sovrani per lo sviluppo delle capacità e delle prerogative nazionali, nonché quelli condivisibili con altri Paesi per progetti di cooperazione.

In tale quadro, tra le finalità cui saranno destinate le risorse del Fondo d'Investimento per le Amministrazioni Centrali previsto dalla legge di bilancio 2020, trova spazio anche il sostegno ai programmi di investimento e ai progetti di carattere innovativo, tra cui rientrano, a pieno titolo, i programmi ad alta tecnologia per la Difesa e, in particolare, quelli che hanno le potenzialità per accedere ai meccanismi incentivanti previsti dall'Unione Europea.

E in tema di settori particolarmente innovativi, il Dicastero intende dedicare particolare attenzione alle prospettive evolutive nel settore digitale e agli sviluppi delle politiche di sicurezza e difesa nel dominio cibernetico. In tale ambito, alla luce dei recenti provvedimenti normativi che hanno istituito il perimetro di sicurezza nazionale cibernetica – attribuendo competenze specifiche anche alla Difesa – il Dicastero continuerà a rafforzare le proprie capacità nel dominio cibernetico, al fine di contribuire ad affrontare le sfide emergenti alla sicurezza nazionale, sia in tempo di pace sia in caso di crisi. Ciò, in particolare, nell'intento di potenziare le capacità di pianificazione e condotta delle operazioni, anche nel dominio *cyber*, nonché concorrere alla difesa, alla sicurezza e alla resilienza delle infrastrutture critiche ed assicurare l'efficacia dello Strumento Militare, in ambienti operativi caratterizzati da conflittualità nello spazio cibernetico. Occorrerà anche intervenire sul capitale umano, in termini formativi e di reclutamento, nonché adottando soluzioni che ne valorizzino la specificità. Verranno inoltre proseguite le attività di ottimizzazione dell'organizzazione deputata a questo specifico settore, attraverso la costituzione di un

Comando di vertice che opererà nel dominio C4ISR⁵ e cibernetico. Infine, nel più generale quadro della attività conseguenti all'istituzione del perimetro di sicurezza nazionale cibernetica, si procederà alla messa in sicurezza della *supply chain*, per i beni e servizi di *Information and Communication Technology* (ICT) destinati alla Difesa.

Nell'ambito del rinnovamento complessivo del comparto Difesa, avrà poi un ruolo centrale anche la politica di razionalizzazione, ottimizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare militare esistente, che avrà come primi obiettivi il contenimento dei costi di esercizio e il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro del personale, all'interno delle infrastrutture.

Andranno favorite le più ampie intese con gli Enti territoriali e quelli pubblici centrali competenti, al fine di stimolare ed incentivare iniziative e progetti di rigenerazione, riqualificazione e valorizzazione di siti militari, dismessi o ancora in uso, così da contribuire alla ripresa di un settore fondamentale, quale è quello dell'industria immobiliare.

In tale quadro, anche le Forze Armate sono chiamate ad esprimere una capacità di innovazione che le porti a valutare il parco infrastrutturale in un'ottica *dual use* più incisiva rispetto al passato, a tutto vantaggio dell'efficienza dell'organizzazione e, più in generale, dell'intero Sistema Paese.

Con particolare riferimento al settore residenziale, l'intendimento è quello di promuovere una politica innovativa tesa a rendere centrali le esigenze operative e funzionali delle Forze Armate, senza con ciò trascurare le aspettative e le necessità di tutte le categorie di fruitori, specie quelli in servizio, ricercando la più economica gestione del parco alloggiativo, attraverso il coinvolgimento anche di altri soggetti, pubblici e privati.

In tema di Servitù Militari, il Dicastero opererà su un doppio binario: da una parte valorizzare, elevandone l'efficienza, i siti necessari e strategici per la Difesa nazionale; dall'altra procedere, insieme allo Stato Maggiore della Difesa, ad una ricognizione di ciò che non è più indispensabile e che, quindi, può essere dismesso o valorizzato in chiave duale.

Per quel che attiene al tema delle bonifiche, è poi necessario continuare sulla strada intrapresa nel 2015 con la sigla dei protocolli con il Ministero dell'Ambiente e con ISPRA, per la piena tutela dell'ambiente e della salute del personale, civile e militare, e delle popolazioni locali, durante e a seguito di esercitazioni militari. Occorre inoltre proseguire nella piena attuazione delle disposizioni della Legge di Bilancio 2018, che ha introdotto l'obbligatorietà dell'azione di bonifica periodica dei poligoni e della Legge di Bilancio 2020 che ha istituito un Fondo specifico per il finanziamento delle attività di bonifica dei siti militari e, in particolare, dei poligoni.

Infine, nel settore energia, la Difesa intende raggiungere più elevati livelli di efficienza, sicurezza e indipendenza energetica, al fine di perseguire concreti obiettivi di contenimento della spesa, tutela ambientale e sostegno alle capacità militari. Tali obiettivi, apparentemente disgiunti, rappresentano un *unicum* per il Dicastero alla luce degli specifici compiti istituzionali, che necessitano di particolari provvedimenti a garanzia della continuità e sicurezza dei flussi energetici, in particolare della resilienza delle infrastrutture critiche energetiche. In tale quadro e con riferimento agli obiettivi nazionali, la Difesa intende fornire un contributo misurabile e tangibile rispetto al raggiungimento degli *obiettivi* fissati nel Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima (PNIEC), per il 2030.

Da ultimo, ma non in ordine di importanza, nel più ampio quadro del processo di modernizzazione e rinnovamento del comparto, un ruolo centrale sarà rivestito dalle politiche per il personale, civile e militare, poiché esso costituisce il perno del sistema Difesa.

La componente umana rappresenta una risorsa strategica per tutte le grandi organizzazioni, ma lo è ancor di più per la Difesa, per la quale assume una particolare importanza, in ragione dello straordinario senso del dovere e dello spirito di sacrificio richiesti al nostro personale e per i peculiari valori che ne ispirano e ne conformano la professionalità. In tale ottica, le straordinarie circostanze che hanno caratterizzato l'emergenza nazionale connessa alla diffusione del coronavirus, rendono quanto mai attuale la necessità

⁵ *Command, Control, Communications, Computers, Intelligence, Surveillance and Reconnaissance.*

del pieno riconoscimento – anche da un punto di vista del trattamento economico – di quella specificità della condizione militare, in ragione della quale è possibile chiedere al personale delle Forze Armate di assicurare i livelli di prontezza operativa necessari, in ogni situazione, anche al fine di garantire il più efficace supporto al Servizio Sanitario Nazionale - e più in generale al Paese - in casi di emergenza, come quello attuale.

Occorre quindi dedicare la massima attenzione all'essenza della militarità e, in tale ottica, sarà orientato un nuovo, corale sforzo teso alla formazione continua di tutto il personale, nonché all'aggiornamento delle diverse specialità.

Nello specifico, i ruoli, le categorie e le particolari condizioni d'impiego dovranno essere ulteriormente ed adeguatamente valorizzati, all'insegna della specificità che contraddistingue lo *status* e l'operato degli uomini e delle donne in uniforme, nel rispetto delle legittime aspettative dei singoli e riservando particolare attenzione alla tutela dei rapporti familiari e alla condizione genitoriale.

In tale contesto, il primo obiettivo da conseguire è l'analisi delle consistenze organiche. Il quadro di riferimento è infatti decisamente mutato rispetto al 2012, quando venne varata la legge 244 in materia di revisione delle dimensioni strutturali e organiche dello Strumento Militare. La riduzione del personale, sin qui operata, impatta oggi prevalentemente proprio sulle componenti operative delle Forze Armate, determinando sensibili criticità e un progressivo invecchiamento del personale, militare e civile, quest'ultimo maggiormente penalizzato anche per effetto del blocco del *turn over*.

