



FORMAZIONE

ISTITUTO DI STATO



Roberto PALMISANO
Colonnello (AM)
Capo Dipartimento Didattico
dell'Istituto Superiore di Stato
Maggiore Interforze

SUPERIORE MAGGIORE INTERFORZE

La “Nuova”
alta
formazione
della Difesa

formazione 4.0

2020|2021

L'Istituto Superiore di Stato Maggiore Interforze (ISSMI) interpreta un ruolo di primaria importanza nel campo della formazione 4.0 della Difesa. In ragione dei suoi elevati *standard* formativi esso sviluppa e migliora l'addestramento e il bagaglio culturale del personale militare che ambisce a ricoprire posizioni apicali tanto nell'ambito dell'Amministrazione Difesa quanto in quello internazionale. L'Istituto, infatti, prende pienamente parte all'ambizioso progetto di Valorizzazione della Formazione della Difesa (VALFORDIFE), affidato al Centro Alti Studi per la Difesa con il proposito di convertirlo in un "*Hub del pensiero strategico*" in grado di integrarsi con gli altri sistemi formativi e generare ricadute positive per il Paese. In un contesto fluido, nel quale il comparto della Difesa è chiamato a confrontarsi con sfide nuove inserite in scenari sempre più complessi, la formazione rappresenta, con ogni probabilità, lo strumento più importante per misurarsi con esse in maniera più efficace. Questa riflessione ha catalizzato un approccio di tipo sistemico, concretizzatosi in una crescente attenzione nella formazione del capitale umano, nella consapevolezza che le competenze e i valori delle Forze Armate possano rappresentare non solo valide risorse per la difesa dei cittadini o incrementare un bacino di professionalità appetibili nel mercato del lavoro, ma anche un volano per irrobustire la dimensione etica del Paese. In tale contesto, la possibilità di generare plusvalore attraverso l'ottimizzazione dei processi e la messa a sistema di mezzi e capacità è notevole. L'investimento nelle risorse umane implica anche una particolare attenzione alla formazione e alla ricerca in "settori chiave" contigui al *core business* delle Forze Armate, che integrino le esperienze e le conoscenze della Difesa con le necessarie competenze accademiche: in particolare è necessario focalizzare l'interesse su discipline come la *leadership*, la strategia globale (con un *focus* su "*Security Sector Reform*"), la dimensione digitale e la *cyber-security*. Già dal prossimo anno accademico, la "Scuola Superiore ad Ordinamento Speciale della Difesa" (SSOSD), nuova riconfigurazione del CASD, organizzerà, in collaborazione con altre Università, corsi di dottorato di ricerca triennali, accreditati dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR). Oltre agli ambiti tradizionali (Scienze strategiche e Studi giuridici) il *focus* sarà su sviluppo e innovazione. Tra digitale, *cyber-security* e tecnologie disruptive, siamo alla "nuova frontiera della formazione e della ricerca". In tale contesto, uno degli obiettivi prefissati dalla nuova formazione 4.0 dell'ISSMI è quello di fornire ai frequentatori gli strumenti che consentano loro di concretizzare un'intelligenza collettiva capace ed organizzata. L'intendimento è quello di coinvolgere il capitale intellettuale costituito dai frequentatori che ogni anno seguono il Corso ISSMI nei processi decisionali e, attraverso i contributi di gruppi misti di frequentatori relativi a varie tematiche d'interesse, di creare una continuità di pensiero. L'obiettivo finale è invece quello di formare nuovi professionisti del settore capaci di affrontare nuove e complesse sfide di un mondo sempre più competitivo e denso di minacce, attraverso percorsi formativi che riguardano in misura prevalente le aree della *Digital Innovation*, del *Change Management and Transformation*, dell'Analisi dei Sistemi Complessi, della *Leadership*, della strategia globale, della difesa e della sicurezza, nazionale ed internazionale. In armonia con il processo di riconversione del Centro Alti Studi per la Difesa in SSOSD, una scuola di alta qualificazione e ricerca nel campo delle Scienze della Difesa e della Sicurezza, la nuova didattica del corso ISSMI sarà caratterizzata da un approccio analitico e interdisciplinare di studio e ricerca, sviluppato sulla consolidata struttura di processo e analisi che da sempre contraddistingue l'Istituto. I programmi didattici del corso ISSMI sono ogni anno contraddistinti da un costante aggiornamento e adeguamento ai continui mutamenti, privilegiando una visione multidisciplinare a marcato carattere internazio-

