



Ministero della difesa

**DOCUMENTO DI INDIRIZZO SUGLI OBIETTIVI
DI DIFESA SERVIZI SPA
PER L'ANNO 2025**



Il Ministro della difesa

VISTO

il decreto legislativo 15 marzo 2010, n. 66, recante “Codice dell’ordinamento militare” e successive modificazioni - nel prosieguo «Codice» - e, in particolare:

- l’articolo 300, secondo cui *“il Ministero della difesa, anche avvalendosi di Difesa Servizi spa, può consentire l’uso anche temporaneo delle denominazioni, degli stemmi, degli emblemi e dei segni distintivi, nel rispetto delle finalità istituzionali e dell’immagine delle Forze armate”*;
- l’articolo 535, commi 1, primo periodo, a mente del quale la società per azioni Difesa Servizi spa è costituita *“ai fini dello svolgimento dell’attività negoziale diretta all’acquisizione di beni mobili, servizi e connesse prestazioni strettamente correlate allo svolgimento dei compiti istituzionali dell’Amministrazione della difesa e non direttamente correlate all’attività operativa delle Forze armate ... nonché delle attività di valorizzazione di gestione, fatta eccezione per quelle di alienazione, degli immobili militari ... ”*;
- l’articolo 535, comma 1, ultimo periodo, secondo cui *“le citate attività negoziali sono svolte attraverso l’utilizzo integrale delle risorse acquisite dalla società, attraverso la gestione economica dei beni dell’Amministrazione della difesa e dei servizi da essa resi a terzi, da considerare aggiuntive rispetto a quelle iscritte nello stato di previsione del dicastero”*;
- l’articolo 535, comma 2, a mente del quale la *“società è posta sotto la vigilanza del Ministro della difesa”* ed *“opera secondo gli indirizzi strategici e i programmi stabiliti con decreto del Ministero della difesa, di concerto con il Ministero dell’economia e delle finanze”*;
- l’articolo 535, comma 3, secondo cui *“la società può altresì esercitare ogni attività strumentale, connessa o accessoria ai suoi compiti istituzionali, nel rispetto della normativa nazionale e comunitaria in materia di affidamento a società a capitale interamente pubblico”*;
- l’articolo 535, comma 5, a mente del quale *“lo statuto disciplinante il funzionamento interno della società è approvato con decreto del Ministro della difesa, di concerto con il Ministro dell’economia e delle finanze”*;

VISTA

la legge 6 novembre 2012, n. 190, recante “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione”;

VISTO

il decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, recante “Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”;

VISTO

il decreto legislativo 19 agosto 2016, n. 175, recante “Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica” e, in particolare:

- l’articolo 1, comma 4, lettera a), secondo cui *“restano ferme le specifiche disposizioni, contenute in leggi o regolamenti governativi o ministeriali, che disciplinano società a partecipazione pubblica di diritto singolare costituite per l’esercizio della gestione di servizi di interesse generale o di interesse*

economico generale o per il perseguimento di una specifica missione di pubblico interesse”;

- l'articolo 19, comma 5, secondo cui *“le amministrazioni pubbliche socie fissano, con propri provvedimenti, obiettivi specifici, annuali e pluriennali, sul complesso delle spese di funzionamento, ivi comprese quelle per il personale, delle società controllate, anche attraverso il contenimento degli oneri contrattuali e delle assunzioni di personale e tenuto conto di quanto stabilito all'articolo 25, ovvero delle eventuali disposizioni che stabiliscono, a loro carico, divieti o limitazioni alle assunzioni di personale, tenendo conto del settore in cui ciascun soggetto opera”;*