Occorre pertanto avviare una riflessione generale sulla legge che, pur preservandone l'impianto, la aggiorni alla luce del mutato contesto geostrategico e delle attuali esigenze delle Forze Armate, in termini qualitativi e quantitativi, individuando contestualmente le necessarie coperture finanziarie.

Nel frattempo, è necessario continuare a sfruttare al massimo la flessibilità che la norma già prevede per la definizione annuale degli organici, durante il periodo transitorio. In tale quadro, occorre considerare la possibilità di differire annualmente, a oltre il 2024, il conseguimento dell'organico a regime (150.000 per il personale militare e 20.000 per quello civile). In alternativa, per meglio soddisfare le reali esigenze delle Forze Armate, alla luce della previsione dell'andamento delle consistenze nei vari ruoli e al fine di non incidere sui regolari ratei annuali di reclutamento, sarebbe auspicabile perseguire il posticipo, in unica soluzione (e non solo di anno in anno), del termine del periodo transitorio.

In tale contesto, tenendo conto delle specifiche esigenze/peculiarità di ciascuna Forza Armata e al fine di individuare la soluzione più adeguata e funzionale per l'intero Strumento militare, lo Stato Maggiore Difesa valuterà l'opportunità di una modifica al sistema di reclutamento per le carriere iniziali del personale militare, approfondendo la possibilità di introdurre un modello per i volontari, basato su tre anni di ferma iniziale, con possibilità di rinnovo per ulteriori tre per i più meritevoli, a premessa del passaggio in servizio permanente. A partire dal secondo anno di ferma, dovranno poi essere previsti percorsi formativi per tutti i volontari che non volessero/potessero accedere alla rafferma successiva, destinando coloro i quali saranno ritenuti idonei all'alimentazione delle carriere iniziali delle Forze di Polizia.

A fattor comune, occorre inoltre rafforzare e consolidare il rapporto tra i singoli e l'Istituzione, al fine di contrastare il *trend* delle cessazioni anticipate dal servizio. In merito, è intendimento del Dicastero effettuare investimenti per incrementare la disponibilità alloggiativa e introdurre misure per salvaguardare l'unità dei nuclei famigliari, a fronte dell'elevata mobilità del personale della Difesa.

La salvaguardia della salute e della sicurezza rappresentano, poi, priorità assolute a tutti i livelli, che richiedono un riassetto del quadro normativo volto a rafforzare le tutele di tutti i lavoratori e, in particolare, dei militari esposti a rischi professionali maggiori. Al riguardo, il Dicastero assicurerà il proprio ruolo di supporto al Parlamento, anche mettendo a disposizione gli esiti degli approfondimenti compiuti dalla Difesa in merito ai rischi per la salute, in particolari condizioni d'impiego, ed individuando possibili interventi normativi utili al superamento delle criticità sino ad ora riscontrate.

La Difesa non lascia indietro nessuno e sulla base di tale impegno sarà quindi ulteriormente potenziato il Centro Veterani per il supporto al personale che, nell'adempimento del dovere, ha riportato lesioni fisiche o psichiche permanenti. Al riguardo, grazie anche alla collaborazione con i Poli di eccellenza di cui il Paese già dispone, in campo protesico e nel settore della riabilitazione, coopereremo in maniera più strutturata con il Sistema Sanitario Nazionale affinché il personale sia seguito, anche a livello periferico, sia dal punto

di vista del recupero delle capacità fisiche, sia per quanto riguarda il supporto psicologico. In tale contesto, dovranno inoltre essere potenziate le capacità del Gruppo Sportivo Paralimpico della Difesa che, negli ultimi anni, ha assunto un ruolo insostituibile nell'agevolare, attraverso la pratica di discipline sportive, il percorso di recupero e reinserimento del personale colpito da gravi menomazioni.

La Difesa manterrà poi alta l'attenzione e moltiplicherà gli sforzi per la prevenzione del fenomeno dei suicidi e degli atti di autolesionismo. Diversi importanti provvedimenti sono già stati delineati; occorrerà ora misurarne l'efficacia, adottando ove necessario i correttivi più utili.

È altresì necessario raggiungere la compiuta regolamentazione dell'esercizio dell'associazionismo sindacale, del personale delle Forze armate e dei corpi di polizia ad ordinamento militare. In tale contesto, dovrà trovare completa definizione la normativa nazionale già in esame da parte del Parlamento, tenendo in debito conto la specificità del mondo militare e i principi costituzionali sanciti per la difesa della Patria, che impongono temperamenti e modalità attuative peculiari per l'esercizio dei diritti sindacali.

L'attenzione della Difesa resta focalizzata anche sulla progressione delle carriere, sul processo di razionalizzazione delle norme per la valutazione ai fini dell'avanzamento – partendo dalle proposte avanzate dallo Stato Maggiore della Difesa e assicurando il rispetto dei più stringenti criteri meritocratici – nonché sui livelli di retribuzione, al fine di dare concretezza alla specificità riconosciuta al personale del comparto. Ciò anche attraverso l'individuazione di nuovi istituti economici in grado di meglio compensare i crescenti livelli di responsabilità, connessi a particolari specializzazioni ovvero alla maggiore anzianità. Sarà altresì necessario avviare una riflessione sull'introduzione di strumenti finalizzati alla previdenza complementare, in particolare a favore del personale che verrà collocato in quiescenza, con un trattamento pensionistico interamente contributivo.

La promozione e la tutela degli interessi nazionali non può poi prescindere dalla capacità di esprimere candidature qualificate e competitive, che consentano l'acquisizione di posizioni di rilievo nell'ambito delle principali Organizzazioni Internazionali. A tal fine, occorrerà proseguire nella definizione di linee guida volte a consolidare il *background* professionale dei candidati, attraverso lo svolgimento di incarichi predeterminati e la maturazione di specifiche esperienze, in Patria e all'estero.

Infine, a fronte del progressivo invecchiamento del personale civile e militare della Difesa, oltre allo sblocco del *turn over*, resta centrale procedere a nuove assunzioni, nel comparto Sicurezza e nelle aree operativa e tecnico-industriale, anche valorizzando le capacità occupazionali offerte da arsenali, stabilimenti, poli di mantenimento ed enti militari a carattere industriale, che devono diventare un'occasione di sviluppo per il territorio, in sinergia con le istituzioni locali e le imprese. In particolare, con riguardo all'area industriale della Difesa, tale percorso potrebbe costituire un'opportunità occupazionale – presso gli stabilimenti e gli opifici ricadenti sotto il controllo dell'Agenzia Industrie Difesa – anche per il personale già volontario nelle Forze Armate che non abbia trovato possibilità di transitare in servizio permanente, al fine di favorirne la stabilizzazione.