nale e un approccio sempre più integrato, nell'ottica di un continuo miglioramento e di una rispondenza alle esigenze professionali della futura classe dirigente del Paese, anche al di fuori dell'ambito militare. Tramite un'apposita convenzione con l'Università di Torino, il corso ISSMI è attualmente associato al Master di II livello in "Studi Internazionali Strategico-Militari": questo protocollo d'intesa conferisce al Corso una giusta e quanto mai opportuna certificazione accademica. Il programma del Corso è articolato in moduli didattici atti a fornire al frequentatore, attraverso l'erogazione di un'ampia varietà di proposte formative e conferenze tematiche, le *expertise* necessarie al conseguimento degli obiettivi stabiliti dall'articolo 616 del TUOM, con un *focus* specifico sul *Change Management* nelle organizzazioni complesse, sulla *Digital Innovation and Transformation*, sull'Analisi dei Sistemi Complessi e infine sulla *Leadership*. Al termine del percorso formativo i frequentatori avranno la piena padronanza di quegli strumenti necessari ad assicurare conoscenza informativa e capacità gestionale, in un'ottica di formazione continua (*longlife learning*). Il "nuovo ISSMI" è preceduto da una fase "a distanza", in modalità di auto-apprendimento e senza valutazione, erogata attraverso l'apposita piattaforma multimediale dell'Istituto, al fine di permettere ai "neo-frequentatori" di acquisire i concetti di base delle varie discipline che saranno poi approfonditi durante il corso. Successivamente si ha la vera e propria fase introduttiva al Master che permette al frequentatore di familiarizzare con l'approccio educativo posto in essere da parte dell'Istituto. Un primo ciclo di interventi, tenuti da personale militare, affronta il processo comunicativo di base attraverso l'analisi degli stili di pensiero, con particolare riferimento al *critical thinking* inteso come processo innescato da una capacità intellettuale che va sviluppata e non geneticamente ereditata, al fine di stemperare i propri bias cognitivi e confrontare obiettivamente punti di vista diversi fino a giungere, nella migliore delle ipotesi, a una sintesi equilibrata (e temporanea). In questa fase viene dato spazio anche alla comunicazione militare e al servizio di Stato Maggiore. Per rafforzare l'attitudine al lavoro di squadra e la coesione tra le diverse componenti *single service*, è prevista una fase conoscitiva delle organizzazioni di Forza Armata, necessaria premessa allo studio delle attività interforze. Queste fasi preliminari sono propedeutiche al corso vero e proprio, durante il quale gli obiettivi didattico-formativi saranno conseguiti attraverso lo svolgimento di lezioni con docenti in presenza e a distanza, integrando la parte teorica con esercitazioni di gruppo. Lo studio individuale consentirà poi il necessario approfondimento intellettuale ed applicativo in preparazione della prova finale, sia individuale che di gruppo, prevista al termine di ogni modulo didattico. Alla fine del percorso formativo il frequentatore dovrà elaborare una tesi individuale e una di gruppo incentrate su tematiche di interesse per il Centro Alti Studi e per il Comparto Difesa in generale. Quest'ultima sarà discussa di fronte ad una commissione mista tra "Università convenzionata"-ISSMI e concorrerà al conseguimento del voto finale del Master. Come già accaduto con l'elaborazione di tesi sul nuovo concetto strategico del Capo di Stato Maggiore della Difesa, gli elaborati giudicati meritevoli di aver apportato contenuti innovativi potranno essere utilizzati sul "campo" dalle competenti Autorità. Di seguito una breve panoramica sulle cinque aree disciplinari attorno alle quali vengono sviluppati i moduli tematici del corso:

