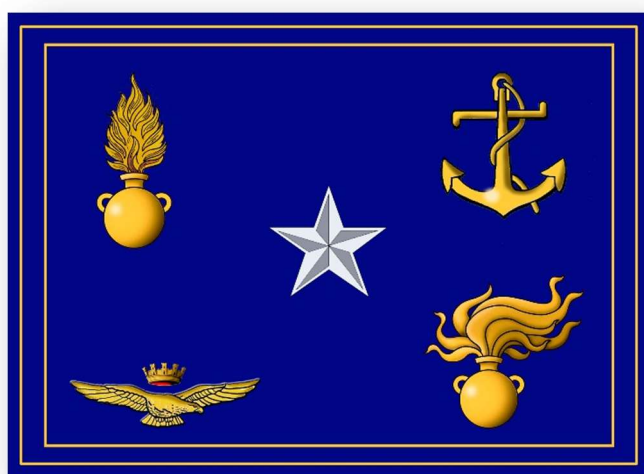




MINISTERO DELLA DIFESA



ATTO DI INDIRIZZO

**PER L'AVVIO DEL CICLO INTEGRATO DI PROGRAMMAZIONE
DELLA *PERFORMANCE* E DI FORMAZIONE
DEL BILANCIO DI PREVISIONE PER L'E.F. 2026
E LA PROGRAMMAZIONE PLURIENNALE 2027-2028**

Edizione 2025

PAGINA NON SCRITTA



MINISTERO DELLA DIFESA

- VISTO** il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, recante “*Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati 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;
- VISTE** le direttive della Presidenza del Consiglio dei Ministri 12 dicembre 2000, 15 novembre 2001, 8 novembre 2002, 27 dicembre 2004, 12 marzo 2007, 25 febbraio 2009, in materia di programmazione strategica;
- VISTO** il decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, recante “*Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*”, e successive modificazioni;
- VISTA** la legge 3 agosto 2007, n. 124, recante “*Sistema di informazione per la sicurezza della Repubblica e nuova disciplina del segreto*”, e successive modificazioni;
- 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 dell’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’articolo 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 dalla 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 <i>“Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione”</i> , e successive modificazioni;
VISTA	la legge 31 dicembre 2012, n. 244, recante <i>“Delega al Governo per la revisione dello strumento militare nazionale e norme sulla medesima materia”</i> , e successive modificazioni;
VISTO	il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 11 gennaio 2013, recante <i>“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”</i> ;
VISTO	il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 22 gennaio 2013, recante la <i>“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”</i> ;
VISTO	il decreto del Presidente della Repubblica 12 febbraio 2013, n. 29, concernente il <i>“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”</i> ;
VISTO	il decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, recante <i>“Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”</i> , e successive modificazioni;
VISTO	il decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39, recante <i>“Disposizioni in materia di inconfiribilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell’articolo 1, commi 49 e 50, della legge 6 novembre 2012, n. 190”</i> , e successive modificazioni;
VISTO	il decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62, concernente il <i>“Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell’articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165”</i> , e successive modificazioni;
VISTO	il decreto-legge 31 agosto 2013, n. 101, recante <i>“Disposizioni urgenti per il perseguimento di obiettivi di razionalizzazione nelle pubbliche amministrazioni”</i> convertito con modificazioni dalla legge 30 ottobre 2013, n. 125;
VISTO	il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 27 gennaio 2014, con cui è adottato il <i>“Quadro strategico nazionale per la sicurezza dello spazio cibernetico”</i> ;
VISTO	il decreto legislativo 28 gennaio 2014, n. 7, recante <i>“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”</i> ;
VISTO	il decreto legislativo 28 gennaio 2014, n. 8, recante <i>“Disposizioni in materia di personale militare e civile del Ministero della difesa, nonché misure per la funzionalità della medesima amministrazione, a norma degli articoli 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”</i> ;
VISTA	la circolare GAB 2013 del 12 marzo 2014, recante <i>“Procedure interne di formazione del bilancio della Difesa e suo esercizio”</i> , e successive modificazioni;

VISTO	il decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90, recante “ <i>Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l’efficienza degli uffici giudiziari</i> ”, convertito con modificazioni dalla legge 11 agosto 2014, n. 114;
VISTA	la legge 7 agosto 2015, n. 124, recante “ <i>Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche</i> ”, e successive modificazioni;
VISTO	il decreto legislativo 12 maggio 2016, n. 90, recante “ <i>Completamento della riforma della struttura del bilancio dello Stato, in attuazione dell’articolo 40, comma 1, della legge 31 dicembre 2009, n. 196</i> ”, e successive modificazioni;
VISTO	il decreto legislativo 12 maggio 2016, n. 93, recante “ <i>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</i> ”, e successive modificazioni;
VISTO	il decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97, recante “ <i>Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell’articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche</i> ”;
VISTA	la legge 21 luglio 2016, n. 145, recante “ <i>Disposizioni concernenti la partecipazione dell’Italia alle missioni internazionali</i> ”, così come modificata dalla legge 31 ottobre 2024, n. 168;
VISTO	il decreto del Ministro della difesa 29 giugno 2016, recante “ <i>Ripartizione della dotazione organica del personale civile delle aree, dei professori e dei ricercatori del Ministero della difesa, in applicazione del decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 22 gennaio 2013</i> ”;
VISTA	la legge 4 agosto 2016, n. 163, recante “ <i>Modifiche alla legge 31 dicembre 2009, n. 196, concernenti il contenuto della legge di bilancio, in attuazione dell’articolo 15 della legge 24 dicembre 2012, n. 243</i> ”;
VISTO	il decreto legislativo 19 agosto 2016, n. 177, recante “ <i>Disposizioni in materia di razionalizzazione delle funzioni di polizia e assorbimento del Corpo forestale dello Stato, ai sensi dell’articolo 8, comma 1, lettera a), della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche</i> ”, e successive modificazioni;
VISTO	il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 17 febbraio 2017, concernente la “ <i>Direttiva recante indirizzi per la protezione cibernetica e la sicurezza informatica nazionali</i> ”, e in particolare l’articolo 3, comma 1;
VISTO	il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 31 marzo 2017, con cui è adottato il “ <i>Piano nazionale per la protezione cibernetica e la sicurezza informatica</i> ”;
VISTO	il decreto legislativo 16 marzo 2018, n. 29, recante “ <i>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</i> ”, e successive modificazioni;
VISTA	la legge 1 dicembre 2018, n. 132, recante “ <i>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</i>

criminalità organizzata. Delega al Governo in materia di riordino dei ruoli e delle carriere del personale delle Forze di polizia e delle Forze armate”;

- VISTO** il decreto-legge 14 dicembre 2018, n. 135, recante “*Disposizioni urgenti in materia di sostegno e semplificazione per le imprese e per la pubblica amministrazione*”, convertito con modificazioni dalla legge 11 febbraio 2019, n. 12;
- VISTO** il “*Piano per la Strategia Energetica della Difesa (SED)*”, approvato il 10 settembre 2019;
- VISTO** il decreto-legge 21 settembre 2019, n. 105, recante “*Disposizioni urgenti in materia di perimetro di sicurezza nazionale cibernetica e di disciplina dei poteri speciali nei settori di rilevanza strategica*”, convertito con modificazioni dalla legge 18 novembre 2019, n. 133;
- VISTO** il decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, recante “*Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l’efficienza della giustizia*”, convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, ed in particolare l’articolo 6, comma 1, istitutivo del Piano integrato di attività e organizzazione delle pubbliche amministrazioni;
- VISTO** il decreto del Ministro della Difesa 17 dicembre 2021, concernente la definizione dei servizi e dei relativi *standard* qualitativi del Ministero della difesa, ai sensi del decreto legislativo 20 dicembre 2009, n. 198;
- VISTA** la legge 5 agosto 2022, n. 119, recante “*Disposizioni di revisione del modello di Forze armate interamente professionali, di proroga del termine per la riduzione delle dotazioni dell’Esercito italiano, della Marina militare, escluso il Corpo delle capitanerie di porto, e dell’Aeronautica militare, nonché in materia di avanzamento degli ufficiali. Delega al Governo per la revisione dello strumento militare nazionale*”, e successive modificazioni;
- VISTO** il “*Piano Nazionale Anticorruzione 2022*”, adottato dall’ANAC con delibera n. 7 del 17 gennaio 2023, e successivo Aggiornamento 2024 PNA 2022, approvato con delibera n. 31 del 30 gennaio 2025;
- VISTE** le Linee programmatiche del Dicastero, presentate alle Commissioni riunite 3^a Affari Esteri e Difesa del Senato della Repubblica e IV Difesa della Camera dei Deputati, nella seduta del 25 gennaio 2023;
- VISTO** il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 20 giugno 2024, n. 99, recante “*Regolamento recante modifiche al decreto del Presidente della Repubblica 15 marzo 2010, n. 90, concernente il Testo Unico delle disposizioni regolamentari dell’ordinamento militare, in materia di organizzazione del Ministero della difesa in attuazione dell’articolo 4, comma 2, del decreto-legge 22 giugno 2023, n. 75, convertito, con modificazioni, dalla legge 10 agosto 2023, n. 112*”;
- VISTO** il “*Piano strutturale di bilancio di medio termine 2025-2029*”, approvato dal Consiglio dei Ministri il 27 settembre 2024;
- VISTA** la legge 30 dicembre 2024, n. 207, recante “*Bilancio di previsione dello Stato per l’anno finanziario 2025 e bilancio pluriennale per il triennio 2025-2027*”;
- VISTO** il decreto del Ministro della Difesa 31 gennaio 2025, con cui è stato approvato il “*Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2025-2027*”;

- VISTO** il Documento di Finanza Pubblica 2025, approvato dal Consiglio dei Ministri il 9 aprile 2025;
- RAVVISATA** la necessità di dare avvio per il triennio 2026-2028 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;
- 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 22 SET 2025

E M A N A

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. 2026
E LA PROGRAMMAZIONE PLURIENNALE 2027-2028**


IL MINISTRO

PREMESSA



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

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

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

Il documento si articola in **tre Sezioni**:

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

Il documento è inoltre corredato da alcuni **Allegati** dedicati agli **elementi tecnici di dettaglio** delle PP, agli **Enti Vigilati** e al **Ciclo** integrato di **Pianificazione e Programmazione**.

Con specifico riferimento all'attuazione delle **Priorità Politiche**, le componenti **Tecnico-Operativa** e **Tecnico-Amministrativa** della Difesa sono chiamate a fornire, entro la fine di ogni anno, un **punto di situazione** all'**Ufficio di Gabinetto del Ministro**, a premessa della redazione dell'**Atto di Indirizzo** per l'anno successivo.

INDICE DEGLI ARGOMENTI

CONTESTO DI RIFERIMENTO	1
INDIRIZZI GENERALI	4
PRIORITÀ POLITICHE	7
PP1 - OPERATIVITÀ ED IMPIEGO DELLO STRUMENTO MILITARE	7
1.1 INTEGRAZIONE E COMANDO E CONTROLLO (C2)	7
1.2 IMPEGNO OPERATIVO	7
1.3 IMPEGNO COOPERATIVO	7
1.4 RUOLO NELLE ALLEANZE	7
1.5 APPROCCIO INTER-DICASTERIALE	8
1.6 RUOLO DEGLI ADDETTI MILITARI	8
1.7 IMPEGNO NEL DOMINIO SPAZIO	8
1.8 IMPEGNO NEL DOMINIO <i>CYBER</i>	8
1.9 ATTIVITÀ DI <i>INTELLIGENCE</i> TECNICO – MILITARE	8
1.10 ADDESTRAMENTO E <i>PERFORMANCE</i>	9
1.11 ASPETTI DEL BILANCIO CONNESSI ALL'OPERATIVITÀ	9
PP2 - AMMODERNAMENTO DELLO STRUMENTO	9
2.1 REQUISITI DELLA PIANIFICAZIONE GENERALE	9
2.2 COMPONENTE INTERFORZE	9
2.3 COMPONENTE TERRESTRE	9
2.4 COMPONENTE MARITTIMA	10
2.5 COMPONENTE AEROSPAZIALE	10
2.6 COMPONENTE POLIZIA MILITARE	10
2.7 PRONTEZZA OPERATIVA E AUTONOMIA LOGISTICA	10
2.8 TRASFORMAZIONE DIGITALE	11
2.9 MODELLAZIONE DI SISTEMI DI SIMULAZIONE	11
2.10 SUPPORTO ALL'INDUSTRIA DI SETTORE	11
2.11 SOSTEGNO PROGRAMMI CONGIUNTI	11
2.12 <i>PROCUREMENT</i>	11
2.13 ASPETTI DEL BILANCIO CONNESSI CON LA PROGRAMMAZIONE E L'INVESTIMENTO	12
2.14 INNOVAZIONE TECNOLOGICA	12
2.15 RICERCA TECNOLOGICA	12
2.16 RICERCA SCIENTIFICA E ACCADEMICA	12
2.17 ADATTAMENTO AI CAMBIAMENTI CLIMATICI	13
2.18 EFFICIENTAMENTO INFRASTRUTTURALE	13

PP3 - REVISIONE DELLA GOVERNANCE, RAZIONALIZZAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE, MIGLIORAMENTO DEI PROCESSI E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	13
3.1 REVISIONE DELLE STRUTTURE DI VERTICE	13
3.2 REVISIONE DEI PROCESSI E DELL'ORDINAMENTO MILITARE	13
3.3 REVISIONE DELLA PROGRAMMAZIONE INTEGRATA	13
3.4 RIFORMA DELLA COMUNICAZIONE	14
3.5 RIFORMA SANITÀ MILITARE	14
3.6 REVISIONE E RINNOVAMENTO DELLA COMPONENTE MILITARE	14
3.7 REVISIONE E RINNOVAMENTO DELLA COMPONENTE CIVILE	14
3.8 AVANZAMENTO E PROGRESSIONE DI CARRIERA	14
3.9 FORMAZIONE DEL PERSONALE	15
3.10 ASSOCIAZIONI PROFESSIONALI A CARATTERE SINDACALE TRA MILITARI	15
3.11 BENESSERE E SPECIFICITÀ DEL PERSONALE	15
3.12 ASPETTI DEL BILANCIO CONNESSI AL FUNZIONAMENTO	15
3.13 PREVENZIONE DEI RISCHI CORRUTTIVI	15
3.14 RAPPORTI CON GLI ENTI ESTERNI	15
3.15 EFFICIENTAMENTO DEI SERVIZI GESTIONALI	16
3.16 RAZIONALIZZAZIONE DEL PATRIMONIO INFRASTRUTTURALE	16
3.17 BONIFICHE DEL TERRITORIO – RISANAMENTO AMBIENTALE	16

ALLEGATI

All. "A"	APPROFONDIMENTI TECNICI DI DETTAGLIO SU PRIORITÀ POLITICHE
All. "B"	ENTI VIGILATI
All. "C"	CICLO INTEGRATO DI PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE

CONTESTO DI RIFERIMENTO

Il sistema internazionale è segnato da **instabilità, conflitti persistenti e competizione strategica**, principalmente con **Russia e Cina** contrapposte agli Stati Uniti per il predominio globale. Le principali aree di confronto riguardano l'**economia**, la **tecnologia** e il **settore militare**. Il conflitto **russo-ucraino**, le crisi in **Medio Oriente** e le tensioni nell'**Indo-Pacifico** rappresentano manifestazioni evidenti di un **equilibrio geopolitico fragile**, condizionato da politiche di deterrenza e meccanismi di influenza.

Per l'Italia, il **Mediterraneo Allargato**¹ costituisce un'area di **prioritario interesse strategico**, ma resta afflitto da **terrorismo, instabilità istituzionale e conflitti latenti**. Il **Mediterraneo in senso stretto** riveste un ruolo cruciale per l'approvvigionamento energetico e l'interscambio commerciale². Gli attacchi degli Houthi nel **Mar Rosso**, sostenuti dall'**Iran**, minacciano la sicurezza dei traffici marittimi e accrescono il rischio di marginalizzazione dell'area.

Immigrazione, sicurezza energetica e approvvigionamento di materie prime sono temi centrali nello scenario attuale. In questo contesto, la resilienza nazionale assume un ruolo fondamentale, soprattutto nella protezione delle **infrastrutture critiche** — porti, aeroporti, nodi logistici, gasdotti, oleodotti e cavi sottomarini — vulnerabili agli attacchi ibridi.

La **Cina intensifica** la sua presenza nei settori **finanziario e tecnologico**, espandendosi anche in **Africa e Medio Oriente**. Tale strategia costituisce una **sfida** diretta all'**Occidente** e spiega la postura adottata dagli Stati Uniti, che sollecitano gli **alleati** europei ad incrementare gli investimenti nella difesa, così da potersi concentrare sull'**Indo-Pacifico**.

Il **conflitto russo-ucraino**, giunto al **quarto anno**, prosegue con intensi attacchi russi contro infrastrutture energetiche e obiettivi civili. L'Ucraina, grazie al supporto dell'Occidente, è riuscita a contenere a lungo i danni e a mantenere una linea del fronte, ma il suo sforzo militare dipende fortemente dall'aiuto degli alleati. Intanto, constatiamo come sia questa una "**war of drones**", caratterizzata da sempre più rapido ciclo di innovazione tecnologica.

Sul **fronte sud-orientale**, il **conflitto israelo-palestinese** resta nodo preoccupantissimo e critico. L'Italia sostiene la **soluzione** dei **due Stati** e si impegna nel **supporto post-conflitto**, quando le condizioni lo renderanno possibile.

L'intenso confronto armato fra **Iran e Israele** ha ribadito — ove ve ne fosse bisogno — il ruolo insostituibile dell'**intelligence militare** nell'orientare i propri sistemi difensivi e la pianificazione, oggi messi alla prova dall'aumento significativo della portata e della velocità dei vettori offensivi — balistici, *cruise* e *unmanned* — che si avvalgono di capacità crescenti messe a disposizione dall'intelligenza artificiale. Ne discende la necessità di un **ciclo di adattamento** rapido e costante, il cui **ritmo e bontà** dipendono dall'**accuratezza** e dalla **velocità** di **cogliere informazioni militari rilevanti**, da rendere immediatamente disponibili — in ordine — alla **catena operativa**, a quella **logistica** e a quella del **procurement**. L'**efficacia complessiva** e la vera **chiave di volta** nella

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

² Se si considera che attraverso il mar Mediterraneo — che pure rappresenta solo l'1% della superficie acquica del globo — transitano il **20% del traffico marittimo mondiale** nonché il **65% dei flussi energetici** destinati al nostro continente, risulta evidente come la sicurezza dell'Europa — e dunque dell'Italia — sia prioritariamente legata alla sicurezza e alla stabilità del Mediterraneo.

conduzione di un conflitto risiedono, quindi, nella disponibilità di un **quadro informativo mirato, aggiornato e aderente agli obiettivi**, anche **tattici e dinamici**, che si devono conseguire.

In questa prospettiva, l'**intelligence militare** – a livello **nazionale** – torna a configurarsi come **fattore fondamentale** per la **credibilità** della propria **Difesa**. Non a caso, anche altri **Paesi alleati** hanno intrapreso un percorso di **ulteriore potenziamento** dei loro **apparati informativi militari**. A fronte di ciò, in **Italia** – fra le poche realtà nel **panorama mondiale** – l'**intelligence militare** è stata nel tempo di fatto **anemizzata**, venendo **esclusa dal Sistema di informazione per la sicurezza**. I tempi sono quindi **maturi** per avviare una **riflessione aggiornata** sugli **strumenti del comparto militare**, individuando soluzioni **legislative e organizzative** più efficaci e, al tempo stesso, garantendo al **personale** le necessarie **tutele funzionali**.

Parallelamente, gli **USA** – con investimenti senza precedenti – accelerano il loro “**Golden Dome**” e l'**Europa** e la **NATO** comprendono più che mai come sia la **terza dimensione** quella dalla quale attendersi la minaccia fisica e per la quale occorre un sistema aerospaziale integrato, per un efficace, tecnologicamente avanzato e multistrato **Integrated Air Missile Defense**.

In **Siria**, dopo anni di guerra civile, si intravede una possibile transizione verso una maggiore inclusività, ma restano forti dubbi sulle reali volontà di tutti gli attori. La situazione rimane delicata per la presenza di molteplici etnie, religioni e interessi internazionali.

Infine, l'**Africa merita attenzione per la crescente influenza di Russia e Cina**, la rapida crescita demografica, le crisi politiche e i cambiamenti climatici. L'instabilità si riflette nei flussi migratori e nella diffusione delle *Violent Extremist Organizations* (VEO's). Le condizioni del Nord Africa sono strettamente legate a quelle dell'Africa subsahariana, del Sahel, del Golfo di Guinea e del Corno d'Africa, aree che richiedono un monitoraggio costante.

Nel **Sahel**, le crisi istituzionali in **Mali, Burkina Faso e Niger**³, unite a povertà, scarsità di risorse, tensioni etniche e terrorismo, continuano a compromettere la stabilità economica e la sicurezza. La rottura con l'ECOWAS⁴ ha rafforzato l'*Alliance des Etats du Sahel* (AES), che ha intensificato i legami con Russia, Cina, Arabia Saudita e Iran, attivi soprattutto nei settori della sicurezza e degli approvvigionamenti.

La competizione strategica si estende anche allo sfruttamento delle risorse naturali, in particolare **materie prime e terre rare**, cruciali per lo sviluppo tecnologico. Attori globali e potenze regionali, come Russia e Cina, cercano di controllare segmenti chiave delle filiere locali.