PRIORITÀ POLITICHE

Il ciclo della *performance* e della programmazione economico finanziaria, per la formazione del bilancio e del budget annuale per l'E.F. 2021 e per il biennio 2022-2023, 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

- Disporre di Forze Armate pronte, efficaci, efficienti, economicamente sostenibili e sempre più fortemente integrate ed interoperabili, in senso interforze, interagenzia e multinazionale, capaci di assicurare l'esercizio di una credibile deterrenza e una concreta capacità di risposta alle minacce.
- Assicurare l'assolvimento delle missioni previste per le Forze Armate e dei compiti connessi di:
 - difesa dello Stato (prima missione), contro ogni possibile aggressione, e 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, al rafforzamento del pilastro europeo di difesa, in un'ottica di complementarietà degli sforzi posti in essere, dall'Unione Europea e dalla NATO;
 - contribuzione alla pace e alla sicurezza internazionale (terza missione), mediante la partecipazione ad 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 ed in altri casi di straordinaria necessità ed urgenza, nonché in altre attività concorsuali e di pubblica utilità.
- Perseguire, in tale ottica, lo sviluppo di Strumento militare agile, resiliente, tecnologicamente omogeneo, orientato all'innovazione e a una sempre più spiccata digitalizzazione nonché in grado di meglio comprendere e rispondere alle tendenze degli scenari futuri, sapendo garantire adeguate opzioni operative ed un elevato livello di protezione delle forze. Tale Strumento, bilanciato fra le sue diverse componenti e altamente flessibile, dovrà essere dotato di elevata prontezza operativa e piena autonomia logistica, coerentemente con il ruolo che il Paese intende svolgere sulla scena internazionale e con gli impegni assunti, *in primis* in ambito NATO/UE ma anche nell'ottica dell'assolvimento di tutte le funzioni, comprese quelle sul territorio nazionale, nell'ambito dell'assolvimento della prima e della quarta missione, sulla scorta della recente esperienza del supporto alla gestione dell'epidemia da Coronavirus. Al riguardo, la Difesa è pronta a supportare lo sviluppo di piani di contingenza che abbiano un respiro interdicasteriale, al fine di mettere a sistema e meglio integrare tutte le capacità disponibili a livello nazionale, per fronteggiare emergenze di tale magnitudine. In tale contesto, il processo evolutivo dello Strumento militare dovrà proseguire verso una Forza Integrata Nazionale, accelerando e pervenendo all'effettivo completamento del processo di integrazione interforze, da lungo tempo iniziato, in termini sia ordinativi sia operativi, al fine di conseguire il più alto grado di economicità, efficienza, efficacia e rapidità dei processi, ad ogni livello.
- Nel quadro della proiezione di stabilità e delle attività di prevenzione delle situazioni di crisi, orientare l'impiego dello Strumento militare prioritariamente verso la regione del "Mediterraneo allargato" e le aree contigue, di particolare interesse strategico per la Nazione, al fine di tutelare, nell'immediato, le esigenze di sicurezza del Paese e per costruire, nel tempo, una più stabile cornice di sicurezza internazionale. In tale quadro, occorre assicurare la capacità di svolgere un ruolo di guida nelle attività per la stabilizzazione del Fianco Sud della NATO e dell'Europa, anche assumendo la *lead* di

operazioni/iniziative multinazionali finalizzate al perseguimento di tale obiettivo, con particolare riferimento alle attività di *capacity building*.

- Assicurare la disponibilità di una forza di intervento *joint*, modulare e scalabile, opportunamente dimensionata, logisticamente autonoma, perfettamente integrabile in dispositivi multinazionali ed impiegabile, per un periodo limitato, in scenari anche ad alta intensità.
- Adeguare le procedure e le dotazioni finanziarie connesse alla partecipazione alle Missioni internazionali, al fine di 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. In tale contesto, effettuare una costante valutazione del livello di impegno nazionale che, sulla base di un approccio integrato, concentri forze e risorse nelle aree di prioritario interesse, in un'ottica di massimizzazione degli sforzi, in termini di efficacia e di ritorni per il "Sistema Paese".
- Potenziare, sia in termini di sistemi sia di dotazione di personale, il Comando Operativo di Vertice Interforze, al fine di assicurare l'indispensabile unicità di Comando e Controllo di tutte le operazioni garantendo, contestualmente e anche attraverso idonei elementi organizzativi, un più efficace coinvolgimento delle Forze Armate nella gestione delle missioni internazionali. Inoltre, al fine di incrementare la capacità dello Strumento militare di operare in maniera sinergica in tutti i domini, allargando sempre di più il campo d'azione anche all'ambiente cibernetico e allo spazio, occorre proseguire con l'implementazione del Comando interforze delle Operazioni in Rete e, in prospettiva, di un Comando Operativo Spazio/Comando interforze per le Operazioni Spaziali.
- Perseguire con rinnovato slancio l'integrazione interforze dello Strumento militare, quale presupposto ineludibile per una visione unitaria delle problematiche e per l'individuazione delle soluzioni più efficaci. In tale quadro, al fine di garantire una maggiore tempestività decisionale, occorrerà anche intervenire sulla struttura organizzativa e di comando e controllo della Difesa. Gli Stati Maggiori delle Forze Armate dovranno essere snelliti, focalizzandosi sullo sviluppo della *policy* e delle esigenze future, a livello componente. Contestualmente, le funzioni prettamente gestionali dovranno essere trasferite agli Alti Comandi/Comandi funzionali delle singole Forze Armate, mentre lo Stato Maggiore della Difesa sarà rafforzato, per assicurare la trattazione delle problematiche comuni, l'elaborazione del pensiero strategico e la supervisione del processo di trasformazione dello strumento militare nazionale.
- Avviare un processo per una definizione aggiornata dei fabbisogni del settore Esercizio, discendente dalle Priorità Politiche, ed individuare possibili misure di razionalizzazione tese, da un lato, a soddisfare l'obiettivo di spesa assegnato dalla vigente normativa quale contributo delle Amministrazioni centrali alla manovra di finanza pubblica per l'anno 2021, dall'altro, a realizzare minori esigenze da reindirizzare su specifici sotto-settori particolarmente ipo-finanziati. In tale quadro, al fine di garantire l'efficienza complessiva dello Strumento militare, occorre promuovere ogni azione finalizzata ad integrare le risorse a bilancio con tutte le possibili forme di finanziamento extra-bilancio (es. permuta, accordi, Fondi Europei, proventi derivanti da Difesa Servizi), sviluppando un piano di impiego complessivo delle risorse effettivamente disponibili (Bilancio ordinario) e di quelle che presumibilmente saranno rese disponibili (extra-bilancio), che dia evidenza dell'effettivo fabbisogno della Difesa.
- Coordinare la modalità di introduzione di appositi strumenti di flessibilità della spesa che, pur con riguardo alle prescrizioni della legge di contabilità e finanza pubblica (L. 196/2009), consentano - in situazioni di particolare gravità e urgenza - il ricorso a procedure di appalto semplificate, in deroga al D.Lgs. nr. 50 del 18 aprile 2016 (Codice dei contratti pubblici).
- 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.
- Proseguire gli sforzi per elevare gli *standard* addestrativi e raggiungere sempre più elevati livelli di preparazione dello Strumento militare, attraverso la condotta, a tutti i livelli, di attività formative, addestrative ed esercitative, in ambito interforze e multinazionale, con particolare riferimento alle nuove tipologie di minacce, asimmetriche e ibride. Ciò, anche sfruttando al meglio le opportunità derivanti

dalle cooperazioni internazionali e le potenzialità offerte dall'addestramento in ambiente simulato, per sviluppare ai massimi livelli l'interoperabilità e le qualità del capitale umano riducendo, contestualmente, i costi e l'impatto ambientale. In tale ambito, prevedere di valorizzare, in sede di Progetto di Bilancio 2021-2023, una dedicata linea di finanziamento finalizzata ad elevare i livelli di prontezza operativa di una dimensionata aliquota di forze, coerentemente con i connessi impegni presi dalla Nazione in ambito NATO-UE.

PP2 - AMMODERNAMENTO DELLO STRUMENTO

- Provvedere al:
 - ripianamento dei principali *gap* capacitivi, 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*, con particolare riferimento allo Strumento militare terrestre;
 - completamento dei programmi già avviati;
 - sostegno alla ricerca tecnologica;
 - raggiungimento di una sempre più spiccata digitalizzazione della Difesa.