VISTO

il decreto-legge 1° marzo 2022, n. 17, recante “Misure urgenti per il contenimento dei costi dell’energia elettrica e del gas naturale, per lo sviluppo delle energie rinnovabili e per il rilancio delle politiche industriali”, convertito, con modificazioni, dalla legge 27 aprile 2022, n. 34, e, in particolare, l’articolo 20 secondo cui *“allo scopo di contribuire alla crescita sostenibile del Paese, alla ottimizzazione del sistema energetico e per il perseguimento della sicurezza energetica nazionale, il Ministero della difesa, anche per il tramite della società Difesa Servizi spa, affida in concessione o utilizza direttamente, in tutto o in parte, i beni del demanio militare o a qualunque titolo in uso al medesimo Ministero, ivi inclusi gli immobili individuati quali non più utili ai fini istituzionali e non ancora consegnati all'Agenzia del demanio o non ancora alienati, per installare impianti di produzione di energia da fonti rinnovabili, anche ricorrendo, per la copertura degli oneri, alle risorse del Piano nazionale di ripresa e resilienza...”;*

VISTO

il decreto-legge 18 novembre 2022, n. 176, recante “Misure urgenti di sostegno nel settore energetico e di finanza pubblica”, convertito, con modificazioni, dalla legge 13 gennaio 2023, n. 6, e, in particolare, l’articolo 6, comma 3-*quater*, secondo cui *“quota parte degli utili di Difesa Servizi spa derivanti dalle concessioni di cui al comma 1, determinata secondo le indicazioni del Ministro della difesa in qualità di socio unico, verificata la corrispondenza agli obblighi di legge in materia di accantonamento, confluisce in un fondo istituito nel bilancio della società per il finanziamento di progetti di ricerca e sviluppo nel settore della filiera connessa alla produzione di energia da fonti rinnovabili, al fine di promuovere l'autonomia e la sicurezza energetica del Ministero della difesa, anche supportando le attività svolte nello stesso ambito dall'Agenzia Industrie Difesa”;*

VISTA

la legge 29 dicembre 2022, n. 197, recante “Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2023 e il bilancio pluriennale per il triennio 2023-2025”, e, in particolare:

- l'articolo 1, comma 658, secondo cui *“la Marina militare promuove le attività per la valorizzazione delle potenzialità e della competitività del settore della subacquea nazionale, per la promozione delle connesse attività di ricerca e tecnico-scientifiche nonché per il potenziamento delle innovazioni e della relativa proprietà intellettuale. A tale fine, con decreto del Ministro della difesa, di concerto con i Ministri delle imprese e del made in Italy e dell'università e della ricerca, è istituito e disciplinato il Polo nazionale della subacquea”;*
- l'articolo 1, comma 659, a mente del quale *“per le finalità di cui al comma 658 è autorizzata la spesa di 2 milioni di euro annui a decorrere dal 2023. Al relativo onere si provvede mediante corrispondente riduzione del fondo per la riallocazione di funzioni svolte presso infrastrutture in uso al Ministero della*

difesa, previsto all'articolo 619 del codice dell'ordinamento militare, di cui al decreto legislativo 15 marzo 2010, n. 66”;