Fuori dal Mediterraneo Allargato, l'area **indo-pacifica assume crescente rilevanza geopolitica**, grazie al peso economico e tecnologico dei suoi Paesi.

Anche la **regione artica** è diventata teatro di competizione strategica, favorita dai cambiamenti climatici che ne rendono accessibili le risorse e le rotte marittime.

Parallelamente, minacce e attacchi continui e crescenti arrivano, senza soluzione di continuità, nel **dominio cibernetico**, nel campo della **disinformazione**, della **guerra cognitiva**, per minare le basi delle **istituzioni democratiche** e colpire le **Infrastrutture critiche** di uno Stato. Il **cyberspazio** è terreno di scontro quotidiano, ormai parte integrante dei conflitti moderni, con impatti diretti sulla sicurezza nazionale.

³ Tali fattori di instabilità si estendono fino al Sudan, dove è in corso una guerra civile tra fazioni militari e paramilitari.

⁴ *Economic Community of West African States*.

Trattazione a parte meriterebbe il **dominio spaziale**, sempre più centrale nello sviluppo tecnologico, e che presenta rischi legati a spionaggio, sabotaggio, interferenze con assetti a terra e in orbita che possono compromettere servizi oggi indispensabili. Le tecnologie per l'accesso allo Spazio sono comuni a quelle dei vettori missilistici più performanti, inclusi quelli ipersonici.

Inoltre, la **dimensione subacquea**, anch'essa di importanza strategica per la rilevanza delle infrastrutture digitali che corrono sul fondo dei nostri mari, come in quelli di tutto il mondo, e l'accesso alle risorse minerarie, sempre più accessibili con la diffusione di sistemi autonomi ed il proliferare di infrastrutture sottomarine fin qui irrealizzabili.

La competizione globale si allarga quindi verso nuovi ambiti tecnologici, domini ed ambienti nell'ambito dell'**hybrid warfare**. Le tecnologie emergenti e dirompenti (**Emerging & Disruptive Technologies**) assumono un ruolo chiave nelle dinamiche strategiche, militari ed industriali e la crescente accessibilità a nuove tecnologie consente anche a soggetti ostili di acquisire strumenti avanzati a basso costo, difficili da identificare e contrastare, come droni e mini-droni, impiegabili individualmente e/o in sciame.

Infine, l'impellenza di muovere verso forme di sviluppo sostenibile e affrontare i cambiamenti climatici costituisce una delle sfide globali più pressanti, le cui conseguenze ambientali sembrano generare impatti trasversali con effetti non trascurabili nei Paesi più vulnerabili. Il legame tra ambiente, pace e sicurezza è, infatti, evidente: il **cambiamento climatico** alimenta conflitti, migrazioni e pressioni sulle risorse naturali.

Alla luce di queste sfide, è urgente adottare **scelte strategiche** per,

- adeguare lo Strumento militare nazionale, tanto alla possibilità di minacce statuali su larga scala (per decenni abbiamo pensato non rientrassero più fra i rischi verosimili), quanto alle nuove e sempre più performanti minacce dalla terza dimensione: l'**Aerospazio**;
- presidiare l'**underwater**, le infrastrutture critiche, i flussi di dati che corrono sotto i nostri mari;
- fronteggiare la **disinformazione**, la **guerra cognitiva** e le minacce asimmetriche, difendendosi attivamente dai continui attacchi nel dominio *cyber*;
- rafforzare l'**intelligence militare**, quale primo abilitante dell'efficacia della Difesa, dotandola di strumenti legislativi e organizzativi adeguati e assicurando al personale le necessarie **tutele funzionali**, così da garantire tempestività, precisione e continuità informativa a sostegno di operazioni, logistica e *procurement*.

È ovvio che serve reattività, riducendo i “laccioli” che oggi rallentano l'azione. Occorre quindi **individuare strumenti normativi** che superino le attuali inadeguatezze al fine di rimanere garantisti e puntuali nell'azione amministrativa, evitando di offrire – attraverso procedure eccessivamente onerose e tempi dilatati – un vantaggio competitivo che risulterebbe insostenibile.

Tutto quanto sopra, padroneggiando le EDT per un vantaggio informativo e tecnologico continuo e significativo per la **previsione, localizzazione, acquisizione, tracciamento delle minacce**;

il massimo effetto e, al contempo, il più basso costo possibile per la neutralizzazione degli effetti che queste perseguono.

INDIRIZZI GENERALI

La Difesa agisce e opera nel contesto di riferimento con lo scopo di soddisfare **4 Missioni** fondamentali, derivanti direttamente dai compiti assegnati dal COM⁵.

- **MISSIONI DELLE FFAA**

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

- **VISIONE**

Nell'attuale contesto di riferimento e in base alle previsioni di evoluzione in senso peggiorativo dello stesso, lo sforzo della Difesa per poter assolvere ai compiti assegnati richiede una visione chiara e definita, capace di combinare innovazione e tradizione, per permettere alle Forze Armate di evolvere adeguandosi ai tempi.

Questo percorso deve proseguire lungo il solco tracciato all'inizio del mandato di Governo con le Linee Programmatiche del Ministro della Difesa, in cui è stata riconosciuta la necessità di accettare una serie di sfide di trasformazione e cambiamento che **guardino al di là del quadro contingente**, trasformando continuamente l'esistente in nuove opportunità **senza temere la messa in discussione dei pensieri, dei processi e delle scelte fino ad oggi adottate**.

Tale processo non può, tuttavia, prescindere da indispensabili interventi di carattere normativo che, adeguatamente supportati finanziariamente, traggano l'obiettivo di realizzare un sistema Difesa realmente rispondente alle mutate necessità, dando luogo ad un "definitivo" superamento della logica di ridimensionamento, non più sostenibile, prevista dalla legge n. 244/2012.

⁵ Art. 89 del D. Lgs. 15 marzo 2010, n. 66 – Compiti delle Forze Armate.

La visione rimane, pertanto, quella di:

*Realizzare un **Sistema Difesa sinergico nelle sue componenti**, che esprima capacità all'avanguardia dello spettro operativo e quindi **capace di generare effetti rilevanti nei possibili scenari di impiego**; caratterizzato da **processi decisionali agili, flessibili e adattivi**; integrabile con ruoli di **leadership nei meccanismi di risposta sovranazionali**; **baluardo credibile di difesa e sicurezza**.*

VISIONE

La Difesa continua, quindi, nella sua opera di revisione delle strutture, dei processi e delle capacità con cui affrontare gli scenari del futuro, ma tende soprattutto a un'evoluzione verso un approccio a 360°.

Lo scenario attuale impone la necessità di dotarsi di un **sistema di difesa efficace e credibile**, capace di garantire **deterrenza, prontezza e sostenibilità** in contesti in continua evoluzione; risulta cruciale continuare a **investire nella Difesa**, in stretta sinergia con le **politiche europee e dell'Alleanza**, al fine di rafforzare la capacità dello Stato di affrontare le crisi con una visione a lungo termine. L'**Europa** è chiamata ad assumere pienamente le proprie responsabilità, quale solido pilastro continentale della difesa collettiva dell'Alleanza Atlantica, un'esigenza ormai non più procrastinabile, attraverso un rafforzamento concreto e duraturo delle proprie capacità di difesa, di deterrenza e della propria **autonomia strategica**.

Il **Libro Bianco** per la Difesa Europea nasce come primo passo in questa direzione; mentre il piano **EU Readiness 2030 avanza delle proposte per supportare gli Stati membri dell'UE dal punto di vista economico**, con un pacchetto di leve finanziarie per stimolare gli investimenti.

La **componente europea della NATO** costituisce il naturale riferimento per il rafforzamento della difesa continentale a 360°, in linea con l'evoluzione dello scenario operativo. La NATO, dal canto suo, ha individuato un nuovo *set* di **obiettivi capacitivi** di medio e lungo termine ritenuti indispensabili per l'attuazione di una deterrenza e difesa efficace e da conseguire rispettivamente **entro il 2031 e 2044**. Questi aspetti presentano sfide significative, coinvolgono i principali domini operativi e richiedono un sempre maggiore impegno – anche finanziario – da parte di tutti gli Stati Membri.

• PRIORITÀ

Allo scopo di dare seguito a questa visione, sono state individuate **tre macro-aree di prioritario intervento**, necessarie per avviare i processi discendenti di pianificazione ed esecuzione da parte degli organi di vertice della Difesa e per generare una riflessione tra e nelle Istituzioni dello Stato sul significato della Difesa e sul suo ruolo a sostegno delle politiche nazionali.

1. OPERATIVITÀ E IMPIEGO DELLE FORZE ARMATE

Disporre di Forze Armate credibili, capaci di esprimere adeguati livelli di efficienza, prontezza ed efficacia nei diversi scenari di impiego, integrate tra loro e interoperabili, con ruoli di *leadership*, sia in ambito multinazionale – in seno ad alleanze e coalizioni o con Paesi *partner* – sia in ambito nazionale, in supporto alle diverse articolazioni governative.

2. AMMODERNAMENTO DELLO STRUMENTO MILITARE

Realizzare uno Strumento militare efficiente ed efficace, realmente integrato, tecnologicamente all'avanguardia e dotato di adeguati livelli di prontezza operativa e logistica, capace di esprimere una deterrenza e difesa credibili, disponendo di concrete capacità operative in grado di generare effetti decisivi in tutti i domini e assicurando un contributo qualificato e incisivo nell'ambito delle relazioni internazionali e in seno all'Alleanza Atlantica e all'Unione Europea.

3. REVISIONE DELLA *GOVERNANCE* E DEI PROCESSI

Adottare un concreto processo di **rinnovamento e trasformazione dell'attuale architettura della Difesa** che consenta di comprendere e, auspicabilmente, anticipare gli eventi che caratterizzano il complesso contesto di riferimento. Questo processo dovrà consentire alle Forze Armate di incrementare la loro resilienza e la rapidità dei processi decisionali, in modo da essere sempre al passo con i cambiamenti dell'ambiente in cui si opera ovvero muoversi almeno alla stessa velocità con cui si muovono le minacce agli equilibri di sicurezza internazionale.

Il perseguimento degli obiettivi descritti richiede, a premessa di una corretta allocazione delle risorse finanziarie, la definizione e il dettaglio di appositi **indirizzi di policy**.

A tale scopo, vengono di seguito definite le **Priorità Politiche** alla base del ciclo della *performance* e della programmazione economico finanziaria **per il triennio di riferimento**.

1. PP1 Operatività ed impiego.

Dettagliato in **11** priorità, in cui vengono definiti:

- i **principi** da seguire per garantire l'operatività dello Strumento militare;
- i **criteri** da rispettare per il suo impiego effettivo.

2. PP2 Ammodernamento.

Dettagliato, in **18** priorità, relativi al piano di ammodernamento per:

- la Componente Interforze e le singole Forze Armate;
- la **politica industriale**;
- la **ricerca militare**.

3. PP3 Revisione della *governance* e dei processi.

Dettagliato in **17** priorità, che declinano:

- i **principi** a cui ispirare la prosecuzione del processo di trasformazione della Difesa;
- l'**ottimizzazione dei processi**;
- le indicazioni di base per la gestione delle tematiche **infrastrutturali, energetiche e ambientali**;
- le indicazioni circa la **politica del personale militare e civile**.

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

PRIORITÀ POLITICHE

Il ciclo della *performance* e della **programmazione economico finanziaria**, per la formazione del bilancio e del *budget* annuale per l'E.F. 2026 e per il biennio 2027-2028, dovrà essere sviluppato sulla base delle **Priorità Politiche (PP)** di seguito elencate, che costituiscono il livello più alto di pianificazione per la Difesa. In Allegato A vi sono i necessari approfondimenti tecnici di dettaglio.

PP1 - OPERATIVITÀ ED IMPIEGO DELLO STRUMENTO MILITARE

1.1 INTEGRAZIONE E COMANDO E CONTROLLO (C2)

L'**architettura di C2** deve essere il punto di forza dell'evoluzione dello Strumento militare, tesa all'integrazione interforze, l'ottimizzazione delle risorse e l'adeguamento normativo. L'obiettivo è costruire un **Sistema Difesa coeso**, capace di operare sinergicamente nei **cinque domini** operativi, garantendo **prontezza, interoperabilità** e capacità di generare gli effetti richiesti. L'accentramento funzionale, il potenziamento del **Comando Interforze** e l'evoluzione del **comparto Spazio** rappresentano leve fondamentali per assicurare la tutela degli interessi vitali del Paese, in un contesto internazionale sempre più complesso e competitivo.

1.2 IMPEGNO OPERATIVO

Occorre orientare l'impiego dello Strumento militare alla tutela degli interessi nazionali nei principali quadranti strategici, rafforzando la **proiezione internazionale dell'Italia** in coerenza con le linee del Governo. In un'ottica di sistema-Paese, è prioritario promuovere un approccio sinergico con gli altri strumenti del potere nazionale, valorizzando la presenza italiana nelle alleanze e nelle missioni. La recente **revisione normativa (L.145/2016)** consente di definire una *governance* più efficace delle operazioni all'estero, fondata su criteri di impatto strategico e misurazione dei risultati. Centrale resta la valorizzazione del capitale umano, quale leva di credibilità e influenza internazionale.

1.3 IMPEGNO COOPERATIVO

La cooperazione internazionale deve agire in sinergia con tutte le **leve del potere (diplomatico, informativo, militare, economico)**. L'obiettivo è rafforzare la stabilità nelle aree di interesse strategico, in particolare in **Africa**, attraverso partenariati sostenibili e attività di **capacity building**. Occorre promuovere un approccio strutturato anche in ambito **NATO** e **UE**, per anticipare le mosse dei *competitor* globali. L'Italia mira a consolidare la propria *leadership* nelle iniziative multilaterali, valorizzando la propria proiezione internazionale come attore credibile e strategico.

1.4 RUOLO NELLE ALLEANZE

La **NATO** e l'**Unione Europea** sono strumenti essenziali per amplificare la postura internazionale dell'Italia. Il Ministro della Difesa intende promuovere un ruolo attivo e qualificato del Paese nei **consessi euro-atlantici**, sostenendo un equilibrio tra deterrenza e cooperazione. Particolare attenzione è rivolta al "**Fianco Sud**" e ai **Balceni**, aree di prioritario interesse. In questo contesto è necessario rafforzare la propria influenza politico-militare, contribuendo all'analisi strategica e garantendo una presenza competente nei processi decisionali, per tutelare gli interessi nazionali in un contesto globale in rapida evoluzione.

1.5 APPROCCIO INTER-DICASTERIALE

L'approccio **inter-dicasteriale** e **inter-agenzia** è considerato essenziale per rendere efficace e credibile la cooperazione bilaterale e multilaterale, in particolare nel **capacity building**. La Difesa si configura come attore abilitante del Sistema Paese, anche attraverso il **Tavolo Esteri-Difesa** e il dialogo con il mondo della **ricerca** e dell'**industria**. Centrale resta il ruolo delle **Forze Armate** nel supporto alle **emergenze nazionali** e alle **situazioni di crisi**, in un'ottica di **prontezza, sinergia e resilienza istituzionale**.

1.6 RUOLO DEGLI ADDETTI MILITARI

Agli Addetti Militari è richiesto di massimizzare, secondo criteri misurabili, il livello di conoscenza e comprensione dei Paesi Amici e Alleati e la capacità di instaurare un'interoperabilità effettiva con essi, al fine di massimizzare sinergie ed economie di scala. Essi dovranno contribuire al consolidamento di **partenariati**, alla promozione della **cooperazione industriale** e alla lettura anticipata delle dinamiche di sicurezza globale. L'obiettivo è rendere la diplomazia militare uno strumento chiave della politica estera e di difesa nazionale puntando a una rete informativa multilivello e a una nuova direttiva di formazione che valorizzi le competenze acquisite e la continuità operativa.

1.7 IMPEGNO NEL DOMINIO SPAZIO

Il **dominio Spazio** ha assunto un'importanza centrale per la sicurezza nazionale e internazionale e occorre dunque creare le condizioni per una maggiore sicurezza globale, anche attraverso l'uso strategico dello spazio, proteggendo, al contempo, le infrastrutture spaziali da minacce e utilizzi malevoli. È necessario promuovere una **governance nazionale** che valorizzi il dominio spazio come frontiera strategica per la sicurezza e la **sovranità tecnologica** del Paese. L'architettura – funzionale all'**operazionalizzazione** di questo dominio – intende rafforzare il ruolo dello **Stato Maggiore della Difesa** nella definizione delle **policy**, dell'Aeronautica Militare e del COVI nella condotta operativa. L'Italia punta a una piena **integrazione inter-istituzionale, industriale e con il settore privato**, al potenziamento delle **capacità satellitari** e alla formazione di **élite professionali**.

1.8 IMPEGNO NEL DOMINIO CYBER

Il **dominio cyber** deve diventare di interesse nazionale per la difesa e la sicurezza dello Stato. Occorre costruire uno Strumento dedicato al dominio cibernetico, composto da **personale civile e militare**, numericamente adeguato e dotato di strumenti operativi e tutele funzionali adeguate e che sia continuamente capace di intervenire su tutto lo spettro delle minacce.

Parallelamente è necessario istituire un **Centro per il Contrasto alla Guerra Ibrida**, che esprima le capacità di Comando e Controllo condiviso con altre Agenzie/Attori non militari, garantisca la condivisione di **best practice**, per lo scambio informativo e per il contrasto alla propaganda e sviluppi sinergie tra Istituzioni e mondo accademico per creare gli "anticorpi di base" contro i fenomeni di propaganda disinformativa.

1.9 ATTIVITÀ DI INTELLIGENCE TECNICO – MILITARE

In risposta all'evoluzione del dominio cibernetico e alle nuove sfide globali, si intende rafforzare in modo deciso la capacità di **intelligence tecnico-militare**, integrandola pienamente nel Sistema di Sicurezza della Repubblica. Si promuove lo sviluppo di strumenti predittivi avanzati, basati su **Intelligenza Artificiale, High Performance Computing e tecnologie quantistiche**, per supportare efficacemente le decisioni operative e politiche. L'obiettivo è garantire una superiorità informativa nei cinque domini, proteggere il **know-how nazionale** e assicurare la **sicurezza dei dati**. Fondamentale, infine, il riconoscimento delle garanzie funzionali al personale militare, per legittimare le operazioni in contesti complessi e ad alta intensità tecnologica.

1.10 ADDESTRAMENTO E PERFORMANCE

Per garantire l'efficacia dello Strumento militare in scenari complessi e multidimensionali, si intende sviluppare una **capacità addestrativa** nazionale **multi-dominio**, autonoma nella valutazione e pienamente **interoperabile**. L'obiettivo è elevare la prontezza operativa delle Forze Armate, allineandola agli **standard NATO**, attraverso esercitazioni reali e simulate, anche con l'impiego di **Intelligenza Artificiale e High Performance Computing**. Si deve rafforzare inoltre la cooperazione con *partner* europei e internazionali per testare la compatibilità dei sistemi, individuare esigenze comuni e promuovere **programmi congiunti** di addestramento, in un'ottica di progressiva integrazione delle difese europee e di rafforzamento della postura strategica nazionale.

1.11 ASPETTI DEL BILANCIO CONNESSI ALL'OPERATIVITÀ

Per **rafforzare la prontezza operativa** e la sostenibilità dello Strumento militare, è prioritario riequilibrare la spesa della Difesa, superando l'attuale sotto-finanziamento del settore Esercizio. Occorre: **definire con precisione i fabbisogni** garantendo risorse adeguate alle unità ad alta prontezza, **ottimizzare** le procedure per il **finanziamento** delle **missioni internazionali** e l'istituzione di **fondi speciali** nel bilancio della Difesa (al fine di assicurare flessibilità gestionale e superare i vincoli della contabilità pubblica).

PP2 - AMMODERNAMENTO DELLO STRUMENTO

2.1 REQUISITI DELLA PIANIFICAZIONE GENERALE

Per colmare i **gap capacitivi** e garantire la sovranità tecnologica nazionale, è necessario sviluppare programmi di ammodernamento delle Forze Armate opportunamente bilanciati tra le esigenze connesse alla difesa nazionale (prioritaria) e le priorità capacitive NATO e UE. Deve essere centrale l'investimento nel vantaggio tecnologico capitalizzando al contempo l'esperienza nei teatri operativi adottando un approccio a "**doppio standard**", combinando **sistemi altamente tecnologici** con **soluzioni più economiche** (approccio "*cheap to cheap*"). Questa strategia permetterà di scegliere, di volta in volta, l'attuatore più adatto alla minaccia specifica, evitando sprechi di risorse pregiate e ottimizzando l'efficacia operativa. Essenziali sono anche i **partenariati civili-militari**, con particolare attenzione a tecnologie strategiche nei domini **Spazio e Cyber**.

2.2 COMPONENTE INTERFORZE

In un contesto geopolitico sempre più complesso e competitivo, si rende necessario adottare una strategia di sviluppo capacitivo trasversale, orientata al rafforzamento delle capacità critiche dello Strumento militare. Si punta al potenziamento dei settori **C2, JISR (Joint Intelligence, Surveillance and Reconnaissance), guerra elettronica, cyber, spazio** (anche nel campo delle **comunicazioni** e dell'**osservazione terrestre**), **difesa aerea e targeting**, con architetture interoperabili, resilienti e abilitate dall'**Intelligenza Artificiale e High Performance Computing**. Progetti ad elevato contenuto tecnologico come il **GCAP** devono rappresentare un catalizzatore per l'innovazione, con ricadute su tutti i domini della Difesa e sul sistema Paese. Occorre rafforzare inoltre la capacità di proiezione strategica, la logistica interforze e la sinergia con il comparto industriale e altri dicasteri. L'obiettivo è assicurare una Difesa moderna, integrata e pronta a operare efficacemente in tutti i domini, in coerenza con le necessità nazionali e gli impegni NATO e UE.