In tale quadro, occorre predisporre un punto di situazione delle principali esigenze capacitive delle Forze Armate e dei programmi di investimento, con particolare riferimento:

- alla programmazione tecnico-finanziaria del prossimo triennio, a legislazione vigente, alla luce della Legge di Bilancio 2020-2022;
 - 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.
- Sviluppare un piano di impiego complessivo delle risorse effettivamente disponibili (Bilancio ordinario) e di quelle che presumibilmente saranno rese disponibili (extra-bilancio) per l'ammodernamento/rinnovamento della Difesa, in stretto coordinamento con gli altri Dicasteri competenti.
 - Disporre di una Componente Interforze che dovrà essere caratterizzata dalle capacità di: Comando e Controllo (C2) integrato; *Joint Intelligence, Surveillance and Reconnaissance* e di supporto informativo in tutte le fasi decisionali; pianificazione e impiego, in maniera coordinata e sincronizzata del *Joint fire support*; difesa antiaerea e antimissile, *ground and sea based*, da inquadrare nella più ampia struttura di difesa NATO *Integrated Air and Missile Defence*; condurre operazioni speciali; proiezione e schieramento, secondo logiche *expeditionary*, di forze terrestri, aeree e navali, anche perseguendo la capacità nazionale interforze di proiezione dal mare, compreso il completamento della capacità portaerei già disponibile; supporto strategico alle operazioni, esprimendo un adeguato bacino di *enabler* (nei settori *Combat Support* e *Combat Service Support*) e un'elevata proiettabilità, sostenibilità e protezione delle forze al di fuori del territorio nazionale; utilizzare efficacemente l'ambiente cibernetico ed essere in grado di operare nell'ambiente spaziale.
 - Disporre di una Componente Terrestre il cui processo di ammodernamento e i futuri sviluppi capacitivi devono essere orientati al raggiungimento del massimo livello di integrazione interforze e di interoperabilità, con le altre componenti. Essa dovrà continuare a garantire il fondamentale presidio di deterrenza e difesa del territorio e degli interessi nazionali - in Patria e all'estero - e risultare prontamente proiettabile e integrabile in dispositivi interforze e/o internazionali, al fine di fronteggiare situazioni di crisi attraverso unità da combattimento modulari, scalabili e opportunamente digitalizzate, per operare nel più ampio spettro di conflittualità, anche in scenari ad alta intensità. In tale quadro, per bilanciare il progressivo decadimento tecnologico dello strumento terrestre in diverse aree capacitive, occorre prioritariamente procedere al potenziamento delle Forze Medie, allo sviluppo di programmi tesi all'incremento dei livelli di protezione delle forze, all'ammodernamento della componente corazzata e dei sistemi di comando e controllo, integrati con quelli delle altre Forze Armate. Inoltre, occorre ripianare i *gap* capacitivi evidenziati, con particolare riferimento ai livelli di prontezza delle Forze, ai

quantitativi di armamento (*Stockpile*), al settore ISR⁶ e *target acquisition*, al supporto indiretto alla capacità di fuoco, *combat engineer support* e difesa aerea terrestre, nonché procedere alla prevista trasformazione, rispettivamente in media e pesante, di due Grandi Unità di fanteria leggera, a livello Brigata.

- Disporre di una Componente Marittima il cui processo di ammodernamento e i futuri sviluppi capacitivi devono essere orientati al raggiungimento del massimo livello di integrazione interforze e di interoperabilità, con le altre componenti. Essa dovrà essere in grado di assicurare, senza soluzione di continuità, la difesa e protezione vicina del territorio nazionale e degli spazi di mare sovrani. Contestualmente, la componente navale dovrà garantire la proiezione di forza dal mare e sul mare nonché la sicurezza marittima, inclusa la difesa delle linee di comunicazione marittime d'interesse strategico per il Paese, con capacità di operare nel più ampio spettro di conflittualità e in dispositivi interforze e/o internazionali. Principalmente, si prevede l'ammodernamento delle componenti subacquea e il completamento della capacità di pattugliamento marittimo – valutando eventualmente anche lo sviluppo di un velivolo da pattugliamento marittimo con capacità antisommergibile – nonché l'acquisizione di munizionamento e lo sviluppo di programmi di ingaggio di precisione. Inoltre, occorre ripianare i *gap* capacitivi evidenziati, con particolare riferimento ai quantitativi di armamento (*Stockpile*) nonché all'ammodernamento delle capacità di difesa aerea (AAW), antisommergibile (ASW) e di contromisure mine.
- Disporre di una Componente Aerea il cui processo di ammodernamento e i futuri sviluppi capacitivi devono essere orientati al raggiungimento del massimo livello di integrazione interforze e di interoperabilità, con le altre componenti. Essa dovrà assicurare la sorveglianza e la difesa dello spazio aereo nazionale e contribuire a quella euro-atlantica, nonché fornire supporto nei teatri operativi, con possibilità di operare nel più ampio spettro di conflittualità e in dispositivi interforze e/o internazionali, garantendo capacità di comando e controllo, alta rischierabilità e trasporto, adeguate capacità di difesa e superiorità aerea, di supporto al suolo e di ingaggio di precisione anche in profondità, di sorveglianza e di ricognizione nelle aree di interesse nazionale. Principalmente, si prevedono interventi focalizzati al potenziamento delle capacità di sorveglianza e ricognizione persistente e di superiorità informativa e il mantenimento/rinnovamento della componente aerotattica e di difesa antiaerea. Inoltre, occorre ripianare i *gap* capacitivi evidenziati, con particolare riferimento ai quantitativi di armamento (*Stockpile*) e alla capacità di supportare contromisure elettroniche.
- Disporre di una Componente di Forze di Polizia ad ordinamento militare (Arma dei Carabinieri) il cui processo di ammodernamento e i futuri sviluppi capacitivi devono essere orientati al raggiungimento del massimo livello di integrazione interforze e di interoperabilità, con le altre componenti. Essa dovrà essere in grado di espletare compiti di polizia militare, concorrere alla difesa integrata del territorio nazionale e partecipare alle operazioni militari, in Italia e all'estero. Nell'ambito delle situazioni di crisi e per la loro prevenzione, potranno essere impiegate unità specializzate dei Carabinieri per l'assolvimento di funzioni di Polizia di Stabilità e per la formazione e/o la sostituzione delle forze di Polizia locali. Al riguardo, si prevedono interventi volti al potenziamento delle capacità di trasporto tattico.
- Con riferimento specifico alle singole Componenti menzionate, dovrà essere garantita la disponibilità di una spiccata autonomia logistica, mirata all'autosostentamento delle forze in ogni situazione operativa, sia sul territorio nazionale che all'estero.
- Disporre di una capacità di *intelligence* tecnico-militare, da consolidare in piena armonia con il Sistema di Informazioni per la Sicurezza della Repubblica, che dovrà contribuire ad incrementare i livelli di prontezza delle unità operative, valorizzando la sicurezza nello scambio delle informazioni su tutti i domini, a tutela anche del “*know-how*” tecnologico della Difesa.
- Incrementare la capacità di operare in contesti ad elevato rischio di minaccia nucleare, biologica, chimica e radiologica (NBCR), attraverso un rafforzamento degli assetti deputati e l'estensione dell'addestramento specifico ad operare in ambienti caratterizzati da tali minacce a tutto il personale,

⁶ *Intelligence, Surveillance and Reconnaissance.*

prevedendo adeguate dotazioni di autoprotezione, funzionali anche ad un impiego in contesti analoghi a quello occorso sul territorio nazionale connesso all'epidemia da Coronavirus.