- 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”;
- VISTO il decreto del Ministro della difesa, di concerto con il Ministro dell’economia e delle finanze, del 28 gennaio 2022, con il quale è stato approvato lo statuto di Difesa Servizi spa;
- TENUTO CONTO che lo statuto mira a disciplinare il funzionamento interno e l’organizzazione di Difesa Servizi spa e, in particolare:
- l’articolo 4, comma 1, prevede che *“la Società è uno strumento organizzativo del Ministero della difesa ed esercita l’attività societaria in maniera prevalente in favore di quest’ultimo”;*
 - l’articolo 4, comma 2, statuisce che *“la Società ha per oggetto la gestione economica, anche in qualità di concessionario o mandatario, di beni, anche immateriali, e servizi derivanti dalle attività istituzionali del Dicastero che non siano direttamente correlate alle attività operative delle Forze armate”;*
 - l’articolo 4, comma 3, sancisce che la Società, nei limiti stabiliti dalla legge, esercita una serie di attività e servizi;
 - l’articolo 5, comma 2, stabilisce che la Società opera in forza di uno specifico contratto di servizio, approvato dal Ministro della difesa, volto a regolare i rapporti tra il Ministero della difesa e la Società;
- VISTO il decreto del Ministro della difesa, di concerto con il Ministro dell’economia e delle finanze, del 3 marzo 2022, con il quale sono stati definiti i programmi e gli indirizzi strategici sui quali la società Difesa Servizi spa dovrà incentrare la propria politica aziendale con l’obiettivo tendenziale di acquisire le risorse aggiuntive necessarie per il funzionamento del Ministero della difesa e, in particolare delle Forze armate, inclusa l’Arma dei carabinieri;
- VISTO il decreto del Ministro della difesa di concerto con il Ministro dell’economia e delle finanze del 9 novembre 2023 concernente l’indicazione dei beni, servizi e connesse prestazioni per i quali la società Difesa Servizi spa può svolgere, ai sensi del predetto articolo 535, comma 1, del Codice, l’attività negoziale diretta al loro approvvigionamento per le esigenze istituzionali del Ministero della difesa non direttamente correlate all’attività operativa delle Forze armate;
- VISTO il decreto del Ministro della difesa 23 aprile 2024 con il quale è stata approvata la *“Direttiva annuale sugli obiettivi di Difesa Servizi spa per l’anno 2024”;*
- VISTO il decreto del Ministro della difesa 11 settembre 2024 con il quale è stato approvato il contratto di servizio tra il Ministero della difesa e la società Difesa Servizi spa sottoscritto, mediante apposizione di firma digitale, il 27 agosto 2024;
- TENUTO CONTO che il citato contratto di servizio è volto, ai sensi dell’articolo 5, comma 2, dello statuto societario, a disciplinare i reciproci rapporti tra il Ministero della difesa e la società Difesa Servizi spa e, in particolare, a definire per il triennio 2024-2027, decorrente dalla data di sottoscrizione, i meccanismi attraverso i quali:
- attribuire alla società, anche quale concessionaria o affidataria, la gestione economica di beni, anche immateriali, e di servizi resi a terzi dal Dicastero;
 - richiedere alla società l’acquisizione, attraverso le risorse finanziarie derivanti dalla citata gestione, di beni e servizi occorrenti per l’espletamento

dei compiti istituzionali, non direttamente correlati all'attività operativa delle Forze armate;

- riconoscere alla società i compensi per i servizi svolti, nonché assicurare il ristoro delle spese generali e di quelle sostenute per lo svolgimento delle singole attività affidate;

VISTO il *“Documento sul controllo strategico e la valutazione dei risultati in Difesa Servizi spa”* approvato dal Consiglio di amministrazione di Difesa Servizi spa nella riunione del 28 giugno 2024 nel quale è delineata la filiera attraverso la quale individuare e definire gli obiettivi di Difesa Servizi spa, il ciclo della loro gestione, l'attribuzione dei compensi di risultato al personale e le modalità con le quali verrà effettuato il controllo strategico;

CONSIDERATA l'opportunità di denominare più correttamente il documento con cui vengono fissati dal Ministro della difesa, in qualità di Socio, sentito il vertice di Difesa Servizi spa, prima dell'inizio di ogni esercizio, gli specifici obiettivi annuali da definirsi in coerenza con le funzioni della società e gli obiettivi di breve periodo e medio periodo in *“Documento di indirizzo sugli obiettivi di Difesa Servizi spa”* per l'anno in corso;

TENUTO CONTO che nel citato documento va riportata anche l'incidenza delle spese di funzionamento sul valore di produzione di Difesa Servizi spa, per l'esercizio finanziario in corso;

TENUTO CONTO della specificità della Società e degli *asset* gestiti;

CONSIDERATO che in relazione alla rivisitazione della struttura societaria che, in termini di organico sarà gradualmente incrementata fino a 153 unità, si tenderà, valorizzando prioritariamente il personale della Difesa, anche all'assunzione di specifiche figure professionali esterne;