2.3 COMPONENTE TERRESTRE

L'esperienza maturata nei conflitti attuali ha evidenziato l'urgenza di rinnovare le capacità terrestri che devono evolvere in uno strumento moderno, flessibile, interoperabile e

tecnologicamente avanzato, capace di garantire deterrenza, difesa del territorio e proiezione all'estero. Occorre puntare al **rinnovamento delle Forze Pesanti e Medie**, alla protezione della manovra terrestre e allo sviluppo della “**bolla tattica**”, integrando **capacità cibernetiche, comunicazioni resilienti e sistemi unmanned**. L'evoluzione deve protendere a creare **architetture C2 multi-dominio, Intelligence, Surveillance and Reconnaissance** avanzata e sfruttare le potenzialità dei sistemi *unmanned* e la loro vulnerabilità (in ottica difensiva). Centrale dovrà essere l'incremento delle **capacità di supporto logistico e sanitario**, della **difesa antiaerea** e della **manovra dalla terza dimensione**. L'obiettivo è una **Forza Terrestre digitalizzata**, pronta, sostenibile e pienamente integrata nel contesto multi-dominio, in grado di affrontare le sfide emergenti con rapidità, precisione e resilienza, anche grazie all'impiego di tecnologie avanzate e alla piena interoperabilità con gli alleati.

2.4 COMPONENTE MARITTIMA

La Componente Marittima deve rappresentare uno Strumento **moderno, resiliente, interoperabile e tecnologicamente avanzato**, capace di operare in tutte le dimensioni del dominio marittimo, anche e soprattutto nella dimensione subacquea. Funzionale e tale obiettivo è lo sviluppo della **Maritime e Underwater Situational Awareness**, e il potenziamento della capacità **expeditionary e unmanned**. Occorre investire in **piattaforme integrate, difesa aerea e missilistica, contrasto mine, pattugliamento a lungo raggio e proiezione anfibia**. L'obiettivo è una flotta pronta a fronteggiare minacce convenzionali e ibride, con capacità di ingaggio profondo, protezione attiva/passiva e superiorità informativa.

2.5 COMPONENTE AEROSPAZIALE

La capacità di **difesa aerea** del territorio nazionale – da missili, droni e aerei – è senza dubbio un obiettivo di priorità assoluta. La componente Aerospaziale deve garantire la difesa e la deterrenza nello spazio aereo nazionale, attraverso un sistema integrato e tecnologicamente avanzato, capace di rispondere a minacce verticali e di proiettare rapidamente capacità operative. Occorre puntare sullo sviluppo del **GCAP**, sul potenziamento dei programmi **Eurofighter e F-35**, sul rafforzamento delle **capacità di allerta precoce, difesa missilistica e supporto alle Forze Speciali**. Centrale deve essere l'integrazione delle **capacità C2 e BMD+** in ambito NATO, la resilienza delle infrastrutture e lo sviluppo della **Space Domain Awareness**. L'obiettivo è uno strumento aerospaziale interforze, interoperabile, proiettabile e pronto a operare in scenari ad alta intensità, garantendo superiorità informativa, capacità di ingaggio avanzate e protezione degli interessi nazionali nello spazio aereo e oltre. Sistemi avanzati di difesa aerea stratificata, capaci di intercettare minacce a diverse altitudini e distanze, sono un modello al quale tendere – nel lungo periodo – per la protezione di infrastrutture critiche e aree urbane.

2.6 COMPONENTE POLIZIA MILITARE

L'Arma dei Carabinieri, quale Forza di Polizia a ordinamento militare, rappresenta un pilastro strategico per la sicurezza nazionale. Occorre una **riorganizzazione ordinativa, formativa e tecnologica** per rafforzarne l'integrazione interforze e inter-istituzionale, soprattutto in risposta a minacce ibride come il **cybercrime** e la **criminalità organizzata**. L'adeguamento tecnologico, con l'impiego di **sistemi intelligenti per la sorveglianza**, deve essere funzionale a garantire la risposta automatica agli attacchi **cyber** e il necessario supporto decisionale.

2.7 PRONTEZZA OPERATIVA E AUTONOMIA LOGISTICA

È essenziale garantire l'**autonomia logistica** dello Strumento militare, tutelando la **supply chain** e rafforzando la capacità di autosostentamento. Occorre promuovere l'**incremento degli stockpile** e una maggiore **sinergia con l'industria nazionale**. La logistica della Difesa va razionalizzata in chiave **interforze**, ottimizzando assetti, servizi, approvvigionamenti e interoperabilità tramite un

sistema info-logistico condiviso, capace di sostenere operazioni complesse in scenari dinamici e ad alta intensità.

2.8 TRASFORMAZIONE DIGITALE

La trasformazione digitale della Difesa è una priorità strategica, fondata su un paradigma **data-centrico** che valorizza il dato come risorsa critica per la superiorità informativa e decisionale. Occorre creare un **data center bunkerizzato**, promuovere l'evoluzione del **digital backbone** con connettività avanzata (**5G/6G** e **satelliti** ad alte prestazioni) e il rafforzamento della sicurezza **cyber**. Fondamentale è l'adozione coordinata di **High Performance Computing** e di **Intelligenza Artificiale** con modelli condivisi e interoperabili, per ottimizzare i sistemi C2 e le reti di missione. L'obiettivo è una Difesa resiliente, interconnessa e capace di operare in scenari digitali complessi.

2.9 MODELLAZIONE DI SISTEMI DI SIMULAZIONE

Lo sviluppo di strutture e programmi operativi dedicati al **Modelling & Simulation** consentirà di riprodurre scenari multi-dominio, garantendo un'analisi avanzata delle condizioni di impiego militare.

L'adozione di **Emerging & Disruptive Technologies**, tra cui Sistemi Autonomi e Intelligenza Artificiale, permetterà inoltre di valutare l'impatto sulle operazioni e sfruttarle per finalità addestrative. Speciale attenzione deve essere posta agli strumenti di **ottimizzazione** degli **stockpile** che consentano anche di definire il necessario fabbisogno di **munizionamento** per un'adeguata **deterrenza** e per le fasi iniziali di un conflitto. Questo approccio strategico rafforza la proiezione operativa e l'efficienza dello Strumento militare

2.10 SUPPORTO ALL'INDUSTRIA DI SETTORE

Il rafforzamento del comparto industriale della Difesa rappresenta un pilastro strategico per consolidare la competitività tecnologica nazionale e garantire l'autonomia strategica delle Forze Armate. Occorre stimolare una maggiore **velocità produttiva** orientata alla fornitura delle capacità essenziali per la difesa. Investimenti mirati e **collaborazioni con Paesi partner e Alleati** favoriscono l'integrazione nei programmi internazionali, contribuendo alla stabilità del tessuto produttivo e all'applicazione dei Poteri Speciali, la *c.d.* **Golden Power** per la tutela degli *asset* nazionali.

La partecipazione ai *fora* internazionali dovrà essere sfruttata per massimizzare le opportunità di coordinamento dell'offerta di materiale della Difesa, ottimizzando interoperabilità e standardizzazione.

2.11 SOSTEGNO PROGRAMMI CONGIUNTI

La cooperazione internazionale, con *focus* su NATO e UE, rappresenta un elemento strategico per lo sviluppo congiunto delle capacità militari e l'accesso a strumenti di finanziamento comunitari. L'obiettivo è sfruttare appieno i meccanismi multilaterali per favorire la **crescita tecnologica e operativa**, orientando il processo verso un nuovo paradigma basato sul coordinamento dell'offerta industriale e l'**aggregazione dei requisiti**. Questo approccio consente di superare la logica tradizionale dell'aggregazione della domanda, favorendo una maggiore sinergia tra gli attori coinvolti e garantendo stabilità e competitività nel lungo periodo.

2.12 PROCUREMENT

La razionalizzazione del *procurement militare* si configura come un'azione strategica volta a centralizzare le funzioni, garantendo al contempo flessibilità operativa e una capacità di risposta immediata. L'**unificazione dei processi** consentirà di **ottimizzare le risorse**, rispondendo alle sfide geopolitiche emergenti e favorendo un aggiornamento normativo allineato alle prospettive europee.

A **livello normativo**, saranno necessari **interventi mirati** per assicurare tempestività e sicurezza nelle operazioni, introducendo deroghe strategiche per la gestione del materiale bellico destinato a fini specificatamente militari e a tutela di interessi essenziali per la sicurezza nazionale

2.13 ASPETTI DEL BILANCIO CONNESSI CON LA PROGRAMMAZIONE E L'INVESTIMENTO

La pianificazione degli investimenti della Difesa deve garantire stabilità e certezza delle risorse necessarie all'ammodernamento dello Strumento militare. Un'analisi approfondita delle esigenze capacitive e dei programmi di finanziamento permetterà di predisporre un quadro strategico solido, con una **proiezione oltre il canonico quindicennio**.

Sarà dunque necessario elaborare una **Programmazione tecnico-finanziaria 2026-2040** che integra tutte le risorse disponibili, anche quelle non direttamente iscritte a bilancio, assicurando coerenza con gli obiettivi di finanza pubblica.

2.14 INNOVAZIONE TECNOLOGICA

L'innovazione tecnologica consente di **ottimizzare i processi decisionali** e migliorare l'**efficacia operativa**, garantendo anche **interoperabilità** avanzata nei domini operativi.

L'introduzione progressiva di **algoritmi IA** nei sistemi avanzati richiede certamente un'attività di sperimentazione, volte a validare metodologie operative e valutare impatti e benefici.

2.15 RICERCA TECNOLOGICA

La ricerca tecnologica militare si dovrà concentrare su settori strategici, dal **Multi-Domain Situation Awareness** alle tecnologie spaziali per voli suborbitali e capacità satellitari avanzate. Lo sviluppo di soluzioni **IA**, tecnologie **cyber** e **sistemi autonomi** rafforzerà la **resilienza operativa**, mentre l'innovazione in ambito **ipersonico**, **quantistico** e **materiali avanzati** amplierà il ventaglio di capacità militari.

Parallelamente, la promozione della **Defence Innovation Network** sosterrà **start-up e progetti emergenti**, accelerando la convergenza tra ricerca e programmi di armamento.

La ricerca tecnologica militare dovrà evolvere dall'attuale logica "unsolicited" sottesa al Piano Nazionale di Ricerca Militare (PNRM) verso un modello "solicited" già adottato da numerosi Paesi *partner* e alleati, coerente con obiettivi quali: "**dual use**", "**rapid adoption**" e "**prototype warfare**". Il nuovo approccio consentirà sia di ridurre il divario tra ricerca e requisiti operativi, sia di favorire il rapido sviluppo e la validazione di tecnologie ad alto TRL, oltre che favorire una più efficace convergenza tra mondo accademico e industriale, in coerenza con le esigenze strategiche della Difesa, secondo logiche di *co-design* e *co-development*, indirizzando gli investimenti verso progetti a maggiore impatto e minore "**time-to-deployment**".

2.16 RICERCA SCIENTIFICA E ACCADEMICA

La Difesa si pone come **polo di riferimento** per gli studi di **geopolitica** e **innovazione tecnologica**, anche grazie alla collaborazione tra l'**Ufficio Studi Strategici e Innovazione Tecnologica** del Dicastero e il **CASD**. L'Alta Formazione dovrà essere strutturata con un approccio integrato, favorendo il dialogo interforze e con i principali *think tank* nazionali e internazionali.

La ricerca scientifica dovrà concentrarsi principalmente su trasformazione digitale, *cyber security*, *leadership* strategica, tecnologie emergenti, mentre l'**Osservatorio Strategico** deve ampliare l'analisi su geopolitica, economia e dimensioni emergenti. L'obiettivo è elevare il livello di preparazione e resilienza, garantendo una visione predittiva sui fenomeni globali e una gestione strategica delle sfide future

2.17 ADATTAMENTO AI CAMBIAMENTI CLIMATICI

Affrontare gli effetti del cambiamento climatico è essenziale per garantire l'operatività dello Strumento militare in scenari sempre più complessi. L'aggiornamento della **Strategia Energetica della Difesa** punta alla creazione di un sistema integrato basato su energie rinnovabili, identificando le infrastrutture critiche e introducendo il concetto di robustezza energetica.

Parallelamente, è necessario incrementare la capacità di monitoraggio meteo-climatico, migliorando la previsione dei fenomeni ambientali e intensificando la rappresentanza nazionale nei consessi internazionali. Un *focus* specifico sullo **Space Weather** garantirà inoltre il corretto funzionamento dei sistemi satellitari, contribuendo alla sicurezza operativa e alla stabilità strategica.

2.18 EFFICIENTAMENTO INFRASTRUTTURALE

La transizione verso una **Green Defense** punta a integrare sostenibilità e innovazione, trasformando infrastrutture, mezzi e operatività secondo criteri ambientali avanzati. L'ammodernamento delle installazioni militari segue il modello dello **smart military district**, riducendo consumi e dipendenza da fonti fossili. La produzione energetica da fonti rinnovabili diventa centrale, con la valorizzazione di aree non più operative e la creazione di una **Comunità Energetica Rinnovabile** per la gestione delle eccedenze di produzione energetica. Risulta sempre più importante sensibilizzare e formare il personale nello specifico settore dell'efficientamento energetico e delle fonti energetiche.

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

3.1 REVISIONE DELLE STRUTTURE DI VERTICE

La revisione del modello organizzativo della Difesa punta a garantire un'operatività più efficace, nel rispetto dei principi costituzionali e degli impegni internazionali. L'evoluzione dello Strumento militare, in chiave integrata e interforze, coinvolge aspetti ordinativi, logistici, tecnologici e normativi, assicurando un coordinamento pienamente integrato tra le Forze Armate. **Razionalizzare le strutture di vertice** consente di ottimizzare le unità organizzative, eliminare duplicazioni non essenziali e unificare i settori comuni. L'allineamento agli **standard NATO** eleva la qualità dell'addestramento, rafforzando la capacità operativa della Forza Integrata Nazionale e migliorando l'efficacia strategica nei contesti internazionali.

3.2 REVISIONE DEI PROCESSI E DELL'ORDINAMENTO MILITARE

Il miglioramento della qualità e la riduzione dei tempi dei processi di lavoro richiedono un'**integrazione** tra il **modello gerarchico-funzionale** e un approccio più orientato all'**innovazione**. L'**open innovation** favorisce l'acquisizione di **competenze esterne**, mentre un **portale web unico** per la Difesa abilita la condivisione e la collaborazione in ambito tecnologico. La revisione dell'ordinamento giuridico militare rappresenta un passaggio fondamentale per semplificare la normativa, riallineare le fonti e migliorare la regolazione. L'**aggiornamento del Codice dell'Ordinamento Militare** e del **Testo Unico** contribuirà a rendere più efficiente la gestione delle nomine e delle funzioni strategiche.

3.3 REVISIONE DELLA PROGRAMMAZIONE INTEGRATA

La **rimodulazione della programmazione integrata** risulta essere necessaria per garantire procedure chiare per la trasposizione degli obiettivi dal livello politico-istituzionale a quello gestionale. Per ottenere questo e rafforzare dunque la coerenza tra le priorità politiche e la

pianificazione finanziaria, sarà indispensabile una **revisione** della **circolare GAB 2013** e del **Documento Programmatico Pluriennale** (quest'ultima già avviata nel corrente anno).

La programmazione dovrà inoltre saper intercettare le opportunità di natura finanziaria per il settore che derivano dai progetti europei.

3.4 RIFORMA DELLA COMUNICAZIONE

La **Comunicazione Strategica** deve garantire un impiego pianificato e coerente delle risorse comunicative per tutelare gli interessi nazionali e supportare gli obiettivi istituzionali. A questo scopo, si sta accelerando il completamento di **UCOM Difesa**, per ottimizzare – unificandole – le funzioni di informazione e promuovere una cooperazione interministeriale per un approccio comunicativo integrato.

Si sta inoltre avviando un piano di sviluppo nel **cognitive warfare**, con lo scopo di potenziare la capacità di **Information Environment Assessment** e favorire la **sinergia con la NATO**. Parallelamente sarà necessario promuovere campagne mirate per valorizzare la **Cultura della Difesa**, incentivare l'investimento strategico e il reclutamento nei settori innovativi, assicurando una comunicazione chiara e incisiva.

3.5 RIFORMA SANITÀ MILITARE

Il **Sistema Sanitario Militare** deve essere sempre più **interoperabile**, capace di integrare **innovazioni biomediche** per un supporto efficace a tutte le componenti operative. La revisione organizzativa punta a trasformare la Sanità Militare in un beneficio concreto per il personale e le loro famiglie, garantendo *standard* elevati di *welfare*.

Parallelamente, l'istituzione di un **Servizio Sanitario Militare Nazionale**, con un **Comando dedicato** e un **Corpo unico**, favorirà sinergie anche con il Servizio Sanitario Nazionale.

3.6 REVISIONE E RINNOVAMENTO DELLA COMPONENTE MILITARE

La **riforma del modello di Difesa** mira a garantire un **rinnovamento continuo** delle Forze Armate, in linea con gli impegni internazionali e le esigenze del **Piano Militare di Difesa Nazionale**.

In questo contesto, si prevede l'istituzione di una **riserva operativa di personale volontario**, pronta a intervenire in situazioni di emergenza, sia a livello nazionale che internazionale. Parallelamente, è sempre più che mai necessario un ricambio generazionale, favorendo un **equilibrio** tra le componenti in **servizio permanente** e quelle a **ferma prefissata**, con particolare attenzione ai settori strategici come **cyber** e **spazio**, per rispondere alle sfide tecnologiche emergenti.

3.7 REVISIONE E RINNOVAMENTO DELLA COMPONENTE CIVILE

La revisione e il rinnovamento della componente civile parte da un **rafforzamento** delle politiche di **selezione e formazione**, con modalità di reclutamento regionalizzate per rispondere alle necessità territoriali e favorire una gestione mirata del personale. Contestualmente, è necessario sviluppare percorsi di carriera adeguati alle competenze, valorizzando il capitale umano e promuovendo l'inserimento del personale civile nelle Organizzazioni Internazionali.

3.8 AVANZAMENTO E PROGRESSIONE DI CARRIERA

La progressione di carriera necessita di una **revisione delle normative e delle direttive**, definendo una **policy unitaria e innovativa** per l'**impiego** e la **formazione** e identificando i profili attitudinali dei futuri *leader*, con percorsi di crescita strutturati che includano esperienze interforze a livello nazionale e internazionale.

I **criteri meritocratici** devono essere rafforzati, con garanzia di valutazione oggettiva della complessità degli incarichi e delle responsabilità ricoperte, assicurando equità e trasparenza nei percorsi di avanzamento.

3.9 FORMAZIONE DEL PERSONALE

Il rinnovamento della formazione procede con un adeguamento alle evoluzioni culturali e tecnologiche, consolidando percorsi dedicati alle operazioni multi-dominio e interforze. L'integrazione tra capacità operative avanzate deve diventare centrale in ogni fase formativa, garantendo un approccio coordinato ed efficace.

Parallelamente, è fondamentale rafforzare la **formazione della dirigenza**, promuovendo competenze trasversali e una *leadership* sistemica in ambienti complessi. L'obiettivo resta quello di garantire una preparazione strategica, al passo con le sfide emergenti.

3.10 ASSOCIAZIONI PROFESSIONALI A CARATTERE SINDACALE TRA MILITARI

Garantire un sistema di rappresentanza efficace e ben strutturato, capace di tutelare le specificità del personale militare, è un obiettivo prioritario. È essenziale trovare un equilibrio tra i diritti sindacali e le esigenze organizzative, individuando eventuali correttivi per rafforzare la coerenza e l'efficacia del quadro normativo, assicurando al tempo stesso una gestione chiara e funzionale.

3.11 BENESSERE E SPECIFICITÀ DEL PERSONALE

Continua il rafforzamento delle **politiche retributive** per il personale militare, con un sistema che premia **produttività, operatività e responsabilità crescenti**. Si lavora alla revisione del **trattamento economico e previdenziale**, garantendo maggiore equità e superando le attuali disparità pensionistiche.

Parallelamente, è sempre più opportuno consolidare le **tutele sociali**, con una maggiore protezione per il personale impiegato in operazioni, il rinnovo delle **polizze sanitarie** e la collaborazione con **partner previdenziali e assicurativi**. Anche le iniziative di **welfare e sostegno economico** devono essere potenziate, favorendo agevolazioni per le famiglie e migliorando le condizioni di vita di chi opera in contesti strategici

3.12 ASPETTI DEL BILANCIO CONNESSI AL FUNZIONAMENTO

L'ottimizzazione della gestione finanziaria resta una priorità, con un riequilibrio delle risorse volto a rafforzare l'**operatività dello Strumento militare**. È necessario consolidare le funzioni di indirizzo programmatico, favorendo un approccio integrato tra gli organismi competenti e garantendo una redistribuzione efficace dei fondi.

La riduzione delle tempistiche di pagamento deve essere ottenuta abbattendo la massa debitoria, grazie alla **semplificazione dei processi** e l'**efficienza gestionale**. Parallelamente, l'introduzione di un modello di **valutazione partecipativa**, ha lo scopo di monitorare la soddisfazione degli utenti e migliorare la *performance* amministrativa, con particolare attenzione all'**Agenzia Industrie Difesa**.