- Incrementare la capacità di operare nel dominio spaziale per assicurare la protezione degli assetti spaziali nazionali e la libertà di accesso (autonoma e indipendente) e di manovra, finalizzati alla difesa del Paese e degli interessi vitali nazionali, concorrendo all'implementazione della strategia nazionale di sicurezza per lo spazio. In tale quadro, il neo costituito Ufficio Generale Spazio dello Stato Maggiore Difesa dovrà definire la strategia spaziale della Difesa nonché l'organizzazione delle funzioni afferenti al dominio spaziale, nell'ottica di dare vita al Comando Operativo Spazio/Comando interforze per le Operazioni Spaziali.
- Incrementare la capacità di operare nel dominio cibernetico. In tale quadro, il Comando interforze delle Operazioni in Rete dovrà essere in grado di garantire, con visione unitaria e coerente, la condotta tecnico-operativa e lo sviluppo armonico e la protezione delle capacità relative all'*Information Communication Technology* interforze e di quelle dedicate alle *Computer Network Operations*. Occorrerà altresì ampliare il numero di risorse umane da formare ed 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.
- Sostenere la prosecuzione e l'avvio di programmi mirati alla federazione e all'integrazione di sistemi di simulazione diversi, in ambienti *virtual/live/constructive*.
- Rafforzare e mantenere aderenti alla frontiera tecnologica le infrastrutture inerenti all'*Information Communication Technology* nelle sue componenti principali (*network*, servizi e sicurezza informatica), 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.
- Completare il rilancio della Strategia Industriale e Tecnologica della Difesa, consultando i principali *stakeholders*, le altre Amministrazioni interessate, l'industria, i centri di ricerca e le Università, con la finalità di aumentare la capacità dell'industria di settore di competere sui mercati e di mantenere un indispensabile vantaggio tecnologico. Ciò, valorizzando tutta la filiera, composta da grandi gruppi e da una fitta rete di piccole e medie imprese sull'intero territorio nazionale, e approfondendo ogni sforzo per cogliere le opportunità offerte dei meccanismi incentivanti messi in campo dall'Unione Europea, nel settore della difesa.
- Indirizzare l'attività della ricerca tecnologica militare sui settori:
 - della protezione e del potenziamento delle capacità del soldato;
 - dei sistemi autonomi, dell'*artificial intelligence*, della *navigation safety and security* e dello sviluppo della relativa sensoristica d'avanguardia, nuove forme di comunicazione ottica, robotica e, in generale, sulle tecnologie emergenti e *disruptive*, quali ad esempio la *quantum technology*, il 5G, ISR⁷;
 - delle comunicazioni satellitari per il potenziamento delle reti e dei sistemi;
 - cibernetico e del *data analysis*, per incrementare la sicurezza *cyber* e la protezione delle infrastrutture critiche;
 - delle tecnologie/capacità a duplice uso della Difesa come ad esempio accesso allo spazio (*space economy*);
 - delle tecnologie per la sostenibilità, la sicurezza e la resilienza energetica, mediante materiali/tecnologie innovative per la costruzione e il supporto di strutture/piattaforme per la produzione 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.

⁷ *Intelligence Surveillance and Reconnaissance*.

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

- 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 preparazione delle forze”, “impiego delle forze” e “supporto alle forze”, eliminando ogni possibile duplicazione ed accorpando 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 e a una gestione unitaria dei processi di pianificazione, acquisizione, sviluppo e impiego delle capacità e del supporto integrato;
 - efficienza e economicità di funzionamento.
- Potenziare la capacità STRATCOM (Comunicazione Strategica), a tutti i livelli di responsabilità, al fine di consentire il coordinamento delle attività di comunicazione, in ambito nazionale, internazionale (NATO, UE, ONU), interministeriale e interforze. Ciò, assicurando la necessaria coerenza tra iniziative, postura e *master message*, che devono essere concepiti e coordinati, in maniera sinergica, per assicurare il conseguimento degli obiettivi strategici della Difesa. In tale quadro, occorre concentrarsi prioritariamente sull'esigenza di diffondere una "cultura della difesa", per accrescere nella comunità nazionale la "consapevolezza" rispetto al ruolo fondamentale della Difesa e sulla rilevanza delle risorse ad essa destinate, che rappresentano un fondamentale volano economico per il Sistema-Paese, oltre che un indispensabile investimento per garantire la sicurezza dei nostri concittadini.
- Nel quadro della riorganizzazione della Sanità militare e nell'ottica di una sempre maggiore sinergia tra Difesa, Servizio Sanitario Nazionale e mondo Accademico e della Ricerca, proseguire gli sforzi verso un modello organizzativo imperniato sul Policlinico Militare di Roma Celio – orientato al suo potenziamento e a quello complessivo della Sanità militare – nell'ambito del quale il citato Policlinico costituisca il centro del sistema e le organizzazioni periferiche già esistenti possano implementare, su tutto il territorio nazionale, gli indirizzi di *policy* sanitaria della Difesa, a vantaggio di tutto il personale del comparto e, più in generale, di tutti i cittadini. In tale contesto, in particolare, anche ricorrendo a misure a carattere straordinario sia sotto il profilo organizzativo che del personale, occorre rafforzare significativamente le capacità di risposta alle emergenze di tipo infettivo e/o di bioterrorismo, assicurando i più elevati livelli di prontezza operativa, in scenari nazionali ed internazionali, anche in supporto e in concorso al Servizio Sanitario Nazionale.
- Rivedere 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:
 - proseguire la riflessione rispetto all'effettiva capacità dell'attuale modello organico a 150.000 unità – da conseguire entro il 2024 come disposto dal D.L. 95/2012 (“*Spending review*”) e dalla legge 31 dicembre 2012 n. 244 – di soddisfare le effettive esigenze delle Forze Armate, in termini qualitativi e quantitativi, individuando eventuali correttivi e, contestualmente, le necessarie coperture finanziarie. In tale contesto, per garantire la piena funzionalità dell'Area T/O e T/A, valutare la possibilità di ricorrere al richiamo dall'ARQ e dall'Ausiliaria di personale con particolari professionalità, per ricoprire posizioni di rilevanza strategica, dopo aver accertato l'impossibilità di soddisfare le esigenze con il personale in servizio;
 - valutare la possibilità di differire annualmente a oltre il 2024 – cioè posticipare di anno in anno, qualora si renda necessario – il conseguimento dell'organico a regime, previsto dalle citate norme (150.000 per il personale militare e 20.000 per quello civile). In alternativa, per meglio soddisfare le reali esigenze delle Forze Armate, alla luce della previsione dell'andamento delle consistenze nei vari ruoli e al fine di non incidere sui regolari ratei annuali di reclutamento, sarebbe auspicabile

perseguire il posticipo, in unica soluzione (e non solo di anno in anno), del termine del periodo transitorio.