TENUTO CONTO che la riorganizzazione comporterà maggiori oneri per la riqualificazione della sede della società e per l'impiego del personale;

RILEVATO che Difesa Servizi spa provvede alla propria gestione utilizzando esclusivamente le risorse derivanti dagli introiti aggiuntivi generati dallo svolgimento delle attività affidate;

PRESO ATTO che nelle società private che operano nel medesimo settore di Difesa Servizi spa (fonte banca dati Analisi informatizzata delle aziende italiane – Aida) è possibile individuare l'incidenza media dei costi operativi sul valore della produzione che è pari al 95,3%, mentre quella relativa ai costi del personale sul valore della produzione è pari al 27,8 %;

PRESO ATTO inoltre, che nelle società pubbliche che operano in settori analoghi a quelli di Difesa Servizi spa, tra le quali Invimit, Zetema, Sogei, Ales e Sogin, l'incidenza dei costi operativi sul valore della produzione è la seguente:

- valorizzazione del patrimonio immobiliare: 62,19 %;
- valorizzazione dell'immagine e del brand: 98,54 %;
- valorizzazione delle risorse tecniche e scientifiche: 81,16 %;
- valorizzazione delle risorse culturali: 87,41 %;
- valorizzazione energetica: 92,09 %;

mentre l'incidenza degli oneri del personale sul valore della produzione è la seguente:

- valorizzazione del patrimonio immobiliare: 47,11 %;
- valorizzazione dell'immagine e del brand: 52,18 %;

- valorizzazione delle risorse tecniche e scientifiche: 81,16 %;
- valorizzazione delle risorse culturali: 73,99 %;
- valorizzazione energetica: 30,32 %;

RILEVATO	che negli esercizi 2023 e 2024 i costi di funzionamento rappresentano rispettivamente l'8,65% e il 10,52% del valore della produzione mentre il costo del personale rappresenta rispettivamente il 21% ed il 19% di essi;
RITENUTO	che, alla luce dei suindicati dati di settore, pur non essendo possibile isolare nell'ambito dei costi operativi il valore delle spese di funzionamento, tuttavia si può far riferimento agli oneri per il personale e ad una media delle spese di funzionamento sostenute dalla Società negli esercizi passati, tenendo conto, tuttavia, della necessità di incrementare le risorse dedicate al reclutamento del personale;
CONSIDERATO	che, pertanto, le spese di funzionamento di Difesa Servizi spa, pur tenendo conto della riorganizzazione societaria in atto, non dovranno essere superiori al 30% annuo del valore della produzione nel triennio 2025-2027;
ACQUISITI	gli orientamenti della <i>governance</i> societaria circa la programmazione e lo sviluppo degli obiettivi conseguibili nel breve e medio periodo;
RAVVISATA	pertanto, la necessità di individuare gli obiettivi che Difesa Servizi spa dovrà perseguire nell'anno 2025 anche al fine di avviare il relativo ciclo per la loro gestione;

DECRETA

ART. 1

1. È approvato l'annesso "*Documento di indirizzo sugli obiettivi di Difesa Servizi spa per l'anno 2025*".

Roma,

IL MINISTRO

SOMMARIO

PREMESSA.

1. IL QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO.
2. PROGRAMMI E INDIRIZZI STRATEGICI E CONTRATTO DI SERVIZIO.
3. OBIETTIVI STRATEGICI DI DIFESA SERVIZI PER L'ANNO 2025.

PREMESSA.