3.13 PREVENZIONE DEI RISCHI CORRUTTIVI

La sensibilizzazione sui rischi corruttivi e sulla **trasparenza** prevede una **formazione** mirata per il personale in ruoli sensibili, favorendo l'applicazione delle misure previste dal **Piano Integrato di Attività e Organizzazione**. Inoltre, è necessario applicare strategie di tutela dell'immagine istituzionale, attraverso la definizione di metriche oggettive per la valutazione del **danno reputazionale**, da integrare nelle **linee guida dell'Amministrazione**. Queste azioni mirano a consolidare i principi di integrità e responsabilità, proteggendo l'efficacia operativa della Difesa e garantendo la massima trasparenza.

3.14 RAPPORTI CON GLI ENTI ESTERNI

Il rafforzamento della collaborazione con gli enti esterni passa attraverso una valorizzazione strategica di **Agenzia Industrie Difesa (A.I.D.)** e **Difesa Servizi S.p.A.**, promuovendo la modernizzazione delle Unità industriali secondo principi di efficienza gestionale e sostenibilità.

Contestualmente, si potenziano gli strumenti normativi e operativi di Difesa Servizi S.p.A., al fine di ottimizzare la gestione e la valorizzazione degli *asset* strategici della Difesa.

3.15 EFFICIENTAMENTO DEI SERVIZI GESTIONALI

La Difesa monitora i *trend* tecnologici per consolidare la resilienza digitale, migliorando l'efficienza operativa e la gestione delle risorse. Per raggiungere l'efficientamento dei servizi gestionali è necessario sviluppare e perfezionare i sistemi informatici in linea con il **Piano Triennale per la Trasformazione Digitale**, garantendo maggiore interoperabilità e ottimizzazione. Per migliorare accessibilità e sicurezza risulta fondamentale standardizzare i sistemi di gestione, integrare le informazioni strategiche e adottare tecnologie emergenti.

3.16 RAZIONALIZZAZIONE DEL PATRIMONIO INFRASTRUTTURALE

La razionalizzazione del patrimonio infrastrutturale deve essere ottenuta ottimizzando le risorse, riducendo i costi e migliorando l'efficienza operativa in linea con le esigenze delle Forze Armate. È necessario attuare una **politica mirata di dismissione** con strategie di **valorizzazione** e **reinvestimento**, assicurando che i proventi generati siano destinati a interventi infrastrutturali prioritari.

3.17 BONIFICHE DEL TERRITORIO – RISANAMENTO AMBIENTALE

È necessario confermare il proprio impegno nella **tutela ambientale** e nella **sostenibilità**, rafforzando la cooperazione con il **Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica** (MASE) e con **ISPRA**, in linea con gli accordi esistenti. Proseguire inoltre la collaborazione con **ENEA** per l'efficientamento energetico e la sostenibilità dei siti militari, intensificando le azioni di prevenzione e risanamento ambientale nei poligoni e nelle infrastrutture della Difesa. Promuovere inoltre l'adozione di **Sistemi di Gestione Ambientale certificati** e di tecnologie per la riduzione dell'impatto ambientale, consolidando la resilienza dello Strumento militare al cambiamento climatico.

APPROFONDIMENTI TECNICI DI DETTAGLIO SU PRIORITA' POLITICHE



Accanto a ogni singola azione è stato indicato, ove applicabile, il **termine temporale** entro il quale concludere l'attività o avviare il processo (in caso di azioni più complesse). Qualora il termine non possa essere definito compiutamente è stato adottato il concetto (sempre su base di applicabilità) di **breve periodo (entro 3 anni)**, **medio periodo (entro 5 anni)**, **lungo periodo (entro 10 anni)**.

PP1 - OPERATIVITÀ ED IMPIEGO DELLO STRUMENTO MILITARE**1.1 INTEGRAZIONE E COMANDO E CONTROLLO (C2)**

- **Continuare** a perseguire la realizzazione di un Sistema Difesa sinergico in tutte le sue componenti, in cui il processo di integrazione interforze è un requisito essenziale per garantire lo svolgimento di attività operative in grado di produrre effetti coordinati in tutti i cinque domini (terrestre, marittimo, aeronautico, *cyber* e spazio) – (medio periodo).
- **Continuare** a dare impulso all'accentramento di talune funzioni in chiave interforze volte a elevare i livelli capacitivi e di prontezza dello Strumento militare, mantenendo, al contempo, le prerogative funzionali delle F.A., così come sta avvenendo per la funzione comunicazione, che sta vivendo un processo di controllo accentrato, la cui gestione è assicurata dal neo costituito **Ufficio Comunicazione Difesa**, ancora in fase di implementazione. Tale processo garantirà un coerente impiego operativo, ottimizzando sia il sostentamento logistico che i processi di addestramento e approntamento – (breve periodo).
- **Completare** il potenziamento del **Comando Operativo di Vertice Interforze**, sia a livello info/infrastrutturale, sia di personale, sia in termini di ottimizzazione dei flussi e dei processi, al fine di assicurare un'efficace azione di Comando e Controllo su tutte le operazioni di diretta competenza – (breve periodo).
- **Adattare** la struttura e la missione del **Comando Interforze per le Operazioni delle Forze Speciali (COFS)** per garantire l'unitarietà di impiego del comparto delle Forze Speciali (TIER-1) a tutela degli interessi vitali e/o strategici del Paese – (breve periodo).
- **Proseguire** il percorso evolutivo che porta all'unicità di indirizzo strategico e di *policy* nel **dominio Spazio**, adeguando l'impianto ordinativo-organizzativo, tecnologico-capacitivo e normativo.
- **Adeguare** il quadro normativo di riferimento, funzionale all'aggiornamento degli aspetti ordinativi, logistici e tecnologici, in chiave Interforze nell'ottica di razionalizzazione e ottimizzazione delle risorse – (medio periodo).

1.2 IMPEGNO OPERATIVO

- **Indirizzare** l'impiego dello Strumento militare al perseguimento e alla tutela dei prioritari interessi nazionali nei principali quadranti strategici, sia nell'ambito della partecipazione alle iniziative delle Organizzazioni Internazionali di riferimento (**ONU, NATO e Unione Europea – UE**) sia attraverso iniziative multilaterali e bilaterali (regionali), al fine di una strutturazione più efficace e abilitante per il Sistema Paese, da sviluppare in maniera sinergica con gli altri strumenti del potere nazionale, in linea con gli indirizzi del Governo – (breve periodo).
- **Stabilire**, anche alla luce della recente approvazione delle **modifiche alla L.145 del 2016**, il processo di definizione della proiezione internazionale dello Strumento militare, identificando le regole per la *governance* della partecipazione alle missioni internazionali,

Segue Allegato A

alle esercitazioni di rilevanza strategica e alle attività di cooperazione militare e potenziando, altresì, il processo di misurazione dei risultati attraverso la valutazione degli effetti generati dalle missioni/operazioni – (breve periodo).

- **Assicurare** la disponibilità di personale idoneo e altamente qualificato per valorizzare la presenza nazionale in seno alle alleanze/coalizioni di riferimento.

1.3 IMPEGNO COOPERATIVO

La cooperazione internazionale dovrà inserirsi nel quadro dei più ampi obiettivi del Sistema Paese e dovrà essere articolata nel pieno rispetto di un approccio inter-dicasteriale, ovvero in sinergia con tutte le leve del potere nazionale (DIME⁶). Tali attività, basate in *primis* sui Piani di Cooperazione, dovranno essere armonizzate con quelle operative nell’ottica di promuovere il mantenimento della stabilità e della sicurezza nelle aree di interesse strategico nazionale. In tal senso, sarà necessario:

- **Favorire** ogni forma di cooperazione che garantisca sia un incremento dell’interoperabilità tra le F.A. italiane e quelle dei Paesi *partner*, sia il conseguimento, da parte di questi ultimi, di capacità operative adeguate a fronteggiare le minacce esistenti per la locale stabilità e sicurezza. L’indirizzo identificato, in particolare con i Paesi del continente africano, dovrà essere rivolto al raggiungimento di obiettivi sostenibili e concreti di medio-lungo termine, condivisi e attagliati alle esigenze delle controparti, teso a **sviluppare capacità autonome attraverso attività di *capacity building*** improntate sul paradigma *equip, train, sustain, infrastructure*, anche in linea con gli obiettivi del Piano Mattei – (breve periodo).
- **Promuovere**, anche nelle Organizzazioni Internazionali di riferimento (NATO ed UE), un approccio strutturato ai partenariati, orientato alla definizione di una strategia comune a supporto dei *partner* che anticipi gli sforzi dei *competitor* strategici, che funga da cornice di riferimento entro cui rafforzare gli effetti delle attività bilaterali nazionali, evitando duplicazioni – (breve periodo).
- **Proseguire** una convinta e attiva partecipazione nelle iniziative multilaterali assumendo, ove possibile e ritenuto opportuno, incarichi di *leadership* – (breve periodo).

1.4 RUOLO NELLE ALLEANZE

La NATO e l’UE rappresentano pilastri fondamentali per la sicurezza e la stabilità dell’Italia e la cornice di riferimento entro cui il Paese amplifica gli effetti della propria postura strategica a tutela degli interessi nazionali, in risposta al mutato panorama geo-strategico internazionale. La Difesa, nell’assolvere la principale missione di protezione del Paese, dovrà continuare a perseguire l’integrazione nei meccanismi di risposta sovranazionale delle citate Organizzazioni Internazionali, che rappresentano un pre-requisito essenziale per la sicurezza e la stabilità dell’Italia nel contesto Euro-Atlantico. A tal riguardo si rende opportuno:

- **Promuovere**, in seno alle principali Organizzazioni di riferimento, un bilanciamento tra le necessità di deterrenza e difesa e quelle di prevenzione/gestione delle crisi e sicurezza cooperativa. Particolare attenzione dovrà essere posta alle possibili evoluzioni della cornice securitaria del quadrante meridionale del Mediterraneo (“Fianco Sud”) e nei Balcani, aree di prioritario interesse nazionale, in assoluta coerenza e sinergia con impegni più ampi assunti a garanzia della stabilità dell’intera area euro-mediterranea – (breve periodo).
- **Continuare** a porre attenzione in maniera proattiva all’evoluzione geo-strategica dei *competitor* globali che influenzano l’equilibrio internazionale e regionale, contribuendo alle attività di studio e analisi svolte dalle principali Organizzazioni Internazionali. Occorre garantire prontezza e capacità di adattamento, ove necessario, della postura di sicurezza

⁶ Diplomatico, Informativo, Militare ed Economico.

Segue Allegato A

nazionale per prevenire dinamiche escalatorie e favorire una gestione strategica delle relazioni politico-militari a tutela degli interessi nazionali – (breve periodo).

- **Incrementare** la partecipazione nazionale ai processi decisionali politico-militari all'interno dei consessi internazionali (in generale ma con speciale riferimento NATO/UE/ONU), assicurando la disponibilità di personale specificamente formato e addestrato a garanzia di una qualificata presenza – (breve/medio periodo).

1.5 APPROCCIO INTER-DICASTERIALE

- **Promuovere** un approccio inter-dicasteriale e integrato che garantisca il perseguimento degli interessi nazionali nella partecipazione a missioni e operazioni militari multilaterali e nella costruzione di iniziative di cooperazione bilaterale. In riferimento a queste ultime, la promozione di sinergie organizzative e cooperative, in ambito inter-dicasteriale e inter-agenzia, in grado di consentire lo sviluppo, il finanziamento e l'implementazione delle iniziative di *capacity building* sarà, in modo crescente nel tempo, *conditio sine qua non* per porre in atto un'azione efficace e credibile.
- **Continuare a favorire** le sinergie in ambito Tavolo Esteri-Difesa, valutando anche un suo allargamento ad altri attori pubblici e privati. In tale ambito la Difesa, contribuendo al rafforzamento del sistema di relazioni internazionali, si configura quale abilitante per il Sistema Paese e per l'implementazione di un approccio multidimensionale e integrato.
- **Continuare nel consolidamento** di un approccio rivolto alla ricerca di sinergie tra il mondo della Difesa e quello della ricerca e dell'Industria nazionale, per consentire al Sistema Paese di prendere parte ai principali consessi europei in modo autorevole, partecipando alla definizione dei requisiti operativi, delle capacità e dei programmi prioritari per l'interesse nazionale.
- **Continuare a garantire**, nell'alveo della quarta missione delle F.A. – afferente alle circostanze di pubblica calamità, i casi di straordinaria necessità e urgenza (inclusa l'evacuazione di connazionali all'estero), nonché le attività concorsuali e di pubblica utilità – il pronto supporto ai piani di emergenza e di contingenza sviluppati dai Dicasteri di riferimento e ricercare la massima sinergia inter-istituzionale per prevenire e, se del caso, fronteggiare emergenze di elevata magnitudine e crisi.

1.6 RUOLO DEGLI ADDETTI MILITARI

- **Continuare a elaborare** soluzioni ordinarie, procedurali e informative per attribuire agli Addetti Militari il ruolo e le funzioni di “agenti” di diplomazia militare (pur mantenendo ferme le prerogative del Capo Missione) che, funzionalmente dipendenti dall'Autorità Politica, per il tramite del *Defence Policy Director* (DPD), dovranno contribuire (già nel breve periodo) a:
 - conseguire gli obiettivi di cooperazione militare e industriale fissati, anche attraverso un collegamento tecnico verso la Direzione Nazionale degli Armamenti;
 - favorire la nascita di nuovi partenariati utili ad ampliare la rete di protezione degli interessi nazionali;
 - comprendere, in modo predittivo, le dinamiche politiche di sicurezza foriere di eventuali minacce alla sicurezza nazionale;
 - diffondere la strategia comunicativa elaborata dal Dicastero.
- **Sviluppare** una rete innovativa di condivisione e analisi multilivello dell'informazione, che metta in stretto collegamento gli Addetti Militari con tutti gli attori civili e militari impegnati nel conseguimento degli obiettivi di interesse nazionale all'estero – (breve/medio periodo).
- **Formulare** una nuova direttiva di formazione e impiego degli Addetti Militari, volta (nel medio periodo) a:

- costruire le peculiarità professionali necessarie allo svolgimento dell'incarico (anche nell'ottica di supporto al livello politico-militare);
- superare gli attuali vincoli temporali connessi alla durata del mandato, allo scopo di valorizzare la professionalità acquisita nonché la rete di contatti costruita nel corso del mandato.

1.7 IMPEGNO NEL DOMINIO SPAZIO

- **Adeguare** la *governance* della Difesa, al fine di assicurare la piena fruizione del dominio spazio e la protezione e difesa degli assetti satellitari militari nazionali, secondo un'architettura che rafforzi i ruoli (nel medio periodo):
 - dello Stato Maggiore della Difesa quale *entry point* del dominio a supporto dell'Autorità Politica per l'elaborazione della *policy* e la direzione dello sviluppo capacitivo dei programmi spaziali;
 - dell'Aeronautica Militare come *lead Service* e *force provider* del dominio spaziale, responsabile di approntare le Forze spaziali della Difesa ovvero di formare il personale e di equipaggiare e addestrare le unità operative perché queste possano esprimere le capacità individuate;
 - del Comandante Operativo di Vertice Interforze in qualità di responsabile della pianificazione e della condotta delle operazioni militari, avvalendosi del Comando Squadra Aerea – Comando Operazioni Aerospaziali per l'impiego delle Forze spaziali.
- **Incrementare** la capacità di operare e svolgere un ruolo attivo nel sistema di *governance* nazionale dello Spazio, in sinergia con le altre Amministrazioni, Agenzie dello Stato e le industrie nazionali del settore – (breve periodo).
- **Promuovere** il potenziamento, il rinnovamento dei sistemi satellitari esistenti e lo sviluppo di nuove capacità, attraverso processi di acquisizione, capaci di colmare rapidamente i *gap* capacitivi – (breve/medio periodo).
- **Sostenere** gli investimenti in programmi di alta formazione, per sviluppare professionalità altamente qualificate, motivate e capaci di sfruttare i nuovi *trend* tecnologici – (breve periodo).

1.8 IMPEGNO NEL DOMINIO CYBER

- **Consolidare** la capacità nel dominio *cyber* – in ottica interforze – tramite le seguenti azioni:
 - potenziamento organico teso ad acquisire una piena capacità di pianificazione e condotta di operazioni *cyber* nell'intero spettro, con il supporto di un'adeguata capacità di *intelligence* tecnico-militare – (breve periodo);
 - implementazione di una condivisione permanente e in tempo reale, della situazione di sicurezza afferente alle reti della Difesa. Ciò al fine di mantenere il massimo livello di consapevolezza della minaccia cibernetica e il conseguente allineamento dell'infrastruttura al più elevato profilo di resilienza nonché disporre di adeguate capacità di risposta, in caso di evento/attacco cibernetico – (breve periodo);
 - potenziamento, da parte delle F.A., delle capacità tattiche di sicurezza cibernetica e protezione dello spettro elettromagnetico. Tali capacità dovranno essere integrate nell'ambito di processi operativi e informativi interforze – (breve periodo);
 - promozione di innovative modalità per l'efficientamento delle procedure tecnico-amministrative/*procurement*, finalizzate a rispondere alle sfide poste dalla rapidità dello sviluppo tecnologico – (breve periodo).

Segue Allegato A

- **Definire** un percorso per l'aggiornamento del quadro normativo, relativo agli aspetti ordinamentali, logistici, tecnologici, capacitivi, tecnico-amministrativi e del personale finalizzati a:
 - operare in maniera persistente, sin dal tempo di pace, nel dominio *cyber* di interesse nazionale ai fini della deterrenza, della prevenzione e del contrasto della minaccia, raccordando la Difesa agli altri attori nazionali;
 - assicurare al personale delle F.A. l'applicazione delle **garanzie funzionali** indispensabili a giustificare, sin dal tempo di pace, la conduzione dell'intero spettro di operazioni *cyber*;
 - svolgere la funzione di "Autorità nazionale di gestione delle crisi informatiche", per la parte relativa alla difesa dello Stato, congiuntamente all'Agenzia di Cybersicurezza Nazionale, ai sensi del D.Lgs. 138/24 (NIS 2);
 - avviare un processo di revisione volto a realizzare un Comando capace di operare nel dominio cibernetico, delle informazioni e nello spettro elettromagnetico per supportare le operazioni negli altri domini/dimensioni, assicurando il raccordo con le altre articolazioni della Difesa e delle principali organizzazioni internazionali di riferimento (NATO-UE);
 - sviluppare, attrarre e conservare competenze attraverso soluzioni innovative e flessibili di reclutamento, alimentazione, impiego, formazione continua e *retaining* di personale civile e militare ovvero adottare misure per ridurre l'esodo del personale ad alta connotazione specialistica, anche attraverso interventi di riconoscimento della co-proprietà intellettuale;
 - istituire una "riserva specialistica" con professionalità provenienti dal mondo privato anche nel peculiare dominio cibernetico (a completamento delle capacità esprimibili dalla Difesa), finalizzata ad individuare un "bacino" di esperti nei diversi ambiti, il cui trattamento economico possa essere adeguato allo specifico settore – (breve periodo);
 - rafforzare lo scrutinio tecnologico e implementare la sicurezza a 360° della *supply chain* della Difesa e dei soggetti/infrastrutture impattanti sulla sicurezza e difesa dello Stato.

1.9 ATTIVITÀ DI INTELLIGENCE TECNICO – MILITARE

- **Incrementare** significativamente la **capacità di intelligence tecnico-militare** che, alla luce dei mutati scenari di riferimento, dovrà essere armonizzata e ancor più integrata con il Sistema di Informazioni per la Sicurezza della Repubblica, tenendo in considerazione le possibili azioni discendenti dall'evoluzione del dominio *cyber*.
- **Sviluppare** in modo significativo la capacità di comprensione e di analisi predittiva delle minacce, facendo ricorso anche all'utilizzo dell'**Intelligenza Artificiale (IA)** e di **High Performance Computing**, al fine di supportare le Unità operative e l'Autorità Politica, attraverso:
 - l'impiego di sistemi computazionali cognitivi che, oltre a incrementare la velocità di integrazione e fusione dei dati raccolti nei cinque domini, velocizzino la diffusione multilivello delle informazioni di supporto ai processi decisionali;
 - indirizzi di ricerca attagliati agli interessi nazionali;
 - lo sviluppo di sistemi avanzati utili a potenziare la sicurezza nello scambio delle informazioni e la protezione dei dati;
 - la tutela del *know-how* tecnologico della Difesa.
- **Porre in essere** le iniziative necessarie ad assicurare al personale delle F.A. l'applicazione delle **garanzie funzionali**, indispensabili a giustificare determinate condotte e le operazioni militari di cui esse sono parte.