- sfruttare al massimo la flessibilità che l’attuale quadro normativo già prevede per la definizione annuale degli organici durante il periodo transitorio, valutando l’opportunità di rendere strutturale, attraverso un eventuale innalzamento delle dotazioni organiche complessive delle tre Forze Armate, la facoltà già introdotta dal d.lgs. del 29 maggio 2017 n. 94 (“Riordino delle Carriere”), che prevede un contingente di personale volontario a ferma prefissata – aggiuntivo rispetto alle previste 150.000 unità – da reclutare in caso di specifiche esigenze funzionali delle Forze Armate, connesse alle emergenze operative derivanti da attività di concorso, soccorso e assistenza sul territorio nazionale e alle missioni all’estero.
- valorizzare appieno la specificità della condizione militare e i doveri ad essa connessi, la cui assoluta rilevanza e attualità hanno trovato ulteriore conferma nel contesto della delicata gestione dell’epidemia causata dal Coronavirus, nell’ambito della quale le Forze Armate hanno saputo assicurare, con immediatezza e come di consueto, i più elevati livelli di prontezza operativa necessari a supportare, nella maniera più efficace, l’implementazione delle misure di emergenza previste. In tale quadro, occorre pertanto riconoscere appieno la specificità della condizione militare, agendo sia sul piano retributivo sia sugli strumenti disponibili (*facilities*) a supporto della qualità della vita.
- Completare gli studi e valutare la sperimentazione e l’eventuale introduzione di un nuovo “modello professionale” che dovrà consentire di superare le criticità, in termini di reclutamento, riscontrate negli ultimi anni, armonizzando le esigenze interforze. Tale modello sarà orientato in particolare a:
 - incrementare la percentuale di personale relativamente giovane all’interno delle Forze Armate, per assicurare il mantenimento in efficienza della componente operativa. In tale ottica, andranno valutati i possibili benefici per tutte le Forze Armate derivanti dall’adozione di un modello di reclutamento “3+3”, basato su tre anni di ferma iniziale, seguita da un rinnovo di ulteriore tre per i volontari più meritevoli, a premessa del passaggio in servizio permanente. Potranno poi essere previsti percorsi formativi per il personale che non volesse/potesse accedere alla rafferma successiva, destinando coloro i quali saranno ritenuti idonei all’alimentazione delle carriere iniziali delle Forze di Polizia;
 - offrire retribuzioni adeguate, incentivi motivazionali e un credibile sistema di reinserimento nel mondo del lavoro, assicurando pari opportunità, di lavoro e di carriera, anche al personale più giovane. In tale quadro, al fine di facilitare la collocazione nel mondo del lavoro del personale assunto a tempo determinato, occorre dare concreta attuazione alle procedure per il riconoscimento puntuale dei titoli e delle capacità, acquisite durante il servizio, e facilitare l’incontro tra l’offerta delle capacità professionali del personale della Difesa, con le esigenze del sistema produttivo nazionale. Infine, dovranno essere definiti e strutturati percorsi innovativi per il reinserimento nel mondo del lavoro di quel personale in ferma prefissata che non abbia avuto la possibilità di transitare in servizio permanente, al fine di facilitarne la stabilizzazione, anche superando eventuali vincoli normativi e ricorrendo alle potenzialità offerte dall’Agenzia Industrie Difesa (formazione) e dalla Società Difesa Servizi S.p.a.
- Continuare gli approfondimenti già avviati in materia di avanzamento e progressione di carriera, valutando le proposte avanzate in tale ambito dal Tavolo Tecnico all’uopo istituito presso lo Stato Maggiore della Difesa, per individuare procedure sempre più snelle, assicurare la massima oggettività nelle valutazioni nonché l’applicazione dei più stringenti criteri meritocratici.
- Proseguire l’armonizzazione del comparto e della struttura della formazione, in un’ottica interforze, prevedendo la progressiva unificazione e razionalizzazione delle scuole e dei centri. In tale quadro, occorre portare avanti con determinazione il Programma per la Valorizzazione della Formazione della Difesa, esaltando le peculiarità del comparto, rafforzando le interazioni e la cooperazione con le istituzioni universitarie e la società civile, nonché promuovendo progetti di reciproco interesse, al fine di condividere un “sistema di conoscenze” nei campi strategici per la Difesa. Il Centro Alti Studi per la Difesa dovrà configurarsi quale “*think hub*” della Difesa per l’innovazione, operando in sinergia con gli organismi interforze (es. il Centro Innovazione Difesa), le Forze Armate, l’Accademia e l’Industria.

- Completare gli studi per definire nuove dinamiche salariali, compatibili con quelle generali dell'azione di Governo sul pubblico impiego, prevedendo premi per le responsabilità crescenti connesse agli avanzamenti ai gradi superiori, ai maggiori rischi, alle professionalità e alle anzianità di servizio possedute.
- Relativamente alla componente civile della Difesa, occorre:
 - individuare strumenti per incrementare il trattamento economico, al fine di adeguare i livelli di retribuzione a quelli delle altre Amministrazioni centrali e valorizzare la peculiare attività svolta, a supporto alle Forze Armate;
 - proseguire nello sviluppo di una politica di assunzioni mirata alla valorizzazione delle funzioni della componente civile, in ambito amministrativo e tecnico, puntando in particolare al potenziamento delle aree produttive;
 - procedere tempestivamente alle assunzioni già autorizzate di personale, dirigenziale e non, amministrativo e tecnico, con particolare attenzione all'area industriale del Ministero;
 - sostenere il piano di assunzioni straordinarie per l'Arsenale di Taranto, anche al fine di favorire lo sviluppo e l'occupazione della città, implementando nuove modalità di assunzioni specifiche per profili tecnici, quali il corso-concorso;
 - rilanciare l'attività delle ex Scuole allievi operai, al fine di assicurare ai tecnici neo-assunti l'accesso a percorsi formativi specifici, in affiancamento al personale già in servizio, per non disperdere il *know how* acquisito;
 - valutare la possibilità di differire il conseguimento dell'obiettivo di n. 20.000 unità di personale civile entro il 2024;
 - proseguire, in collaborazione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione, nello sviluppo di un'ampia programmazione di lungo periodo, che garantisca una formazione costante nell'arco della carriera, favorendo 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;
 - continuare a promuovere lo sviluppo delle pari opportunità, nel ciclo di gestione della *performance*, agevolando su tutto il territorio nazionale l'accesso alle misure per la promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro del personale (es. “*smart working*”).
- Proseguire nello sviluppo delle iniziative volte ad incrementare il benessere del personale, militare e civile, del Dicastero. 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 possa far riferimento a tutto il comparto difesa e non solo ai servizi (ad es. asili nido, strutture e convenzioni sanitarie ecc.) di singola Forza Armata. 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. In merito, occorre agire lungo tre direttrici:
 - il potenziamento del parco alloggiativo della Difesa, mediante la costruzione di nuove strutture, da finanziare attraverso la cessione delle infrastrutture non più funzionali allo scopo (caserme e alloggi già dismessi, ecc.);
 - 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 anche la corresponsione anticipata di una quota del Trattamento di Fine Servizio;
 - la rimessa in efficienza degli alloggi di proprietà demaniale, attualmente sfitti perché inabitabili, con oneri a carico degli assegnatari e scomputo dai successivi canoni di affitto.