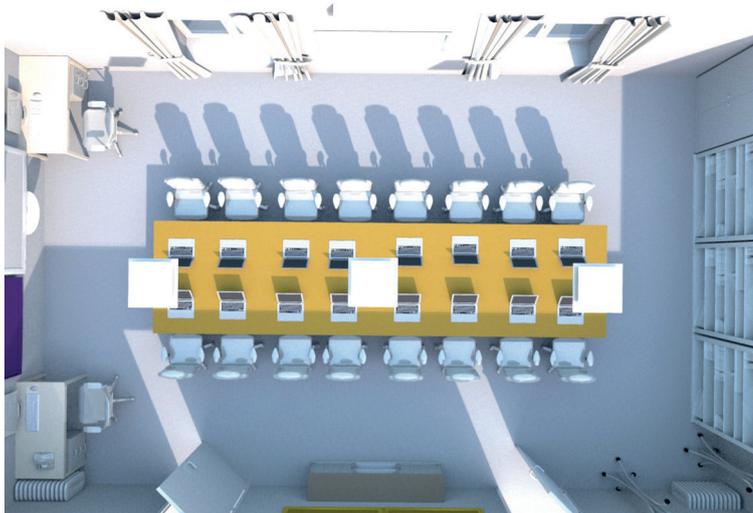
1. "*Leadership, Change Management e Digital Innovation*": lo scopo è quello di fornire ai frequentatori i necessari strumenti per operare sia all'interno di un piccolo gruppo di lavoro che in ambienti complessi e variabili, in previsione di un futuro coinvolgimento del personale in una dimensione *inter-agency* e multiculturale. Insieme allo sviluppo del pensiero critico e della visione strategica attuato con mentalità

adattiva, concorrono al raggiungimento dell'obiettivo la sensibilizzazione verso la dimensione digitale e la consapevolezza delle dinamiche che governano le strutture organizzative complesse. Al tal proposito, il ciclo di lezioni inerenti i concetti di "Analisi dei Sistemi Complessi", fornirà al frequentatore la padronanza dei principali strumenti di *Alternative Analysis* utili alla comprensione della complessità degli scenari che andranno a delinearsi (Ibrido-Multidominico e Urbano) e dei relativi processi decisionali;

2. "Politica e Rapporti Internazionali": questo modulo approfondisce le dinamiche dei processi che regolano il sistema geopolitico internazionale, gli aspetti istituzionali e le relazioni, definendo le strutture e i collegamenti tra i diversi organismi internazionali. Partendo dall'illustrazione dei principi che conducono alla formulazione di una strategia nazionale, vengono analizzate quelle poste in essere nel recente passato e le possibili evoluzioni future in base al Concetto Strategico del Capo di SMD, con particolare attenzione al nuovo spazio mediterraneo e agli attuali scenari di conflitto, fino ad analizzare le ipotesi di sviluppo dello strumento militare alla luce dei più significativi eventi nel panorama geo-politico globale;
3. "Elementi di Diritto e PKO": in un contesto che vede l'Italia impegnata in Operazioni fuori dai confini nazionali, è indispensabile fornire ai frequentatori il necessario quadro normativo che li abiliti ad operare nei vari scenari. Il modulo di "Diritto Internazionale e delle Organizzazioni Internazionali" illustra le norme internazionali dalle quali hanno origine diritti e obblighi tra Paesi. A seguire il modulo di "Diritto Internazionale Umanitario", che esamina la normativa essenziale in materia di conflitti armati internazionali e non, con particolare interesse alla dimensione *cyber* dei conflitti. Il tutto viene integrato da approfondimenti sulle implicazioni pratiche nei Teatri Operativi. In tale quadro, vengono forniti cenni sulla Politica di Sicurezza e di Difesa comune del Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea, in relazione alle missioni di *peacekeeping*, alla prevenzione dei conflitti e al rafforzamento della sicurezza internazionale. Il successivo modulo di "Diritto delle Operazioni militari delle Organizzazioni Internazionali – (*Peace Keeping Operations*)", è volto ad esplorare gli assetti applicativi concernenti la gestione della situazione post-conflittuale, nell'ottica della ricostruzione istituzionale e normativa. Il frequentatore è messo quindi nelle condizioni di poter cogliere le implicazioni sociali del diritto, dai diritti umani ai conflitti interni ed internazionali. A sottolineare l'importanza dell'interdisciplinarietà, questo modulo viene integrato da un ciclo di conferenze sulla "Prospettiva di Genere" e sul "Diritto Penale Militare";
4. "Politica Economica Internazionale e Procurement": questo spazio didattico illustra le dinamiche economiche internazionali, valutando le implicazioni derivanti dalla globalizzazione dei sistemi economici sia sul piano interno che su quello delle relazioni internazionali. In questo contesto il frequentatore ha l'opportunità di analizzare le tematiche relative alla programmazione finanziaria per l'acquisizione di beni e servizi, anche in relazione agli orientamenti del Dicastero Difesa in merito ai rapporti con l'industria della difesa e di confrontarsi con le implicazioni pratiche del concetto di *Performance Management*;
5. "Pianificazione Operativa ed Operazioni": tutti i principi e le nozioni sviluppati nelle precedenti aree tematiche confluiranno concettualmente in quest'ultima area, con particolare riferimento alla comprensione dell'ambiente operativo, le ibridazioni conflittuali e la ricerca dell'interoperabilità e la cooperazione *joint*, in modo da permettere ai frequentatori di comprendere, nell'ambito dello strumento interforze,