Il presente Documento di indirizzo definisce gli obiettivi specifici che Difesa Servizi spa, in coerenza con le funzioni della società e gli obiettivi triennali individuati nell'atto di indirizzo strategico, dovrà raggiungere per l'anno 2025. Tale documento scaturisce dall'approvazione da parte del Consiglio di amministrazione della società Difesa Servizi spa in data 28 giugno 2024 del "Documento sul controllo strategico e la valutazione dei risultati in Difesa Servizi spa", nel quale si è provveduto a delineare una filiera attraverso la quale individuare e definire gli obiettivi di Difesa Servizi ed il ciclo della loro gestione, fino ad arrivare ad attribuire i premi di risultato al personale e a compiere il controllo strategico. Detto documento è stato presentato all'Assemblea, che ha manifestato la propria valutazione positiva al riguardo; in data 5 febbraio 2021 il Sig. Ministro della difesa ha approvato la "Direttiva annuale sugli obiettivi di Difesa Servizi spa per l'anno 2021". In data 7 aprile 2022 il Sig. Ministro della difesa ha approvato la "Direttiva annuale sugli obiettivi di Difesa Servizi spa per l'anno 2022". In data 11 ottobre 2023 il Sig. Ministro della difesa ha approvato la "Direttiva annuale sugli obiettivi di Difesa Servizi spa per l'anno 2023". In data 23 aprile 2024 il Sig. Ministro della difesa ha approvato la "Direttiva annuale sugli obiettivi di Difesa Servizi spa per l'anno 2024".

Per quanto riguarda il contesto in cui la società è chiamata ad operare per l'anno 2025 occorre tenere conto che la stessa opera nel mercato. Essa, infatti, rappresenta uno strumento fortemente innovativo con il quale sono valorizzate alcune attività uniche che la Difesa mette in campo per il Paese, consentendo di rendere disponibili per le articolazioni del dicastero risorse attinte direttamente dal mercato.

Per quanto concerne, invece, l'aspetto correlato alle disposizioni di cui all'articolo 19, comma 5, del Decreto legislativo 19 agosto 2016, n. 175, recante il Testo unico delle società a partecipazione pubblica, il documento integra e costituisce il provvedimento con il quale l'Amministrazione della Difesa fissa obiettivi specifici, annuali e pluriennali, sul complesso delle spese di funzionamento.

1. IL QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO.

La società Difesa Servizi spa, con socio unico il Ministro della difesa, è stata costituita ai sensi dell'articolo 535, comma 1, del decreto legislativo 15 marzo 2010, n. 66, e svolge, come organo *in house*, la sua attività in favore del Ministero della difesa. La Società ha per oggetto sociale la valorizzazione e la gestione economica di beni, anche immateriali, e di servizi per attività che non siano direttamente correlate alle funzioni operative delle Forze armate. Le attività negoziali effettuate dalla società, dirette all'acquisizione di beni mobili, servizi e connesse prestazioni strettamente correlate allo svolgimento dei compiti istituzionali dell'Amministrazione della difesa e non direttamente correlate all'attività operativa delle Forze armate, sono svolte attraverso l'utilizzo integrale delle risorse acquisite dalla società attraverso la gestione economica dei beni dell'Amministrazione della difesa e dei servizi da essa resi a terzi.

L'attività svolta da Difesa Servizi spa non è, quindi, finalizzata ad erogare servizi pubblici con l'utilizzo di fondi pubblici, bensì alla gestione economica e valorizzazione degli *asset* della Difesa (in termini di beni e servizi resi) al fine di realizzare risorse da considerarsi aggiuntive rispetto a quelle iscritte nello Stato di previsione del Dicastero.

L'attività della società è retta dallo Statuto, approvato con decreto del Ministro della difesa di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze in data 28 gennaio 2022, che in particolare stabilisce all'art. 5 che Difesa Servizi spa è posta sotto la vigilanza del Ministro della difesa e opera secondo gli indirizzi, gli obiettivi strategici e i programmi stabiliti con il decreto del medesimo

Ministro adottato di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze di cui all'art. 535 del Codice dell'ordinamento militare, nonché con apposito contratto di servizio.

Va, inoltre, evidenziato che con l'articolo 7 del decreto-legge 6 novembre 2021, n. 152, nell'ambito delle azioni del Piano nazionale di ripresa e resilienza, Difesa Servizi spa è stata inserita nell'elenco delle centrali di committenza di diritto, di cui all'articolo 63, comma 4, del Codice dei contratti pubblici.