- Al fine del miglioramento dell'amministrazione, nel quadro dell'opera riformatrice del Governo:
 - anche sulla scorta della riforma del bilancio dello Stato di cui ai D.Lgs. n. 90 e 93 del 2016, proseguire con l'ammodernamento delle procedure di programmazione, gestione e rendicontazione delle risorse e dei servizi svolti, valorizzando la funzione allocativa del bilancio;
 - perseguire una cultura dell'efficacia e dell'efficienza nonché l'adeguamento degli strumenti per la corretta misurazione dei costi, in relazione ai risultati e una più efficace valutazione del raggiungimento degli obiettivi.
- 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.
- 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, loro aggiornamento.
- 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 ed aggregando l'attività di spesa per l'acquisizione dei principali beni e servizi. Ciò al fine di valorizzare gli aspetti qualificativi della spesa del Dicastero, tenuto conto anche del recepimento, nell'ambito del ciclo di formazione del bilancio dello Stato, dei principi enunciati dalla legge di contabilità e finanza pubblica (legge n. 196 del 2009) in materia di obiettivi di spesa, come definiti annualmente dal Documento di Economia e Finanza. 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.
- Continuare a valorizzare la qualità dei servizi resi attraverso la semplificazione e l'automazione dei processi e delle procedure interne, l'adeguamento e il controllo del rispetto dei tempi procedurali, la definizione di appropriati indici di andamento gestionale, al fine di consentire un rapido espletamento delle pratiche relative ai procedimenti amministrativi, proseguendo le azioni intraprese per il progressivo miglioramento nella riduzione dei tempi medi di pagamento, con l'individuazione di un supervisore unico dell'intera filiera dei sub-processi posti in essere per ciascuna materia, cui sarà necessario affiancare idonei supervisori. In tale ambito, continuare a rilevare il grado di soddisfazione degli utenti (interni ed esterni) dei servizi erogati ("*customer satisfaction*") e, per quanto attiene agli Enti vigilati, dall'Agenzia Industrie Difesa.
- 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.
- Proseguire 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, per funzioni non specifiche di Forza Armata, accentrandoli 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 e aderire alle nuove procedure di programmazione e gestione finanziaria.
- Con riferimento al settore energetico, nel quadro della Strategia Energetica complessiva della Difesa:
 - prevedere, all'interno dello SMD e delle Forze Armate, Nuclei responsabili del governo degli aspetti operativi e di monitoraggio/supervisione, relativi alle necessità energetiche della Difesa. Ciò, al fine di consentire anche la più corretta gestione della spesa, nello specifico settore, e ridurre l'impronta ambientale;
 - avviare un piano strutturato di diagnosi energetiche – comprensivo della spesa attesa – da estendere all'intero comparto, entro un orizzonte temporale di tre anni;
 - accrescere la resilienza energetica del comparto, al fine di 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, occorre avviare un piano di rinnovamento delle infrastrutture della Difesa secondo il modello degli *smart military district*, al fine di garantire la tutela delle nostre infrastrutture dalla minaccia combinata *energy-cyber*. Tale piano dovrà contenere la programmazione e l'individuazione delle infrastrutture prioritarie, secondo criteri di importanza strategica e di convenienza economica, tendendo alla costituzione di un primo sistema interconnesso a rete sotto il profilo del controllo remoto della sicurezza energetica e che individui una griglia di infrastrutture denominata *Military Energy Security Network (MES-Net)*;
 - proseguire e rafforzare l'attività di formazione e di sensibilizzazione del personale, nello specifico settore, poiché maggiori livelli di consapevolezza e preparazione contribuiscono sensibilmente al miglioramento delle *performance* energetiche;
 - contribuire al processo di “transizione energetica” nazionale, verso un modello meno dipendente da fonti di energia non rinnovabili, valutando la possibilità di procedere all'auto produzione di energia elettrica e ad un sistema di stoccaggio proprietario (*Electric Energy Storage*), nonché all'eventuale messa a disposizione, a favore del sistema di trasmissione/gestione nazionale, di una quota delle riserve energetiche della Difesa, per contribuire alla stabilità delle reti (*power to power*).
- Nell'ambito della politica di razionalizzazione, ottimizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare militare esistente, dovrà continuare l'opera di adeguamento e revisione del parco infrastrutturale della Difesa, in termini di valorizzazione, riqualificazione e nuova edificazione (es. "caserme verdi"), mediante piani pluriennali. Ciò, anche favorendo le più ampie intese con gli Enti territoriali e quelli pubblici centrali competenti, al fine di stimolare ed incentivare iniziative e progetti di ammodernamento, rigenerazione, riqualificazione e valorizzazione di siti militari, ancora in uso o dismessi, con particolare riferimento alle progettualità a favore delle aree della città di Taranto, così da contribuire alla ripresa di un settore fondamentale, quale è quello dell'edilizia. In tale quadro, le Forze Armate dovranno esprimere una capacità di innovazione che le porti a valutare il parco infrastrutturale in un'ottica *dual use*, più incisiva rispetto al passato, a tutto vantaggio dell'efficienza dell'organizzazione e, più in generale, dell'intero Sistema Paese. Occorrerà altresì condividere le buone pratiche individuate dalle singole Forze Armate, a beneficio comune, ed avviare dei progetti pilota a livello interforze, che possano diventare lo *standard* di riferimento comune per il miglioramento delle infrastrutture, nella duplice prospettiva dell'incremento dell'*output* operativo complessivo e del sostegno al 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 non più utili per i fini del Dicastero, di concerto con le Istituzioni interessate, anche attraverso la costruzione di nuove infrastrutture o la riallocazione di funzioni logistiche ed operative residuali, con fondi

- discendenti da tali attività, non escludendo la revisione dell'attuale quadro normativo per ampliare il bacino di finanziamento ed individuare nuovi percorsi realizzativi;
- promuovere la valorizzazione delle infrastrutture attraverso l'attribuzione di destinazione urbanistica “civile”, in luogo di quella “militare”, imprescindibile per poter immettere i beni sul mercato, anche individuando – di concerto con le Istituzioni e gli Enti locali – nuove previsioni normative che prevedano la definizione dell'*iter* in tempi certi e coerenti con le aspettative del mercato immobiliare e della finanza pubblica;
 - rivalutare sotto il profilo normativo la specificità della Difesa, ai fini della pianificazione, gestione, progettazione ed esecuzione delle infrastrutture militari, anche attraverso l'introduzione di specifici strumenti e procedure, coerenti con la necessità di soddisfare le prioritarie esigenze operative delle FF.AA.;
 - sviluppare ulteriormente il programma infrastrutturale delle verifiche sismiche e dei discendenti lavori di messa a norma, per adeguare le infrastrutture strategiche/rilevanti a quanto previsto dal DPCM 2110 2003, e assicurarne l'operatività nel caso di devastanti eventi calamitosi, anche in relazione ai compiti di protezione civile che il Dicastero è tenuto ad assolvere;
 - continuare nella realizzazione di asili nido, valutando anche la possibilità di estendere la disponibilità di posti eventualmente disponibili al personale di altre Istituzioni/Enti. Questi ultimi potrebbero poi essere coinvolti in percorsi innovativi di compartecipazione, anche economica, tanto nella realizzazione quanto nella gestione delle strutture;
 - promuovere e sviluppare ulteriori sinergie, con il mondo dell'Università, per percorsi di studio e ricerca specifici sui temi della riqualificazione architettonica e strutturale e del riuso urbanistico, anche in termini duali militari/civili.
- Effettuare una revisione della pianta territoriale delle Forze Armate prevedendo:
 - la chiusura degli enti/strutture non più necessari;
 - la dislocazione tendenziale delle funzioni logistiche e formative al Sud, in quanto area di maggiore provenienza del personale;
 - la coabitazione, ove possibile, nell'ambito dello stesso sedime, di enti/reparti/unità anche appartenenti a più Forze Armate;
 - la realizzazione di economie di scala accorpendo Reparti, preservando un'adeguata distribuzione delle capacità operative delle Forze Armate, funzionali a garantirne la prontezza.
 - In tema di Servitù Militari, continuare ad operare su un doppio binario: da una parte valorizzare, elevandone l'efficienza, i siti necessari e strategici per la Difesa nazionale; dall'altra procedere, insieme allo Stato Maggiore della Difesa, ad una ricognizione di ciò che non è più indispensabile e che, quindi, può essere dismesso o valorizzato in chiave duale.
 - Per quel che attiene al tema delle bonifiche, continuare sulla strada intrapresa nel 2015 con la sigla dei protocolli con il Ministero dell'Ambiente e con ISPRA, per la piena tutela dell'ambiente e della salute del personale civile e militare e delle popolazioni locali, durante e a seguito di esercitazioni militari. Occorrerà proseguire, inoltre, nella piena attuazione delle disposizioni della Legge di Bilancio 2018, che ha introdotto l'obbligatorietà dell'azione di bonifica periodica dei poligoni.