1.10 ADDESTRAMENTO E *PERFORMANCE*

- **Sviluppare** una **capacità addestrativa nazionale** a connotazione multi-dominio per ottimizzare l'interoperabilità delle Forze e l'efficacia di impiego operativo dello Strumento militare, prevedendo anche lo sviluppo di una capacità autonoma di valutazione.
- **Elevare** gli ***standard* di preparazione delle Forze**, secondo un sempre maggior allineamento agli *standard* operativi NATO, attraverso la condotta, a tutti i livelli, di attività addestrative ed esercitative reali o attraverso i sistemi di simulazione, soprattutto in ambito interforze e multinazionale, che siano improntate ad elevati livelli operativi e simulino la complessità e multidimensionalità degli attuali scenari di operazione, anche facendo ricorso a sistemi virtuali che utilizzino agenti di IA appositamente progettati. Tali aspetti dovranno essere supportati da consolidati processi di raccolta Lezioni Identificate/Lezioni Apprese al fine di adeguare prontamente l'impiego dello Strumento militare alla dinamicità e mutevolezza degli scenari internazionali.
- **Continuare** a sviluppare le attività addestrative ed esercitative con i Paesi europei e i principali *partner*, al fine di:
 - incrementare l'interoperabilità delle F.A.;
 - permettere la verifica della compatibilità delle principali piattaforme e sistemi d'arma;
 - favorire il processo di individuazione di esigenze operative comuni;
 - sviluppare programmi congiunti di addestramento che, funzionali all'incremento dei livelli operativi, rappresentino un primo passo verso una concreta integrazione delle Difese europee.

1.11 ASPETTI DEL BILANCIO CONNESSI ALL'OPERATIVITÀ

- **Ricercare il migliore equilibrio** tra i diversi settori di spesa dell'Amministrazione Difesa, con particolare riferimento all'ipo-finanziamento del settore Esercizio.
- **Definire** puntualmente i **fabbisogni del settore Esercizio** in termini di addestramento, sostegno logistico e mantenimento a numero delle dotazioni e ripristino delle scorte logistiche, individuando le priorità di intervento che possano garantire un significativo aumento della prontezza operativa, curando in particolare l'approntamento delle Unità di previsto impiego operativo e i dispositivi ad alta e altissima prontezza.
- **Continuare** l'opera di ottimizzazione delle procedure volte all'afflusso di risorse per le **missioni internazionali**, in aderenza al principio generale dell'annualità del bilancio, e **perseguire** un più mirato adeguamento delle dotazioni finanziarie connesse alla predetta esigenza, al fine di assicurare:
 - un livello di operatività degli assetti della Difesa commisurato alla necessità di partecipazione alle missioni internazionali;
 - il mantenimento delle forze in prontezza per esigenze NATO-UE nell'ottica di garantire un livello di sempre maggiore reattività, reso necessario dalla complessità e imprevedibilità dello scenario attuale.
- **Promuovere** una modifica normativa che, attraverso l'istituzione nello stato di previsione della spesa del Ministero della Difesa di "fondi speciali" per la gestione delle risorse stanziare per spese in conto capitale e per spese di parte corrente, consenta una maggiore flessibilità di azione per il Ministero della Difesa, rispetto alla normativa generale di contabilità pubblica (dettata dalla legge n. 196/2009), permettendo un più agevole utilizzo delle risorse finanziarie, mediante l'esclusione dei meccanismi di economie di bilancio e della perenzione amministrativa - (medio periodo).

PP2 - AMMODERNAMENTO DELLO STRUMENTO

2.1 REQUISITI DELLA PIANIFICAZIONE GENERALE

- **Provvedere** al/alla:
 - ripianamento dei principali *gap* capacitivi con l'avvio dei prioritari programmi di ammodernamento e rinnovamento (A/R) e il completamento dei programmi già avviati, al fine di ridurre l'asimmetria tecnologica tra e all'interno delle F.A. Tale rinnovamento deve tenere conto, prioritariamente, delle carenze capacitive evidenziate dai **NATO Capability Targets 2025**, delle esigenze derivanti dal **Piano Militare di Difesa Nazionale** e degli ulteriori compiti istituzionali sanciti dalla legge. Parimenti, dovranno essere tenute in considerazione le risultanze – in ambito UE – del *Capability Development Plan*, dell'*Headline Goal Process* e della *Coordinated Annual Review on Defence*, tenendo a mente il principio del “**single set of forces**”;
 - sostegno dei progetti nazionali e/o di interesse nazionale lanciati nell'ambito delle iniziative dell'UE (**PESCO, EDF, EDIRPA, ASAP, STEP, EDIP** ecc.), sfruttando i processi per favorire la cooperazione tra gli Stati Membri e i consorzi industriali;
 - supporto dell'operatività degli assetti *legacy* e al potenziamento dello Strumento militare, prediligendo soluzioni trasversali che consentano di soddisfare le esigenze di più di una Componente, in un'ottica di efficienza/sostenibilità e funzionalità all'evoluzione delle operazioni militari in senso multi-dominio;
 - sostegno e armonizzazione della ricerca tecnologica, attraverso il coinvolgimento degli Enti Difesa che si occupano di ricerca, sperimentazione e *test* (anche grazie a forme di partenariato civile-militare);
 - identificazione e tutela di quelle **tecnologie di alta “valenza strategica”**, al fine di assicurare il mantenimento della sovranità tecnologica nazionale, con particolare enfasi ai domini Spazio e *Cyber*;
 - attenzione costante alle tecnologie emergenti, soprattutto nel campo delle **tecnologie quantistiche**, dell'**IA**, della **robotica**, dell'autonomia e del **Cloud&Edge Computing**, prevedendo linee di sviluppo capacitivo che ne valorizzino il potenziale, con particolare riferimento al potenziamento dei **sistemi unmanned** delle diverse Componenti della Difesa.

2.2 COMPONENTE INTERFORZE

- **Perseguire** una strategia di sviluppo capacitivo finalizzata a potenziare i settori trasversali:
 - degli **stockpile**, per assicurare adeguati e bilanciati livelli di armamento/munizionamento, con particolare riferimento alle **Battle Decisive Munition** – (medio/lungo periodo);
 - del **C2 a livello interforze**, rafforzandone la connotazione **multi-domain-by-design**, **interoperable-by-design** e **cyber-resilient and cyber-secure-by-design**, sfruttando anche l'impiego di tecnologie emergenti. In particolare, si dovrà implementare un'architettura C2 federata e distribuita in grado di operare in ambiente *degraded/denied* e sviluppare sistemi di **Information Management** potenziati dall'**IA** – (lungo periodo);
 - del **Joint Intelligence, Surveillance and Reconnaissance (JISR)** e del supporto informativo sviluppando l'acquisizione di un sistema abilitato dall'**IA** di **data exchange** e **data fusion** tra la catena C2 e gli assetti ISR, agevolando il processo **PED (processing, exploitation, dissemination)** e **joint targeting** – (lungo periodo);
 - della **guerra elettronica** e delle **Electro-Magnetic Activities** volte ad ottenere e mantenere la superiorità in tale settore – (medio periodo);

Segue Allegato A

- della cibernetica, con lo scopo di essere efficaci nelle **full spectrum Cyber Operations** (**Defensive – DCO** e **Offensive - OCO**) e nelle **Cyber Electro-Magnetic Activities (CEMA)** anche grazie all'impiego di **tecnologie di IA** – (medio periodo);
- dell'**operations assessment** sviluppando l'acquisizione di un sistema automatico basato su IA per la gestione e l'analisi dei **big data** raccolti dai Teatri Operativi ai fini delle valutazioni operative e strategiche – (lungo periodo);
- del **joint targeting**, in termini sia tecnici sia di formazione, al fine di potenziare l'impiego integrato, sinergico e sincronizzato delle capacità multi-dominio cinetiche e non e di rafforzare gli attuali processi nazionali di **targeting**, strutturati in maniera federata per la creazione di un **data base** idoneo ad abilitare rapidi, efficaci ed efficienti processi di pianificazione e condotta di operazioni – (medio periodo);
- del **dominio spaziale**, proseguendo il processo di innovazione tecnologica a favore di nuove capacità e prevedendo il continuo mantenimento delle capacità principali tramite l'ammodernamento e lo sviluppo degli assetti:
 - per l'**osservazione della terra** con sensori dalle elevate prestazioni – (medio/lungo periodo);
 - per le **comunicazioni satellitari** militari – (lungo periodo);
 - per la **Space Domain Awareness (SDA)** attraverso l'utilizzo di sensori militari *ground and spaced based* di **Space Situational Awareness (SSA)** – (lungo periodo);
 - per i servizi in orbita, l'accesso reattivo allo spazio, la **Space Based Early Warning** e l'interconnessione ad altissima velocità tra satelliti.

Il potenziamento della capacità di operare nello spazio richiederà verosimilmente un adeguamento delle risorse umane assegnate al settore, che dovranno essere selezionate, formate e addestrate e opportunamente impiegate attraverso percorsi volti a preservare e valorizzare le conoscenze specialistiche acquisite ai vari livelli – (lungo periodo);
- dei sistemi d'arma di nuova generazione, anche remotizzabili, e delle capacità antidrone – (breve/medio periodo);
- della capacità di **ingaggio di precisione in profondità** – (medio/lungo periodo);
- della **difesa aerea e missilistica ground/air/sea based**, da integrare, attraverso l'Aeronautica Militare, nella **NATO Integrated Air and Missile Defence** con l'obiettivo di garantire la protezione dalla minaccia aerea e missilistica, anche balistica e ipersonica, non escludendo droni, mini-droni e oggetti spaziali fuori controllo – (lungo periodo);
- delle Operazioni delle **Forze Speciali** in termini di ammodernamento tecnologico della capacità di ingaggio, proiezione e sopravvivenza – (medio/lungo periodo);
- della capacità di proiezione dello Strumento militare, al fine di essere in grado di schierare gli assetti a grandi distanze assicurandone il sostegno logistico, da conseguire anche attraverso il potenziamento e rinnovamento delle capacità **aviolancistiche** e di **aviotrasporto**, della **Capacità Nazionale di Proiezione dal Mare (CNPM)**, delle capacità di **rifornimento aereo** e **STRATEVAC** e l'implementazione di una capacità di **Trasporto Aereo Strategico** – (medio/lungo periodo);
- di una capacità di impiego e combattimento in ambiente **artico** e **subartico**, ritenuta area di interesse rilevante – (medio periodo);
- della capacità **CBRN** e della **Sanità Militare**, attraverso un continuo rafforzamento degli assetti specialistici e la ricerca di sinergie con realtà industriali nazionali e internazionali – (medio periodo);

Segue Allegato A

- della capacità di protezione delle **infrastrutture critiche**, incluse quelle sotto la superficie marina, avvalendosi anche delle potenzialità di sviluppo tecnologico esprimibili dal **Polo Nazionale della dimensione Subacquea** – (lungo periodo);
 - della comunicazione strategica e delle *information operations* (anche nella dimensione connessa al *cyber/hybrid warfare*), per supportare il processo decisionale e conseguire effetti nelle tre dimensioni (fisica, virtuale e cognitiva) – (breve periodo);
 - della **protezione delle Forze**, attiva e passiva, anche attraverso lo sviluppo di sistemi modulari atti a contrastare minacce emergenti e asimmetriche, tramite tecnologie *cyber* e armi ad emissione diretta di energia – (lungo periodo);
 - dell'innovazione tecnologica, catalizzando anche l'avvio del programma **Global Combat Air Programme (GCAP)** che rappresenta una grande opportunità per sviluppare tecnologie *edge* con ricadute in tutti i domini della Difesa e in ambito civile – (lungo periodo).
- **Provvedere** al potenziamento di un adeguato bacino di abilitanti a supporto strategico alle operazioni, nei settori **Combat, Combat Support e Combat Service Support** e alla sinergizzazione delle attività logistiche comuni a due o più F.A., rafforzando la condivisione e la coordinazione nell'impiego delle risorse logistiche, in ottica interforze e inter-agenzia, coinvolgendo altri dicasteri, il comparto industriale e i fornitori civili – (lungo periodo).

2.3 COMPONENTE TERRESTRE

- **Disporre** di una **Componente Terrestre** in grado di esprimere uno strumento bilanciato, flessibile, sostenibile, resiliente e tecnologicamente all'avanguardia, che sia credibile, prontamente proiettabile e pienamente interoperabile con quelli degli altri Paesi dell'Alleanza. Uno strumento che continui a garantire il fondamentale presidio di deterrenza e difesa del territorio e degli interessi nazionali, anche all'estero.
- **Incrementare** gli *standard* qualitativi e quantitativi dello Strumento terrestre, proseguendo convintamente e speditamente con il processo di rinnovamento/ammodernamento, con particolare riferimento alla prioritaria capacità di combattimento delle **Forze Pesanti**, alla protezione della **manovra terrestre** dalle **minacce** provenienti dalla **terza dimensione**, al **supporto di fuoco**, alla **manovra non a contatto**, alla **manovra dalla terza dimensione** e al **comparto logistico proiettabile**. Tale processo programmatico dovrà incardinarsi intorno al concetto della cd. "**Bolla Tattica**" che prevede l'impiego combinato di **capacità cibernetiche e di gestione dello spettro elettromagnetico, sistemi di comunicazione satellitari e in radiofrequenza**, funzionali a garantire la necessaria protezione alla manovra dello Strumento militare terrestre (medio periodo). Non da ultimo, dovrà essere dato forte impulso al processo di "**dronizzazione**" (con piattaforme *unmanned*, terrestri e aeree) – (lungo periodo).
- **Proseguire** con il completamento dei programmi relativi alle Forze Medie.
- **Favorire** il raggiungimento di un livello di sviluppo tecnologico paritetico a quello delle altre Componenti, tale da poter consentire il raggiungimento del massimo livello di integrazione interforze e di interoperabilità, che si tradurrà in una Componente Terrestre prontamente proiettabile, digitalizzata, ben equipaggiata e qualitativamente/quantitativamente adeguata a sostenere il livello di ambizione nazionale – (lungo periodo).
- **Investire** in maniera incrementale:
 - sul rinnovamento delle **capacità di combattimento** delle unità del **Genio**, in particolare nei settori del supporto alla mobilità e della contro-mobilità – (lungo periodo);

Segue Allegato A

- sul rinnovamento della capacità di **supporto di fuoco indiretto** per tutte le unità da combattimento, dal Corpo d'Armata fino alle Brigate – (lungo periodo);
- sulla protezione delle forze, non solamente da minacce fisiche ma anche *cyber-elettromagnetiche* – (medio periodo);
- sul potenziamento delle unità **Combat Service Support**, con particolare riferimento al supporto logistico e sanitario proiettabile – (lungo periodo);
- su un'architettura di sistemi di C2 multi-dominio che sfrutti anche le potenzialità offerte dall'IA per far convergere e fondere le informazioni provenienti dalle diverse dimensioni, abilitare una **Multi-Domain Situational Awareness** e accelerare il processo decisionale (attraverso la creazione di bolle tattiche interconnesse). In particolare, si dovranno sviluppare reti di comunicazione resilienti per ambiente *contested*, capacità di *networking* tattico sicuro a livello brigata/reggimento e sistemi C2 distribuiti con ridotta *signature* elettromagnetica – (lungo periodo);
- sulla necessità di incrementare le capacità *manned/unmanned teaming* (MUM-T) funzionali alle potenzialità dei sensori e degli effettori a supporto della manovra pluriarma – (lungo periodo);
- sulla capacità *Intelligence, Surveillance and Reconnaissance (ISR)* e *Target Acquisition*, anche con sistemi *unmanned*, inclusi **RPAS (Remotely Piloted Aircraft Systems)** e autonomi, prevedendo lo sviluppo di soluzioni che consentano l'abbattimento delle emissioni sonore, elettromagnetiche e della segnatura termica di sistemi e piattaforme – (medio/lungo periodo);
- sull'implementazione della capacità **C/UAS (Counter – Unmanned Aerial System)** – (medio periodo);
- sul potenziamento delle **capacità aviolancistiche e anfibia/riverine** – (medio periodo);
- sulla capacità per il combattimento nel sottosuolo e in ambienti fortemente compartimentati – (medio periodo);
- sulla **manovra dalla terza dimensione** – (medio/lungo periodo);
- sull'**incremento di capacità di ingaggio**, anche di precisione e in profondità, controcarri – (lungo periodo);
- sulla mobilità tattica, prendendo in considerazione anche piattaforme leggere innovative (tecnologia *stealth*, sistemi di propulsione ibridi) e agili che consentano di sviluppare un'efficace manovra diradata – (lungo periodo);
- sui sistemi di comunicazione tattici integrati e interoperabili con quelli delle altre F.A. (con particolare riferimento ai sistemi dedicati al *battlespace management*) – (lungo periodo);
- sullo sviluppo e l'acquisizione di capacità di difesa antiaerea, contraerea e antimissile, nonché di **contrasto alle minacce Rocket, Artillery and Mortar** – (medio periodo).

2.4 COMPONENTE MARITTIMA

- **Disporre di una Componente Marittima** che continui ad assicurare, attraverso tutte le dimensioni del dominio marittimo:
 - la difesa marittima per il libero accesso alle linee di comunicazione, anche attraverso il potenziamento delle capacità di **sea-basing** e degli abilitanti per le operazioni navali;
 - la difesa e la protezione degli interessi nazionali che insistono sul mare, incluse le **infrastrutture marittime subacquee**, le **flotte mercantili** e di **pescherecci nazionali**;

- la sorveglianza e sicurezza in chiave di deterrenza nelle aree marittime coincidenti con la previsione normativa che introduce l'implementazione della **Zona Economica Esclusiva nazionale**;
- la prevenzione, la deterrenza e il contrasto degli atti illeciti, dei rischi e delle minacce portati via mare.
- **Disporre** di uno Strumento Marittimo che sia tecnologicamente all'avanguardia, tale da poter efficacemente fronteggiare le sfide alla sicurezza nazionale, concepito e sviluppato secondo principi di resilienza, bilanciamento capacitivo e proporzione, nonché di flessibilità e versatilità (*multipurpose by design*). Uno Strumento, credibile e sostenibile, prontamente dispiegabile/proiettabile e pienamente interoperabile nell'ambito delle Alleanze di riferimento. Uno Strumento in grado di generare un chiaro e aggiornato quadro della situazione marittima (*Maritime Situational Awareness* e *Underwater Situational Awareness*) da condividere a livello interforze, inter-agenzia e interministeriale, attraverso la piena implementazione delle potenzialità del Dispositivo Interministeriale Integrato di Sorveglianza Marittima (DIISM) affinché la Difesa, tramite la Marina Militare, possa farsi promotrice di un approccio sistemico che persegua un'azione unitaria dello Stato sul mare – (lungo periodo).
- **Proseguire** il processo di sviluppo capacitivo, orientato al raggiungimento di una flotta moderna e all'avanguardia, organicamente sostenibile e resiliente, addestrata e competitiva, efficace contro le minacce attuali e future, integrata e interoperabile, attraverso:
 - l'ammodernamento/rinnovamento della capacità subacquea inclusiva di **sommergibili** all'avanguardia, nonché di **mini-sommergibili**, sistemi *unmanned* e sistemi e mezzi per la condotta di operazioni subacquee sia difensive sia offensive, avvalendosi anche delle competenze esprimibili dal **Polo Nazionale della dimensione Subacquea**, allo scopo di aumentare il livello di sorveglianza nei fondali marini. A tale scopo, sarà sviluppata una capacità di *Underwater Situational Awareness* per il monitoraggio delle infrastrutture subacquee, tramite l'impiego combinato di sensori e di sistemi *unmanned* permanentemente dislocati sul fondale marino. Inoltre, in chiave prospettica, sarà anche sviluppata una capacità di reazione a contrasto delle eventuali minacce antropiche – (lungo periodo);
 - il rinnovamento della capacità di **pattugliamento aereo marittimo** a lungo raggio con l'acquisizione della capacità *Maritime Multi Mission Aircraft - M3A* per il potenziamento delle capacità antisommergibile mediante sistemi di scoperta e di ingaggio anche profondo - (medio periodo);
 - il completamento della capacità nazionale di **contrasto alle mine navali**, anche attraverso lo sviluppo di peculiari sistemi *unmanned* dimensionati per il trasporto intermodale, atti al monitoraggio delle infrastrutture critiche, dotati di capacità di auto-difesa e deterrenza, di una struttura modulare per *payload* multipli, di sensori ottici ed elettromagnetici e sistemi di comunicazione avanzati - (medio/lungo periodo);
 - il completamento di una Componente *unmanned* basata su droni aerei, di superficie e subacquee, tale da integrare le capacità delle Unità navali convenzionali, siano esse di superficie o subacquee - (lungo periodo);
 - la completa implementazione della capacità *expeditionary* dello strumento marittimo nazionale del **Carrier Strike Group** - (lungo periodo);
 - il completo sviluppo della capacità **F-35B** imbarcata e del relativo armamento - (medio periodo);
 - l'ammodernamento/rinnovamento della capacità di **Airborne Early Warning e Anti Submarine** basata su elicotteri e/o sistemi *unmanned* - (lungo periodo);

Segue Allegato A

- il potenziamento della capacità di proiezione della Forza anfibia attraverso l'**Italian Amphibious Task Group** - (lungo periodo);
- l'ammodernamento delle:
 - capacità di **lotta di superficie (ASuW)**, comprendendo anche missili A/S antinave di precisione e in profondità per la Componente ad ala rotante imbarcata - (medio periodo);
 - capacità di **lotta subacquea** in generale (**ASW**) - (medio periodo);
 - capacità di **difesa aerea e missilistica (AAW)** per il contrasto della minaccia BMD, ipersonica, inclusa la capacità antidrone - (medio periodo);
 - capacità di protezione attiva e passiva delle unità navali di ultima generazione anche attraverso lo sviluppo di sistemi modulari atti a contrastare minacce emergenti e asimmetriche, tramite **tecnologie cyber** e a **emissione diretta di energia** - (lungo periodo);
 - lo sviluppo concettuale di un "sistema di sistemi" in campo navale volto a costituire l'innovativo *layer* tecnologico su cui innestare tutti i nuovi programmi futuri - (lungo periodo);
- lo sviluppo di:
 - una capacità di *Intelligence, Surveillance and Reconnaissance* e ASW lanciabile da piattaforma navale di superficie e subacquea costituita da un **sistema subacqueo unmanned autonomo** - (lungo periodo);
 - una capacità di ingaggio in profondità di precisione (**deep-strike**) da Piattaforma Navale di superficie e subacquea - (lungo periodo);
 - una capacità di ingaggio di superficie anti-nave basato su missile supersonico da Piattaforma Navale - (lungo periodo);
 - una capacità di ingaggio di superficie anti-nave basato su **Loitering Munitions** - (lungo periodo).