2. PROGRAMMI E INDIRIZZI STRATEGICI E CONTRATTO DI SERVIZIO.

Con il decreto del Ministro della difesa, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze in data 3 marzo 2022, sono stati definiti i programmi e le attività da perseguire da parte di Difesa Servizi spa al fine di consentire al Ministro della difesa di realizzare forme di autofinanziamento dalla gestione economica delle proprie risorse, in termini di beni a disposizione e di attività e servizi svolti in favore di terzi, reperendo in tal modo le risorse aggiuntive da destinare all'acquisizione, per il tramite della medesima società, di beni e servizi occorrenti al Dicastero per lo svolgimento dei compiti istituzionali.

Invece, con il contratto di servizio, stipulato da ultimo in data 27 agosto 2024 per il triennio 2024 – 2026, tra la Società, lo Stato maggiore della difesa, il Segretariato generale della difesa e la Direzione Nazionale degli armamenti, approvato dal Ministro della difesa, sono stati specificati e delineati gli obiettivi strategici cui, nel citato triennio, è data attuazione di dettaglio con specifiche convenzioni tra la società e le Forze armate, compresa l'Arma dei carabinieri, gli Uffici centrali, il Segretariato generale della difesa, la Direzione nazionale degli armamenti, ivi comprese le Direzioni tecniche e le Direzioni generali del Dicastero.

3. OBIETTIVI STRATEGICI DI DIFESA SERVIZI PER L'ANNO 2025.

Di seguito sono individuati, in coerenza con i principi delineati nell'atto di indirizzo i singoli obiettivi che Difesa Servizi spa dovrà perseguire nell'anno 2025. Gli stessi dovranno essere tradotti nel documento di *budget* per essere poi declinati in obiettivi operativi delle singole unità organizzative della Società e, infine, utilizzati per la quantificazione e conseguente attribuzione dei compensi di risultato ai singoli, in fase di rendicontazione della gestione.

Ciò premesso, nell'anno 2025, la Società Difesa Servizi spa dovrà:

- implementare, nell'ambito del perimetro delineato nelle premesse, la struttura organizzativa, con particolare riferimento all'adeguamento della pianta organica, alla ristrutturazione infrastrutturale e allo sviluppo delle politiche aziendali che mirano a creare condizioni di lavoro atte a favorire lo sviluppo e la protezione familiare, curando l'aggiornamento delle fonti normative che disciplinano i rapporti tra la società e l'Amministrazione della Difesa;
- continuare a supportare le Forze armate, il Segretariato generale della Difesa e la Direzione nazionale degli armamenti nella loro attività di sostegno ed impulso all'industria nazionale di settore, valorizzando e promuovendo le capacità e le tecnologie “*Made in Italy*” espresse dal tessuto produttivo nazionale;
- avviare attività di valorizzazione e promozione dei luoghi della memoria in Italia ed all'estero;
- implementare le iniziative di recupero degli istituti di cultura militari attraverso i finanziamenti del Ministero per i beni e le attività culturali e per il turismo in forza di ulteriori protocolli operativi da finalizzare con il Ministero della difesa;
- consolidare le attività di promozione dei musei militari quali luoghi di incontro e riflessione al fine di reperire ulteriori risorse che contribuiscano alla crescita del patrimonio storico ed artistico dei musei stessi;