PAGINA NON SCRITTA

ALLEGATO "A"

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/Organismi⁸:

- Agenzia Industrie Difesa;
- Difesa Servizi S.p.a.;
- Unione Nazionale Ufficiali in Congedo d'Italia⁹;
- Opera Nazionale per i Figli degli Aviatori;
- Unione italiana tiro a segno;
- Lega navale italiana¹⁰;
- 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 italiana (co-vigilato dal Ministero della salute¹¹);
- l'Aero club d'Italia (sottoposto alla vigilanza della Presidenza del Consiglio dei ministri, del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti, del Ministero dell'interno e del Ministero dell'economia e delle finanze).

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

- l'Associazione della Croce rossa italiana¹²;
- le associazioni combattentistiche;
- le associazioni e le fondazioni che svolgono attività culturali, scientifiche, tecniche, assistenziali di interesse per le Forze armate, nonché le associazioni di militari, in congedo e d'arma, tra le quali, l'Associazione nazionale Carabinieri, l'Ente editoriale per l'arma dei Carabinieri, il Fondo assistenza previdenza e premi dell'arma dei Carabinieri, l'Opera nazionale assistenza orfani militari arma Carabinieri, l'Istituto Andrea Doria (assistenza agli orfani dei dipendenti della Marina Militare), l'Opera nazionale di assistenza per gli orfani e i militari di carriera dell'Esercito.

L'esercizio della vigilanza riguarda molteplici aspetti e attività dell'ente/organismo vigilato¹³:

- la vigilanza amministrativo - finanziaria;
- la vigilanza sull'istruttoria dei procedimenti e degli atti posti in essere dagli Enti vigilati per il perseguimento dei loro fini istituzionali;
- le verifiche sull'operato degli Enti vigilati, anche ai fini della proposta di commissariamento;
- la vigilanza su Organismi/Associazioni con personalità giuridica di diritto privato, limitatamente al controllo dell'utilizzo dei contributi ricevuti per il raggiungimento degli scopi statutari.

⁸ Dall'elenco è stata espunta l'Associazione italiana della Croce rossa (CRI), "riorganizzata" dal decreto legislativo 28 settembre 2012, n. 178, il quale, in particolare, a decorrere dal 1° gennaio 2016, ha disposto:

- il trasferimento delle funzioni esercitate dalla CRI alla nuova "Associazione della Croce rossa italiana", persona giuridica di diritto privato;
- il riordino e la ridenominazione della CRI in "Ente strumentale alla Croce Rossa italiana" - ente pubblico non economico - posto in liquidazione a far data dal 1° gennaio 2018.

⁹ Privatizzato con decreto del Presidente della Repubblica 18 marzo 2013, n. 50.

¹⁰ Vigilata di concerto con il Ministero delle infrastrutture e dei trasporti.

¹¹ Ai sensi dell'articolo 7, comma 1, del decreto legislativo n. 178 del 2012.

¹² 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 decreto legislativo n. 178 del 2012.

¹³ Vedasi in proposito la direttiva sull'esercizio delle funzioni di vigilanza su Enti ed Organismi vigilati dal Ministero della difesa.

Oltre alle attività di vigilanza sopra citate, esercitate dalle competenti strutture del Dicastero, l'Organismo indipendente di valutazione della *performance*, ai sensi del DM (Difesa) 27 febbraio 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/Organismi vigilati dal Ministero della Difesa, nel triennio 2021-2023, 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;
 - nella riscoperta e nella 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);
- perseguire 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.

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.

ALLEGATO “B”

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 2021 ed in proiezione triennale fino al 2023 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)/Strutturali¹⁴, 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.
 - (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

¹⁴ 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.

indicazioni¹⁵ per assicurarne coerenza e congruenza prima della loro validazione e del successivo inoltro al MEF. BILANDIFE partecipa al processo di programmazione strategica e formazione del bilancio, provvedendo alla formulazione, sulla base delle direttive del Ministro e secondo le indicazioni degli organi programmatori, dello schema dello stato di previsione della spesa del Ministero e al suo assestamento per atto legislativo, con predisposizione degli atti relativi all'attribuzione degli stanziamenti. Inoltre, essendo attribuito al predetto Ufficio Centrale il coordinamento della programmazione del bilancio di cassa in sede previsionale, alla luce delle novità introdotte con il D.lgs. 29/2018 alla legge di contabilità e finanza pubblica in materia di potenziamento della funzione di cassa, provvederà al monitoraggio in fase di gestione. A valle di tali attività BILANDIFE potrà promuovere, di concerto e in stretto coordinamento con l'OPI, le necessarie variazioni per una efficiente, razionale ed omogenea gestione del bilancio di cassa del Dicastero, sulla base della proiezione temporale della esigibilità degli impegni ovvero eventuali richieste di prelevamento dal "Fondo di riserva per l'integrazione delle autorizzazioni di cassa", ai sensi dell'art. 29 della Legge n° 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 merito¹⁶ afferenti alla *performance* del Dicastero, attraverso il monitoraggio di peculiari obiettivi, svincolati da risorse finanziarie e attribuiti dal Sig. Ministro alle pertinenti "Autorità di vertice" o "Responsabili" di articolazioni di vertice e riconducibili a specifici obiettivi di primo livello.
- b) Con riferimento ai principali adempimenti riguardanti la programmazione strategico-finanziaria inclusa nel ciclo della *performance* e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni:
- (1) lo SMD, in aderenza alle tempistiche e modalità dettate dalle specifiche disposizioni in materia e con la collaborazione di tutte le articolazioni del Dicastero aventi causa, predispone i sottoelencati documenti, che trasmette all'Ufficio di Gabinetto per l'ulteriore valutazione da parte degli Uffici di diretta collaborazione e la successiva approvazione del Vertice politico del Dicastero:
- Nota integrativa (nelle fasi "a disegno di legge di bilancio", "a legge di bilancio" e "a consuntivo");
 - Nota aggiuntiva;
 - 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'innescò 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;

¹⁵ Detti elementi di analisi saranno estesi anche allo SMD e all'OIV.

¹⁶ Al fine di mappare tutte le Unità Organizzative del Dicastero nonché le attività funzionali tese al perseguimento delle Priorità politiche.

- (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 misurabilità¹⁷;
- (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 impatto¹⁸, di risultato, di realizzazione fisica o finanziaria, al fine di:
 - quantificare l'obiettivo stesso tramite un valore *target* (attesa la significatività del valore di partenza (c.d. *baseline*));
 - misurare, nel corso del tempo, il grado di raggiungimento dei risultati;
- (10) gli indicatori, in particolare, devono essere definiti/aggiornati con la massima accuratezza e focalizzati sulla misurazione dei risultati; ogni indicatore dovrà essere corredato della scheda anagrafica; i relativi *test* della fattibilità informativa e di validazione della qualità dovranno essere predisposti dai referenti dell'obiettivo sovraordinato (es. per gli indicatori del livello PO dai referenti dell'OBO sovrastante);
- (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 Ministri¹⁹.

¹⁷Come 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* e, in ultimo, nel *Report* sul Piano della *performance* 2019-2021 della Difesa, in data 01 agosto 2019.

¹⁸Atti a misurare l'effetto dell'azione del Dicastero sulla collettività (ad esempio, in termini di benefici socio-economici o di "*customer satisfaction*").

¹⁹"Linee guida per il Piano della *Performance*" – edizione giugno 2017 e *report* del 1 agosto 2019 sul "Piano della *performance* 2019-2021 della Difesa" della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione pubblica - Ufficio per la valutazione della *performance*.