2.5 COMPONENTE AEROSPAZIALE

- **Disporre** di una **Componente Aerospaziale** che continui ad assicurare il massimo livello di deterrenza e difesa dell'aerospazio nazionale nei confronti di minacce verticali, attraverso la realizzazione di un sistema integrato di difesa aerospaziale, missilistica nonché una Capacità Nazionale di Proiezione Rapida, per la protezione degli interessi nazionali con tutti gli abilitanti che assicurino l'operatività e l'interoperabilità con le altre Componenti.
- **Sviluppare** le seguenti linee programmatiche di rinnovamento e ammodernamento:
 - prosecuzione delle predisposizioni prodromiche all'avvio della fase di sviluppo del programma **Global Combat Air Programme (GCAP)** - (lungo periodo);
 - prosecuzione dei programmi **Eurofighter** e **Joint Strike Fighter** - JSF (e relativi armamenti) - (lungo periodo);
 - implementazione del concetto **ACE (Agile Combat Employment)** relativo alla piattaforma **F-35** - (medio periodo);
 - completamento e potenziamento della capacità **Airborne Early Warning** - (medio periodo);
 - potenziamento e ammodernamento della capacità di ricognizione, sorveglianza e protezione delle forze della **Componente Sistemi Aeromobili a Pilotaggio Remoto (SAPR) Medium Altitude Long Endurance (MALE)**, nonché sviluppo e implementazione di soluzioni innovative ad alta persistenza quali le **piattaforme stratosferiche** - (lungo periodo);
 - sviluppo e implementazione di un sistema di **difesa missilistica** capace di ingaggiare le minacce in costante evoluzione - (lungo periodo);

Segue Allegato A

- potenziamento e ammodernamento della capacità **AIR C2**, integrata in ottica interforze, finalizzata alla difesa aerea e missilistica, anche di tipo balistico, nell'ambito della più ampia cornice **NATO Integrated Air and Missile Defence** - (lungo periodo);
- sviluppo capacità **BMD+ (Ballistic Missile Defense)**, ossia la costruzione di una capacità di difesa dalla minaccia **ABT (Air Breathing Threats)** e balistica, anche nel cd. *upper layer*, a partire dall'avvistamento e dal tracciamento della stessa - (lungo periodo);
- potenziamento delle capacità di **Supporto Aereo alle Operazioni delle Forze Speciali e Personnel Recovery**, con piattaforme **Fixed Wing e Rotary Wing** in grado di integrarsi con sistemi di quinta e sesta generazione - (lungo periodo);
- potenziamento della capacità di resilienza della Componente sia per le installazioni sul territorio nazionale che nei Teatri Operativi, allo scopo di preservare la propria operatività per assicurare la sopravvivenza delle Forze - (medio periodo);
- potenziamento della capacità di **SSA (Space Situational Awareness)** e **SST (Space Surveillance and Tracking)** volte alla generazione di una **Recognized Space Picture** che, messa a sistema con la *Recognized Air Picture* nazionale, assicurerà la difesa aerea e missilistica integrata nei confronti di tutta la potenziale minaccia verticale, in previsione dell'implementazione di un'efficace *Space Domain Awareness* (SDA) - (lungo periodo).
- **Continuare** a investire nelle capacità di:
 - **riifornimento in volo** - (medio periodo);
 - **guerra elettronica** - (medio periodo);
 - **resilienza cibernetica** - (lungo periodo);
 - **trasporto aereo** - (lungo periodo);
 - raccolta informativa nel settore **Intelligence, Surveillance Target Acquisition and Reconnaissance (ISTAR)** - (breve periodo);
 - **simulazione federata** - (medio periodo);
 - **air expeditionary** - (medio periodo).

2.6 COMPONENTE POLIZIA MILITARE

- **Disporre** di una **Componente di Forza di Polizia a ordinamento militare (Arma dei Carabinieri)** che, oltre a svolgere le funzioni di polizia a competenza generale di servizio permanente di sicurezza pubblica in Patria, contribuisca all'assolvimento delle missioni dello Strumento militare:
 - concorrendo all'attuazione delle predisposizioni di mobilitazione, alla difesa integrata del territorio e alla tutela del bene della collettività nazionale (in caso di pubbliche calamità);
 - svolgendo compiti di Polizia Militare, sia in Patria sia in Teatro Operativo;
 - partecipando alle missioni militari all'estero (valorizzando le funzioni di Polizia di Stabilità) e alle Operazioni Speciali (con propri assetti);
 - contribuendo alle attività di assistenza umanitaria in situazioni emergenziali.
- **Perseguire**, sulla base dei compiti militari richiamati e delle finalità sottese, una profonda riorganizzazione sul piano ordinativo, formativo, di impiego e tecnologico - (medio periodo).
- **Favorire**, sul piano ordinativo, il ruolo che l'Arma dei Carabinieri può assumere nel raccordo inter-istituzionale, in occasione di minacce o azioni ostili tradizionalmente contrastate dalle Forze di Polizia (**crimine organizzato, traffico di droga, illeciti finanziari, cybercrime** e simili, c.d. **weaponization**) ma che possono acquisire rilevanza sotto il profilo della difesa e sicurezza dello Stato - (breve periodo).

Segue Allegato A

- **Rimodulare** i percorsi di formazione e impiego, allo scopo di consentire la crescita e il consolidamento di professionalità da impiegare proficuamente in tutti i livelli delle strutture e Comandi interforze - (medio periodo);
- **Proseguire** nell'adeguamento tecnologico, affinché i discendenti sviluppi capacitivi siano ulteriormente orientati al massimo livello di integrazione con le altre F.A.. Al riguardo, con particolare riferimento alla difesa integrata del territorio, occorre beneficiare della capillare presenza dell'Arma dei Carabinieri in ambito nazionale, anche attraverso la creazione di sistemi virtuali in grado di gestire autonomamente – tramite algoritmi di IA – le attività di sorveglianza e monitoraggio, di risposta automatica agli attacchi *cyber*, di analisi dei dati e supporto decisionale, condividendo con lo Strumento militare processi, informazioni e azioni di specifico interesse - (lungo periodo).

2.7 PRONTEZZA OPERATIVA E AUTONOMIA LOGISTICA

- **Garantire** una spiccata autonomia logistica dello Strumento militare tutelando la relativa *supply chain*.
- **Proseguire** il percorso di incremento della disponibilità di scorte discendenti dagli impegni assunti in ambito **NATO**, mirato all'autosostentamento delle forze in ogni situazione operativa - (lungo periodo).
- **Investire**, a fattor comune per tutte le Componenti dello Strumento militare, nell'incremento dei quantitativi di armamento/munizionamento (*stockpile*), assicurando, al contempo, una maggiore sinergia in termini di produzione con il settore industriale/privato - (lungo periodo).
- **Razionalizzare** il settore della logistica della Difesa in chiave interforze, tendendo a soluzioni sempre più ispirate alla progressiva e graduale sinergizzazione delle competenze distintive di ciascuna Forza Armata. In quest'ottica, sarà particolarmente importante:
 - fornire maggiore impulso ad una rinnovata razionalizzazione degli assetti, dei servizi comuni, dell'interoperabilità dei sistemi, degli approvvigionamenti e dei rifornimenti, anche attraverso l'adozione di un *software* info-logistico interforze in grado di fornire dati accurati e aggiornati in tempo reale - (medio periodo);
 - promuovere appalti accentrati per esigenze comuni alle F.A. - (breve periodo);
 - proporre eventuali adeguamenti dottrinali, normativi e ordinativi in materia logistica - (medio periodo).

2.8 TRASFORMAZIONE DIGITALE

- **Perseguire** il processo di trasformazione digitale della Difesa, adottando il paradigma **data-centrico**, articolato in:
 - valorizzazione del dato, inteso come *asset* strategico a supporto dei processi decisionali e della superiorità informativa. Nel perseguimento di un appropriato *standard* di resilienza, dovrà altresì essere considerata la realizzazione di un ***data center bunkerizzato*** - (lungo periodo);
 - **connettività avanzata**, per assicurare il trasferimento e la disponibilità dei crescenti volumi dei dati in ogni situazione operativa e con la necessaria prontezza, attraverso l'evoluzione del ***digital backbone*** della Difesa, integrato con capacità satellitari ad elevata *performance* e reti mobili **5G/6G**, che potrebbe contribuire ad innalzare la resilienza delle infrastrutture critiche nazionali - (lungo periodo);
 - **sicurezza cyber** - (medio periodo).
- **Rafforzare** le capacità di raccolta e analisi dati a supporto del processo informativo, decisionale e previsionale - (lungo periodo).

Segue Allegato A

- **Assicurare** l'evoluzione dei **sistemi C2 tattici** e delle **reti di missione**, assicurando l'interoperabilità in accordo ai dettami delle Organizzazioni Internazionali di riferimento - (lungo periodo).
- **Definire** modello e processi di adozione dell'IA in ambito Difesa, assicurando un'adeguata cattura delle istanze applicative provenienti dai diversi domini e coordinandone gli sforzi di sviluppo in maniera tale da rendere le ricadute fruibili all'intero Strumento, governando il processo secondo principi di sinergia, convergenza, non duplicazione - (medio periodo).

2.9 MODELLAZIONE DI SISTEMI DI SIMULAZIONE

- **Investire** su strutture nazionali e programmi di livello "operativo" capaci di modellare e simulare le condizioni di impiego multi-dominio - (lungo periodo).
- **Sostenere** la prosecuzione di programmi mirati alla federazione e all'integrazione, multidominio e multinazionale, di sistemi modellizzati e di simulazione diversi, in ambienti *Virtual/Live/Constructive* e del *wargaming* - (lungo periodo).
- **Potenziare** la capacità di *Modelling & Simulation* inglobando le *Emerging & Disruptive Technology* (es. *big data*, IA, ecc.) sia al fine di comprenderne potenziali applicazioni e impatto sulle operazioni militari nei diversi ambienti e domini e sfruttarle per finalità addestrative e di studio sia per ottimizzare gli *stockpile* - (lungo periodo).

2.10 SUPPORTO ALL'INDUSTRIA DI SETTORE

- **Valorizzare** e indirizzare il comparto dell'**Industria nazionale della Difesa**, in sinergia con il processo di sviluppo capacitivo dello Strumento militare, con l'obiettivo di:
 - rafforzare il vantaggio tecnologico e la competitività globale dell'Industria nazionale, anche attraverso collaborazioni internazionali con Paesi *partner*/Alleati, tutelando l'autonomia strategica delle F.A. - (lungo periodo);
 - incrementare il volume degli investimenti della Difesa, in un'ottica di complessiva ricaduta sul tessuto produttivo nazionale, tutelando gli *asset* e *know-how* strategici nazionali, anche contribuendo all'applicazione, in ambito Difesa, dei Poteri Speciali – la cd. **Golden Power** – e aumentando la rilevanza del nostro *export*, attraverso l'utilizzo dello strumento contrattuale del **Gov-to-Gov** - (lungo periodo);
 - supportare le eccellenze industriali nazionali nel posizionamento di rilievo nei principali e più innovativi programmi di cooperazione europei e internazionali, con specifico riferimento a un ruolo trainante nel processo di integrazione della Difesa europea e di consolidamento del rapporto transatlantico - (lungo periodo);
 - sfruttare la partecipazione ai diversi *fora* (Europeo, Transatlantico e Indo-pacifico) per massimizzare le opportunità di coordinamento dell'offerta di materiale della Difesa, di standardizzazione dei processi produttivi al fine di garantire interoperabilità e intercambiabilità;
 - tutelare la **supply chain** e ricercare una resilienza delle linee di approvvigionamento - (lungo periodo);
 - fornire al comparto industriale segnali di lungo termine coerenti con il livello di ambizione della Difesa al fine di poter stabilizzare il livello degli investimenti e permettere, di conseguenza, l'adeguamento infrastrutturale di produzione, il livello di manodopera e l'approvvigionamento di materie prime/componenti - (lungo periodo);
 - rafforzare le sinergie tra il **mondo accademico**, i centri di **ricerca** e il **comparto industriale**, non trascurando le **piccole e medie imprese**, le **start-up** e i **gruppi informali di esperti** - (lungo periodo).

2.11 SOSTEGNO PROGRAMMI CONGIUNTI

Massimizzare la cooperazione internazionale, prioritariamente in ambito NATO-UE, sfruttando appieno le opportunità offerte dai *fora* e dai meccanismi appositamente creati per facilitare lo sviluppo congiunto di capacità in campo militare e cogliere le opportunità offerte dalla possibilità d'intercettare strumenti di finanziamento comunitari esistenti e futuri. In tale ottica occorre puntare a un nuovo paradigma basato sul concetto di coordinamento dell'offerta industriale e **aggregazione dei requisiti** piuttosto che l'aggregazione della domanda dei Paesi - (lungo periodo).

2.12 PROCUREMENT

- **Proseguire** nel processo di **razionalizzazione** del *procurement* militare, sostenendo, alla luce dell'attuale scenario geopolitico, caratterizzato da sfide operative sempre più complesse, un progetto di unificazione del *procurement*, con l'obiettivo di centralizzare le funzioni mantenendo, al contempo, flessibilità operativa e capacità di risposta immediata, e avviando, a valle delle scelte operate, le attività di revisione normativa conseguenti, in linea con il contesto di riferimento delineato dalle nuove prospettive emergenti in ambito europeo - (breve periodo).
- **Implementare** nel settore del *procurement* militare soluzioni finalizzate alla progressiva **digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti**, in aderenza ai principi e disposizioni introdotti dal nuovo Codice dei Contratti - (lungo periodo).
- **Continuare** a promuovere nuove modalità di *procurement* per gli approvvigionamenti in quei settori strategici a forte connotazione tecnologica come quello *cyber*, dell'IA e del calcolo quantistico, che sono intrinsecamente a rapida velocità evolutiva - (lungo periodo).
- **Promuovere** interventi normativi per valutare **nuove modalità di procurement** per la produzione o il commercio di materiale bellico destinato a **fini specificatamente militari** e a tutela di interessi essenziali per la sicurezza nazionale, al fine di garantire massima celerità all'azione amministrativa. Al riguardo, dovranno essere promosse le opportune iniziative, di natura normativa, volte ad introdurre specifiche deroghe alla disciplina ordinaria in materia contrattuale, correlate alle peculiarità del *procurement* della Difesa - (breve periodo).

2.13 ASPETTI DEL BILANCIO CONNESSI CON LA PROGRAMMAZIONE E L'INVESTIMENTO

- **Predisporre** un punto di situazione delle principali esigenze capacitive della Difesa e dei programmi di investimento - (breve periodo).
- **Predisporre** il discendente quadro delle risorse necessarie ad alimentare il settore Investimento della Difesa, considerando un'ipotesi di rifinanziamento incrementale del "Fondo per gli Investimenti della Difesa" con profondità anche oltre il canonico quindicennio, che assicuri certezza e stabilità dei volumi finanziari necessari per l'ammodernamento delle capacità dello Strumento militare - (breve periodo).
- **Elaborare** un'ipotesi di Programmazione tecnico-finanziaria per il periodo 2026-2040 considerando il complessivo delle risorse disponibili, ivi comprese quelle non direttamente iscritte a Bilancio della Difesa - (breve periodo).
- **Assicurare** la coerenza tra le esigenze programmaticamente prospettate e gli obiettivi macroeconomici e di finanza pubblica delineati nel **Piano Strutturale di Bilancio di Medio Termine (2025-2029)** con particolare riferimento alle priorità delineate nel testo ed in particolare al paragrafo III.3.4 "*Il rafforzamento delle capacità di difesa comune*" - (medio periodo).

2.14 INNOVAZIONE TECNOLOGICA

- **Sviluppare** capacità di:
 - **High Performance Computing, IA e Quantum Computing**, per l'ottimizzazione dei processi decisionali e l'incremento dell'efficacia delle attività operative e addestrative - (lungo periodo);
 - **Cloud&Edge Computing**, quale fattore abilitante per l'evoluzione data-centrica dello Strumento militare e lo sfruttamento dei servizi in tutti i domini operativi - (lungo periodo);
 - resilienza delle infrastrutture e info-strutture digitali della Difesa a garanzia della **sicurezza cibernetica** e delle **capacità crittografiche** - (lungo periodo);
 - incremento della *performance* nella **navigazione inerziale** e nelle attività di **Intelligence Surveillance Reconnaissance (ISR)** tramite tecnologie di sensoristica quantistica - (lungo periodo).
- **Definire** le linee di sviluppo capacitivo e le modalità di *training*, *testing* e impiego per garantire l'introduzione progressiva di algoritmi di IA nell'ambito dei sistemi d'arma, di C2, *cyber*, ecc.
- **Condurre** attività di sperimentazione concettuale per validare le metodologie di impiego operativo migliore delle nuove tecnologie e comprendere i benefici e i rischi della loro introduzione in servizio - (lungo periodo).

2.15 RICERCA TECNOLOGICA

- **Dirigere**, indirizzare e controllare l'attività della ricerca tecnologica militare sui settori - (lungo periodo):
 - **C2 e Multi-domain Situation Awareness**;
 - **tecnologie spaziali**, incluse quelle volte all'implementazione di una capacità di **volo suborbitale e ipersonico**, nonché di messa in orbita di **mini satelliti** per una resiliente capacità satellitare nazionale;
 - tecnologie *cyber*, rivolte anche alle **Cyber Electro Magnetic Activities (CEMA)**;
 - *underwater*;
 - *urban warfare*;
 - *cognitive warfare*;
 - soluzioni di IA, tese allo sviluppo di algoritmi e modelli proprietari nazionali da impiegare nei sistemi e apparati ad uso militare;
 - tecnologie quantistiche, rivolte anche al settore della **crittografia** e del **calcolo** ad alte prestazioni;
 - sistemi Autonomi e **unmanned**;
 - sviluppo di sistemi complessi di nuova generazione (ad esempio, sviluppo di armi ad **energia diretta Laser ed ElectroMagnetic Pulse – EMP**);
 - potenziamento capacità operative e di protezione del soldato;
 - **nano-tecnologie, novel materials and manufacturing**;
 - tecnologie **ipersoniche**;
 - adattamento agli effetti del **Climate Change** – sostenibilità ambientale, sicurezza e resilienza energetica, adeguamento capacitivo mezzi, sistemi ed equipaggiamenti;
 - reti di comunicazione di nuova generazione (soluzioni supportate dall'utilizzo delle tecnologie **5G e 6G** e maggiore resilienza alla guerra elettronica).
- **Esplorare** nuove modalità finalizzate a supportare la ricerca e l'innovazione tecnologica della Difesa, valorizzando ulteriormente le *start-up* promotrici di tecnologie emergenti ed

Segue Allegato A

innovative, e sostenendo lo sviluppo di progetti di ricerca che si collocano nella fase di **research** (*technology readiness level* **TRL 1-3**). Ciò potrà essere realizzato anche mediante il ricorso a una rete di collaborazione (**Defence Innovation Network**) con operatori qualificati, pubblici e/o privati, allo scopo di avviare programmi di incubazione e accelerazione di *start-up*. Inoltre sarà necessario comprimere i tempi di assegnazione dei progetti di ricerca nell'ambito del Piano Nazionale di Ricerca Militare (connotati da TRL 3-6), assicurando maggiore convergenza dei progetti di ricerca con i programmi di armamento. In particolare la ricerca tecnologica militare dovrà evolvere dall'attuale logica "unsolicited" sottesa al Piano Nazionale di Ricerca Militare (PNRM) verso un modello "solicited" già adottato da numerosi Paesi *partner* e alleati, coerente con obiettivi quali: "**dual use**", "**rapid adoption**" e "**prototype warfare**". Il nuovo approccio consentirà sia di ridurre il divario tra ricerca e requisiti operativi, sia di favorire il rapido sviluppo e la validazione di tecnologie ad alto TRL, oltre che favorire una più efficace convergenza tra mondo accademico e industriale, in coerenza con le esigenze strategiche della Difesa, secondo logiche di *co-design* e *co-development*, indirizzando gli investimenti verso progetti a maggiore impatto e minore "*time-to-deployment*".