- avviare lo studio per l'elaborazione di un programma da parte della Difesa di supporto al ricollocamento delle risorse umane alla Difesa, anche mediante interazioni con Enti esterni ed operatori economici;
- approfondire le possibili linee di indirizzo per fornire supporto alla Difesa e coordinare le attività relative alla valorizzazione di servizi ad alta specializzazione tecnica, anche mediante la supervisione delle attività di sviluppo e collocamento delle risorse umane interessate;
- approfondire le possibili linee di indirizzo per fornire supporto e coordinare le attività relative alla definizione e valorizzazione dei servizi di *loyalty* erogati con il programma, dedicati al Personale costituente la comunità militare;
- nell'ambito delle attività volte alla promozione di servizi e attività destinati al personale militare e civile del Dicastero, sviluppare nuove iniziative con le FF.AA. tese ad assicurare forme virtuose di iniziative sociali dedicate alla gestione e fruizione di benefit e bonus, a beneficio del personale, di concerto con lo Stato Maggiore della Difesa;
- dare corso alle procedure per l'individuazione degli operatori economici concessionari delle strutture museali oggetto di convenzione intercorsa con le Forze armate nell'ambito del progetto "musei militari";
- incrementare l'attività di valorizzazione e di sviluppo di moduli formativi dell'Aeronautica militare per l'addestramento di piloti militari, personale navigante ecc. proveniente da paesi Europei ed Extra Europei;
- sviluppare le attività connesse alla gestione economica dei prodotti aerospaziali, attraverso la ricerca di sinergie con l'area tecnico industriale della Difesa;
- consolidare le attività di gestione e valorizzazione nei settori della meteorologia, cartografia, idrografia, sanità militare nonché delle prestazioni di carattere tecnico, logistico e, in particolare, addestrativo effettuate dalle Forze armate anche in ragione dell'importanza che tali asset assumono nel quadro del supporto che la Difesa fornisce all'industria nazionale di riferimento;
- dare impulso alle potenzialità offerte dai poligoni, dai centri di sperimentazione e valutazione della Difesa nonché dagli organismi militari operanti nel settore spaziale ed aerospaziale attraverso la valorizzazione e gestione economica degli output tecnologici generati e del relativo *know-how*;
- continuare a promuovere il *made in Italy* attraverso la realizzazione di veri e propri "Villaggi Italia" nell'ambito del *Tour* del Mediterraneo di Nave Amerigo Vespucci, in analogia a quanto già effettuato nel corso del *Tour* mondiale della medesima Unità navale;
- implementare l'asset relativo alla realizzazione di eventi/manifestazioni non solo per la promozione e valorizzazione dei *brand* delle Forze armate (es. Nastro Rosa *Tour*, *Balloon Cup*, Arma1814 *Ski Challenge*, ecc.), ma anche per le iniziative tese a promuovere la "cultura della difesa";
- contribuire alla realizzazione del polo dell'editoria della Difesa, per la razionalizzazione e promozione della cultura e della memoria storica militare, anche adottando nuovi strumenti di comunicazione di tipo digitale;
- proseguire nell'attività di sviluppo editoriale delle riviste e delle pubblicazioni militari in portafoglio ed incentivare le iniziative finalizzate a promuovere gli asset della Difesa nei settori cinematografici e della pubblicità;
- continuare a valorizzare i marchi in gestione con la concessione di nuove licenze in settori merceologici attualmente non coperti o legati ad eventi specifici, nonché sviluppare iniziative specifiche di comunicazione, di promozione e di *marketing*, con le quali rafforzare il posizionamento dei *brand* in portafoglio;
- promuovere ed ideare nuove procedure concorsuali che possano accrescere la capacità attrattiva dei molteplici *asset* gestiti ed ampliare il bacino dei soggetti interessati;
- sviluppare un moderno programma di comunicazione, che includa la produzione di:
 - clip;
 - audiovisivi;
 - serie TV a tema,

che narrino l'attuale mutato e sfidante contesto operativo con il quale:

- soldati;
- marinai;
- aviatori;
- carabinieri,

sono chiamati a confrontarsi, sin dalle prime fasi di selezione e addestramento, agli impegni in Italia e all'estero. Ciò con lo scopo di incrementare nell'opinione pubblica il grado di conoscenza delle attività e dei compiti istituzionali delle Forze armate ed accrescerne il grado di attrattività, soprattutto tra le nuove generazioni;