le componenti di ciascun dominio di impiego in rapporto agli altri domini. Vengono forniti i concetti strategici, le dottrine operative e gli aspetti metodologici del processo di pianificazione operativa in ambito NATO. Le lezioni e le successive esercitazioni pratiche sono tenute in lingua inglese. Queste ultime sono previste a livello interno, tra i soli frequentatori, in ambito Comando Operativo di Vertice Interforze e in quello internazionale, con la partecipazione di frequentatori degli Istituti omologhi di altre Nazioni. Particolare attenzione è riservata alla Pubblica Informazione, con specifico riferimento alla comunicazione interna ed esterna; attraverso conferenze ed esercitazioni pratiche, i frequentatori acquisiranno le principali tecniche e procedure relative a tale ambito.

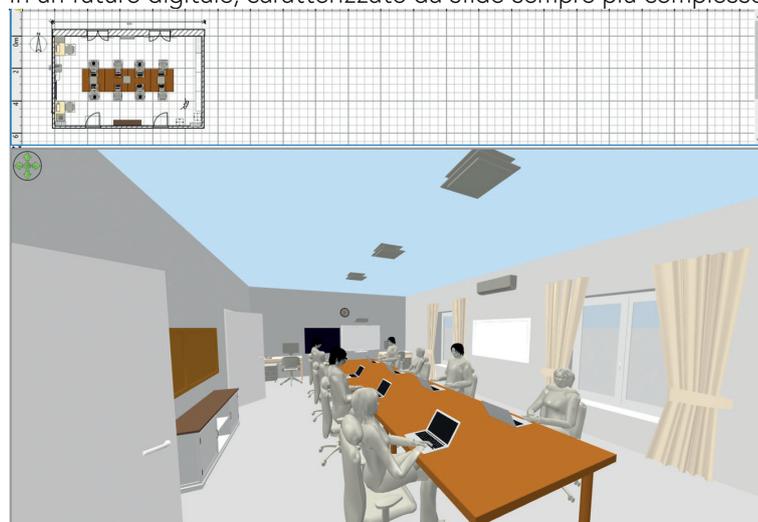
La dimensione cibernetica (*cyber*) e quella spaziale, ormai facenti parte a tutti gli effetti dei domini costituenti la nuova realtà integrata delle Forze Armate (spaziale, cibernetico, marittimo, aereo e terrestre) rivestono un ruolo di primaria importanza e vengono affrontate tramite *workshop* dedicati. Un ulteriore punto di forza del corso è costituito dall'eterogeneità dei frequentatori, provenienti non solo dalle Forze Armate e dai Corpi Armati dello Stato, ma anche dal personale civile della Difesa, dal mondo accademico e dai Paesi NATO ed amici. L'integrazione delle differenze contribuisce a creare quello spirito di gruppo



necessario a superare le limitazioni congenite del *single service* e le barriere culturali, per arrivare a una coesione trasversale e un'unità di intenti derivate dallo sviluppo di una rete di relazioni durevoli nel tempo e moltiplicatrici della capacità di risposta, che implementeranno quella visione di approccio integrato alle sfide future da più parti auspicata. In tale ottica due momenti particolarmente significativi sono rappresentati dalle aree "Elementi di Diritto e PKO" e "Pianificazione Operativa ed Operazioni" (che prevedono la presenza dei frequentatori del Corso di Consulente Giuridico, riservato a personale laureato in giurisprudenza) e dall'esercitazione internazionale (*Combined Joint European Exercise - CJEX*), estesa ai frequentatori dei paritetici Istituti di altre Nazioni Europee. Sono, questi, preziosi momenti di ulteriore confronto per una aggiornata integrazione di conoscenze ed una formazione aperta al mondo.