2.16 RICERCA SCIENTIFICA E ACCADEMICA

- **Rendere** la Difesa, attraverso il coordinamento delle attività tra l'**Ufficio Studi Strategici e Innovazione Tecnologica** del Dicastero e il **Centro Alti Studi per la Difesa (CASD)**, vero polo di riferimento per gli studi di geopolitica e innovazione tecnologica - (medio periodo).
- **Valorizzare** il CASD, neo-**Scuola Superiore Universitaria a Ordinamento Speciale**, quale polo di riferimento e indirizzo tecnico-formativo, interforze, di livello universitario per le F.A., promuovendo:
 - il coordinamento e l'indirizzo unitario del "Sistema dell'Alta Formazione della Difesa" in chiave di integrazione interforze/inter-agenzia, in ambito civile e militare, nazionale e internazionale - (lungo periodo);
 - il raccordo tra l'A.P. e i maggiori **think tank** nazionali e internazionali - (medio periodo);
 - la consulenza del livello politico-militare e strategico-militare, attraverso mirate attività di ricerca e studio che possano favorire l'analisi predittiva dei fenomeni geostrategici di maggiore interesse - (breve periodo);
 - lo sviluppo e la diffusione della "**Cultura della Sicurezza e della Difesa**" - (breve periodo);
 - la cooperazione, promuovendo lo scambio e la collaborazione con analoghe organizzazioni nazionali e internazionali - (breve periodo).
- **Proseguire** nell'erogazione di:
 - corsi di **dottorato**, **master**, corsi di **Alta Formazione** e **corsi di formazione** nell'ambito della **leadership strategica**, delle **soft skills**, degli **studi strategici**, dell'**innovazione organizzativa**, degli **studi giuridici per l'innovazione**, della **dimensione digitale** e della **cyber security** e **spazio**, in collaborazione con gli Enti di Forza Armata specializzati in materia;
 - corsi di formazione **post lauream** in materia di **logistica** e diritto dell'ambiente, tramite il dipendente **Centro per la Formazione Logistica Interforze (Ce.FLI)**.
- **Indirizzare** l'attività di analisi scientifica, effettuata dal CASD attraverso l'**IRAD**, sulle seguenti aree - (breve periodo):
 - Trasformazione digitale e *Cyber Security*;
 - Scienze strategiche;

- *Leadership* e sviluppo organizzativo;
- Studi giuridici per l'innovazione;
- Tecnologie emergenti e materiali avanzati;
- Nuovi domini e dimensioni emergenti.
- **Indirizzare** l'analisi e i *report* dell'**Osservatorio Strategico** sulle seguenti aree e settori di interesse - (breve periodo):
 - Geopolitica e relazioni internazionali;
 - Geo-economia e resilienza della catena di approvvigionamento;
 - Diritto internazionale e delle Organizzazioni Internazionali;
 - Nuovi domini e dimensioni emergenti;
 - Dimensione cognitiva e sviluppo dei processi neuronali;
 - Trasformazione digitale e *cybersicurezza*;
 - Tecnologie emergenti: materiali avanzati, IA e *quantum*.

2.17 ADATTAMENTO AI CAMBIAMENTI CLIMATICI

- **Preparare** lo Strumento militare ad affrontare gli effetti del **cambiamento climatico**, contribuendo al raggiungimento degli obiettivi nazionali e internazionali e implementando soluzioni capaci di preservare/incrementare l'*output* operativo al fine di operare in tutti gli scenari direttamente o indirettamente alterati dagli effetti dei cambiamenti climatici - (lungo periodo).
- **Aggiornare** la **Strategia Energetica della Difesa (SED)**, con specifica attenzione alla gestione del cambiamento climatico, che viene valutato come una reale minaccia. La strategia energetica di adattamento della Difesa (richiamata con *focus* sulle infrastrutture) punterà alla creazione di un robusto **sistema energetico integrato** che avrà come fonte primaria l'energia elettrica generata da **fonti rinnovabili**. In tale quadro, si individueranno le infrastrutture energeticamente critiche della Difesa, introducendo il concetto di robustezza energetica - (lungo periodo).
- **Incrementare** la capacità di monitoraggio dell'ambiente Terra-atmosfera, di previsione dei fenomeni meteo-climatici e di studio e comprensione dei cambiamenti climatici e del loro impatto attraverso l'utilizzo di strumenti previsionali quali i **CAT (*Climate Assessment Tool*)** e valorizzando ulteriormente la rappresentanza nazionale in tutte le Organizzazioni meteorologiche regionali e mondiali e nei consessi NATO/UE di settore - (lungo periodo).
- **Incrementare** la capacità di monitorare e prevedere i fenomeni meteorologici spaziali (***Space Weather***) allo scopo di contribuire alla conoscenza del dominio spaziale (***Space Domain Awareness***) e di assicurare il corretto funzionamento dei sistemi satellitari di comunicazione, di navigazione e di osservazione della Terra, anche a beneficio della collettività nazionale e internazionale - (lungo periodo).

2.18 EFFICIENTAMENTO INFRASTRUTTURALE

- **Promuovere e perseguire**, nel settore energetico, i più alti obiettivi sociali per essere punto di riferimento e modello, orientando comportamenti e adottando iniziative in una logica di "***Green Defence***" attraverso:
 - l'ammodernamento delle infrastrutture militari secondo il modello dello ***smart military district*** e l'applicazione dei più moderni criteri di sostenibilità ambientale e delle migliori *best practices* disponibili, adottate dal Dicastero attraverso la pubblicazione delle Linee guida per uno *standard* costruttivo di nuove infrastrutture ***Building 4.0*** - (lungo periodo);

Segue Allegato A

- l'efficientamento energetico dei mezzi, dei sistemi e delle infrastrutture militari, fisse e rischierabili, al fine di ridurne i consumi, l'impiego di carburanti di origine fossile e la dipendenza da fonti non rinnovabili - (lungo periodo);
- il perseguimento della sicurezza energetica della Difesa, attraverso l'incremento di produzione di energia da **Fonti Energetiche Rinnovabili (FER)** finalizzata all'autoconsumo rispetto al quale la Difesa ha adattato la propria struttura di *governance* istituendo la figura del Commissario Speciale per lo Sviluppo delle energie rinnovabili - (lungo periodo);
- la valorizzazione dei sedimenti non più utili ai fini istituzionali o utilizzati solo in parte, per la produzione di energia da fonti energetiche rinnovabili con l'introduzione di convenzioni dedicate gestite da **Difesa Servizi SpA** - (lungo periodo);
- la gestione delle eccedenze di produzione energetica da FER mediante la costituzione di una **Comunità Energetica Rinnovabile (CER)** della Difesa - (lungo periodo);
- la continua formazione e sensibilizzazione del personale, nello specifico settore dell'efficientamento energetico e delle fonti energetiche rinnovabili, allo scopo di conseguire maggiori livelli di consapevolezza e favorire l'adozione di comportamenti virtuosi, con l'introduzione anche di nuove e più qualificate figure quali *l'energy advisor* - (lungo periodo);
- l'ammodernamento e l'efficientamento del settore della logistica e dei trasporti, promuovendo piani di *turn-over* dei veicoli più datati e/o più inquinanti in uso alla Difesa con veicoli elettrici e ibridi, da selezionare secondo valutazioni costi-benefici - (lungo periodo);
- l'avvio di un sistema di monitoraggio dettagliato per Forza Armata, in grado di illustrare le risultanze degli interventi che hanno natura/contenuti ambientali - (breve periodo);
- un approccio strutturato per la sostenibilità ambientale, seguendo metodi simili a quelli usati dalle imprese nel bilancio di sostenibilità. Attraverso procedure di *benchmarking* tra le diverse Componenti della Difesa si intende confrontare le *performance* ambientali, in modo da identificare le migliori pratiche e migliorare complessivamente l'efficienza - (breve periodo).

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

3.1 REVISIONE DELLE STRUTTURE DI VERTICE

- **Proseguire** la revisione del modello organizzativo della Difesa per operare con efficacia nell'adempimento delle "imprescindibili funzioni" assegnate alle F.A., nel rispetto dei dettami costituzionali e dei principi che ci legano alle Organizzazioni Internazionali - (breve periodo).
- **Continuare** (nel breve periodo) l'evoluzione, in chiave interforze, dello Strumento militare sul piano ordinativo, logistico, tecnologico e normativo, sempre nel rispetto delle peculiarità delle singole F.A., attraverso una revisione delle strutture di vertice, a partire dagli Stati Maggiori della Difesa e di Forza Armata, per:
 - unificare quei settori e servizi comuni alle diverse F.A.;
 - eliminare le duplicazioni non dettate da esigenze di ridondanza operativa;
 - razionalizzare le unità organizzative che svolgono medesime funzioni;

Segue Allegato A

- allineare la struttura addestrativa nazionale a quella della NATO (entro il 2030), migliorando la qualità e la quantità dell'addestramento della **Forza Integrata Nazionale**, a livello strategico e operativo.

3.2 REVISIONE DEI PROCESSI E DELL'ORDINAMENTO MILITARE

- **Perseguire** (già nel breve periodo) il miglioramento della qualità e il contenimento dei tempi dei processi di lavoro attraverso l'integrazione del modello gerarchico-funzionale con un modello più incline a favorire l'innovazione attraverso le seguenti azioni:
 - istituzionalizzare la metodologia **open innovation** per incrementare la capacità di analisi multidisciplinare della Difesa con l'acquisizione di conoscenze e competenze esterne (contaminazione costruttiva);
 - abilitare le funzioni di raccolta, condivisione e collaborazione in tema di innovazione attraverso la realizzazione di un **portale web unico** per la Difesa;
 - sviluppare una capacità strutturata di analisi predittiva (**Strategic Foresight**) della Difesa con la possibilità di ampliarla a livello inter-dicasteriale.
- **Proseguire** l'opera di razionalizzazione, semplificazione e riassetto dell'ordinamento giuridico militare, nell'ambito delle iniziative di semplificazione in materia legislativa adottate dal Governo, con l'obiettivo di migliorare la qualità della regolazione (breve periodo), in particolare:
 - sostenendo il processo di ricognizione, riallineamento e semplificazione delle fonti dell'ordinamento militare, attraverso il riassetto complessivo del **Codice dell'Ordinamento Militare** (di cui al d.lgs. n. 66/2010 - COM), e il conseguente adeguamento del Testo Unico delle disposizioni regolamentari in materia di Ordinamento Militare (di cui al d.P.R. n. 90/2010 - TUOM);
 - mediante la revisione e la semplificazione delle procedure di nomina e conferimento di incarichi del personale militare e civile della Difesa, in linea con il processo di **semplificazione normativa** posto in essere dal Governo, ad opera del Ministero delle Riforme Istituzionali;
 - attraverso la **revisione** delle norme del **Testo Unico** delle disposizioni regolamentari in materia di **Ordinamento Militare** (di cui al d.P.R. n. 90/2010) sull'organizzazione degli **Uffici di diretta collaborazione**, al fine di adeguarla ai revisionati processi e all'avvenuto potenziamento di talune funzioni, in ragione della loro strategicità.

3.3 REVISIONE DELLA PROGRAMMAZIONE INTEGRATA

- **Rimodulare** (già nel breve tempo) il processo di revisione della programmazione integrata, in modo da individuare procedure che possano dare chiara evidenza degli obiettivi delineati dall'A.P., di come questi verranno traslati dal piano politico-istituzionale a quello amministrativo-gestionale e delle azioni intraprese per il loro effettivo raggiungimento. Questo percorso dovrà prevedere, già dal ciclo di programmazione 2026-2028, una revisione:
 - della circolare "GAB 2013", in modo da renderla più aderente ai nuovi processi di gestione operativa e rendicontazione dei fondi;
 - del Documento Programmatico Pluriennale (DPP), rivedendo l'intera struttura e conferendo maggiore organicità ai contenuti, in modo da renderlo il principale strumento che, in chiave programmatica e predittiva, delinea come le priorità politiche e gli indirizzi politico-militari, esplicitati nell'Atto di Indirizzo, trovino applicazione nella pianificazione generale e finanziaria della Difesa.

Segue Allegato A

- **Preparare** la struttura organizzativa della Difesa alla partecipazione e promozione di progetti nazionali e/o di interesse nazionale avviati e da avviare nell'ambito delle iniziative dell'UE, con particolare riferimento alla capacità di intercettare, sia nel breve termine che nel medio termine, le opportunità di natura finanziaria che dovrebbero derivare dalla *European Defence Industry Strategy* e dall'*European Defence Industry Programme*, ma anche da altri programmi (come lo Strumento *Neighbourhood, Development, and International Cooperation Instrument*, *NDICI-Global Europe* e lo strumento *Security Action for Europe – SAFE*) che permettano di integrare le risorse ordinariamente destinate al Dicastero.
- **Individuare** obiettivi di valore pubblico e relativi indicatori in grado di dare evidenza degli impatti generati dall'azione amministrativa svolta dall'A.D., quale contributo al Sistema Paese nella difesa dei suoi interessi nonché della sua economia e sicurezza (militare, energetica, commerciale) - (entro il 2026).

3.4 RIFORMA DELLA COMUNICAZIONE

La Difesa deve dotarsi di una efficace capacità di **Comunicazione Strategica**, intesa come impiego pianificato e sincronizzato delle risorse di comunicazione, finalizzato a interagire efficacemente con le diverse *audience* d'interesse, allo scopo di generare e/o mantenere le condizioni favorevoli per il conseguimento degli obiettivi istituzionali e la tutela degli interessi nazionali, nel *continuum of competition* che contraddistingue il contesto geo-politico attuale.

A tale scopo, occorrerà:

- **Accelerare** il completamento di **UCOM Difesa**, quindi del processo di razionalizzazione, accentramento e integrazione delle funzioni pubblica informazione e comunicazione presso il Dicastero - (entro 2026);
- **Diramare policy** di settore aggiornate per assicurare uno sforzo comunicativo coeso e coerente della Difesa. Ricercare forme di collaborazione con altri Ministeri, allo scopo di perseguire un approccio interdicasteriale anche alla comunicazione strategica - (entro 2026);
- **Avviare** un piano di sviluppo capacitivo **DOTMLPFI**⁷ della Comunicazione Strategica della Difesa, che includa anche progettualità nel settore del *cognitive warfare* e del contrasto alle **FIMI**⁸;
- **Sviluppare** una capacità di *Information Environment Assessment* nazionale, integrabile /interoperabile con quella NATO - (FOC⁹ entro 2028);
- **Pianificare e implementare** campagne di comunicazione, (avvalendosi anche del Comitato per lo sviluppo e la valorizzazione della Cultura della Difesa) tese a promuovere i seguenti temi:
 - **Cultura della Difesa:** aumentare la conoscenza da parte della società (in particolare le nuove generazioni) su storia, tradizioni, missioni, valori che animano costantemente l'operato delle F.A. a supporto della sicurezza e della difesa dell'ordinamento repubblicano e dei suoi cittadini;
 - **Investire in Difesa:** nel moderno contesto geo-politico, il mantenimento di una autonomia strategica per difendere gli interessi nazionali (indipendentemente o insieme agli Alleati) ha un effetto positivo per la società, così come sanità, istruzione e trasporti. Il beneficio che se ne ottiene è inestimabile, poichè tale è il valore associabile alle libertà fondamentali della democrazia che garantiscono i livelli di benessere della nostra società;

⁷ DOTMLPFI (*Doctrine; Organisation; Training; Material; Leadership; Personnel; Facilities; and Interoperability*).

⁸ FIMI (*Foreign Information Manipulation and Interference*).

⁹ FOC (*Full Operational Capability*).

Segue Allegato A

- **Impiegare la Difesa:** lo Strumento militare è al servizio del Paese e il suo impiego contribuisce a raggiungere obiettivi strategici nazionali in Patria e all'estero;
- **Lavorare in Difesa:** promuovere arruolamento/reclutamento sia per il personale civile che militare, con campagne comunicative dedicate al reclutamento di personale specializzato da impiegare nei settori più innovativi, come *cyber*, spazio e IA - (breve periodo).

3.5 RIFORMA SANITÀ MILITARE

- **Costituire**, secondo un approccio “*one health*”, un Sistema Sanitario Militare basato su:
 - personale sanitario interoperabile e in grado di operare in supporto a tutte le Componenti;
 - capacità sinergiche nel campo biomedico attraverso l'integrazione di innovazioni tecnologiche prodotte da altri settori della Difesa.
- **Perseguire** la revisione organizzativa del Sistema Sanitario Militare, al fine di trasformare la Sanità Militare anche in un *benefit* per il personale militare e per le loro famiglie.
- **Finalizzare**, entro i termini previsti, la delega in materia di Sanità militare per la realizzazione di un innovativo progetto di riforma che, in linea con il percorso tracciato dalla Commissione di studio all'uopo nominata, persegua l'istituzione di un **unico Servizio Sanitario Militare Nazionale (SSMN)**, quale nuova realtà unitaria alle dipendenze del Capo di Stato Maggiore della Difesa, fondata su 2 pilastri: l'istituzione di un Comando della Sanità Militare e la costituzione di un Corpo unico della Sanità militare, fattori abilitanti per garantire il miglior sostegno sanitario all'operatività delle F.A., assicurando alti livelli di *welfare* a beneficio del personale della Difesa e promuovendo più proficue sinergie con il Servizio Sanitario Nazionale.
- **Completare** la digitalizzazione del Sistema Sanitario Militare, al fine di accelerare le sinergie e cogliere le opportunità fornite dal programma “**Fascicolo Sanitario Elettronico**” e dalla più ampia strategia nazionale di innovazione tecnologica e transizione digitale.
- **Potenziare** le strutture sanitarie di aderenza (entro il 2028) e gli assetti medici di urgenza per le esigenze dei Teatri Operativi e le situazioni emergenziali, mirando a una più marcata standardizzazione organizzativa e d'impiego, nella prospettiva di elevarne i livelli di capacità a operare in contesti multinazionali complessi, anche a elevata intensità.

3.6 REVISIONE E RINNOVAMENTO DELLA COMPONENTE MILITARE

- **Consolidare** il processo di riforma del modello di Difesa in coerenza con lo scenario di riferimento e, in chiave prospettica, nell'ottica di favorire il costante processo di rinnovamento delle F.A.; l'attenzione del Dicastero sarà rivolta principalmente a:
 - valutare un modello di Difesa in linea con gli impegni assunti in ambito NATO e coerente con le esigenze definite nell'ambito del Piano Militare di Difesa Nazionale - (breve periodo);
 - promuovere l'istituzione di una “riserva operativa”, costituita da un contingente di personale volontario di pronto impiego, sia in territorio nazionale che all'estero, in casi di particolari necessità, integrativo rispetto alle dotazioni effettive degli organici dei ruoli di base delle tre F.A. - (medio periodo);
 - esplorare possibili soluzioni finalizzate a facilitare un ricambio generazionale al fine di mitigare il fenomeno dell'innalzamento dell'età media, anche attraverso un eventuale migliore bilanciamento tra le componenti in servizio permanente e quelle in ferma prefissata - (medio periodo);
 - adottare specifiche iniziative volte a rendere maggiormente proficui gli strumenti reclutativi orientati a reperire professionalità nei settori *cyber* e spazio - (breve periodo);

Segue Allegato A

- valorizzare la formazione professionale e le esperienze maturate dai volontari in ferma, anche al fine di agevolare – in maniera prioritaria – l’eventuale ricollocamento degli stessi nel mondo del lavoro, forti di una specificità e delle competenze acquisite nel settore;
- **Promuovere** iniziative normative volte ad intervenire in modo strutturale sulla tematica relativa al transito del personale militare nei ruoli civili della Difesa (*ex art. 930 del COM*) con l’obiettivo di recuperare le facoltà assunzionali delle F.A., al fine di preservare l’operatività dello Strumento militare - (breve periodo).

3.7 REVISIONE E RINNOVAMENTO DELLA COMPONENTE CIVILE

- **Prevedere** processi di selezione attagliati a nuove assunzioni di personale idoneo a sostenere proattivamente lo sviluppo di un Sistema-Difesa implementando, laddove possibile, modalità di reclutamento regionalizzate con l’obiettivo di intervenire in maniera mirata negli ambiti territoriali del Dicastero in cui si registrano le maggiori carenze di personale - (breve periodo).
- **Pianificare** percorsi di formazione e impiego attagliati alle competenze acquisite e alle attitudini dimostrate durante il percorso di carriera attraverso lo sviluppo del capitale umano, in ossequio alla strategia di riforma promossa dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza - (breve periodo).
- **Prevedere** percorsi di formazione e impiego che favoriscano la designazione del personale civile in incarichi presso le Organizzazioni Internazionali, al pari di quanto avviene per il personale militare;
- **Proseguire** nell’individuazione di strumenti e risorse per superare il divario retributivo tra il personale civile della Difesa e quello appartenente ad altre Amministrazioni del Comparto Funzioni Centrali - (medio periodo).
- **Implementare** e finalizzare le procedure di assunzione, valutando anche una parziale internalizzazione dei procedimenti concorsuali, onde consentire il necessario avvicendamento di professionalità e competenze promuovendo l’impiego in nuove aree moderne e tecnologicamente avanzate (*procurement*, politiche pubbliche, *cyber*, aerospazio, informatica e comunicazione) nonché nel campo di analisi e valutazione della spesa, competenze digitali e nuove tecnologie - (breve periodo).
- **Approfondire** le possibilità di ulteriore valorizzazione del personale sportivo civile con contratto temporaneo con il Gruppo Sportivo Paralimpico Difesa valutando la possibilità di “stabilizzare” gli atleti paralimpici attraverso il meccanismo delle assunzioni di personale appartenente alle cosiddette categorie protette - (breve periodo).
- **Continuare** ad approfondire le possibilità previste dalla contrattazione collettiva per valorizzare l’esperienza e le competenze acquisite dalle risorse interne all’Amministrazione.
- **Proseguire**, in collaborazione con la Scuola Nazionale dell’Amministrazione e con l’impiego delle strutture interne (DIFEFORM), nello sviluppo di un’ampia programmazione delle attività formative coerente con gli obiettivi di accrescimento professionale e riqualificazione delle competenze stabiliti dal Ministero per la Pubblica Amministrazione.
- **Porre in essere** le azioni necessarie per assicurare coerenza e aggiornamento al “Sistema di misurazione e valutazione della *performance* del Ministero della difesa”.
- **Rafforzare**, nell’organizzazione e gestione del rapporto di lavoro, l’impegno a favore del principio dell’equilibrio di genere, attraverso interventi mirati a darne effettiva applicazione, anche prevedendo degli *assessment* esterni periodici.
- **Curare** misure rivolte al miglioramento del benessere organizzativo promuovendo la cultura e la conoscenza dei principali istituti riguardanti il personale civile, nonché la coesione tra componente civile e militare.