- assistere e fornire supporto al Polo nazionale della subacquea istituito, ai sensi dell'articolo 111, comma 1-bis, del Codice dell'ordinamento militare, anche a seguito dell'avvenuta costituzione della Fondazione "Polo nazionale della dimensione subacquea" (Fondazione di diritto privato alla quale si agevolerà la partecipazione, in qualità di soci fondatori, dei Ministeri delle imprese e del *made in Italy* e dell'università e della ricerca, della Federazione delle Aziende italiane per l'aerospazio, la difesa e la sicurezza, delle università e dei centri di ricerca specializzati nel settore, rispettivamente indicati dalla Conferenza dei rettori delle università italiane e dalla Consulta dei Presidenti degli enti di ricerca, e dell'Agenzia Industrie Difesa);
- concorrere alla promozione e realizzazione di un progetto di rilancio dell'arsenale di La Spezia, fornendo supporto alla Marina militare nella predisposizione dei piani finanziari e della procedura di gara tesa ad individuare il concessionario;
- definire le linee d'azione per la gestione dei fondi comunitari su delega della Commissione europea al fine di attivare nuove forme di finanziamento per la valorizzazione degli *asset* della Difesa;
- avviare il processo di trasformazione digitale della Società al fine di migliorare i processi operativi, l'efficienza, l'innovazione e l'accessibilità in tutti i settori e i servizi offerti;
- continuare a perseguire, ai sensi dell'articolo 20 del decreto-legge 1° marzo 2022, n. 17 (convertito, con modificazioni, dalla legge 27 aprile 2022, n. 34), l'implementazione della produzione energetica *green* presso i sedimi militari, ivi inclusi gli immobili non più utili ai fini istituzionali, così come individuati dal "Commissario speciale" ai sensi del comma 3-bis del citato articolo 20, attraverso la concessione di spazi ad operatori economici privati, promuovendo nuove gare e ricorrendo all'acquisto dell'energia elettrica prodotta dalle fonti rinnovabili;
- continuare a sviluppare nuove iniziative di sostenibilità energetiche *green* mediante nuovi studi di settore e rendendo operativa la metodologia di efficientamento energetico prevista dalla norma del Conto termico 2.0 a favore della P.A.;
- finalizzare nuove iniziative di valorizzazione dei beni infrastrutturali della Difesa anche attraverso lo strumento della "valorizzazione industriale" di cui dall'articolo 211 del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77;
- promuovere iniziative di valorizzazione e gestione economica degli *asset* del Dicastero volte a concorrere alla crescita e alla ripresa economica del Paese che evidenzino il ruolo proattivo del mondo militare; ciò con particolare riferimento alla realizzazione di progetti di riammodernamento e riqualificazione ambientale ed energetica delle strutture militari, razionalizzazione e ottimizzazione degli spazi, anche in chiave interforze, nonché a programmi di valorizzazione di immobili in uso istituzionale al Dicastero aventi caratteristiche di beni storici e di impianti sportivi;
- continuare a dare impulso alla valorizzazione immobiliare dei cespiti in portafoglio attraverso lo strumento della finanza di progetto (di cui agli articoli 193, 194 e 195 del Codice degli appalti di cui al decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36);
- consolidare la gestione dei progetti relativi alla rete dei fari, le stazioni radio base (SRB), le basi logistico-addestrative ed i servizi alloggiativi;
- proseguire nella fase di approfondimento e potenziamento della costituzione delle comunità energetiche della difesa (CER).

Nell'esercizio delle attività e nel perseguimento degli obiettivi delineati, la Società porrà in essere ogni azione tesa ad assicurare il pieno rispetto di quanto previsto dal quadro normativo di riferimento

in tema di trasparenza, pubblicità ed anticorruzione, così come assicurerà il rispetto dei principi contabili nazionali per la corretta tenuta della contabilità aziendale.

Per l'anno 2025, nella realizzazione degli obiettivi prefissati e per il conseguimento dei risultati posti, la Società dovrà contenere le spese di funzionamento entro il 30 % del valore medio di produzione.