L'Istituto Superiore di Stato Maggiore Interforze ha inoltre iniziato il processo di ampliamento della digitalizzazione didattica dei propri corsi, attraverso l'utilizzo di una apposita piattaforma che consente di svolgere l'attività didattica in modalità *online*. Nel progetto "CASD 4.0" questo strumento verrà ulteriormente potenziato e già concorre a ottimizzare il flusso dei dati e la tempistica delle interrelazioni, creando un ambiente di apprendimento *ad hoc*, nel quale sono presenti i materiali didattici, il necessario per le esercitazioni e i *test* di valutazione; sono inoltre facilitate le relazioni docente-discente e quelle tra gli stessi corsisti. Il primo strumento a disposizione è l'ambiente *e-learning*, dove sono condivise tutte le attività didattiche, raggiungibile previo accreditamento al link <https://www.piattaforma-issmi.it>. L'integrazione delle piattaforme CISCO-Webex e Moodle sarà sempre più implementata per consentire la piena digitalizzazione della formazione dell'Istituto e dell'organizzazione a suo supporto: lo sviluppo di pacchetti *software* agevolerà ulteriormente la comunicazione a distanza. La lezione "virtuale" si

svolge secondo gli orari previsti dalla normale micro-progettazione del corso, al fine di evitare sovrapposizione di attività, ed è somministrata sotto forma di *webinar* o attraverso lezioni pre-registrate disponibili sulla piattaforma. La tempistica ottimale di una didattica di questo tipo dovrebbe essere di circa 40 minuti, con rinvii ad ausili didattici e approfondimenti resi preventivamente disponibili. L'attività didattica "pura" prevede anche un *question time* dedicato alle domande dei frequentatori in *webinar* o in *chat*. Fatte salve le regole suddette, è facoltà del docente organizzare le proprie lezioni digitali e integrare gli strumenti didattici descritti con esercitazioni di gruppo e momenti di "*brainstorming*". Anche gli accertamenti sono condotti interamente sul portale didattico. La metodologia prescelta è quella dell'"*open book*" (possibilità di consultazione di documenti di riferimento per articolare lo scritto nel modo più congeniale possibile), simulando una situazione lavorativa reale, nella quale sia richiesta capacità di sintesi, sviluppo di un pensiero critico e creativo, capacità di cogliere le relazioni tra fatti traendo le opportune conclusioni, e attitudine al *problem-solving*. Il costante lavoro di aggiornamento e adeguamento dei programmi didattici del corso ISSMI è reso possibile anche grazie ai *feedback* di tutte le parti interessate, inclusi gli elementi del quadro permanente. Questa fondamentale fase si estende anche ai diretti superiori del personale frequentatore che, a un anno dal termine del percorso formativo, potranno valutare l'efficacia di quanto appreso e suggerire eventuali aggiornamenti/miglioramenti. Come è stato più volte sottolineato, uno degli obiettivi prefissati dalla nuova formazione 4.0 dell'ISSMI è quello di fornire ai frequentatori quegli strumenti necessari per concretizzare un rapido processo decisionale, ovvero un'intelligenza collettiva capace e preparata. In tale prospettiva, l'Istituto ha avviato un processo di ammodernamento della sede e della logistica volto alla creazione di ambienti ed aule dove i frequentatori possano interagire al meglio e approfondire le tematiche d'interesse.



In un futuro digitale, caratterizzato da sfide sempre più complesse per le Forze Armate e per il nostro Paese, la formazione 4.0 dell'ISSMI rappresenta un percorso ineludibile per consentire il mantenimento e la costante crescita di una qualità della formazione divenuta tratto distintivo dell'Istituto.

Dal 1988, una garanzia nell'ICT made in Italy.



Dai Grandi Gruppi alle PMI: progettiamo, costruiamo e gestiamo l'infrastruttura ICT di aziende della Difesa, delle Forze Armate, della Pubblica Amministrazione, della Sanità, dell'Industria, dei Servizi, della Finanza.

Grazie alle nostre sedi e a una rete di collaborazioni locali, garantiamo ai nostri Clienti un servizio di assistenza capillare su tutto il territorio.

PARTNERSHIP