3.8 AVANZAMENTO E PROGRESSIONE DI CARRIERA

- **Proseguire** nel processo di revisione delle norme e delle direttive in materia di avanzamento e progressione di carriera, al fine di – (lungo periodo):
 - stabilire un'univoca e innovativa **policy di impiego e formazione**;
 - identificare i profili attitudinali e professionali dei futuri *leader*;
 - individuare i percorsi per il raggiungimento delle posizioni apicali, sia nazionali che internazionali, che prevedano anche un periodo nell'area interforze.
- **Individuare** procedure sempre più snelle ed efficaci nel processo di valutazione del personale militare, anche mediante l'implementazione della **digitalizzazione** delle attività valutative condotte dalle varie autorità giudicanti.
- **Individuare** più stringenti criteri meritocratici nella valutazione delle *performance* professionali, che tengano conto, in maniera oggettiva, della complessità degli incarichi svolti e delle connesse responsabilità.

3.9 FORMAZIONE DEL PERSONALE

- **Favorire** il continuo processo di **rinnovamento della formazione**, adeguandola ai mutamenti culturali e tecnologici della società.
- **Consolidare** e strutturare la formazione dedicata alle operazioni multi-dominio e interforze durante le fasi iniziali e intermedie della formazione del personale, attraverso l'implementazione di percorsi comuni da affiancare, parallelamente, allo sviluppo di competenze specifiche di dominio - (entro il 2028).
- **Intensificare** il *focus* di integrazione interforze in tutti i momenti della formazione avanzata - (entro il 2028).
- **Finalizzare** il Progetto **SFIDA 2 (Sistema di Formazione Integrata Digitale Avanzata 2)**, attraverso la creazione di un ecosistema formativo evoluto, in grado di fondere le capacità tecnologiche attualmente disponibili nel comparto Difesa con strumenti di formazione e autoformazione innovativi e performanti, che favoriscano processi di apprendimento agili ed efficaci lungo tutto il percorso formativo e di *reskilling* del personale - (entro il 2028).
- **Promuovere** la formazione della dirigenza militare e civile attraverso lo sviluppo di competenze trasversali (*soft skills*) e di iniziative finalizzate alla diffusione di una “**cultura della leadership**” in ottica sistemica in contesti complessi e interforze - (entro il 2028).

3.10 ASSOCIAZIONI PROFESSIONALI A CARATTERE SINDACALE TRA MILITARI

- **Monitorare** l'operatività delle **Associazioni Professionali a Carattere Sindacale tra Militari (APCSM)** a seguito dell'entrata in vigore dei provvedimenti discenti dalle norme primarie sulla libertà sindacale - (breve periodo).
- **Valutare** l'impatto della regolamentazione dell'attività sindacale anche mediante l'analisi delle relazioni instaurate tra gli Elementi dell'organizzazione competenti e le APCSM, promuovendo eventuali correttivi al quadro normativo - (breve periodo).

3.11 BENESSERE E SPECIFICITÀ DEL PERSONALE

- **Proseguire** nell'attività di studio volta a definire **nuove dinamiche salariali** caratterizzate da una retribuzione che premi la produttività, l'operatività, l'impiego in particolari situazioni di alta intensità e a carattere operativo, e le responsabilità crescenti in ragione delle progressioni di grado, dei rischi, delle professionalità e delle anzianità di servizio, nel solco tracciato dalla specificità e dallo *status* militare, anche attraverso la previsione di una delega legislativa per la revisione del trattamento economico e previdenziale del personale delle F.A. impiegato in attività operative.

Segue Allegato A

- **Proseguire** nelle attività relative alla contrattazione dell'area negoziale dirigenti, di concerto con le APCSM rappresentative del personale dirigente (di cui al decreto legge 14 marzo 2025, n. 25, convertito con modificazioni dalla legge 9 maggio 2025, n. 69), a partire dal triennio 2024-2026, individuando idonee soluzioni per l'impiego delle risorse disponibili per i dirigenti militari.
- **Promuovere** un intervento normativo volto a valorizzare, integrando i finanziamenti delle leggi di bilancio 2022 e 2024, a favore del personale militare la cd. *previdenza dedicata* che consenta di superare le attuali sperequazioni del trattamento pensionistico, conseguenti ai diversi limiti di età ordinamentali previsti per il personale del Comparto Difesa e Sicurezza.
- **Proseguire** nello sviluppo delle iniziative volte ad incrementare il benessere del personale del Dicastero secondo un approccio servizio/sostegno che preveda anche la definizione di un moderno ed efficace sistema di *loyalty marketing*, che possa favorire un immediato ritorno in termini di incremento di potere d'acquisto delle famiglie attraverso la sottoscrizione di accordi/offerte commerciali finalizzati ad ottenere servizi e sconti. In particolare, continuare ad operare nell'indagine ed esame delle proposte commerciali in tema di trasporti (terrestre, marittimo e aereo), sanità (cliniche e ospedali privati, medici specialistici), istruzione e università, banche e istituti di credito per la ricerca di prodotti specificamente attagliati alla condizione militare (conti correnti, cessione del quinto, prestiti e mutui a condizioni agevolate).
- **Rafforzare**, con approccio integrato, i sistemi di protezione sociale, dando priorità alle esigenze di coloro che sono impiegati in operazioni o fuori dall'area geografica di provenienza.
- **Monitorare** e rinnovare periodicamente la stipula della polizza sanitaria a favore del personale militare estendibile anche ai familiari e al personale in quiescenza.
- **Consolidare** e ampliare la collaborazione con i *partner* commerciali, soprattutto in tema previdenziale e assicurativo allo scopo di fornire al personale dipendente un livello di protezione pressoché globale.
- **Promuovere** con e verso gli organi competenti la tutela e valorizzazione del personale.
- **Promuovere** misure normative condivise per l'adeguamento dei trattamenti economici di trasferimento del personale, che siano in linea con l'attuale costo della vita.

3.12 ASPETTI DEL BILANCIO CONNESSI AL FUNZIONAMENTO

- **Porre in essere** un riequilibrio delle risorse di parte corrente e di conto capitale del settore esercizio, per assicurare un miglioramento complessivo degli interventi finalizzati all'accrescimento dell'operatività dello Strumento militare – (breve periodo).
- **Rafforzare** (nel breve periodo) le funzioni di indirizzo programmatico e di impiego operativo dei fondi della Difesa, tramite:
 - un approccio “sinergico” degli organismi interessati ai processi di impiego/controllo operativo dei fondi (Organi Programmatori) e degli organismi responsabili dell'impiego amministrativo delle risorse (Centri di Responsabilità Amministrativa), anche valutando l'eventuale superamento del modello funzionale attuale;
 - una continua e puntuale azione di controllo operativo dei fondi, mirata a soddisfare le diverse necessità di riallocazione delle risorse.
- **Proseguire** le azioni intraprese per la progressiva riduzione delle tempistiche di pagamento e il conseguente abbattimento della “massa debitoria” complessiva, attraverso la sinergia degli Organi Programmatori e dei Centri di Responsabilità Amministrativa della Difesa, la semplificazione e l'automazione di processi e procedure, il controllo sul rispetto dei tempi procedurali e la definizione di appropriati indici di andamento gestionale.

Segue Allegato A

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

3.13 PREVENZIONE DEI RISCHI CORRUTTIVI

- **Proseguire** la puntuale azione di sensibilizzazione in merito alle disposizioni contenute nella Sezione “Rischi corruttivi e trasparenza” del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, in particolare verso il personale che ricopre incarichi a più alto rischio corruttivo, nei cui confronti occorre favorire una formazione specifica (prevenzione della corruzione, promozione della trasparenza e dell’integrità, implementazione delle misure previste dal Piano e loro aggiornamento).
- **Tutelare** l’immagine e l’operato dell’Amministrazione, definendo idonee metriche per la quantificazione del **danno reputazionale** in relazione a eventi recanti un pregiudizio dell’immagine della Difesa, che possano essere di ausilio per la valutazione del danno subito, in termini quanto più oggettivi possibile, da integrare nelle linee guida all’uopo redatte dall’Amministrazione - (entro il 2026).

3.14 RAPPORTI CON GLI ENTI ESTERNI

- **Valorizzare** (nel breve periodo) ulteriormente il ruolo e l’azione svolta da Agenzia Industrie Difesa (A.I.D.) e da **Difesa Servizi S.p.a.**, in particolare per quanto attiene:
 - A.I.D., alla progressiva razionalizzazione e ammodernamento delle Unità industriali del Ministero della Difesa, operando secondo criteri imprenditoriali e nell’ottica di **creazione di valore** e di economica gestione degli **stabilimenti industriali** assegnati;
 - Difesa Servizi S.p.A., attraverso il potenziamento degli strumenti normativi e operativi a disposizione per consentire all’azienda di rafforzare e ampliare la propria azione di **valorizzazione degli asset** immobiliari, energetici, industriali e culturali della Difesa.
- **Proseguire** con l’intervento normativo volto a definire una disciplina unitaria, organica e coordinata del personale appartenente al Corpo militare e a quello delle Infermiere volontarie dell’Associazione della Croce Rossa Italiana e delle relative funzioni, intervenendo sul Codice dell’Ordinamento Militare (COM) e sul Testo Unico regolamentare in materia di Ordinamento Militare (TUOM), al fine di armonizzare le relative disposizioni con la disciplina recata dal d.lgs. 28 settembre 2012, n. 178 (Riorganizzazione della C.R.I.).

3.15 EFFICIENTAMENTO DEI SERVIZI GESTIONALI

- **Proseguire** nel perfezionamento e nell’evoluzione degli applicativi informatici correlati ai servizi gestionali della Difesa, in aderenza al Piano Triennale per la Trasformazione Digitale, al fine di raggiungere i seguenti obiettivi – (breve periodo):
 - razionalizzare e standardizzare i *software* gestionali esistenti e le future acquisizioni, unificandoli a livello interforze, evitando le duplicazioni e favorendo l’interoperabilità fra sistemi e servizi;
 - adottare soluzioni tali da garantire la razionale **aggregazione digitale delle informazioni** dei principali segmenti gestionali (personale, amministrazione, logistico e sanitario, ecc.), in accordo al concetto di *single source of truth*. Ciò in chiave anche di efficientamento e miglioramento delle *performance* dei processi di *data-analysis*;
 - condurre attività di misurazione e valutazione delle prestazioni e di soddisfazione dell’utenza;

Segue Allegato A

- migliorare l'esperienza d'uso e l'accessibilità dei servizi e la qualità e standardizzazione dei dati (*data strategy*), anche mediante l'utilizzo delle tecnologie emergenti;
 - supportare la riorganizzazione dei processi interni per migliorare la gestione delle informazioni (*information management*), incrementando l'impiego di strumenti informativi per la misurazione della *performance* organizzativa e il controllo di gestione;
 - garantire il costante adeguamento alle misure di sicurezza ICT, sviluppare sistemi e servizi in ottica *security-by-design* e aumentare la consapevolezza del rischio *cyber* a tutti i livelli organizzativi;
 - rafforzare informazione e formazione ICT nei confronti del personale dipendente e favorire la diffusione della conoscenza sulle nuove tecnologie applicabili in ambito Difesa;
 - aderire, progressivamente, alle nuove funzionalità informatiche recentemente sviluppate nell'ambito della contabilità integrata per le Amministrazioni Centrali dello Stato (sistema gestionale ERP Init del MEF), senza trascurare le peculiarità dell'Organizzazione della Difesa nel suo complesso.
- **Garantire** il continuo monitoraggio dei *trend* tecnologici, al fine di traguardare – senza soluzione di continuità – la potenziale adozione di soluzioni digitali utili al consolidamento dell'organizzazione, in aderenza al paradigma “*data-centrico*” - (medio periodo).
 - **Perseguire**, con visione integrata, l'implementazione di un cruscotto direzionale di vertice, in grado di elaborare i dati provenienti da più fonti (sistemi contabili, sistemi gestionali, sistemi di controllo e di programmazione economica, banche dati, sito istituzionale, ecc.), per ridurre la frammentazione del patrimonio informativo e fornire un utile ausilio a supporto dei processi decisionali del vertice politico-militare e strategico militare - (entro il 2026).

3.16 RAZIONALIZZAZIONE DEL PATRIMONIO INFRASTRUTTURALE

- **Proseguire** il processo di razionalizzazione del patrimonio infrastrutturale del Ministero della Difesa, con l'obiettivo di ottimizzare l'uso delle risorse, ridurre i costi e migliorare l'efficienza operativa, coerentemente alle crescenti esigenze capacitive delle F.A.
- **Proseguire** l'adeguamento della pianta infrastrutturale con le nuove/mutate esigenze capacitive delle F.A.
- **Proseguire** con la riduzione degli immobili non più utili ai fini istituzionali, da restituire all'Agenzia del Demanio, all'ammodernamento delle strutture esistenti e alla riorganizzazione degli spazi.
- **Attuare** una politica di selezione mirata degli immobili da dismettere, insieme a strategie di *marketing* per la vendita e potenziale offerta verso altre Amministrazioni, per massimizzare l'efficienza del processo - (breve periodo).
- **Razionalizzare** le risorse finanziarie, con i proventi derivanti dalla vendita degli immobili che dovranno essere reinvestiti in interventi infrastrutturali strategici - (breve periodo).

3.17 BONIFICHE DEL TERRITORIO – RISANAMENTO AMBIENTALE

- **Intensificare** la cooperazione con il Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica (MASE) sulla strada intrapresa con il Protocollo d'intesa siglato nel 2015, intensificando nel contempo le attività di collaborazione con l'Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale (ISPRA), per effetto dell'Accordo Quadro siglato nel 2021, per la tutela dell'ambiente e della salute del personale civile e militare e delle popolazioni locali, durante e a seguito delle attività militari - (medio periodo).
- **Rafforzare** la collaborazione con l'Agenzia Nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile (ENEA) nell'alveo delle attività previste dal Protocollo

Segue Allegato A

d'intesa siglato nel 2015, dando avvio alle attività discendenti dall'Accordo Quadro siglato nel 2024, in materia di efficientamento energetico e di sostenibilità ambientale - (medio periodo).

- **Proseguire** ad attuare quanto previsto dalla vigente normativa ambientale in materia di prevenzione e di risanamento ambientale da effettuare nei poligoni, nelle aree militari e nei siti della Difesa destinati a processi di valorizzazione e dismissione - (lungo periodo).
- **Promuovere** l'acquisizione di sistemi di prevenzione, contenimento e mitigazione in grado di valutare e ridurre l'impatto ambientale delle attività militari e che, in generale, favoriscano la sostenibilità ambientale dei siti militari - (lungo periodo).
- **Favorire** l'adozione, presso i sedimi della Difesa, di Sistemi di Gestione Ambientale certificati secondo lo standard **ISO 14001:2015** - (medio periodo).
- **Continuare** gli interventi di miglioramento della *performance ambientale* dei sedimi militari che indirettamente - riducono la necessità al ricorso di bonifiche ambientali propriamente dette e aumentano la resilienza e l'adattabilità dello Strumento militare al cambiamento climatico - (lungo periodo).

ENTI VIGILATI

Le funzioni di vigilanza del Ministero della Difesa sono esercitate nei confronti di enti pubblici vigilati o co-vigilati con altri Ministeri e 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 pubblici¹⁰:

- Agenzia Industrie Difesa;
- Difesa Servizi S.p.a.;
- Opera Nazionale per i Figli degli Aviatori;
- Unione italiana tiro a segno;
- Lega navale italiana¹¹;
- Cassa di previdenza delle F.A.

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

- l'Ente strumentale alla Croce Rossa Italiana¹²;
- l'Aero Club d'Italia.

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

- l'Associazione della Croce Rossa Italiana, per le componenti ausiliarie delle F.A.¹³;
- le associazioni combattentistiche, d'arma e di categoria;
- le fondazioni che svolgono attività culturali, scientifiche, tecniche, assistenziali di interesse per le F.A..

L'esercizio della vigilanza riguarda molteplici aspetti e attività dell'ente pubblico vigilato¹⁴:

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

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

¹⁰ Dall'elenco sono stati espunti:

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

¹¹ Vigilata di concerto con il Ministero delle infrastrutture e dei trasporti.

¹² Trattasi dell'Ente pubblico non economico che dal 1° gennaio 2018, per effetto del riordino di cui al citato decreto legislativo n. 178 del 2012, si occupa della procedura di liquidazione della CRI. L'Ente svolge le attività in ordine al patrimonio e ai dipendenti della CRI di cui al suddetto decreto legislativo, nonché ogni altra attività di gestione finalizzata all'espletamento delle funzioni di liquidazione (articolo 2, comma 2, del d.lgs. n. 178 del 2012). Ai sensi dell'articolo 2, comma 3, del d.lgs. n. 178 del 2012, sono organi dell'Ente: un comitato, un collegio dei revisori dei conti, un amministratore, con compiti di rappresentanza legale e di gestione, tutti nominati con decreto del Ministro della salute.

¹³ L'associazione dal 1 gennaio 2016 è autorizzata a svolgere le attività di interesse pubblico prima esercitate dalla CRI, tra cui l'attività ausiliaria delle Forze Armate, ai sensi dell'articolo 1, comma 4, lett. g) del citato decreto legislativo n. 178 del 2012.

¹⁴ Vedasi in proposito la direttiva del Segretariato Generale della Difesa/DNA sull'esercizio delle funzioni di vigilanza su Enti e Organismi vigilati dal Ministero della Difesa.

Segue Allegato A

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

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

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

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

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

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 2026 e in proiezione triennale fino al 2028 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)/Strutturali¹⁵, 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.

¹⁵ 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.

(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 “prodotti”, 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 e indicazioni¹⁶ 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 e omogenea gestione del bilancio di cassa del Dicastero, sulla base della proiezione temporale della esigibilità degli impegni ovvero eventuali richieste di prelevamento dal “Fondo di riserva per l’integrazione delle autorizzazioni di cassa”, ai sensi dell’art. 29 della legge 196/2009.

(5) L’**OIV**, per talune linee di indirizzo indicate dal Vertice politico concernenti la Priorità Politica 3 (miglioramento della *governance*), potrà condurre, in maniera concomitante e parallela alla Programmazione Strategica, ulteriori valutazioni e approfondimenti di merito¹⁷ 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 Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO);
- Documento Programmatico Pluriennale;

¹⁶ Detti elementi di analisi saranno estesi anche allo SMD e all’OIV.

¹⁷ Al fine di mappare tutte le Unità Organizzative del Dicastero nonché le attività funzionali tese al perseguimento delle Priorità politiche.

- Relazione sulla *performance*, successivamente validata dall'OIV.
 - (2) il Responsabile, nominato in ambito Dicastero, curerà l'aggiornamento e la verifica di attuazione della sottosezione Rischi Corruttivi e Trasparenza del PIAO, coerentemente con i documenti di programmazione indicati nel ciclo della *performance*, prendendo a riferimento gli esiti delle verifiche degli anni precedenti.
- c) Per quanto attiene ai criteri metodologici, sono da tenere in considerazione i seguenti vincoli:
- (1) il Vertice politico stabilisce le Priorità Politiche (PP) dell'amministrazione con proprio Atto di Indirizzo, specificando e integrando le Priorità Politiche del Governo indicate nella Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri, nel contesto della missione dell'amministrazione;
 - (2) l'Atto di Indirizzo costituisce l'inesco del processo di pianificazione strategica e di valutazione della *performance*;
 - (3) gli Obiettivi di primo livello del Dicastero sono direttamente discendenti dalle Priorità Politiche (PP) contenute nell'Atto di Indirizzo e prendono il nome di Obiettivi Strategici (OBS) ai fini della Nota integrativa, di Obiettivi specifici nel PIAO, ai fini della valutazione della *performance* del Dicastero e sono gli stessi obiettivi associati ai CRA presenti nella Direttiva Generale per l'attività amministrativa e la gestione;
 - (4) gli obiettivi di primo livello dell'Amministrazione Difesa hanno carattere di selettività (ossia non devono coinvolgere tutte le attività del Dicastero, ma solo quelle di rilevanza strategica) e dovranno essere declinati su un orizzonte temporale triennale, proseguendo l'opera di miglioramento del profilo della leggibilità, della rappresentatività e della misurabilità;
 - (5) ogni obiettivo di primo livello deve essere declinato nei discendenti Obiettivi Operativi (OBO – Obiettivi di secondo livello) e Programmi Operativi (PO – Obiettivi di terzo livello);
 - (6) per ciascun Obiettivo di primo livello deve essere designato un referente responsabile;
 - (7) ciascun Obiettivo di primo livello deve essere correlato ad un unico programma (CRA), conseguentemente anche le rispettive Azioni, secondo le seguenti relazioni:
 - in rapporto 1 a 1 per l'Azione rispetto al pertinente OBS;
 - in rapporto 1 a n per l'OBS rispetto alle Azioni ad esso riconducibili;
 - (8) ciascun PO, se finanziato, deve fare riferimento ad una sola Azione di bilancio;
 - (9) a ciascun obiettivo devono essere associati uno o più indicatori significativi, prioritariamente indicatori di 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;

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

- (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 prodotti" 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*, in linea con le indicazioni metodologiche fornite dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri¹⁹.

¹⁹ "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*.

